

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

ULAŞTIRMA HİZMETLERİ

**SATIN ALMA YÖNETİMİ
840UH0035**

Ankara, 2011

- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
- Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
- **PARA İLE SATILMAZ.**

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	iii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1	3
1. SATIN ALMA KAVRAMLARINI TANIMA VE İŞLEMLERİNİ YAPMA.....	3
1.1. Satın Almanın İşletme İçindeki Rolü ve Amaçları	3
1.1.1. Satın Almanın İşletme İçindeki Yeri	3
1.1.2. Satın Almanın Amaçları	6
1.2. Satın Alma Sürecinde Evrak, İşlem ve İş Akışı.....	9
1.2.1. Talep ve Talebin İrdelenmesi	9
1.2.2. Talebin Onaylanması	10
1.2.3. Bütçe ve Finansman Onayı.....	10
1.2.4. Satın Alma Emrinin Çıkarılması	11
1.2.5. Piyasa Araştırması	12
1.2.6. Tekliflerin İstenmesi ve Toplanması	12
1.2.7. Tekliflerin Değerlendirilmesi (Ürünlerin Teknik Tedarikçilerin Ticari Değerlendirmeleri).....	13
1.2.8. Tekliflerin Müzakere Edilmesi	13
1.2.9. Lojistik Programların İncelenmesi - Sevkiyat Planlaması.....	14
1.2.10. Satın Alma Kararının Verilmesi ve Siparişin Açılması.....	15
1.2.11. Sipariş Takibi.....	15
1.2.12. Mal Kabul Prosedürleri.....	15
1.2.13. Fatura Kontrolü.....	16
1.2.14. Malların Sayılması.....	17
1.2.15. Malların Kalite Kontrolü	17
1.2.16. Malların Ambalaj Kontrolü	18
1.2.17. Tedarikçinin Program Uyumu Kontrolü.....	18
1.2.18. Malın Depoya Kabulü.....	18
1.2.19. İstatistikî Bilgilerin ve Verilerin Toplanıp Kullanıma Hazırlanması	19
1.2.20. Siparişin Kapatılması.....	19
1.2.21. Satın Almanın Lojistik Planlama ile İlişkilerinin Kontrol Edilmesi.....	20
1.2.22. Bilgi Akış Düzeninin Elden Geçirilmesi	20
1.3. Satın Almada Bilgisayardan Yararlanma	23
1.4. Satın Almanın Organizasyon İçindeki Yeri ve Satın Almanın İç Organizasyonu	24
1.5. Satın Almanın İç Organizasyonu	27
1.6. Satın Almanın Kalite Sorumluluğu.....	29
UYGULAMA FAALİYETİ	30
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	32
ÖĞRENME FAALİYETİ-2	33
2. TEDARİKÇİ ÇEŞİTLERİNİ TANIMA VE İŞLEMLERİNİ YAPMA.....	33
2.1. Çok Satıcı-Tek Satıcı Tercihi.....	33
2.2. Satıcı ile Alıcı Arasındaki Temel İlişki Biçimleri.....	34
2.2.1. Hasım İlişkisi	34
2.2.2. Ekip İlişkisi.....	35
2.2.3. Nötr İlişki.....	35
2.3. Satın Almada Kaynak Yönetimi	37

2.3.1. Kaynak Yönetiminde Tedarikçi Çeşitleri ve Tedarikçi Seçimi	37
2.4. Tedarikçi Değerlemesi	42
2.4.1. Satıcının Anket Formu Doldurması	43
2.4.2. İstenen Yeteneğe Sahip Olmayan Satıcıların Elenmesi	44
2.4.3. Finansal Durumun Kontrolü	45
2.4.4. Tedarikçi Yeteneklerinin Değerlendirilmesi	45
2.5. Pareto Analizi	48
UYGULAMA FAALİYETİ	51
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	53
MODÜL DEĞERLENDİRME	54
CEVAP ANAHTARLARI	55
KAYNAKÇA	56

AÇIKLAMALAR

KOD	840UH0035
ALAN	Ulaştırma
DAL/MESLEK	Lojistik / Lojistik Elemanı
MODÜLÜN ADI	Satın Alma Yönetimi
MODÜLÜN TANIMI	Türk Ticaret Kanunu ve ISO kalite standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde ürünlerle ilgili kavramları öğretme; evrak ve iş akışı ile ilgili işlemleri gerçekleştirebilmeyi, tedarikçi çeşitlerini tanıma ve işlemlerini yapabilmeyi sağlayan bir öğrenme materyalidir.
SÜRE	40/32
ÖN KOŞUL	10. sınıfı tamamlamış olmak
YETERLİK	Satın alma yönetimini gerçekleştirmek
MODÜLÜN AMACI	Genel Amaç Bu modül ile ofis ve depo ortamında bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak Türk Ticaret Kanunu ve ISO kalite standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde ürünlerle ilgili kavramları öğrenecek, evrak ve iş akışı ile ilgili işlemleri gerçekleştirebileceksiniz. Tedarikçi çeşitlerini tanıyacak ve işlemlerini yapabileceksiniz. Amaçlar <ol style="list-style-type: none">1. Bu modül ile ofis, depo ortamında bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak Türk Ticaret Kanunu ve ISO kalite standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde ürünlerle ilgili kavramları öğrenecek, evrak ve iş akışı ile ilgili işlemleri gerçekleştirebileceksiniz.2. Bu modül ile ofis, depo ortamında bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak Türk Ticaret Kanunu ve ISO kalite standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde tedarikçi çeşitlerini tanıyacak ve işlemlerini yapabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Ortam: Tam donanımlı sınıf ortamı Donanım: Bilgisayar, yazıcı, faks vb.
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Modül içinde yer alan her öğrenme faaliyetinden sonra verilen ölçme araçları ile kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen modül sonunda ölçme aracı (çoktan seçmeli test, doğru-yanlış testi, boşluk doldurma vb.) kullanarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek sizi değerlendirecektir.

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

Satın alma, günümüzde önemi yeni yeni anlaşılan bir faaliyettir. Geleneksel anlayışa göre sıradan bir fonksiyon olan satın alma, kurumun rekabet stratejilerinde yer almaz. Satın alma stratejisi ve politikası, dar bir bakış açısıyla tanımlanır ve sıradan işletme politikaları ve stratejileri olarak ele alınır. Bu modülde satın alma kavramları ve işlemleri hakkında bilgi verilmiştir.

Konunun tam olarak satın alma yönetimi ve tedarikçi çeşitleri olması nedeniyle öncelikle satın alma fonksiyonunun anlatılması uygun bulunmuştur. Modülün ikinci bölümünde ise iyi bir tedarikçinin nitelikleri, seçim ölçütleri ve tedarikçi hakkında nerelerden bilgi toplanabileceği konusunda bilgi verilmiştir.

ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile ofis, depo ortamında bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak Türk Ticaret Kanunu ve ISO kalite standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde ürünlerle ilgili kavramları öğrenecek, evrak ve iş akışı ile ilgili işlemleri gerçekleştirebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Çevrenizde bulunan büyük bir işletmeye giderek satın almada dikkat edilmesi gereken unsurları öğreniniz.
- İnternet ve kütüphanelerden satın alma konusunda bilgi toplayınız.

1. SATIN ALMA KAVRAMLARINI TANIMA VE İŞLEMLERİNİ YAPMA

Satın alma, kiralama veya diğer kanuni yollarla tekrar satma ya da üretimde kullanma amacıyla araç gereçler, esas parçalar, tedarikçiler ve hizmetlerin elde edilmesi fonksiyonudur.

Standartlarla tarif edilebilen, alımı sürekli yapılabilen, maliyeti hesaplanabilen; işletmelerin günlük devamlılığını sağlayan mal ve hizmetlerin, işletmenin akışı kesilmeden, olası en iyi kalitede, olası en iyi fiyat ve ödeme şekliyle en uygun zaman ve miktarlarda temin edilmesi “satın alma” faaliyetidir.

1.1. Satın Almanın İşletme İçindeki Rolü ve Amaçları

Satın almanın işletme içindeki rolü ve amaçları aşağıda başlıklar hâlinde anlatılmıştır.

1.1.1. Satın Almanın İşletme İçindeki Yeri

Satın almanın işletme içindeki rolünü iyice kavrayabilmek için öncelikle ticari bir işletmenin ana fonksiyonlarının tanımlanması gerekir.



Şekil 1.1: Ticari işletmenin temel fonksiyonları

Şekilde de görüldüğü gibi ticari bir işletmede altı temel fonksiyon vardır. Bu temel fonksiyonlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

➤ **Yaratma / tasarım fonksiyonu**

Ticari bir işletme için yaratma/tasarım fonksiyonu, fikrî anlamda bir ihtiyacın tespit edilerek bu ihtiyacın karşılanılmasına yönelik tasarımlar yapmaktan ibarettir. Bu bir malın tasarımını olabileceği gibi herhangi bir yerde bir malın yokluğu ya da herhangi bir ihtiyacı karşılayacak bir tasarım da olabilir. Temel olarak tasarımcının para kazanmak amacıyla yapmış olduğu ticari tasarımların tümü, bu kapsamda ele alınmak durumundadır. Günümüzde serbest piyasa ekonomisinin temelini bu tasarım fonksiyonu oluşturur. Müşterilerin, bir ürün veya hizmeti beğenecekleri düşünülerek yapılmış olan çalışmalar bütünüdür. Ürün ve hizmet kalitesinin, fiyatının ve satış şartlarının müşterinin alımını hareketlendireceğini görmek anlamında ele alınır. Elbette risk unsurunun devreye girdiği yer olarak da algılanmalıdır. Günümüzde serbest piyasa ekonomisini ayakta tutan önemli unsurlardandır.

➤ **Finans / sermaye temini ve finansal kayıtlar**

Tasarım fonksiyonunda ele alınan konunun gerçekleşebilmesi için gerekli olan sermayenin gerçek anlamda miktarı ve getirisinin hesaplanmasıdır. Tasarımın gerçekçi olup olmadığını etüt etmek de denilebilir. Bu fonksiyonda hiçbir şekilde var sayımlara yer yoktur. Birçok tasarımdan finansman aşamasında vazgeçilebilir. Diğer fonksiyonlar, ancak bu iki fonksiyon etütlerini yaptıktan ve olumlu netice verdikten sonra devreye girebilir. Bu çalışmaların hatasız yapılması gerekir. Bu konuda yapılacak olan çalışma, işin yapılması sırasında işe konularak risk edilen sermayenin getirisi ile aynı paranın risksiz olarak değerlendirilmesinin kıyaslanması şeklindedir.

➤ **Personel / insan kaynakları**

Ne yapılırsa yapılsın bir işi yapmak için mutlaka personele ihtiyaç vardır. En küçük işletme olan bir kişilik yapıdan en büyüğüne kadar her yapı için personel çalışması yapılmalıdır. Bu çalışma, personel gereksiniminin tanımlanması ile başlar. Hangi seviyede, hangi bilgide, hangi yetenekte ve deneyimde personele gereksinimin olduğunu tespit etmekle personel çalışması başlar. İlk sorun, bu niteliklerde personel bulunmasıdır. Yapılmış olan personel tanımının emek pazarında bulunuyor olması gerekir. Personelin ne kadar ücret

alacağının da tespit edilmesi gerekir. Bir kere personel tespiti yapıldıktan sonra insan kaynakları bölümünün işi bitmez. İnsan kaynakları, çalışan personelin gerekli işlemlerini yapar, yeni personel konusunda çalışmalar yapar. Gelişen şartlara bağlı olarak yeni personel gereksinimini giderir veya fazla personel ile ilgili girişimleri yapar.

➤ **Satın alma / istenilen üretim araçlarının ticari malzemenin ve hizmetin satın alınması**

Yatırım esnasından başlanarak işletmenin mal ve hizmet üretebilmesi için gerekli olan mal ve hizmetlerin uygun kalite, fiyat, miktar ve sürede tedarik edilmesi gerekir. Piyasa takibi, maliyet analizleri, daha düşük maliyetle tedarik veya tedarikçilerle ve teknik gruplarla işin bütününde iş birliği gibi hususları kapsar. Yaratma başlığı altında söz konusu olan tasarımın uygulamaya geçirilmesi bu fonksiyon kapsamındadır. Tasarımdan sonra uygulamaya geçişin ikinci adımıdır denilebilir.

Satın alma, firmanın piyasaya verdiği ilk görüntüdür. Genellikle bu görüntü daha sonra kolay kolay değiştirilemez. Satın alma politikaları elemanlarının kültür seviyesi üst düzeyde olmalıdır.

Satın alma, fonksiyon olarak işletmenin harcama bütçesinin kabaca % 75'ini kullanır.

Piyasa, firma hakkında ilk yargısını satın almayı görerek verir. Satın alma, pahalı fiyatlarla alım yaparsa firmanın devamlılığı kuşkuyla karşılanır. Satın alma, gereksiz ucuz fiyatlarda ısrar edecek olursa zamanı kullanma konusunda dikkatsiz oldukları piyasaya bildirilir. Fiyatı düşürmek amacıyla kaliteden fedakârlıkta bulunuluyorsa firmanın yapacağı işlerin kalitesi sorgulanır.

Buraya kadar olan hususlar daha çok lojistik kapsamındadır. Ülkemizde lojistik denilince birçok yerde satın alma anlaşılmaktadır. Satın almanın lojistik konusuyla ilintili olduğunu ama birçok lojistik faaliyetin yardımıyla görevini yerine getirdiğini bilmek gerekir.

➤ **Dönüşüm / malzemelerin ekonomik mallara dönüştürülmesi**

Üretim, akla gelen ilk dönüşümdür. Ürünün ambalajlanması veya belli bir gramajda sunumu da dönüşümdür.

Ürünün ekonomik bir değere ulaşabilmesi, ürünün tüketicinin ulaşabileceği mesafeye getirilmesine bağlıdır. Artık müşteriler, her türlü ürünün kapılarına kadar gelmesini talep etmektedir. Bu da dağıtım kanallarının önemini artırmıştır. Ürünün pazara taşınması dönüşümdür. Hakkâri'de üretimi yapılan bir malın, ekonomik değere ulaşabilmesi için İstanbul'a getirilmesi bir dönüşümdür. Müşterilerin istedikleri ürün ve hizmeti almak için üretildikleri noktalara gitmelerini beklemek bugün için geçersiz bir yaklaşımdır. Bu beklentide olan işletmelerin ürün ve hizmetlerinden çoğu müşterinin haberi bile yoktur.

➤ **Dağıtım / üretilen malların pazarlanması ve satışı**

Buraya kadar olan fonksiyonların tümü içsel olmakla beraber bu fonksiyon, tamamen müşteriyle karşı karşıya gelinen noktadır. Bu fonksiyonun başarısı diğer tüm fonksiyonların başarılarını kapsar.

Bu fonksiyon, dağıtım kanalları konusunda yapılan bir çalışmadır. Ürünün pazara nasıl ve hangi yolla sunulacağına dair bir çalışmayı içermektedir. Ürünlerin çeşitli dağıtım seçenekleri arasından pazara nasıl ulaşması ve nasıl algılanmasının istendiğine karar vermek gerekir.

Bu dağıtım kanalları:

- Bayi kanalı ile satış
- Perakende kanalıyla satış
- Kendi mağazalarından satış
- Toptancıya satış

Her kanalın satış biçimi farklı olduğu gibi işletmenin diğer kısımlarının çalışma şekli de bu farklılığa göre değişecektir. İşletme, bu kanallardan hangisini kullanmak isterse hangi şekil kendisine uygun gelirse onu seçecektir. Bu şekilde, işletmesini hangi esasa göre çalıştırması gerektiğine karar verecektir.

Tam bu noktada şu konunun eksikliği dikkat çekecektir. Bu işletme yapılanmasında satış/pazarlama yoktur. Bu yaklaşım, satış/pazarlama olmadığı şeklinde algılanmamalıdır. Aksine işletmenin bütününe satış ve müşteri odaklı olduğu anlayışı sergilenmektedir. Lojistik anlayışta yıldız satışı kavramı yoktur. Değerli müşteriler ve onlara hizmet eden işletmeler vardır. Bütün bir işletme topluca çalışarak satılabilir nitelikte, satılabilir kalitede, satılabilir fiyatta beğenilen ürünler üretmedikleri takdirde, satışı yıldız bile olsalar genellikle yapabilecekleri fazla bir şey yoktur.

1.1.2. Satın Almanın Amaçları

Satın almanın amaçları alt alta yazıldığında oldukça uzun bir liste elde edilir. Bütün işletmelerin satın alma ile amaçladıklarının tümünü sıralamak mümkün değildir. Örnek olması bakımından bütün işletmeler için ortak olabilecek bir liste aşağıdaki gibi düzenlenebilir.

➤ **İşletmeye sürekli olarak malzeme ve hizmet akışını sağlayarak firma faaliyetlerinde süreklilik oluşturma**

İşletmenin durması, maliyeti oldukça pahalı bir durumdur. İşletmenin ürün yokluğundan durması, o gün için personele ödenen ücretlerin boşa gitmesi demektir. Diğer yandan, ürün yokluğundan durmak demek o gün işletmenin açık olmasının maliyetlerinin de boşa gitmesi demektir. O günkü enerji maliyeti, rant maliyeti, personeli işletmeye taşıma maliyeti, personele verilen yemek maliyeti, vergiler, enerji maliyetleri vb. masrafların

tamamı boşa gidecek demektir. Fazla mesai yaparak bu maliyetlerin giderileceği düşünülemez. Zira hafta sonu veya gece mesaisi yapılması durumunda, bu maliyetlerin karşılanması bir kere daha gerekecektir. Bu maliyetler fazla mesaide en az % 30 fazla olur. Bu durumda, kaybolan mesainin telafisi yoktur. Genellikle müşteriler aradıkları ürünü bulamadıkları zaman, emek sarf edip o ürünü takip ederek beklememektedir. Müşterinin beğenisi için rafa konulması gereken ürün, o gün o rafa konulabilirse bir anlam ifade eder. Bu, o ürünün o rafa konulursa satılacağı anlamına gelmez. Ama ürün, o rafa o gün konulursa başarısı ölçülebilir.

➤ **Akılcı ve rekabeti esas alarak satın alma**

Bir malzemeyi, rakipten ve piyasa rayicinden daha pahalıya almak rekabeti göz önüne alarak satın almak değildir. Aynı fonksiyonu yerine getiren farklı malzemelerden ucuzunu almamak, akılcı satın alma değildir. Pahalı alımla alınan bir ürünün pahalı alım maliyetini, ilerideki hiçbir süreçte telafi etme imkânı yoktur.

➤ **Bozulma, teknolojik eskime ve çalınma nedeniyle ortaya çıkan stok kayıplarını en düşük düzeyde tutma**

Burada temel hedef, satın alma miktarlarını mümkün olduğunca zamana yaymak ve alım lotlarını en düşük seviyelere indirmektir. Elbette bir de hangi malzemelerin çalınabileceği konusunda dikkatli olmak gerekir. Burada mümkün olduğunca bu malzemelerin çalınmasını engelleyici tedbirleri almak gerekmektedir. Bu konu, satın almamacının sorumluluğundadır. Elbette satın almamacının yanında depocunun da desteği olmalıdır. Depoda bulunan ürünler ne kadar az ise depodan kayıp, çalıntı ve bulunamama o ölçüde azalır ve hatta yok olur.

➤ **Güvenilir, farklı tedarik kaynaklarını araştırma ve bulma**

Bu konu genelde ihmal edilen konulardan biridir. Oysa ne kadar güvenilir kaynakları olursa olsun, tedarikçilerine rekabette olduğunu hissettirmeyen satın almamacının maliyetleri giderek artar. Rekabet, her zaman kalite ve hizmeti artıran temel unsurdur. Her tedarikçi her zaman için mutlaka alternatifinin olduğunu bilmelidir. Yoksa mutlaka bir alternatif tedarikçi zaman içinde yaratılmalıdır. Şimdiki tedarikçiler bu çabalardan da haberdar olmalıdır.

➤ **İş yaptığı tedarikçilerle iyi ve sürekli ilişkiler kurma**

Bu husus, bir önceki madde ile çelişik görünüyorsa da aslında çelişkili değildir. Alternatif aramakla düzgün ticari ilişkiler kurmak ve devam ettirmek ayrı şeylerdir. Yani herhangi bir kontrat veya sözün bir değerinin olduğunu bilerek davranmak ve en önemlisi verilen sözün arkasında durabilmektir. Sözün arkasında durulamıyorsa mutlaka mantıklı bir açıklama yapılması gerekir. Unutulmamalıdır ki iyi ilişkiler zaman içinde elde edilen güvenle sağlanır. Güven ise ağızdan çıkan sözler ve yapılan kontratların yerine getirilmesi ile orantılı olarak gerçekleşir. Sözünü yerine getiren fakat her zaman alternatif kaynaklar araştıran ve bulan bir satın almacı ve firması, kaybedilmeyecek kadar kıymetli müşterilerdir. Bu davranış tarzı ile verilmek istenilen mesaj şudur: İlişkiler iyi, maliyet ve fiyatlandırmalar makul, işler aksamadan yürürse işlerin devamı konusunda bir kuşku yoktur. İşlerde bir

aksama varsa ve fiyatlar tatmin edici olmaktan uzaklaşmaya başlarsa bu durumda çalışılacak alternatif firmalar vardır. Bu hususun en belirgin özelliği, satın almacı ve firmasının önceliklerinin alışverişin önceliği olmasıdır. Böylece iyi, sürekli ve uzun süreli satıcı ilişkileri kurulabilir.

➤ **Firmanın diğer bölümleri ile en yüksek derecede bütünlük sağlama**

Genellikle diğer bölümlerin, onların belli başlı sorumlu olduğu alanlarda desteklemesi istenir. Etkin standartlaştırma programları, fiyat tahminleri, ekonomik yap/satın al kararları, genel iş koşulları, yeni malzemeler, süreçler ve fiyatlar konusunda tedarikçilerden bilgi getirmek, piyasadaki gelişmelerden teknik grupları bilgilendirmektir.

Bu işlemin kiminle yapılacağı konusuna gelince, burada sıkıntılar çıkmaktadır. Özellikle üretim ve kalite kontrol gruplarının desteklerini alabilmek çok zordur.

➤ **Bölümünü olduğu kadar firmasını da başarılı kılacak, işinin ehli personeli eğitme ve geliştirme**

Satın alma personeli iş başında, firmada mutlaka eğitilecektir. Bu eğitimin temeli, moral ve isteklendirme eğitimidir. Personelle yakın ilişkiler kurma vasıtası olabilecektir. Bu arada personel, şahsi yaşamı konusunda takip edilebilir. Muhtelif moral yemekleri, şahsi zorunlu ihtiyaçlar konusunda ihtiyaç olması durumunda başka yerlerden isteklerde bulunmasının engellenmesi bu konularda en yararlı olanıdır. Buradan hareketle personelin olduğu kadar yönetimin de eğitilmesi ve grubuyla yakından ilgilenmesi esas konulardan bir diğeridir. En çok tavsiye edilen zamanlar, akşam mesai saatlerinden sonraki zamanlar veya hafta sonu tatilleridir.

Diğer bölümlerin satın alma ve faaliyetleri konusunda eğitilmesi, firma genelinde satın alma tarafından yapılan işlerin kavranmasına vesile olur. Bu sayede satın almanın firma içinde saygınlık kazanması, satın alma taleplerinde uygunluk ve iş birliği sağlanır. Satın almacılara da diğer bölümlerin işleri konusunda aydınlatıcı bilgiler verilirse satın alma hem daha rahat iş yapma şansına sahip olur hem de diğer bölümlerle ilişkilerini daha iyi ayarlayabilir. Bu eğitimlerin bir diğer faydası firma içinde rotasyon olanağı sağlar, diğer bölümlerde olası satın alma personeli bulmak mümkün olabilir. Gayet iyi bilinmektedir ki birçok insan, bugünkü insan kaynakları yönetimlerindeki belirsizlikler nedeniyle kendilerine uygun işlere yerleşme şansına sahip olamamaktadır.

➤ **İlk yedi amacı en düşük maliyetlerle yerine getirebilmek için politika ve süreçler geliştirme**

Her ne kadar en ucuzunu almak ilk görünüşte tek çıkar yol ise de alım şeklinin maliyet düşürücü olabileceğini de dikkate almak gerekir. Örneğin, bir aylık alım yerine haftalık alımın yapılması, ödeme valörünün on beş gün ötelenmesi ve her ödeme tutarlarının dörtte bire düşürülmesi demektir. Ayrıca depo ihtiyacının küçülmesi ve finansman için son derece yararlı olan daha küçük ve daha yayılmış ödeme planı anlamında işletme için hem daha kolay hem de daha kazançlıdır.

1.2. Satın Alma Sürecinde Evrak, İşlem ve İş Akışı

Konuyla ilgili bilgi aşağıda başlıklar hâlinde verilmiştir.

1.2.1. Talep ve Talebin İrdelenmesi

Çeşitli işletmeler için değişik şekillerde talepten söz etmek mümkündür. İşletmenin işlevini yerine getirebilmesi amacıyla sürekli olarak alınan malların talep edilmesi esas olmalıdır. Bu talepler gereksinim duyulan noktalarda oluşmaktadır. Bu talep noktaları üretim, kalite kontrol, bakım onarım, teknik kısımlar ve benzerleri olabilir. Bununla beraber, çeşitli işlerin görülebilmesi amacıyla zaman zaman veya bir defaya mahsus olmak üzere talep edilen mallar da olabilmektedir.

Bu aşamada talebin oluşması sırasında mal hakkında piyasa araştırması yapılması gerekiyorsa bu talebin bir kopyasının satın alma departmanına ulaştırılması gerekmektedir. Depodan doğrudan talep karşılanacak veya satın alması yapılacak olsa satın alma departmanı, ürüne olan talebi takip etme ve buna göre hazırlık yapma imkânına kavuşacaktır. Bu durumda piyasaya giderek hazırlık yapılması gerekiyorsa zaman kazanacaktır.

Ancak satın alma talebinin irdelenmesi denildiğinde programa uygunluğu, yatırıma uygunluğu, bütçeye uygunluğu, masraf sorumluluğunu üzerine alacak olan yetkililerin onaylaması, üst yönetim onayları gibi birçok onayların gerçekleştirilmesi zorunluluğu vardır. Bu işlem çok uzun sürecek gibi görünse de eldeki teknolojik imkânlar, bu uygunluk ve onayların kısa sürelerde alınmasını sağlamaktadır.

Elbette bu işlemlerin hepsi belli bürokrasi oluşturacaktır ancak denetimsiz satın alma işlemlerinin büyük kuruluşlarda yaratacağı masraf kalemlerinin kontrolden çıkması çok büyük maliyetler yaratabilir. Ayrıca çoğunlukla işlem oluştuktan sonra maliyeti geri getirmek olası değildir. Yani zamanında denetlenmeyen taleplerin yerine getirilmesi, maliyet oluştuktan sonra engellenemez.

Bu talep, işletmenin herhangi bir işlevini yerine getirmesi amacıyla yapılan bir taleptir bu talebin planlama veya ikmal adıyla da anılan birimin yetkilileri tarafından onaylanmasına gereksinim vardır. Bu, işletme maliyetlerinin kontrolü açısından da önemlidir.

Öyle ki talep sahibinin, genellikle talep ettiği malzemenin depoda veya stoklarda olup olmadığından haberi yoktur. Talep yapılması sırasında veya talep irdelenmesi sırasında stok kontrolü yapılması gerekmektedir. Stok ve envanter düzeyi, bir anlamda işletmenin muhasebesi veya kasası gibidir. Bu yüzden herkes tarafından bilinmesi uygun değildir.

Talebin irdelenmesinin gerçek nedeni, bu talebin gerçekten bir gereksinim olup olmadığını kontrol etmektir.

Bu yaklaşım, ürün ve malları para gibi gören anlayışın yaklaşımıdır. Bu şekli ile depoda olsun olmasın talebin irdelenmesini gerektirir. Zira depoda olsa bile depodan her çıkan malzeme, depodan eksilmeyi ve belirli bir süre sonra tekrar satın almayı gerektirir.

Elbette ki depoda bulunan malzemeler, daha önce para verilerek satın alınmış malzemelerdir. Bu nedenle tüketilmeleri de bir kontrol gerektirir. Burada amaç, malzeme ve ürün üzerindeki kontrolü hiç bırakmamaktır.

1.2.2. Talebin Onaylanması

Talebi onaylayanın, genellikle talep sahibinin ilk amiri veya o birimin satın alma talebini onaylayacak olan yetkili amiri olması gerekmektedir.

Kim bu talebin maddi sorumluluğunu alacaksa o yetkili, talebin uygunluğunu ve talebin yerine getirilmesinin ilk onayını vermelidir. İşletmenin kendi organizasyon ve prosedürleri gereği alınması gereken onaylar da bu onaya ilave edilmelidir. Bu konuda talep sorumluluğu dışında bir makam konusunda net bir gereklilik söylemek mümkün değildir. Hatta gereklilik olup olmadığını söylemek doğru da değildir.

Ancak daha önceki dönemlerde bu talebin gündeme dahi gelmesi oldukça süre almaktaydı. Şimdi elektronik haberleşme çağında İnternet, intranet veya ekstranet üzerinden bu işlemlerde harcanan zamanlar en aza indirilebilir. İşlemler, ağ üzerinden elektronik bir doküman ile ekrandan ekrana aktarılarak işlem kolaylığı ve hızlığı sağlanır.

Şimdiye kadar hep maliyet artırıcı taleplerin elenmesi üzerinde duruldu. Ancak acil durumlarda hızla bu işlemlerin geçmesi ve sonuca ulaşması da önemlidir. Böyle bir durumda, bu tür taleplerin olumlu ya da olumsuz en kısa sürede sonuçlandırılması esastır. Olumlu bir gereksinimin zamanında karşılanmasının sayılamayacak kadar çok faydası olduğu gibi gereksinimi kabul edilmeyen bir talebin yerine başka bir çözümü zamanında araştırmak da bir o kadar önemlidir. Esasen olumlu anlam yüklenen onay işlemi, olumsuzluğu da kapsamaktadır.

1.2.3. Bütçe ve Finansman Onayı

Çağdaş işletmeler, her ne olursa olsun bütçe ile çalışmayı tercih etmektedir. Bütçeler, dönem öncesinde ait olduğu dönemde yapılması planlanan işlerin hangi maliyetlerle hangi gereksinimlerle çalışılacağına dair bir yol haritası niteliğindedir. Gelecek bölümlerde yeterli ölçüde tartışması da yapılacağından bu konunun detaylarına şimdilik girilmeyecektir. Yalnız plansız çalışan bir işletmenin verimli olmayacağı söylenebilir.

Dönem başında bu harcama kalemi öngörülerek oluşturulmuş bütçede yer almışsa bir harcamanın onay sorunu yoktur ve otomatik olarak onaylanır. Ancak harcama kalemlerinde yer almamış bir harcama için çeşitli seçenekler vardır ve bu harcamaya uygun harcama kalemi bulunarak bir masraf kalemine eklenmelidir. Bu bilgi, hem performans değerlendirme hem bütçe disiplini hem de süreçlerin iyileştirilmesi aşamalarında gerekli olabilecek bir bilgidir.

Diğer yandan, gereksinim duyulan malzemenin bütçe ve planlarda olmaması bu gereksinimin onaylanmayacağı anlamında ele alınmamalıdır. Bütçe takibi, genellikle planların nasıl gittiğini anlamak için iyi bir gösterge olarak kabul edilir. İşletme neyi, nereye,

niçin, ne zaman ve ne şekilde harcadığını bilmek ve gereken hazırlıkları yapmak zorundadır. Bu zorunluluk, planlama ve lojistik kavramının alt yapısını oluşturacak bir temel niteliğindedir.

Finansman onayı ise finansman grubunun ne zaman ödeme yapılacağına dair hazırlık yapması için gereklidir. Ayrıca bu talebin geri dönüşü varsa bunun sağlayacağı faydanın nasıl, ne zaman, hangi verimle olacağını da bilmek durumundadır. İşletmeler için nakit parayı uygun şekilde değerlendirmek de önemli olgulardan biridir. Genel olarak finansman departmanının onayının pratik olarak bir faydası yoktur. Ancak bazı uygulamalarda finans departmanı, nakit akış durumuna bağlı olarak uygun ödeme vadeleri konusunda onaylarının üstüne not düşmektedir. Bu bilgi, hem planlama için yol gösterici olmakta hem de satın almanın piyasaya çıkarken nasıl bir vade ile konuşması ve anlaşma yapması gerektiği konusunda bir kısıtlama getirmektedir. Bir satın almanın taahhüt ettiği tarihte işletmesinin ödemesini yapamaması kadar prestijini bozacak başka bir etken yoktur. Ödemesini aksattığı tedarikçisi ile bir sonraki dönemlerde yapacağı tüm müzakerelerde konu, satın almanın önüne engel olarak tedarikçi tarafından getirilecektir. Bütün bu konular da dikkate alınırsa bütçe ve finansman onayının zorunlu bir süreç olduğu kolayca anlaşılır.

1.2.4. Satın Alma Emrinin Çıkarılması

Talebin gerçekten bir ihtiyaç olduğunun onaylanılmasını takiben bütçe ve finansman onayı alınarak süreç ilerletilir. Bu noktada, ürünün gerekliliği konusunda herhangi bir kuşku kalmamış demektir. Ancak bu ürün talebinin plana uygun olduğu veya olmadığı konusunda bir çalışma yapılacaksa planlama departmanı, sürecin dışında başka bir çalışma başlatır. Burada ürün ağacı, sarf malzemeleri ile ilgili bilgiler vb. birtakım hususlarda düzetmeler veya çalışmalar yapılması gerekiyorsa bu çalışmaları da ilgili birimlerle başlatır.

Bu süreç, planlama departmanının malzemenin depoda varlığını kontrolü ile sürdürülür. Depoda malın varlığı, malın alınması veya alınmaması anlamına gelmez. Bir malın talep ve bütçe finansman onayı, malın alınacağı anlamına da gelmez.

Bütün bu bilgi ve onaylar nihayet planlamada toplanır. Firmanın yönetim stratejileri gereğince stok seviyeleri de dikkate alınarak karar verilir. Satın alma yönünde karar verilirse bu emir, doğrudan planlama tarafından verilecektir. Daha önce belirtildiği gibi firma müdürlüğü veya doğrudan patron tarafından bu emir verilmelidir. Satın alma emri verilmeyebilir ama bu malın depodan verilmesi emri verilebilir. Kimi hâllerde depoda bulunmamasına rağmen satın alma emri verilebilir. Bu aslında alışık olunmayan bir durumu işaret etmektedir. Depoda malzeme yoktur, talep edilen miktarın üstüne emniyet stoku eklenerek satın alma emri verilebilir. Depoda malzeme vardır, talep yerine getirilir ama kalan bakiye emniyet stokunun altında kalıyorsa bu durumda stok tamamlama mantığı ile bir miktar hesaplanır. Bu miktar belirlemesi planlamanın, planlama mantığına uygun olarak kendi takdiri olmalıdır.

Satın alma emri verildiği zaman bu emir, satın almaya verildiği gibi bu emir konusunda talep eden muhasebe, finansman ve depo bölümlerinin de sipariş numarası bildirilerek bilgilenmeleri sağlanmalıdır. Bu emrin içinde satın alma büyüklükleri (parti

büyüküğü) ve siparişin işletmeye arzu edilen ulaşma zamanı da belirtilmelidir. Satın alma çalışmasını yaptıktan sonra revize edilmesi gereken bilgiler varsa bu bilgilerle ilgili geri bildirimde bulunulmalıdır.

1.2.5. Piyasa Araştırması

Piyasa araştırması, satın alma grubunun sürekli olarak yapması gereken bir işlevidir. Bu araştırmaların birtakım broşür ve kataloglarla desteklenmesi gerekir. Mal, firmalar ve işin detayları konusunda sağlam bir dokümantasyon ve arşiv yapılmalıdır. Doğal olarak elde bu tarz bir birikim varsa talep gelmesi durumunda piyasa araştırması çok kolay olacaktır. İlgili firmalarla temas kurmak kolay olduğu gibi bilgilerin güncelleştirilmesi de çok kolay bir olgu olacaktır. Ancak bir dokümantasyon ve arşiv yoksa bu durumda talep olduğu anda, bu talepten haberdar olmanın en azından piyasa araştırması için zaman kazandıracağı açıktır. Satın alma emrinin çıkmasının önemi yoktur. Bilgi ve dokümantasyon çalışmaları, her zaman gerekli olabileceği düşüncesiyle yapılmalıdır.

Bir de satın almaların rutin ve düzenli alımları sırasında piyasadan edindikleri bilgileri sistematik olarak arşivlemeleri söz konusu olacaktır. Bu bilgiler, ne türlü elde edilmiş olursa olsun veri tabanında bulundurulursa bu durumda bir avantaj elde edilmesi söz konusudur. Bu yolla yeni malzemeler, yeni teknikler konusunda işletmeye piyasa bilgi ve uygulamalarının gelmesi sağlanabilir.

Bu arşiv, elektronik ortamda sürekli güncel hâlde tutulabilirse satın alma süreçlerinin en önemlilerinden olan piyasa araştırmasının süresi çok kısılacaktır. Bir diğer kazanım ise bilgi düzeyinin yüksek tutulmasıyla risk faktörünün azaltılmasıdır. Piyasa konusunda satın almancının bilgisi ne kadar çoksa satın alma işlemlerinde yükleneceği risk de o oranda azalacaktır. Birçok firma ve birçok malzeme ile yenilikler konusunda bilgiler, güncel ve uygulamaya hazır durumda olacaktır.

1.2.6. Tekliflerin İstenmesi ve Toplanması

Gelen satın alma emrinin gereği olarak satın alma emri numarası da verilerek tüm tedarikçilerden gerekli olan tekliflerini vermeleri talep edilmelidir. Satın alma emri numarası vererek teklif istenmesi bürokratik nedenlerle değildir ancak satın alma departmanının fazla adette ürünle ilgilenmesi nedeniyle karışıklıklar yaşanabileceği düşüncesindedir. Basitçe, gelen teklifin hangi talebe karşılık geldiğini tespit etme amacına hizmet edecektir. Bu teklif talepleri, mutlaka elektronik ortamda yazılı olarak yapılmalı ve teklif yine elektronik ortamda yazılı olarak alınmalıdır. Bu zaman kaybettirebilir ancak yazılı olmayan hiçbir husus arzu edilmemektedir. Ticari işlemlerde temel yaklaşım, işlemlerin yazılı olarak yapılması ve her türlü ticari hususun belgelenmesidir.

Tam bu noktada denilebilir ki bütün tedarikçilerle elektronik ortamda iletişim sağlama imkânı olmayabilir. Bu durumda faks iletişimi bir şart olmalıdır. Ancak yine elektronik imkânlar, bize tamamen bilgisayarla “hard copy” yapmadan iletim yapmayı sağlamaktadır. Gelen faks mesajı da elektronik ortamda değerlendirilebilir. Zaman kaybı, karşı tarafın faks metnini hazırlayarak göndermesi kadar olacaktır.

Kesinlikle değerlendirmelerin sağlıklı olarak yapılabilmesi duyumlarla değil ama gerçek değerlerin üzerinden ihmalsiz bir yargıya varılabilmesi ancak yazılı olarak tekliflerin istenmesi ve toplanmasıyla söz konusu olacaktır.

Bu noktada birkaç konuya daha değinmek gerekir. Öncelikle çalışmanın düşünülebileceği firmalardan teklifler istenmelidir. Ayrıca teklif vermeleri istenen firmalardan mutlaka tekliflerinin alınması sağlanmalıdır.

1.2.7. Tekliflerin Değerlendirilmesi (rnlerin Teknik Tedarikçilerin Ticari Değerlendirmeleri)

Bu değerlendirme, ürünlerin teknik detaylarıyla incelenmesini gerektirir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli ölçütler tekrar edilecektir.

İyi bir satın almacı, bazı etkenler dikkate alınmadan hazırlanan bir teklifin fiyat bildiriminden başka bir şeyi genelde ifade etmediğini bilir. Burada anlatılmak istenen husus aşağıdaki gibidir.

Genellikle teklifler, sadece mal ismini belirtir fakat bu malın teknik tarifinden kaçınır. Genellikle malın teknik tanımlamasının yapılması amacıyla teyit yazışması yapılmalıdır. Malzemelerin ödemeleriyle ilgili hususlar açık bırakılmaya çalışılır. Malların hangi parti büyüklükleriyle teslim edileceği konusu açık bırakılır.

Bu hususlardan da önce evraklarda bilgiler eksik bırakılmamalıdır. Bunun devamında gerekliliğine inanılırsa ürünle ilgili olarak örnek çalışması yapılmalıdır. Bu rnek çalışmasının uygunluğu, işletmedeki konunun uzmanları tarafından uygunluk onayı ile teyit edilmelidir.

Çoğu zaman buraya kadar olan çalışmalar yeterli görülmekle beraber bu mallar, sipariş üzerine üretilen ek tedbirlere gereksinim vardır. Fiyatlar çok düşük oluşmuşsa tedarikçiler, taşeron kullanma yoluna gidebilir. Burada oluşabilecek olan sıkıntının nasıl giderilebileceği ileride incelenecektir.

Tekliflerdeki rnlerin birbirleriyle kıyaslaması yapılmalıdır. Bu şekilde fiyatların nasıl karşılaştırılacağı konusunda bilgi edinilmelidir. Fiyatlar, değişik ödeme vadeleri ile de gelebilir. Bu durumda, vade maliyetleriyle beraber karşılaştırmaları yapılmalıdır.

Bu tarz karşılaştırma ve aynı temelde değerlendirme çalışmaları, teknik bilgileri gerektirmektedir. Bu teknik bilgi ve çalışmalar, hata yapılmasını engelleyecektir.

1.2.8. Tekliflerin Müzakere Edilmesi

Burada tekliflerin değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken konular:

- En ucuz fiyat, her zaman en ucuz maliyet demek değildir.

- Teklif eden firmanın güvenilirliği oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle alım büyüklüğü, belirli bir maddi büyüklüğü geçiyorsa tedarikçinin istihbaratı mutlaka alınmalıdır.
- Firma hakkındaki eski tedarik bilgileri, mutlaka arşivden incelenmelidir. Birtakım sorunlar yaşanmışsa aynı hatalar tekrarlanmamalıdır.
- Tekliflerin müzakeresinde rakiplerin birbirine kıyasla durumlarının tespiti oldukça yararlı bir müzakere aracıdır. Bu tür bilgileri saklamak değil açıkça paylaşmak çok yardımcı olabilir. Bu, sadece fiyat için geçerli olmayıp diğer şartlar için de geçerlidir.
- Bir tedarikçinin belli malları başarılı olarak vermesi, başka yeni malzemeleri başarılı olarak vereceği anlamına gelmez. Yeni bir maldaki başarısızlık, diğer malların da başarısızlığı olarak algılanmamalıdır. Her değerlendirme kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Müzakerede istenen noktalara gelememek, tedarikçi firmalara karşı olumsuz yaklaşıma neden olmamalıdır. Sonuç olarak satmak gibi bir zorunluluk yoksa müzakerede tedarikçi, her zaman bu şekilde davranacaktır.
- Müzakere yapılması ve pazarlıklar, yeni bilgi birikimlerini sağlayacaktır. Bu bilgi birikimleri, mutlaka değerlendirilecek şekilde ele alınmalıdır. Müzakere konusunda deneyimlerin bu şekilde kazanıldığını hatırdan çıkarmamak gerekir.
- Müzakerelerde verilen karar, tavizsiz olarak uygulanmalıdır. Tedarikçilere nazikçe uyarılarda bulunulabilir, olacaklar kabaca anlatılabilir ama bu anlatım tehdit unsuru olmamalıdır. Tedarikçi, konu hakkında sakin olarak karar verebilmelidir. Seçim ölçütlerinin akılcı olacağı mutlaka vurgulanarak belirtilmelidir. Bu akılcılığın, yaklaşımların alt yapısı olduğu gösterilmelidir.

1.2.9. Lojistik Programların İncelenmesi - Sevkiyat Planlaması

Satın almacı, yapılacak olan satın alma ile ilgili olan malzemelerin işletmeye geleceği zamanın, en uygun stok maliyetini sağlayacak olan depo giriş zamanı olmasını sağlamak durumundadır.

Bir diğer dikkat edilecek olan konu ise deponun gelen malzemeleri almaya uygun olup olmadığıdır. Artık günümüzde depolar tam kapasite ile çalışmayı hedeflemiştir. Bu nedenle zamansız gelecek olan malzemeler, depoda sıkıntılar yaşatacaktır. Depoya kapasitesinin üzerinde malzeme yerleştirmek genellikle depodaki malzemelerin hasar görmesiyle sonuçlanır. Bu, depo maliyetlerinin artması demektir. Ayrıca kapasitesinin üzerinde malzemeyi depoya koymak birim başına düşen enerji ve işçilik maliyetlerinin artması sonucunu doğal olarak verir.

Bütün bu konular dikkatle irdelendiğinde sevkiyatın planlanması gereği ortaya çıkmaktadır.

Planlama departmanının satın alma grubuna satın alma emrini vermesi sırasında ilgili birimlere bu malzemenin satın alınması ile ilgili işlerin en uygun zamanlamasını vermek, iş emirlerini peşinen çıkarmak gibi bir sorumluluğu vardır. Bu sayede ilgili gruplar, gerekli olan tüm hazırlıklarını yapmak durumundadır. Siparişin yerine getirilmesi sorumluluğu, sadece satın almacı ile tedarikçi arasında bir ticari işlem sorumluluğu değildir. Bu program, satın alma yapan işletmenin tüm birimlerinin çalışmasını etkileyen bir süreç olmaktadır.

Bu tür bir yaklaşım söz konusu olduğunda tedarikçiler, tam zamanında teslimat yapmak zorunda olduklarını bilmelidir (Ne erken ne de geç olmalıdır.). Erken gelmesi durumunda depoya giriş yapılmayacak, faturası ve irsaliyesi işleme alınmayacaktır. Geç gelirse sözleşme gereği yapılması gereken her şey yapılacaktır.

1.2.10. Satın Alma Kararının Verilmesi ve Siparişin Açılması

Talebin ihtiyaç olduğunun onayı, bütçe ve finansman onayı oluştuktan sonra malzemenin depodaki seviyesinin onayı yan yana geldiğinde karar için başka onaya gerek yoktur. Ancak yukarıda konu edilen lojistik planlamanın yapılmasını takiben sipariş açılmalıdır. Bu sipariş açılması ya “hard copy” olarak ya da elektronik ortamda yazılı olarak yapılmalıdır. İlgili sipariş, mutlaka tüm şartlar belirtilerek ve o belirtilen şartlarda açıldığı açıkça belirtilerek bildirilmelidir. Bu sipariş teyidini takiben ilgili tedarikçinin bu siparişi onaylaması sağlanmalıdır. Zira bu sipariş kabul edilmediği takdirde yapılabilecek şeyler çok azdır. Bu konu, hukuki anlamda yapılan siparişin güvencesi şeklinde algılanmalıdır.

1.2.11. Sipariş Takibi

Sipariş takibi, özellikle özel sipariş üzerine üretilecek olan ürünler için gereklidir. Bu siparişler genellikle en çok aksayan siparişlerdir. Üretimde yapılabilecek hatalar, aksamalar hep bu takiple tespit edilir ve engellenir.

Sipariş takibi ile malzemeyi kimin ürettiği konusunda emin olunabilir. Bazı hâllerde fiyat o kadar baskılanır ki tedarikçi, siparişi daha uygun fiyata yapabilecek birtakım tedarikçiler arar ve bulur. Ancak üretim başka bir tesiste ve başka elemanlarla yapıldığı için genellikle kalite ve zamanlama sorunları yaşanır.

Bu hususu engellemenin yolu, tedarikçiyi üretim sırasında teftiş etmektir. Eski satın almacılar bu uygulama için “malı tezgâhta görmek” tabirini kullanır.

1.2.12. Mal Kabul Prosedürleri

Mal kabul prosedürlerinden en önemlisi, verilen sipariş ile gelen malın tutarlılığının tespittir.

Bir diğer husus siparişin geliş zamanının doğruluğudur. Bu hususta malın ne erken ne de geç geldiğinin tespiti gerekmektedir. Ürünlerin erken gelmesi birçok açıdan sıkıntılar yaratacaktır. Depoda sıkışıklık yaratması sorunlardan sadece biridir. Bazı ince hesaplar yapılarak KDV gibi bazı vergilerin ödemelerinin hesabı, bu işe karışmaktadır. Stok maliyetleri konusundaki etkisi de gözden kaçırılmamalıdır.

Mal kabul prosedürlerinden bir diğerisi ise ambalaj kontrolüdür. Ambalaj kontrolü, ürünlerin elleçleme ve taşıma sırasında hasar görmüş olabileceği konusunda oldukça fazla bilgi verebilir.

Ürünlerin kalite kontrolü önemlidir. Her ürün kabulünde mutlaka kalite kontrol konusu hassasiyetle uygulanmalıdır.

Ürünler, teslim alınma sırasında mutlaka sayılmalıdır. Sayım işlemi sonraya bırakılırsa bu durumda sayımda bir farklılık çıktığında hukuken yapılabilecek herhangi bir şey yoktur. Çünkü malın irsaliyesinde, eksiksiz teslim alındığına dair imza ve kaşe verilmektedir. Bu durumda ürün, ürünü teslim eden, evraklar ve ürünü teslim alanın yan yana geldiği tek an olan teslim anında gerekli kontrollerin herhangi bir ihmal olmaksızın yapılması gerekmektedir. Sayım ve ürün tespiti doğru yapıldıktan sonra, kalite kontrol işlemi daha sonraya bırakılabilir. Kalite kontrol işlemi de süresi içinde yapılmalıdır. Hukuken fatura ve teslim tarihinden itibaren sadece bir hafta süresi olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Aksi takdirde herhangi bir sorunda haklılığı ortaya koymak mümkün değildir.

1.2.13. Fatura Kontrolü

İletişim bilgisayarlar üzerinden yapılıyorsa bu durum çok kolaylaşacaktır.

Elektronik ortamda depo görevlisi, depoya giriş işlemi için ekrana işlem yaptığında doğrudan siparişe ilgili eşeşmeyi yapar. Bu durumda muhasebe veya satın almanın herhangi bir ikazı bulunuyorsa işlem onların ekranlarına dūřerek fatura ile ilgili ikaz gelecektir. Bu elektronik ortamdaki tanımlar da depocunun işlemi girdiği varsayımı ile anlatılmaktadır. Fakat malın depoya girişi irsaliye ile yapılıyor ve bilahare fatura girişi yapılıyorsa bu durumda faturanın işleme alınabilmesi hem satın almanın faturayı onaylaması hem de muhasebenin kontrol ederek kayıtlara almasıyla gerçekleşir. Yine işletmede elektronik sistem varsa gerek satın alma gerekse muhasebe, sipariş numarasını sisteme girerek kontrollerini gerçekleştirebilir.

Tedarikçilerle anlaşmalar sağlanılmışsa fatura üzerine işlenecek barkod bu işlemin depo, satın alma ve muhasebe tarafından yapılmasını kolaylaştırır. Hatta bu işlem, muhasebeye gitmeden depoda mal kabulde bile yapılabilir.

Aksi takdirde fatura kabulünün ve işleme girişinin mutlaka satın alma ve muhasebe tarafından elle ve dosyalardan karışılaştırmalarla yapılması gerekmektedir. İşlem elle yapılacağı için çeşitli hatalara da açık olması kaçınılmazdır.

Fatura kontrolünün mutlaka depodaki sayılmada eşleştirilerek sağlanmasının yapılması gerekmektedir.

En son olarak faturanın şekil olarak da uygunluğu kontrol edilmelidir.

Bu kontrollerde uyumsuzluk varsa bu durumda derhâl faturanın düzeltilmesi şartıyla iadesi gerekmektedir. Bu konuda zaman geçmiş ise iade faturası kesilmesi, en azından kayıt ile ilgili hataların oluşmamasını sağlayacaktır ancak bu uygulama genellikle tavsiye edilmemektedir. Çünkü bu tarz işlemler, kayıt ve dosya üzerinden işlem takibini zorlaştırmaktadır.

1.2.14. Malların Sayılması

Malların sayılması, kabul prosedürlerinin neredeyse en önemlisidir denilebilir. Eski usulde olduğu gibi elle sayım, çok fazla hataya neden olmaktadır. Bu tür hatalar, genellikle para kaybıyla sonuçlanmaktadır.

Oysa yeni oluşturulacak olan barkod okuyuculu el terminalli sistem, doğrudan sayım için de kullanılabilir. Bu sistem, elektronik hassasiyeti ile gerçek sayımı verebilecektir.

Bu durum, mal kabulü ile ilgili olarak malı teslim alan kişinin sorumluluk alması sonucunu getirecektir. Bu sorumluluk, hiç ihmal etmeden işlemi zamanında ve hassasiyetle yapma sorumluluğudur.

Barkod sisteminin kullanılmasına başlandıktan sonra yanlış sayım mazeretinin kabul edilebilmesi gerçekten imkânsızdır ve bu durumda, herhangi bir kayıptan ya malı kabul eden ya da muhafaza edeni sorumlu tutmak rahatlığı söz konusudur. Kimin sorumlu olacağı kurulacak olan prosedürlerde tespit edilebilir.

Sayımın satın alma ile ilgisi ise tedarikçisini değerlendirmesi, yönetmesi açınsındandır. Ayrıca alındığı varsayılarak depoda bulunmayan ürünlerin tekrar satın alınması kaçınılmazdır. Bu, satın alması için gereksiz ve masraflı işlem tekrarından başka bir şey değildir.

1.2.15. Malların Kalite Kontrolü

Malların kalite kontrolü, prosedürlerde belirtildiği gibi ve usulüne uygun olarak yapılmalıdır. Elbette her mal için kalite kontrol uzmanı gerekemeyebilir. Ancak ilgili malzeme konusunda bilgisi ve deneyimine güvenilen bir personel, ucuz malzemelerin kalite kontrolü için görevlendirilebilir.

Ancak pahalı ve teknik detayları fazla olan malzemeler için uzman kalite kontrol elemanları buldurulmalı ve ürünlere özel kalite prosedürleri sağlanmalıdır.

Elektronik sistem söz konusu değilse bu durumda işlemlerin kayıtlarının ve bildirimlerinin zamanında yapılması gerekmektedir. Elbette evrakların fiili olarak işletmenin içinde dolaşması bilinen birçok sıkıntıları da beraberinde getirecektir.

1.2.16. Malların Ambalaj Kontrolü

Her siparişe birlikte malın hangi ambalaj ile geleceği mutlaka belirtilmeli, tespit edilmelidir. Malı kabul edecek olan personel de bu bilgiye sahip olmalıdır. Bu şekliyle malın uygun gelip gelmediği konusunda tereddüt etmemelidir.

Bunun önemi şuradadır: Depo, paletli malzemeyi almaya uygun değilse malın ambalajını açarken malı bozmak gibi bir sıkıntı oluşabilir.

Sadece paletli malzeme konulabilecek bir depo düzeni varsa ve malzemeler koli ile gelmişse bu durumda palet yapma zorunluluğu oluşur. Bu, ek maliyet demektir. Ayrıca her iki olumsuzlukta da fazladan işçilik yapma zorunluluğu oluşacaktır.

Malzemelerin ambalajı sadece bu bakımdan önemli değildir. Bazı durumlarda depoda malı sağlıklı olarak bekletebilme durumunu etkileyecektir. Rutubet, ışık ve toz gibi etkenlerin önündeki en önemli engel ambalajdır. Bu nedenle de titizlikle kontrol edilmelidir.

Bu kontrolün kalite kontrol birimi tarafından yapılması zorunlu değildir. Depoda malı teslim alacak olan personel, bu konuda eğitilirse bu işlemi yapabilir. Usulüne uygun olarak gelmeyen ambalajlı malzemenin gerekirse iadesi bile söz konusu olmalıdır.

1.2.17. Tedarikçinin Program Uyumu Kontrolü

İşletmede bir program dâhilinde çalışılıyorsa bu kontrol, otomatik olarak sağlanacaktır. Bu durumda zamanında gelmeyen malzemelerin mutlaka kayda girmesi, tespit edilmesi gerekmektedir. Daha sonra satın almacı personelin, bu kayıtlara bir daha sipariş verirken mutlaka dikkate alacakları bir ölçüt olarak ulaşmaları sağlanmalıdır. Program uyumu konusunda sıkıntıları olan tedarikçiye bir daha sipariş verilecekse gerekçesinin çok sağlam olması gerekmektedir. Bu bilgiler, hem tedbir almak hem de istatistik oluşturmak açısından önemlidir. Diğer yanda ise tedarikçilere standart değerlendirme ve verimlilik değerlendirmesi konusunda önemli bir veri oluşturmaktadır.

Burada oluşan veriler, sadece satın almanın değil planlama departmanının da kullanacağı, kayda ve dikkate alacağı bilgiler olacaktır.

1.2.18. Malın Depoya Kabulü

Yukarıdaki hususların gerçekleşmesini takiben malın depoya kabulü, tedarikçi açısından bitmiştir. Bu noktadan sonra deponun kabulü başlayacaktır. Gelen malzemelerin nereye konulacağı belirlenecektir. Bu adreslemede nelere dikkat edileceği, hangi düzene göre yapılacağı gibi konulara karar verilerek uygulanması gerekmektedir.

İşletmede uygun bir işletim sistemi ve program varsa malın muhafazasında sadece programın göstereceği yere ve gösterdiği şekilde malın yerleştirmesinin yapılmasını sağlamak gerekir.

Bu işlem, programa yaptırılmaz da personelin kararına bırakılırsa hem en olumsuz yere konulabileceği gibi bir olasılıkla karşılaşılır hem de sevk sırasında veya gereksinim duyulduğu zaman adresteki belirsizlik nedeniyle sıkıntılar ve gecikmeler yaşanabilir.

Program, bu adreslemeye uygun değilse bu durumda hiç değilse malın konulduğu yerin adresini bir ürün kartına işlemek gerekmektedir. Bu durumda, sevk sırasında malın nerede olduğu konusunda emin olunabilir.

Sevk veya çıkış listesi oluşturulurken malın adresini de beraberinde hazırlamak işçilik ve zaman kaybını azaltacak ve teslimat kalitesini yükseltecektir. Bu nedenle malın depoya kabul süreci, satın almayı doğrudan ilgilendiren bir işlemdir.

1.2.19. İstatistiki Bilgilerin ve Verilerin Toplanıp Kullanıma Hazırlanması

Süreçlerin işleyişi sırasında herhangi bir şekilde toplanmış olan her türlü bilgi, istatistiki bilgiler için bir temel oluşturacaktır.

Burada kullanılacak bilgiler, satın alma süreci işleyişi sırasında sistematik olarak oluşan olumsuzlukların bilgileridir. Bu bilgi ve veriler, zaman, ilgili kuruluş ve kişiler de tespit edilerek kayıt altına alınmalıdır. Program, elde edilen bu bilgileri ayıklayarak her bilgiyi ayrı şekilde kullanabilecek ilgili personele özel olarak ulaştırabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

1.2.20. Siparişin Kapatılması

Çok yanlış bir şekilde işletmelerde, mal işletmeye geldikten sonra siparişin kapandığı varsayılır. Oysa bu yaklaşım doğru değildir. Çünkü satın alma siparişi, ticari anlamda bir işlem kabul edilirse bu durumda siparişin ödemesi tamamlanmadan sipariş kapatılamaz.

Ödeme gerçekleşmediği sürece bu sipariş ile ilgili yazışma, haberleşme ve işlemler bitmeyeceği için dosyanın kaldırılması imkân dâhilinde değildir.

Tedarikçi malzemesini bir şekilde teslim ettikten, ilgili siparişin ödemesi gerçekleştikten ve gerekirse hesap mutabakatı ile mahsuplaştıktan sonra artık bu sipariş ile ilgili tüm işlemlerin arşive kaldırılması gerekmektedir.

Tedarikçiye ödemesi gerçekleştirildikten sonra hiçbir yerde bu işleme ait herhangi bir bilgi ve işlem, programın herhangi bir yerinde görünmemelidir. Program, tedarikçinin ödemesinin yapılmasından sonra işlemi bitirecek, siparişi kapatabilecek yetenekte olmalıdır.

1.2.21. Satın Almanın Lojistik Planlama ile İlişkilerinin Kontrol Edilmesi

Satın almanın lojistik planlama ile doğrudan ilişkisi olmasa da yaptıkları ve sonuçları açısından yaşamsal bir ilişkisi vardır. Satın almanın terminlerinin düzenlenmesi, satın alma emirlerinin, süreçlerin istatistik sürelerinin lojistik planlama tarafından sürekli tespitleriyle daha düzenli bir şekilde yapılmasının sağlanması gerekmektedir.

Lojistik planlama, elde ettiği veriler ve süreçlerde oluşan işlemlerin açık şekilde tanımlanması ile lojistik planlama süreçleri tespit ve daha sonra süreç iyileştirmeleri ve nihayet süreçleri kontrol etmek kabiliyetine kavuşacaktır.

Lojistik planlama, satın alma süreçlerinden elde ettiği verilerle beraber işletme için yaşamsal öneme sahip olan stok maliyetleri, işletme süreçlerinin zamanlaması ve işletme maliyetleri gibi hususlar hep bu ilişkinin belirleyici unsurlarıdır.

Satın alma; sevkiyat tarihleri, zamanları ve depo giriş prosedürleri konusunda özenli olmaz ve bu bilgileri tedarikçilerine aktarmazsa bu durumda işletmenin sağlıklı çalışması söz konusu olacaktır. Ya depo ve kabul grupları fazla mesaili ve yığılmalı çalışmak zorunda kalacaktır ya da düzensiz çalışma nedeniyle aslında yeterli olabilecek iş gücü boşuna artırılmak zorunda kalacaktır.

Bu ilk anda pek de doğru görünmemekle birlikte zaman ve uygulama içinde kendini gösterecektir. Boşuna sıkışmalar olduğu zaman, malların kabul prosedürlerinde atlamalar ve ihmaller de oluşabilmektedir.

Bu durumda lojistik, işletmenin diğer birimlerine gereken desteği verebilmek amacıyla satın alma grubu ile iç içe çalışmak durumundadır. Bilgi akışı en üst düzeyde tutulmalıdır. Hiçbir aksaklık, sürpriz olmamalıdır. Bu iki grup, el ele vererek işletmeyi en verimli çalıştırma yolunda çaba harcamalıdır. Bu ilişkide verilerin ve bilgilerin merkezi olarak lojistik planlamada toplanması ve süreçlerinin yönetiminin satın alma emirleri aracılığı ile yerine getirilmesi beklenir.

1.2.22. Bilgi Akış Düzeninin Elden Geçirilmesi

Bilgi akış düzeni mutlaka program üzerinden yapılmalıdır. İşletmedeki program, hangi ekrana bilgileri verip hangi işlemlerle ilişkilendireceğini seçip uygulayacak yetenekte olmalıdır. Bu konuda açık ve net çalışmalıdır.

İşlem yetkisi, bilgi ve veri girişi ya ekran ve bilgi giriş otomasyonu ile sağlanmalı ya da bu işlemler için ilgili personele işlem ile ilgili şifre verilmelidir. Belki her ikisi de gerekli olabilir. Bu işletmenin tercihi olmalıdır. Program, çalışması sırasında bilgileri ayıklama yeteneğine sahip olmalıdır.

İşletme büyüklüğü elverdiği her durumda satın alma süreçlerinin elektronik ortamda yerine getirilmesinin sağlanması, işlem yoğunluğunda hataları engellemeyi sağlar. Personelin program aracılığı ile malzeme taleplerini girmesine imkân vermesi çok önemlidir.

Bu yolla gereksiz birtakım hareketlerin yapılması da engellenmiş olur. İşlerin kişilere bağlı değil sisteme bağlı olarak yürütmesi sağlanır. Bu talepler, sistem üzerinden zaman kaybetmeksizin anında onay makamına iletilerek talep onayı için onay makamının ekranı hazır olmalı ve onay makamını onay vermesi için bir şekilde uyarabilmelidir. Bu işlemi takiben sistem talep onayı, bütçe ve finansman onayı için onayı verecek olan ilgili yetkililerinin ekranları da etkinleştirilmelidir.

Aynı anda planlamanın ilgili ekranı etkinleştirilmeli ve bu etkinleştirmede depo ve stok durumu beraberce ve aynı anda görünmelidir. Bu ekran, aynı zamanda emniyet stoku ve sipariş süreleri konusunda bilgiler verebilmelidir. Bu anda planlama, malzemenin depodan çıkışı veya sipariş emrinin verilmesi konusunda hemen gerekli bilgiye sahip olabilir. Bu husus, bu bilgiler net olursa otomatik olarak da verilebilir. Bir adım daha ileri de gidilebilir. Stok seviyelerine göre hiç talep yapılmasına gerek kalmaksızın otomatik olarak sürekli alımı yapılan malzemelerin sipariş emirleri de sistem üzerinden verilebilir. Bu işlemler, programın yeteneği ve sistem prosedürlerinin tasarlanması ile doğrudan bağlantılıdır.

Bu işlemlerin devamında satın alma grubu, yapmış olduğu çalışmaları ve sonuç bilgilerini sisteme girebilmelidir. Planlamanın vermiş olduğu emirler ile piyasadan ve tedarikçilerden alınan bilgiler ve imkânlar arasında farklılıklar varsa bu durum, anında planlamanın bilgisine sistem tarafından ulaştırılmalıdır. Bu durumda alınması gereken acil birtakım tedbirler varsa planlama, bu tedbirler konusunda anında uyarılabilmelidir.

Sipariş veya depodan malzeme çıkışı konusundaki karar, anında emirler hâline gelerek ilgili ekranları etkinleştirmelidir. Bu ekranlardan ancak barkodlarla okunma sonucunda siparişler kapanmalıdır.

Programın depo ve stok seviyeleri konusunda “on-line real time” kontrol yeteneği olmalıdır. Bunu yaparken de barkod vasıtasıyla malzemeleri tanıyabilmeli, sayabilmelidir. Her ambalajın üzerindeki barkodun farklılığını ayırt edebilmelidir. Bu malzemenin ne zaman geldiği, ne zaman çıkabileceği konusunda tuş basımı mesafede bilgi sağlayabilecek durumda olmalıdır. Aynı zamanda malzemenin bulunduğu adres ve o adreste bulunan hangi malzemenin elleçleneceğine dair de bilgi ve iş emri verebilmelidir.

Malzeme kabulü, malzeme sayımı ve malzeme çıkışını otomatik olarak barkod okuyucu vasıtasıyla yapabilmelidir. Ürünün her hareketi ve ürünle ilgili yapılan işlemlerin tümü, barkod okuyucu sistemler ile takip edilebilmelidir. Bu sayede lojistik planlama, planlamaya esas olacak bilgileri hiçbir personelden rapor beklemeden raporların tümünü bilgi işlem sisteminden alarak beklemeksizin çalışabilir. Sistemde dışarıdan barkodsuz gelen veya bir şekilde barkod etiketini kaybetmiş malzemeler için barkod etiket basıcısı olmalı ve bu vasıtayla barkodsuz hiçbir malzemenin depoya kabulü yapılmamalıdır. İşte bu yeteneklerle sıfır hatalı depo ve tam anlamıyla güvenilir bir prosedür elde edilebilir.

Sistemin doğru ve hatasız çalışması ancak insan faktörünün prosedürlere tam olarak uyumuyla ve çalışma disiplini ile sağlanabilir. Bu uyumun sağlanması sürekli eğitimlerle olacaktır. Bu eğitimlerde, prosedürlere uyumsuzluğun vereceği zararlar ve sonuçlarının neler olabileceği konusunda detaylı bilgiler verilmelidir.

İşlem yapılan ekranlar çok basit düzenlenmelidir. Ekranlarda yapılması istenilen seçim ve işlemler basit olmalıdır. Örneğin depo yöneticisinin ekranı, ilk olarak giriş çıkış tarzında ikili basit seçim içermelidir. Takip eden ekran sipariş veya sevkiyat çıkış numara detayını sormalıdır (Bu, evrak üzerindeki barkod okutulmuş da sağlanabilir.). Sipariş ve sevkiyat emrini sistem teyit ederse bu durumda sayım ekranı çıkmalıdır. Bu durumda barkod devreye girecektir. Sadece barkodları okutarak sayım gerçekleştirilmelidir. Sadece sayım yapılacaksa bu durumda ekran, bu hususa imkân sağlamalıdır.

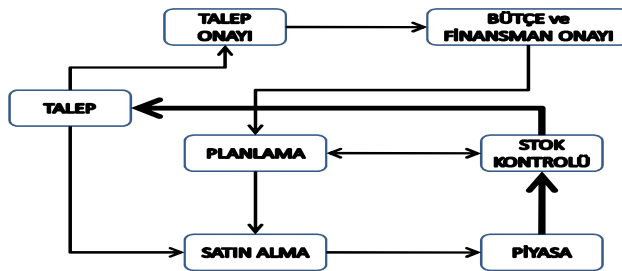
Satın alma emri, sevkiyat emri ve depoya giriş onayı yalnızca barkodun çıkış giriş işlemi yapılmasıyla kapanmalıdır. İşlem tamamen kapanmadan ekran değişmemelidir. Bu şekilde işlemi tamamlamaya zorlamalıdır. Sistem, aynı malzemenin veya barkodun üst üste okutulmasını anlayabilmelidir. Böylece mükerrer işlem yapılması engellenmelidir. Malzeme eksik gelmişse bunu tespit ederek kabul etme imkânı sağlamalıdır. Ama bu husus, satın almaya iletilmeli ve derhâl tedarikçi ile temasa geçilmesine imkân sağlanmalıdır. Bu durumda eksik gelen malzemenin tamamlanmasını ve varsa eksik gelen ve geciken malzemeler için ceza kesilecekse bunu sağlayacak şekilde tasarlanmış olmalıdır.

Bu sistem, istenildiği takdirde stok maliyetleri konusunda da bilgi verebilmelidir. Bu bilgiler, istatistik bilgilerin kristalize olmuş hâlidir. Lojistik planlama departmanına bilgileri anında aktararak malzeme akışı konusunda kritik kararları verme şansını sağlar.

Tüm bu detaylar etkin, verimli ve az maliyetli olarak malzeme hareketlerini planlama, takip ve kontrol etmeyi sağlar. Aynı zamanda malzeme yokluğu yüzünden faaliyetlerin durmasını da engeller.

Ancak hiçbir sistem, kusursuz ve değişmez kurulamaz. Bu nedenle gerek hatalı sistem kurulumlarını kontrol etmek gerekse değişen süreç ve şartlara uyum sağlamak amacıyla siparişlerin kapanmaları sırasında bilgi akış düzeninde aksamalar varsa veya iyileştirmeler yapılması gerekiyorsa bu aşamada bu çalışmalar başlamalıdır ve sürekli olarak yapılmalıdır.

Aşağıda satın alma ile ilgili tüm süreçler, şema şeklinde gösterilmektedir.



Şekil 1.2: Satın alma süreci

1.3. Satın Almada Bilgisayardan Yararlanma

Bilgisayardan yararlanma, maliyetleri kesin olarak hesaplama gibi bir fonksiyonu hemen çağrıştırmasına rağmen özellikle İnternet, intranet, ekstranet uygulamalarından sonra yoğun olarak kullanımı gündemdedir.

İşletmenin yapmış olduğu alımların artık binlerle ifade edildiği bir zamanda, bilgisayar dışındaki bir uygulama ile yani tek tek elle hesaplayarak işlem temelinde masraf dağıtımını mümkün değildir. Bu işlem bilgisayar ile çok kolaylaşmıştır. Her türlü oluşan maliyetin, maliyetler oluştuğu andan itibaren başlıklarına göre ayrıştırılarak işlem temelinde dağılımı sağlanabilir. Bu durumda satın almacı ve lojistik planlama departmanları, bu konularda hem verimlilik hem de maliyet planlaması ve performans değerlendirmesi çalışmalarını hızlı bir şekilde gerçekleştirebilir.

Satın alma grubu, her satın alma dönemi için alım maliyetlerinde toptan bir hedef belirleyerek ortalamada ne kadar bir performans sağladığını görebilir. Bu durumda üst yönetim, çok daha çağdaş kararlar verme şansına sahip olabilir. Bu yaklaşıma, veriye dayalı yönetim denmektedir. Ancak İnternet uygulaması, bu konudaki çalışmalara bir ivme kazandırmıştır. Bu ivme, fiilî tüketimin anında öğrenilmesi ve bu tüketim eğilimine karşılık işletmenin alması gereken tavır konusunda başlangıç noktası oluşturmak durumundadır. Burada ifade edilmek istenen özellikle malların alım zamanı konusudur. Barkod uygulamaları sayesinde sıfır hatalı bir depo ve stok kontrolüne sahip olunduysa bu noktada satış ve çıkışları anında görmek ve bu hareketlere göre tavır almak söz konusudur. Malın tedarik süresi, emniyet stokları ve terminleri konusunda bilgisayara ve programa yapılacak olan yüklemeler, bu konuda satın almacının hata yapmasını engelleyecektir.

Bunların yanında, malların kabul ve iade prosedürleri tamamen kısılacak ve hemen yapılacaktır. Tedarikçiler ile gereken anlaşmalar sağlanacak olursa bu durumda fatura ve irsaliyeler barkodlu olarak işlenebilir ve kolayca bilgileri sisteme aktararak kontrolü de sağlanabilir. Tedarikçilerin barkod konusunda sıkıntıları varsa bu durumda bir barkod etiket yazıcısı, gerekli barkodu türetecek şekilde düzenlenerek bu konuda gereken çözüm sağlanabilir. Fatura ve mal girişi kontrol edilirken sipariş numarası, siparişin geliş tarihi, parti miktarı gibi akla gelen veya gelmeyen tüm konuların kontrolü otomatik olarak sağlanır ve herhangi bir hata varsa sistemin giriş veya çıkış yapması engellenebilir.

Yeteri kadar alım yapmak, parti büyüklükleri nedeniyle fiyat açısından pahalı olmakla birlikte sonuç olarak stok maliyetleri ve riskleri nedeniyle daha ucuz olabilir. Zira satın almanın performansını, alıma neden olan faydanın geri dönüşü ile kıyaslamak doğru olacaktır. İşte bu konuda kıyaslamaları bilgisayar ile yapmak zamandan kazandırıcı bir yöntemdir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle dikkate alınacak birçok ölçüt olduğu görülmektedir. Alımı yapılan malzemelerin binlerle ifade edildiği ortamda, tedarik edilen malzemelerin ölçütlerle çarpımı kadar sayıda dikkat edilmesi gereken husus olacaktır. Bu konuda bilgisayar kullanılmadığı zaman bir başarı elde edileceğini söylemek doğru olmayacaktır.

1.4. Satın Almanın Organizasyon İçindeki Yeri ve Satın Almanın İç Organizasyonu

İşletmelerde satın almanın değişik şekillerde yer aldığı çok çeşitli organizasyonlar vardır. Herhangi bir organizasyonun, en doğru ve her işletmede uygulanabilir olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Sistem çalışıyorsa ve herhangi bir sorun oluşmuyorsa bu durumda o organizasyonun o işletme için doğru olduğu söylenebilir.

Genel olarak satın alma bölümünün firma içindeki yeri aşağıdaki verilerle belirlenir.

➤ **Satın alma faaliyetinin firmanın tüm faaliyetleri içindeki parasal payı**

Firmanın faaliyeti hizmet sektöründe ise ve satın alınan malzemelerin, alım değerlerinin maliyet bütçesi içindeki payı çok az (örneğin % 5–10 civarında) ise satın alm, bu maliyet oranına göre anlam kazanacaktır. Firmanın faaliyeti perakende sektöründe ve satın alınan ürünlerin alım değerinin maliyet bütçesi içindeki payı % 80–90 civarında ise satın alma, yine bu maliyet oranına göre anlam kazanacaktır. Her iki durumda satın almanın anlamı ve etkinliği aynı değildir.

➤ **Satın almanın etkin şekilde çalışmamasının firmaya etkisi**

Ticari bir işletmede, satın almanın etkin bir şekilde çalışmaması düşünülemez. İşletme, tasarım sektöründe veya sipariş üzerine çalışan sanatsal bir işletme ya da sipariş üzerine özel kıyafet hazırlayan bir işletme ise bu durumda hem alım miktarları düşük olacaktır hem de ürünler tek olarak üretildiği için malzemenin kalitesizliğinin kabulü imkânsızdır. Ayrıca işletmenin ürün satış bedellerinin yanında, satın alınan ürünün maliyetinin önemi yoktur. Bu durumda satın almanın etkin çalışmasının önemi yoktur, alınan malzemenin istenen malzeme ve istenen kalitede olması çok daha önemlidir.

➤ **Satın alma maliyetlerini sıkı kontrolün gereği**

Satın alınan ürünün fiyatı belirli ve değişmiyorsa bu durumda, maliyetlerin ticari anlamda sıkı kontrol edilmesi anlamsızdır. Örneğin, işletme tek maddeleri satıyorsa bu durumda alım maliyetlerini kontrol altında tutmanın ve maliyet analizleri yapmanın herhangi bir anlamı olmasa gerekir.

Bu veriler firmanın çalıştığı sektöre, ürünlerine, gerçekleştirdiği işlemlere ve alım büyüklüklerine bağlı olarak değişir.

Satın almanın işletme içindeki önemi başlıca üç faktöre göre belirlenir. Bunlar:

- **Parasal olarak satın alma hacmi**

Firma, satın alınan malzemeler için çok büyük miktarda para harcıyorsa akıllı ve rekabete dayalı satın alma yapmak zorundadır. Böyle yapıldığı takdirde firma, önemli ölçüde

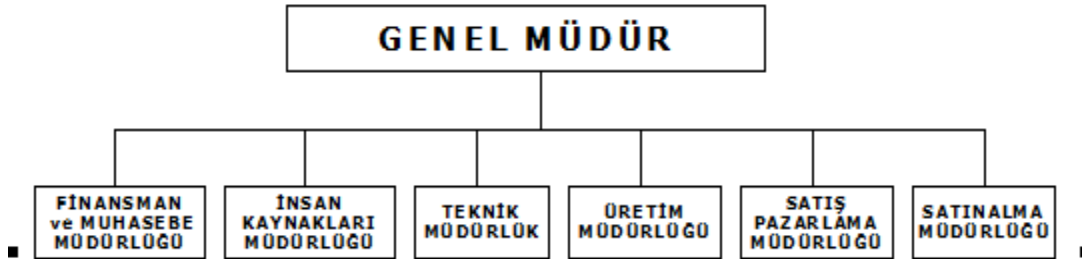
kâr sağlama imkânına kavuşur. Bu durumda satın alma çok önemlidir ve organizasyon içinde bu önemi ile orantılı bir şekilde yer almak durumundadır.

- **Ürün maliyeti içinde satın alma maliyetlerinin payı**

Bir firmanın satın alma maliyetleri, ürün maliyetinin % 40 veya daha fazlasını oluşturuyorsa satın alma maliyetinde küçük düşüşler, oldukça kayda değer kâr artışı sağlar. Aksine bir durumda satın alma maliyetlerinin % 40'tan daha az olduğu durumlarda, satın alma maliyetlerindeki büyük oynamaların genel maliyetler içindeki etkisi oldukça az olacaktır. Bu durumda satın alma maliyetleri içindeki oranı ile orantılı olarak yer almak durumundadır.

- **Satın alınan malzemenin türü**

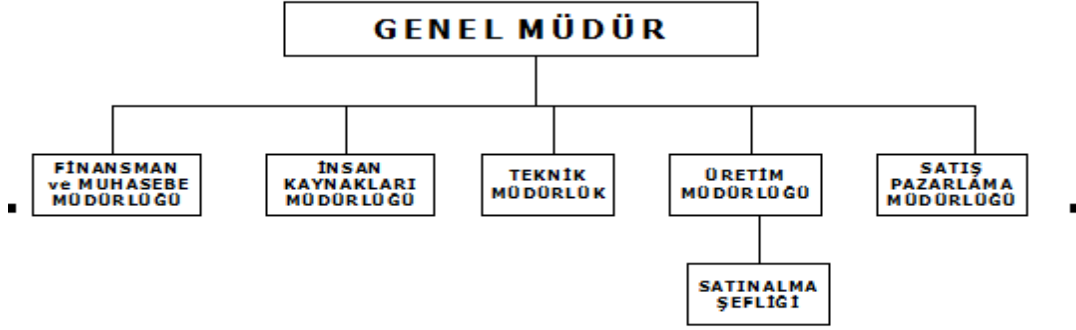
Firma, çok çeşitli malzeme satın alıyorsa satın almanın etkin şekilde çalışmasıyla bu malzemelerin fiyatları üzerinde etkili olunarak maliyetler geri çekilebilir. Alınan malzemelerin standart olup olmadığı satın alma başarısı için önemli bir faktördür. Genellikle standart malzemelerin alımında, fiyatlar belirli ve sabittir. Standart malzemelerin alımlarında etkili olabilecek faktörler, satın alınan miktar ve ödeme vadesidir. Standart olmayan mallar, rafta hazır olmadıklarından satın almadan önce fiilî kıyaslamasının yapılması imkânsızdır. Bu nedenle kalitesi ve kalite karşılaştırması ancak teklif, tanım ve resim üzerinden yapılabilecektir. En fazla numune istenebilir ancak o da sipariş miktarının tatminkâr olmasıyla söz konusu olabilecektir. Numune alınmadığı durumlarda, fire ve kalite farklılaşması söz konusu olacaktır. Temel olarak satın almanın, standart malların alımında işlerinin daha kolaylaşacağını ve daha az hata yapacağını varsaymak gerekecektir.



Şekil 1.3: Küçük veya orta büyüklükte üretim yapan bir firmanın organizasyon şeması

Yukarıda şeması verilen bu organizasyon, bir satın alma örgütlenmesidir. Satın alma diğer fonksiyonlarla eşit seviyededir. Böylece satın alma fonksiyonunu gereğince yerine getirebilir. Zaman, fiyat, termin ve karar verme prosedürlerinde gerekli her türlü işlemi gereken şekilde yerine getirebilir. İşletmede çalışan diğer birimlerin aksine, dışarıyla çok içli dışlı ve dış etkenlerden en çok etkilenen bölüm satın almadır. Ayrıca dışarıda temasta olduğu tedarikçileri ile oldukça fazla zaman geçirmesi gerekmektedir. Diğer birimler, gerekirse fazla mesai yaparak veya izne (ücretli, ücretsiz) çıkarak durumunu uydurma şansına sahip olabilir ancak satın alma dış birimleri çalıştırdığından bu kadar etkili

olamayabilir. Bu durumda satın alma, çalışma şartları konusunda gereğinden çok baskı altında kalmamalıdır.



Şekil 1.4: Organizasyon şeması

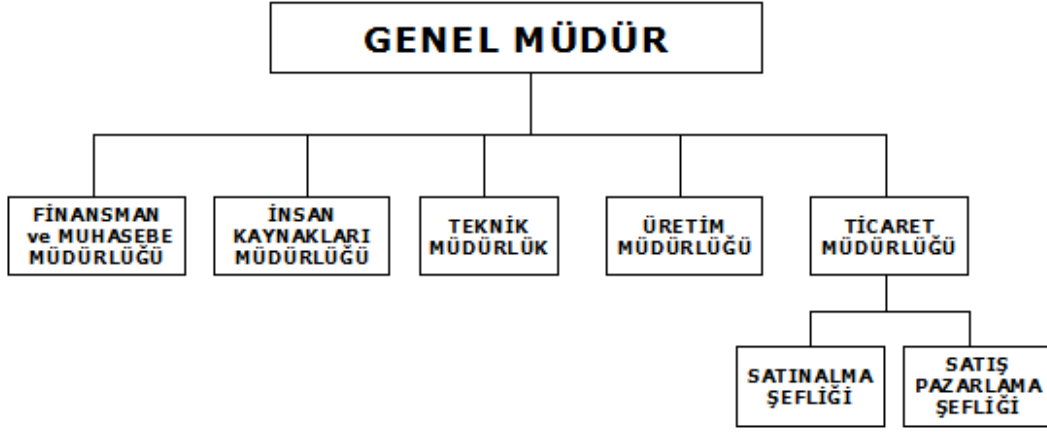
Yukarıda şeması verilen bu organizasyon, en kötü organizasyonlara bir örnektir. Zira üretim müdürlüğüne satın almayı bağladığınız zaman satın alma, fonksiyonunu gerektiği şekilde yerine getiremeyecektir.

Üretim müdürünün tecrübesi, bilgilenmesi ve eğitimi satın almacıya uygun değildir. Ayrıca üretim müdürü, üretim baskısı altındadır. Bu nedenle ya gereksiz şekilde depoyu doldurmaya yöneleceklerdir ya da programlamayı düzgün yapamayacakları için son anda ortaya çıkan ihtiyaçları, panik hâlinde karşılamaya yöneleceklerdir. İlk olasılık, gereksiz depolama maliyeti yaratmasıdır. İkinci olasılık ise pahalı alımlara ve üretimin durmasına neden olmasıdır.

Kimi işletmelerde ise satın almanın idari işler altına alındığı görülmektedir. Bu yaklaşımın da faydalı olacağını söylemek mümkün değildir. Bu bölümlerin teknik bilgilenmeleri fazla olmadığından alınan ürünlerin kalitesi ya sorgulanmaz ya da marka bağımlı kalite söz konusu olmaya başlar.

Bu sonuca ulaşmak için deneme yanılma yapılması gerekmektedir. Gayet iyi bilinmelidir ki deneme yanılma metodu, oldukça pahalı bir yöntemdir. Bu özelliklerinin yanında bu tip örgütlenme, genellikle işin sadece fiyat ve ödeme vadesi tarafında görüşmeler yapacaktır. Bu, çok doğal karşılanmalıdır çünkü satın almanın bilgilenmesi ancak o kadardır. Sadece fiyat ve ödeme vadesi konuşan satın almacıların başarı şansı hiç yoktur.

Aşağıdaki şema genelde kamu iktisadi teşekküllerinin yapılanma şeklidir. Bazı özel sektör işletmelerinin bu yapılanmayı olduğu gibi aldıkları görülmektedir.



Şekil 1.5: Kamu iktisadi teşekküllerinin yapılanma şekli

1.5. Satın Almanın İç Organizasyonu

Satın alma bünyesindeki işler, aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

➤ Yönetimsel işler

Stratejilerin, politikaların, prosedürlerin, kontrol mekanizmalarının tasarlanması; geliştirilmesi ve diğer bölümlerle satın alma işlemlerinin koordinasyonu yönetimsel işlerdir. Satın alma elemanlarının idari işlemleri, günlük yazışmalar ve yönetimsel olarak yapılan işlemlerdendir.

➤ Satın alma

Satın alma taleplerinin gözden geçirilmesi, spesifikasyonların analizi, resmî olmayan değer analizi, satıcı firmaların istihbaratı ve araştırılması, satıcılarla görüşmelerin yapılması, maliyet ve fiyat etütleri, satıcılarla müzakereler satın alma biriminin yaptığı işler arasındadır. Satın almanın; faturaların incelenmesi, ödemelerin takibi, kalite kontrol raporlarının takibi gibi ticari işlemleri de yerine getirmesi beklenir. Satın almanın organizasyonunda yapılan temel yanlış, takip edilecek mal veya sektör sorumluluğunun bireysel olarak verilmesidir. Örneğin, takip edilecek 20 firma ve 4 eleman varsa kişi başına 5 firma takibi düşmektedir. Oysa daha akla yakın olanı, ikili iki grup oluşturarak her gruba onar firma dağıtmaktır. Böyle yapılarak birçok fayda elde edilir. Bu sayede gruptaki bir satın alma elemanı, piyasaya veya herhangi bir nedenle dışarı çıkarsa diğeri merkezde gerekli idari işleri yapabilir. Dışarı giden eleman, telefon bağlantısıyla dosyalardaki bilgilere ulaşabilir. İçerde kalan sorulara cevap verebilir. Ayrıca bir satın alma elemanının izinde, hasta, emekli veya transfer olması ve ölmesi gibi nedenlerle ayrılması hâlinde işlere hâkim bir eleman, satın alma fonksiyonunun çökmesini engeller. Böyle bir durumda, yeni bir elemanla hemen takviye yapılarak işlerin durması engellenir.

➤ **Sevkiyatların takibi**

Siparişlerin takip edilmesi faaliyetidir. Siparişlerin durumunu gözden geçirmek, firmalarla yazışmak, telefon etmek, satıcı firmaları ziyaret etmek ve siparişleri üretilirken gözetlemek sipariş takibi ile yapılan başlıca işlerdir. Bunlar, ticari işlemlerin yerine getirilmesini takiben yapılması gereken işlerdir. Biçim olarak ticari işlemlere benzerliği yoktur.

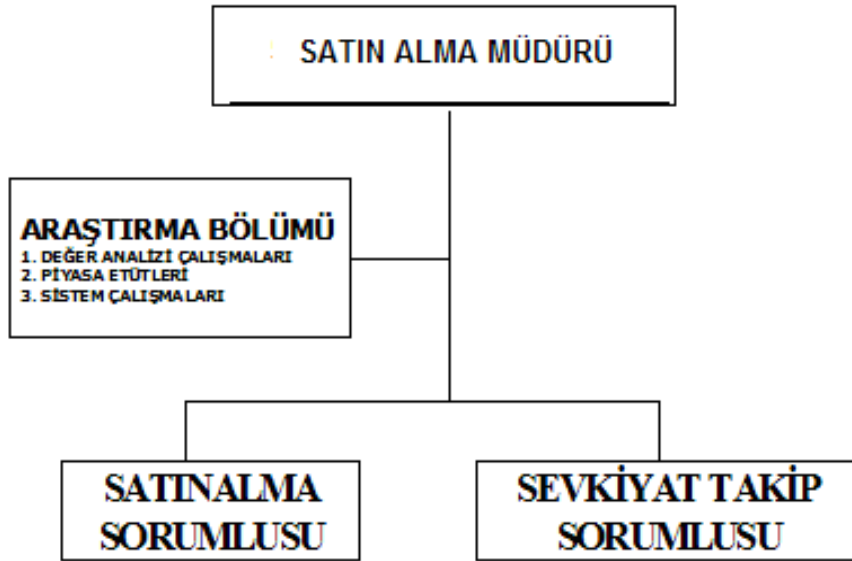
➤ **Özel çalışmalar**

Değer analizleri yapmak, ekonomik etütleri yapmak, pazar etütlerini hazırlamak, özel maliyet çalışmaları ve yeni tedarikçi araştırmaları yapmak ve sistematik çalışmalar yapmak başlıca özel işlemlerdir. Ticari işlemlerin yapılmasını sağlayan teknik irdelemelerdir. Genellikle teknik elemanlar tarafından yapılması beklenen işlerdir.

➤ **Büro işleri**

Dosyalama, arşiv, katalog kütüphanesi oluşturma, satıcılar ve fiyatlarla ilgili kayıtlar oluşturma, satıcı firma istihbarat ve kayıtları, firma içi yazışmaların koordine edilmesi başlıca işlemlerdir.

Satın almanın iç organizasyonu aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 1.6: Satın almanın iç organizasyonu

Bu şekle bakılarak çoğu işletmenin yanlış satın alma iç organizasyonu olduğu söylenebilir. Bu şemanın gerçekleştirilmesi, ancak satın almanın personel sayısı yeterli düzeyde

ise mümkündür. Satın almanın personel sayısı azaldıkça bu fonksiyonlar birleştirilmeye başlar. Yani sadece bir tip eleman tarif edilir ve etkinlikler aynı bünyede toplanmaya başlar. Yani satın almacı, hem ticari işlemleri yapar hem sevkiyatları takip eder hem de araştırma işlemlerini yapar. Böyle bir uygulama tercih edildiği zaman, ister istemez personel yeteneklerinin üst düzeyde olması kaçınılmazdır.

1.6. Satın Almanın Kalite Sorumluluğu

Satın almanın kalite üzerinde sorumluluğunu çıplak gözle anlamak kolay değildir. Satın alma malın pazarlığını yapar, girişimlerini yerine getirir ve mallar geldiğinde de işi biter. Bu iş görüldüğü kadar kolay bir işlem değildir. Bu sürecin sağlıklı işleyebilmesi, bu konuda satın almanın yapacağı alt yapı çalışmalarıyla olabilecektir. Gelen malların istenen kalitede olacağından bir şekilde emin olunması gerekmektedir.

Öncelikle kalite tespiti ve kıyaslaması, ilk teklif alma aşamasında belirlenecektir. Şartnamelerin oluşturulması ve teyit edilmesi işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Bu, ne alınacağına tespit edilmesi ve tedarikçiye tanımlanmasını sağlayacaktır.

Malzemeler hazır alınacaksa bu malzemelerin varlığının tespit edilmesi, incelenmesi ve işe yaracağına tespit edilmesi esastır. Malzemeler sipariş üzerine üretilecekse bu durumda, bu üretimi yapacak olan tesisin varlığını incelemek ve bu üretimi yapıp yapamayacağını da irdelemek gerekir. Ancak bu tespitler bile yeterli değildir. Meslek tabiriyle malı tezgâhta görmek önemlidir.

Hedef, her ne kadar malzemenin en ucuzunu değil en uygun maliyetlisini almaksa da hiçbir satın almacı, ucuz bir malı almaktan kendini alıkoyamaz. Ancak bu durumda bazı aksaklıkların oluşması da çok doğaldır.

Örneğin, çoğu zaman teklif vermenin havasına kendini kaptıran tedarikçiler, çok ucuz fiyatlar vermektedir. Ancak bu fiyatı aldıktan sonra tedarikçilerin bunu yapamayacakları veya daha kârlı olduğu gibi düşüncelerle bu işi başka tedarikçilere fason olarak yaptırdıkları da bilinir. Bu durumda, kalitede ve zamanlamada sıkıntılar yaşanabilir. Bu sıkıntıların yaşanmaması için siparişi verilen malların, üretim sırasında kontrolü çok önemlidir.

Şu denilebilir ki kaliteli gelmeyen malı kalite kontrol almaz, dolayısıyla depoya girmez ve gereken ceza verilir. Ancak bu ceza, ticari bir kazanım olmayıp kaybolan zamanı ve bu nedenle işletme faaliyetlerinin durma riskini ve zararını ortadan kaldırmaz. Ayrıca bu ceza, müşterilerin değerlendirmesinde azalan saygınlığı telafi etmeyecektir. Bu nedenlerle sadece masa başında çalışma yapmak, satın almacının kalite yönünden sorumluluğunu azaltmayacaktır. Böylece satın almacı, işletme dışında çok fazla çalışmak zorunda kalacaktır.

UYGULAMA FAALİYETİ

Satın almada ürünlerle ilgili kavramları, evrak ve iş akışı ile ilgili işlemleri öğreniniz.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Satın almanın işletme içindeki rolü ve amaçlarını arkadaşlarınızla tartışınız.	➤ Satın almanın işletme içindeki rolü ve amaçları ile ilgili İnternette ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.
➤ Satın almada bilgisayardan yararlanma hakkında bilgisayar öğretmeninizden ve çevrenizden bilgi edininiz.	➤ Satın almada bilgisayardan yararlanma hakkında İnternette ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.
➤ Satın almanın organizasyon içindeki yerini arkadaşlarınızla tartışınız.	➤ Satın almanın organizasyon içindeki yeri hakkında İnternette ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.

KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığımız beceriler için Evet, kazanamadığımız için Hayır kutucuğuna (X) işareti koyarak kendinizi değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Satın alma faaliyetini tanımladınız mı?		
2. Ticari bir işletmenin ana fonksiyonlarını tanımladınız mı?		
3. Talep ve talebin irdelenmesini açıkladınız mı?		
4. Satın alma bölümünün firma içindeki yerini nelerin belirlediğini öğrendiniz mi?		
5. Satın alma bünyesindeki işlerin nasıl gruplandırıldığını saydınız mı?		
6. Satın almanın iç organizasyonunun ne şekilde gösterildiğini öğrendiniz mi?		
7. Satın almanın kalite sorumluluğunu açıkladınız mı?		
8. Satın almanın lojistik planlama ile ilişkilerinin kontrol edilmesi hakkında bilgi edindiniz mi?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise ölçme ve değerlendirmeye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

ÖLÇME SORULARI

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi ticari bir işletmenin temel fonksiyonlarından biri değildir?
A) Yaratma / tasarım fonksiyonu
B) Personel / insan kaynakları
C) Dağıtım / üretilen malların pazarlanması ve satışı
D) Ambalajlama
2. Aşağıdakilerden hangisi satın almanın amaçlarından biri değildir?
A) Akılcı ve rekabeti esas alarak satın almak
B) Personel / insan kaynakları
C) Güvenilir, farklı tedarik kaynaklarını araştırmak ve bulmak
D) İş yaptığı tedarikçilerle iyi ve sürekli ilişkiler kurmak
3. Aşağıdakilerden hangisi dağıtım kanalı çeşitlerinden değildir?
A) Perakende kanalıyla satış
B) Kendi mağazalarından satış
C) Pazarda satış
D) Toptancıya satış
4. Satın alma bölümünün firma içindeki yerini aşağıdaki verilerden hangisi belirlemez?
A) Perakende kanalıyla satış
B) Satın alma faaliyetinin firmanın tüm faaliyetleri içindeki parasal payı
C) Satın alma etkin bir şekilde çalışmazsa firmanın bundan zarar görüp görmeyeceği
D) Satın alma maliyetlerinin sıkı kontrolünün gerekli olup olmadığı
5. Satın almanın işletme içindeki önemini aşağıdaki faktörlerden hangisi belirlemez?
A) Parasal olarak satın alma hacmi
B) Ürün maliyeti içinde satın alma maliyetlerinin payı
C) Satın alınan malzemenin türü
D) Müşterinin türü

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile ofis ve depo ortamında bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak Türk Ticaret Kanunu ve ISO kalite standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde tedarikçi çeşitlerini tanıyacak ve işlemlerini yapabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Çevrenizdeki işletmelerden tedarikçi çeşitleri hakkında bilgi toplayınız.
- İnternet ve kütüphanelerden tedarikçi çeşitleri hakkında bilgi toplayınız.

2. TEDARİKÇİ ÇEŞİTLERİNİ TANIMA VE İŞLEMLERİNİ YAPMA

2.1. Çok Satıcı-Tek Satıcı Tercihi

- **Çok satıcının yararları**

Daha kıyasıya rekabet yaratır. Bu nedenle:

- Daha iyi kalite elde edilir.
- Daha düşük maliyet elde edilir.
- Daha iyi servis elde edilir.
- Sevkiyatlarda kesinti riski en aza indirilir.

- **Tek satıcının yararları**

Rekabeti azaltmakla beraber:

- Daha yüklü siparişler nedeniyle satıcı, alıcıya daha fazla itina gösterir.
- Alternatifi yoksa tekel gibi davranabilir.

Bu konu, çok kolay karar verilebilecek bir konu değildir. Termin ve siparişler bölündüğünde hâlâ toptan alıcı ve toptan indirimini sağlayacak büyüklükler olacak adette satıcı ile çalışmak ve hiçbir satıcıyı tek olduğu duygusunu uyandırmayacak bir satıcı adedi belirlenmelidir. Ayrıca herhangi bir satıcı, satıştan vazgeçer ve herhangi bir şekilde sevkiyat veya üretim yapamaz hâle gelirse diğer satışçılar, onun yerini telafi edebilecek durumda olmalıdır.

Ayrıca yeni satıcılar için arayışlar her zaman devam etmelidir. Her zaman rekabet ve terminler için bir kenarda, hazır durumda tedarikçiler olmalıdır.

2.2. Satıcı ile Alıcı Arasındaki Temel İlişki Biçimleri

Bu değerlendirmeyi, satın almacı ile satıcının sosyal boyuttaki ilişki biçimi olarak algılamak gerekmektedir. Bu konuda satın almacının işletmesi ile tedarikçinin işletmesinin işletme kültürlerinin belirleyici olduğunu tespit etmek gerekir. İşletmelerin iş yapma biçimlerinin, saldırgan veya uyumlu ve iş birliği esasına dayalı olup olmaması belirleyicidir. Kişilerin iş yapma biçimleri, karakterleri de bu konuda devreye girmektedir. İnsanlar, doğal yapılarına aykırı olarak davranmamaktadırlar. İşletmeler de doğalarına aykırı olarak davranmamaktadır. Bu durumda, bu ilişki kurma biçimlerinin ne olduğunu ve sonuçlarının nasıl oluştuğunu tanımlamak gerekmektedir. Elbette bu tanımlamalar, ilişkilerin biçiminin ne olduğunu, nasıl bir gelişme içinde olabileceğini, nasıl şekillenebileceğini, bu ilişkiden neler beklenebileceğini ve nelerin beraberce yapılabileceğini anlamaya yardımcı olacaktır. Nelerin beraberce yapılabileceği ve nasıl planlanabileceği konusunda da bu bilgi belirleyicidir.

2.2.1. Hasım İlişkisi

Alıcı, satıcıya ve satıcı da alıcıya hep şüphe ile bakar. Tarafların içinde hep aldatılacakları kuşkusu vardır. Bu ilişki türünde satın almacılar, garanti durumunda olabilmek için sadece ve düşük teklif veren satıcıları değerlendirmeye alır. Tedarikçiler ise işi alabilmek için acele içinde, olabildiğince az detay konuşarak ve bazı hususları gizleyerek işi kapatmaya çalışır. Her hâlükârda sorunlar çıktığında sorunun çözümü için sadece ve sadece hukuk yolu gösterilmektedir. Bu yola başvurulduğunda ise genellikle aradaki alım satımı, çok eksik tanımlayan bir sözleşme söz konusu olacaktır. Bu durumdaki satın almacının, satın aldığı malzemeler konusunda bilgisi azdır ve bilgilenmeye niyeti de yoktur. Bu tarz davranış içindeki satın almacılar, genellikle yüksek perdeden konuşarak pazarlık ve müzakere eder. Bu ilişki tarzı içindeki satın almacı ve tedarikçilerin dinleme alışkanlıkları yoktur.

İşini bilen, ne yaptığını bilen bir firma ve satın almacısının bu tür paranoyalarla dolu davranışlar sergilemesi ve saldırgan bir tavır belirlemesinin gereği yoktur. İlişkiler, bu şekilde iş birliği dışında hasım ilişkisi şekline girmişse işletmeler arasındaki ilişki, hiçbir zaman bir şeyler üretmeye ve gelişmeye açık olmayacaktır. Ortak birtakım çalışmalar, kalite geliştirme, AR-GE çalışmaları ve benzeri işler yapılamayacaktır. Bu ilişki türünde tarafların oldukça yoruldukları, ne zaman neyle karşılaşacaklarını bilmedikleri ve işler iyi gittiği sürece devam eden, işlerde sıkıntı çıktığında çözümsüzlük nedeniyle çalışmanın devam edemediği ve sorunların hukuk yoluyla çözüldüğü süreçler sıkça yaşanmaktadır. Bu çalışmalarda istişareler doğru dürüst yapılamadığı için veya müzakereler monolog ve talimat verme şeklinde yapıldığından bazı konuların beraberce çözümü gereken durumlarda, ne yapılacağı belli değildir ve her seferinde farklı birtakım davranışlar söz konusu olabilir.

2.2.2. Ekip İlişkisi

Ekip ilişkisi söz konusu olduğunda alıcı ve satıcı, aynı firmanın departmanları gibi beraberce çalışır. En üst düzeyde haberleşme içindedirler. Ticari sır olabilecek nitelikte bilgilerin ortaya dökülmemesi gerekmele beraber, bu hususlar son derece kısıtlıdır. Bu ilişkinin iş ilişkisinin dışına çıkmaması esastır. Böylelikle teknik gelişmeler, pazar hâkimiyeti ve satışların artırılması konularında azami görüşülmesi imkânı elde edilir. İki firma, bu sayede sürekli olarak beyin fırtınası şeklinde gelişmeler sağlar.

Ekip çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için şu hususların gerçekleşmesi gereklidir: Satın alma anlaşmaları uzun süreli yapılmalıdır. Bu husus satıcıları yatırım yapmaya teşvik eder, cesaret verir.

Hiç kimse, geri döneceğinden emin olmadığı bir yatırım yapmak istemez. Yatırım, tek satışta çıkarılmak istenirse en pahalı satın alma gerçekleştirilir. Bu durumda satın almacılar, satıcıları eleyerek daha az sayıda satıcı ile çalışır. Bu sayede satıcılar, daha çok mal satma şansına sahip olduklarından sürüm nedeniyle daha çok kâr etme şansına sahip olacaklardır.

Standart olarak üretim yapan satıcılar için ekip çalışması bir şey ifade etmeyecektir. Ancak özel ve/veya niş tarzı üretim yapan satıcılar için ekip çalışması ve iş birliği, çok daha fazla önem arz eder. Model değiştiren, her dönem farklı mallar üreten firmalar ve satıcıları için ekip çalışması her zaman çok önemlidir. Ekip çalışması denildiğinde teknolojik, ekonomik ve yönetsel iş birliği anlaşılmalıdır. Ancak bu yaklaşım, satın almacı ve tedarikçilerin müzakereler ve pazarlıklar yapmayacakları anlamında anlaşılmalıdır. Diğer yandan bu müzakere ve pazarlıklar, maliyet temelinde yapılmak durumundadır ve bu konuda çalışmalar çok kısa sürede sonuçlandırılabilir. Bu konuda her şey çok mükemmel görünmekle beraber bazı sakıncaları da söz konusudur.

2.2.3. Nötr İlişki

Sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren satın almacıların tercih ettikleri bir ilişki biçimidir. Bu ilişki şekli, ilgisizlik şeklinde algılanabilir. Temel olarak “Ben hedefimle ilgilenirim, gerisi beni ilgilendirmez.” anlayışıdır. Bu durumda, satın almıcının piyasadan habersiz kalması doğaldır. Bu tarz çalışanlarda hedefli çalışma, oldukça başarılı olacaktır. Genellikle rekabet sıkıntısı olmayan, tekel konumundaki işletmelerin tercih ettikleri bir ilişki biçimidir. Kimi durumlarda çok büyük alımlar yapan ve vazgeçilemeyen bazı büyük işletmelerin tercih ettikleri bir ilişki şekli olmaktadır. Bununla beraber, kamu işletmelerinin satın almacıları da kendilerince haklı nedenlerden dolayı bu ilişki şekline yatkın davranmaktadır. Aslında rekabetin yoğun olduğu, tedarikçilerin ürün satmak için yarıştıkları ortamda nötr ilişki, satın almıcının işini tarafsız olarak yapmasına imkân sağlar. Bu durumda, bazı zamanlarda satın almıcının nötr bir davranış biçimi seçmesi önerilir. Ama bu, sadece tedarikçi seçimi sırasında yararlı olacaktır. Diğer zamanlarda, satın almıcının bu kadar nötr ilişki içinde olması ilgisizlik olarak da algılanabilir.

Hangi ilişki doğru ilişki olabilir?

Hangi ilişki biçiminin doğru olduğu konusunda net bir karara varmak yanlış olabilir. Satın almanın içinde yer aldığı işletmenin iş yapma kültürünün, baskın olarak bu konuda belirleyici olduğunu kabul ve tespit etmek gerekir. Genel olarak bazı doğrulardan söz etmek mümkündür. Genel olarak satın almalarında sıkıntı yaratacak olan ilişki türü nötr ilişkidir. Bu, çoğu zaman ilgisiz satın almaların genel belirleyici özellikleri olmaktadır. Kendisine verilen hedefi yeterli görerek bu konumdan daha iyi bir sonuca gitmeye kalkışmayan bir davranış biçimi ile anlaşılır. Satın almalar bu davranış biçiminde iseler bu durumda, piyasa bilgileri genellikle eksik olmaktadır. Piyasa ile ilişkileri de kısıtlı olmaktadır. Bu davranış biçiminin bazı belirgin sonuçları vardır. Elbette her durumda yanlış ve sıkıntılı sonuçları verecek anlamında değildir.

Örneğin, piyasada bazı ürünlerin fiyatlarının düşeceği konuşulurken bu ilişki biçimini benimseyen satın almalar, bu gerçekten habersiz davranmaktadır. Bu durumda baskı uygulamak veya müzakere ve pazarlıklarda bu hususu zorlamak yerine hedefine kolayca ulaşmanın keyfini yaşamaktadır. Daha sonra ürünün fiyat düşümü söz konusu olduğunda ya ilgisiz kalmaktadırlar ya da kader veya şans gibi yorumlar yapmaktadırlar. Bu konuda söylenilebilecek olan, bu ilişki türünü benimseyen satın almaların fırsatları değerlendirmek konusunda yetenekli ve becerikli olmadıklarıdır. Çoğu profesyonelin ekip ilişkisini tercih edecekleri bir gerçektir. Elbette bu ilişki şekli her zaman önerilmektedir. Tam bu noktada şunu belirtmekte yarar vardır; ekip ilişkisini kurmak ve devam ettirmek en zor ilişki türünü hedeflemek anlamına da gelmektedir. Bu ilişki türünü hayata geçirebilmek için tarafların gerçekten bu şekilde ilişki kurmayı istemeleri gerekmektedir. Tedarikçi de bu konuda istekli değilse satın alması komik durumlara da düşebilir. Bu ilişki şekli, aynı zamanda “win-win” yani “kazan-kazan” davranış biçiminde de anlatılabilir. Taraflardan biri, iki taraflı düşünmesine rağmen muhatabı tek taraflı çıkar ilişkisi içinde ise bu ilişki bir sonuç vermez ve satın alması zarar görür. Bu nedenle satın almanın ekip ilişkisine girebilmesinin belli başlı bazı şartları vardır. Öncelikle satın alma yapan işletme ile tedarikçi işletmenin, en azından işletmeler olarak birbirlerini yeterince tanıyabilecekleri kadar iş yapmış ve ilişkilerinin sürüyor olması gerekmektedir.

Diğer yandan, satın almanın bu ilişki biçimini sürdüreceği kadar deneyimli, çalışkan ve sabırlı olması gerekmektedir. Bu nedenle tedarikçisi ile iş birliği içinde olabilecek olan satın almanın bu şekle uygun yapıda olması gerekmektedir. Bu iş birliği, müzakere ve sözleşme yapılması sırasında iş görebileceği gibi sözleşme sonrasında iş yapılırken de oldukça büyük yararlar sağlayabilecektir. Bu nedenle bu tarz ilişki türünü hedefleyen işletmeler, satın almalarının eğitim, bilgilenme ve haber gereksinimlerinin karşılanmasını da sağlamalıdır. Diğer yandan hasım ilişkisi denilen ilişki türü, çoğunlukla tercih edilmemektedir. Bu yaklaşım, saldırgan bir iş yapma kültürü olan işletmelerde tercih edilmektedir. Diğer yandan, biraz paranoyak bir yaklaşım olduğunu da kabul etmek gerekir. Ancak bu ilişki türü, satın almanın çok yorulduğu bir iş yapma sistemi yaratmaktadır. Tedarikçi ve satıcıların sürekli olarak kendisini aldatacağını düşünen ve buna göre davranan satın alması, her zaman tetikte olmak zorundadır. Elbette ki bunu her an yaşamak oldukça zor bir durum yaratmaktadır. Piyasayı, işi, iş yaptığı işletmeleri ve satıcıları, genel olarak piyasa oyuncularını yakından tanıdıktan sonra bu durum değişecektir. Satın alması kendisine güvendiği kadar hızla bu konumdan çıkmalıdır.

2.3. Satın Almada Kaynak Yönetimi

- Üretim yapan veya ticari işlem yapan işletmelerde, mal ve hizmet satın almada ortaya çıkan ortalama maliyetin bir organizasyonun harcamalarının % 70 - % 80 arasında olduğu tahmin edilmektedir. Kaynak yönetimi olası tedarik problemlerini tahmin eder, bunları gözler ve gelen uyarı sinyallerine göre harekete geçer.
- Kaynak yönetimi politikasının amacı, sürekli ve garanti edilmiş tedariki sağlamaktır. Bunun yanı sıra finansal kaynakları en uygun şekilde kullanmaktır.
- Planlaması yapılacak olan malzeme tedarikinde tedarikçiler de bazı başlıklar altında çeşitlilikler gösterecektir. Bu çeşitlilikleri irdelemek gerekir.

2.3.1. Kaynak Yönetiminde Tedarikçi Çeşitleri ve Tedarikçi Seçimi

Tedarikçi türleri ve konumları, tedarikçi seçimlerinde farklı yaklaşımları zorunlu bir durum hâline getirebilir. Bu farklılıklar, farklı davranış biçimleri de gerektirmektedir. Bu durumların sistematik olarak irdelenmesi gerekmektedir. Bu irdeleme, nasıl davranılacağı ve sürecin nasıl yönetileceği konusunda yol gösterecektir.

2.3.1.1. Zorunlu Tedarik Kaynağı

Tek kaynaktan tedarik zorunluluğu şu nedenlerle meydana gelir:

➤ **Tekel konumundaki satıcı**

Genellikle pazarda tek satıcı olması durumunda ortaya çıkan bir durumdur. Az sayıda satıcının olması, benzer bir durumdur. Pazarın oligopol olması tekel konumunu değiştirmez.

➤ **Orijinal üretim yapan satıcı**

Özellikle alınan üretim aracının veya makine teçhizatının yedek parça alımlarında söz konusu olan bir durumdur. Satıcı firma seçiminde yedek parça dikkate alınmalıdır. Satın alınan malzemenin teknik dokümantasyonunun istenmesi ve satıcı firma yedek parçayı uygun şartlarla teslim etmediği takdirde, başka bir yerde üretme serbestliği şartı, bu üretim aracı veya makine teçhizatın alımında elde edilmelidir.

➤ **Müşterinin belirlediği satıcı**

Müşteri, bazı hâllerde belli bir üreticinin malının en iyi değeri sağlayacağını varsayar ve tercihini o satıcı için baştan yapar. Bu durumda satın alma, zorunlu olarak o işletmeden yapılmak durumunda olacaktır. Çok iyi anlaşılabilirliği gibi bu satın alma yapılırken satın almacı, müzakerede çok kötü bir pozisyondan başlamak durumundadır. Bu nedenle bu müşterilerin marka ve satıcı belirlemelerinden önce şartname ve kalite tanımlarını hazırlamaları istenmelidir.

➤ **Patent ve lisans anlaşması kısıtlaması**

Markalı malların tercih edildiği durumlarda ortaya çıkar. Ancak günümüz şartlarında bu hususun işlediği pek söylenemez. Genellikle markalı ürünlerin, kendi işletmesi dışında üretimlerini yapan işletmelerde veya anlaşma gereğince başka bir markayı ürettiği ürünün üstüne koyan işletmelerde, üretim izninin alınmasında zorunluluk olarak görülmektedir. Bu durumda, yasal birtakım sorunlar oluşmaması için bu tür ürün alımları söz konusu olabilir. Bu durumda işletme, kendisi satın almaktansa kendisine üretim siparişi veren işletmenin, kendi adına tedarikçi ile ürünün fiyat ve şartlarını müzakere etmesi istenmelidir.

➤ **Firmanın standardizasyon programı**

Firma ürünleri ve yedekleri sadece seçilen satıcıdan alınabiliyorsa söz konusu olabilecek bir durumdur. Bu durumda bazı konulara dikkat etmek gerekir. Seçilen firmanın faaliyetinden vazgeçmesi durumunda, firma seçiminin çok önemli olduğu dikkate alınmalıdır.

➤ **Kullanıcılar / tasarımcılar tarafından belirlenen satıcı**

Kullanıcılar / tasarımcılar, doğabilecek malzeme sorunlarından kendilerinin sorumlu tutulabileceklerini düşündükleri zaman satıcıyı belirlemenin kendi hakları olduğu düşüncesindedir. Bazı hâllerde bakım onarım ve kalite kontrol departmanlarının da benzer bir davranış biçimine girdikleri görülür. İşletme içinde markalı veya satıcı tanımlayarak malzeme talebinde bulunmak bu ilgili departmanın o ürün ile ilgili teknik bilgi ve deneyimlerinin az olduğu şeklinde algılanabilir. Bu durumda işletme, bu tarz sıkıntıları engellemek için bu elemanları olabildiğince eğitmelidir. Ayrıca değişik ürünleri, denemeler yapmak için yetkilendirmelidir. Bu durumda, satın alma ve satın alma yapan işletmenin herhangi bir müzakere ve fiyat pazarlığı yapma şansı olmaz veya çok az şansı olur. Seçim yöntemi de zorunlu olarak var olan tek tedarikçi alternatifini seçmekten ibarettir.

2.3.1.2. Tek Olarak Belirlenen Fakat Zorunlu Olmayan Tedarik Kaynağı

- Miktarlar az olduğundan siparişi birden fazla satıcıya dağıtmak ekonomik değildir. Bu durumda siparişi tek tedarikçiye vermek zorunluluğu vardır.
- Ulaşım maliyetleri iki satıcı ile iş yapmayı engeller. Sipariş bölündüğü zaman nakliye maliyetlerindeki artışın, ürün maliyetini fazlaca etkilediği durumlarda söz konusu olacaktır. Bu durumda zorunlu olarak siparişi tek tedarikçiye vermek gerekmektedir.
- Seçilecek satıcı ile kalite veya tasarım geliştirme programı yapılması gerekecektir. Malzeme özel ve hassas malzeme olabilir. Bu malzemenin üretimi için yapılabilecek özel birtakım kalıp, aparat, jig ve fikstürler gerekebilir. Bu yatırım maliyetleri de kayda değer oranda yüksek olabilir. Bu durumda

tedarikçiler, yapmış oldukları bu yatırımları maliyetlere bindirdikleri zaman ürün fiyatları üzerine fazlaca yük yüklemesi durumunda, ürün fiyatının olumsuz etkileneceği bu gibi durumlarda tek tedarikçi ile çalışmak zorunluluğu oluşur. Bu durumun oluşmasına engel olmak için bu tür yatırımları, satın alma yapan işletmenin yapması çok daha faydalı olabilecektir. Ancak bu yatırımlar yapılırken dikkat edilmesi gereken husus, olabildiğince üniversal birtakım kalıp ve aparatların yapılması olmalıdır. Aksi durumda, tedarikçinin tezgâhına özel kalıp aparatlar yapılırsa bu durumda o tedarikçi, bu konuda kendi yarattığı bir tekel ile çalışmak zorunda kalabilir.

- İstenilen mal ve kalite standardı fazla satıcı ile anlaşma yapılmasını engelleyebilir. İstenilen kalite ve ürün standardı yüksek olduğu zaman, pazarda çalışan birçok işletmenin bu şartları yerine getiremeyeceği hâllerde, tek tedarikçi ile çalışma zorunluluğu oluşabilir. Bu nedenle satın almacılar, teknik tasarım gruplarını gereksiz olarak kalitenin yükseltilmemesi konusunda uyarmak durumundadır. Bu husus, hem ürün maliyetini kalite yönünden artıracaktır hem de teklif veren işletmeler, kendilerini yalnız hissettiklerinde bu etkenin de cesaretlendirmesiyle fiyatları yukarıya çeker. Bu sadece fiyatların yükselmesi ile kalmaz, müzakereleri de olmayacak şekilde zorlaştırır ve süresini uzatır. Bu tarz seçim yöntemlerinde, çoğunluk olarak zorunlu seçim nedeniyle olumsuzluklar söz konusu olabilir. Bu olumsuzluklar, bir önceki maddede tanımlı yapıldığı kadar kötü bir durum olmamakla beraber çoklu seçim kadar müzakereye açık değildir.

2.3.1.2. Bir İki veya Daha Fazla Satıcının Serbestçe Seçilebildiği Serbest Rekabete Dayalı Tedarikçiler

Tedarikçiler, tamamen çoklu teklif verebilecek olan bir pazarda bulduklarını bilir ve davranışlarını bu duruma göre ayarlamak durumundadır. Bu durumda, satın almacının ve satın alma yapan işletmenin alım konusunda rahatladıkları gerçektir. Ancak çeşitli tedarikçilerle müzakereler yapma konusu, belirli sayılarla kısıtlanabilir. Zira tedarikçi sayısı ne kadar fazla olursa o kadar fazla zaman harcamak gerekebilir. Bu durumda, bazı tedarikçileri elemek gerekebilir.

Seçim faktörleri aşağıdaki gibi maddelenebilir:

➤ Fiyat

Temel seçim etkenidir. Hiçbir satın almacı ve satın alan işletme, yüksek fiyatlı ürün almak istemez. Bazı hâllerde tek satıcının miktar iskontosu cazip gelebilir. Çoklu satıcıların bulunduğu pazarlarda, yıllık ihtiyaç için ve yıl boyunca sabitlenecek bir fiyat anlaşması yapmak, yıl içinde diğer satıcıların fiyatlarını düşürmesi durumunda fayda sağlamaz. Aksine zarar edilmesine sebep olur. Ancak bu durumlar anlaşmada belirtilerek yeni fiyatlara göre anlaşmanın süreceği belirtilebilir.

➤ **Kalite**

Bir diğler temel seçim etkenidir. Öncelikle şartname ve tekliflerde önerilen şartlar üzerinden bir çalışma gerektirir. Bu hususun yetmediğı durumlarda, numune çalışmaları yapılır. Kalite kontrol çalışmalarıyla da kalite süreci devam eder. Satıcı, başlangıçta istenen kalitede malı teslim eder, daha sonra kaliteyi düşürebilir. Öyleyse sürekli olarak takip edilmelidir.

➤ **Teknolojik gelişmeler**

Tedarikçilerin teknolojik gelişmelere uyumu, satın almacı ve satın alan işletmeyi oldukça yakından ilgilendirmektedir. Sürekli olarak ürünlerin gelişmesi için çaba sarf edilmektedir. Rakipler ve pazarın talepleri bu konuda zorlamaktadır. Bu husus çok doğaldır. Elbette ürünlerdeki bu gelişme sonunda üretim teknolojilerinde değışiklik ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğunda bırakır. Bu hususa belirli bir program ve süreç içinde uyum sağlanabilir. Ancak ürün satan tedarikçilerin, makul bir hızda bu teknolojik gelişmelere ayak uydurması sağlanmak durumundadır. Bu konuda belli başlı sorunlar söz konusu olacaktır. Bu durum, teknolojik gelişmelere yatırım yapmayı zorunlu hâle getirir. Ancak teknolojik gelişme sadece yatırım ile ilgili değıldir, ayrıca bilgili ve deneyimli olmayı da gerektirir. Bu husus ise daha üstün vasıflı eleman çalıştırmayı zorunlu hâle getirir. Tek satıcı pazarı, bazı durumlarda pazardaki teknolojik gelişmelerden yararlanmayı önleyebilir. Pazarda tek, yani tekel olmak yatırım yapmakta isteksizlik yaratır. Alternatif azlığı veya zorunluluk hâlinde kurulacak yakın ilişki, kalite problemlerinin çabuk çözülmesini sağlar.

➤ **Tedarikte süreklilik**

Bazı tedarikçiler, çok iyi özellikleri olmasına rağmen tedarikte sürekliliğı sağlayamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Tedarikçinin sermaye bakımından güçlü olmadığı hâllerde tedarikçi, kredi bulma konusunda çok zaman ve emek sarf edebilir. Bu durum oluştuğunda tedarikte aksamalar yaşayabilir. Tedarikçi dar bir kadro ile çalışıyor olabilir. Bu durumda personel hareketi, olmadık birtakım sevkiyat aksamalarına neden olabilir. Yer değışiklikleri, küçük tedarikçilerdeki aile içi sosyal birtakım olaylar veya hastalık benzeri birtakım oluşumlar olmayacak birtakım aksamaların nedenleri olabilir. İşletme, tedarikin sürekliliğı gerektiriyorsa iki veya daha fazla tedarik kaynağı, bu tür risklerin oluşmasına karşı bir sigorta olabilir. Ancak tek kaynağın yararları fazla ise bu gibi hâllere karşı fazladan stok yapılarak tedarikçinin olası aksamalarına karşı tedbir alınmış olur.

➤ **Acil durumlarda esneklik**

Bu durumda acil durumun tanımının yapılması gerekir. Ani gelen bir sipariş, siparişlerde ani değışiklikler, satın almanın zamanında yapılması ihmal edilmiş gibi durumlarda acil alım yapma gerekliliğı oluşur. Dikkat edilecek olursa bu durumun plansızlıktan veya planlama yeteneğinin azlığından oluştuğı rahatça görülecektir. Bu durumda “Hata kimdedir?” sorusunun cevabını aramaktansa o andaki talebin hızla karşılanmasından başka bir şey düşünmek doğru olmayacaktır. Bu gibi hâllerde tedarikçi davranışları, belli başlı üç şekilde meydana gelmektedir. İlk akla gelen, tedarikçinin tavrının

bu gibi durumda ne yapıp edip sıkıntıyı gidermesi şeklindedir. Bu durum, satın almacı ve satın alan işletme için oldukça rahatlatıcı ve yardımcı bir yaklaşımdır. Diğer bir yaklaşımda ise tedarikçi, talebin gerçekleştirilmesinin imkânsız olduğunu, programların bir ay öncesinden kesinleştiğini bildirir. Bu durumda söylenebilecek fazla bir şey yoktur. Tedarikçi haklıdır ve durumu kabullenmekten başka bir seçenek yoktur. Ama bu durum, sorunu çözmektedir.

Diğer bir durum ise tedarikçinin bu acil talebi karşılayabileceği ancak bu aciliyet nedeniyle fiyatta bir artış talep etmesidir. Haklı nedenlerle bile olsa tedarikçinin bu talebi ister istemez satın almacıda ve satın alan işletmede soğumaya neden olacaktır. Elbette bu talep, tedarikçi işletmede çok büyük birtakım maliyetlere neden oluyorsa bu duruma bir çözüm bulmak gerekir. İşte bu her üç durumda, işletme ve satın almacı oldukça farklı algılanmak ve değerlendirilmek durumundadır. Zira bu durumlarla sıklıkla karşılaşmamaktadır. Sık olmayan bu durumlar için gösterilen bu esneklik, elbette karar vermede etken olacaktır. Ancak esneklik adına her siparişte bu tür kararsızlıklar yaşanıyor ise bu durumda tedarikçilerin fiyat farkını talep etmeleri olağan karşılanmalıdır. İş yapmanın belirsizliğinin de bir bedeli vardır. Planlama becerisinin çok kötü olduğu işletmelerde bu hususun değerlendirilmesi anlamsızdır. Belirli program dâhilinde titiz ve dikkatli çalışan işletmeler, nadiren de olsa oluşan bu durum için tedarikçilerin davranış tercihlerini değerlendirmeye tabidir. Tek satıcı veya bir satıcı ile yapılan büyük miktar anlaşmaları, tedarikçinin satın alan işletmenin acil durum gereksinimlerine daha çok ilgi göstermesine neden olabilir. Ancak bu davranış biçimleri, işletme kültürü ve tedarikçinin iş yapma anlayışıyla daha bağlantılı bir durumdur. Elbette satın almacı, kendisine bu konuda yardımcı olmaya hazır tedarikçileri değerlendirmelidir.

➤ **Yönetim masrafları**

Bu durum, maliyet analizleri yapabilen ve değerlendirebilen satın almacı ve satın alan işletmelerde değerlendirilebilir. Maliyetlerin analiz edilebildiği durumlarda satın almacı ve tedarikçiler, müzakere ve pazarlıklarını maliyetler üzerinden yapmaktadır. Bu durumda, fiyatlarda anlaşma sağlanırken yönetim masrafları da gündeme gelmektedir. Kimi uygulamalarda buna genel giderler de denilmektedir. Ülkemizde maalesef bu konu çokça istismar edilmektedir. Genel giderler veya yönetim giderleri denilen bu maliyet kalemi, istenildiği kadar artırılarak maliyete yerleştirilemez. Esasen bu maliyet kalemi, belgelenemeyen birtakım maliyetlerin gerçekçi bir şekilde maliyetlerin içine alınabilmesine yönelik olarak maliyet muhasebesi içinde ele alınan bir kavramdır. Büyümekte olan işletmelerde, gerek sosyal yaşamdaki harcamalar gerekse birtakım prestij olduğu varsayılan harcamaların da bu kaleme girdiği düşünülmektedir. Genellikle bu tür işletmelerde birtakım şahsi masrafların da bu kaleme eklendiği sıkça görülmektedir. Makul bir oranın üstünde genel gider veya yönetim gideri gösteren işletmeleri tercih etmemek gerekir. Bu husus, tedarikçinin ya maliyetlerini kontrol edemediğini ya da birtakım iş dışı maliyetlerini fiyata eklemek istediğini anlatmaktadır. Böyle tedarikçilerle istikrarlı çalışmak imkânsızdır. Bu nedenle yönetim masrafları veya genel giderleri yüksek olan tedarikçilerle çalışmak konusunda oldukça dikkatli olmak gerekir.

Ayrıca özel bir durum olmak üzere tek satıcı ile çalışıldığında sipariş ve takip masrafları az olacaktır.

➤ **Prestij**

Malın satın alındığı tedarikçinin piyasada, pazardaki tanınırlığı da karar vermedeki önemli etkenlerdendir. Bu hususa tedarikçi hakkında soruşturma ve araştırma yaparken ulaşılabilir. Tedarikçiler soruşturulduğunda belli başlı bazı cevaplar alınır. Kimi tedarikçiler sorulduğunda ne taahhüt ettiyse onu tam zamanında yerine getireceği söylenir. Elbette satın almacı için bu şekilde bir tedarikçiye ulaşmak temel hedeftir. Bazı tedarikçiler hakkında iyi iş yaptığı ama hem fiyatta hem de zamanlamada sıkıntı çekilebileceği söylenir. Bu durumda anılan bir tedarikçi ile çalışmak en zor şekilde iş yapmak anlamında algılanır. Bazı tedarikçiler hakkında ise güvenirliliğinin olmadığı, hiçbir söylediğini yerine getiremediği söylenir. Soruşturma yapılan işletmeler, bu şekilde bir bilgi aktarıyorsa bu durumun bir gerçekliği olduğu muhakkaktır. Çoğu zaman bu ifadeler bu şekilde açık gelmez ama bu durumda konuşulanlar irdelendiği zaman bu hususları anlamak o ölçüde zor değildir. Bu araştırmaları doğru yapabilmek için piyasada olmak ve tanınmak gerekir. Aksi takdirde bu tür bilgileri doğru elde etmek imkânsızdır.

Diğer yandan bu tür bilgi talebinde bulunanlara yardımcı olmak gerekir. İşletmenin de bir saygınlığı olduğu hatırdta tutulursa işletmenin saygın tedarikçilerle çalışması dikkat edilmesi gereken bir husustur.

➤ **Ticari ve teknik mahremiyet**

Ürünler ve müşterilerin taleplerine bakıldığı zaman, bu taleplerin pazar şartlarına göre her zaman bir gelişme gösterdiği görülür. Neredeyse hiçbir ürün, pazara ilk çıktığı şekliyle devam etmemektedir. Bu durumda, ürün üzerinde yapılan tüm tasarım ve geliştirme çalışmalarının bir parasal maliyeti olduğunu tespit etmek gerekir. Bu çalışmalar, o tasarımı yapan teknik departmanın fikri mülkiyeti ve kendisine avantaj sağlayacak olan deneyim kullanımı ile yapılabilecektir. Aslında bu hususlar AR-GE gibi görünmeyen, baştan öngörülemeyen maliyet unsurlarıdır. Bu durumda tedarikçilerin, bu konulardaki haklara ve çıkarlara uygun olarak davranmalarını beklemek doğaldır. Ancak bu konuda birçok tedarikçinin bu duruma gereken titizlik ve özeni göstermedikleri de bir gerçektir. O zaman, bu konudaki deneyimler ve elde edilen bilgiler mutlaka değerlendirmeye tabi olmalıdır. Elbette ki tek tedarikçi ile çalışmak kontrolü elde tutmak için daha kolaydır. Ancak tersi söz konusu olduğunda yani tedarikçinin mahremiyete dikkat etmediği durumda tüm bilgilerin ve mahremiyetin tümünün tek elden dışarı sızdırılma riski de vardır.

2.4. Tedarikçi Değerlemesi

Değerleme yöntemleri aşağıda başlıklar hâlinde açıklanmıştır.

2.4.1. Satıcının Anket Formu Doldurması

Satın almacı, kendisi ile çalışmak isteyen tedarikçiye bir anket formu doldurarak değerlendirme için gerekli gördüğü bilgileri yazılı olarak almalıdır. Bu kapsamda istenen bilgiler, aşağıdaki gibi kabaca sınıflandırılabilir:

➤ **Kapasite bilgileri**

Karşınızdaki tedarikçinin nereye kadar taleplerinize cevap verebileceğini bilmek çok önemlidir. Çoğu zaman kapasitenin tamamına talip olmak istenmez. Bu durumda daha fazla kâr etme isteği söz konusu olduğunda satın alan işletmeden talep etmek dışında bir alternatifleri olmayacaktır. Bu durumda bu tedarikçiyi yönetmek çok zorlaşacaktır. Genellikle bu tedarikçilerin finansal sorunları olacaktır. Diğer yandan çok yüksek kapasiteli işletmelerle de çalışmak yararlı olmayabilir. Bu tedarikçiler, taleplere duyarlı olmayabilir. Sonuçta ciroya baktıkları zaman satış ciroları içindeki paylarını belirleyebilir. Bu durumdaki tedarikçilerden gereken esnekliği göstermeleri ve ürün geliştirme için çalışmalarını ve katkıda bulunmalarını sağlamak çok zordur. Aksine bu tür işletmeler, kendi işletmelerine ve çalışmalarına en uygun değişikliklerin yapılmasını talep etmeye başlayacaktır.

➤ **Makine teçhizat tip ve adetleri**

Tedarikçinin teklif ettiği işleri yapabilecek alt yapısının buna uygunluğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Hangi ürün olursa olsun bu ürünün üretilme şartları net ve bellidir. Bu durumda bu alt yapının varlığını teknik olarak tescil etmek gerekir. Alt yapısında eksikliği olan işletmelerin işi yapmak için talip oldukları durumlarda fason veya taşeron kullanmak istedikleri gayet açıktır. Bu durumda, kendi dışındaki üretilere hâkim olmaları oldukça zor bir konu olmaktadır. Bu işletmelerle çalışılmaz denilemez ancak kontrol ve denetim konusunda daha etkin olmak ve siparişleri daha yakından takip etmek gerekir.

➤ **İş gören sayısı nitelikleri ve adedi**

Birçok hususun var olması ancak nitelikli ve norm kadronun o işletmede var olmasıyla yaşama geçebilecektir. Bu durumda, işletme alt yapısı ve kapasite hesaplarıyla beraber kabaca bir norm kadro ve bu kadronun nitelikleri konusunda yargıya varmak olasıdır. Bu durumda bu konu, sadece teknik bir çalışma olmaktadır.

Gereken kadro bulundurulmuyorsa bu durumda ya işletme verimli çalışmamaktadır (O zaman fiyat yaparken sıkıntılar oluşacaktır.) ya da geçici işçilerle çalışacaktır (Bu durumda kalite ve zamanlama konularında sıkıntılar oluşacaktır.). Bu hususlar, iş yapma sırasında karşılaşılabilecek olan sorunların ipucunu vermektedir. Bu konuda tedarikçilerin söyledikleri çok anlamlı olmayacaktır.

➤ **Önemli müşterilerin listesi ve referansları**

Yeni çalışılmaya başlanılacak olan tedarikçilerden daha önce çalıştıkları ve hâlen çalışmakta oldukları işletmelerin listesini istemek gerekir. Varsa bu işletmelerden referans

belgeleri veya mektuplarının kopyaları istenmelidir. Bu husus oldukça kolay gibi gözükse de bu belge ve bilgiler, dosyada bulunması amacıyla istenmemektedir. Aksine bu işletmelerle birebir temasa geçerek bu belge ve bilgilerin doğruluğu tespit edilmelidir. Ayrıca geçmişte çalışmış oldukları işletmelerin, neden bu tedarikçi ile çalışmaya devam etmedikleri de sorgulanmalıdır. Bu hususların oldukça yararlı bilgiler sağlayacağı muhakkaktır ancak bu bilgiler işlenmezse bu durumda, çok kıymetli birtakım değerlendirmeleri yapmak ya imkânsızlaşır ya da satın alan işletme ve satın almacı, oldukça büyük hatalar yapmaya aday hâle gelir. Ayrıca tedarikçi referanslarının hangi sektörden olduğu da çok önemlidir. Tedarikçi başka sektörlerdeki işletmelere hizmet veriyor ancak bizim bulunduğumuz sektöre bizimle girmek gibi bir düşüncesi varsa bu referansları ve elde edilen bilgileri başka bir gözle değerlendirmek ve çok dikkat etmek gerekir.

➤ **Kalite sertifikaları**

Tedarikçinin kalite sertifikaları varsa bu hususu da değerlendirmek gerekir. Bu sertifikaların birer kopyası mutlaka alınmalıdır. Bu sertifikaların hangi kuruluş tarafından verildiği kontrol edilmelidir. Gerektiği takdirde kuruluş ile temasa geçilerek bu sertifikanın kendileri tarafından verildiği ve geçerliliği teyit edilmelidir. Sertifikalar en ince ayrıntısına kadar incelenmeli ve bu konu tartışmaya açık olmamalıdır. Maalesef bazı durumlarda ya geçersiz sertifikalar gündeme gelmekte ya da geçerliliği kuşku sertifikalar söz konusu olmaktadır. Bu durumda böyle bir tedarikçi ile çalışma kararı verdiği zaman satın alan işletmenin ve satın almacının bir risk aldığı kuşkusuzdur.

Bu masa başı çalışması, nasıl bir tedarikçi ile çalışıldığı konusunda hatta çalışıp çalışmama kararının verilmesinde oldukça kıymetli bilgiler sağlayacak olan bir çalışma olacaktır. Bu çalışmalar ne kadar özenli ve dikkatli yapılırsa bundan sonraki çalışmalar da o ölçüde daha güven içinde ve emin olarak yapılacak ve kolaylaşacaktır.

2.4.2. İstenen Yeteneğe Sahip Olmayan Satıcıların Elenmesi

Bu anketler, değerlendirmeye alınmak durumundadır. Satın alınacak olan ürünlerin özelliklerine göre anketler değerlendirilmelidir. Ürünler hakkında olmazsa olmaz şartlar belirlenmeli ve buna uygun olarak kısıtlamalar konulmalıdır. Satın alan işletme ve satın almacı için gerekli olan şartları yerine getirmemişse tedarikçi, anketle beraber elenmelidir. Tedarikçi eksik olan hususları yerine getirmeye söz verdi diyerek bu firmanın elenmemesi doğru değildir. Bu hususları yerine getirmezse o zaman satın almacı ve satın alma yapan işletme, söze dayalı bir risk alacaktır. Bu durumda en uygun yaklaşım, gerekler yerine getirildiğinde yeniden değerlendirilmesi olmalıdır. Bu yaklaşım, hem prensipler konusunda tutarlılık hem de süreçleri aksatmadan uygulama konusunda kuvvetli bir mesaj vermeyi sağlayacaktır. Bazı hâllerde bu çalışmayı yapmak için zaman olmayabilir. Bu durumda bu çalışmalar atlanarak alıma geçilebilir ancak bu uygulama, çok özel bir hâl olmalıdır. Ayrıca işler düzene girdikten sonra bu çalışma mutlaka yapılmalıdır.

Değerlendirmede tedarikçi müzakere listesine katılan tedarikçilerin bilgilerinin doğrulanması:

Yapılan bu çalışmalarla masa başında tedarikçiyle çalışılabileceği tespit edilince bu tedarikçinin kâğıt üzerinde çalışılabileceği tevsik edilmiş olur. Bu başlı başına bir değerdir. Ancak kritik birtakım malzemeler söz konusu olduğunda bu bilgilerin doğruluğunun ve uygunluğunun yerinde görülmesi gerekmektedir. Bu bilgi ve belgeler ya doğrudur ve gerçekten vardır veya yoktur. Bu konularda varsayım veya yakın gelecekte olacak açıklamalar, bir anlam ifade etmemektedir.

2.4.3. Finansal Durumun Kontrolü

Bu konuda bir çalışma yapmak oldukça zor olmakla beraber finansal olarak durumu iyi olmayan işletmeler, diğer bütün şartları yerine getirseler bile bu sıkıntıları yüzünden taahhütlerini yerine getirmekte zorlanır. Ödeme sıkıntıları, her zaman para bulmadaki zorlukları, bu tedarikçilerin ürün alımlarını zamanında yapamamak veya hiç yapamamak gibi bir durum oluşturmaktadır. Bu durumda tedarikçi, istenen bazı belgeleri verebilirse bu konu kolayca aşılabılır. Örneğin, çalıştığı bankalardan kredibilite durumlarını gösteren belgeler, bu konuda bir anlam ifade edebilir. Yoksa finansal tablolarına, bilançolarına bakmak gerekir. Bu durumun ticari sırlar kapsamına girdiği muhakkaktır ancak yine de bir şekilde finansal bilgileri almak ve işletmenin durumu hakkında bilgi almak bazı risklerin elenmesi bakımından önemlidir. Ayrıca bilançosu aşırı açık veren, kredi ve riskleri yüksek tedarikçilerle çalışmak zamanlama yapılamayan, çok kesintili çalışmaya hazır olmayı gerektirebilir. Ancak bu tür işletmelerin iş yapabilmek ve iş almak için fiyatlarda oldukça fazla tavizler verdiği de bir gerçektir. Bu durumda, bu tür işletmeleri fason tarzında çalıştırmak en iyi yöntem olarak görülebilir. Bu konu, tedarikçinin finansman kullanmasını gerektirmeyeceği için kesinti riskini de azaltacaktır. Bu arada tedarikçinin işveren iş gören ilişkileri, vergi dairesi ile olan ilişkileri ve benzeri hususlar da gözden geçirilebilir. Elbette tedarikçi firmaların da bu bilgilerin sağlanması konusunda destek vermeleri gerekmektedir.

2.4.4. Tedarikçi Yeteneklerinin Değerlendirilmesi

➤ Yönetim

İş yaşamında uzun süreler bulunmuş olanların, özellikle yönetim kademelerinde bulunmuş olan yönetici personelin çok iyi bildiği bir konu vardır. Bir işletmenin altyapısı ve görünen yüzünün iyi olması her zaman bu firmanın iyi bir ürün ve hizmet vereceği anlamına gelmemektedir. Özellikle yönetim fonksiyonundaki kimi etkenler, tedarikçi firmanın başarısını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Çoğu profesyonel bilir ki bir iş emrinin verilmesi o iş emrinin yerine getirilmesi anlamını taşımamaktadır. Emrin yanlış algılanması, işin yanlış algılanması, süreçlerin düzgün tasarlanmamış olması; personelin iş konusunda yeterli eğitime, bilgiye ve deneyime sahip olmaması, işletme kültürünün ve sosyal ortamının iyi olmaması, işletmede personelin ekip/takım olmaması ve benzeri birçok konu işletmede yönetme sorununu gündeme getirir. Bu konuda bazı göstergeler bize ışık tutabilir. İşletmenin genel verimlilik değerleri, işletmedeki toplu olarak veya ayrı ayrı yönetici personel, kıdemli/uzman personel ve mavi yakalı personelin sirkülasyon hızı bu

konuda oldukça iyi bir veri olmaktadır. Diğer bir gösterge ise tedarikçi ile çalışan işletmelerin, tedarikçinin iş anlama ve yönetme konusunda sağladığı bilgiler olacaktır.

➤ **Üretim planlama ve kontrol**

Özellikle sipariş üzerine özel olarak üretilecek olan ürünlerin siparişleri sırasında belirleyici olan bir etkidir. Birçok işletmede iş emirleri toplu olarak ve tek bir üretim rakamı ile verilmektedir. Bu durumda, bütün personel ne yapacağını kendi kaba hesaplarıyla hesaplamaktadır. Bir yerde ezbere bir üretim şekli karşımıza çıkmaktadır.

Bu şekilde üretim planlayan işletmelerle çalışılırken birçok konuda anlam ve dil birliği yapmak ve aynı verilerden aynı şeyleri anlamak imkânsızdır. Hedefler konusunda bazen birliktelik sağlamak da mümkün değildir. Bu konuda bir kademe daha ileri gidilecek olursa başka konularda da sıkıntılar oluşması kaçınılmazdır. Üretim planlaması ve kontrolünde başarılı olan tedarikçilerle siparişlerin beraberce planlanması da mümkündür. Siparişlerin etkin bir şekilde programlanması sayısız faydalar sağlayabilir. Bu hususlardan sadece biri söz konusu edilirse ham madde ve yarı mamul stoklarının gereksiz bir şekilde artmasının önüne geçilebilir. Bu ise tarafların gereksiz kaynak gereksinimlerinin engellenmesini sağlayacaktır. Sadece bu yolla kayda değer bir stok maliyetinin oluşması her iki tarafta maliyetlerin anlamlı bir düşüşünü sağlar.

➤ **Üretim**

Üretimin sağlıklı yapılması ve kontrol edilmesi gereken hususlardandır. Kurulu kapasitenin oluşması açısından makine ve teçhizatın kontrol edilerek tam randımanlı çalışır hâlde tutulması, planlı bakımının durumu, bakım/arıza yönetiminin uygulanması, iş süreçlerinin tanımlanmış olması, performans çalışmalarının uygulanması ve iş görenlerin tutumları detaylı olarak değerlendirilmelidir.

➤ **Kalite güvencesi kontrolü**

Kalite sisteminin varlığı sorgulanmalıdır. Sistemin nasıl çalıştığı kabaca da olsa görülmelidir. Bu konuda yapılan çalışmalar ve detayları konusunda bilgiler alınmalıdır. Bu sayede kendi uygulamalarımızla tedarikçimizin uygulamaları arasındaki farklılıklar ve uyumlu çalışmanın nasıl sağlanacağını tespitleri de gereklidir. Kalite güvence sisteminin güvenilirliği tespit edilmelidir. Bu konuda uyumsuzluklar hatta hiç uyum sağlamayacaksa burada nasıl bir çalışma yöntemi izleneceği konusunda öngörülerde bulunmak gerekli olabilir. Genel olarak kalite güvence sisteminin varlığı, tedarikçilerle çalışmalarda yarar sağlamaktadır.

➤ **Satın alma**

Tedarikçinin iyi bir satın alma sistemi kurmuş olması maliyetlerin kontrol edilmesi açısından oldukça yararlı olacaktır. Firmanın satın alma süreçleri kontrol edilerek ne kadar etkin olduğu görülmelidir. Satın alma süreçleri iyi tanımlanmamış, belirli düzenlerle satın

alma yapmayan, piyasadan haberi ve piyasada etkinliği olmayan işletmelerin maliyetlerini kontrol altında tutmaları ve maliyet dūřürme programlarına uyum sağlamaları beklenemez. Bu durumda, bu şekilde tedarikçilerle çalışmak müzakere ve pazarlıkların oldukça zor geçmesine neden olacaktır.

➤ **Depolar**

Depolama ve aktarma imkânlarının yeterliliği mutlaka gözden geçirilmelidir. Yetersiz ise mal sevkiyatı ve mal güvenliğinin sağlanması imkânsızdır. Geređinden fazla kapasitede ise kaynak israfı yapıldığının göstergesidir. Diđer yandan depolar, işletmelerin bir çeşit muhasebe kaydı olarak da ele alınabilir. Aslına bakılırsa depodaki mal varlığı, muhasebe kaydının karşılığı olan bir değer olarak dūřünülebilir. Bu durumda, depodaki mal hareketlerinin mutlaka muhasebe kaydında karşılığı olduğunu dūřünmek yanlış değildir. Bu gözle bakıldığı zaman, gezilen herhangi bir deponun muhasebe ve ticaret hızı hakkında doğru fikir sahibi olmak olasıdır. Depoya bakıldığı zaman hareketsiz stokların çok olması işletmenin atıl duran sermayesi hakkında fikir vermeye yeter. Diđer yanda hareketli depolar, özellikle ham madde ve mamulün depodan çıkışları konusundaki hareketler, kârlılık ve satışlar hakkında oldukça faydalı öngörüler ve bilgiler sağlamaktadır.

➤ **Kapasite**

Kapasite değerleri, tedarikçilerin belirli bir sıralamasının yapılmasında oldukça belirleyici bir değer olmaktadır. Kapasite olmadan belirli yeteneklerden söz etmek mümkün değildir. Satıcı kapasiteleri, termin dağıtımında belirgin rol almalıdır. Farklı kapasiteleri olan firmaları kapasitelerine göre gruplamak ve sıralamak gerekir. Bu sıralamada eşit değerlendirilerek termin dağıtılması gerekirse termini eşit olarak dağıtmak ne kadar doğru bir çözüml olacaktır? İrdelenecek olursa böyle bir durumda kapasitesi yüksek olan firma siparişi reddederse termini gerçekleştirmek büyük bir olasılıkla mümkün olmayacaktır.

Termin dağıtımında önemli olan firmanın çıkarlarıdır. Bu çıkarları sağlayacak en iyi dağıtımı sağlamak gerekecektir. Bu nedenle termin dağıtımını, müzakerede en son koz olarak elde tutmak gerekmektedir. Sipariş büyüklüğü elverirse bir değerlik yaklaşım, takip eden şekilde de elde edilebilir. Birden fazla tedarikçi ile çalışma kararı verilerek siparişlerin eşit şekilde dağıtımı hedeflendiğinde çalışmak için seçilen tüm tedarikçilerin kapasiteleri alt alta yazılarak toplanılır. Her birinin kapasitesi, bu toplama oranlanılır. Dağıtılacak terminler bu oranlarla çarpılırsa elde edilen termin değerleri, her bir tedarikçi için aynı ticari değere sahip olur. Böylece her tedarikçinin bakışını eşit hâle getirmek şansına sahip olunur. Bu nedenle çalışır durumdaki tedarikçi sayısı artırılmış olur. Zaman zaman ilişkinin kopmaması için sipariş verilmesi de söz konusu olabilir.

➤ **Bilanço ve finansal değerler**

Bilanço ve finansal değerlerin olumlu olması tedarikçi firmanın yetenekleri konusunda oldukça fazla bilgi verir. Bilanço ve finansal değerler, ilgili tedarikçinin talep ve ödeme şartlarımıza hangi oranda uyabileceğinin ipucunu verecektir.

➤ **Taahhüt yeteneği**

Yüz yüze görüşme ile satıcının sipariş ile ilgili taahhüdünü yerine getirip getiremeyeceği tespit edilebilir ama bu tespit yeterli olmayabilir. Bu konuda piyasadan yapılacak olan istihbaratın değeri oldukça yüksektir. Tedarikçinin daha önce çalışmış olduğu firmalar ile yapılacak görüşmeler de bu konuda bir fikir edinmek için yararlı olabilir. Bu konuda belirgin kararlar vermeden önce satın alma yapan işletme ve satın almacı bu konuda tam bilgi elde edebilmek için deneme siparişlerini küçük miktartlı tutmak, her seferinde başarılar devam ettikçe bilgilerini netleştirmek durumundadır.

➤ **Büyüme potansiyeli**

Büyüme potansiyeli, bir firmada hâlâ heyecan olduğunun işareti olarak algılanmalıdır. Bu durumdaki işletmeler, büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmek için birçok çalışma yapar. Bu çalışmaların içinde müşterilerini elde tutmak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak vardır. Bu durumdaki tedarikçiler, satın alma yapan işletmeye ve satın almacının taleplerine çok duyarlı davranmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca tedarikçinin fiyat konusunda yaklaşımları ile değerlendirilmemeli, duyarlılık konusunda da değerlendirilmelidir. Büyüme ve gelişmek isteyen alıcı, seçtiği satıcı ile büyüme ve gelişmek isterse satıcının büyüme potansiyeli, teknoloji ve kapasite açısından değerlendirilmelidir. Ancak büyüyen her satıcının pahalı hâle geleceğini akıldan çıkarmamak gerekir. Büyüyen her firmada genel giderler, temsil ve yönetim giderleri ve alternatif kazançlar daha büyüyeceğinden her seferinde doğal olarak daha pahalı hâle gelecektir. Yine de bu olumsuzlukların oluşmaması için tedarikçinin ya büyüme sınırlarının sonuna gelmiş olması gerekmektedir ya da büyük işletme konumuna gelerek farklı işler yapmaya yönelmiş olmalıdır.

2.5. Pareto Analizi

Pareto analizi, değişik sayıdaki önemli nedenleri daha az önemde olan nedenlerden ayırmak için kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz, ilk kez XIX. yüzyılda yaşayan bir İtalyan ekonomist olan Pareto tarafından uygulanmıştır. Çalışma hayatında birçok problemle karşılaşılır. Problemlerin nedenleri genellikle pareto prensibine uygundur. Pareto prensibi, problemlerin büyük bir kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıdaki ancak baskın (dominant) nedenden kaynaklandığını ifade eder. "80/20 kuralı" olarak da adlandırılan bu kalite aracı, "problemin % 80'lik kısmına % 20'lik aktivitenin neden olması ve bu önemli % 20'lik payın üzerinde yoğunlaşılması" anlamına gelmektedir.

Pareto analizinde olaylar sıklık, zaman ve önem sırasına göre grafik üzerinde sıralanır. Bu şekilde oluşturulan tablonun en belirgin özelliği, sıralamayı göstermesidir. Olayların sıklık sırasına göre sıralanması hangi sorunun daha önce ele alınması gerektiği hususunda konu üzerinde çalışanlara yardımcı olur. Yüzde onluk bir öneme ve önceliğe sahip bir probleme zamanın yüzde sekseninin ayrılması rasyonel olmayacaktır. Sorunların önem ve öncelik sırasına göre çözülmesi daha rasyonel bir davranış olup pareto analizi bu imkânı verecektir. Pareto analizinde hatalar, probleme olan katkılarının derecesine göre sıralanır. Bu sıralama kümülatif frekans dağılımına göre çubuk diyagramları şeklinde olur. Bu analiz sayesinde hatalar sınıflandırılarak maliyetteki payı yüksek olanlar üzerinde çalışmalara

ağırlık verilir. Hataların sınıflandırılması, muayene işlemlerini kolaylaştırdığı gibi zaman ve para tasarrufu da sağlar.

Pareto analizi dört farklı şekilde düzenlenebilir:

- Maliyet gruplarına göre
- Bölümlere göre
- Mamullere göre
- Diğer gruplamalara göre

Pareto analizinin faydaları şöyle sıralanabilir:

- Problem üstünde en önemli etkiye sahip olan faktörü belirlemek
- Problemleri listelemek ya da sebepleri tablolaştırmak ve her biri için oluşan hata sayısını saptamak
- Önem sırasına göre tablo oluşturmak
- Listedeki toplam hata sayısını belirlemek
- Her bir problemin gösterdiği % oranlarını hesaplamak
- Herhangi bir takım çalışmasında ortak bir karar almak ya da bir yolda birleşmek

Pareto analizinde birçok rakamın karşılaştırılıp bir tabloda gösterilmesi mümkündür. Buna pareto diyagramı adı da verilir. Pareto diyagramı, bir problemin önemli sebeplerini daha az öneme sahip olan sebeplerden ayırt etmede kullanılan bir çubuk diyagramıdır. Bu diyagram, giderek azalan bir düzende bilgi verir.

Pareto diyagramı aynı zamanda takım çalışması için önemli problemlerin belirlenmesinde kullanılan bir araçtır. Pareto diyagramları, büyük kayıplara neden olan küçük sorunların belirlenmesine imkân sağlar.

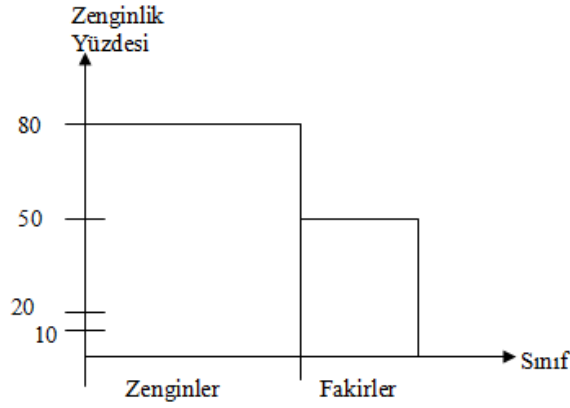
Pareto diyagramının amaca hizmet eder nitelikte oluşturulabilmesi için sebeplerin önem sırasına göre gösterilmesi gerekir. Sebep sonuç analizinden sonra sorunların temel sebeplerinin belirlenmesi gerekir.

Pareto diyagramının oluşturulmasında izlenmesi gereken adımlar:

- Yoğun işlemlere ilişkin sorun ve süreçlerden başlanmalıdır. Bu nedenle pareto diyagramının sebep sonuç analizinden sonra yapılması faydalı olacaktır. Sorunlarla ilgili veriler, kategorize edilmelidir.
- Toplanan verilerle elde edilen kategoriler, azalan sırada diyagrama yerleştirilmeli ve verilerin toplam içindeki yüzdesi hesaplanmalıdır.
- Diyagramın dikey eksenine, ölçülen olayın ölçüm birimi veya adı yazılmalıdır. Eksen sıfırdan başlayarak tüm oluşumların toplamının kaydedilebileceği eşit aralıklara bölünmelidir.

- Diyagramın yatay eksenini eşit aralıklarla bölünerek her aralık değişik kategorileri ifade edecek şekilde tanımlanmalıdır.
- En sık tekrarlanan kategori en solda yer alacak şekilde ve azalan seyir ile sağa doğru daha düşük frekanslı kategorilerle devam edilmelidir.
- Diyagramın anlamlı bir başlıkla sunumu faydalı olacaktır.

Pareto, ülke zenginliklerinin % 80'inin (mal, mülk vb.) zengin İtalyanların % 20'sinin elinde bulunduğunu belirterek durumu bir şekil üzerinde göstermektedir.



Şekil 2.1: Pareto diyagramı

UYGULAMA FAALİYETİ

Satın almada tedarikçi çeşitlerini ve işlemlerini öğreniniz.

➤ Tedarikçi çeşitlerini araştırınız.	➤ Tedarik çeşitleri hakkında İnternette ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.
➤ Satıcı ile alıcı arasındaki temel ilişki biçimlerini arkadaşlarınızla tartışınız.	➤ Satıcı ile alıcı arasındaki temel ilişki biçimleri ile ilgili İnternette ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.
➤ Satın almada kaynak yönetimini araştırınız.	➤ Satın almada kaynak yönetimi hakkında çevrenizdeki işletmelerden, İnternette ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.
➤ Tedarikçi değerlemesinin ne olduğunu arkadaşlarınızla tartışınız.	➤ Tedarik değerlemesi ile ilgili İnternette, İGEME ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.
➤ Pareto analizinin ne olduğunu araştırınız.	➤ Pareto analizi ile ilgili İnternette ve kütüphanelerden bilgi toplayınız.

KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığımız beceriler için Evet, kazanamadığımız için Hayır kutucuğuna (X) işareti koyarak kendinizi değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Çok satıcının yararlarını öğrendiniz mi?		
2. Tek satıcının yararlarını öğrendiniz mi?		
3. Hasım ilişkisini açıkladınız mı?		
4. Zorunlu tedarik kaynağını açıkladınız mı?		
5. Değerleme yöntemlerini öğrendiniz mi?		
6. Finansal durumun kontrolünü açıkladınız mı?		
7. Pareto analizinin faydalarını sıraladınız mı?		
8. Pareto analizinin kaç farklı şekilde düzenlendiğini sıraladınız mı?		
9. Pareto analizinin neye göre düzenlendiğini öğrendiniz mi?		
10. Pareto diyagramının nasıl kullanıldığını öğrendiniz mi?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınızı “Evet” ise ölçme ve değerlendirmeye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi çok satıcının yararlarından biri değildir?
A) Daha iyi kalite elde edilir.
B) Daha düşük maliyet elde edilir.
C) Daha iyi servis elde edilir.
D) Daha çok müşteri elde edilir.
2. Aşağıdakilerden hangisi tek satıcının yararlarındandır?
A) Daha yüklü siparişler nedeniyle satıcı, alıcıya daha fazla itina gösterir.
B) Daha düşük maliyet elde edilir.
C) Daha iyi servis elde edilir.
D) Daha çok müşteri elde edilir.
3. Aşağıdakilerden hangisi satıcı ile alıcı arasındaki temel ilişki biçimlerinden biri değildir?
A) Nötr ilişki
B) Ekip ilişkisi
C) Pozitif ilişki
D) Hasım ilişkisi
4. Pareto analizi aşağıdakilerden hangine göre düzenlenmez?
A) Bölümlere göre
B) Ekip ilişkisine göre
C) Mamullere göre
D) Maliyet gruplarına göre
5. Aşağıdakilerden hangisi pareto analizinin faydalarından biri değildir?
A) Problem üstünde en önemli etkiye sahip olan faktörü belirlemek
B) Her bir problemin gösterdiği % oranlarını hesaplamak
C) Önem sırasına dikkat etmeden tablo oluşturmak
D) Listedeki toplam hata sayısını belirlemek

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Modül Değerlendirme”ye geçiniz.

MODÜL DEĞERLENDİRME

ÖLÇME SORULARI

Aşağıdaki cümlelerin sonunda boş bırakılan yerlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.

1. () Satın alma; kiralama veya diğer kanuni yollarla tekrar satmak ya da üretimde kullanmak amacıyla araç gereçlerin, esas parçaların, tedarikçilerin ve hizmetlerin elde edilmesi fonksiyonudur.
2. () Satın almanın amaçlarından en önemlisi, işletmeye sürekli olarak malzeme ve hizmet akışını sağlayarak firma faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaktır.
3. () Talebi onaylayanın, genellikle talep sahibinin ikinci amiri veya o birimin satın alma talebini onaylayacak olan yetkili amiri olması gerekmektedir.
4. () Sadece fiyat ve ödeme vadesi konuşan satın almaların başarı şansı hiç yoktur.
5. () Çok satıcının yararı rekabeti azaltmasıdır.
6. () Tek satıcının yararı daha kıyasıya rekabet yaratmasıdır.
7. () Pareto analizi, değişik sayıdaki önemli nedenleri daha az önemde olan nedenlerden ayırmak için kullanılan bir yöntemdir.
8. () Pareto analizi maliyet gruplarına göre düzenlenebilir.
9. () Pareto analizi dört farklı şekilde düzenlenebilir.
10. () Pozitif ilişki, satıcı ile alıcı arasındaki temel ilişki biçimlerindedir.

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	B
3	C
4	A
5	D

ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	A
3	C
4	B
5	C

MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

1	Doğru
2	Doğru
3	Yanlış
4	Doğru
5	Yanlış
6	Yanlış
7	Doğru
8	Doğru
9	Doğru
10	Yanlış

KAYNAKÇA

- ÇAVUŞLAR Metin, **Temel Satın Alma ve Satın Alma Süreçleri**, İstanbul, 2007.
- ÖZDEMİR Ali İhsan, **Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004.
- ŞEN Esin, **Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, İstanbul, 2006.
- www.igeme.gov.tr
- www.dtm.gov.tr
- www.e-ticaret.gov.tr