

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SATINALMADA KARAR MODELLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞERMİN YILDIRIM

10 11 19 104

Danışman Öğretim Üyesi:
DOÇ.DR. GÜNER GÜRSOY

İstanbul, Ocak 2013

SATINALMADA KARAR MODELLERİ

ÖZET

Günümüzde globalleşmenin etkisiyle artan örgütsel pazarlar hızla gelişmektedir. Bu gelişim sırasında da örgütsel satınalma süreci ortaya çıkmıştır. Bu tez çalışmasında, örgütsel satınalma ele alınmıştır. Günümüzde satınalma, şirketlerin kurumsal performanslarını ve stratejik yapılandırmalarını şekillendirecek bir yapı kazanmıştır ve yapısı itibariyle satınalma bölümü gelir artışı kadar maliyet etkisi yaklaşımları ön plana çıkarabilecek çözümlerle dikkat çekmektedir.

Satınalma faaliyetinin özü, kesintisiz ve sürekli reel bilgi toplama ve toplanan bu bilgileri süratle analiz ederek değerlendirme ve uygun çözümler için stratejiler geliştirerek bu çözümlerin işletme içinde koordineli olarak uygulanmasının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. Satınalma, bu bilgi toplama sürecinde öncelikle faaliyet alanına konu olan işletme içi verileri ve bilgileri toplama sorumluluğunu taşır.

Yazının, birinci bölümü olan giriş bölümünü takip eden ikinci bölümünde konunun daha iyi anlaşılabilmesi için konu kapsamındaki literatürle ilgili tanımlara ve kavramların özet olarak açıklanmasına yer verilmiştir. Satınalma, satınalma yönetimi, satınalmanın amaçları, şirket içerisinde bütünü oluşturan diğer bölüm ve birimler ile ilişkisi (genel müdürlük, üretim, finans, lojistik vb.) satınalma pazarları ve farkları (tüketici, örgütsel gibi) bu konuda ayrıca özel olarak örgütsel satınalma modelleri ile ilgili mukayeseli bilgiler de verilerek anlatımın teori ve pratik kaynaşması ile aydınlatıcı boyutunun geliştirilmesine özen gösterilmiştir. Yazının üçüncü bölümünde satınalma ile ilgili amaç ve hedeflerine göre “karar verme” mekanizma ve modelleri açıklanarak farklılıkları ve ortak yönleri hakkında bilgi verilmiştir. Yazının dördüncü bölümünde satınalmanın hukuki boyutu incelenmeye çalışılarak bu konuyla ilgili olarak satınalmaya hukukun yüklediği anlam, satın alımın aktörleri ve alım satımın bağlayıcılığı, oluşması ile karşılıklı sorumluluklar, haklar, garanti, yükümlülükler, ödevler ve yasal koruma gibi kavramlar işlenmiştir. Yazının beşinci bölümünde satınalma ve karar süreçleri, satın almanın dünyada uygulandığı yollar anlatılarak bilgi verilmiştir. Yazının altıncı bölümünde satın almada finans kaynakları bu bağlamda banka kredileri ve leasing gibi uygulanan yöntemler açıklanmıştır. Yazının yedinci bölümünde ise satınalmada dış ticaret ödeme şekilleri ayrıntılı karşılaştırılmalı anlaşılacak şekilde açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Satın Alma, Tedarik Zinciri, Karar Verme

DECISION MAKING MODELS IN PURCHASE

ABSTRACT

Nowadays, organizational markets have been developing by the influence of globalization. During this development, the process of organizational purchasing emerges. In this study, organizational purchase is discussed. Today, purchasing gains a structure which shapes corporate performance and strategic configuration of the companies and due to this structure, purchasing department draws attention with solutions which features cost impact approaches, as well as income growth.

The essence of the purchase activity is to collect uninterrupted and continuous real information, to evaluate this information by analyzing rapidly, to help for applying these solutions in co-ordination within the company by developing strategies for appropriate solutions. Purchasing is responsible for collecting first of all internal data and information which are subject of field of activity during the process of collecting information.

In the second section of the writing, following the first section which is the introduction, definitions regarding to the literature and summary explanation of concepts within subject are given for the purpose of better understanding of the topic. It is made a point of uniting of theoretical and practical expression and improving the enlightening extent by giving information about purchasing, purchasing model, purposes of purchasing, relationship with other departments and units which constitute the whole (general management, manufacture, finance, logistics, etc.), purchasing markets and differences (consumer, organizational, etc.) and specially comparative information about organizational purchasing models for this topic. In the third section of the writing, information about differences and common aspects are given by explaining “decision-making” mechanism and models according to the purpose and objectives related to purchasing. In the fourth section of the writing, the concepts such as the meaning given to purchasing by law, actors of purchasing and binding of purchase and sale, mutual responsibilities, rights, warranties, obligations, duties and legal protection by analyzing the legal aspects of the purchasing are explained. In the fifth section of the writing, information is given by explaining the purchasing and decision-making processes, purchasing ways applied in the world. In the sixth section of the writing, financial resources in purchasing, in this context applied methods such as bank loans and leasing are explained. In the seventh section of the writing, the foreign trade payment methods in purchasing are explained by comparison in detail.

Key Words: Purchasing, Supply Chain, Decision Making

İÇİNDEKİLER

İç Kapak	i
Özet	ii
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Kısaltmalar	viii
Tablolar Listesi	ix
Şekiller Listesi	x
1. GİRİŞ	1
2. BÖLÜM - SATINALMA FONKSİYONU	7
2.1. Satınalma Nedir.....	7
2.1.1 Doğru Miktar.....	8
2.1.2 Doğru Kaynak.....	10
2.1.3 Doğru Kalite.....	15
2.1.4 Doğru Fiyat.....	15
2.1.5 Doğru Zaman ve Yerde Teslimat.....	16
2.1.5 Doğru Zaman ve Yerde Teslimat.....	16
2.1.5.1 Tam Zamanında Satınalma.....	17
2.1.5.2 Tam Zamanında Üretim Faaliyetlerinin Organizasyonu.....	18
2.2 Satınalma Yönetimi Nedir?.....	20
2.2.1 Satınalma Yönetiminin Amaçları Nelerdir?.....	20
2.3. Satınalma Yöneticisi Meslek Tanımı.....	22
2.3.1. Satınalma Yönetiminin Yetki ve Sorumlulukları.....	22
2.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi İçinde Satınalma.....	24
2.5. Satınalma Yönetiminin Diğer Bölümlerle İlişkisi.....	25
2.5.1. Satınalma Yönetimi ve Genel Müdürlük.....	25
2.5.2. Satınalma Yönetimi ve Üretim Departmanı.....	26
2.5.3. Satınalma Yönetimi ve Finans Departmanı.....	26
2.5.4. Satınalma Yönetimi ve Lojistik Bölümü.....	27
2.6. Satınalma Pazarları.....	28
2.6.1. Tüketici Pazarları.....	29
2.6.2. Örgütsel Pazarlar.....	29

2.6.2.1. Üretici Pazarı.....	32
2. 2.6.3. Hükümet Pazarı	32
2.6.2.2. Aracı Pazarı.....	33
2.6.2.4. Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerin Oluşturduğu Pazarlar.....	33
2.6.3. Örgütsel Pazarların Tüketici Pazarlarından Farkları.....	33
2.7. Örgütsel Satınalma Modelleri.....	34
2.7.1. Robinson ve Faris'in Örgütsel Satınalma Modeli.....	35
2.7.2. Webster ve Wind'in Örgütsel Satınalma Modeli.....	37
2.7.2.1. Çevresel Faktörler.....	37
2.7.2.2. Örgütsel Faktörler.....	39
2.7.2.2.1 Satınalmanın Örgütteki Yeri.....	39
2.7.2.3. Kişisel Faktörler.....	42
2.7.2.4. Kişilerarası Faktörler.....	42
2.7.3. Sheth Örgütsel Satınalma Davranış Modeli.....	44
2.7.4. Kraljic Portföy Satınalma Modeli.....	47
2.7.4.1. Satınalmanın Sınıflandırılması.....	47
2.7.4.2. Pazar Analizi	49
2.7.4.3. Stratejik Konumlandırma	49
2.7.4.4. Faaliyet Planları Oluşturma Aşaması.....	50
3. ÖRGÜTSEL KARAR VERME.....	51
3.1. Tedarikçi Seçimi İçin Geliştirilen Karar Verme Modelleri.....	51
3.1.1. Doğrusal Ağırlıklandırma Modelleri.....	51
3.1.2. Toplam Maliyet Modelleri.....	58
3.1.3. Matematiksel Programlama Modelleri.....	62
3.1.3.1 Tek Amaçlı Modeller.....	62
3.1.3.2. Çok Amaçlı Modeller.....	63
3.1.4. İstatistiksel Modeller.....	64
4. SATIN ALMANIN YASAL YÖNÜ.....	66
4.1. Satınalma Sözleşmelerinin Yasal Boyutları.....	66
4.2. Sözleşmenin Oluşması ve Yasal Boyutları.....	66
4.3. Sözleşme Yönetimi.....	68
4.4. Sözleşme ve Hazırlanması.....	68
4.5. Satınalma Sözleşmesinin Ana Unsurları.....	69
4.6. Borçlar Kanunumuzda Sözleşme Yardımcıları.....	79

4.6.1. Vekil ve Vekalet Sözleşmesi.....	79
4.6.2. Tellallık ve Simsarlık.....	79
4.6.3. Alım ve Satım Komisyonu.....	79
4.6.4. Ticari Temsilci.....	80
5. ÖRGÜTSEL SATINALMA USULLERİ.....	81
5.1. Üret ya da Satınal.....	81
5.1.1. Öz Yetkinlikler.....	84
5.2. Temel Satınalma Süreci.....	86
5.2.1. İhtiyaçların Tanımlanması.....	87
5.2.2. Bütçe ve Finansman Kararları	88
5.2.3. Satınalma Kararının Verilmesi	89
5.2.4. Satınalma Sürecinin Tamamlanması	91
5.3. Satınalma Usulleri	92
5.3.1. Doğrudan Temin	92
5.3.2. E-Tedarik	92
5.3.3. İhale.....	93
5.3.3.1. Pazarlık Usulü.....	93
5.3.3.2. Açık İhale Usulü.....	95
5.3.4. E-İhale.....	96
5.3.4.1. Açık Teklif İhale Usulü	96
5.3.4.2. Kapalı Teklif İhale Uulü	96
5.3.4.3. Kısa Liste İhale Usulü	96
5.4. Satınalma Performans Değerlemesi	97
5.4.1. Anahtar Performans Göstergeleri (KPI).....	98
6. SATIN ALMADA FİNANSMAN KAYNAKLARI	108
6.1. Öz Kaynak Kullanarak Satınalma.....	108
6.2. Kredi Kullanarak Satınalma.....	108
6.2.1. Ticari Krediler	109
6.2.2. Banka Kredileri	109
6.3. Leasing.....	110
7. DIŞ TİCARETTE ÖDEME ŞEKİLLERİ.....	112
7.1. Peşin Ödeme.....	112
7.2. Mal Mukabili Ödeme.....	112

7.3. Vesaik Mukabili Ödeme.....	112
7.4. Akreditif	113
7.4.1. Akreditifte Taraflar.....	114
7.4.3. Akreditif Türleri.....	115
7.4.3.1. Belgeli ve Belgesiz Akreditif	115
7.4.3.2. Güvenlik Açısından Akreditifler	115
7.4.3.2.1 Dönülemez ve Dönülebilir Akreditifler.....	115
7.4.3.2.2 Teyitli ve Teyitsiz Akreditifler	116
7.4.3.3. Özelliği Olan Akreditifler	117
7.4.3.3.1. Bir Defalık veya Dönen Akreditif	117
7.4.3.3.2. Red-Clause ve Green-Clause Akreditifler	117
8. SONUÇ	118
Kaynakça	120
Özgeçmiş.....	124

KISALTMALAR

A.B.D. : Amerika Birleşik Devletleri

AET: Avrupa Ekonomik Topluluğu

AHP: Analitik Hiyerarşi Prosesi

DSS: Decision Support Systems

ERP: Enterprise Resource Planning: Kurumsal Kaynak Planlaması

HUMK: Hukuk Usulü Muhakeme Kanunu

JIT: Just in Time

ICC: International Chamber of Commerce

KPI: Key Performance Indicator

L/C: Letter of Credits

MRP: Manufacturing Resources Planning

MRP II: Manufacturing Resources Planning II

Md. :Madde

PPI: Producer Price Index

PPM: Parts per Million

UCP 600: Uniform Customs and Practice

TPY: Tedarikçi Performans Yönetimi

TZY: Tedarik Zinciri Yönetimi

s. : Sayfa

v.b: Ve benzeri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Tedarikçi Ön Değerleme Formu.....	12
Tablo 2.2. Satınalmada Karar Alanları	14
Tablo 2.3. Tam Zamanında Satınalma ile Geleneksel Satın Almanın Farkları....	19
Tablo 2.4. Satınalmada Hedefler.....	21
Tablo 2.5. İSO 9000 Satınalma Prosesi.....	24
Tablo 2.6. Örgütsel Pazar Müşterilerinin Özellikleri.....	31
Tablo 2.7. Örgütsel Pazarlar	32
Tablo 2.8. Satınalma Durumlarının Sınıflandırılması.....	36
Tablo 2.9. Satınalma Portföy Konumlandırmasında Faaliyetler	50
Tablo 3.1 Örnek İçin Ağırlıklı Ölçütlü Matris.....	53
Tablo 3.2 Kriterlerin Önem Dereceleri	55
Tablo 3.3 Kriterler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi	55
Tablo 3.4. Kriterlerin Ağırlıklı Ortalamaları	56
Tablo 3.5. Tedarikçilerin Kaliteye Göre Karşılaştırılması	56
Tablo 3.6. Tedarikçilerin Fiyat Açısından Karşılaştırılması	56
Tablo 3.7. Tedarikçilerin Hizmet Açısından Karşılaştırılması	57
Tablo 3.8. Tedarikçilerin Teslimat Açısından Karşılaştırılması	57
Tablo 3.9. Tedarikçilerin Tüm Kriterlere Göre Karşılaştırılması	57
Tablo 3.10. Örnek İçin Tedarikçilerin Üretim Maliyetleri.....	61
Tablo 4.1. Satınalma Sözleşmesi	76
Tablo 5.1. Temel Satınalma Süreci	86
Tablo 5.2. Tedarik Performans Değerleme Çizelgesi	98
Tablo 5.3. Kalite Performansına İlişkin Temel Göstergeler	100
Tablo 5.4. Tedarikçi PPM Performans Puanları ve Değerleme Çizelgesi	101
Tablo 5.5. Maliyet (ve Fiyat) Performansına İlişkin Temel Göstergeler	104
Tablo 5.6. Teslimat Performansına İlişkin Temel Göstergeler	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kraljic Portföy Satınalma Modeli	48
Şekil 3.1. Tedarikçi Seçimi İçin Karar Hiyerarşisi	54
Şekil 5.1. Üret yada Satınal Karar Analiz Modeli	84
Şekil 5.2. Pazarlık Usulü İhale	94
Şekil 5.3. Açık İhale	95

1. GİRİŞ

Satınalma fonksiyonu, üretim için gerekli olan her çeşit hammadde, ürün, malzeme, donanım, cihaz ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin; üretim, stok ve pazarlama arasındaki reel ilişkiyi doğru verilerle analiz etme ve kar odaklı optimize etmeye yönelik çabaların sürecidir. Bu çalışmada, satın almanın daha etkin bir şekilde yapılabilmesi amacıyla karar verme süreçleri ve yaklaşımları tanımlanarak kıyaslanmıştır.

Satınalma, geçmişte (ve hatta zamanımızda küçük işletmelerde) üretimin veya finansmanın bir alt birimi olarak görev yapmaktaydı. Ancak şirket ve talep büyümelerinin yanı sıra piyasa rekabet şartlarının zorlayıcı etkileri ve satınalmanın kendi yapısından kaynaklanan nedenlerle satınalma bölümünün uzmanlaşmasını ve şirket içerisinde bağımsız bir şubeye dönüşerek gelişmesine yol açmıştır.

Satınalma, şubeler arası koordineli ve müşterek çalışma, araştırma, veri toplama, analiz, bilgi paylaşımı ve neticede de kontrol denetim sistemi ile çalışması gereken canlı bir organizmanın yaşamsal faaliyetinin önemli bir bölümü gibi hassas hesap ve analizler içerisinde olmalıdır. Yaşamını sürdürmeye ve gelişmeye odaklı organizmada satınalmanın cevabını vermesi gereken önemli soruları vardır. Satınalma bölümü cevaplarının, kâr payını etkilemesi; üretim için alınan malların değişik yapılardaki hammadde, teknoloji ve kalitelerde olması ve üstelik bunların rekabetçi piyasalardan pazarlıkla tedarik edilme zorunluluğunun bulunmasının yanı sıra, indirim, iskonto, vade gibi potansiyelleri de barındırması satınalmanın hızla değişim ve gelişim göstermesi için ivme kazandırıcı etkenler olmuştur.

Satınalma faaliyetinin özü, kesintisiz ve sürekli reel bilgi toplama ve toplanan bu bilgileri süratle analiz ederek değerlendirme ve uygun çözümler için stratejiler geliştirerek bu çözümlerin işletme içinde koordineli olarak uygulanmasının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. Satınalma, bu bilgi toplama sürecinde öncelikle faaliyet alanına konu olan işletme içi verileri ve bilgileri toplama sorumluluk ve yükümlülüğündedir. Satınalma, şirket içi reel bilgilere ancak şirket içi koordineli ve hızlı bir şekilde çalışan iletişim sistemleri ile ulaşabilir. Bu konu, şirket için hayati öneme sahiptir. Zira satınalmaya iletilen bilgilerde şirketin geleceğini etkileyecek kararlar alınacaktır ve bu bilgi toplama ve değerlendirme, planlama döngüsü şirketin gelişmesi için sürekli devam edecektir. Bu verilerin gelişinde stok, hammadde kalitesi, üretim, pazar, dağıtım, teknolojilerin geliştirilmesi, envanter bilgi ve yorumları, kasadan ayrılacak bütçeler gibi çok çeşitli ve birbirinden bağımsız gibi görünen bilgiler vardır. Ancak satınalma, işletmenin üretim, finans, lojistik, yönetim bölümlerinden gelen bu birbirinden kopuk ve ilgisiz gibi görünen bilgileri akılcı bir sistemde süratle analiz ederek değerlendirmek zorundadır. Bunu yaparken de işletmenin değerlendirme anındaki yapısını, konumunu, ihtiyaçlarını ve pazarın mevcut ve yakın gelecekteki durumunu da göz önünde bulundurarak, geleceğe yönelik hedeflere çözüm üretmek için işletmenin sorunları aşarak gelişmesine yönelik projeler üretmek faaliyet gösterir.

Konunun kavram, mahiyeti, ana - tali konuların daha belirgin olması için birinci bölümde satınalmanın literatürde belli başlı tanımları konusunda örneklere yer verilmiştir. Tanımı takip eden konular, satınalma konusunun tanımında geçen ve satınalmanın ana unsurları olan: “Doğru miktar”, “Doğru kaynak”, “Doğru kalite”, “Doğru fiyat”, “Doğru zaman ve yerde teslimat” konuları, bir şirketin günümüz koşulları içerisinde rekabet ortamında başarılı ve kârlı olabilmesi için yukarıda

sayılan beş kriterde de yerine getirilmesi gereken bakış açıları, kural ve davranışlar konularında ve tedarikçi konularında sistematik bilgiler verilmiştir. Bu cümleden olmak üzere tedarikçi seçiminde uygulanacak kriterler (uygun kalite, maliyet ve zamanında teslimat gibi) ve yine tedarikçi seçim kararlarında dikkate alınması gereken en önemli hususlar konularında tablolardan da faydalanılarak bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, satınalmanın iş yönetiminde, bir işletmenin temel fonksiyonlarından birisi olması nedeniyle “satınalma yönetiminin” şirketteki diğer bölümlerle yakın temas içinde ve koordineli çalışmasının kârlılığa, hedeflenen büyümeye etkilerine vurgu yapılarak, satınalmanın özellikleri, anlatılmıştır. Devamla “satınalma” araçları, satınalma yöneticisi meslek tanımı, yetki ve sorumlulukları “satınalmanın”, işletmenin diğer bölümlerle olan ilişkileri, bu konu ile ilgili olmak üzere: “Genel Müdürlük”, “Üretim Departmanı”, “Finans Departmanı”, “Lojistik Bölümü”, ile ilişkileri incelenmiştir. Ayrıca satın almanın incelediği konular olan: “Talep Tahmini ve buna bağlı olarak başarılı planlama yapılması”, Üretim sürecinde kullanılacak hammadde, yarı mamul, parça ve çeşitli diğer malzemelerin tedariki veya satınalma işlerinin, süreç içerisindeki akışlarının sağlanması faaliyetlerinin yönetimi olan “Envanter yönetimi” konularında da bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde devamla yine “Satınalma İhtiyacının Belirlenmesi”, “Satınalma Siparişinin Hazırlanması”, “Satınalma Pazarları” ve çeşitlerine (tüketici pazarlar, örgütsel pazarlar ve bunlara ilişkin alt yapı sınıflandırmalarına) yer verilmiştir. Bu konu ile bağlantılı olarak Örgütsel Pazar Müşterilerinin Özellikleri ve yapıları, tablolar yardımı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yine ikinci bölümün bir alt başlığı olarak Örgütsel Pazarların Tüketici Pazarlarından Farkları da açıklanarak anlatılmıştır.

İkinci bölümün son alt başlığı, “Örgütsel Satınalma Modelleridir”. Bu konuda, sanayi malı alıcısının özellikleri ve satınalma davranışı inceleyen dört önemli model incelenmiştir. Bu modeller; “Robinson ve Faris’in”, “Webster ve Wind’in” , “Sheth’in” ve “Kraljic” modelleridir. Her dört model de alım modelleri için oluşturmuş oldukları teknikleri, alım teknik yöntemlerinde ortaya çıkabilecek problemlere getirdikleri çözümler, satınalma için öngördükleri davranış modelleri ve örgüt içi alınan kararlara etki eden faktörler (çevresel, bireysel, örgütsel ve grupsal) ve bunların alt birimleri üzerinde durulmuştur. Yine bu konu ile alakalı olarak satınalmanın örgütteki yeri konularında bilgiler verilerek, “Merkezi Satınalma”, “Çok Tesisli İşletmelerde Satınalma” ve işletmenin genel merkezi ile diğer tesislerinin coğrafi olarak farklı yerlerde olması satınalma departmanının örgütlenmesini zorlaştırması ve “Keneeth Lysons” un çok tesisli işletmeler için ortaya koymuş olduğu üç model izah edilmiştir. Ayrıca “Webster ve Wind’in” modelinde satınalma kararının verilmesinde etkili olan kişilerin ve kişiler arası faktörlerin satınalma merkezinde toplanması ve satınalma sürecinde satınalma kararını etkileyen değişkenleri bilgileri verilmiştir. Yine örgütsel satınalma kararlarını sosyal, psikolojik, kültürel ve ekonomik faktörlere dayanarak açıklayan bir model geliştiren Sheth’in modeli hakkında da bilgiler verilmiştir.

Yazının üçüncü bölümünde “Örgütsel Karar Verme” konusu işlenmiştir. Bu konu ile ilgili olarak, “Tedarikçi Seçimi İçin Geliştirilen Karar Verme Modelleri” (Toplam Maliyet Modelleri, Maliyet Oran Yöntemi, Sahipliğin Toplam Maliyeti, Matematiksel Programlama Modelleri, Çok Amaçlı Programlama, İstatistiksel Modeller) ayrıntılı olarak tablolardan da faydalanılarak bilgi verilerek açıklanmıştır.

Dördüncü olarak Satınalma Sözleşmelerinin Yasal Boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu bölümde kısaca sözleşmelerin karşılıklı iradeler ile oluşmasını,

sözleşmenin yapısından kaynaklanan unsurlarını, sözleşmenin çeşitleri ve satınalma ile bağlantılı diğer ilgili yargı ile ilgili bağlantılı konulardan bahsedilmiştir.

Satınalma sözleşmesi hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar, hazırlanacak sözleşmenin amacı, sözleşme taraflarını tespit edilmiş amaçlara en ekonomik ve hızlı bir şekilde ve oluşabilecek risklerden uzak bir şekilde ulaştırılmasına rehberlik edecek hususlar ve bu hususların yazıya dökülmesinde uygulanacak özellikler anlatılmıştır.

Sözleşmelerde belirgin ana unsurların yanında satın alınacak ürün ve/veya hizmetin özelliklerine göre tali unsurların vurgulanma bilgileri detaylı olarak verilmiştir. Hatta konu ile ilgili örnek bir sözleşme de verilmiştir. Yine konu ile ilgili olarak Borçlar Kanunumuzda Sözleşme Yardımcıları (Vekil ve Vekalet Sözleşmesi, Tellallık ve Simsarlık, Alım ve Satım Komisyonu, Ticari Temsilci) konularının yasa metnindeki ifadeye bağlı özellikleri sıralanmıştır.

Beşinci bölüm olarak “Örgütsel Satınalma Usulleri”ne bağlı konular, bu bağlamda başlangıçta üretmek mi, yoksa satın alma mı analizi, öz yetkinlikler faktörü ile izah edilmiştir.

Yine beşinci bölüm içerisinde satın almada kullanılan belli başlı usuller olarak “doğrudan temin”, “e-tedarik”, “ihale” usulleri ve farklılıkları, avantaj ve dezavantajları gibi özellikleri, karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Altıncı bölümde “Satınalmada Finansman Kaynakları” incelenmiştir. Finans kaynağı, satınalmanın gerçekleşmesi için en önemli faktördür. Konu ile ilgili finans çeşitleri olarak öz kaynak kullanarak satınalma ve kredi kullanarak satınalmanın farkları ve kredi çeşitleri olarak da ticari kredi, banka kredisi ve leasing kavramları ve satınalma ilişkisi izah edilmiştir. Ayrıca finans kaynaklarına göre avantaj ve dezavantajlar da incelenmiştir. Örnek olarak bankaların, işletmelere akreditif açarak, teminat mektubu

veya poliçe kabulü ile gayri nakdi kredi sağlamaları, risk ve dezavantajları da izah edilmiştir.

Yedinci Bölümde, “Dış Ticarete Ödeme Şekilleri” anlatılmıştır. Konu ile ilgili olarak “peşin ödeme”, “mal mukabili ödeme”, “vesaik mukabili ödeme”, “akreditif (koşullu havale)”, özellikle akreditif konusu hukuki boyutuyla birlikte işleyişi ve aydınlatıcı bir anlatım ile etraflıca anlatılmıştır.

2. SATINALMA FONKSİYONU

2.1. Satınalma Nedir?

Küreselleşen dünyamızda ticaretin gelişmesi ile birlikte satınalmanın da önemi artmıştır. Literatürde satınalmanın birçok tanımı vardır. Öne çıkan tanımlar şu şekilde sıralanabilir:

“Satınalma, en yalın haliyle, gündelik yaşamda belirli bir bedel karşılığında bir ürün veya hizmetin temin edilmesidir”(Erdal, 2011).

“Satınalma fonksiyonu üretim için gerekli olan her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu taşıyan ve malzeme yönetiminin pazar ile olan ilişkisini meydana getiren bir fonksiyonlar dizisidir”(Mizrahi, 2001).

“İstenen kalite, zaman ve miktarda, uygun fiyatta, uygun bir teslimat ve ödeme planı ile mal veya hizmetlerin mülkiyetinin satıcıdan alıcıya geçmesidir” (Şahin, 2004).

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere bir işletme açısından satınalma, işletmenin devamlılığını sağlayan mal ve hizmetlerin belirli bir bedel karşılığında istenen kalite, zaman ve miktarda, uygun fiyat ve yine uygun bir teslimat ve ödeme planı oluşturularak meydana getirilen bir fonksiyonlar dizisidir. Satınalmada bu amaçlar; literatürde satın almanın beş doğrusu olarak ifade edilmektedir:

- Doğru miktar
- Doğru kaynak
- Doğru kalite
- Doğru fiyat

- Doğru zaman ve yerde teslimat

Bir şirket rekabetçi kalabilmek için yukarıda sayılan beş kriterde de ayrı ayrı başarılı olmalıdır. Yine yukarıda sayılan kriterlerle yapılan satınalma işlemi sonucunda, şirketin maliyetleri düşecek ve şirket karlı bir şirket olacaktır.

2.1.1. Doğru Miktar

İşletme satın aldığı hammadde, mamul ve yarı mamulleri doğrudan üretime sokabilir veya stoklayabilir. Gereğinden fazla alım yapılması işletmenin stok maliyetine katlanmasına sebep olacaktır. Satın alınan miktar yeterli değilse ürün birim maliyeti artacaktır. “İşletmelerin ihtiyaç duydukları hammadde, yarı mamul, mamul ve yardımcı maddelerin miktarlarının uygun şekilde belirlenmesi, işletmenin ürettiği mallara veya hizmetlerine duyulan talebe, üretim programına ve tedarik politikalarına bağlıdır”(Elagöz, 2006). Bunların yanında tedarik miktarının saptanmasında etkili olan diğer faktörler şu şekilde belirtilebilir (Milli, 1990, s.52) :

- Mal ve hizmetlerin değişik miktarlardaki birim maliyeti,
- Değişik birimlerden oluşan alımlardan meydana gelen ortalama stok maliyeti,
- Verilen sipariş sayısına göre ortalama sipariş maliyeti,
- Tedarik için yapılacak harcamaların finansmanı,
- Depolama kapasiteleri ve maliyetleri,
- Sigorta ve amortisman giderleri,
- Tedarik süreleri,
- Rekabet durumu,

- İşletmenin kuruluş yeri, tipi ve tedarik kaynaklarına uzaklığı.

İşletmeler bu etkenler doğrultusunda malzeme alımını belirlemelidirler. Tedarik maliyeti, stok maliyeti, finansman ihtiyacı gibi konularda optimum çözüme ulaşarak karlılığı arttırabilirler.

Üretim miktarına ve akışına göre sınıflandırma (Kobu, 2010):

- **Siparişe Göre Üretim:** Tüketici veya müşteri firma için bir yada birkaç tane özel mamul üretilmesidir. Özel elektronik cihazlar, prototip makinelerin üretimi bu gruba girer. Üç alt gruba ayrılır:
 - a) Mamulün yalnız bir defa üretilmesi,
 - b) Mamulün talep geldikçe üretilmesi,
 - c) Mamulün belirli aralıklarla üretilmesi.
- **Parti Üretimi:** Bir mamulün talebi karşılamak için partiler halinde üretilmesidir. Üretilen mamulün ardından makine ve tesisler başka bir parti üretime başlarlar. Parti üretimde sipariş üretim gibi yalnız bir defaya mahsus üretildiği gibi, sipariş geldikçe veya periyodik olarak üretim yapılabilir. Konfeksiyon, gıda maddelerinin üretimi bu gruba girmektedir.
- **Sürekli Üretim:** Eldeki tesis ve makineler talep düzeyi yüksek belirli bir mamulün üretimi için kullanıldığı bir üretim şeklidir. Üretim yüksek

miktarlarda yapılır. İşletme bir miktar stoklama yapabilir. Çimento, şeker gibi mamullerin üretilmesi bu gruba girer.

- **Proje Üretimi:** Belirli bir mamulün yalnızca bir kere üretilmesidir. Birim mamul fiyatı çok yüksektir. Bina inşaatı, tersanede gemi yapımı bu üretim grubuna girer.

İşletmelerin yaptıkları üretimler sadece yukarıdaki üretim gruplarıyla sınırlı değildir. İşletmeleri üretim için gerek duydukları malzeme miktarları açısından değerlendirmek için bu tip sınıflandırmaya yer verilmiştir.

2.1.2. Doğru Kaynak (Tedarikçi Seçimi)

İşletmelerin satınalma işlemlerini gerçekleştirdikleri işletmelere tedarikçi denir. Satınalma operasyonunda önemli bir diğer nokta doğru tedarikçi seçimidir. Tedarikçi seçimi satınalma faaliyetlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Tedarikçi seçimi aynı zamanda tedarik edilen ürünün de seçimidir. Farklı işletmelerin farklı hizmet ve malzeme gereksinimleri vardır. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri alanlarda pek çok potansiyel tedarikçiyle çalışma şansına sahip olabilirler. Tedarikçi seçiminde öncelikle, işletmenin gereksinimleri dahilinde tedarikçilerin sınıflandırılmasıdır. İlk olarak tedarikçiler yurtiçi ve dışı olarak sınıflandırılmalıdır. Tedarikçilerin yurtiçi ve yurtdışı tedarikçiler olarak iki başlık altında kategorize edilmesi yapılan planlamada kolaylık sağlar.

İşletmenin pazar incelemesi yapması ve uygun tedarikçiler ve alternatif ürünler bulması gerekmektedir. Tedarikçinin, tedarik kaynağında araması gereken başlıca özellikler şu şekilde sıralanabilir (Milli, 1990, s. 54-55) :

- Tedarik kaynağının müşterilerine, çalışanlarına ve özellikle kendine karşı her zaman dürüst olup olmadığı,
- Halkla ilişkileri ve haberleşme imkanlarının düzeyinin yeterliliği,
- Söz verilen zamanda, istenilen miktarda ve sözleşmede belirtilen niteliklere uygun malzemeyi sağlayabilecek fiziki tesis ve kapasiteye sahip olup olmadığı,
- Sektör içindeki payı ve büyüklüğü, sürekliliğinin yeterli olup olmadığı,
- Yönetiminin yeterli olup olmadığı,
- Mali durumunun sağlam olup olmadığı,
- Fiyatının makul olup olmadığı,
- Gerek ürünleri, gerekse üretim yöntemleri bakımından kendisini geliştirme çabası içinde olup olmadığı,
- Müşterilerine sunduğu hizmetin yeterli olup olmadığı.

Tedarikçiler, ön değerlendirme formları doldurarak ürettikleri ürün ve ekipmanlar ile ilgili bilgileri yer almak istedikleri tedarik zinciri ile paylaşmaktadırlar. İşletmeler ise potansiyel tedarikçiler arasından bu formları inceleyerek çalışacakları tedarikçileri belirlemektedirler.

Tablo 2.1. Tedarikçi Ön Değerleme Formu

		TEDARİKÇİ ÖN DEĞERLENDİRME SORU LİSTESİ	
		Tarih : .	Sayfa : 1 / 1
Tedarikçi : Sorumlu Kişi : Ürünler :	Adres : Telefon: Fax :		
1. Ticaret Sicili Şirketiniz tedarikçi olarak faaliyetini kaç yıldır sürdürüyor?" Yönetim Kurulu başkanınızı ve ortakların isimlerini yazınız.			Puan.....
2. Toplam Çalışan Sayısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı Üniversite Mezunu : Yüksek Okul Mezunu : Lise / Meslek Lisesi Mezunu : Diğer :			Puan...
3. Üretim Makina / Teçhizat Durumu (İmalatçı Firmalar için) Makina / Teçhizatın Ortalama Yaşı ? Makina / Teçhizatın Planlı Bakımı Yapılıyor mu ? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır Yapılıyor ise bakım planlarının bir kopyası		0-5 yıl 5-10 yıl 10 yıldan çok	Puan...
4. Standartların Takibi Sağladığınız ürünler ile ilgili takip ettiğiniz standartların kodlarını ve yayın tarihlerini yazınız. TSE : Diğer :			Puan...
5. Kapasite Aylık Üretim / Tedarik Kapasiteniz? (Aylık Adet/Ton/Metre/Litre) Bu kapasitenin şu an ne kadarı kullanılıyor? (% olarak)			İGDAŞ ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda mı? Puan....
6. Kalite Sistemi Durumu <input type="checkbox"/> ISO 9000 <input type="checkbox"/> ISO 14001 <input type="checkbox"/> ISO 18001 <input type="checkbox"/> Diğer(Ürün TSE belgesi veya farklı bir kalite belgesi) <input type="checkbox"/> Resmi Kalite Sistemi Yok <input type="checkbox"/> Belgelendirme Aşaması – Belgelendirme Kuruluşu : <input type="checkbox"/> Oluşturulma Aşaması <input type="checkbox"/> Belgelendirildi – Tarih :		9001 14001 18001	

Uygun kalite, maliyet ve zamanında teslimat gibi kriterler tedarikçi seçiminde önemlidir.

Tablo 2.2. Satınalmada Karar Alanları (Ammer,1980; aktaran Elagöz,2006)

Karar Alanları	Tedarikçi	Tedarik Kaynağı
Uygun Kalite	Uygun kaliteyi, sağlanacak hizmeti ve teslimi en önemli faktörler olarak dikkate alır. Genel mal bilgisine sahip olmalıdır.	İzlediği politikalar, üretim yöntemi, örgütlenme ve araştırma-geliştirme açısından yeterlilik. Teknolojik gelişmeleri yakından izleme.
Uygun Miktar	Üretimi aksatmayacak şekilde optimum sipariş miktarlarını belirlemek Gereksiz stok maliyetlerinden kaçınmak, fire ve kayıpları asgari seviyede tutmak. Uygun kaynaklar belirleyerek, bunlarla uzun vadeli sağlıklı ilişkiler kurmak.	Mali ve teknik yönlerden güçlü olmak. Siparişleri aksatmadan karşılamak. Müşterilerine karşı dürüst olmak.
Uygun Fiyat	Fiyatlandırma yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak. Fiyat analizleri yapabilmek.	Müşterilerini stratejik ortak olarak görmek
İstenen Yer ve Zamanda Teslim	Stoklardan sorumlu olması nedeniyle, muhtemel üretim hızını göz önünde bulundurarak, stoktaki ve siparişteki miktarın, cari ve ilerdeki fiyatlarla pazar koşullarının sunduğu en ekonomik düzeyde olup olmadığını araştırmak.	Uygun kapasiteye ve donanımına sahip olmak.

2.1.3. Doğru Kalite

Kalite, malzeme alımında önemli seçim kriterlerindedir. Doğru kalite, satın alınan malzemenin en uygun kalitede olmasıdır. Üretim için satın alınan malzemelerin kalitesinin belirlenmesi mühendislik- araştırma geliştirme departmanları ile kalite kontrol departmanı tarafından belirlenir. Satın alınan malzemenin kabulü satınalma departmanı tarafından yapıldığı için satın alınan malzemelerin kalitelerindeki herhangi bir değişimin olması satınalma departmanının sorumluluğundadır. “İşletmenin kullandığı hammaddenin istenilen kalitede olmaması durumunda işletme; hatalı ve kusurlu mamul üretme, artık miktarlarında çoğalma, üretim aksamaları ve çıktı miktarlarında istenilen seviyeleri tutturamama sonucunda ortaya çıkan verimlilik problemleriyle karşı karşıya kalacaktır”(Elagöz, 2006).

Üretim yapan işletmenin istenilen kalitede hammadde ve malzeme tedarik edememesi, işletmeyi pek çok konuda sıkıntıya sokacaktır. Kalitesiz malzemelerin üretime girmesi sonucunda üretilen düşük kalite veya bozuk mallar işletmenin ek maliyetlere katlanmasına sebep olacaktır. İşletmenin piyasaya sürdüğü kalitesiz mallar ise, rekabet etme şansını ortadan kaldıracığı için müşteri kaybı ve dolayısıyla pazar payının küçülmesine sebep olacaktır. İstenilen kalitede malzeme alınmasının en uygun yolu, az sayıda ancak güvenilir tedarikçiler ile uzun süreli sözleşmeler yapmaktır(Yükçü, 1999a).

2.1.4. Doğru Fiyat

Satın alınan malın ya da hizmetin parasal değerine fiyat diyoruz. “Serbest ekonomi sisteminin en önemli elemanı olan fiyat, sistemin işleyişini dengelemektedir”

(Elagöz, 2006). En iyi fiyat en düşük fiyat değildir. En iyi fiyat satınalma sürecinde hem alıcı hem de satıcı için doğru saptanmış fiyattır. Üst yönetim satınalma departmanının düşük fiyat seviyelerinde mal almasını bekler. Fiyatın önemli bir faktör olmadığı söylenemez, fakat en düşük fiyat ile uygun kalitede malzeme temini yapılamayacağından fiyat tek başına belirleyici bir faktör değildir. Satınalma fonksiyonunda malzeme alımlarında aşağıdaki unsurlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

- Lojistik Maliyeti: Satınalma departmanı uzak mesafedeki bir tedarikçiye düşük fiyat ödeyebilir, fakat katlanılan lojistik giderleri malzemenin toplam maliyetini yükseltebilir.
- Stok Maliyeti: Çok sayıda malzeme düşük fiyata alınabilir, fakat bu alım yapılırken stok maliyeti de göz önünde bulundurulmalıdır.
- İşçilik Maliyeti: Üretim sürecinde alınan ucuz malzeme üretim sürecini arttırabileceğinden işçilik maliyetlerini yukarıya çekebilir. Bu durum toplam maliyete yansıtacağından karlılığı etkiler.

Burada dikkat edilmesi gereken husus üretilecek ürünün toplam maliyet hesaplamalarıdır. Doğru fiyatla alınan ham madde ve malzemelerle üretilecek ürünlerin talebini belirleyen etken yine doğru fiyattır.

2.1.5. Doğru Zaman ve Yerde Teslimat

Dünya piyasasında diğer işletmelerle rekabet edecek duruma gelmek üretimde kullanılacak malzeme ve hizmetlerinin istenilen kalite ve uygun maliyetle elde

edilmesi olduğu kadar; bu malzeme ve hizmetlerin doğru zamanda elde edilmesidir. Satın alınan hammadde, mamul, yarı mamul ve hizmetlerin zamanında işleme ulaşmaması durumunda işlerde aksama meydana gelebilir hatta üretim durabilir. Satınalma departmanı ürün ve hizmetlerin gecikme olmadan, doğru zamanda teslim alınmasından sorumludur. Satınalmanın doğru zamanda yapılması işletme açısından hayati önem taşımaktadır. İşletme alım zamanlarını doğru saptamalı ve teslimat süresi konusunda gecikmelerin önüne geçmelidir. Tedarikçilerle yapılan sözleşmelere zamanında yapılmayan teslimatlar için cezai hükümler konabilir.

2.1.5.1. Tam Zamanında Satınalma

Tam zamanında üretim sisteminde kullanılan satın alma biçimidir. Rakiplerin ürettiği mallar ile rekabet edebilecek kalite ve fiyata sahip olmak için üretimde kullanılacak hammaddenin istenilen kalitede ve uygun maliyetle temin edilmesi ve onların kullandıkları teknolojiye yakın bir teknoloji ile üretim yapılmalıdır. Başta Japonya olmak üzere birçok ülke tam zamanında üretim yaparak üretim maliyetlerini düşürmeyi ve kaliteyi arttırmayı hedeflemektedirler. Tam zamanında üretim sistemi, üretim sistemini basitleştiren ve gerekli parçaların gerekli yerlerde ve gerekli miktarda üretilmesini sağlar. Stok bulundurulmaz. Satın alınan parçalar ve üretilen parçalar üretim sürecine anında verilir. “Tam zamanında üretim en alt kademedeki çalışan personelden en üst kademedeki yönetim personeline kadar herkes tarafından bilinmesi, yaşanması ve bağlı kalınması gereken bir olgudur, bir felsefedir, bir görüştür”(Yetişen, 1993). Tam zamanında üretim görüşünün temel amacı, gereksiz işgücü, gereksiz maliyet ve stokları elimine ederek maliyetleri düşürmek ve karı arttırmaktır.

2.1.5.2. Tam Zamanında Üretim Faaliyetlerinin Organizasyonu

Faaliyetlerin organize edilmesi ve yürütülmesi dört aşamadan oluşur: (Yetişen, 1993, s. 7) :

1. Organizasyon Şemasının Düzenlenmesi: Tam zamanında satın alma ve tam zamanında üretim sisteminde yer alan her çalışan organizasyonun süreçlerini ve bu süreçte görevlerinin ne olduğunu bilmelidir. Bu süreçte faaliyetler şemada gösterilir.

2. Yönlendirme Komisyonunun Oluşturulması: Tam zamanında satınalma ve üretim planlarının yürütülmesi esnasında çıkacak belirli problemlerin çözümü için komite kurulur.

3. Görev Gruplarının Oluşturulması: Çıkan problemlerin çözümü için pek çok görev grubu oluşturulur. Her bir grup sadece bir görevle görevlendirilmiş bu görev grupları yönlendirme komitesine spesifik çözümler önerirler.

4. İyileştirme Araçlarının Belirlenmesi: Problemlerin çözümünün akabinde, süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Problemlere spesifik çözümler üreten gruplar, kalite çemberleri olarak çalışırlar.

Tablo 2.3. Tam Zamanında Satınalma ile Geleneksel Satınalmanın Farkları (Yetişen, 1993)

Satınalma Faliyetleri	TZ Satınalma	Geleneksel Satınalma
Parti Büyüklüğünün Belirlenmesi	Küçük partiler halinde sık alımlar	Büyük partiler halinde daha az sıklıkla alımlar
Tedarikçi Firma Seçimi	Belirli bir parça için coğrafi yakınlığa sahip tek bir tedarikçi seçilir ve uzun vadeli anlaşmalar yapılır.	Belirli bir parça için çok sayıda firma ile çalışılır ve kısa dönemli anlaşmalar yapılır.
Tedarikçi Firmaların Değerlendirilmesi	Ürün kalitesi, sevkiyat performansı ve fiyat göz önünde bulundurulur. Hiçbir hata kabul edilmez.	Yanda belirtilmiş olan oranlar için % 2'lik red oranı kabul edilebilir.
Tedarikçi Firma ile Pazarlık	Temel amaç kaliteli malzeme sağlanması ve iki taraf için olan fiyatlandırma ile uzun vadeli anlaşma yapılması	Temel amaç, mümkün olan en düşük fiyatın elde edilmesidir.
Gelen Parçanın Kontrolü	Gelen parçaların sayımı azaltılır sonunda tamamen ortadan kaldırılır.	Alıcı firma gelen bütün parçaların sayımı ve kontrolünden sorumludur.
Taşıma Biçiminin Belirlenmesi	Zamanında teslimat çok önemlidir. Sevkiyatın planlanması alıcı firmaya aittir.	Amaç, daha düşük taşıma maliyetinin sağlanmasıdır. Sevkiyat planlama tedarikçi firmaya aittir.
Ürün Spesifikasyonlarının Belirlenmesi	Alıcı firma ürün tasarımından çok performans konularıyla ilgilenir.	Büyük bir yazışma trafiği vardır. Sevkiyat zamanı ve miktarının değiştirilmesi için sipariş emri gerekmektedir.
Ambalaj	Küçük standart taşıyıcılar kullanılır.	Bütün tip parçalar için alışılmış ambalajlar uygulanır. Malzemelerin tanıtımı ile ilgili herhangi bir işaret yoktur.

Başarılı JIT uygulandığında Elde Edilen Faydalar: (Çavuşlar, 2011, s. 262)

- Kalite muayenelerinde % 20-60 arasında düşüş elde edilir.
- Hammadde stoklarında % 35-75 arasında düşüş elde edilir.
- Toplam üretimde % 40 civarında artış elde edilir.

- Üretim alanı ihtiyacında % 80 azalma olur.
- Dolaylı ve dolaysız işçilik maliyetlerinde % 25'e varan düşüş elde edilir.
- Tedarik sürelerinde % 90 program uyumu elde edilir.
- Bitmiş ürün stoklarında ve maliyetlerinde düşüş elde edilir. Esasen hedef sıfır stok ve sıfır stok maliyetidir.

Satınalma iş yönetiminin temel fonksiyonlarından bir tanesidir. Satınalma yönetiminin şirketteki diğer departmanlarla yakın temas içinde ve koordineli çalışması karlılığı arttırdığı gibi hedeflenen büyümeği de sağlar.

2.2. Satınalma Yönetimi Nedir?

Satınalma yönetimi, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için malzeme ve hizmet alımında tüm süreçlerin optimizasyonunu amaçlar. “Satınalma yönetimi ise örgütsel hedeflere ulaşmada satınalma operasyonlarının planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi, yönlendirilmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir” (Erdal, 2011).

2.2.1. Satınalma Yönetiminin Amaçları Nelerdir?

Satınalma yönetiminin amaçlarının başında işletmeye kesintisiz olarak mal ve hizmet akışının sağlanması gelmektedir. İşletmede üretimin malzeme yokluğundan durması işletme açısından oldukça maliyetli bir durumdur. Üretim işletmelerinde işletmenin faaliyetlerinde herhangi bir aksamaya sebep olmadan organizasyon yapısı kurulmalıdır. Malzeme alımlarında rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı

sağlanacak biçimde satın alma yapılmalıdır. “Pahalı alımla alınan bir ürünün pahalı alım maliyetini ilerdeki hiçbir süreçte telafi etme olasılığı yoktur”(Çavuşlar, 2010). Tedarikçi seçimi satın alma kararları içerisinde kritik önem taşımaktadır. Satınalma yönetimi, işletmeye temin ettiği malzemeleri güvenilir tedarikçilerden satın alınmalıdır. İşletmelerde gerekli malzemelerin zamanında temin edilmesi, satın alınan malın tekrar alınmaması, satın alınan malın ziyan olmaması ve gereğinden fazla stok tutulmaması sağlanacak şekilde satınalmaların yapılması gerekmektedir.

Tablo 2.4. Satınalmada hedefler (Altıok, 2009, s. 19)

Amaçlar	Tanım
Kesintisiz Malzeme Akışı	Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi için malzemelerin, hammaddelerin ve hizmetlerin kesintisiz akışı
Envanter Yönetimi	Minimum envanter yatırımı
Kaliteyi Geliştirme	Ürünleri ve hizmetleri dikkatlice değerlendirip seçerek kaliteyi sağlama ve geliştirme
Tedarikçi İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Yönetilmesi	Rekabetçi tedarikçilerin bulunması ve tedarik zincirinde verimliliği arttıran ilişkilerin kurulması
Toplam Maliyetin Minimize Edilmesi	İhtiyaç bulunan ürün ve hizmetlerin mümkün olan en düşük fiyatlarla satın alınması
İdari Maliyetlerin Azalması	Planlanan satınalma faaliyetlerinin en düşük idari maliyetler ile gerçekleştirilmesi
Firmanın Rekabetçi Pozisyonunun Güçlendirilmesi	Tedarik zinciri maliyetlerinin düşürülerek ve tedarikçilerin yeteneklerinden faydalanarak firmanın pazardaki rekabetçi pozisyonunun güçlendirilmesi

2.3. Satınalma Yöneticisi Meslek Tanımı

Satınalma yöneticisi dünyada ve sektörde neler olduğunu takip eden, değerlendirme yapabilen bir yönetici olmalıdır. Bilgi ve iletişimin son yıllarda hızla gelişmesi ile

pek çok yeni yönetim fonksiyonu hayata geçirilmiştir. Şirket yönetimi için geliştirilen akıllı sistemler ile satınalma yönetimi değişmektedir. Yöneticiler şirket bazında değil, artık global olarak düşünmelidirler. Meslek yeterlilik kurumu satınalma yöneticisinin tanımını şu şekilde yapmıştır;

“Satınalma Yöneticisi (Seviye 6) meslek elemanı, iş sağlığı ve güvenliği ile çevreye ilişkin önlemleri alarak, ilgili yasal süreçler, kalite normları, ve işletme prosedürleri çerçevesinde; satınalma süreçlerini planlayarak işletmelerin hammadde, malzeme, ürün, makine, ekipman ve hizmet satın alımlarının hazırlıklarını ve satın alımlarını gerçekleştiren, tedarikçi ilişkilerini, satın alımla ilgili bütçe ve kalite destekleme faaliyetlerini yürüten, satınalma birimi personelini yöneten ve kendisi ile personelinin mesleki gelişimini sağlayan nitelikli meslek elemanıdır.” (Mesleki Yeterlilik Kurumu, www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121225M1-2-5.doc)

2.3.1. Satınalma Yönetiminin Yetki ve Sorumlulukları

- Satınalma ihtiyacının belirlenmesi
- Satınalma süreçlerine uygun programlar hazırlamak
- Satıcı ve tedarikçilerle görüşmeler ve müzakereler yapmak
- Uygun satıcı ve tedarikçileri seçmek
- Teklif ve fiyat analizleri yapmak
- İhtiyaçları ve hizmetleri en uygun maliyetle sağlamak
- Satıcı ve tedarikçilerle yaşanan olası sorunlarda düzenlemeler yapmak
- Satıcı ve tedarikçilerin kayıtlarını tutmak
- Stok ve tüketim kayıtlarını tutmak

- Yeni tedarik kaynaklarını sürekli araştırmak
- Açılan siparişlerin izlenmesi
- Satın alınan malın doğrulamasını yapmak
- Piyasa ile ilgili bilgi toplamak ve alternatif malzeme ve kaynak geliştirmek
- Fatura üzerindeki fiyat ve miktarları kontrol etmek
- Satın alma emrinin verildiği andan itibaren, satın alma sürecinin tümünün ve sipariş sevkiyatının ne zamanlarda olacağının programlanmasını yapmak
- Müzakerelerinin bitişini ve sözleşmenin yapılma zamanını programlamak
- Pazar etütleri ve maliyet analizleri yapmak

2.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi İçinde Satınalma

Tablo 2.5 ISO 9000 Satınalma Prosesi (Erdal, 2011, s.76)

<p>Satınalma</p> <p>Satınalma Prosesi</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizasyon, satın alınan ürünün belirlenmiş satınalma şartlarını karşılaştırılmasını sağlamalıdır.• Tedarikçiye veya satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve kapsamı satın alınan ürünün birbirini izleyen ürün gerçekleştirilmesi veya nihai ürün üzerindeki etkisine bağlı olmalıdır.• Organizasyon, tedarikçileri organizasyon şartlarını karşılayan ürün sağlama yeterliliklerini temel alarak seçmelidir.• Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme kriterleri belirlenmelidir.• Değerlendirmenin sonuçları ve değerlendirme sonucu ortaya çıkan gerekli faaliyetler ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir. <p>Satınalma Bilgisi</p> <p>Satınalma bilgileri, uygun durumlarda,</p> <ol style="list-style-type: none">a) Ürün, prosedürler, prosesler ve ekipmanın onaylanması için şartlar,b) Personel niteliği için şartlar vec) Kalite yönetim sistemi şartları da dahil olmak üzere satın alacak ürünü tanımlamalıdır. Organizasyon, tedarikçilere iletilmelerin önce, belirlenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır. <p>Satınalma Ürününün Doğrulaması</p> <p>Organizasyon, satın alınan ürünün belirlenmiş satınalma şartlarını karşılamasının sağlanması için gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.</p> <p>Organizasyon veya müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulamanın yapılmasını talep ettiğinde, organizasyon satın alma bilgilerinde, talep edilen doğrulama düzenlemeleri ve ürünün serbest bırakılma metotlarını belirtmelidir.</p>

2.5. Satınalma Yönetiminin Diğer Bölümlerle İlişkisi

Satınalma iş yönetiminin temel fonksiyonlarından bir tanesidir. Satınalma yönetiminin şirketteki diğer departmanlarla yakın temas içinde ve koordineli çalışması karlılığı arttırdığı gibi hedeflenen büyümeği de sağlar.

Satınalma yönetimi işletmenin faaliyet alanında kritik kararlar veren bir departmandır. Yatırım aşamasından, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine kadar olan her aşamada; işletme için gerekli mal ve hizmetlerin uygun kalite, fiyat, miktar ve sürede temin edilmesinden sorumlu olan departmandır. Bir anlamda işletmenin geleceğini doğrudan etkileyen kararların alınmasında etkili olan departmandır. Satınalma kararlarını alırken, şirketin ana işleyiş fonksiyonları dahilinde diğer departmanlarla yakın temas içinde olmalıdır.

2.5.1. Satınalma Yönetimi ve Genel Müdürlük

Günümüz rekabet koşullarında, işletmenin karını arttırmayı hedefleyen üst yönetim satınalma departmanının yetenek ve deneyimlerini geliştirmesini sağlayarak maliyetleri düşürmelidir. Üretilen malların kalitesini bozmadan, ürün maliyetlerini aşağıya çekmenin anahtarı satınalma yönetiminin doğru yapılmasıdır. “Üretim planlama ve programlarının temel girdisi pazarlama bölümünden kendisine gelen satış tahminleridir”(Erdal,2011). Satınalma yönetimi ise, üretim bölümünden gelen ihtiyaçları karşılamak zorundadır. Genel müdürlük tüm bu faaliyetlerin optimum çözümler dahilinde geliştirilmesini ve iyileştirilmesini sağlamaktadır.

2.5.2. Satınalma Yönetimi ve Üretim Departmanı

Üretim planlamada temel hedef; mümkün olan en düşük kapasite kullanımı ile en yüksek düzeyde taleplerin karşılanmaya çalışılmasıdır (Görçün,2010). Üretimin sağlıklı yapılabilmesi için her iki departman arasındaki bilgi akışı çok önemlidir. Müşteri taleplerine zamanında cevap verilebilmesi; siparişler ile üretim kapasitesinin denge sağlayacak şekilde planlanması ile mümkündür.

Üretim programları yapılırken, ürünlerin ne zaman üretilecekleri ve miktarları daha önceden belirlenir. Üretim bölümü üretim planlarından ve meydana gelen değişikliklerden satınalma yönetimini kısa zaman içinde bilgilendirmeli ve satın alma departmanı da öncelikle üretim departmanından gelen ihtiyaçları program dahilinde temin etmelidir. Satınalma üretim işletmelerinde öncelikle üretimi desteklemek için vardır (Erdal, 2010).

2.5.3. Satınalma Yönetimi ve Finans Departmanı

Finans departmanı, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için ihtiyaç duyduğu fonları en uygun maliyetle temin eden ve bu fonların optimum kullanımını organize eden departmandır. İşletmelerde uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi, gerekli finansal kaynakların ayrılması ve planlanması ile mümkündür. Bundan dolayı, satınalma bölümü ile finans organizasyonu ilişkisi önem arz etmektedir. Ayrıca her iki bölümün faaliyetlerinin verimli olması ve tekrarlanmaması için satınalma formları ve prosedürlerinin muhasebe departmanı ile uyum içerisinde yürütülmesi gerekmektedir (Şahin, 2005).

2.5.4. Satınalma Yönetimi ve Lojistik Bölümü

Avrupa Lojistik derneği lojistiğin tanımını; “ Belirli amaçlara ulaşmak için örgüt içinde malzeme hareketinin ve yerleşiminin planlaması, uygulaması ve kontrol edilmesi ve bu malzemelerin hareket ve yerleşmesi ile ilgili destekleyici faaliyetlerin organize edilmesi” şeklinde yapmıştır. İşletmelere sağlanan malzeme, hizmet ve de bilginin ileri ve geri akışının sağlanması, depolanması birer lojistik faaliyetidir”. İşletmelerin üretilen ürünlerinin de depolanması ve sonrasında pazara sevk edilmesi yine lojistik bölümünün faaliyetidir. Lojistik bölümü işletmede birçok birimle paralel hareket etmektedir. Satınalma yönetimi de bunlardan bir tanesidir. İşletmeye kesintisiz mal ve hizmet akışının sağlanması satınalma ve lojistik bölümlerinin ortak amaçlarıdır.

Başarılı bir lojistik planlama, işleri hızlandırarak rekabette avantaj sağlar. İşletmeler lojistik faaliyetlerini kendi iç bünyelerinde organize edebilecekleri gibi, dışarıdan uzman bir lojistik firmasıyla anlaşarak da yürütebilirler.

Lojistik faaliyetlerinden bir diğeri de envanter yönetimidir. Üretime dolaylı ya da dolaysız katılan tüm materyaller envanter kapsamındadır. Envanter yönetimi ise; Üretim sürecinde kullanılacak hammadde, yarı mamul, parça ve çeşitli diğeri malzemelerin tedariki veya satınalma işlerinin, süreç içerisindeki akışlarının sağlanması faaliyetlerinin yönetimidir.

2.6. Satınalma Pazarları

“Pazar, bir ürünün veya hizmetin etkin veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu bir kümedir.”(Tek, 1999)

Satınalma faaliyetinde bulunan tüketicileri nihai tüketici ve örgütsel tüketici olarak iki gruba ayırabiliriz. Bu iki grubun satınalma davranışları farklılık göstermektedir.

“Satınalma davranışında birey yani nihai tüketici, istek ve ihtiyaçlara göre hareket ederken örgütsel alıcılar, içinde buldukları organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda hareket etmek durumundadır.”(Erdal, 2011) Farklı satınalma grupları farklı pazarların doğmasına sebep olmuştur.

Satınalma amacına göre pazarları ise;

-Tüketici Pazarları,

-Örgütsel veya Endüstriyel Pazarlar:

1.Üretici Pazarı

2.Satıcı veya Aracı Pazarı

3.Hükümet Pazarı

4.Kar amacı gütmeyen oluşturduğu pazarlar

2.6.1. Tüketici Pazarları

Tüketici pazarlar nihai tüketiciye yönelik pazarlardır. Kişilerin ya da aile bireylerinin arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilen mal ve hizmetlerin alınıp satıldığı pazarlar tüketici pazarlarını oluşturmaktadır. Tüketici malları üç bölüme ayrılır:

- **Harcıalem Mallar**

Tüketicinin yakın çevresinden kolayca edinebildiği ve günlük olarak satın aldığı mallardır. Ekmek, gazete v.b. harcıalem mallara örnek verebiliriz.

- **Beğendirmelik Mallar**

Kalite ve özelliklerine göre pek çok çeşidi ve satıcısı bulunan ve harcıalem mallara göre daha az sıklıkla satın alınan mallardır. Müşteri kalitesine, fiyatına ve özelliklerine göre tercihte bulunmaktadır. Mobilya, dayanıklı tüketim malları bu sınıfa girmektedir.

- **Özelliği Bulunan Mallar**

Kalite, marka gibi unsurların öne çıktığı üst gelir grubuna hitap eden özel çaba harcanarak ulaşılabilen yüksek fiyatlı mallardır.

2.6.2. Örgütsel Pazarlar

Örgütsel pazarlar; üretici pazarı, aracı pazarı, hükümet pazarı ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardan meydana gelen pazarlardır. Örgütsel pazarlardaki organizasyonlar, aldıkları mamul veya yarı mamulleri kendi üretecekleri ürünlerin üretiminde kullanmak için; tüketicilere yada diğer işletmelere satmak veya toplumun gereksinimlerini karşılamak amacıyla satın alırlar. Örgütsel satınalma fonksiyonu, tüketici pazarlarına hitap etmek için imal edilecek ürünlerin talepleri doğrultusunda belirlenen ürün ve hizmetleri tedarikçilerden sağlama esasına dayanır.

Örgütsel pazarlarda nihai tüketici pazarlarına göre daha fazla mal ve para akışı söz konusudur. “Webster ve Wind, örgütsel pazarlardaki satınalma fonksiyonunu; resmi organizasyonların satın alınacak ürünler ve servislere olan ihtiyacı belirledikleri, değerlendirdikleri, ve alternatif markalar ve tedarikçiler arasından seçtikleri bir karar verme işlemi olarak tanımlıyor” (Kotler, 2000).

Tablo 2.6. Örgütsel Pazar Müşterilerinin Özellikleri (Altıok,2009, s. 9).

Özellik	Örnek
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel pazar müşterileri ticari işletmeler, enstitüler ve kamu kurumlarından oluşmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Dell'in müşterileri arasında Boeing, Arizona Devlet Üniversitesi ve birçok ulusal ve yerel otorite yer almaktadır.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel müşterinin tek bir satın almasının büyüklüğü bireysel tüketicinin tek bir satın almasından çok daha büyük hacimlidir.	<ul style="list-style-type: none">• Bireysel tüketici microsoft'tan bir birim yazılım satın alırken, Citigroup 10.000 birimlik satın alma yapabilir.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel pazarlardaki ürünlere olan talep nihai tüketici pazarlarındaki taleplerden türemektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Yeni ev satın amaları halı, beyaz eşya, gardrop, parke ve birçok farklı ürüne olan talebi canlandırır.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel satıcılar ile olan ilişkiler yakın ve uzun sürelidir.	<ul style="list-style-type: none">• IBM'in bazı kilit müşterileri ile olan ilişkileri onlarca yıldır sürmektedir.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel müşterilerin satın alma kararları tek bir karar vericiden daha çok, birçok farklı satın alma etkisini içermektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Proctor Gamble'da farklı fonksiyonlarda çalışan personelden bir araya getirilmiş ekipler alternatif dizüstü ve masaüstü bilgisayar üreticilerini değerlendirir ve seçerler.
<ul style="list-style-type: none">• Farklı müşteri tiplerine hitap etmelerine rağmen örgütsel pazarlamacılar ve tüketim ürünleri pazarlamacıları aynı örgütsel sıfatı paylaşırlar.	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel sıfatlar pazarlama yöneticisi, ürün müdürü, satış müdürü, ve kilit müşteri yöneticisi sıfatlarını içermektedir.

Tablo 2.7. Örgütsel Pazarlar

Üretici Pazarı	Aracı Pazarı	Hükümet Pazarı	Kar Gütmeyen Kuruluşların Oluşturduğu Pazar
Soyak	Metro	Belediyeler	Vakıflar
Ülker	Carefoursa	Devlet Malzeme Ofisi	Üniversiteler
ENKA	Koçtaş	PTT	Yardım Kuruluşları

Örgütsel pazardaki mallar, tüketici pazarlarındaki mallardan farklı olarak başka ürünlerin üretiminde kullanılan ürünlerdir.

2.6.2.1. Üretici Pazarı

Üretici pazarının alıcıları, genellikle üretim yapan işletmelerdir. Bir ürün yada hammaddeyi işleyerek pazarlayan işletmelerin öncelikli hedefi işletmeye kar sağlamaktır. Örgütsel pazardaki müşteri talepleri tüketici ürünlerine olan nihai taleplerden doğmaktadır.

2.6.2.2. Aracı Pazarı

Üretim işletmelerinden veya tedarikçilerden aldıkları ürünleri herhangi bir değişiklik yapmadan satan aracı, toptancı ve perakendecilerin oluşturduğu pazarlardır. Tekrar satmak için mal almaları diğer örgüt pazarlarından ayıran en önemli özelliktir. Aracı pazarlarında satılan mallar genellikle nihai tüketiciye yönelik mallardır. Bunun

dışında endüstriyel ürünlerin kurumsal pazarlara aracı pazarlar aracılığı ile satışı da mümkündür.

2.6.2.3. Hükümet Pazarı

Devlet kurumlarının oluşturduğu pazarlardır. Satın alınan ürün yelpazesi çok geniştir. Sıradan tüketim mal alımları yapıldığı gibi çok pahalı endüstriyel ürünlerin de alımının yapıldığı pazarlardır. Satınalma fonksiyonu bürokratik işlemler doğrultusunda işlemektedir. Devlet kurumları genellikle ihale yöntemiyle ucuz fiyata mal almaya çalışırlar.

2.6.2.4. Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerin Oluşturduğu Pazarlar

Kar amacı gütmeyen ve hizmet sunmayı amaçlayan örgütlerden oluşan pazarlardır. Bu örgütler kamuya hizmet sağlayan kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu örgütleri oluşturan kuruluşlar arasında üniversiteler, hastaneler, kooperatifler sayılabilir.

2.6.3. Örgütsel Pazarların Tüketici Pazarlarından Farkları

Örgütsel pazarlar, tüketici pazarlarından birçok farklılık göstermektedir:

- Tüketici pazarlarında ürün seçimi ürünleri tüketecek kişiler tarafından yapılır. Örgütsel pazarlarda satınalma ise birçok aşamadan oluşan bir süreç sonunda satınalma yönetimi tarafından gerçekleştirilir.

- Örgütsel pazarlardaki müşteri sayısı, tüketici pazarlarındaki müşteri sayısına göre çok daha az olmasına rağmen; örgütsel pazar müşterilerinin alımlarının hacmi daha fazladır.
- Örgütsel pazarda alıcılar, tüketici pazarındaki alıcılara oranla daha az sıklıkta ve daha sistematik alımlar gerçekleştirirler.
- Örgütsel pazarlarda ürünlerin değerini kaybetme etkisi malın sağladığı faydaya bağlı iken, tüketici pazarlarındaki ürünlerin demode olması ile satılan mallar değerini yitirebilir.
- Örgütsel pazar müşterileri alımlarını daha rasyonel kararlar doğrultusunda yaparlar. Nihai tüketiciler ise, ihtiyaçlarının yanı sıra zevkleri ve beğenileri de aldıkları kararda etkili olur.
- Örgütsel pazarlar içerisinde yer alan üretici pazarları, tüketici pazarlarına göre belli bir coğrafik alanda toplanma eğilimi gösterirler.
- Örgütsel pazarlarda satılan ürün ve hizmetlerin talebi esnek değildir. Fiyatta yapılan değişiklik ürün ve hizmete olan talepte büyük değişiklik yaratmaz.
- Örgütsel pazarlarda talep dalgalıdır.

2.7. Örgütsel Satınalma Modelleri

Sanayi malı alıcıları, tüketici pazarındaki alıcılara göre farklı satınalma davranışları gösterirler. Sanayi malı alıcısının özellikleri ve satınalma davranışı inceleyen dört önemli model vardır. Bu modeller; Robinson ve Faris'in, Webster ve Wind'in, Sheth'in ve Kraljic'in modelleridir.

2.7.1. Robinson ve Faris'in Örgütsel Satın Alma Modeli

Sanayi malı alıcısının, örgütsel satınalma davranışı üç temel proseste incelenmiştir. İlk defa satınalma, doğrudan yeniden satınalma ve geliştirilmiş satınalma.

- Yeni Alım: İşletmenin daha önce hiç satın almadığı yeni bir ürün alımı yapmasına yeni alım denir. Bir hazırlık aşaması gerektirir. İşletme alım yapacağı tedarikçileri belirlemek için yeni bilgilere ihtiyaç duyar. “Masraf ve riziko ne kadar yüksek olursa, satınalma kararına katılanların sayısı ve onların enformasyon toplayışı o kadar fazla olur ve bunun için de bir karara varılması daha uzun zaman alır”(Kotler,2000).
- Direk Alım: Direk alımda rutin alım söz konusudur. Bu alım şekli birçok defalar alınmış ve sıklıkla kullanılan ihtiyaç ürünleri için kullanılır. Yeni alternatif tedarikçilerin ön planda olmadığı, satın alınacak ürün yada hizmet için sadece teklif geçilerek alımların daha önce çalışılan tedarikçilerden yapıldığı bir satınalma şeklidir. Satınalma departmanı, mevcut seçim kriterleri üzerinden alımlarını gerçekleştirir.
- Geliştirilmiş Satınalma: İşletmeler aldıkları malzemelerin kalitelerini arttırmak ve üretim maliyetlerini düşürmek için yeni kaynak arayışına girerler. Bu durumdaki pazarlık genellikle aşağıdaki nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Tapçı, 2006, s.13):

1. Problemler (kalite, tedarik, koşullar ve tedarikçinin durumu, vs.), çevresel değişimler (rekabet durumu, son kullanıcı ihtiyaçları, teknoloji, makro ekonomik durum, vs) gibi konulardaki önceden planlanmayan gelişmeler.
2. Müşteri beklentilerindeki (hacim, teslimat koşulları, hizmet seviyesi, vs.) veya tedarikçinin önerilerindeki (fiyat, ürün geliştirme, vs.) değişiklikler.
3. Satınalma faaliyetlerinde müşteri veya tedarikçi tarafından gerçekleştirilen periyodik gözden geçirmeler.

Tablo 2.8. Satınalma Durumlarının Sınıflandırılması (Altıok, 2009, s.27)

İlk Defa Satınalma	Yeni ürün/ hizmet; geçmişe dayanan herhangi bir tecrübe yok Spesifikasyonlara bağlı olarak yüksek seviyede belirsizlik Problem çözmeye geniş katılım; grupsal karar verme
Geliştirilmiş Yeniden Satınalma	Yeni ürün/ hizmetlerin bilinen tedarikçilerden satın alınması Spesifikasyonlara bağlı olarak orta seviyede belirsizlik Problem çözmeye orta düzeyde katılım
Doğrudan Yeniden Satınalma	Spesifikasyonlar ve tedarikçiler ile ilgili tam bilgi Mevcut sözleşmeler veya anlaşmalara bağlı olarak sipariş verme

2.7.2. Webster ve Wind'in Örgütsel Satınalma Modeli

Örgütsel yapılarda satınalma kararının alınmasında birçok kişi sorumludur. Örgütsel satınalmayı gerçekleştiren alıcılar, satınalma kararını alırken birçok etki altında kalırlar. Webster ve Wind tarafından geliştirilen satınalma davranış modelinde örgüt içi alınan kararların dört faktörden etkilendiği üzerinde durulmuştur. Bu faktörler çevresel, bireysel, örgütsel ve grupsaldır.

Webster ve Wind'e göre, bu model organizasyonel satınalma davranışına, bu davranışa özgün değişkenlerin uygunluğunun denetlenmesini ve bu suretle endüstriyel satınalma davranışının temel proseslerinin önemli ölçüde anlaşılmasını mümkün kılan geniş bir bakış açısı sunar.

2.7.2.1. Çevresel Faktörler

İşletmelerin hem iç hem de dış çevreleri sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. Hükümet politikaları, değişen tüketici istekleri, rekabet ve teknolojik yenilikler işletmelerin gelişmeleri ve büyümeleri için yeni ve bir çok stratejik karar almalarını gerektirir. Satın alma departmanı da satınalma kararlarını alırken dış çevreden büyük ölçüde etkilenir. "İşletme, varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır" (Mirze;Ülgen 2010). Örgütsel satınalma davranışlarını etkileyen beş çevresel etki vardır: ekonomik, politik, yasal, kültürel, ve teknolojik. Hem satıcı hem de alıcı için önemli olan çevresel faktörler kontrol edilemediği için işletme açısından hem çeşitli fırsatlar hem de tehlikeler yaratmaktadır.

- **Ekonomik Etkiler:** İşletmenin dış çevre faktörlerinden en önemlilerinden biri ekonomik çevre unsurlarıdır. Ekonomi koşullarını belirleyen unsurlar; para ve maliye politikaları, milli gelir, üretim faktör maliyetleri, dış ödemeler bilançosu, ve enflasyondur. İşletmeler ulusal çapta rekabet ediyorsa, ekonomik koşulları yakından takip etmek zorundadırlar. Ekonomik konjonktür hareketleri işletmelerin satınalma ve üretme gücünü etkiler. Fakat ekonomik koşullardaki değişikliklerden tüm sektörler aynı derece etkilenmeyebilirler. Örneğin faiz oranlarındaki artış konut sektöründe durgunluğa yol açarken, yiyecek sektörünü etkilemeyebilir.
- **Teknolojik Etkiler:** Yeni ürünler gelişen teknolojinin eseridir. Teknolojinin değişmesi ve gelişmesi işletmelerde rekabet üstünlüğünü sağlayacak fırsatlar yaratmaktadır. Teknolojik gelişmeleri takip edemeyen işletmeler ise rekabet avantajlarını kaybetmektedirler. “Çok küçük bir buluşun farklı alanlarda ürün ve süreçleri değiştirmesi; daha sonra da bu yeniliklerin farklı alanlarda yeni gelişmelere yol açması ve bu yeniliklerin bir zincirin halkaları gibi birbiri ardına etkileşimleri sonucunda hemen hemen her alanda gelişmeler yaşanmaktadır” (Mirze; Ülgen, 2010).
- **Politik ve Yasal Etkiler:** Yaşanan her değişim ve gelişim yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin ürettikleri ürünlere yeni pazarlarda yer aramaları sermayeyi uluslar arası boyuta taşımaktadır. İşletmeler kendi ülkelerindeki yasal düzenlemeleri takip ettikleri gibi iş yaptıkları diğer işletmelerin buldukları ülkelerin de yasal düzenlemelerini takip etmelidirler.

Ör: tv, iso, evre ve insan sağlığı için düzenlemeler.

- **Kültürel Etkiler:** Sosyokültürel evre hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir ve ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik gösterir. İşletme satınalma kararını verilirken topluma arz edecekleri ürünün özellikleri ile faaliyette bulunduğu ülkenin kültürünü mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin Metro gibi büyük marketler ithal ettikleri ürünleri tedarikçilerden sağlarken Türk halkının kültürel değerleri doğrultusunda hareket etmelidirler.

2.7.2.2. Örgütsel Faktörler

Her işletmenin kendine has satınalma amaçları, politikaları, prosedürleri ve örgüt yapısı vardır. Rekabetin küreselleşme ile geleneksel düzeninin değişmesiyle satınalmada geçmişe oranla zaman içinde değişmiştir.

2.7.2.2.1 Satınalmanın rgtteki Yeri

Merkezi Satınalma: İşletmeler pazarda pozisyonlarını korumak için satınalmayı rekabet silahı olarak kullanmaktadırlar. Alırken kazanmak, maliyetleri düşürerek rekabette avantaj sağlamak işletmede doğru satınalma yönetimi ile olur. Son yıllarda işletmeler etkin bir satınalma yönetimi için satınalmayı merkezileştirmeye başlamıştır. Satınalmada merkezileşme, işletmenin tüm satınalma fonksiyonlarının tek bir departman veya tekbir kişinin yetkisi altında toplanmasıdır. Satınalma fonksiyonunun merkezileştirilmesi ile çok sayıda tesisi olan işletmeler ihtiyaçları bir

havuzda toplayarak maliyetleri düşürebilirler. Merkezi satınalmanın gücü daha etkili olacağı için tedarikçilerle görüşmeler ve pazarlıklar daha iyi sonuçlar verecektir. Üretim işletmelerinde gelirin önemli bir bölümü hammadde, mamul ve yarı mamul alımlarında kullanılmaktadır. Merkezi satınalma organizasyonu ile üretim işletmelerinde karlılık sağlanabilir. Satınalma fonksiyonunun merkezileştirilmesi optimum faaliyet etkinliğinin sağlanması açısından gereklidir. Merkezi satınalmanın yararları şunlardır:

1. Satınalma işlemi için harcanan malzeme kabulü, kayıt tutma ve ulaşım gibi işlemler için harcanan tutar daha az olur.
2. Satınalma departmanı haricindeki departmanlar alım yapmak için fazladan zaman ve çaba harcamazlar.
3. İşletmenin benzer ve aynı malzemenin siparişlerini birleştirmesi ile, tedarikçiler daha az ve yüklü siparişler için iş emri hazırlayarak yükleme yapacaklardır. Bu da tedarikçilerin daha iyi fiyat ve servis sunmalarına imkan sağlayacaktır.
4. Uzman satınalma elemanları çok daha iyi koşullarda satın alma işlemi gerçekleştirirler.
5. Sorumluluğun tek bir departmanda olması, tepe yönetimin kontrolünü kolaylaştırır.

Çok Tesisli İşletmelerde Satınalma: İşletmenin genel merkezi ile diğer tesislerinin coğrafi olarak farklı yerlerde olması satın alma departmanının örgütlenmesini zorlaştırmaktadır. Keneeth Lysons çok tesisli işletmeler için üç model ortaya koymuştur (Erdal,2010 s.42).

- Geleneksel Merkezi Satınalma Modeli
- Koordineli Satınalma Modeli
- Danışmanlık Modeli

1. Geleneksel Merkezi Satınalma Modeli

- Merkezi satınalma bölümü dışında, gruba bağlı şirketlerde bağımsız satınalma departmanları veya çalışanı bulunmamaktadır.
- Satınalma stratejisi, politikası, sistemleri ve standartları merkezi olarak kontrol edilir ve bütün satınalma faaliyetleri merkezi olarak gerçekleştirilir.

2. Koordineli Satınalma Modeli

- Satınalma faaliyetlerinin büyük bir kısmı gruba bağlı işletme birimlerinde gerçekleştirilmektedir. Ancak merkezi bir satınalma fonksiyonuna bağlı olarak koordine olmuşlardır.
- Satınalma stratejisi, politikası, sistemleri ve standartları merkezi olarak kontrol edilmektedir.

3. Danışmanlık Modeli

- Stratejik ve operasyonel satınalma faaliyetleri işletme birimleri içerisinde gerçekleştirilir, ancak merkezi satınalma fonksiyonundan tavsiye ve rehberlik alır.

- Satın alma stratejisi, politikası, sistemleri ve standartları merkezi satınalma fonksiyonu tarafından kontrol edilir.

2.7.2.3. Kişisel Faktörler

Webster ve Wind'e göre tüketici pazarlarında olduğu gibi örgütsel satın alıcıların da bireylerin psikolojik karakteristiklerini ve özellikle onların tercih yapmasını ve karar modelini anlamak önemlidir. Örgütsel satınalma kararı, grup çalışması sonucunda verilmektedir. Satınalma departmanında personelin tecrübesi, kişisel ve örgütsel hedefleri birbirlerinden farklılık gösterir, bu da ürünün kriterlerini değerlendirme ve satınalma kararının verilmesinde farklı görüşler ortaya koyar. Mühendisler ürün kalitesine önem verirken, üretim birimi zamanında teslim önem verebilirler. Ürünün ve tedarikçiyi değerlendirme kriterleri, işletme içindeki karar vericilerin satınalmadaki memnuniyetlerine göre değişiklik gösterir. Webster ve Wind'in modelinde satınalma kararının verilmesinde etkili olan kişilerin satınalma merkezinde toplanması ve satınalma sürecinde satınalma kararını etkileyen değişkenleri ve bu değişkenlerin karar üzerindeki etkilerinin incelenmesine dayanmaktadır.

2.7.2.4. Kişilerarası Faktörler

“Webster ve Wind, bir satın alma organizasyonunun karar verme birimini satınalma merkezi diye adlandırıyorlar”(Kotler, 2000). Satınalma merkezi, satınalma kararını veren ve bu karar sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri paylaşan kişilerden oluşan merkezdir. Kişilerarası faktörler incelenirken ilk önce satınalma merkezindeki

personelin satınalma merkezindeki rolleri, grup içi çalışmaları ve satınalma davranışları bir bütün olarak incelenmelidir. Webster ve Wind satınalmayı gerçekleştiren kişilerin rollerini şu başlıklar altında toplamıştır” (Kotler, 2000,s.196)

:

- **Başlatıcılar:** Herhangi bir şeyin satın alınmasını isteyen kişilerden oluşan gruba verilen isimdir. Talebi tanımlar ve satınalma sürecini başlatırlar.
- **Kullananlar:** Ürünü veya hizmeti kullanacak olan kişilerdir.
- **Etkileyiciler:** Satın alınacak ürünleri ve alternatifleri konusunda araştırma yapan; karar verme aşamasında satınalma merkezine bilgi temin eden, kararlar üzerinde etkili olan teknik personeldir. Arge departmanı, mühendisler, kalite kontrol departmanı vb. İşletme yüksek teknolojiye sahip ürünlerin alınmasında dışarıdan danışmanlık hizmeti de alabilir.
- **Karar Vericiler:** Tedarikçi seçiminde bulunan, spesifikasyonlar ve koşullar hakkında son kararı veren kişilerdir. Örneğin karar verici firma sahibi ise, satınalma departmanı firma sahibinin satın alma ile ilgili belirlediği çizgi dışına çıkmazlar. Karar vericiler satın alma kararını resmi yada gayri resmi olarak veren en son birimdir.
- **Onaylayıcılar:** Satınalma kararını verenleri onaylayan kişilerdir.

- **Satın Alıcılar:** Tedarikçileri seçen, tedarikçiler ile ilişkileri yöneten, satınalma konusunda şartları belirleyen, prosedürleri yerine getiren ve tedarikçilerle pazarlık yapan resmi otoriteleri bulunan kişilerdir.
- **Kapıyı Koruyanlar:** Satınalma merkezine giden bilgi akışını kontrol eden kişilerdir. Pazarlamacıların satınalmacılarla temasını sağlarlar. Doğru bir bilgi yönetimi yaparak, zaman kayıplarının önüne geçebilirler. Kapıda duran bir görevli veya satın alma departmanında görevli bir kişi bu fonksiyonu yerine getirebilir.

2.7.3. Sheth Örgütsel Satınalma Davranış Modeli

Sheth, örgütsel satınalma kararlarını sosyal, psikolojik, kültürel ve ekonomik faktörlere dayanarak açıklayan bir model geliştirmiştir. Sheth'in modeli örgütsel satınalmayı üç temel gruba ayırır.

- Örgütsel satınalma ile uğraşan bireylerin psikolojik yapısı,
- Bu kararlar verilirken bireylerin içinde buldukları ortam ve şartlar
- Karar verilirken bireyler arasında oluşan çelişki ve anlaşmazlıklarla, bunların çeşitli taktikler uygulanarak çözümlenmesi.

Sheth satınalmada etkili olan faktörleri tanımladığı gibi karar almanın yapısını sistematik olarak ortaya koyuyor.

Örgütsel Satınalma ile Uğraşan Bireylerin Psikolojik Yapısı

İşletmede satınalma kararını veren kişilerin çeşitli farklı psikolojik yönleri bu modelde ele alınıyor. Sheth modelinde örgütsel satınalma kararlarını bireylerin ortak kararı olarak ele alıyor ve sosyal ve psikolojik faktörlere bağlı olarak tedarikçilerden beklentilerin önemli olduğunu vurguluyor. İşletmeye makine ve teçhizat alımlarında ilgili departmanlar üretim, kalite kontrol ve satınalma departmanlarıdır. Bu kişiler karşılıklı bilgi alışverişi yaparak satınalma kararını ortak olarak almaktadırlar. Bu departmanlarda çalışan personelin farklı beklentilerinin olması mal alımı ile ilgili kararlarda ortak karar almayı zorlaştırmaktadır. Personelin farklı amaçlara sahip olmaları, firmadaki görevlerinin farklı olması gibi faktörlerden dolayı ürünün alınmasında farklı yaklaşımlarda bulunurlar. Personelin farklı yaklaşıma sahip olması eldeki bilgilerin de değişik yorumlanmasına sebep olmaktadır. Kaliteli bir maldan mühendisler memnun kalırken, satınalma departmanı katlanılan ekstra maliyetlerden ötürü alternatif tedarikçi arayışına girebilir. Bu ve benzeri satın alma konularında dengeli bir karar verme yapısı sağlanarak uygun çözümler üretilmelidir.(Sheth, 1973 s.52; aktaran Bıçakçioğlu,1990, s.67)

Bu Kararlar Verilirken Bireylerin İçinde Buldukları Ortam ve Şartlar

İşletmelerde satınalma kararları her zaman farklı departmanların ortak kararı sonucunda verilmeyebilir. Bazı durumlarda satınalma tek bir departman tarafından da gerçekleştirilebilir. İşletmede rutin bir alım söz konusuysa bu alımı tek bir kişi yapabilir. İşletmenin büyüklüğü, yapısı ve merkezileşme derecesi satınalma kararını etkileyen unsurlardır.

Karar Verilirken Bireyler Arasında Oluşan Çelişki ve Anlaşmazlıklarla, Bunların Çeşitli Taktikler Uygulanarak Çözülmesi

İşletmede gereksinim duyulan bir mal yeniden veya ilk defa satın alınıyordur. Talep edilen mal devamlı kullanılan bir mal ise işletmenin elinde bu mala ait bilgiler mevcuttur. Ancak firma bir malı ilk defa satın alacaksa bilgi toplanması, tedarikçilerin araştırılması uygun alım yapılması açısından büyük önem taşır. Karar alma sürecinde işletme içinde çeşitli kademelerde uyuşmazlıklar, fikir ayrılıkları çıkabilir. Sheth bu modelinde karar alıcıların özellikleri, ortak karar alma sürecinde işletme içi uyuşmazlıkların çözümü üzerinde durmaktadır ve uyuşmazlıkların çözümü için dört temel problem çözme yöntemi önermektedir. Bu yöntemler iletişim, ikna, pazarlık ve siyaset olarak adlandırmaktadır. Uyuşmazlıkların kaynağı personelin tecrübesizliği, şirket içi bilgi akışının yeterli olmaması gibi sebeplerden dolayı tedarikçi seçimi, mal alımı gibi satın alma konuları ile ilgili olarak yaşanıyorsa iletişim, ikna ve pazarlık yöntemlerine, uyuşmazlık karar alıcıların arasında kişisel hoşnutsuzluklardan kaynaklanıyor ise problemin çözümü için siyaset taktikleri yöntemine başvurulması gerektiğini söylemektedir.

Sheth, bu modelinde tedarikçilerin oligopol yaklaşım içine girmeleri veya grev gibi sebeplerden ötürü dönemsel faktörlerden dolayı satınalma kararlarının etkilenebileceğini, bu durumda tüketici pazarlarında olduğu gibi örgütsel pazarlarda da satınalma sürecinde gerçekçi kriterler yerine durumsal faktörlere göre karar vermenin daha yararlı olduğunu belirtiyor.

2.7.4. Kraljic Portföy Satınalma Modeli

Kraljic Portföy Satınalma Modeli Peter Kraljic tarafından oluşturulmuş ve ilk kez 1983 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanmıştır. Bu modelin amacı, işletmenin satınalma gücünü iyileştirerek maliyetleri aşağıya çekmektir. Kraljic'e göre satınalma yönetiminden tedarik yönetimine geçiş ile bu iyileştirmenin yapılması mümkündür.

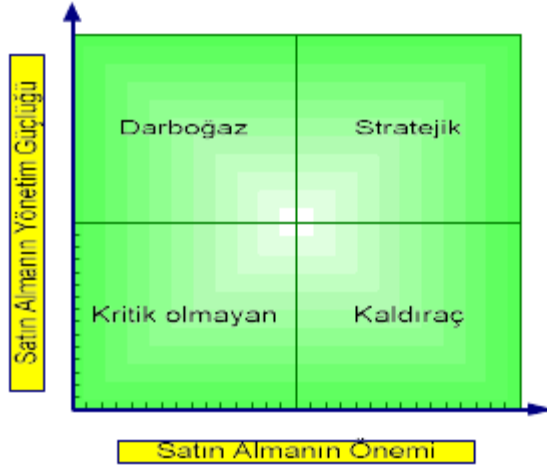
Kraljic modeli dört adımdan oluşmaktadır:

1. Satınalmanın sınıflandırılması
2. Pazar analizi
3. Stratejik konumlandırma
4. Eylem planlaması

2.7.4.1. Satınalmanın Sınıflandırılması:

Kraljic Portföy Satınalma Modelinde satınalmayı maliyet ve risk açısından değerlendirilmekte ve bölümlendirilmektedir. Bölümlendirme matris oluşturularak yapılmaktadır. Satınalınan malzemeler dört ana sınıfta ele alınmaktadırlar. Bunlar sırasıyla:

1. Kritik Olmayan (Kara Etkisi Düşük, Tedarik Riski Düşük)
2. Darboğaz (Kara Etkisi Düşük, Tedarik Riski Yüksek)
3. Stratejik (Kara Etkisi Düşük, Tedarik Riski Yüksek)
4. Satınalmada Kaldıraç Etkisi Yapan (Kara Etkisi Yüksek, Tedarik Riski Düşük)



Şekil 2.1. Kraljic Portföy Satınalma Modeli

Kaynak: www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/12_1/3.pdf

Satın alınan malzemenin önemi kara olan etkisi ile belirlenir. Satın alınan malzemelerin, toplam satınalma maliyeti içindeki yüzdesi, miktarı ve ürün kalitesi dikkate alınmalıdır.

- 1. Kritik Olmayan Ürünler:** Çok sayıda tedarikçiden sağlanabilecek standart ürünlerdir. Kırtasiye malzemeleri gibi ürünler bu ürünlere örnektir. Tedarik riski ve karlılığa etkisi düşüktür. E-tabanlı sistemler kullanılarak satınalma işlemleri basitleştirilerek merkezi satınalma yapılmalıdır.
- 2. Darboğaz Ürünler:** Satınalma açısından düşük kar etkisi, yüksek tedarik riski olan ürünlerdir. Spesifik alanda faaliyet gösteren sınırlı sayıda tedarikçinin sağladığı ürünler olmasından dolayı pazarda bulunmadığı dönemlerde ani fiyat artışlarına sebep olan bu ürünleri işletme tedarikçisiyle uzun dönemli anlaşmalar yaparak elde etme yoluna gitmelidir.

- 3. Stratejik Ürünler:** Yüksek tedarik ve aynı zamanda yüksek kar etkisi olan ürünler bu kategoride yer almaktadır. Ürün fiyatındaki küçük değişikliklerin işletme açısından sıkıntı yaratması söz konusu olduğundan rekabetçi avantaj elde edilebilmesi için gereksinimler için doğru tahminler yapılmalı ve tedarik riskinin detaylı analizi yapılmalıdır.
- 4. Kaldıraç Etkisi Yaratan Ürünler:** Düşük tedarik riski ve yüksek kar etkisi olan ürünlerdir. İşletme bu tür ürünleri çok miktarda satın aldığı için satınalma harcamalarının önemli bir kısmını oluştururlar bu nedenden dolayı ürünlerin fiyatında meydana gelen küçük değişikliklerin karlılığa büyük etkisi vardır.

2.7.4.2. Pazar Analizi

İşletmelerin, tedarikçilerine göre kendi konumlarını ve pazarlık güçlerini değerlendirirler. Farklı bir üretime yönlenecekleri zaman, tedarikçilerinin kapasite kullanımlarını, mali durumlarını ve teslimatlarını gözden geçirerek gerektiği takdirde farklı tedarikçi arayışına girerler.

2.7.4.3. Stratejik Konumlandırma

İşletmenin satın aldığı malzemelerin tedarik risklerine göre tedarikçilerine karşı strateji geliştirmesini amaçlamaktadır. Tedarik riskinin düşük olduğu malzemelerde işletme, pazarlık yolu ile daha uygun şartlarda malzeme temini yapabilir veya tedarik riskinin yüksek olduğu ürünlerde ise, yeni tedarikçi ve ikame mal arayışına girebilir.

2.7.4.4. Faaliyet Planları Oluşturma Aşaması

Geleneksel satınalma yönetiminden farklı olarak, işletmelere pazarlarda tedarik risklerini ve maliyetleri azaltmak için satınalma portföy matrisinde üç farklı konuma göre faaliyet planlarının oluşturulduğu aşamadır. Örneğin işletmenin malzeme aldığı tedarikçiye karşı zayıf olduğu durumlarda izleyeceği strateji farklılaşma stratejisidir ve bu durumda tedarikçinin verdiği fiyatı kabul eder.

Bu farklı konumlara göre farklı faaliyet planları Tablo X'de yer almaktadır.

Tablo 2.9. Satınalma Portföy Konumlandırmasında Faaliyetler (Kraljic, 1987; aktaran Şahin,2004)

KONU	Agresif	Dengeli	Farklılaştırma
Miktar	Yayılmış	Sabit ve dikkatli şekilde yayma	Merkezi
Fiyat	Fiyat indirimi için baskı yapma	Fiyat müzakereleri yapma	Tedarikçinin fiyatını kabul etme
Anlaşmanın Kapsamı	Spot alımlar yapma	Spot ve anlaşmalı alımları dengeleme	Anlaşmalar doğrultusunda alım yapma
Yeni Tedarikçiler	Temas halinde bulunma	Seçilen tedarikçilerle	Etkin bir şekilde yeni tedarikçiler arama
Stoklar	Düşük tutma	Stokları tampon olarak kullanma	Yüksek tutma
Üretim	Düşürme ve yeni üretime geçmeme	Dikkatli karar verme	Geliştirme ve yeni üretime geçme
İkame Etme	Temas halinde bulunma	İyi fırsatları araştırmak	Aktif olarak araştırmak
Değer Mühendisliği	Tedarikçinin yapmasını sağlamak	Dikkatlice yapmak	Kendi programını yapmak
Lojistik	Maliyetleri minimize etmek	Optimize etmek	Yeterli miktarda stok tutmak

3. ÖRGÜTSEL KARAR VERME

3.1. Tedarikçi Seçimi İçin Geliştirilen Karar Verme Modelleri

Tedarikçi seçimi işletmenin satınalma fonksiyonunun çok önemli bir bölümüdür. Üretim maliyeti ve kalitesinden, müşteri memnuniyetine kadar her alanda tedarikçiler işletmenin başarısında önemli bir paya sahiptirler. “Tedarikçi seçimi bir karar verme problemidir. Ayrıca, tedarikçi seçimi stratejik bir karar olarak görülse de, genel olarak optimizasyon problemi olarak ele alınmaktadır.”(Kağnıcıoğlu,2009)

Tedarikçi seçimi probleminin çözümü için geliştirilen modelleri dört ana grupta toplayabiliriz: (Kağnıcıoğlu,2009, s.120)

- Doğrusal ağırlıklandırma modelleri
- Toplam maliyet modelleri
- Matematiksel programlama modelleri
- İstatistiksel modeller

3.1.1. Doğrusal Ağırlıklandırma Modelleri

Tedarikçi kriterlerine ve tedarikçi performanslarına ağırlıkların verildiği ve her kriterin tedarikçinin performansı ile çarpılarak çıkan sonuca göre tedarikçi seçiminin yapıldığı bir modeldir.

1.Kategorik Yöntem: İşletmenin departmanları tedarikçi performanslarını belirlenen kriterlere göre değerlendirerek, yeterli, yetersiz ve nötr olarak notlandırmaktadır.

Satınalma sorumlusu bu sonuçlar doğrultusunda tedarikçi seçimini yapmaktadır. Kriterlerin eşit ağırlıkta olmasından dolayı bu sistem kullanılarak yapılan tedarikçi seçimleri objektif değildir.

2.Ağırlıklı Nokta Yöntemi: Bu yöntemde işletme tedarikçi için verdiği performans skoru ile kriterlere verdiği puanları çarparak her tedarikçi için bir değerlendirme puanı elde eder. Satınalma fonksiyonunun her durumu için tüm kriterler önemine göre ağırlıklandırılmıştır. İşletme tedarikçileri değerlendirmeye alırken, kriterleri kendi gereksinimlerine göre ağırlık verilmesi bu yöntemin avantajlarındanır.

Örnek: (Kağnıcıoğlu,2009, s.124)

Bir işletme tedarikçi seçimi için dört ölçüt belirlemiştir. Bunlar kalite, fiyat, teknik yeterlilik ve teslim süresine uymaktır. İşletme tarafından 0 (az önemli) ile 1 (en önemli) arasında ağırlıklandırılmıştır. Dört tedarikçiden öneriler alındığı varsayılmıştır.

Tablo 3.1. Örnek İçin Ağırlıklı Ölçütlü Matris

	Ağırlık	1.Tedarikçi	2.Tedarikçi	3.Tedarikçi	4.tedarikçi
Kalite	0.45	0.55	0.43	0.38	0.44
Fiyat	0.34	0.26	0.22	0.35	0.23
T.Yeterlilik	0.15	0.11	0.20	0.17	0.21
T.Süresi	0.06	0.08	0.15	0.10	0.12

$$1. \text{ Tedarikçi: } (0.45*0.55) + (0.34*0.26) + (0.15*0.11) + (0.06*0.08)=0.37$$

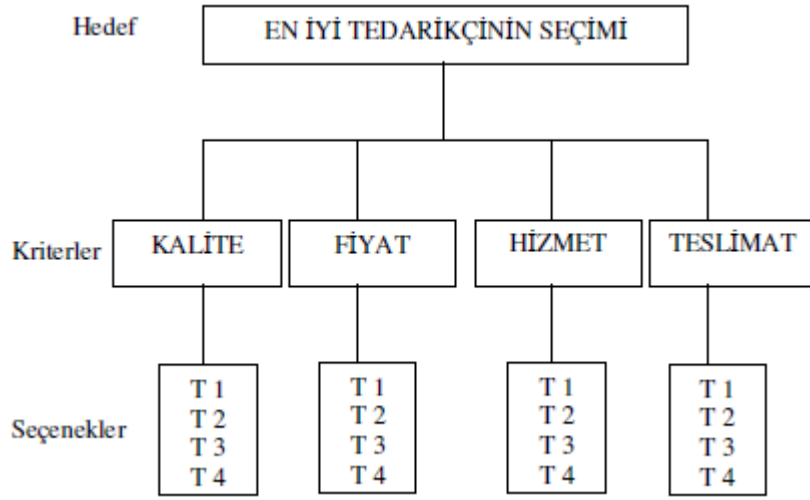
1.Tedarikçi	0.37
2.Tedarikçi	0.32
3.Tedarikçi	0.34
4.Tedarikçi	0.33

Birinci tedarikçi en yüksek puana sahiptir, dolayısıyla birinci tedarikçi seçilecektir.

3. Analitik Hiyerarşi Süreci: İlk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977 de ise Saaty tarafından bir model olarak geliştirilmiştir. Çok kriterli karar verme problemlerinde kullanılan ve bu problemlerinde her alternatifin ağırlığının hesaplanmasıyla sonuca ulaşılan bir karar verme yöntemidir. İşletme çok kriterli karar verme problemini hiyerarşik olarak bölümlere ayırdıktan sonra seçenekleri ağırlıklandırarak, seçeneklerden amacına en uygununu bulmayı hedefleyerek sonuca gitmeye çalışır. “Literatürde inceleme yapıldığı zaman bu yöntemin diğer matematiksel yöntemlerle birlikte bütünlük olarak kullanıldığı görülmektedir.”(Kağnıcıoğlu,2007)

Örnek: İşletme, tedarikçi seçmek için; kalite, fiyat, hizmet ve teslimat olmak üzere dört kriter belirlemiştir. Değerlendireceği tedarikçiler T1, T2, T3 ve T4 olmak üzere dört tanedir. Bu karar probleminde amaç belirlenen kriterlere göre en iyi tedarikçinin seçilmesidir. Bu durumda karar hiyerarşisi aşağıdaki gibi oluşturulabilir. Şekil 3.1 bu hiyerarşinin yapısını göstermektedir.

Kaynak: (Elagöz,2006)



Şekil 3.1. Tedarikçi Seçimi İçin Karar Hiyerarşisi

Analitik hiyerarşi yönteminde her bir kriter temelinde alternatiflerin karşılaştırılması ve kriterlerin kendi aralarında karşılaştırılması sonucunda varılan kararlar, Tablo 3.2.'de verilen 1-9 değerlendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmaktadır.

Tablo 3.2 Kriterlerin Önem Dereceleri

Tanımı	Önem Derecesi
Eşit Önemli	1
Orta Derece Önemli	3
Kuvvetli Derece Önemli	5
Çok Kuvvetli Derece Önemli	7
Kesin Önemli	9

Önem derecesinde yer almayan 2,4,6,8 gibi rakamlar ara değerleri temsil etmektedir.

Tablo 3.3 Kriterler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi

	Kalite	Fiyat	Hizmet	Teslimat
Kalite	1	2	4	3
Fiyat	1/2	1	2	4
Hizmet	1/4	1/2	1	2
Teslimat	1/3	1/4	1/2	1

İşletmenin belirlediği kriterlerin karşılaştırma matrisi oluşturulduktan sonra, her bir sütunun toplamı alınır. Her eleman yer aldığı sütun toplamına bölünür ve satır ortalamaları hesaplanır.

Tablo 3.4. Kriterlerin Ağırlıklı Ortalamaları

KRİTERLER	AĞIRLIKLIL SATIR ORT.
KALİTE	0.457
FİYAT	0.300
HİZMET	0.138
TESLİMAT	0.105

Satır ortalamasına göre işletme açısından en önemli kriterin kalite olduğu anlaşılmaktadır.

Tedarikçiler sırasıyla dört kriter açısından değerlendirmeye alınırlar.

Tablo 3.5. Tedarikçilerin Kaliteye Göre Karşılaştırılması

Tedarikçiler	T 1	T 2	T 3	T 4	AĞIRLIKLAR
T 1	1	5	6	1/3	.297
T 2	1/5	1	2	1/6	.087
T 3	1/6	1/2	1	1/8	.053
T 4	3	6	8	1	.563

Tablo 3.6. Tedarikçilerin Fiyat Açısından Karşılaştırılması

Tedarikçiler	T 1	T 2	T 3	T 4	AĞIRLIKLAR
T 1	1	1/3	5	8	.303
T 2	3	1	7	9	.573
T 3	1/5	1/7	1	2	.078
T 4	1/8	1/9	1/2	1	.046

Tablo 3.7. Tedarikçilerin Hizmet Açısından Karşılaştırılması

Tedarikçiler	T 1	T 2	T 3	T 4	AĞIRLIKLAR
T 1	1	5	4	8	.597
T 2	1/5	1	1/2	4	.140
T 3	1/4	2	1	5	.214
T 4	1/8	1/4	1/5	1	.050

Tablo 3.8. Tedarikçilerin Teslimat Açısından Karşılaştırılması

Tedarikçiler	T 1	T 2	T 3	T 4	AĞIRLIKLAR
T 1	1	3	1/5	1	.151
T 2	1/3	1	1/8	1/3	.060
T 3	5	8	1	5	.638
T 4	1	3	1/5	1	.151

“Tedarikçilerin analitik hiyerarşi prosesi yönetimine göre yapılan değerlendirilmesinde, en yüksek puanı alan tedarikçi T1 olmuştur. Buna göre işletme, T1 tedarikçisiyle çalışmayı tercih etmelidir”(Elagöz, 20006).

Tablo 3.9. Tedarikçilerin Tüm Kriterlere Göre Karşılaştırılması

	KALİTE	FİYAT	HİZMET	TESLİMAT	SATIR TOPLAMI
T 1	(.457)(.297)	(.300)(.303)	(.138)(.597)	(.105)(.151)	.325 EN İYİ
T 2	(.457)(.087)	(.300)(.573)	(.138)(.140)	(.105)(.060)	.237
T 3	(.457)(.053)	(.300)(.078)	(.138)(.214)	(.105)(.638)	.144
T 4	(.457)(.563)	(.300)(.046)	(.138)(.050)	(.105)(.151)	.294

3.1.2. Toplam Maliyet Modelleri

Bu modellerde tedarikçi seçiminde maliyet esas alınmaktadır. En yaygın olarak maliyet oran yöntemi (Cost ratio) ve sahipliğin toplam maliyeti yöntemi (Total cost of ownership) kullanılmaktadır.

Maliyet Oran Yöntemi: Kalite, teslimat ve müşteri hizmetleri gibi kriterlerin maliyetinin toplam değer içindeki yüzdesinin bulunması ve tedarikçilere ilişkin uyarlanmış bir maliyet çıkarma yöntemidir. Dolaylı maliyetler de göz önüne alınır. Standart maliyet analizi kullanılır. Çok fazla finansal veri gerektirdiği için maliyet hesaplamada karmaşıklık yaratmaktadır. Bu yöntemin kullanılabilmesi için satınalma departmanının işletmenin tüm maliyet bilgilerine ve tedarikçilerin verdiği fiyat bilgilerine sahip olması gerekir.

Sahipliğin Toplam Maliyeti: Bu model ürün ve hizmetin fiyatı dışında işletmenin değer zincirinde satınalma sürecindeki diğer tüm maliyetleri de kapsamaktadır. Tedarikçiden satın alınan malların gerçek maliyetini bulmayı hedefleyen bir yöntemdir. Bu sebepten dolayı maliyet hesaplamasında diğer yöntemlerden çok daha iyi bir yöntem olduğu söylenebilir. Sahipliliğin toplam maliyeti yönteminin yanlış uygulanması ürünün fiyatında yanlışlıklara sebep olacağından karlılığı ciddi şekilde etkileyebilir ve işletmenin rekabet gücünü düşürebilir. Çoğunlukla bu yöntem üret yada satın al kararlarının alınmasında kullanılmasına rağmen satınalma kararından sonra da kullanılmaktadır. Satınalma sürecini kapsayan tüm maliyetlerin tedarikçiden tedarikçiye değişmesi karar almada önemli bir faktördür. Sahipliliğin toplam maliyeti yöntemi satın alma kararı konusunda temel oluştur (Kağnıcıoğlu, 2007).

Bu yöntemin uygulanmasındaki belli başlı engeller ve faydalar şunlardır (Ellram, 1995; aktaran Kağnıcıoğlu, 2007 s.142):

Engeller:

- Yöntemin karmaşık olması,
- Birçok işletmede hazır muhasebe ve maliyet verilerinin olmaması,
- Uygulamasında standart bir yaklaşım olmaması,
- Fiyat uyumundan toplam maliyet anlayışına geçen kültürel bir değişim istemesi,
- Yöntem maliyetlerinin duruma özel olması (karar vermede önemli maliyet kalemlerinin, satın almanın hacim, büyüklük ve doğası gibi birçok faktöre bağlı olması).

Faydalar:

- İşletme toplam maliyete göre karar verdiği için uzun dönemli satınalma fonksiyonunda kullanılabilir.
- Hem işletme hem de tedarikçi için karşılıklı beklentilerin anlaşılmasında doğru yol gösterici bir yöntemdir.
- Alım yapan işletme tedarikçi performansı hakkında doğru bilgiye sahip olur ve işletme doğru sözleşmelere imza atar.
- Tedarikçilerin performansları ölçülebilir. Bu durum rekabetçi piyasada alım yapan işletmelere avantaj sağlar.
- Tedarikçiler öncelik verecekleri ve tasarruf edecekleri alanları bu yöntem ile saptayabilirler.

Tedarikçi seçiminde sahipliğin toplam maliyetinin uygulamasına yönelik bir örnek aşağıda verilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007, s. 144).

Örnek: Belirli bir ürünün tedarikini yapan üç tedarikçinin karşılaştırılması yapılmaktadır. Tablo 3.10'da tedarikçilerin belirli bir ürün için üretim maliyetleri detaylı bir şekilde verilmektedir. Maliyetler dört sınıfa ayrılmaktadır.

1. İmalat (hammadde, işçilik, vb.),
2. Kalite (kalite muayenesi, test etme, tamirat, vb.),
3. Teknoloji (tasarım, mühendislik, vb.),
4. Satış sonrası hizmet maliyetleri.

Tablo 3.10. Örnek İçin Tedarikçilerin Üretim Maliyetleri

	1. Tedarikçi	2. Tedarikçi	3. Tedarikçi
İmalat maliyetleri			
Hammadde maliyeti	1.100	1.000	1.1200
İşçilik	600	700	750
Makine amortismanı	350	250	200
Toplam	2.050	1.950	2.150
Kalite maliyetleri			
Muayene maliyeti	300	400	200
Tamir maliyeti	100	90	65
Gecikme maliyeti	25	45	55
Toplam	425	535	320
Teknoloji maliyetleri			
Tasarım maliyetleri	700	650	800
Mühendislik maliyetleri	2.100	1.800	1.400
Toplam	2.800	2.450	2.200
Satış sonrası hizmet maliyetleri			
Toplam maliyet	5.525	5.235	5.020
Teslim edilen ürün sayısı	1.000	1.000	1.000
Birim başı sahipliğin toplam maliyeti	5.525	5.235	5.020

Tablo 3.10 incelendiği zaman şu sonuç çıkmaktadır:

Sahipliğin toplam maliyeti yöntemine göre 3. tedarikçi en az toplam maliyete sahip olduğu için işletmenin ürün alımı yapacağı tedarikçi olarak seçilecektir. Her maliyet sınıfı incelendiği zaman 3. tedarikçinin her maliyet sınıfında en iyi olmadığı görülmektedir.

Sahipliğin toplam maliyeti yöntemini kullanan alıcı işletme ile tedarikçinin bir araya gelerek yapacakları bilgi alışverişi ve değerlendirmeler sonucunda kaynakların daha verimli kullanılması sağlanabilir.

3.1.3. Matematiksel Programlama Modelleri

İşletme satınalma kararlarında matematiksel programlama modellerini kullanırsa subjektif kararlardan uzaklaşmış olur. “Matematiksel programlama modellerinin sağladığı iki önemli avantajdan söz edilebilir. Birincisi matematiksel programlama modelleri doğru biçimde formüle edildiğinde güvenilir sonuçlar elde edilmektedir. İkincisi ise, matematiksel programlama modelleri işletme için en uygun tedarikçi sayısının birden fazla olması durumunda siparişin dağıtım işlemini de yapabilmektedir ”(Özdemir, 2007). Tedarikçi seçiminde sayısal olarak ifade edilemeyen faktörlerin bu modelde kullanılmaması, bu modelin bir dezavantajıdır. Tedarikçi seçimine uygulanan matematiksel programlama modelleri amaç fonksiyonunun sayısı doğrultusunda tek amaçlı ve çok amaçlı olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

3.1.3.1 Tek Amaçlı Modeller

Doğrusal programlama: İşletmelerde tedarikçi seçiminin yanı sıra üretim planlamadan proje yönetimine kadar pek çok problemin çözümünde kullanılır. “Tedarikçi seçim probleminin çözümünde doğrusal programlama uygulandığında, kriterlerden biri amaç fonksiyonu diğer kriterler ise kısıtlayıcı olarak

tanımlanmaktadır ”(Özdemir, 2007). Genellikle en önemli kriter olarak maliyet kullanılır.

Karışık Tam Sayılı Programlama: İşletmede üretim şeklinden veya problemin yapısından dolayı doğrusal programlama yöntemi ile çözüm sağlanamadığı durumlar söz konusu olabilir. Ayrıca problemlerin çözümü ve modellerin uygulanmasında, değişkenlerin tam sayı olmasının gerektiği hallerde bu model tercih edilir. Bu modelde de doğrusal programlama modelinde olduğu gibi amaç fonksiyonu, maliyet minimizasyonu şeklinde kurulmaktadır.

3.1.3.2. Çok Amaçlı Modeller

1. Çok Amaçlı Programlama: Tek amaçlı programlama modellerinde maliyet kriteri ön plandaydı fakat tedarikçi seçiminde ürün kalitesi, teslim süresi gibi pek çok kriter söz konusudur. Tüm kriterlerin etkin olduğu karar verme aşamasında çok amaçlı programlama yönetimi kullanılması daha uygun olmaktadır.
2. Hedef Programlama: İşletmede tedarikçi seçiminde çok sayıda ve birbirleriyle çelişen amacın varlığının söz konusu olduğu durumlarda belirlenen hedefler için önem ağırlığı ya da öncelik sıralaması belirlenerek bu yöntem kullanılır. “Yöntemin temel düşüncesi, çok amaçlı problemi, her biri tek bir amacı olan bir yada daha çok probleme dönüştürmektir” (Kağncıoğlu,2007). Geliştirilen e-satınalma sistemi için bir yapı

geliştirmişler ve tedarikçi seçiminde hedef programlamadan yararlanmışlardır.

3.1.4. İstatistiksel Modeller

Tedarikçi seçimi ile ilgili olarak çok fazla istatistiksel model bulunmamaktadır. Çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemlerinden kümeleme analiz yöntemi ve temel bileşenler analiz yöntemi tedarikçi seçiminde kullanılan yöntemlerdir. “Çok değişkenli istatistik teknikleri çok sayıda tedarikçinin incelenmesini gerektiren durumlarda, karar vericiye tedarikçileri bir ön analiz ile sınıflandırma olanağı sunmaktadır. Bu işlevi ile istatistiksel yöntemler, işletmelerin tedarikçileri değerlendirme sürecini daha hızlı ve daha ucuz yapmalarına olanak sağlamaktadır” (Özdemir, 2007).

Temel Bileşenler Analizi: Boyut küçültmek ve değişkenler arası bağımlılık yapısını yok etme amacıyla kullanılan bu analiz yöntemi tek başına kullanılan bir analiz yöntemi olduğu gibi diğer analizler için veri hazırlamada kullanılan bir yöntemdir. Değişkenler arası bağımlılık yapısının ortadan kaldırılması ile birbirinden bağımsız değişkenler elde edilmesi bu yöntemin sağladığı avantajlardandır. Değişkenler arasında bir bağımlılığın bulunması istatistik analiz sonuçlarının yorumunu güçleştirmektedir.

Tedarikçi seçiminde bu yöntemin kullanılabilmesi için her bir tedarikçi için girdi ve çıktı oranları belirlenmelidir. Bu oranlar ulaştırma kalitesi ve teknik yeterlilik; ürün fiyatı ve yönetim yeterliliği gibi konularda olabilir. Ağırlık değerleri verilen bu temel

bileşenlerle tek bir ölçüm değeri elde edilir. Son olarak, en yüksek değeri alan tedarikçi seçilir. Temel bileşenler analiz yöntemi tedarikçi ölçütlerini göz önünde tutabilen basit bir yöntem olmasından dolayı tercih edilen bir yöntemdir (Kağnıcıoğlu,2007).

Kümeleme Analizi: Hinkle bu yöntemi tedarikçi seçimi yapmak için 1969 yılında kullanmıştır. Tedarikçilere nicel puanlar verilerek sınıflandırma yapılır. Yapılan sınıflandırma ile tedarikçiler alt kümelere ayrılırlar. Her küme diğerinden farklılık göstermekle birlikte, her bir küme ise kendi içinde birbirine benzeyen elemanlardan oluşmaktadır. Daha sonra kriterler doğrultusunda tedarikçiler seçilmektedir.

Bu yöntemle çok sayıda tedarikçi kümelere ayrıldığı için az maliyetli, hızlı ve kolay yorumlanabilen bir yöntemdir.

Holt, kümeleme analizinin faydalarını üçe ayırmıştır (aktaran Kağnıcıoğlu,2007 s.190):

1. Tüm orijinal gruba sınırlı sayıda tanımlanmış kontrol ölçütünün uygulanması değerlendirme süreci rasyonelleştirmekte ve grubun tüm üyelerinin etkin bir şekilde incelenmesine yardımcı olmaktadır.
2. Yöntemin erken evrelerinde “iyi” tedarikçiyi eleme olasılığını ortadan kaldırmaktadır.
3. Yöntemin başarı ile yürütülmesi kaynakların iyi kullanımını sağlarken, en iyi tedarikçinin seçilmesi işletme olarak memnuniyeti üst düzeye çıkarmaktadır.

4. SATINALMANIN YASAL YÖNÜ

4.1. Satın Alma Sözleşmelerinin Yasal Boyutları

Satınalmaya konu işlemlerde satıcı ile satın alan arasında bedelin ödenerek ürün ve/veya hizmetin alınması sürecinde karşılaşılabilecek sorunları önlemek amaçlı olarak sözleşmeler yapılmalıdır.

Sözleşmeler, yöneldikleri amaçlarına göre satınalma sürecinin değişik safhalarını kapsayabilir ve geçerlilik şartları da uygulanabilirliği ve hakkaniyete uygunluğu ile yasal hükümlerin koruyucu sınırları içerisinde olmalıdır ve neticede sözleşmeden kaynaklanan ihtilaflar da tarafların yönlendirmesi ile yargının denetimine ve kararına açıktır. Bu bölümde kısaca sözleşmelerin karşılıklı iradeler ile oluşmasını, sözleşmenin yapısından kaynaklanan unsurlarını, sözleşmenin çeşitleri ve satınalma ile bağlantılı diğer ilgili konulardan bahsedilecektir.

4.2. Sözleşmenin Oluşması ve Yasal Boyutları

Sözleşmelerin oluşabilmesi için iki ya da daha fazla tarafın, amaçladıkları çözüm veya belirledikleri faaliyetler için karşılıklı iradeleriyle anlaşmaya varmalarıdır. Borçlar Kanunumuza göre (madde 1): “*Sözleşme, tarafların iradelerini karşılıklı ve birbirine uygun olarak açıklamalarıyla kurulur. İrade açıklaması, açık veya örtülü olabilir.*”

Yukarıda ana hatlarını verdiğimiz sözleşmelerin oluşması için yasa koyucunun aradığı şartlar:

1. Tarafların İradelerinin Uyuşması: Anlaşma taraflarının iradelerinin karşılıklı olarak aynı amaca yönelmesi (menfaatleri farklı olsa bile) gerekmektedir.

Bunun için de aynı amaca yönelik icap (teklif) ve kabulün varlığı şarttır. Bu icap ve kabul, şartlara göre açık veya örtülü olabilir.

Tarafların iradelerini sakatlayan nedenler bulunmamalıdır:

- a) İrade ile beyan arasında istenmeyerek meydana gelen uygunsuzluk (hata) bulunmamalıdır (sözleşmenin niteliğinde, konusunda, şahısta, miktarda v.b. hata).
- b) Sözleşmede “hile” unsuru bulunmamalıdır.
- c) Sözleşmede “ikrah (korkutma)” unsuru bulunmamalıdır.
- d) Sözleşmede taraflardan birinin diğeri aleyhine zarar verici aşırı yararlanması (gabin) olmamalıdır.

2. Yasal yeterlilik: Sözleşmeyi yapanların, yasanın aradığı sözleşme ehliyetine (mümeyyiz, reşit, kısıtlı olmama gibi) sahip olmaları gerekmektedir.

3. Sözleşmenin konusu yasal olmalıdır:

- a) Sözleşmenin konusu emredici kurallara aykırı olmamalıdır.
- b) Sözleşmenin konusu kamu düzenine aykırı olmamalıdır.
- c) Sözleşmenin konusu şahsiyet haklarına aykırı olmamalıdır.
- d) Sözleşmenin konusu ahlaka aykırı olmamalıdır.
- e) Sözleşmenin konusu imkânsız olmamalıdır.

4. Sözleşmelerde şekil şartı: Genel olarak sözleşmelerde şekil şartı aranmamış ise sözleşmelerin sözlü olarak yapılması yeterlidir. Ancak yasada sözleşmelerin belli şekil şartlarına bağlı kalınarak yapılması öngörülmüşse (menkul, gayrimenkul ve örnek olarak tapu sicili satışı); sözleşmede, bu şekle uyulmadıkça, geçerli bir sözleşme olmaz.

Ancak kötü niyetli taraf ve olası risklerin oluşumu sonrasında ortaya çıkan ihtilafların, özellikle yargı safhasında iddiaların ispatı açısından sorunu çözecek delil oluşturacağının dikkate alınarak sözleşmelerin (ve alt, tali sözleşmelerin de) özellikle yazılı olmasında büyük yarar vardır.

4.3. Sözleşme Yönetimi

Sözleşme yönetimi, sözleşme taraflarının akde konu olan edimlerini ürün ve/veya hizmet olarak ifa yükümlülüklerinin sürecini ve buna ilişkin uyulacak kuralları belirleyen; kontrol eden, denetleyen sistemin tümüdür. Sözleşme yönetiminin çalışma sistemini faaliyet alanı ve çalışma boyutlarına bağlı olarak inşa edilerek oluşturulmuş ticari tedarik stratejisi belirler ve bu stratejiye uygun alımlar da satınalma birimi tarafından gerçekleştirilir.

4.4. Sözleşme ve Hazırlanması

Hazırlanacak sözleşmenin amacı, sözleşme taraflarını tespit edilmiş amaçlara en ekonomik ve hızlı bir şekilde ve oluşabilecek risklerden uzak bir şekilde ulaştırılmasına rehberlik edecek hususların yazıya dökülmesidir. Sözleşmeler bu özellikleri ile yapılacak işlerin teorik ifadesidir ve bu özelliği ile de taraflara yol haritası sunmaktadır.

Bu yüzden hazırlanacak sözleşmeler, Ticaret Hukuku, Borçlar Kanunu bilgisi ışığında ve bilgi, tecrübe ve deneyimin eşliğinde hazırlanmalıdır. Planlanan işler için her defasında gerçekleşecek çabalar, faaliyetler için durumun hal ve şartlarına uygun değişken maddeler kullanılmalıdır.

Sözleşme metninde kullanılan dil ve üslup çok önemlidir. Üslup ve dil, tereddüde yer bırakmayacak ölçüde anlaşılır ve sade olmalıdır.

Satış sözleşmesi, gerekse satın almanın amaçlarına yönelik fayda analizi ve gerekse de satış faaliyeti sürecinde pek çok çalışma ve faaliyetin birleşmesinden oluştuğu için sözleşmenin ana unsurları yanında önemli oluşlarına göre ön plana çıkabilecek ayrıntıların da sözleşmenin hazırlanmasında gereken önemin vurgulanması görüşlerinin alınması ve sözleşmenin hazırlanmasına katkılarının sağlanması gerekir.

4.5. Satınalma Sözleşmesinin Ana Unsurları

Satınalma sözleşmelerinde ana unsurlar değişmez ve satınalma sözleşmeleri birbirine benzer. Ancak sözleşmelerde belirgin ana unsurların yanında satın alınacak ürün ve/veya hizmetin özelliklerine göre tali unsurlar da önem kazanarak sözleşmede yer bulabilecektir. Sözleşmenin konu, amaç ve yapısından kaynaklanan farklılıklar nedeniyle hukuki ağırlık merkezleri de değişim gösterebilecektir.

Sözleşme taraflarının, kaleme aldıkları ve imzaladıkları sözleşmede yer alan kelime ve terminoloji için özel ve farklı anlam yükledikleri sözleşme içerisinde veya tarafların sözleşmeye ek olarak hazırladıkları sözleşme kılavuzunda belirtilmemişse, -hukuki teamül olarak- kelimeler ve özellikle özel teknik terimler, genel kabul gören tanımlanmaları ile kullanıldıkları kabul edilir.

Sözleşmelerin yol gösterici, açık, anlaşılır, sorumlulukları belirgin, çözüme odaklı, ihtilaf önleyici ve kapsamlı hazırlanabilmesi için tarafların sözleşme üzerinde geniş kapsamlı ve teferruatlı çalışma yapmalarına bağlıdır. Sözleşme tarafları için sözleşme sürecinin uzun olması, sonrasında çıkabilecek ihtilaflara çözüm bulmanın tartışmalı sürecinden daha iyi olacağı tartışmasıdır.

Satınalma Anlaşmalarının Temel Unsurları (Erdal, 2011):

- **Tarafların Kimlikleri ile Tanıtılma Bölümü:** Başlangıç bölümüdür ve bu bölümde sözleşmeyi amaca yönelik iradeleri ile kaleme alarak yapan kişilerin (gerçek ve/veya tüzel) isimleri, buldukları ülke ve yer, ticari unvanları yer alır.
- **Sözleşmenin Kapsamı:** Sözleşmenin yapılma maksadı ve amaçları genel olarak belirtilerek bu amaca varma yolundaki hedefler tanımlanarak, tarafların sözleşmedeki rolleri ve birbirlerine karşı hak, yetki ve sorumlulukları belirtilir.
- **Siparişler:** Taraflar, numune siparişi üzerine mi anlaştıkları, yoksa mevcut sipariş veya periyodik tedarik üründe değişiklik için mi sözleşme yaptıklarını belirtirler. Ayrıca Alıcının tedarikçiye aynı konu ile ilgili başka siparişleri var ise sözleşmeye konu olan sipariş ile diğer siparişler arasındaki ilgi, bağ ve detayları yer alır. Aynı zamanda sözleşmeye rağmen siparişin iptal edilmesinin zaman safhalarına göre tarafların hukuki sorumlulukları veya siparişin sözleşme şartları ile aynı olmaması hallerinde tarafların hukuki sorumlulukları ve çözüm yollarının da belirtilmiş olmaları, sözleşmeyi başarılı kılacak etkenlerdendir.
- **Kalite ve Aranılan Özellikler (Spesifikasyonlar):** Alıcının, tedarikçiden talep ettiği üretim yöntemi ve kalite standardının seviyesini belirten bölümün yer aldığı maddedir. Özellikle talep edilen mal ve/veya hizmet için kalite standardını belgeleyen ulusal ve/veya uluslararası kalite belgesi, sertifikalar,

sözleşmede referans alınacak uyum için gereklidir. Bunun yanı sıra kalite için değişik şartlarda yapılan mukavemet ve benzeri kalite dayanıklılık test neticelerinin verileri, kalite prosedürleri, alıcının tedarikçinin ürünlerini test edebilme imkânları, sözleşmede yer alır. Ayrıca sözleşmeye konu mal ve/veya hizmetin taraflarca belirlenmiş standart ve kaliteye uygun olmaması durumunda birbirlerine karşı sahip oldukları tazmin hakları, parasal ceza ve benzeri konular da ek bir sözleşme olarak kaleme alınabilir.

- **Ödeme Koşulları:** Alıcı ile tedarikçinin iş yaptıkları süreç içerisinde fiyatların değişimini, indirim, faturaların düzenlenmesi, vadeler gibi ödeme planlarını belirtirler. Ödeme koşulları da üretim aşaması hazırlığı, üretim süreci, pazarlama ve satış bölümlerinin birlikte değerlendirme yapmalarıyla ortak olarak oluşturacakları ödeme planlaması, hem gerçekçi olacak ve hem de işletmeyi risklerden koruyacaktır.
- **Teminat:** Taraflar arasında yapılmış sözleşme ile belirli işleri yapma sorumluluğu altına giren şirkete karşı işlerin hiç veya istenen standartlara uygun yapılmaması halinde güvence olarak ve genellikle de banka teminat mektubu olarak saklanan olumsuzluklara karşı tazmin bedelidir.
- **Teslimat:** Tedarikçinin ürün ve/veya teslimatının hangi sürede ve kabul edilebilir gecikme süresinin olup olmadığı, teslimatın yeri, teslimatın zamanlanmış bir organizasyona ilişkin olduğunda ise gecikmeden oluşacak veya taşınma gibi teslimat öncesi oluşabilecek zararlara ilişkin tazminat bedeli gibi konuların yer aldığı bölümdür.

- **Araç Ekipman Malzeme Durumu:** Alıcı tarafından işlerin yapılma süreci için veya işin yapılması karşılığı düşülecek ek bedel ile tedarikçiye emanet edilmiş araç, ekipman, nakliye, ölçüm cihazı, kalıp, model v.b. gibi malzemeler var ise bunların listesi, ne şartlar ile verildikleri, bakım ve sigortalarının kime ait olduğu hususları da sözleşmeye yazılmalıdır.
- **Sağlık Emniyet ve Çevre Düzenlemeleri:** Gelişen çevre ve insana verilen önem ve konuya duyarlılıktaki artış ilgili konuları yasal düzenlemeler ile pekiştirmiştir. Bu yüzden artık sözleşmelerde de yer alan düzenlemeler, önemli yer tutmaktadır. İşçilerin sağlıklarını korumaları için çalıştıkları riskli iş kolları için pek çok emredici düzenlemeleri içeren yasal düzenlemeler vardır. Yine aynı şekilde yapılan faaliyetlerin çevreye zarar vermesine engel olmayı amaçlayan emredici yasal düzenlemeler vardır ve bu emredici kurallara uymayan ilgili sorumlular için çeşitli parasal cezalar getirilmiştir.
- **Sorumluluk:** İşin yapılma sürecinde ortaya çıkabilecek hasar ve/veya zarar durumunda, tarafların sorumlulukları, hasar bedelinin tazmini ve ödeme şartları, sigorta ve sigorta yükümlüsü, sözleşme sırasında sözleşmeye taraf olmayan üçüncü şahıslara verilen zararlar ve tazmini gibi konuların anlaşmaya bağlanmasıdır.
- **Garanti:** Tedarikçinin sağladığı hizmet ve/veya ürünlerin garanti kapsam ve şartları ve ayrıca ürünlerin sözleşmede belirlenmiş standart ve kaliteye uygun olmaması durumunda sorumluluğun şartları ve yapılacak işler belirlenir.

- **Mücbir Sebep:** Öngörülemeyen ve tedarikçinin alıcıya karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye engel olacak derecede meydana gelen deprem, sel baskını, kasırga gibi doğa olaylarında izlenecek yollar belirlenir.
- **Yürürlük Tarihi ve Sona Erme:** Sözleşme taraflarının sorumluluğu altına girdikleri sözleşmenin ne zaman başlayacağı, ne zaman biteceği ve sözleşmenin bitiş tarihinden sonra uzatılmasını gerektiren şart ve haller; sözleşmenin taraflara tek taraflı fesih yetkisi verip vermediği gibi konular madde haline getirilmelidir.
- **Fikri Mülkiyet:** Sözleşme sürecinde ortaya çıkacak fikri mülkiyetin kime ait olacağı, tescil işlemleri anlaşma ile belirlenmelidir.
- **Gizlilik:** Sözleşme süreci ve sonrasında tarafların ortaklaşa paylaştıkları ve haksız rekabete yol açacak bilgilerin bu bağlamda teknik, teknolojik ve diğer sır kapsamındaki bilgilerin gizli tutulmasının sözleşmede belirtilmesi gerekir.
- **Sözleşmenin Devri ve Alt Yükleniciler:** Sözleşmeye taraf olan tedarikçinin sözleşmeyi tamamen veya bölüm alt müteahhit ve/veya taşeronlara devir edip etmeyeceği ve bu konuda yetki verilip verilmeyeceği öncelikle belirlenir.
- **Bilgi Paylaşımı ve İstatistik Kayıt:** Sözleşmede bilgilendirmeyi gerekli kılan unsurlar ve bilgiyi verecek tarafın bilgi periyodik verilecekse süresi gibi hükümler sözleşmede yer almalıdır.

- **Performans Referansı, Tespiti ve Tazminat:** Tedarikçinin yüklediği işteki performansı belirlenir ve performansın sağlanamaması halinde alıcının zararlarının tazmini konusu sözleşmede yer alır.
- **Tebliğat Adresi:** Sözleşmede tarafların birbirlerine göndermeleri zorunlu olacak ve sorumluluklarını belirleyecek süreç için önem taşıyan bilgi, ihtar, yasal tebligatlar için resmi adres beyanı, ileride gerekli olabilecek
- **Üçüncü Taraf Hakları:** Sözleşme kapsamında sözleşmeye doğrudan taraf olmayan üçüncü şahsa sağlanacak hak ve/veya yararların belirtilmesi gerekli olacaktır.
- **Genel Hükümler:** Tarafların aralarında yapılacak işlemler konusunda uyulmasını istedikleri ve bekledikleri iş prensipleridir.
- **Geçerli kanun ve İlgili Mahkeme:** Tarafların aralarında yapılacak işlemler konusunda ortaya çıkabilecek ihtilaflar için hangi ülke hukukuna ve hangi ülke mahkemesinde yargılamanın yapılmasını ayrı ayrı veya bütünlük içerisinde belirleme haklarına sahiptirler. Yani “A” ülkesi yasal hükümlerinin “B” ülkesi mahkemeleri tarafından uygulanması isteklerini yazılı olarak kararlaştırabilirler.
- **Değişiklikler:** Tedarikçi ile yapılmış satın alma siparişinde piyasa şartlarını önemli ölçüde değiştirecek önemli farklılaşmalar için tarafların

yapabilecekleri değişiklikler ve bu değişikliklerin fiyat, yasal tazmin v.b. gibi neticeleri sözleşmeye alınır.

Tablo 4.1. Satınalma Sözleşmesi

MAKİNA SATINALMA SÖZLEŞMESİ
I-Taraflar
1.-... (kısaca Alıcı yazılacaktır.) Adresi 2.-... (kısaca Satıcı yazılacaktır.) Adresi
II- Konu
Yeni ve kullanım amacına uygun vasıflarda ve birinci sınıf mühendislik ürünü olarak ve ekteki teknik özellikleri haiz makinenin satımıdır. Satıcı, makine performansı için taahhüt ettiği üretim performansında görülebilecek her türlü aksama, eksiklik ve düşüklükten sorumludur. Satıcı, gerekli parçaların bedelsiz olarak değiştirilmesi dahil makinenin işletmeye alınmasından itibaren 2 (bir) yıllık bedelsiz garanti süresini kabul ve taahhüt etmiştir.
III-Ticari Koşullar
1. Mal bedeli, açılacak akreditifle aşağıdaki koşullarda ödenecektir; a) Toplam mal bedelinin %80'i, yükleme vesaiki ibrazında, b) Toplam mal bedelinin %10'u, makinenin işletmeye alındığını gösteren ve tarafların imzalarını havi İşletmeye Alma Formu'nun ibrazında, c) Bakiye %10 ise, makinenin full (tam) kapasite çalıştığını gösteren ve Alıcının imzalamış olduğu Performans Formu'nun ibrazında. 2. Sözleşme konusu makine Alıcı'nın ... adresindeki işyerine ... tarihinde teslim edilecektir. 3. Makine, Alıcıya gerekli aksam, ekipman ve yedek parçalarıyla birlikte, tek yüklemde sevk edilecektir. Makinenin parsiyel yüklemesi ve sevkiyatı, Alıcının bu

konuda vereceği yazılı izne bağlıdır. Yazılı izin olmaksızın, makinenin parsiyel yüklemesini ve sevkiyatını kabul edip etmemekte alıcı serbesttir.

4. Makinenin mekanik, elektrik ve elektronik montajı, Satıcının yetkili montörü tarafından yapılacaktır. Montörün ücret ve giderleri de sözleşme bedeline dahildir. Şayet montör, Satıcı tarafından taahhüt edilen montaj süresinden daha fazla kalacak olursa, tüm otel giderleri ve fabrikaya geliş gidiş masrafları, Satıcı tarafından ödenecektir. Montörün, bu montajla ilgili işinin ehli olması ve yetkinliği Satıcı tarafından Alıcıya garanti edilmiştir. Montör, Alıcının işyeri kurallarına aynen uymakla yükümlüdür ve fabrika sahasında Alıcı şirket politikası gereği sigara içemez.

5. Sözleşme konusu makinenin montajı makinenin Alıcıya tesliminde itibaren ... günde tamamlanacaktır. Makinenin işletmeye alınması, anılan montajın tamamlanmasından itibaren ... günde tamamlanacaktır. Satıcı, kendisi tarafından bildirilen bu montaj ve işletmeye alma tarihlerine titizlikle uyacaktır. Montaj ve işletmeye alma süreleri içerisinde, Satıcı, Alıcının bu makineyi tahsis ettiği teknisyen operatörlerin eğitimini de tamamlayacaktır.

6. Maldaki hasar teslim ile Alıcı'ya geçer.

7. Satıcı maldaki tüm ayıplar nedeni ile sorumludur. Alıcı, ayıp nedeni ile malı 2 aylık bir süre içinde muayene etme ve 1 yıl içinde ihbar ve dava açma hakkına haizdir. Gizli ayıplardan dolayı Alıcının ihbar süresi 2 yıldır. Malın fatura ve irsaliyelerinin ihtirazi kayıt dermiyan edilmeksizin alınması, malın ayıpsız alındığı anlamına gelmez.

8. Aşağıda yazılı nedenlerden herhangi birinin ortaya çıkması halinde Satıcı,- ABD doları cezai şart ödemeyi kabul ve taahhüt etmiştir. Cezai şart, Satıcıya ödenecek mal bedelinden, ayrıca bildirimde bulunulmasına gerek olmaksızın, mahsup edilebilir. Bu yükümlülüklerden herhangi birinin Satıcı tarafından ihlali halinde, Alıcı cezai şart miktarını aşan bir zarara uğrarsa, Satıcı, Alıcının her türlü işletme ve ticari kayıplarını tazmin etmeyi kabul ve taahhüt etmiştir. Buna ilişkin talep yönünden Alıcının Satıcının kusurunu ispat yükümlülüğü olmayıp, sorumluluktan kurtulmak için Borçlar Kanunu'nun genel hükümlerine uygun olarak Satıcı, söz konusu borca aykırı davranıştan dolayı sorumlu olmadığını ispat ile yükümlüdür;

a) Makinenin geç yüklenmesi,

b) Makinenin parsiyel yüklenmesi,

c) Montaj ve işletmeye alma sürelerinde olabilecek gecikmeler,

d) Montörün, hatalı ve /veya yetkin olmayışı nedeniyle makinenin arızalanması, hiç veya arzu edilen şekilde çalışmaması,

e) İşletmeye alındıktan sonra, makinenin Satıcı tarafından taahhüt edilen üretim performansını gösterememesi,

f) SATICI'nın ilgili mevzuattan doğan veya işbu sözleşme ile taahhüt edilen borçlarından herhangi birini ihlal etmesi veya garanti sorumluluğunun kapsamına

giren hususlardan birinde herhangi bir aksaklığın ortaya çıkması.

9. Satıcının ilgili mevzuattan doğan veya işbu sözleşme ile taahhüt edilen borçlarından herhangi birini ihlal etmesi veya garanti sorumluluğunun kapsamına giren hususlardan birinde herhangi bir aksaklığın ortaya çıkması halinde Alıcı işbu sözleşmeye göre ifa ile yükümlü olduğu semen ödeme borcunu yerine getirmekten, borcun ihlaline son verilinceye, bu yüzden doğan cezai şart ödeme yükümlülüğü yerine getirilinceye ve doğan zararları karşılanıncaya kadar kaçınabilir. Alıcının cezai şart ve aşan zararı tazmin talebi ile bu borcunu takas etme hakkı saklı bulunmaktadır.

III- Ticari Koşullar

1. İhtilaf vukuunda Türk hukuku uygulanacak olup İstanbul mahkeme ve icra daireleri münhasıran yetkilidir.

2. İhtilaf vukuunda Alıcının defter kayıt ve belgeleri HUMK 287. maddesi gereğince yegane delildir.

3. Değişiklikler 30 gün öncesinden yazılı olarak diğer tarafa bildirilmediği takdirde sözleşmede yazılı adreslere yapılacak tebligatlar hukuken geçerli bir tebligatın her türlü hukuki sonuçlarını doğurur.

4. Bu sözleşme tarafların kanuni ve akdi haleflerini bağlar ve onların leh ve aleyhinde hüküm ifade eder.

5. Bu sözleşme ancak tarafların yetkililerinin yazılı anlaşmaları ile değiştirilebilir.

6. Bu anlaşmada yer alan bir hakkın kullanılmaması feragat edildiği anlamına gelmez ve gelecekte kullanımına engel teşkil etmez.

7. Bu sözleşme ile ilgili tüm vergi, resim, harç, ve masraflar taraflarca ½ oranında ödenecektir.

İşbu sözleşme .../ .../ ... tarihinde iki nüsha olarak tanzim ve imza edilmiştir.

Alıcı

Satıcı

(Kaynak: Sözleşme Örnekleri Kitapçığı, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yayını, İstanbul 2006, s:15-17).

4.6. Borçlar Kanunumuzda Sözleşme Yardımcıları:

4.6.1. Vekil ve Vekalet Sözleşmesi: Borçlar kanunumuza göre: *Vekâlet sözleşmesi, vekilin vekâlet verenin bir işini görmeyi veya işlemi yapmayı üstlendiği sözleşmedir.*” (502. madde).

Vekâlet sözleşmesi, kural olarak şekle bağlı değildir. Ancak taraflar kendi aralarında özel düzenlemelerle yapabilirler. Vekâlet sözleşmesine göre taraflar, vekilin, işten ücret alabileceğini kararlaştırabilirler. Vekil, yükümlü olduğu işi, kendisine ücret verilme de, müvekkilin çıkarına ve iradesine uygun olarak yapma borcu altına girmektedir.

4.6.2. Tellallık ve Sımsarlık: Yeni Borçlar Kanunumuzun tasarısında tellallık kavramı çıkarılmış, sımsarlık tanımı ise yeni Borçlar yasasında her iki kavramın yerinde kullanılmıştır. (madde 520): *Sımsarlık sözleşmesi, sımsarın taraflar arasında bir sözleşme kurulması imkânının hazırlanmasını veya kurulmasına aracılık etmeyi üstlendiği ve bu sözleşmenin kurulması hâlinde ücrete hak kazandığı sözleşmedir. Sımsarlık sözleşmesine, kural olarak vekâlete ilişkin hükümler uygulanır. Taşınmazlar konusundaki sımsarlık sözleşmesi, yazılı şekilde yapılmadıkça geçerli olmaz.*

4.6.3. Alım ve Satım Komisyonu: Borçlar Kanununa göre (madde 532) tanımı: *“Alım veya satım komisyonculuğu, komisyoncunun ücret karşılığında, kendi adına ve vekâlet verenin hesabına kıymetli evrak ve taşınırın alım veya satımını üstlendiği sözleşmedir. Bu bölümdeki hükümler saklı kalmak üzere, komisyon sözleşmelerine vekâlet hükümleri uygulanır.”*

4.6.4. Ticari Temsilci: Borçlar kanunumuza göre tanımı (madde 547) : *“Ticari temsilci, işletme sahibinin, ticari işletmeyi yönetmek ve işletmeye ilişkin işlemlerde ticaret unvanı altında, ticari temsil yetkisi ile kendisini temsil etmek üzere, açıkça ya da örtülü olarak yetki verdiği kişidir.*

İşletme sahibi, ticari temsilcilik yetkisi verildiğini ticaret siciline tescil ettirmek zorundadır; ancak ticari işletme sahibinin ticari temsilcinin fiillerinden sorumluluğu, tescilin yapılmış olmasına bağlı değildir.”

Kaynak:(<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.6098&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0&Tertip=5&Tur=1&No=6098>)

5. ÖRGÜTSEL SATINALMA SÜREÇLERİ

5.1. Üret ya da Satın Al:

İşletmeler üretim yaparken ellerindeki kaynakları en verimli şekilde kullanmalıdırlar. Bir ürünün yada hizmetin dışarıdan satın alınarak tedarik edilmesi veya işletme içinde üretilmesi karasına üret yada satın al (make or buy) kararı denilmektedir. Üret yada satın al kararları rekabet açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme bu kararı alırken üretim ve finansman açıdan optimumu yakalamayı hedefler. İşletme üretim için gereksinim duyduğu hizmet ve malzemelerin üretilmesi veya dışarıdan satın alınması kararına miktar, fiyat ve maliyet analizleriyle ulaşır. Bu analizlerin başında Başabaş Noktası Analizi gelmektedir.

İşletmeler gereksinim duydukları mal yada hizmetleri dışarıdan temin etmeleri yada kendi bünyelerinde üretme kararlarının alınmasını gerektiren durumlardan bazıları şunlardır: (Evin,2000, s.58)

1. Yeni Ürünler: İşletme yeni geliştirilen ürün ve bu ürün için gerekli her parça için üret yada satın al analizini yaparak bu kararlardan hangisinin daha avantajlı olacağını tetkik etmelidir.
2. Yetersiz Tedarikçi Performansı: İşletme, tedarikçi kalite performanslarının kötüleşmesi ve yetersiz kalması sonucunda satın alınan parça veya komponentler için mevcut tedarikçinin performansını yükseltmek veya etkin bir tedarikçi bulmaya çalışmak kadar bu parçaların işletme tarafından

üretim olasılığı da göz önünde bulundurulmalı ve gerekli analizler yapılmalıdır. Tam zamanında üretim felsefesini benimseyen işletmeler için üretim prosesleri büyük önem taşımaktadır. Satın alınan parçalar ve üretilen parçalar üretim sürecine anında verilir. Tam zamanında üretim sisteminin diğer bir parçası da tam zamanında satın almadır. Tam zamanında satın alınmanın yapılması, üretim için kullanılacak malzemenin işletmeye istenilen zaman, kalitede sağlanması işletmenin olmazsa olmazlarındandır. Geleneksel üretim sisteminde stoklar, ürün tedariki ile ilgili olası problemlerin önüne geçmektedir. Bu bağlamda tam zamanında üretim yapan işletmeler için ürün tedarikinin önemi bir kat daha artmaktadır. İşletmenin sıfır stok ile çalışma prensibini benimsemesi üret yada satın al analizini yapma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.

3. Değişen Satış Talebi: İşletmenin satışlarının azalması veya artması sonucunda işletme üretim çalışmalarını nasıl yönlendirmesi gerektiğini belirlemek için üret yada satın al analizlerini yapabilir. Azalan veya artan satışlar üretim planlarında da değişikliklere sebep olacaktır. Böyle durumlarda işletmeler, her parça üzerinde üret yada satın al analizleri yapması hangi durumun daha avantajlı olacağı konusunda işletmeye yol gösterecektir.

Bu karar verilirken ne gibi faktörlerin göz önüne alınacağı aşağıda belirtilmiştir (Yazgıç,1990, s.18):

Avantajlar:

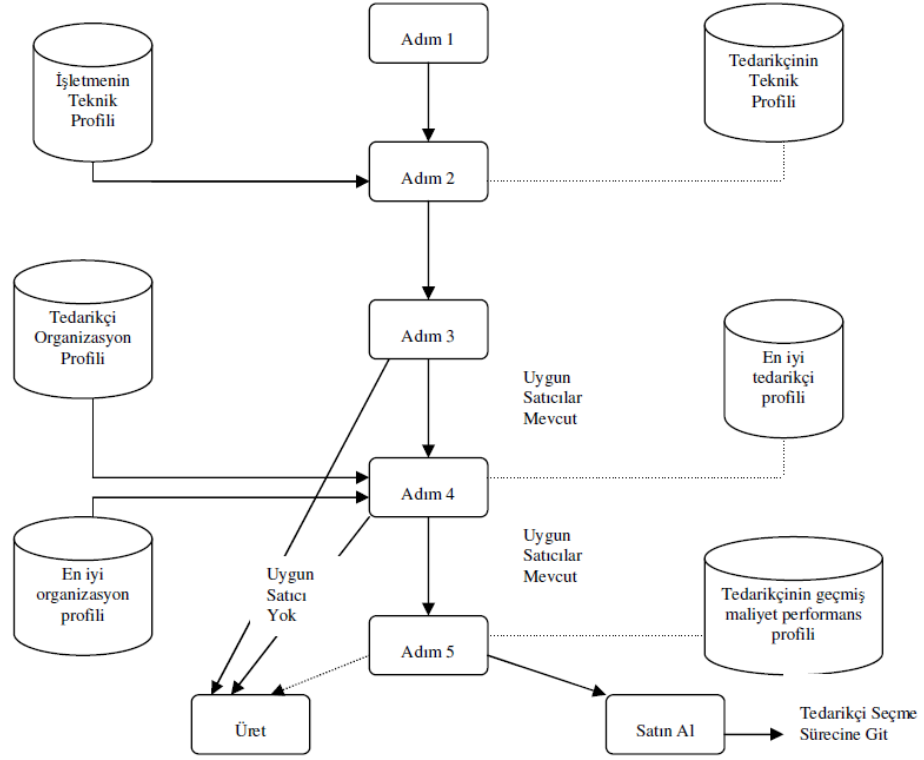
- a. İmal yada satın alma için gerekli yatırım
- b. Kalite
- c. Miktar
- d. Maliyet
- e. Servis Hizmetleri
- f. Diğer Kıstaslar (Know How, Vergi vs.)
- g. Taşeronluk

Dezavantajlar:

- a. Ek yatırım gereksinimi
- b. İnflexible üretim metotları
- c. İş kazaları
- d. Talep değişiklikleri
- e. Teknolojik gelişmeler
- f. Kapasite eksikliği
- g. Tahmin edilemeyen faktörler (savaş, vergi, düzenlemeler vs.)

Organizasyonlar için böyle bir sistemin kurulması için bir model kurulabilir ve söz konusu modelin geliştirilmesinde de şöyle bir süreç izlenebilir (Karakış,2007, s.43):

1. Performans kriterlerinin belirlenmesi ve ağırlıklandırılması
2. Teknik anlamdaki yeteneklerin analizi
3. Dahili üretimin ve harici tedarik etmenin teknik özelliklerinin karşılaştırılması
4. Tedarikçilerin organizasyonlarının analizi
5. Toplam maliyet analizi



Şekil 5.1. Üret yada Satın Al Karar Analiz Modeli (McIvor, Humphreys. 2000)

5.1.1. Öz Yetkinlikler

Satın al ya da Üret kararlarının alınmasında öz yetkinlik kavramı yol göstericidir. Öz yetkinlikler bir firmaya rekabetçi üstünlük sağlayan, zor taklit edilebilen ve müşterilerine görülebilir bir değer sağlayan yetenekler bütünü olarak tanımlanır. Satın al ya da üret kararının değerlendirmesinde izlenecek dört temel aşama şunlardan oluşmaktadır: (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 4, 2007)

Aşama 1 - Öz Yetkinlik Aktivitelerinin Belirlenmesi: Potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına başarı ile cevap verebilecek, şirketin merkezinde bulunan aktiviteler belirlenir. Karar verilirken uzun dönemli, stratejik tahminlerden yararlanılır.

Aşama 2 - Uygun Değer Zinciri Bağlantılarının Belirlenmesi: Öz yetkinlikler, dış kaynak sağlayıcılarının kapasiteleri ile kıyaslanır. Öz yetkinliklerin yeterlilikleri tedarikçi ve rakiplerin kapasiteleri ile karşılaştırıldığında firmalar dış kaynak kullanımı tercih edebilmektedirler.

Aşama 3 - Öz Yetkinlik Aktivitelerinin Toplam Maliyet Analizi: Aktivite kararının verilmesinden nihai tüketiciye ulaşma sürecine kadar oluşabilecek tüm maliyetler ele alınır.

Aşama 4 - Ortaklık için Potansiyel Tedarikçi Analizi: Şirket satınalma kararı verdiğinde potansiyel tedarikçilerin analizi yapılır.

5.2. Temel Satınalma Süreci

Tablo 5.1. Temel Satınalma Süreci

Temel Satın Alma Süreci	İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar
İhtiyaç	İhtiyaçların Tanımlanması: 1. Talep tahminleme ile üretilecek ürün ve ürün miktarları ile ilgili alınan kararlar. 2. Ürün spesifikasyonlarının belirlenmesi. 3. Üret veya satın alma kararının alınması
Kaynak	Bütçe ve Finansman Kararları 1. Satınalma bütçelerinin hazırlanması ve uygulanmasında alınan kararlar 2. Finansman kaynağı ile ilgili alınan kararlar.
Satınalma Emrinin Çıkarılması	Satınalma Kararının Verilmesi 1. Piyasa araştırması ve tedarikçi değerlendirilmesi ve seçimi ile ilgili alınan kararlar 2. Tekliflerin istenilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda alınan kararlar. 3. Siparişin Açılması.
Ürün Kabul Süreçleri	Satınalma Sürecinin Tamamlanması 1. Ürünün depoya kabulü ve siparişin kapatılması 2. Ödemeler ile ilgili alınan kararlar.

Satınalma süreçleri aynı zamanda satınalma içerisinde karar noktalarını oluşturmaktadır. Yöneticiler iş yaşamları boyunca sürekli olarak karar vermek, seçenekler arasından en yararlı ve etken olan seçeneği tercih etmek zorundadırlar. Satınalma kararları yönetsel bir işlev ve örgütsel bir süreçtir.

5.2.1. İhtiyaçların Tanımlanması:

Satınalma faaliyeti, işletme içi gereksinimler sonucu satınalma bölümü ile iletişime geçilmesi ile başlar. Satınalma yönetimi, işletmenin gereksinimlerini satınalma prosedürü çerçevesinde temin etmektedir. İşletmede sürekli veya bir defaya mahsus hizmet ve malzeme ihtiyacı olabilir. Satınalma faaliyeti bu ihtiyaçlar doğrultusunda başlar. İşletmenin ihtiyacı olan tüm demirbaş eşyalar, makineler, yedek parçalar, ham maddeler ve teknik hizmetlerin en uygun fiyat ve ödeme koşullarında, mümkün olan en üst kalitede satın alınmalıdır. Talebin ortaya çıkışından itibaren, ilgili birim öncelikle Depo Talep Formu ile depodan malzeme talebinde bulunur. Eğer depolarda gereksinim duyulan malzeme mevcut değil ise, Malzeme Talep Formu düzenleyerek satınalma departmanı ile iletişime geçer. Satınalma talepleri sadece departman sorumluları tarafından yapılabilir ve formdaki bölüm imzalanmak suretiyle satın almaya teslim edilir. Satınalma planlamasının doğru yapılmadığı noktalarda, işletmenin maliyetleri artacağı için rekabet gücü zayıflamaktadır. İşletme için satın alınacak ürün, üretim için hammadde veya işletme için kırtasiye malzemeleri olduğu gibi insan kaynakları bölümünden gelebilecek eğitim hizmetleri talebi de olabilir.

Talep Tahminleme: Örgütsel satınalma süreci talep tahminleme ile başlar. Talep tahminleme, satınalma yönetiminin satınalma planlamasını doğru yapabilmesi ve doğru satınalma kararlarının verilebilmesi için hangi ürünün hangi miktarda talep göreceği, bu talebin dönemsel olup olmadığı veya talebin ne kadar süre devam edeceği bilgisine ulaşmayı hedefleyen yöntemdir. İşletmede mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılacak materyallerin tahmin ve temin edilmesi lojistik fonksiyonları içinde yer alır.

Ürün Spesifikasyonlarının Belirlenmesi: Sipariş öncesi talep edilen malzeme ve hizmet spesifikasyonu hazırlanmalıdır. Spesifikasyon, tedarik edilecek malzeme veya hizmetin tam ve doğru olarak yansımaları sağlar. Hazırlanan malzeme talep formunda gerekli tüm satınalma verileri ve gereken diğer açıklamaların bulunması gerekmektedir. Bu satınalma verileri içerisinde marka, cins, model, teknik özellikler ve bunlara ait tolerans sınırları, ambalaj, etiket, taşıma koşulları, gerekli diğer teknik detay ve çizimler, mevcut stok durumu, sipariş tarihi, istenen tarih ile birim ve miktarı bulunmaktadır. Satınalma departmanı ise, talep edilen ürün için sipariş formu düzenleyerek tedarikçilere iletir ve planlama sonrasındaki adımı gerçekleştirerek satınalmayı başlatır.

İşletmelerin malzeme ihtiyaçlarının hesaplanması amacıyla doğan malzeme ihtiyaç planlaması (MRP), daha sonra kapasite planlaması, stok yönetimi ve satınalma vb. fonksiyonların eklenmesiyle üretim kaynakları planlaması (MRP II) kavramına dönüşmüştür. Bu fonksiyonların üzerine kalite yönetimi, elektronik ortamda bilgi akışı ve yazılımların eklenmesiyle kurumsal kaynak planlaması (ERP) kavramı ortaya çıkmıştır. ERP, işletmedeki verilerin tek bir veri tabanında depolanmasına imkan tanıdığı için işletme yönetiminin aldığı kararların doğruluğu açısından büyük önem arz eden bir sistemdir.

5.2.2. Bütçe ve Finansman Kararları:

İşletmenin üretim yapabilmesi için gerekli olan mali kaynakların nasıl elde edileceği ile ilgili olan süreçtir. İşletmelerde dönem başında oluşturulmuş bütçede yer alan harcama kaleminin ödemesi otomatik olarak onaylanır. Bütçe hazırlanmadan önce yöneticiler hedefleri belirlemelidirler. Ekonomik ve sosyal koşullar her an değişebilir. Örneğin, teknolojik gelişmelere bağlı olarak tüketicilerin talepleri

değişiklik gösterebilir. Bütçeler, işletmeye beklenmedik gelişmeler karşısında faaliyetlerini ve planlarının nasıl gittiği konusunda bir yol haritasıdır. Bütçeler meydana gelecek değişikliklerden sonra alınacak kararlar sonucu işletmenin bu durumdan nasıl etkilendiğinin anlaşılmasında bir ölçü aracıdır.

“Üretim veya sadece ticaret yapan işletmelerde mal ve hizmet satın alınmasında ortaya çıkan ortalama maliyetin, bir organizasyonun harcamalarının %70- 80’i arasında olduğu tahmin edilmektedir” (Çavuşlar,2010). İşletme üretimde kullanacağı hammadde, yarı mamul ve ürünleri satınalma yoluyla elde etmesi halinde ne kadar kaynağa ihtiyaç duyduğu ve satın alımlar için gerekli olacak kaynakların işletmenin öz kaynaklarıyla mı yada krediler aracılığıyla mı karşılanacağı yönünde aldığı kararlar işletme açısından stratejik önemi olan kararlardır. İşletme ayrıca üretim yapacağı ürünlerin üretiminde kullanacağı makine ve teçhizatları satınalma yoluyla yada leasing yaparak elde edebilir. Alınan bu karar işletmenin kaynak kullanımı açısından yine önemli bir karardır.

5.2.3. Satınalma Kararının Verilmesi:

İşletmeler, mümkün olan en düşük maliyetle satınalmalarını gerçekleştirirken tedarikçilerinden en yüksek faydayı sağlamak isterler. Günümüzde, satın alınan ürünlerin kaliteli olması ve düşük maliyetle elde edilmesi yanı sıra, iş yapılan tedarikçilerle uzun dönem sürdürülebilir iş ilişkilerinin kurulması önem arz etmektedir.

Satın alınan ürün, firmalar ve işin detayları konusunda yapılan iyi bir döküasyon ve arşiv çalışması, satınalma yönetiminin hızlı ve doğru karar almasında yardımcı olacaktır. Döküasyon ve arşiv çalışmasının elektronik ortamda güncellenmesi ile

piyasa araştırmasının süresi kısalmaya ve böylece hızlı karar alınmasına olanak sağlanır. İşletme yönetiminin tedarikçi seçimi ile ilgili olarak karşılaştıkları kararlardan birincisi tek yada çok sayıda tedarikçi kararıdır. Burada sözü edilen işletmenin tüm gereksinimlerinin tek bir tedarikçiden temin edilmesi değildir. Tek tedarikçi ile söz edilen belirli bir hammaddeyi tek bir tedarikçiden temin etme yoluna gitmesidir.

“ Tek tedarikçi ile çalışmanın en önemli yönü karşılıklı güven ve dayanışma, geleceği beraber planlayabilme kolaylığı, uzun dönemli stratejik bir ortaklık kurabilme olasılığı ve sipariş miktarını arttırarak indirim elde edebilmektir” (Kağnıcıoğlu, 2007).

Tedarikçiler işletmelerin başarı ve başarısızlığında önemli bir paya sahip olduklarından, işletmeler açısından tedarikçi seçimleri işletmenin geleceği açısından önemlidir. İşletmeler başarıyı yakalayabilmek için tedarikçilerle sıkı işbirliği ve bilgi akışı kurulmalıdır. Tedarikçi seçim aşamasında Karar Destek Sistemleri'nin (DSS) kullanılması işletme yöneticilerine büyük kolaylık sağlayacaktır. “Karar Destek Sistemleri, yani DSS, yöneticilerin karar vermesine yardımcı olan interaktif ve bilgisayar ortamında olan sistemlerdir. DSS'ler yöneticilerin karar vermede yardımcı olacak veriye ulaşmasına, özetlemesine ve analiz etmesine yardımcı olur”(<http://www.mahmutdeniz.com/files/KDS.pdf>).

Tedarikçi seçim sürecinde, “sourcing” kavramı önemlidir. “Bu kavram temel olarak tedarikçileri şirketlerin satınalma organizasyonuna entegre etmek suretiyle tedarikçi seçimini stratejik bir yaklaşımla gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir”(Karakış, 2007). Günümüzde birçok şirket, satınalma organizasyonuna tedarik şirketlerini dahil ederek alımlarını gerçekleştirmektedirler. Entegrasyonun gerçekleştirilmesinin başarıyla sonuçlanması için işletme yönetiminin bir dizi karar alması gerekmektedir. Öncelikle, zincire üye işletmelerle ortak vizyon tanımlanmalıdır. Zincir üyelerinin

çalışanlarına gerekli eğitimler verilerek hedefler, prensipler ve vizyon aktarılmalıdır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri belirlendikten sonra ortak stratejiler geliştirilmelidir. “TZY stratejilerini uygulama ve zincir entegrasyonunu sağlamak için bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak tedarik zincirinde bir bilgi ağı kurulmalıdır. Kurulan bu bilgi ağı ile zincir üyeleri arasında her türlü bilgi sorunsuz olarak dolaşabilmelidir” (Elagöz, 2006).

Son olarak, tedarik zincirine üye işletmede talebin ihtiyaç olduğunun kararının verilmesinden ve finansman onayının alınmasından sonra satınalmanın gerçekleşmesi için başka bir onay ve karara ihtiyaç duyulmamaktadır (Çavuşlar, 2010). Lojistik planlamanın yapılması ile sipariş açılmaktadır.

5.2.4. Satınalma Sürecinin Tamamlanması

Malın depoya kabul süreçlerinden en önemlisi verilen sipariş ile tedarikçinin gönderdiği malın tutarlılığının tespitidir. Ayrıca malın doğru zamanda teslimi de önemli olan bir diğer husustur. Malın erken teslimi de geç teslim edilmesi gibi işletme açısından sıkıntı yaratacak bir durumdur. Ürünün teslim anında gerekli kontroller yapılmadan malın irsaliyesine eksiksiz teslim alındığına dair kaşeleme yapılarak imzalanmamalıdır. Ayrıca malın tesliminden sonra, işletme satın aldığı ürünlerin kalite kontrollerini bir hafta içinde yapmalıdır. Bir haftayı aşan durumlarda işletme malın istediği kalitede olmaması durumunda haklılığını kaybetmektedir (Çavuşlar, 2010).

Satınalma sürecinin işleyişi sırasında tüm aşamalarda toplanan bilgiler arşivlenerek, tedarikçi verimliliği ve değerlendirmesinde kullanılması, işletmenin bir sonraki alımlarında daha doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.

“Tedarikçi malzemesini bir şekilde teslim ettikten, ilgili siparişin ödemesi gerçekleştiikten ve gerekirse hesap mutabakatı ile mahsuplaştıktan sonra artık bu sipariş ile ilgili tüm işlemlerin arşive kaldırılması gerekmektedir” (Çavuşlar, 2010).

Malın tesliminden sonra siparişin kapanması için ödemesi tamamlanmalıdır. Ödeme gerçekleşmediği sürece işlemler tamamlanmadığı için sipariş kapatılmış olmaz.

“İşletmenin gereksinimlerini karşılamak üzere gerçekleştirdiği satınalma süreçlerinde tedarikçilere yapılacak ödemelerinin sistematik bir niteliğe sahip olması ve doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir” (Görçün, 2010). Tedarikçinin güçlü hatta tekel konumda olduğu piyasalarda ödemeler genellikle nakit olmaktadır. Satınalan işletmenin güçlü olduğu durumlarda ise ödemeler kredili, konsinye veya açık hesap olabilmektedir. Açık hesap ödeme şeklinde, işletme mal aldığı tedarikçilerine yapacağı ödemeleri, kendi belirlediği koşullarla gerçekleştirmektedir. Konsinye ödeme şeklinde ise, işletme ürettiği ürünlerin satışını gerçekleştirdikten sonra tedarikçisine ödeme yapmaktadır (Görçün, 2010). İşletmeler arasında ödemeler, tarafların piyasadaki güçlerine ve yaptırım güçlerine göre şekil almaktadır.

5.3. Satınalma Usulleri

5.3.1. Doğrudan Temin: İşletmenin gereksinimlerinin, işletme ile tedarikçiler arasında sözleşme yapılarak, fatura veya geçerli harcama belgeleri karşılığında doğrudan temin edilebildiği usuldür.

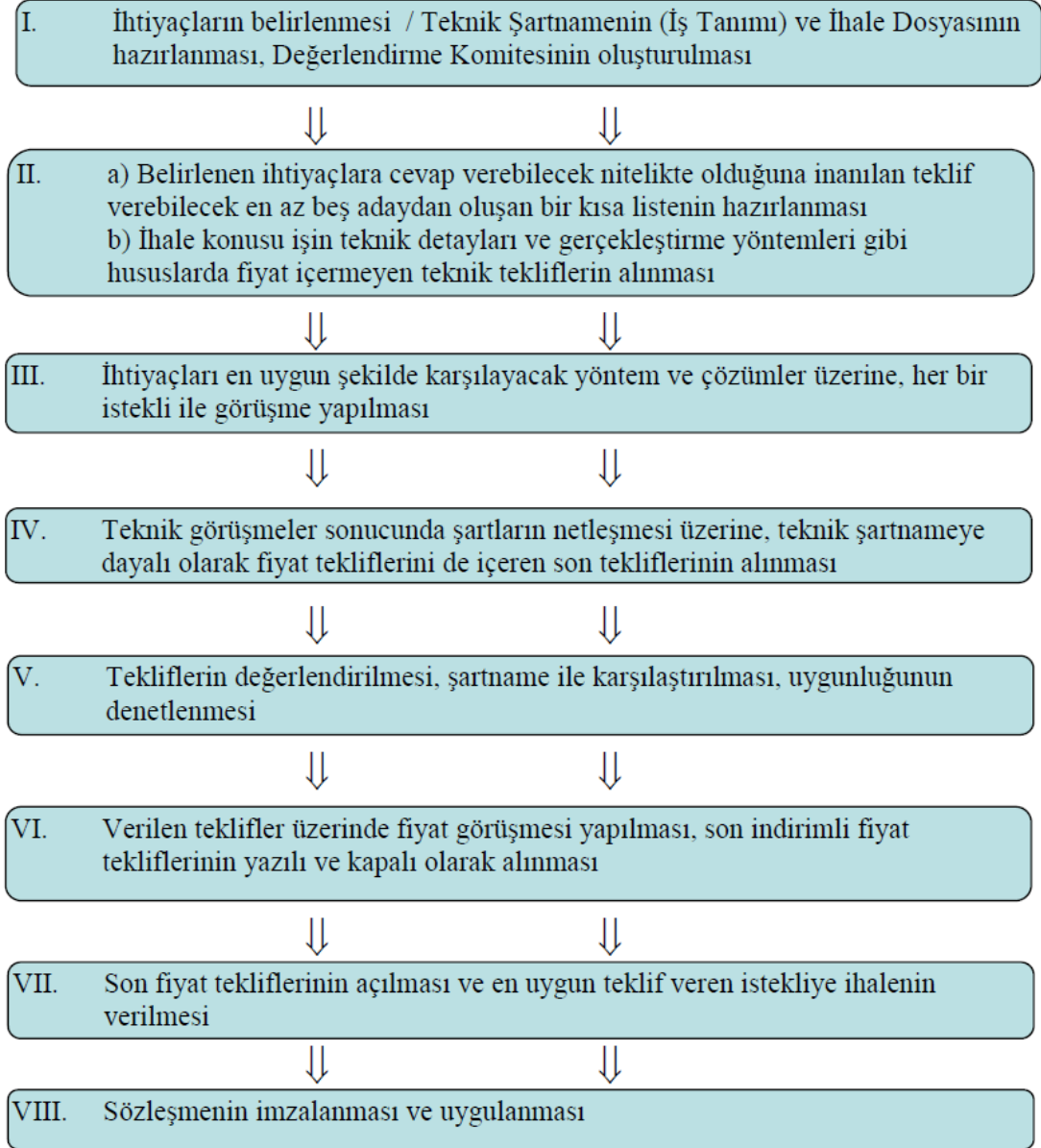
5.3.2. E-Tedarik: İşletmelerin, örgütsel satınalma faaliyetlerini internet ve benzeri bir elektronik platformda gerçekleştirmesidir. Satınalma ve tedarik bir süreçtir. E-Tedarik ile işletmeler online gerçekleştirecekleri işlemler ile satınalmayı çok kısa

sürelerde gerçekleştirebilirler. E-Satınalma platformuna geçmemiş bir şirkette ihtiyaç duyulan malzeme veya hizmet için talep formu ile açılan talep ile ilgili olarak tüm onayların alınmasından sonra tedarikçilere verilen siparişlerin işletmeye ulaşması rekabetçi ortamda işletme açısından dezavantaj haline gelmektedir.

5.3.3. İhale: Kamu ihale Kanunu'nda yazılı usul ve şartlarla mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin istekliler arasından seçilecek birisi üzerine bırakıldığını gösteren ve ihale yetkilisinin onayını müteakip sözleşmenin imzalanması ile tamamlanan işlemleri ifade etmektedir (Bankur,2008).

5.3.3.1. Pazarlık Usulü: İhtiyaçların belirlenmesinden sonra, belirlenen ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olduğuna inanılan teklif verebilecek en az beş tedarikçinin teklif sunmak üzere yazılı olarak davet edildiği usuldür.

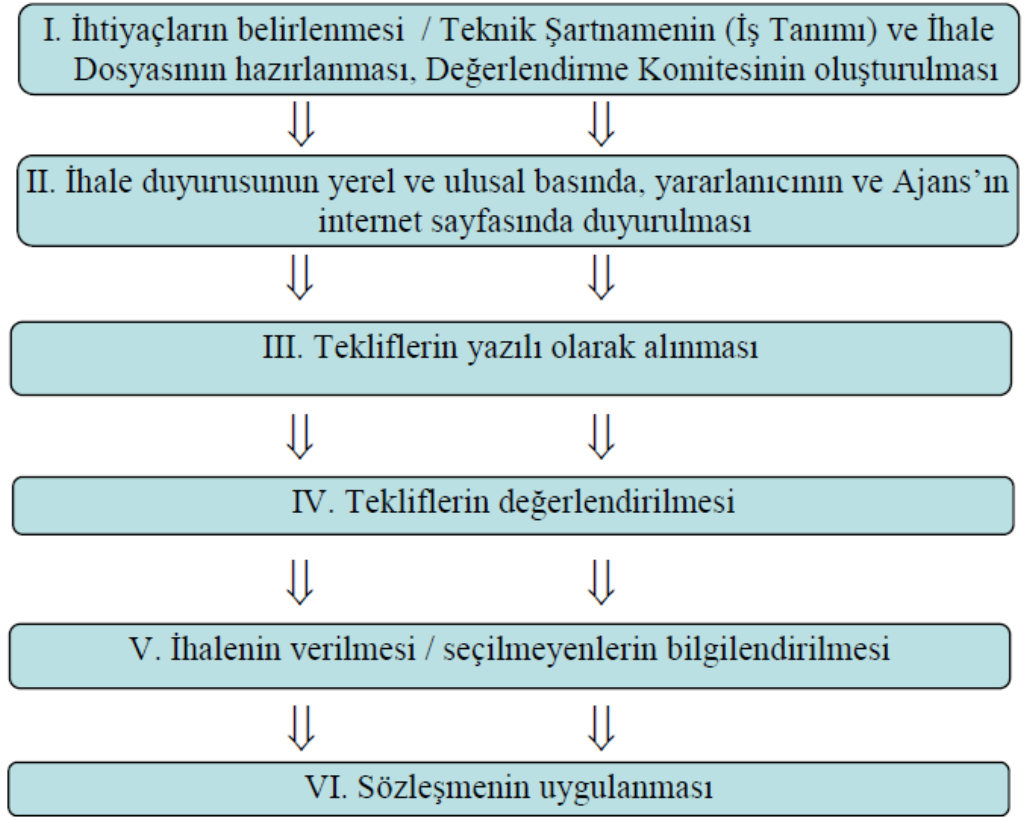
Pazarlık Usulü Akış Şeması :



Şekil 5.3. Pazarlık Usulü (Satınalma Rehberi, 2009, s.10)

5.3.3.2. Açık İhale Usulü: Temel ihale usulüdür. Adaylar şartnamelerde istenilen ihaleye katılımda aranacak zorunlu belgeler ile mali ve ekonomik yeterlik ve teknik yeterliğe ilişkin belgeleri, idari şartnamede belirlenen düzenlemelere uygun olarak sunarlar. Teklif zarfları, isteklilerle birlikte hazır bulunanlar önünde alınıp sırasına göre açılır. Adayların tekliflerinin ayrıntılı değerlendirilmesine geçilir. İhalenin ekonomik açıdan en avantajlı teklifin en düşük fiyat esasına göre mi ya da fiyat dışındaki unsurlar da dikkate alınmak suretiyle mi belirleneceği idari şartnamelerinde belirtilir. İhale kararının ihale yetkilisi tarafından onaylandığı günü izleyen 3 (üç) gün içinde, ihale sonucu, ilgili standart forma uygun hazırlanan bir mektup ile ihale üzerinde bırakılan dâhil, ihaleye teklif veren bütün adaylara iadeli taahhütlü mektup ile bildirilir.

Açık İhale Akış Şeması:



Şekil 5.4. Açık İhale Usulü (Satınalma Rehberi, 2009, s.14)

5.3.4. E-İhale: İşletmelerin satınalma faaliyetlerinde pazarlık aşamasını internet üzerinden açık eksiltme yöntemi ile gerçekleştirmesine dayanan bir ihale yöntemidir. E-ihale yöntemi, satınalma süreçlerinin her aşamasında, ihtiyaçların belirlenmesinden ödemelere ve yapılacak sözleşmelere kadar elektronik yöntemlerin kullanılması olarak tanımlanır (Bankur,2008). E_İhale üç usulde yapılmaktadır (http://www.ihale.com.tr/elektronik_ihale.html) :

5.3.4.1. Açık Teklif İhale Usulü: İhale sahibi teklif veren tüm tedarikçilerin isimlerini ve teklif tutarlarını görebilmektedir. Teklif veren tedarikçiler ise yalnızca birbirlerinin isimlerinin baş harflerini ve teklif tutarlarını açık olarak görebilmektedirler. İhale kapandıktan sonra, firmalar ihaleye giren diğer firmaların isimlerini görebilmektedirler.

5.3.4.2. Kapalı Teklif İhale Usulü: İhale sahibi ve teklif verenler ihalenin kapanış saatine kadar teklif tutarlarını göremezler. İhale sahibi teklif veren firmaların isimlerini görebilirken, teklif verenler sadece diğer teklif sahiplerinin isimlerinin ilk harflerini görebilmektedirler. Belirlenen kriterler doğrultusunda, sistem gelen teklifler arasından en uygun teklifi belirleyerek ihale sahibine ve tüm teklif verenlere sonucu bildirir.

5.3.4.3. Kısa Liste İhale Usulü: Gelen tekliflerin, belirlenen kriterlere göre sıralanmasının ardından, ihale ilanında belirlenen teklif sayısı kadar teklifle ikinci aşamaya geçilir ve açık teklif ihale usulüne göre ihale yenilenir. Bu şekilde ihaleyi kazanan firma belirlenmiş olur.

5.4. Satınalma Performans Değerlemesi

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için doğru tedarikçilerle çalışmalıdırlar. Günümüzde işletmeler, klasik satın alma yerine uzun dönem çalışabilecekleri doğru tedarikçilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Nihai ürünü oluşturan tüm parçaların aynı işletme tarafından üretilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. İşletmelerin çalışacakları tedarikçilerin işletmeye entegre olması, ürün ve hizmet maliyetlerinin azaltılmasında katkı sağlaması gerekir. Tedarikçi performans değerlendirme sisteminin kurulması ile işletme ve tedarikçiler arasında sağlıklı iş ilişkileri kurulmakta ve uzun dönemli bir çalışma sisteminin temelleri oluşturulmaktadır. Tedarikçi performansının izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi tedarikçi performans yönetimi sürecini meydana getirmektedir. “Tedarikçi performans yönetimi (TPY), sürekli gelişmenin sağlanması, maliyet ve risklerin düşürülmesi amacıyla tedarikçi iş süreçleri ve uygulamaları ile tedarikçi performansının izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirme sürecidir (Gordon,2008).”

“Tedarikçilerin işletme operasyonları üzerinde etkisi değerlendirme temel sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdal,2011, s.160): ”

- Tedarikçinin geç teslimatı, işletmenin üretim hattının durmasına neden olabilir mi?
- Tedarikçinin geç teslimatı, işletmenin veya başka bir şekilde müşterilere yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sıkıntı yaratacak mı? Veya satış kaybettirecek mi?
- Tedarikçinin üretmiş olduğu ürün veya hizmetin uygun olmayan kalitesi üretimin durmasına etki edebilir mi?

- Tedarikçinin üretmiş olduğu ürün veya hizmetin uygun olmayan kalitesi, müşteri ve Pazar kaybı doğuracak mı? Tedarikçinin fiyat artışı gelir kaybına neden olacak mı?
- Tedarikçinin fiyat artışı, gelir kaybına neden olacak mı?
- Tedarikçinin ani (acil) durumlarda çözüm üretebilme konusundaki zayıflığı işletmeyi ne kadar zorlayacak? Yeni durumda operasyonlarda aksama veya müşteri kaybı olacak mı?

İşletme olası risklere karşı önlem almalıdır.

5.4.1. Anahtar Performans Göstergeleri (KPI)

İşletmeler, tedarikçi performans değerlemesine ait puanlama sisteminden elde edilen sonuçlar doğrultusunda mevcut durumları ile ilgili olarak sağlıklı kararlar alabilirler. Tedarikçi kategorilerine yönelik hedefler oluşturabilirler.

Tablo 5.2. Tedarik Performans Değerleme Çizelgesi (Erdal,2011)

Performans Göstergesi	Ağırlık (%)	Performans Düzeyi	Hesaplama Puan
1. Fiyat	20	4_ Çok iyi	20.4 =80
2. Kalite	40	3_ Tatmin edici	40.3 = 120
3.Teslimat	20	4_ Çok iyi	20.4= 80
4.Müşteri Memnuniyeti	20	3_ Tatmin edici	20.3= 60
Toplam Puan	100		340

Performans düzeyi, beş noktalı bir ölçekte (1 ile 5 arasında) şu şekilde belirlenebilir (Erdal, 2011):

1= Yetersiz

2= Sınırdaki

3= Tatmin edici

4= Çok iyi

5= Olağanüstü

Performans göstergeleri kalite, maliyet, teslimat, müşteri memnuniyeti gibi ölçütlerden oluşmaktadır. Toplam puan bu ölçütlerin sayısına bölünerek ortalaması alınır.

Ortalama Puan= Hesaplanan Toplam Puan / Performans Gösterge Sayısı

Ortalama Puan= 340/ 4= 85

Elde edilen sonuç daha sonra hedeflenen performansla karşılaştırılır. Ortalama puan, çizelgede hesaplanan herhangi bir ölçütün puanından düşük ise o ölçüt için yetersiz olduğu söylenebilir. Bu örnek için 85 seviyesinin kalite için yetersiz olduğu söylenebilir.

İşletme ile tedarikçi arasında yapılan sözleşme ile performans ölçütleri belirlenmelidir.

Kalite Performans Göstergeleri

Kalite performans çalışmalarında ürün spesifikasyonunun tespitinde satınalma, üretim, kalite gibi bölümler arasında işbirliği önemlidir.

Tedarikçi değerlemede kalite performansına ait temel göstergeler tablo 5.3.'de yer almaktadır (Erdal,2011,s.203).

Tablo 5.3. Kalite Performansına İlişkin Temel Göstergeler

- Kalite Yönetim Sistemi ve Belge Sahipliği
- Milyon Parça İçindeki Hatalı Ürün Oranı (PPM) = (Hatalı ürün miktarı x 1.000.000) / Teslim Alınan Ürün Adedi
- Banttın (Hat) İade PPM Değeri= (Banttın iade edilen ürün miktarı x 1.000.000) / Teslim Alınan Ürün Adedi
- Red Oranı-Aylık = Reddedilen ürün değeri/ Kabul edilen ürün değeri
- Red Oranı – Toplam
- Iskartaya ve İkinci Kaliteye Ayrılan Ürün Oranı
- Kalite Sistem Puanı- Performans Puanı – Performans puanı (Toplam)
- ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi sertifikalı tedarikçilerin oranı= ISO 9001 Sertifikası olan tedarikçilerin sayısı/ Toplam tedarikçi sayısı
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi sertifikalı tedarikçilerin oranı = ISO 14001 Sertifikası olan tedarikçi sayısı/ Toplam tedarikçi sayısı
- ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikalı tedarikçilerin oranı
- ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikalı tedarikçilerin oranı
- 8D Cevaplama Hızı, Giriş Kalite Performansı, MSA puanı
- Düzeltici Faaliyet Taleplerini Yerine Getirme Hızı
- Ekolojik Testlerden Geçme Oranı (Tekstil Sektörü)

Faaliyet gösterdikleri alanlar doğrultusunda bu kalite sistem belgelere sahip olan tedarikçiler, çalıştıkları sektörlerde onaylı tedarikçiler listesine girebilmektedir.

Milyon Parça İçindeki Hatalı Ürün Oranı (PPM): Gönderilen toplam parça sayısının içinden çıkan red parça sayısının milyon adetteki oranıdır.

Tablo 5.4. Tedarikçi PPM Performans Puanları ve Değerleme Çizelgesi Örneği (Erdal,2011,s.204)

Tedarikçi Puanı	PPM	\leq	Hedef PPM Puanı	100
Tedarikçi Puanı	PPM	\leq	1.1x Hedef PPM Puanı	90
Tedarikçi Puanı	PPM	\leq	1,25x Hedef PPM Puanı	60
Tedarikçi Puanı	PPM	\leq	1,5x Hedef PPM Puanı	40
Tedarikçi Puanı	PPM	\leq	1,75x Hedef PPM Puanı	20
Tedarikçi Puanı	PPM	\leq	2x Hedef PPM Puanı	10
Tedarikçi Puanı	PPM	$>$	2x Hedef PPM Puanı	0

İşletmenin hedef PPM puanı ile, tedarikçi performans sonucu gerçekleşen PPM puanı arasındaki farka göre derecelendirme yapılmaktadır.

Banttın (Hat) İade PPM Değeri: Bant iade yüzdeleri ile müşteri tarafından her dönem belirlenen bant iade hedeflerine göre hesaplanmaktadır.

Banttın İade Değeri $>$ Banttın İade Hedefi ise	0 Puan
Banttın İade Değeri \geq ise	$(10 * (\text{Banttın İade Hedefi} - \text{Banttın İade Değeri}) / \text{Banttın İade Hedefi})$

Örnekte toplam değerlendirmeye etkisi % 10 olarak belirlenmiştir. Her iki değerden elde edilen toplam puan üzerinden hesaplamalar yapılmaktadır.

8D Cevaplama Hızı: 8 D, problemlerin tanımlanması, giderilmesi, yeniden ortaya çıkmasını önlemek amacıyla sekiz disiplin üzerine kurulmuş problem çözme yöntemidir. “Chrysler’in 7D’sine (yedi adımlı disiplin) karşın Ford tarafından benimsenen 8 adımlı disiplin bugün otomotiv sanayi tarafından daha yaygın uygulama alanı bulmuştur” (<http://www.inotecakademi.com.tr/egitimler.asp?id=57>).

Bu disiplinler şu şekilde sıralanmaktadırlar.

DO_ 8 D Sürecine Hazırlık

D1_ Takımın Kuruluşu

D2_ Problemin Tanımlanması

D3_ Geçici Sınırlandırma Faaliyetleri Geliştirme

D4_ Kök Neden ve Kaçış Noktasının Tanımlanması ve Doğrulama

D_ 5 Nihai Düzeltici Faaliyetlerin Seçimi ve Doğrulanması

D_ 6 Nihai Düzeltici Faaliyetlerin Uygulanması ve Onaylanması

D_ 7 Tekrarın Önlenmesi

D_ 8 Birey ve Takım Katkılarının Takdiri

Örnekteki 8D Performans Puanı aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır (Erdal,2011):

D3 Puanı = $\Sigma D3$ (Zamanında kapanmış) / (Toplam Açılan Red Raporu)

D8 Puanı = $\text{Toplam Açılan Red Raporu} - \Sigma D8$ (Revize) / Toplam Açılan Red Raporu

$$8D \text{ Performans Puanı} = (D3 \text{ Puanı} \times 0.4) + (D8 \text{ Puanı} \times 0.6)$$

Maliyet Performans Göstergeleri: Satınalma departmanları, işletmenin her bir TL'sını nasıl değerlendirdiklerine dair çeşitli göstergeler kullanmaktadırlar. İşletmelerin kullandıkları maliyet (ve fiyat) performans ölçümleri;

- Fiyat performans endeksi,
- Gerçek satınalma fiyatının planlanan satın alma planı ile karşılaştırılması,
- Gerçek fiyatların perakende fiyatlarla karşılaştırılması,
- Gerçek fiyatların perakende fiyatlarla karşılaştırılmasını ve
- Bir şirkette işletim tesisleri veya bölümlerindeki toplu ürünlerle elde edilen hedef fiyatların karşılaştırılması ile gerçekleştirilir. Önem kazanan iki fiyat performansı ölçümü ise ulaşılan hedef fiyatlar ve fiyat piyasa endeksi karşılaştırmasıdır (Erdal, 2011).

Tablo 5.5. Maliyet (ve Fiyat) Performansına İlişkin Temel Göstergeler
(Erdal,2011,s.211)

- Satın alma fiyat farkı = gerçek fiyat- planlanan fiyat
- Satın alma fiyat farkı yüzdesi= gerçek fiyat/ planlanan fiyat
- Toplam satın alma fiyat farkı= (gerçek fiyat- planlanan fiyat) x satın alma miktarı veya tahmini yıllık hacim

Belirli bir süre içerisinde ürün veya hizmet için ödenen ortalama fiyat/ Belirli bir süre içerisinde ürün veya hizmet için ortalama piyasa fiyatı

Gelen malzemelerin taşıma maliyeti/ Gelen malzemelerin toplam maliyeti

Üretim malzemeleri, hizmetler, temel kalemler gibi seçilen grupların maliyeti/
Toplam maliyet

- **Toplam Performans Endeksi (PPI)**

Maliyet Düşürme:

- Hammadde maliyet azaltılması (%) = (Tasarruf edilmiş tutar x 100) / Satın alma cirosu
- Alım fiyatını iyileştirme oranı (yurtiçi ve yurtdışı)
- Tasarruf raporu

Ölçüm birimleri: TL, Dolar, Euro veya Yüzdeler

Fiyat Performans Endeksi (PPI)

Fiyat performans endeksi aylık olarak hesaplanır ve dört farklı fiyat değişkeni rol oynamaktadır.

İlk Fiyat: Tedarikçi ile işin başlangıç aşamasında geçerli olan fiyattır.

Ortalama Fiyat: Tedarikçinin değerlendirme periyodunda gerçekleşen teslimatlara ait fiyatların ortalamasıdır.

En Düşük Fiyat: Tedarikçinin değerlendirme periyodunda gerçekleşen teslimatlara ait en düşük fiyattır.

Son Fiyat: Tedarikçinin değerlendirme periyodunda en son gerçekleşen teslimata ait fiyattır.

$$PPI = (P1 \times P2) \times 100$$

$$P1 = \text{En düşük fiyat} / \text{ortalama fiyat}$$

$$P2 = \text{İlk fiyat} / \text{son fiyat}$$

Fiyat Performans Endeksi	Değerlendirme
PPI Değeri 125'ten büyük	Mükemmel
PPI Değeri 110-124 arası	Çok iyi
PPI Değeri 100- 109 arası	İyi
PPI Değeri 85- 99 arası	Uygun
PPI Değeri 85'ten küçük	Zayıf

Bu hesaplamaların sonucunda fiyat performansı ve dönem içerisinde fiyat iyileştirmeleri görülebilmektedir.

Teslimat Performans Göstergeleri

Teslimat maliyetleri içerisinde taşıma, depolama, dağıtım, ambalaj, ve gümrük işlemleri ve vergiler vardır. Satın alma yöneticisi, tedarikçi ile sözleşme aşamasında teslimat aşamasında katlanılan bu maliyetlerin hangi tarafın katlanacağına ilişkin mutabakata varır.

Tablo 5.6. Teslimat Performansına İlişkin Temel Göstergeler (Erdal, 2011,s.216)

- Teslimat Performansı = (Teslim alınan miktar) / (Sipariş edilmiş miktar)
- Zamanında Teslim Oranı = Tam zamanında teslimat/ Toplam teslimat sayısı
- Teslimat gecikmelerinde değer sapması= X günden fazla gün geciken siparişlerin değeri/ Verilen sipariş değeri
- Miktar Sapma= Bir tedarikçiden belli bir sürede teslim alınan birim sayısı/ Bir tedarikçi tarafından belli bir sürede söz verilen birim sayısı
- Tedarikçi Performansı(%)= Termin Perf. + Miktar Perf. + Navlun + Ambalaja Uyum
- Teslimatlarda temrine uyum derecesi. Örneğin yurt içi firmalar için ± 2 gün, yurtdışı firmalar için ± 15 gün
- Pahalı navlun ve fazla teslim sayısı = (istenilen teslimat sayısı (sipariş sayısı)) / (gelen teslimat sayısı)
- Standart ambalaja uyum

İşletme her bir ürün kalemi için teslimat yüzdelerini hesaplayarak tedarikçiye raporlamaktadır. Bu hesaplamalar ile tedarikçilerden kaynaklı gecikmeler ortadan kaldırılarak iyileştirmeler sağlanmaktadır.

6. SATINALMADA FİNANSMAN KAYNAKLARI

Satınalmanın gerçekleşmesi için en önemli faktör finans kaynağıdır. İşletmeler ticari faaliyetlerini sürdürmek için mal ve hizmet satın alımlarının yanı sıra; bina, arsa gibi taşınmazlar veya üretimleri için makine ve teçhizat alımı da yapabilirler. Bu varlıkların Satınalma departmanı iç müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda uygun alımları yapmalıdır.

1. Öz Kaynak Kullanarak Satınalma
2. Kredi Kullanarak Satınalma
3. Leasing

6.1. Öz Kaynak Kullanarak Satınalma

Şirketin kuruluşunda şirketin sahip olduğu veya ortakları tarafından sağlanan kaynaklar öz kaynak olarak adlandırılır. İşletmenin öz kaynakları yeterliyse, işletme borçlanmadan kendi kaynaklarını kullanarak ekipmanlarını satın alır. Fakat öz kaynak kullanımlarında sermayenin fırsat maliyeti de hesaba katılmalıdır.

6.2. Kredi Kullanarak Satınalma

- Ticari Krediler
- Banka Kredileri

6.2.1. Ticari Krediler

Bu tip krediler, işletmelerin peşin ödeme yapmak yerine kredili alım yapmayı tercih etmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu krediler, müşteri adına hesap açarak veya senet karşılığı sağlanabilir. Ticari kredilerde faiz yerine vade farkı hesaplanmaktadır. İşletmeler bu tip kredileri banka kredileri alamadıkları dönemlerde veya kriz dönemlerinde satışlardaki düşme sonucunda vadelerin uzatılmasındaki kolaylıktan dolayı tercih edebilirler. Ticari krediler, banka kredilerine göre daha az prosedür içermektedir. Ayrıca işletmeler aldıkları makine ve teçhizatın ödemesini tamamlamadan mülkiyet kendilerine geçmemektedir. Ödeme tamamlanıncaya kadar mülkiyetin satıcı firmaya ait olması ticari kredinin güvencesini oluşturmaktadır.

6.2.2. Banka Kredileri

“Firmalar cari aktiflerini zaman zaman da sabit aktiflerini finansa edebilmek için ticari kredilerden sonra banka kredilerini kullanırlar ”(Okka,2009). Banka kredileri genellikle teminatlı olmasından dolayı, yeni kredi bulma olasılığını kısıtlamaktadır. Bankalar işletmelere verecekleri kredilerin geri ödenip ödenmediğini ölçmek için işletmelerin finansal tablolarını inceleyerek işletmenin mali durumu hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bankalar, kredibilitesi yüksek, güçlü işletmelere açık hesap şeklinde kredi verebilmektedirler. Ayrıca bankalar, işletmelere akreditif açarak, teminat mektubu veya poliçe kabulü ile gayri nakdi kredi sağlarlar. “İşletmelerin, banka kredilerini tercih etmelerinin bazı sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Poyraz, 2008, s.376):

- Bu kredilere ancak belirli niteliklere sahip işletmelerin yararlanabilmesi,

- Bu kredilerin maliyetlerinin yüksek olması,
- Bu kredilerin kullanılabilmesi için güvence istenmesi,
- Bu kredilerin zamanında ödenmemesi halinde bankaların tasfiye yollarına başvurmalarıdır.

6.3.Leasing

Finansal kiralama dır. İşletmeler yapmak istedikleri yatırımları kendi öz kaynaklarından karşılamak veya kredi kullanmak yerine kullanabilecekleri alternatif finansman kaynaklarından bir diğeri de leasingdir. Leasing ilk defa 1930’lu yıllarda ABD’de yaşanan ekonomik kriz sonrası finansman zorluklarının giderilmesi amacıyla kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde işletmeler diğ er işletmelerle rekabet edebilmek için teknolojilerini yenilemek zorundadırlar. Teknolojiler ise sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Leasing ile işletmeler teknolojik gelişmelerden yararlanma imkanlarını arttırlar. Firma, sabit aktiflerini almak yerine kiralamak suretiyle finansman açısından daha iyi bir ortama ulaşabilir (Okka,2009).

“Değerlendirme bakımından bir işletmenin finansal kiralama sayılabilmesi için aşağıdaki kriterlerden en az birini taşıması gerekmektedir” (Ceylan, 2003, s.90):

- İktisadi kıymetin mülkiyetinin kira süresi sonunda kiracıya devredilmesi,
- Kiracıya, kira süresi sonunda, iktisadi kıymeti rayiç bedelinden düşük bir bedelle satın alma hakkı tanınması,

- Kiralama süresinin, iktisadi kıymetin ekonomik ömrünün % 80'inden daha büyük bir bölümünü kapsaması,

Sözleşmeye göre yapılacak kira ödemelerinin bugünkü değerlerinin toplamının, iktisadi kıymetin rayiç bedelinin % 90'ından daha büyük bir değeri oluşturmasıdır.

7. DIŞ TİCARETTE ÖDEME ŞEKİLLERİ

7.1 Peşin Ödeme:

Alıcının mal bedelini malın sevkiyatından önce satıcıya ödediği ödeme Şeklidir. Dış ticaret ödeme Őekillerinden en az tercih edilen ödeme Şeklidir.

Peşin ödeme süreci:

- İthalatçı ve ihracatçının aralarında anlaşmalarından sonra, proforma ithalatçıya gönderilir.
- İhracatçıya ihracat bedeli banka aracılığıyla transfer edilir ve ödeme gerçekleşir.
- İhracatçı tarafından ithalatçıya mal ve evraklar gönderilir.

7.2. Mal Mukabili Ödeme

Alıcının mal bedelini malın sevkiyatından sonra satıcıya ödediği ödeme Şeklidir. Bu ödeme Şeklinde ağırlıklı olarak ihracatçı riskleri üstlenmektedir. Alıcı malları aldıktan sonra ödeme yaptığı için alıcı açısından avantajlı bir ödeme Şeklidir. Uluslar arası ticarete masraf ve komisyonların düşük olduğu itibar ve iyi niyete dayalı basit bir ödeme Şeklidir.

7.3. Vesaik Mukabili Ödeme

Malı satın alan işletme, malın bedelini, malla ilgili vesikalar ve ithalata konu olan mal gelince öder. İthalatçı malı kontrol ettikten sonra ödeme yaptığı için, ithalatçı

için son derece güvenlidir. Bankaların vesaik mukabili işleminde uygulayacakları kurallar Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) tarafından düzenlenmektedir. Mal mukabili ödeme şekline göre daha fazla, akreditife göre daha az güvence sağlayan bir ödeme şeklidir. Alıcı ve satıcı satış sözleşmesini gerçekleştirdikten sonra, satıcı malı hazırlayıp gönderir ve sevk ettiği malla ilgili dokümanları kabul edilmek üzere bankasına ibraz eder. Satıcıdan vesaiki teslim alan banka, römiz mektubu ile vesaiki tahsil bankasına gönderir. Vesaiki alan tahsil bankası, ihbar mektubu düzenler ve alıcıya gönderir. Alıcı vesaiki almak için bankaya müracaat eder. Vesaik ödeme karşılığı alınacak ise bedelini öder, kabul karşılığı teslim edilecek ise, poliçeyi kaşileyip imzaladıktan sonra vesaiki alarak malları çeker. Tahsil bankası vesaiki gönderen bankaya malın bedelini transfer eder.

Vesaik Mukabili Ödemede Taraflar:

Satıcı: İhracatçı

Alıcı: İthalatçı, amir

Lehtarın Bankası: İbraz eden banka

Amirin Bankası: Gönderen banka

7.4. Akreditif

“Akreditif, çeşitli dillerde (documentarycredits/ letter of credits/dokumentenakkreditiv) farklı kelimelerde ifade edilmekte, fakat hepsinde de kredi ibaresine yer verilmektedir. Uluslararası ticarete yoğun bir şekilde kullanılan akreditif işlemleri,

en basit haliyle bir “koşullu havale” olarak kabul edilmektedir” (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008).

7.4.2. Akreditifte Taraflar

- Akreditif Amiri (Applicant, Orderer, Principal):

Akreditifin açılması için yazılı talimat veren ve malı veya hizmeti ithal eden taraftır. Akreditif için gerekli olan tüm şartları, istenecek belgeleri, ithalatçı ile yaptığı sözleşmeyi bankaya ibraz ederek akreditifi açtırır.

- Amir Banka (Issuing Bank, Opening Bank):

Amirin yazılı talimatı üzerine, akreditifi açan bankadır. Amirden aldığı talimat ile akreditif metnini hazırlar ve lehtara iletmesi için muhabir bankaya gönderir. Akreditif koşullarının yerine getirilmesi halinde gereken miktarın satıcıya veya muhabir bankaya ödeneceğini taahhüt eder. Amir bankanın muhabir bankaya veya lehtara gönderdiği akreditif metnine “Küşat Mektubu” denir.

- İhbar Bankası (Advising Bank):

Akreditifin açılışını lehtara (satıcıya) ihbar eden bankadır. “Aslında ihbar bankasının lehtara ve amir bankaya karşı akreditifin görünüşte doğruluğunu kontrol etmek dışında bir sorumluluğu yoktur “(Özalp,2009).

- Lehtar (Beneficiary):

Lehine akreditif açılan, mal ve hizmet ihracatını gerçekleştirecek olan taraftır. Akreditif şartlarında yer alan belgeleri ibraz ederek vesaik bedelini tahsil eder.

Lehtar açılan akreditifin şartlarına uymadığı durumlarda akreditifte yer alan güvencelerden yararlanamaz.

7.4.3. Akreditif Türleri

7.4.3.1. Belgeli ve Belgesiz Akreditif (Documentary and Nondocumentary or Clean L/C)

Uluslararası ticari işlemlerle ilgili olarak açılan akreditiflerin çoğu belgelidir. Belgeli akreditifte, satıcının kendi ülkesindeki aracı bankaya sevk evrakı sunması gerekir. Bu evraklar kredi mektubunun üzerinde bir liste halinde gösterilirler. Söz konusu belgelerin bir kısmı zorunlu bir kısmı ise ithalatçının isteğine ve tarafların anlaşmasına bağlıdır. Konşimento, ticari fatura ve poliçe zorunlu belgelerdir. İsteğe bağlı olanlar arasında örneğin sigorta poliçesi, konsolosluk faturası, menşe şahadetnamesi, çeki listesi, analiz belgesi, paketleme listesi vb. yer alır.

Belgesiz akreditiflerde ise eklenen herhangi bir belge yoktur. Genellikle ticari nitelikte olmayan işlemlerde kullanılırlar.

7.4.3.2. Güvenlik Açısından Akreditifler

7.4.3.2.1. Dönülemez ve Dönülebilir Akreditifler (Revocable and Irrevocable L/C)

Dönülebilir akreditiflerde amir banka ihracatçının hesabına açtığı krediyi her an kendi isteğiyle ihracatçıya haber vermeden ve onayını almadan değiştirebilir veya iptal edebilir. Bu tip akreditifler güvenli olmadığı için ihracatçılar tarafından tercih

edilen bir akreditif türü değildir. Kullanım alanının yaygın olmaması nedeniyle UCP 600 de yer verilmemiş ve UCP 600 kapsamından çıkartılmıştır. Ancak, SWIFT uygulamasında dönülebilir / dönülemez akreditif açılması ayrımı henüz yapılmamıştır. Bu nedenle dönülebilir akreditif açılması mümkündür. Amir, amir bankasına talimat vererek dönülebilir akreditif açtırabilir. Ancak bu akreditif UCP 600 kapsamı dışında olacaktır. Dönülemez akreditif ise, akreditif bankasının

7.4.3.2.2 Teyitli ve Teyitsiz Akreditifler (Confirmed or Unconfirmed L/C)

Teyitli akreditifte muhabir bankada akreditifi “teyit” ederek bedellerin ödeneceği hususunda ilave teminat vermektedir. Muhabir banka akreditif metnine kendi teyit mektubunu ekleyerek, ödememe yapılmaması durumunda muhabir banka amir bankanın yükümlülüğünü üstlenmiş olur.

Teyitsiz akreditifte muhabir bankanın rolü sadece akreditifin açıldığını bildirmektir. Teyitli akreditiflerde teyit bankası üstleneceği riske karşılık bir komisyon aldığı için, akreditif masrafları yükselmektedir. Bu sebepten dolayı ithalatçılar genellikle teyitsiz akreditifleri tercih ederler.

“Teyitli akreditiflerde, ihbar bankasının teyidini ihbar etmediği durumlarda, UCP 600, Md. 8 //ii –d’ye göre akredifi açan bankanın, ihbarı yapacak olan bankadan akreditifi teyit etmesini istemesi, fakat akreditifi alan bankanın (görevli banka ve / veya teyit bankası) da bu şartı yerine getirmeye hazır olmaması durumunda akreditifi açan bankaya gecikmeksizin bildirmesi gerektiğini öngörmektedir” (Durukanoğlu,2008).

7.4.3.3. Özelliği Olan Akreditifler

7.4.3.3.1. Bir Defalık veya Dönen akreditif (Revolving L/C)

Belirli bir işletmeden sürekli veya yüksek tutarlı alımlar için tercih edilen bir akreditif çeşididir. Böylece akreditif işlemleri tekrarlanmamış olur ve yüksek miktarda siparişin fiyat avantajından da yararlanılması imkan dahilindedir.

7.4.3.3.2. Red-Clause ve Green-Clause Akreditifler:

Red-Clause akreditif çeşidinde ithalatçının açtığı akreditifin tamamı veya bir kısmı daha mal gönderilmeden ve belgeler bankaya ibraz edilmeden lehtara yani malı satan şirkete kullanılır. Peşin veya avans şeklinde olabilir. Bu akreditiflere red clause denmesinin nedeni, akreditifin mektup olarak düzenlendiği dönemlerde avans şartının kırmızı olarak yazılmış olmasıdır

Green-Clause akreditifler de red clause'a çok benzemektedir. Üretici veya satıcı firma yüklemesi yapılacak malları üçüncü şahsın ambarına depolayarak ve ambar teslim makbuzunu bankaya ibraz ederek, depoladığı mallar karşılığında tahsilat yaptığı bir akreditif çeşididir. Bahsedilen üçüncü şahıs akreditifi ihbar eden banka olabilir(Durukanoğlu, 2008).

8. SONUÇ

Satınalma fonksiyonu, işletmelerde üretim için gerekli malzeme ihtiyacının algılanmasından başlayıp, uygun ürün ve tedarikçinin seçilip performans değerlendirmesine kadar uzanan tüm eylemleri içeren bir yönetim fonksiyonudur.

Satınalmanın görevi işletmenin talep ettiği malzemeyi doğru kalitede, doğru tedarikçiden, doğru zamanda, doğru fiyatta temin etmektir. Talep edilen malzeme istenilen özelliklerde ise, malzeme programına uygun zamanda ve kârlılığı maksimize edecek fiyatta, koşulları optimum olarak sağlayacak tedarikçiden sağlanmalıdır. Günümüzde zorlu rekabet koşullarında, üretim için gerekli kaynakların en akılcı şekilde kullanımı ve doğru zamanlama büyük önem taşımaktadır. Satın almacı ve tedarikçi arasında yürütülen uzun süreli ilişkiler, her iki tarafa da rekabet avantajı sağlaması açısından üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Örgütler, her bir satınalma eylemi ile kurulan tedarikçi ilişkisini sadece ürün açısından değil, tedarik süresince yaşanan tüm olayların yarattığı karşılıklı etkileşimle değerlendirip, en uygun stratejiyi belirlemelidirler. Tedarikçilerin müşteri ilişkilerine verdiği önem ve yönetsel anlamda kendilerini geliştirme çabaları olmaksızın, hiçbir stratejinin başarıya ulaşması mümkün değildir. Karşılıklı etkileşimden doğan satın almacı, tedarikçi ilişkilerinin verimli bir şekilde yürütülmesi; her iki tarafın perspektifinden bakılarak yapılan değerlendirmelerle mümkündür. Ayrıca başarılı bir şekilde örgütsel satınalma işlevinin yerine getirilmesi için satınalma merkezinin yapısı, yetkileri ve imkânları düzenlenmelidir.

Satınalma departmanı, farklı rollerin ayrı ayrı üstlenildiği ancak tam bir koordinasyonla çalışan bir birim olarak organize edilmelidir.

Doğal olarak satın alma ile üretim, pazarlama, satış arasındaki süreçte, pek çok değişkenin rol aldığı (imalat, kalite, fiyat, miktar, stok, stok maliyeti, kaynak, zaman, müşteri v.b.gibi) karmaşık parametrelerin bulunduğu bir fonksiyonlar dizisinin varlığı, beraberinde getirmekte olduğu sorunlara zamanında ve akılcı çözümler sunabilecek akılcı sistem arayışlarına neden olmuştur.

Artık işletmeler tecrübe ve deneyimin yanı sıra iletişim ve bilgi teknolojileri ağırlıklı ve işlerinin akış sürecini kontrol mekanizması ile denetleyebilen, disiplinli bir yönetim anlayışı ile hızla ve sürekli değişen rekabetçi piyasa verilerinin süratli analizlerine odaklı; sürekli iyileştirme ve geliştirmeye açık, her sürece uygulanabilir tasarlanmış, akıllı sistemlerin peşindedirler.

KAYNAKÇALAR

Altıok, C., (2009) Satın Alma Sürecine Katılım ve Tedarikçi seçimini etkileyen Faktörler: İnşaat Sektöründe Yalıtım Malzemeleri, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bankur, M.. (2008) Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Satın Alma Birimlerinde Çalışanların E_İhale Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Bıçakçioğlu, N., (1990) Sanayi Malı Alıcısının Satınalma Davranışı, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, B., (1998) Özel Finans Kurumları ve Türkiye Uygulaması Sempozyumu.

Çavuşlar, M., (2010) Satınalma Süreçleri ve Temel Satınalma El Kitabı, Tiem Yayınları, İstanbul.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 4, 2007.

Durukanoğlu, N.. (2008) Dış Ticaret Dünyası, Beta Yayınları, İstanbul.

Elagöz, İ., (2006) Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Erdal, M., (2011) Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Evin, B., (2000) Maliyet Liderliği Stratejisinde Satın Alma Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gordon, S.R., (2008) Supplier Evaluation and Performance Excellence, J. Rosso Publishing, USA.

Göçener, E., (2001) Örgütsel Satın Alma ve Etkili Faktörler: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Görçün, Ö.F.**, (2010) Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Holt, G.D.**, (1998) “ Which Contractor Selection Methodology?” International Journal of Project Management. Vol. 16, No.3, 153-164.
- İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl:7 Sayı:13 Bahar 2008
- Kağncıoğlu, H.**, (2007) Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Karakuş, İ.**, (2007) Tedarik İlişkileri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kobu, B.**, (2010) Üretim Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kotler, P.**, (2000) Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Mclvor, R.T., Humphreys, P.K.**, (2000) A Case- Based Reasoning Approach to the Make or Buy Decision, Integrated Manufacturing Systems.
- Milli, S.**, (1990) İşletmelerde Tedarik Fonksiyonu ve Çok Satış Birimli Kuruluşlarda Uygulanmasına İlişkin Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mizrahi, V.**, (2001) Tedarik Zinciri Yönetimi, Bitirme Tezi, İ.T.Ü İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
- Mirze K.; Ülgen H.**, (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Morlacci, P.**, (1999) Vendor Evaluation and Selection: The Design Process And A Fuzzy-Hierarchical Model, Proceedings of 8th IPSERA Conference. Dublin.
- Okka, O.**, (2009) Finansal Yönetim, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özalp, A.**, (2004) Dış Ticarete Teslim ve Ödeme Şekilleri, Türkmen, İstanbul.
- Özalp, A.**, (2009) UCP 600’ın Kullanılması ve Akreditif, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Özdemir, A., (2007) Tedarikçi Seçiminde Karar Modelleri ve Bir Uygulama Denemesi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Poyraz, E., (2008) Finansal Yönetim, Ekin Yayınları, Bursa.

Satın Alma Rehberi, (2009) T.C. Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.

Sözleşme Örnekleri Kitapçığı, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yayını, (2006) İstanbul, s:15-17).

Şahin, A., (2004) Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tapçı, P., (2006) Endüstriyel Pazarlarda Marka Değerinin Satın Alma Davranışına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tek, Ö. B., (1999) Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, Beta Yayınları, İstanbul.

Yazgıç, K., (1990) Satın Alma Sistemi ve Otomobil Sanayine Uygulaması Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.,

Yetişen, S., (1993) Tam Zamanında Satınalma Felsefesi ve Bir Simülasyon Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yükçü, S. (1999a). Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğine Göre; Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Cem Ofset, İzmir.

Yükçü, S. (1999b). Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğine Göre; Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi (Kalite Muhasebesi), Anadolu Matbaacılık İzmir.

www.ihale.com.tr

www.igdask.com.tr

www.iibfdergi.aku.edu.tr

www.inotecakademi.com.tr

www.mahmutdeniz.com

www.mevzuat.gov.tr

www.resmigazete.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında, Kars'ta dünyaya gelen Şermin YILDIRIM, ilkokulu İstanbul'da Melahat Şefizade İlköğretim okulunda okumuştur. Orta ve lise öğrenimini Kadıköy Kenan Evren Lisesinde tamamlamıştır. 2009 yılında Yeditepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslar arası Almanca İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2010 yılında Maltepe Üniversitesi Muhasebe Finansman dalında Yüksek Lisans Programına başlamıştır.