



**T.C.**  
**MUSFATA KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YAPIM ŞİRKETLERİNDE SATIN ALMA**

**ZİYA ONUR KESİMAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ANTAKYA**  
**OCAK - 2007**

T.C.  
Mustafa Kemal Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Doç. Dr. Emel ORAL ve Yrd. Doç. Dr. Gülgün MISTIKOĞLU danışmanlığında, Ziya Onur KESİMAL tarafından hazırlanan bu çalışma .../.../..... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Emel ORAL

İmza:.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ercan ERDİŞ

İmza:.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yıldız KOÇ

İmza:.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza

...../...../.....

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Necat AĞCA

Bu çalışma M.K.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca desteklenmiştir.

Proje No: 04 M 0604

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı inşaat sektöründe satın alma kavramının önemini araştırmak ve satın almanın isabetli yapılabilmesi için çeşitli önerilerde bulunmak, özellikle satın alma yönetmeliklerinin daha işlevsel hale nasıl gelebileceğini değerlendirmektir.

Yapılan araştırmalarda önceki çalışmalar incelenmiş, literatür taraması yapılmış ve inşaat şirketlerinin satın almaya bakış açıları saptanmaya çalışılmıştır. Satın almanın tanımı, şirketler için satın almanın gerekliliği ve etkin satın alma stratejileri araştırılmış ve bu sonuçlar değerlendirilmiştir.

İnşaat sektöründe satın almanın yerini belirlemek için küçük, orta ve büyük ölçekli şirketleri içeren bir anket çalışması yapılmış, ankette elde edilen sonuçlara ve istatistiksel analizlere göre, satın almanın şirketler açısından son derece önemli olduğu gözlenmiştir. Sonuç ve öneriler için de anket sonuçları, literatür taramasından alınan veriler ve önceki çalışmalar birarada değerlendirilmiş ve etkin satın alma için öneriler sunulmuştur.

2007, 92 sayfa

**Anahtar kelimeler :** Satın alma, satın alma yönetmelikleri, istatistiksel analiz, inşaat sektörü

## ABSTRACT

The aim of this study is to research the importance of the concept of purchasing, to recommend for appropriate purchasing and especially to utilize on the fact that, how the purchasing regulations become more functional.

During the researches, previous studies were investigated, literature survey was carried out and the point of view of the construction companies to purchasing was tried to be determined. Definition of purchasing, necessity of purchasing for companies and effective purchasing strategies were investigated and the solutions were evaluated.

To determine the position of purchasing for construction companies a public survey was done to the construction companies comprising of small, medium and big scale of companies and according to the results of the survey and statistical analysis, it is observed that purchasing is very important for the companies. For conclusion and suggestions, public survey results, data obtained from literature survey and previous studies were evaluated all together and suggestions for effective purchasing were presented.

2007, 92 pages

**Key vocabulary :** Purchasing, purchasing regulations, statistical analysis, construction sector

## ÖNSÖZ

Şirketlerin karlılığını etkileyen faktörlerden birisi olan satın alma, günümüzde artık bir branşlaşma haline gelmeye başlamıştır. Satın alma zamanında ve uygun koşullarda yapıldığı zaman bu kavramın şirketi tek başına bile kar ettirebileceği gerçeği karşımıza çıkmaktadır.

İnşaat ve mühendislik sektöründe satın alma, en çok üzerinde durulan ve pekçok firmanın personel istihdam ettiği bölümlerden bir tanesi olarak görülmektedir. Bu tezin amacı, firmaların satın almaya bakış açılarını belirlemek, satın almaya verilen önemi saptamak ve firmaları başarıya ulaştıracak satın alma teknikleri ve yönetmelikleri üzerinde durmaktır. Öneriler ve yorumlar, literatür taraması ve firmalar ile yapılan anketin sonucuna dayanarak verilmiştir.

Bu çalışmalar esnasında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen danışmanlarım Doç. Dr. Emel Oral'a ve Yrd. Doç. Dr. Gülgün Mıstıkoğlu'na teşekkürlerimi iletirim.

Ayrıca tez ile ilgili çalışmalarım sırasında desteklerini eksik etmeyen değerli ağabeylerim Sn. Giyasi Öztürk, Sn. Ruhi Tankal ve Sn. İlhan İncegil'e sonsuz teşekkürlerimi iletirim.

**İÇİNDEKİLER**

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	3
2.1. Satın alma İşlevinin Kapsamı ve Amacı.....	3
2.2. Satın alma Fonksiyonu ve Satın alma Departmanı.....	4
2.3. Etkin Bir Satın alma Süreci İçin Uyulması Gerekenler.....	7
2.4. Satın alma Bölümünün Alt İşlevleri.....	8
2.4.1. Satın alma İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	9
2.4.2. Satın alma Spesifikasyonlarının Hazırlanması.....	12
2.4.3. Teklif Alma, İnceleme ve Kabulü.....	12
2.4.4. Satın alınan Ürünün Doğrulanması.....	13
2.4.5. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü.....	13
2.4.6. Tedarikçilerin Ziyaret Edilmesi.....	14
2.4.7. Tedarikçi İle Gerekenden Erken Çalışmaya Başlanması.....	14
2.4.8. Yazışmalar ve Dosyalama.....	15
2.5. Satın almanın Firmalardaki Yeri.....	15
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	18
3.1. Materyal.....	18
3.2. Yöntem.....	18
3.2.1. Örneklem Seçimi.....	18
3.3. Anket Çalışması.....	19
3.3.1. Anketin Geri Dönüşüm Oranı.....	19
3.4. Hipotez Testi.....	19
3.4.1. Kullanılacak Hipotez Testi.....	20
3.4.1.1. Ki-Kare ( $\chi^2$ ) Uygunluk Testi.....	20

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....	24
4.1. Araştırma Bulguları.....	24
4.1.1. Anket Sorularının Cevapları ve Değerlendirilmesi.....	24
4.2. Hipotezler.....	46
4.3. Sonuçların Değerlendirilmesi.....	52
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKLAR.....	59
EKLER.....	61
EK 1. Devlet Malzeme Ofisi Satın alma Yönetmeliği.....	61
EK 2. Anket Soruları (Türkçe).....	83
EK 3. Anket Soruları (İngilizce).....	87
EK 4. Ki-Kare Dağılımında Kritik Ki-Kare Değerleri.....	91
ÖZGEÇMİŞ.....	92

**ÇİZELGELER DİZİNİ**

Çizelge 4.1. Anketi yanıtlayan kişinin kuruluştaki görevi.....	24
Çizelge 4.2. Kuruluşların sınıflandırılması.....	25
Çizelge 4.3. Satın alma bölümü bağımsız olan ve olmayan şirketler.....	26
Çizelge 4.4. Şirketlerdeki satın alma bölümünün görev ve sorumlulukları.....	28
Çizelge 4.5. Satın alma bölümü olan şirket ve kuruluşlardaki satın alma personeli sayısı.....	29
Çizelge 4.6. Satın alma bölümünde çalışan personelin eğitimsel altyapıları.....	30
Çizelge 4.7. Satın alma bölümü olmayan firmalarda satın alma işlevi.....	31
Çizelge 4.8. Satın alma bölümü personelinin diğer bölümlerde görevli olma durumu.....	32
Çizelge 4.9. Satın almanın firma için gerekliliği.....	33
Çizelge 4.10. Satın alma fonksiyonunda dikkate alınması gerekenler.....	34
Çizelge 4.11. Tedariğin yurtiçi veya yurtdışından yapılma tercihi.....	35
Çizelge 4.12. Tedariğin yurtiçinden yapılmasındaki faktörler.....	36
Çizelge 4.13. Tedariğin yurtdışından yapılmasındaki faktörler.....	37
Çizelge 4.14. Satın alma departmanı olmayan kuruluşlarda satın alma fonksiyonu.....	39
Çizelge 4.15. Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörler.....	40
Çizelge 4.16. Tedarikteki fiyat sapma nedenleri.....	41
Çizelge 4.17. Tedarikçilerle yapılan pazarlıklarda dikkate alınması gerekenler.....	42
Çizelge 4.18. Şirketlerdeki satınalma için belirlenen modelin kıyas alındığı kaynaklar..	43
Çizelge 4.19. Satın alma spesifikasyonlarında dikkate alınması gereken husular.....	44
Çizelge 4.20. Teklif değerlendirme sürelerinde değişim olup olmadığının incelenmesi..	45
Çizelge 4.21. Kuruluşların satın alma bölümüne sahip olma durumu ile personel sayısı..	47
Çizelge 4.22. Orta ve büyük ölçekli kuruluşların satın alma personeli sayılarının karşılaştırılması durumu.....	48
Çizelge 4.23. Şirketlerin ölçeği ile satın alma bölümü arasındaki ilişki.....	49
Çizelge 4.24. Tedariğin yurtiçinden yada yurtdışından yapılma durumu.....	50



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 2.1. Satın alma bölümü, organizasyon şeması.....	5
Şekil 2.2. Satın alma işlevlerini gösteren şema.....	9
Şekil 3.1. Ki-Kare uygunluk testi karar modeli.....	22
Şekil 4.1. Anketi yanıtlayan kişilerin kuruluştaki görevini belirten frekans dağılımı.....	25
Şekil 4.2. Şirketlerin sınıflarına göre frekans dağılımı.....	26
Şekil 4.3. Satın alma bölümü olan ve olmayan şirket ve kuruluşların dağılımı.....	27
Şekil 4.4. Satın alma bölümünde yapılanların frekans dağılımı.....	28
Şekil 4.5. Satın alma bölümü olan şirketlere, satın alma bölümünde çalışan kişi sayısının satın alma bölümü olan şirket sayısına olan frekans dağılımı.....	29
Şekil 4.6. Satın alma bölümünde çalışan personelin eğitimsel altyapısının frekans dağılımı.....	30
Şekil 4.7. Satın alma bölümü olmayan kuruluşların, satın alma işlevlerini yerine getiren birimlerin dağılımı.....	31
Şekil 4.8. Satın alma bölümü görevlisi olup, diğer bölümlerde de görevli olan personeli gösteren dağılım tablosu.....	32
Şekil 4.9. Satın alma bölümünün gerekli olduğunu düşünenlerin durumunu gösteren frekans dağılımı.....	33
Şekil 4.10. Satın alma bölümü olan kuruluşlarda, satın alma hususunda dikkate alınması gereken faktörlerin dağılımı.....	34
Şekil 4.11. Satın almanın yurtiçi veya yurtdışından yapılma tercihinin frekans dağılımı.....	35
Şekil 4.12. Satın almaları yurtiçine yönelten sebepler.....	36
Şekil 4.13. Malzeme ve hizmet tedarikçisinin yurtdışından yapılma sebepleri.....	37
Şekil 4.14. Satın alma fonksiyonu kapsamındaki işleri üstlenen kişiler.....	39
Şekil 4.15. Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörlerin dağılımı.....	40
Şekil 4.16. Tedarik edilecek malzeme veya alınacak hizmetin fiyat sapma nedenlerinin frekans dağılımı.....	42
Şekil 4.17. Tedarikçi ile yapılan pazarlıklarda dikkate alınması gerekenler faktörlerin frekans dağılımı.....	43

Şekil 4.18. Kuruluşlardaki satınalma modelinin kıyas alındığı kaynakların frekansı.....	44
Şekil 4.19. Spesifikasyonlarda dikkate alınması gerekenlerin cevap verenlere göre frekans dağılımı.....	45
Şekil 4.20. Teklif değerlendirme süresinde değişiklik olup olmadığını durumunun frekans dağılımı.....	46

## 1. GİRİŞ

Satın alma işlevi insalık tarihi kadar eskidir. Bu konu, ilk defa insanın kendi elinde olan birşeyi hemcinsinde bulunan bir başka şeyle değiştirdiği zaman başlamıştır. İster kişisel ihtiyaçları olsun, ister organize edilmiş faaliyetleri için olsun, insan faaliyet ve refahı yönünden önem arz eden satın alma insanlar ve işletmeler için daima temel fonksiyon olagelmiştir (CESUR, 1998).

Satın alma; ihtiyaç duyulan üretim ögelerinin istenilen miktar, kalite, maliyet ve zamanda sağlanmasıdır (HEINRITZ, 1971).

Satın alma fonksiyonu hayata geçirilmeden, bir organizasyonun değer üretebilmesi ve yapmak istediği işi yapabilmesi mümkün olamaz. Satın alma, işi yönetiminin temel bir parçasıdır. Bir işletme başarılı bir şekilde satın alma fonksiyonunu gerçekleştiremezse, o organizasyonun tüm başarı potansiyeline ulaşması mümkün değildir. Bu başarı potansiyellerinin içine karlılık, rekabet gücü, büyüme gibi farklı özelliklerin de katılması olasıdır. Satın alma departmanının önemi ve firmanın başarisına olan katkısı işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bunu etkileyen pek çok sebep vardır. Bu sebepler arasında, yapılan işin niteliği, işletmenin hedefleri, ekonomik ortam, şartlar ve işletmenin hedefe ulaşma stratejisi sayılabilir (EVİN, 2000).

Satın alma, işletmelerde işletme faaliyetlerinin devam ettirilmesi için gerekli olan hammadde, malzeme, araç ve gereçlerin satın alınması, tedarik edilmesidir. Ancak zamanımızda satın alma faaliyetlerindeki teknikler çok gelişmiştir. Satın alma, araştırma ve geliştirme, planlama ve kontrol gibi fonksiyonları da içermelidir. Bu durumda, satın alma faaliyetlerinden çok, bir satın alma yönetiminden söz etmek daha doğru olacaktır (SERARSLAN, 1997).

Satın alma, işletme yönetiminin üretim ve satış ile birlikte üç temel işlevinden birisidir. Mal üretmek ve satmak için üretim faktörlerinin tedariki gerekmektedir. Satın alma işleri, her şeyden önce satın alınacak malların piyasa araştırmalarını gerektirir.

Burada, talep edilen malların satışını yapan yurtiçi ve yurtdışı kaynakları araştırma, bu kaynaklar tarafından istenen malların miktar, nitelik ve teknolojik özellikleri ile teslim alma, taşıma ve depolama gibi tedarikle ilgili diğer koşullar incelenir ve değerlendirilir (EREN, 1987).

Bu tezin amacı inşaat sektöründe satın almanın yeri ve inşaat şirketlerini başarıya götürecektir. Bu tezin amacı satın alma ve tedarik stratejilerini ortaya çıkartmak, ihalelerde ve devam eden işlerde zamanında, doğru miktarda ve uygun fiyata satın alma felsefesini belirlemek olacaktır.

Tezin amacı doğrultusunda yapılan literatür çalışmalarında satın almanın genel tanımı yapılmış, satın alma sistemi ve stratejileri incelenmiş, devlet ve özel sektörünün satın alma sırasındaki izlediği yollar araştırılmış, ihale sırasında ve devam eden işlerde satın alma kararlarında kar ve zararı belirleyen faktörler saptanmıştır.

Çalışmalar ışığında yerli ve yabancı müteahhit şirketleri, devlet kurumlarını ve çeşitli işletmeleri içeren bir anket çalışması yapılmış ve cevaplar, tüm çalışma sırasında elde edilen bulgulara dayanan yorumlarla beslenerek değerlendirilmeler yapılmıştır.

Literatür taramasında elde edilenler ve anket neticeleri beraber incelenerek, satın almaya verilen önem, satın almanın inşaat sektöründeki yeri, teklif hazırlanırken uygulanması gerekenler ve isabetli satın alma stratejileri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

## 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

### 2.1. Satın Alma İşlevinin Kapsamı ve Amacı

Satın alma yönetiminin belirlediği koşul ve yolda yapılacak alımların genel tanımıdır. İleriki safhalarda daha detaylı bilgiler edinilebilecek satın alma kavramı tüm firma ve müesseselerin karlılığında önemli rol oynar.

Satın alma her kurum ve kuruluşta temel fonksiyondur. Temel fonksiyonu düzgün işlemeyen hiçbir kurum ve kuruluş uzun soluklu yarışta yer alamaz ve yapmak istediği işi gerçekleştirmesi olası değildir.

Şirketlerde satın alma işlevi; şirketin işletme, yatırım ve idari faaliyetleri için ihtiyaç duyulan her türlü malzeme, mamul, yarımamul, hammadde, ekipman ve hizmetin yurtiçinden ve gerek görüldüğünde yurtdışından alınması yada kiralanması ile bunların gönderme, nakliye, gümrük ve sigorta işlerinin yapılması, ekspertiz, muayene ve tesellümünün sağlanması, ihtiyaç dışı ve hurda malzemelerin satış şekli ile elden çıkarılarak değerlendirilmesidir (ANONİM, 2002).

Ayrıca, satın alınan ürünlerde ve hizmetlerde kalite gerekliliğinin sağlanması da satın almanın en önemli amacıdır.

İhtiyaç duyulan malzeme veya hizmetin, gerekli miktarda ve kalitede, uygun fiyattan ve doğru kaynaktan, istenilen yere istenilen zamanda temin edilmesi tanımı da satın almanın en doğru ve en çok kullanılan tanımıdır.

Farklı sektörlerde olan firmaların satın alma konusundaki amaçları ortak sayılabilir. Bu amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (CESUR, 1998):

1. Üretimin akıcılığının ve firmaya devamlı malzeme ve servis akışının sağlanması. Malzeme veya hizmetin her ne sebeple olursa olsun gecikmeden yerine ulaşması.
2. Tedarikçi ile iyi ilişkiler kurulması ve devamlılığının sağlanması. Ayrıca bununla sınırlı kalmayıp alternatifler üretilmesi. Üretim için gerekli olan ihtiyaçların yurtiçi ve yurtdışı pazarda detaylı olarak araştırılması ve fiyat

tespitleri. Fiyat kıyaslanmasının yapılması ve küçük alımların mümkün olduğunca yurtiçi pazardan yapılması.

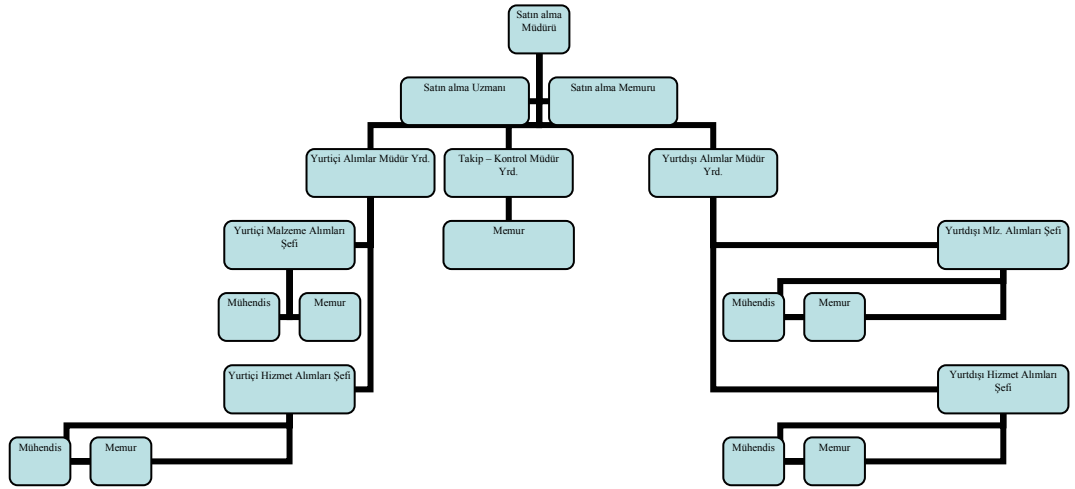
3. Rekabeti arttırmak amaçlı alımlar yapılması. Arz-talep etkilerinin satın almalarının kontrolünde olması. Fazla miktarda kullanılan malzeme ve hizmet için pazarlıklar yapılarak fiyat düşürülmesi ve düşük fiyat için öneriler getirilmesi.
4. Envanter yatırımının kontrolü ve kayıpların en alt düzeye çekilmesi. Stok kontrolünün en efektif şekilde yapılması ve maliyetin düşürülmesi. Stoklara para harcanmasının önlenmesi ve malzeme kayıplarının engellenmesi.
5. Güvenilir ve güçlü tedarik kaynaklarının sağlanması. Satın alma piyasasının takibi ve tedarikçilerden haberdar olunulması. Bu koşul ile güvenilir firmalardan hizmet veya malzeme alımlarının yapılması.
6. Şirket bünyesindeki diğer birimler ile iyi ilişkiler sağlanması ve böylelikle diğer birimlere bilgi aktarımı yapılması. Şirket bünyesindeki diğer departmanların piyasadaki ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilendirilmesi.
7. Satın alma ile ilgilenecek personeller yetiştirilmesi ve bu personelin bilgilendirilmesi.
8. Doğru zamanda doğru alımlar yapılması ve firmanın rekabet gücünün artırılması.

## **2.2. Satın Alma Fonksiyonu ve Satın Alma Departmanı**

Satın alma fonksiyonu ve satın alma departmanı kavramları birbirine karıştırılan ve çoğu zaman da birbirinin yerine kullanılan iki ayrı kavramdır. Fonksiyon olarak satın alma, herhangi bir tür işte, yapılan iş için gerekli olan malzeme ve servisi sağlamak amacıyla yerine getirilen bir uygulamadır. Satın alma departmanı ise bir firmanın içinde satın alma fonksiyonunun tüm veya bazı gereklerini gerçekleştirmekle görevli, işletme içerisinde oluşturulmuş bir organizasyondur. Genellikle satın alma fonksiyonu, tümüyle ekonomik ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için satın alma müdürü tarafından yönetilen merkezi bir satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmelidir (EVİN, 2000).

Gün geçtikçe satın alınan malzemeler daha kompleks ve karmaşık bir hale gelmekte ve bu değişim süreci içerisinde malzemelerin maliyetleri ve fiyatları da artmaktadır. Bu ise netice olarak firmaların maliyet yapısında, satın alınan malzemelerin payını büyütme ve önemini artırmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin verimlilikleri artmakta ve böylece, aynı işçilik ile daha fazla miktarda nihai ürün üretimi gerçekleştirilmektedir.

Teknoloji ve verimlilik değişimlerine ek olarak, çeşitli ulusal ve uluslararası kuvvetler de satın alma ve malzeme yönetimi fonksiyonunu etkilemektedir. Mesela dönem dönem bazı malzemeler için hem yurtiçinde hem de yurtdışında, malzeme tedarikinde problemler çıkmakta ve kıtlık yaşanmakta, bunlara ek olarak her geçen gün enerji kaynakları ve enerji ihtiyacı gibi konularda daha fazla sorun çıkmaktadır.



Şekil 2.1. Satın alma bölümü, organizasyon şeması

Ayrıca fırsat maliyetlerindeki dalgalanmalar işletmeler için bir yaşam şekli haline almakta ve böylece günden güne işletmelerin kar elde etmek için malzeme maliyetlerinde elde edeceği tasarrufun önemi katlanarak artmaktadır. Satın alma hedefleri malzeme grupları veya ana malzemelere kadar detaylanmaktadır.

Bu seviyede ise her malzeme grubu için veya ana malzemeler için hedefler şunlar olmalıdır (EVİN, 2000);

1. Kesintisiz malzeme akışı ve servis ile işletmenin operasyonlarına destek olmak,
2. Rekabetçi bir şekilde satın almak,
3. Akıllıca satın almak,
4. Envanter yatırımlarını ve envanter kayıplarını pratikte minimumda tutmak,
5. Güvenilir ve etkili tedarik kaynakları oluşturmak,
6. Tedarikçiler ile iyi ve sürekli ilişkiler kurmak,
7. Firmanın diğer departmanları ile maksimum entegrasyonu sağlamak,
8. Profesyonel ve maliyet etkin bir şekilde satın alma ve malzeme, hizmet yönetimi fonksiyonunun idare edilmesi.

Bu tanımlar takip edildiği zaman hedefe ulaşmak konusunda büyük bir adım atılmış olur. Bu hedef de şirketleri karlılığa götürecektir.

Tüm satın alma işlevlerinin tek bir sorumludan veya birimden yapılması sayesinde firma lehine birtakım olumlu durumların ortaya çıkması söz konusudur.

Başlıca olumluluklar şöyle sıralanabilir;

1. İlave çalışmalar engellenir.
2. Toptan sipariş olanağı doğar ve bu durumda da tedarikçilerin malzeme veya hizmetlerinde indirimde gitmeleri durumu ortaya çıkar.
3. Satın alma departmanı personelinin branşlaşması sağlanmış olur.
4. Nakliye maliyetlerinde düşüş gözlemlenir.
5. Tedarikçi ile alıcı arasındaki güven bağı kuvvetlenir. Bu da ileriye dönük bir avantaj sağlar.
6. Satın alma ve alt işlevlerinin denetimi kolaylaşır.
7. Toptan sipariş ile sipariş verme miktarında düşme olur.
8. Branşlaşma sayesinde diğer birimler ve yetkililer asli görevleri için daha fazla zaman bulurlar.
9. İşlevsellik artar ve satın alma fonksiyonunun kontrolü kolaylaşır.
10. Yurtiçi ve yurtdışı pazarın takibi tek idare tarafından yapıldığından, daha hızlı ve verimli bilgi akışı sağlanır.



11. Tedarikçiler ile yapılan pazarlıklarda daha büyük indirimler görülür.

### **2.3. Etkin Bir Satın Alma Süreci İçin Uyulması Gerekenler**

Satın alma sürecini etkin uygulayabilmek için aşağıdaki unsurların göz önünde tutulması gerekir (ANONİM, 2002):

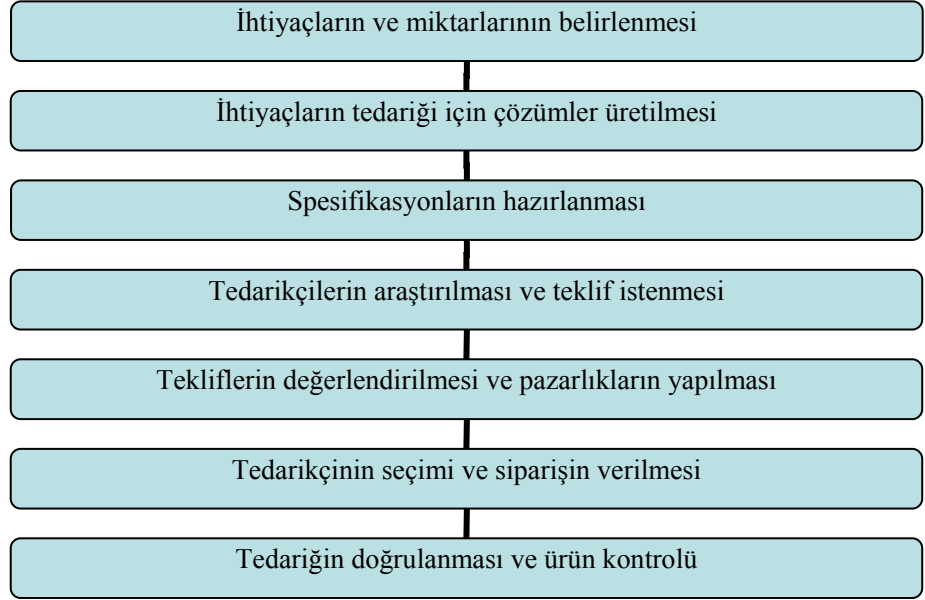
1. Satın almanın, şirket faaliyetlerini aksatmadan, zamanında yapılması.
2. Satın almanın asgari-azami stok seviyeleri göz önünde tutularak mümkün olduğunca süratli bir şekilde yapılması.
3. İhtiyaçların, üst kademelerin sevk, idare ve planlama faaliyetlerine imkan ve zaman bırakarak tespit edilmesi ve satın almanın mümkün olan en ast kademe tarafından gerçekleştirilmesi.
4. Satın alma işlemlerinde kolay anlaşılabilirlik, basitlik ve en az işlem kuralına uyulması, işlem tekrarından kaçınılması veya işlem tekrarının yapılmaması.
5. Bütün alımların, mümkün olduğu kadar imalatçısından, ithalatçısından veya genel distribütöründen yapılması.
6. Aylık, yıllık iş programları ve bütçeye dayalı tedarik faaliyetlerinde, mümkün olan kalemlerde, alımın en uygun şartlarla ve en uygun zamanda yapılması, gerçek ucuzluk ve karlılık esaslarına uyulması.
7. Yıllık ve uzun süreli tedarik ve yatırım programlarına dayalı alımların uygulanmasında; muhafaza, emniyet ve stoklama imkanı yönünden sakınca görülmeyen kalemlerde toplu alım yapılması, ancak bunların ambara intikali ve bedellerinin ödenmesinin, sarf hızı ve asgari – azami stok seviyesi ve şirket menfaatleri göz önünde tutularak gereğinde partiler halinde gerçekleştirilmesi.
8. Her durumda, malzeme envanterine mümkün olan asgari paranın bağlanmasını sağlamak amacı ile envanter şişkinliklerinin önlenmesi ve azami stok seviyelerinin üzerine çıkılmaması.
9. Piyasadan çekilmesi veya fiyatının artması olasılığı olan malzemelerin alımında, azami stok seviyesinin aşılması söz konusu olduğunda, kullanılacak

olan kaynağın şirkete maliyeti göz önünde tutularak, gerçek karlılık kuralına uyulması.

10. Alıma konu olan mal ve hizmetle ilgili piyasa ve iş alanları ile sıkı ilişkiler kurulması ve fiyat hareketlerinin yakından izlenerek ihtiyaçların süratle ve uygun fiyatlarla karşılanmasının temini.
11. Satın almaların çeşitleri ve büyüklüğü hususunda tanıtıcı faaliyetlerde bulunarak piyasayı ihtiyaçlar ile ilgilendirerek rekabet imkanlarının yaratılması.
12. Satıcı kurumların güven hislerinin sarsılmaması için ticari teamüller dışında külfet yüklenmemesi.
13. İhtiyaçların mümkün olduğunca yurt içinden karşılanması, çok zorunlu kalırsa yurt dışına yönelmesi.
14. Kalite, teslim müddeti ve şirkete maliyeti yönünden en uygun mal ve hizmetin alınması.
15. Makine, teçhizat, iş makineleri, nakil vasıtaları, büro ve ofis makineleri, yedek parçalar ve benzeri alımlarda verimlilik, yedek parçanın en uygun şartlarda temin imkanı, bakım ve servis imkanları gibi hususların dikkate alınması.
16. Gıda alımlarında ise tüm personelin sağlığı bakımından en uygun maddelerin tedariki.

#### **2.4. Satın Alma Bölümünün Alt İşlevleri**

Satın alma bölümünün temel amacı, organizasyonun kazanç elde etme faaliyetlerine katkıda bulunmaktır. Bu amacın gerçekleşmesinde yardımcı olacak diğer alt işlevler aşağıdaki bölümlerde tartışılmaktadır. Devlet bünyesinde yapılan mal ve hizmet alımlarına dair örnek yönetmelik Ek 1’de verilmektedir.



Şekil 2.2. Satın alma işlevlerini gösteren şema

#### 2.4.1. Satın alma ihtiyaçlarının belirlenmesi

Herhangi bir satın alma faaliyeti, organizasyondaki bir kişinin veya birimin, ihtiyacını bildirmesi ile oluşur. Belirli bir aktiviteden sorumlu olan kişi ihtiyacının ne olduğu, ne kadar istediği, ne zaman ve nerede istediği konusunda bilgi sahibi olmalıdır. İlk önce yapılacak iş, bir kuruluşun belli dönemlerde ihtiyaç duyacağı üretim girdilerinin miktar, kalite ve değerinin saptanmasıdır. Bu gereksinim miktarı, bir yandan gelecek dönemdeki üretim programı ile, öte yandan satış programı ile bağlantılıdır (AKYILDIZ, 2001).

Eğer firmanın imalat ve üretim programı, büyük rakamlara ulaşıyor ise ve satış projeksiyonları yüksek ise, üretim girdilerine duyulacak olan gereksinim de yüksek olacaktır.

Bazı satın alma talepleri üretim veya talebi kullanan bölümlerden gelir. Bütün bu talepleri birbirinden ayrılması için tipik bir satın alma istek formu kullanılabilir. Şu bilgilerin satın alma talebinde yer alması gerekmektedir (AKYILDIZ, 2001):

1. Tarih,
2. Numara (tespit edebilmek için),
3. İstekte bulunan bölüm,
4. Ne kadar mal olacağı,
5. İstenen malzemenin tam tanımı ve miktarı,
6. Malzemenin istendiği tarih,
7. İstenen özel yükleme talimatı.

İhtiyaç duyulan malzeme veya hizmetin belli bir kullanım için ne kadar teknik mükemmelliğe sahip olduğu konusu bir yana, bunun normal ölçüler ve bütçeler içinde temin edilebilir olması zorunluluğu da mevcuttur.

Eğer malzemenin fiyatı onun satın alınmasını engelleyecek kadar yüksek ise, teknik olarak kalitedeki herhangi bir özellikten vazgeçmek ve daha az uygun olan başka bir malzemeye yönelmek daha mantıklı olacaktır. Öte yandan, maliyeti ne olursa olsun veya ne kadar kolay temin edilirse edilsin, teknik yönden mükemmel olan bir malzemenin piyasada bulunan satıcıları, bu tedariğin sürekli ve güvenilir bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan üretim kapasitesinden ve mali imkanlardan yoksun iseler, satın almamacısının başka bir yol izlemesi gerektiği açıktır (AKYILDIZ, 2001).

Ayrıca satın alma departmanı, kullanıcının ihtiyacı fark etmesine de yardımcı olmalıdır. Bunu yaparken de stok kontrolüne ihtiyaç duyar.

Satın alma sorumlusu, yapılan isteklerin belirlenen standartlara uygun olmasından ve acil bir sipariş haline dönüşmeden satın alma prosedürleri dahilinde alım yapmaktan sorumludur. Bunun yanında satın alma departmanının, fiyatların trendleri ve genel pazar şartlarından haberdar olmasıyla, önceden sipariş vererek malzeme eksikliği yaşanmasını önler ya da artan fiyatlardan önce malzeme alımını sağlar. Bu da şirket için kar sağlanmasına yardımcı olur. Bu durum satın alma departmanının, malzemelerin teslim sürelerinden, bütün standart satın alma kalemlerinde oluşan herhangi bir değişiklikten diğer birimleri haberdar etmesi gerekliliğini ortaya çıkarır (AKYILDIZ, 2001).

Acil ihtiyaçların belirlenmesi de ayrı bir çalışma gerektirir. Acil ihtiyaç taleplerimin bir üst yönetim kadrosundan gelmesi ve siparişin acil olmasının sebebinin detaylı olarak açıklanması iş akışını kolaylaştırır.

Proje değişiklikleri, enflasyondaki dalgalanmalar, Şirket içi iletişimsizlik satın alma fonksiyonunu karmakarıŐık edebilecek niteliktedir. Satın alma bölümü dıŐındaki diğer bölümlerin yapacağı ve dolaylı yoldan satın alma bölümünü etkileyecek hatalar ve ihmaller bütün firma için büyük bir sıkıntıya sebep olacaktır. Bu gibi durumlarda istenilen malzeme veya hizmet istenildiği zaman istenildiği yere ulaŐmayacak yada zamanından geç ulaŐacaktır. Tüm bu söylenilenler bir araya toparlandığında ise acil olarak temini istenilen malzeme veya hizmetin yerine ulaştırılması konusu da satın almanın üstleneceği kilit görevlerden birisi haline gelir.

Kk miktarlı sipariŐler ise genel olarak sistemi zorlayan bir unsurdur. Bu tip sipariŐler genelde birbiri ile koordinasyon eksikliği olan bölümlerden yada proje değişikliklerinden kaynaklanır. Kk miktarlı sipariş adedi arttığı zaman karlılık büyük lde etkilenecektir ve bu etki de negatif yönde olacaktır.

Ofis malzemeleri ve ihtiyaçları da kk miktarlı sipariş sayılabilir. İstenilen adet ne kadar büyürse büyüsün, fiyat olarak belirli bir miktarın üzerine çıkmayan sipariŐler de kk sipariş olarak adlandırılabilir. Ofis malzemelerinin ihtiyaç bildirimleri genellikle ofis sorumlusundan yada firmanın kontrollük teŐkilatından gelir.

Hiçbir satın almacıdan ihtiyaç sahibinin tam olarak ne istediğini bilmeden alım yapması beklenemez. Bu nedenle ihtiyacın, malzemenin yada hizmetin doğru olarak tanımlanması gerekir. Bu koşulda, satın almacı ve kullanıcı ihtiyacın tam ve doğru olarak tanımlanması sorumluluğunu paylaşırlar. Yanlış bir tanımlama, zaman kaybına, finansal sıkıntılara ve tedarikte kargaŐaya neden olur. Bu durumlar ise ürün veya hizmet geliŐtirme fırsatının yitirilmesine, tedarikçinin güveni ve saygısının kaybedilmesine yol açar. Satın alma departmanı, spesifikasyonu ve tanımları, tedarikçiye gönderilmeden son gören olduğuna göre, son kontroller hassasiyetle yapılmalıdır (AKYILDIZ, 2001).

#### **2.4.2. Satın alma spesifikasyonlarının hazırlanması**

Spesifikasyon, tedarik edilecek malzeme veya hizmetin tam ve doğru olarak yansımaları sağlayan referanstır. Spesifikasyonlarda oluşabilecek sorunların en büyük kaynağı eksik bilgi verilmesidir. Bu yüzden spesifikasyon hazırlığı itina ile yapılmalı ve kontrol edilmelidir.

Spesifikasyonlar hazırlanırken dikkat edilecek hususlar şöyledir:

1. Alınacak malzeme veya hizmetin doğru tanımlanması.
2. Müşterinin beklentilerini karşılaması.
3. Ekonomik bir şekilde işlenebilmesi ve kullanılabilmesi.
4. Malzemenin tedarik kolaylığı.
5. Teknik servis kolaylığı.
6. İstenilen koşulun yerine getirilmesi.

Bu hususların yerine getirilmesi için tüm mühendislik birimlerinin ve şirket departmanlarının birlikte çalışması esastır. Aksi halde spesifikasyon tam istenildiği şekilde hazırlanmaz ve ilerde çıkacak sorunlara kapı açmış olur.

#### **2.4.3. Teklif alma, inceleme ve kabulü**

Satın alma departmanı tedarik yapılacak firmayı saptadıktan sonra uygun mali veya hizmeti uygun maliyetle istenen yer ve zamanda tedarikçiden teslim almakla görevlidir. Bu nedenle satın alma sırasındaki planlama çok önemlidir. Hangi nitelikte ve ne miktarda malzemenin veya hangi özellikte hizmetin ne zaman ve nereye gerekli olduğu, bunun yanısıra ödeme şekli ve koşulları, çeşitli firmalardan teklif alındıktan sonra analiz edilerek ve değerlendirilerek ortaya çıkar. Bu çalışma sonrasında en uygun teklif saptanmış olur. En önemli hususlardan birisi güvenilir olan bir firmanın uygun teklif verip vermediğinin incelenmesidir. Her zaman en düşük teklif veren firmanın kabul edileceği gibi bir şart da yoktur (AKYILDIZ, 2001).

Teklif değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şöyle sıralanabilir:

1. Satış fiyatı,
2. Malzemenin ve hizmetin kalitesi,
3. Teslimat süresi,

4. Lojistik koşulları,
5. Teknik servis ve kolaylıklar,
6. Malzemenin teslim yeri,
7. Ödeme koşulları,
8. Ödeme kolaylıkları,
9. Tedarikçinin pazardaki konumu.

Bu maddelerin çoğunluğunda olumlu puan alan firmanın teklifi en düşük fiyatı vermemiş olsa bile değerlendirilir ve pekçok koşulda kabul edilir. Belirlenen tedarikçilerle iş birliği, yönetim onayından sonra hayata geçirilir.

#### **2.4.4. Satın alınan ürünün doğrulanması**

Firmalar satın alınan ürünü yerinde doğrulanmasını talep etmeleri halinde tedarikçi ile yapılan satın alma dokümanlarında doğrulamaya ilişkin düzenlemeleri ve ürünün serbest bırakılma metotları tanımlanır. Sözleşmede belirtildiği takdirde, müşteri veya müşteri temsilcisi, satın alınan ürünün istenilen özelliklere uyup uymadığını, yüklenicinin yerinde veya tedarikçinin mahallinde doğrulama hakkına sahip olmalıdır. Müşteri tarafından yapılan doğrulama, tedarikçinin kabul edilebilir ürün temin etme sorumluluğunu ortadan kaldırmayacağı gibi, müşteri tarafından ürünün ilerdeki aşamalarda red edilmesini de engellemelidir (ANONİM, 2004).

#### **2.4.5. Müşterinin temin ettiği ürünün kontrolü**

Tedarikçi, diğer girdilerle birleştirmek veya ilgili faaliyetleri için müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımının kontrolü amacıyla, dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Böyle bir ürünün kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda, kayıt tutulmalı ve müşteriye rapor edilmelidir. Tedarikçi tarafından yapılan doğrulama, müşterinin kabul edilebilir ürün temin etme sorumluluğunu ortadan kaldırmamalıdır (ANONİM, 2004).

#### **2.4.6. Tedarikçilerin ziyaret edilmesi**

Bu tip ziyaretler, alıcı firma için olduğu kadar tedarikçi firma için de önemlidir. Bu ziyaretler sırasında alınan malzeme veya hizmet hakkında daha detaylı bilgiler edinilebileceği gibi alım yapan firma ve tedarikçi arasındaki iletişim de kuvvetlenir.

Bu tip durumlar gelecekte alınacak malzeme ve hizmet adına yeni karlılıklar doğurabileceği gibi sosyal ilişkiler sayesinde istenilen malzeme ve hizmet daha kısa zamanda yada daha düşük maliyette temin edilebilir.

Günümüzde sosyal ilişkilerin önemi tartışılmayacak kadar önemlidir. Satın alma fonksiyonunun temel başarı kaynaklarından birisi de sosyal ilişkilerin kuvvetlendirilmesine dayanır. Bu ilişkiler ziyaretler sırasında daha da kuvvetlenir. Tüm bunların yanında piyasa ile ilgili daha derin ve daha spesifik bilgiler edinilmesi de bu ziyaretler sırasında gerçekleşebilir.

Bu ziyaretler uzun vadeli ilişkiler kurulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir.

#### **2.4.7. Tedarikçi ile gerekenden erken çalışmaya başlanması**

Bu durum günümüzde sıkça rastlanan bir hale gelmeye başlamıştır. Firma ile tedarikçi arasındaki güvenilirlik ve tedarikçinin erkenden belirlenip imalata geçilmeden beraberce çalışılmaya başlanması hem tedarikçinin teknik bilgisinden yararlanmaya hem de ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Böyle bir durumda göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şöyledir:

1. Tasarım ve dizayn çalışmalarından önce tedarikçilerle irtibata geçmek,
2. Son teknolojiden faydalanmak,
3. Tasarım ve dizayn süresini kısaltarak zaman kazanmak,
4. Tedarikçileri de şirketin bir parçası olarak benimsemek,
5. Sık sık tedarikçi değişikliği yapmamak,
6. Her ne kadar sağlam bağlar oluşursa oluşsun, ticari ve ikili ilişkileri birbirinden ayırmak,



7. Fiyat ve indirimler konusunda tasarım sırasında çeşitli pazarlıklar yapıp bu aşamayı üretime geçmeden sonlandırmak.

#### **2.4.8. Yazışmalar ve dosyalama**

Tedarikçilerle, şirket içinde yada diğer otoritelerle yapılan yazışmalar özellikle işleyiş sırasında doğabilecek aksaklıkların önlenmesi açısından önem taşır. Yazışmalar eğer mümkünse şirketin hukuki danışmanları tarafından da incelenmeli ve ileride doğabilecek yasal işlemler için delil olarak kullanılmalıdır.

Yazışmalar sırasında, tedarik edilecek malzeme veya hizmet tüm ayrıntıları ile belirtilmeli, doğacak anlaşmazlıklara izin verilmemelidir. Yazışmalar yurtdışı kaynaklı bir firmadan tedarik için yapılıyorsa, lisanın düzgün olmasına ve yazışma kurallarına dikkat edilmelidir.

Yazışmalar ve ilgili dosyaların itina ile saklanması, gelecekte yapılacak benzer alımlarda kolaylıklar ve tedarikçilere de daha kolay ulaşımı sağlayacaktır.

#### **2.5. Satın Almanın Firmalardaki Yeri İle İlgili Literatür Çalışmaları**

CESUR (1998), toplam kalite yönetimi içinde satın almanın rolü ve önemi adlı yüksek lisans tezinde satın alma ile ilgili görüşlerini şöyle belirtmiştir:

Satın alma bir işletmenin temel fonksiyonlarından biridir. Yapılan araştırmalar üretici firmaların dışarıdan satın aldıkları mal ve hizmetlerin tutarının toplam satış gelirlerinin, sektörlere göre değişiklik göstermekle birlikte genel olarak %40-60 arasındadır. Bu da, satın alma fonksiyonunun etkin bir nitelik göstermesinin bir firmanın üzerinde hayati bir etkisi olduğunu gösterir. Satın almayı bir işletmenin can damarı olarak nitelersek, onu abartmış olmak bir yana, onu işletmedeki gerçek yerine oturtmuş oluruz. Satın alma fonksiyonu, şirketin aktivitelerinin merkezi halindedir. Doğal olarak şirketin tedarikçileriyle olduğu kadar, şirket içindeki diğer bölümlerle devamlı ilişkide bulunmaktadır.

EREN (1987), işletmelerde stratejik planlama ve yönetim isimli eserinde satın almanın örgüt içerisindeki yeri ile ilgili görüşlerini şöyle belirtmiştir:

Satın almanın örgüt içindeki bağımsız bir birim olarak örgütlenmesindeki başlıca etken bu işlevin örgüt yönünden taşıdığı önem ve tasarrufla ilgilidir.

YAMAN (2003), tanıtım ve intibak eğitimi adlı kitapçığında satın alma bölümünün şirket içindeki yerini şöyle tanımlamıştır:

Satın alma bölümü, şirketin üretim faaliyetlerinin devamı için ihtiyaç duyulan her türlü malzeme, teçhizat, yedek parça ve aksamın, ayrıca temini uhdesine verilen her türlü yatırım malzemesi ve gıda maddelerini yurtiçi ve yurtdışı piyasadan temin eder. İhtiyaç duyulan her türlü malzemenin yurtiçi ve yurtdışı tedarik kaynaklarını belirler. Ulusal ve uluslararası piyasada fiyat hareketlerini takip eder. Milli kaynakların geliştirilmesini de gözeterek şirketin genel politika ve stratejisi doğrultusunda yönetmelik, prosedürler ve belirlenen usul ve esaslar dahilinde ihtiyaçların şirket menfaatlerine en uygun şart ve koşullarda teminini sağlar. Yurt dışı alımlarda ilgili mevzuatı takip eder, alımın ve ithalatın yürürlükteki yasa, yönetmelik ve diğer mevzuata uygun yapılmasını sağlar.

GÖÇENER (2001), örgütsel satın alma davranışı ve etkili faktörler: inşaat sektöründe bir uygulama isimli yüksek lisans tezinde örgütsel satın almayı şöyle tanımlamıştır:

Örgütsel satın alma, organizasyonların tedarik ettikleri ürün ve hizmetlerin, hedefledikleri amaçları tatmin etme esasına dayanır. Bu olay kar amacı güden kurumlar için maliyetleri düşürüp karı arttırma; kar amacı gütmeyen kurumlar için de toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayıp hizmet vermeden geçmektedir.

EVİN (2000), maliyet liderliği stratejisinde satın alma yönetimi isimli yüksek lisans tezinde satın alma ile ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

Satın alma departmanının önemi ve o firmanın başarısına olan katkısı işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bu sadece satın alma departmanı için geçerli değildir. Bu durum diğer fonksiyonlar için de geçerlidir. Bunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler arasında, yapılan işin niteliği, işletmenin hedefleri, ekonomik ortam ve şartlar ve işletmenin hedeflerine ulaşması için nasıl strateji ve hareket planı uygulaması gerektiğini sayabiliriz. Bazı durumlarda satın alma hangi şartlarda yapılırsa yapılsın işletmenin karını

etkilemeyen bir fonksiyon olabilmektedir. Fakat bu durum bir istisnadır. Bu tip istisnaları pazarlama, finans veya diğer fonksiyonlar için de bazı durumlarda söylemek mümkündür.

AKÇAY (2005), eğitimli satın almacı zamanı isimli makalesinde satın alma ile ilgili görüşlerini şöyle belirtmiştir:

Günümüzün rekabetçi ortamında satın alma, sipariş yönetimi, stok yönetimi ve bu konularda planlama yapılarak kaynakların etkili kullanımı giderek önemini artırmaktadır. Satıcı pazarı hakimiyetinden alıcı pazarı hakimiyetine geçişten sonra, artık üreticiler veya satıcılar kendi fiyatlarını istedikleri gibi belirleyememektedir.

TEKİN (2005), eğitimli satın almacı zamanı isimli makalede satın alma ile ilgili fikirlerini şu şekilde belirtmiştir:

Satın alma, sipariş ve stok yönetimi şirketlerin bütçelerini direkt etkileyince satın alma uzmanlarına olan ihtiyaç da giderek artmaktadır. Yarıştta öne çıkmak isteyen firmalar günümüzde satın alma personellerini özel eğitimden geçirmektedirler.

### **3. MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **3.1. Materyal**

Bu anket çalışması ile küçük, orta, büyük ölçekli şirketlerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve işletmelerin satın alma mekanizmaları detaylı olarak incelenmeye çalışılmış ve bu şirketlerin satın almaya bakış açıları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Anket çalışmasının yanısıra yukarıda belirtilen tüm kuruluşların satın alma yönetmelikleri incelenmiş, sektörel kıyaslamalar yapılmıştır. İhalelerde, teklif hazırlama aşamasında, büyük ve küçük alımlarda, devam etmekte olan işlerde yapılan satın alma işlemleri incelenmiş ve karlılığın artması yapılması gerekenler araştırılmıştır.

Anket çalışması Ankara, Antakya, İzmir ve İstanbul illerindeki küçük, orta ve büyük çaplı, yurtiçinde ve yurtdışında iş yapan inşaat şirketleri, aynı illerdeki kamu kuruluşları ve işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Yabancı firmalar üzerinde de çalışma yapılmış ancak bu çalışmalar yerli firmaların açıklarını kapatacak öneriler şeklinde değerlendirilmiştir.

#### **3.2. Yöntem**

##### **3.2.1. Örneklem seçimi**

Yukarıda belirtilen anket çalışması ve görüşmeler için Ankara, Antakya, İzmir ve İstanbul illerinden toplam 70 adet firma ve kuruluş denek olarak seçilmiştir. Bu firmaların 20 tanesi küçük ölçekli, 20 tanesi orta ölçekli, 20 tanesi de büyük ölçekli firmalardır. Diğer 10 kuruluşun 3 tanesi devlet sektörü, kalan 7 tanesi de daha çok yerli firmalar ile satın alma anlayışlarının kıyası yapılmak üzere seçilmiş büyük ölçekli yabancı mühendislik ve inşaat firmalarıdır.

Seçimde halihazırda iş yapmakta olan firmaların örnekleme oluşturmasına özen gösterilmiştir.

### **3.3. Anket Çalışması**

Toplam 20 sorudan oluşan anketin bir kısmı posta veya elektronik posta, bir kısmı elden teslim edilmiş, bir kısmı da firma ve kurum yetkilileriyle yapılan görüşmeler sırasında soru cevap şeklinde uygulanmıştır.

#### **3.3.1. Anketin geri dönüşüm oranı**

Anket, toplam 70 adet firma ve kuruluş üzerinde yapılmış, bu firmaların tamamı anketi cevaplamıştır. Buna göre anketin geri dönüşüm oranı %100'dür.

### **3.4. Hipotez Testi**

Hipotez, araştırma konusu ile ilgili olarak kontrollü deneylerle ve araştırmalarla denenebilen ve sonuca temel teşkil eden bir tür varsayımdır. Araştırmalar sonucu ortaya çıkan veriler ve bilgiler, varılacak sonucun istatistiksel, görsel veya metin şeklinde ifade edilebilecek durumudur. Bu durumda, hipotez testi, tüm veri ve bilgilerin doğru olup olmadığının araştırılması ve sonuca ulaştırılması olarak nitelendirilir (DEMİRCİ, 2001).

Modern istatistiğin temel konusu olan tahmin teorisi; anakütle parametrelerinin tahmini ve hipotezlerin test edilmesi ile ilgilenmektedir. Hipotez testleri, parametrik ve nonparametrik testler olmak üzere iki grupta toplanabilir. Gerekli varsayımların geçerli olmadığı durumlarda, parametrik teknikler büyük ölçüde güvenilirliklerini kaybederler. Bu gibi durumlarda, nonparametrik teknikler devreye girer (BİRCAN ve ark., 2003).

Bilindiği gibi anakütle parametreleri tesadüfi seçimle alınacak örneklem istatistikleri ile tahmin edilir. Örneklem dağılımı bilindiği zaman, herhangi bir tahminin gerçek parametreye olan yakınlığı belirli bir ihtimalle belirtilebilir. Böylece tahmin değeri ile gerçek parametre arasındaki farklılık ihtimal ile ölçülmüş olur. Tahminde ana amaç, gerçek parametre ile tahmin edilen parametre arasındaki farkı asgari seviyede tutabilmek ve bu hatanın mutlak bazı sebeplerden mi, yoksa tesadüfi sebeplerden mi meydana geldiğini belirlemektir. Bu sebeplerden dolayı karara varabilmemiz için hipotez testleri kullanılır (BİRCAN ve ark., 2003).

### 3.4.1. Kullanılacak hipotez testi

#### 3.4.1.1. Ki-Kare ( $\chi^2$ ) uygunluk testi

Ki-Kare dağılımı ilk olarak 1900'lü yıllarda Pearson tarafından ortaya atılmıştır (AYTAÇ, 1999).

Ki-Kare dağılımı oldukça yaygın olarak ve bir çok maksatla kullanılan bir dağılımdır. Çoğu araştırmada çeşitli kategorilere giren deneklerin, nesnelere veya cevapların sayısı ile ilgilenilir. Mesela, bir grup insan belli bir anketin sorularına verdikleri cevaplara göre sınıflandırılabilirler. Araştırmacı belli bir tip cevabın diğerlerine kıyasla daha sık ortaya çıkıp çıkmayacağını belirlemek isteyebilir (BİRCAN ve ark., 2003).

Bu gibi durumlarda ve özellikle de sayımla belirlenen kalitatif özelliklerle ilgili testlerde daha ziyade Ki-Kare testi kullanılır. Ki-Kare dağılımı; uygunluk, bağımsızlık, varyans, homojenlik ve bağımlı grupların testinde oldukça sık kullanılır (KARTAL, 1998). Ki-Kare; aritmetik ortalaması sıfır ve varyansı bir olan normal bölünmeli bir anakütleden herbiri diğerinden bağımsız olarak seçilen  $n$  birimli bir örnekleme ait değerlerin karelerinin toplamı demektir (AYTAÇ, 1999).

Yani,  $Z_i$ ,  $i = 1, \dots, n$  olmak üzere,  $n$  tane bağımsız standart normal dağılım için  $Z_1^2, Z_2^2, \dots, Z_n^2$  toplamı ile,  $n$  serbestlik dereceli Ki-Kare dağılımı elde edilir. Buna göre;

$$\chi_n^2 \approx \sum_{i=1}^n Z_i^2$$

olur (HASGÜR, 2000).

Ki-Kare; iki veya daha fazla veri seti arasında önemli farkın olup olmadığını belirlemede araştırmacının kullanabileceği bir istatistik analiz yöntemidir (TOKOL, 1996). Bu yöntemde gözlenen değerler ile beklenen değerler kıyaslanır.

Belirli bir hipoteze uygunluk testinde; gözlenen frekansların ( $o_i$ ), belli bir hipoteze göre beklenen frekanslara ( $e_i$ ), uygun olup olmadığı araştırılır. N birimlik veri, r kategoriden oluşmak üzere, bu testin safhaları aşağıdaki gibi olur:

1- Hipotezler;

$H_0 : o_i = e_i, i = 1, 2, \dots, r, (o_1=e_1, o_2=e_2, \dots, o_r=e_r)$  (Gözlenen frekanslar beklenen frekanslara uygundur.)

$H_1 : o_i \neq e_i$  (Gözlenen frekanslar beklenen frekanslara uygun değildir. Fark önemlidir.)

2- Test istatistiği;

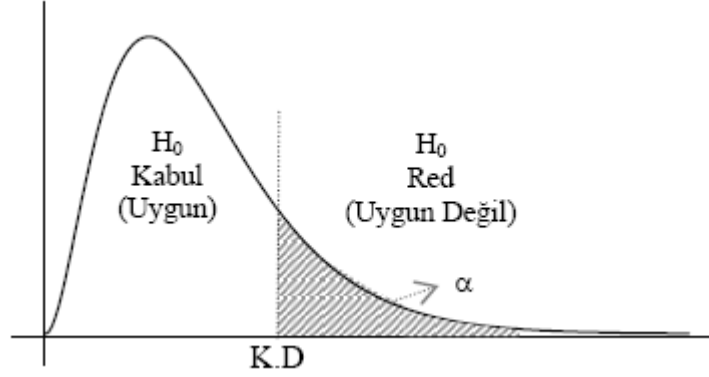
Test istatistiği aşağıdaki eşitlik yardımıyla hesaplanır.

$$\chi^2 \approx \sum_{i=1}^r \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Görüldüğü gibi  $o_i$ 'lerin  $e_i$ 'lere yaklaşması durumunda  $\chi^2$  istatistiği sıfıra yaklaşacaktır.

3- Karar modeli ve karar;

Ki-Kare uygunluk testi sağ kuyruk testidir. Çünkü,  $o_i - e_i$  farklarının kareleri alınarak  $\chi^2$  test istatistiği hesaplanır. Fark büyüdükçe, farkların kareleri pozitif yönde sonsuza doğru büyür. Böylece red bölgesi daima dağılımın sağ kuyruğunda olur. Buna göre karar modeli Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Ki-Kare uygunluk testi karar modeli

Kritik değer (K.D),  $\alpha$  önem seviyesi ve  $s.d = r - 1 - m$  serbestlik derecesine göre hazırlanmış  $\chi^2$  kritik değerler tablosundan belirlenir. Burada  $m$  tahmin edilen parametre sayısıdır. Örnek olarak; normal dağılım için tahmin edilen parametreler  $\mu$  ve  $\sigma$  olduğundan  $m = 2$  alınır (AKYOL ve ark., 2002).

Bu sebeple, kritik değer:

$$K.D. = \chi_{\alpha; r-1-m}^2$$

olarak sembolize edilir.

4- Karar verme;

Test istatistiğinde hesaplanan  $\chi^2$  değeri ile kritik  $\chi_{\alpha; r-1-m}^2$  değeri, karar modeline göre mukayese edilerek karar verilir. Buna göre;

$\chi^2 < \chi_{\alpha; r-1-m}^2$  ise,  $H_0$  hipotezi kabul edilerek gözlenen değerlerle beklenen değerlerin birbirine ( $o_i$  'lerin  $e_i$  'lere) uygun olduğuna, görülen farklılığın önemsiz olduğuna  $\alpha$  önem seviyesinde karar verilir.

$\chi^2 > \chi_{\alpha; r-1-m}^2$  ise,  $H_0$  hipotezi reddedilerek gözlenen değerlerle beklenen değerlerin birbirine ( $o_i$  'lerin  $e_i$  'lere) uygun olmadığına  $\alpha$  önem seviyesinde karar verilir. Testten daha güvenilir sonuç almak için şu iki durum dikkate alınmalıdır (KARTAL, 1998):

- 1- İki kategori varsa her bir beklenen frekans 10 veya daha büyük olmalıdır.
- 2- Kategori sayısı ikiden fazla ise ( $r > 2$ ) her bir beklenen frekans beş veya daha büyük olmalıdır. Ki-Kare testi yaparken, çok sık yapılan yanlış kullanma



hatalarından birisi küçük beklenen frekanslarla çalışılmasıdır. Küçük bir beklenen frekansın  $\chi^2$ 'ye katkısı büyük olacaktır ve  $e_i$  küçüldükçe  $\chi^2$  büyüyecektir. Bu durum  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ihtimalini artırır

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde anket sorularına verilen cevaplar incelenmiş ve bu cevaplarla ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

### 4.1. Araştırma Bulguları

Ankete katılan şirketler Ankara, Antakya, İstanbul ve İzmir illerindeki küçük, orta ve büyük çaplı yurtiçinde ve yurtdışında iş yapan inşaat şirketleri, aynı illerdeki kamu kuruluşları ve yabancı şirketlerdir.

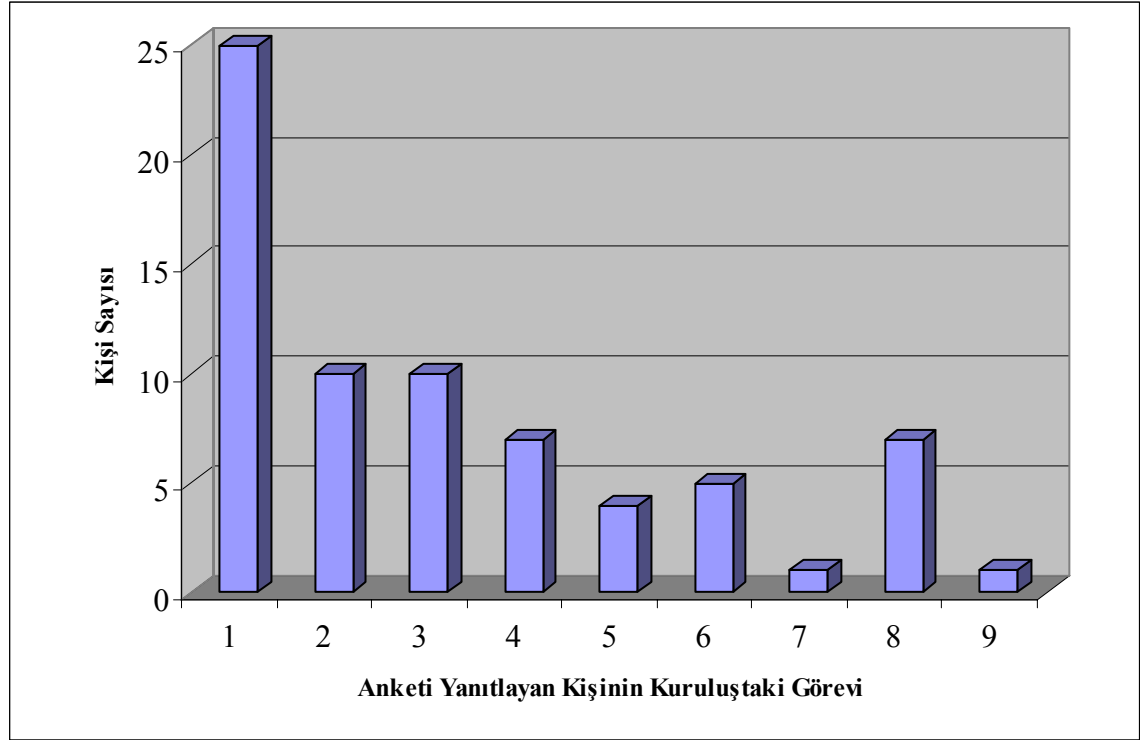
#### 4.1.1. Anket sorularının cevapları ve değerlendirilmesi

1. Anketi yanıtlayan kişinin kuruluştaki görevi.

Anketi yanıtlayan kişilerin kuruluşlardaki görevleri Çizelge 4.1.'de belirtilmiştir:

Çizelge 4.1. Anketi yanıtlayan kişinin kuruluştaki görevi

Anketi yanıtlayan kişinin kuruluştaki görevi	Cevap veren (Frekans)	Yüzde (%)
1- Şirket sahibi	25	35,70
2- Şirket hissedarı	10	14,30
3- Yönetim kurulu üyesi	10	14,30
4- Şirket müdürü	7	10,00
5- Satın alma müdürü	4	5,70
6- Muhasebe müdürü	5	7,20
7- Dış alımlar şefi	1	1,40
8- Yurtdışı işler koordinatörü	7	10,00
9- İnşaat mühendisi	1	1,40
Toplam	70	100,00



Şekil 4.1. Anketi yanıtlayan kişilerin kuruluşteki görevini belirten frekans dağılımı

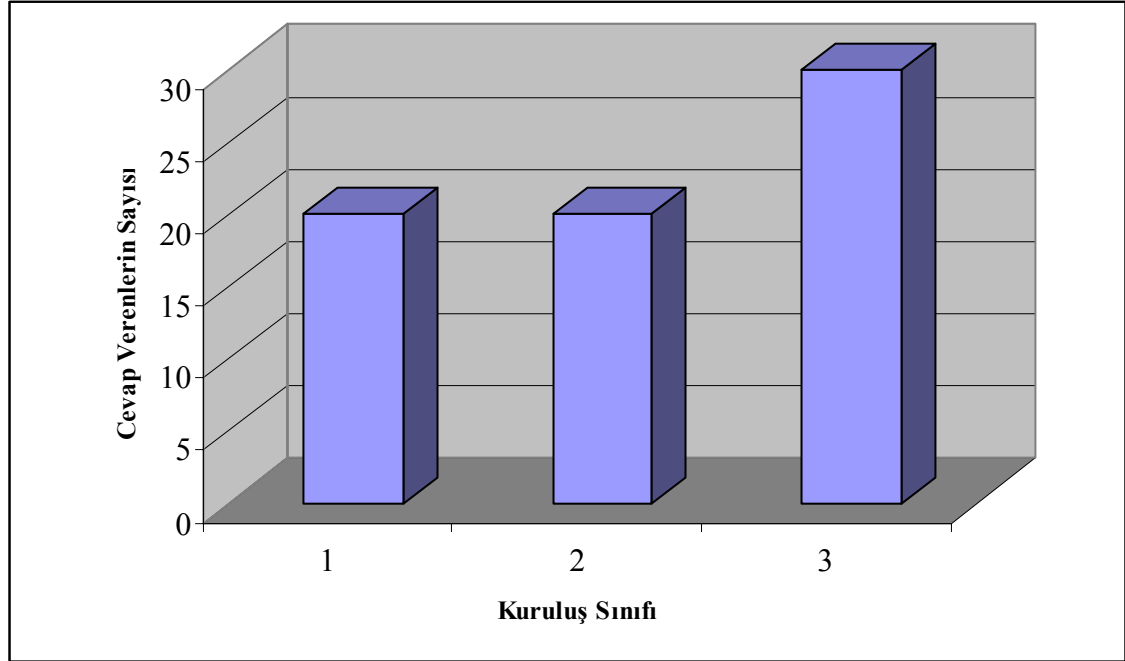
Çizelge 4.1. ve Şekil 4.1. 'den görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğu şirket sahiplerinden oluşmaktadır.

2. Kuruluşların çalıştırdığı personel sayısına göre sınıflandırılması.

Kuruluşların ve şirketlerin çalıştırdığı personel sayısında göre sınıflandırılması Çizelge 4.2.'de belirtilmiştir:

Çizelge 4.2. Kuruluşların sınıflandırılması

Kuruluş Sınıfı	Cevap veren kişi sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
1- Küçük ölçekli (1-49 kişi)	20	28,50
2- Orta ölçekli (50-99 kişi)	20	28,50
3- Büyük ölçekli (>99 kişi)	30	43,00
Toplam	70	100,00



Şekil 4.2. Şirketlerin sınıflarına göre frekans dağılımı

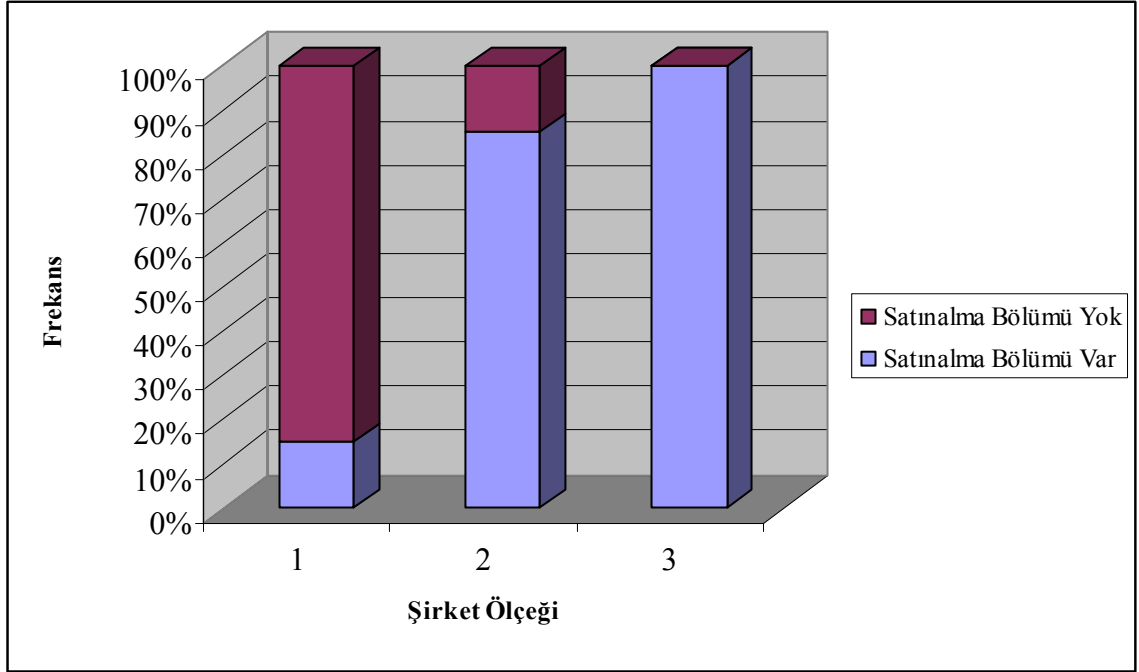
Çizelge 4.2. ve Şekil 4.2. 'den görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin büyük bir kısmı büyük ölçekli şirketlerdendir.

3. Satın alma bölümü olan şirketler.

Bünyesinde satın alma bölümü bulunduran şirketlerin sayısı Çizelge 4.3.'de bildirilmiştir:

Çizelge 4.3. Satın alma bölümü bağımsız olan ve olmayan şirketler

Şirketlerin satın alma bölümü	Şirket adedi (Frekans)			Yüzde (%)
	1-Küçük Ölçekli	2-Orta Ölçekli	3-Büyük Ölçekli	
1- Satınalma bölümü olan	3	17	30	71,00
2- Satın alma bölümü olmayan	17	3	0	29,00
Toplam	20	20	30	100,00



Şekil 4.3. Satın alma bölümü olan ve olmayan şirket ve kuruluşların dağılımı

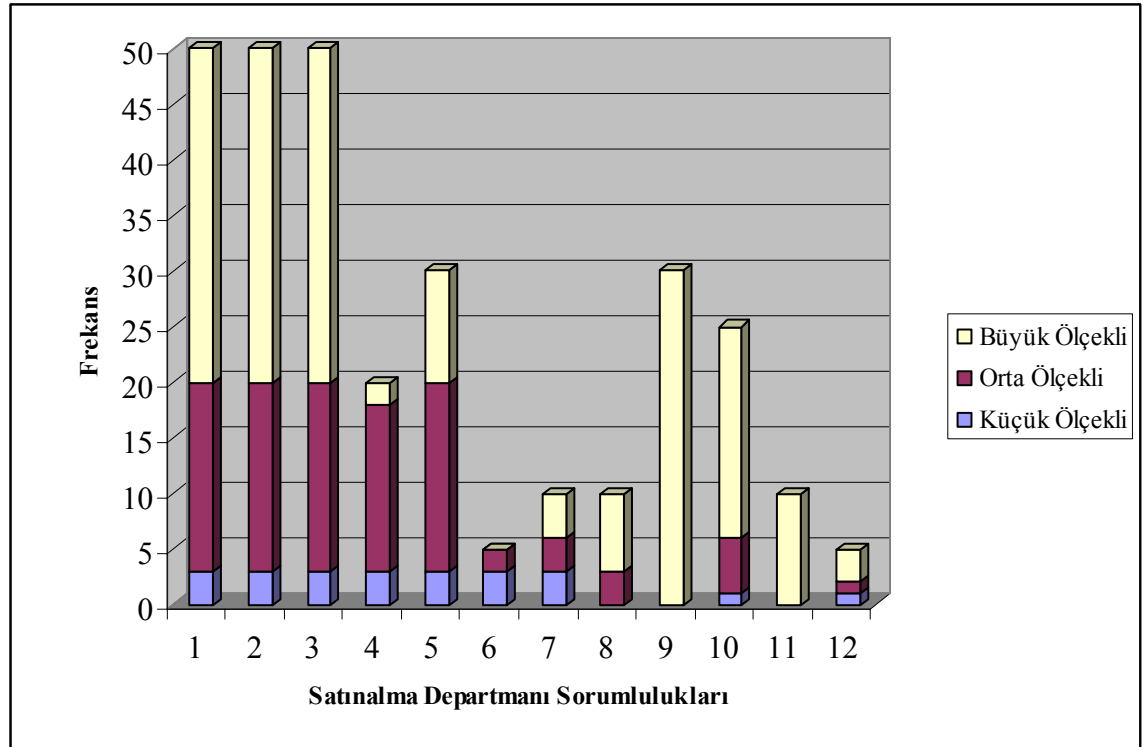
Çizelge 4.3. ve Şekil 4.3. 'den görüldüğü üzere satın alma bölümü olan şirket ve kuruluşların sayısı satın alma bölümü olmayan şirket ve kuruluşlara oranla daha fazladır. Satın alma bölümü olmayan firma ve kuruluşların yoğunluk olarak küçük ölçekli firmalar olduğu gözlemlenmiştir.

## 4. Satın alma bölümünün görev ve sorumlulukları.

Satın alma bölümündeki çalışanların görevleri Çizelge 4.4.'te belirtilmektedir:

Çizelge 4.4. Şirketlerdeki satın alma bölümünün görev ve sorumlulukları

Aktiviteler	Sorumlu satın alma departmanı sayısı (Frekans)			Yüzde (%)
	1-Küçük Ölçekli	2-Orta Ölçekli	3-Büyük Ölçekli	
1- Satın alma	3	17	30	100,00
2- Analiz	3	17	30	100,00
3- Araştırma	3	17	30	100,00
4- Stok kontrol	3	15	2	40,00
5- İrsaliye/Fatura kontrol	3	17	10	60,00
6- Depolama	3	2	0	10,00
7- Lojistik	3	3	4	20,00
8- Malzeme Kontrol	0	3	7	20,00
9- Gümrük	0	0	30	60,00
10- Tedarikçi ziyaretleri	1	5	19	50,00
11- İhale hazırlığı	0	0	10	20,00
12- İstek Belirleme	1	1	3	10,00



Şekil 4.4. Satın alma bölümünde yapılanların frekans dağılımı

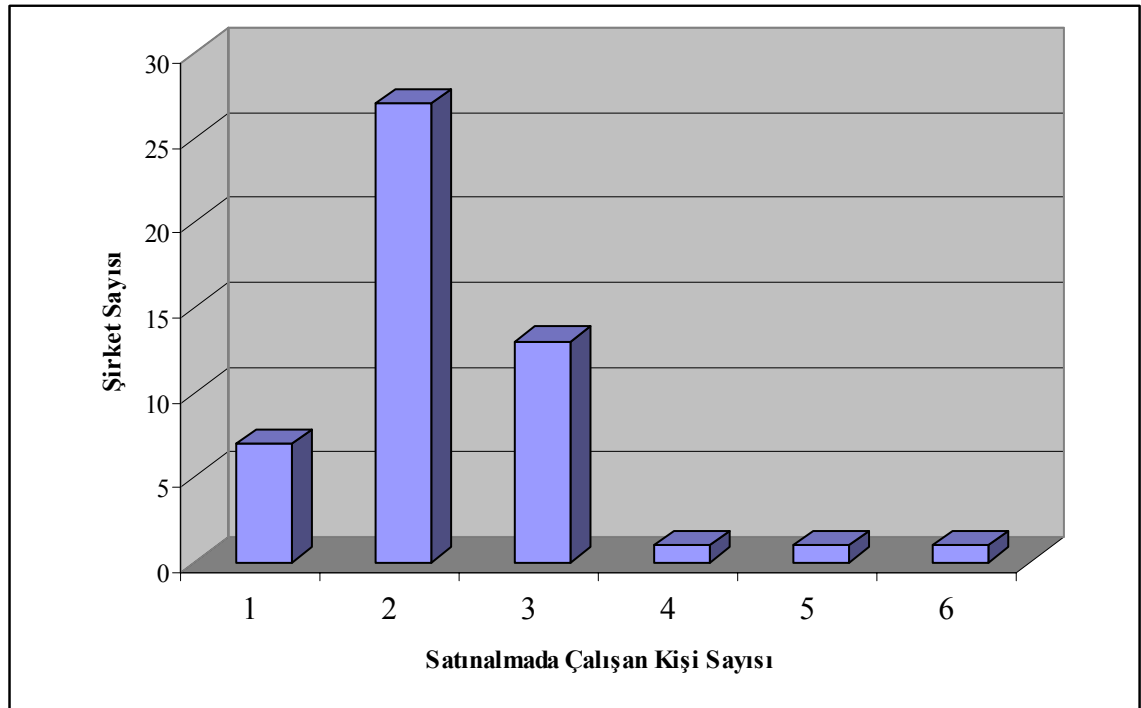
Çizelge 4.4. ve Şekil 4.4. 'ten görüldüğü üzere şirketlerin satın alma bölümlerinde ağırlıklı olarak satın alma, analiz ve araştıma işlemleri yapılmaktadır.

#### 5. Satın alma bölümlerinde çalışan personel sayısı.

Satın alma bölümünde çalışan personel sayısı Çizelge 4.5.'te belirtilmiştir:

Çizelge 4.5. Satın alma bölümü olan şirket ve kuruluşlardaki satın alma personeli sayısı

Satın alma bölümünde çalışan kişi sayısı	Şirket ve kuruluş sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
1- 1-5 kişi	7	14,00
2- 6-10 kişi	27	54,00
3- 11-15 kişi	13	26,00
4- 15-20 kişi	1	2,00
5- 21-25 kişi	1	2,00
6- 26 kişi ve üzeri	1	2,00
Toplam	50	100,00



Şekil 4.5. Satın alma bölümü olan şirketlere, satın alma bölümünde çalışan kişi sayısının satın alma bölümü olan şirket sayısına olan frekans dağılımı

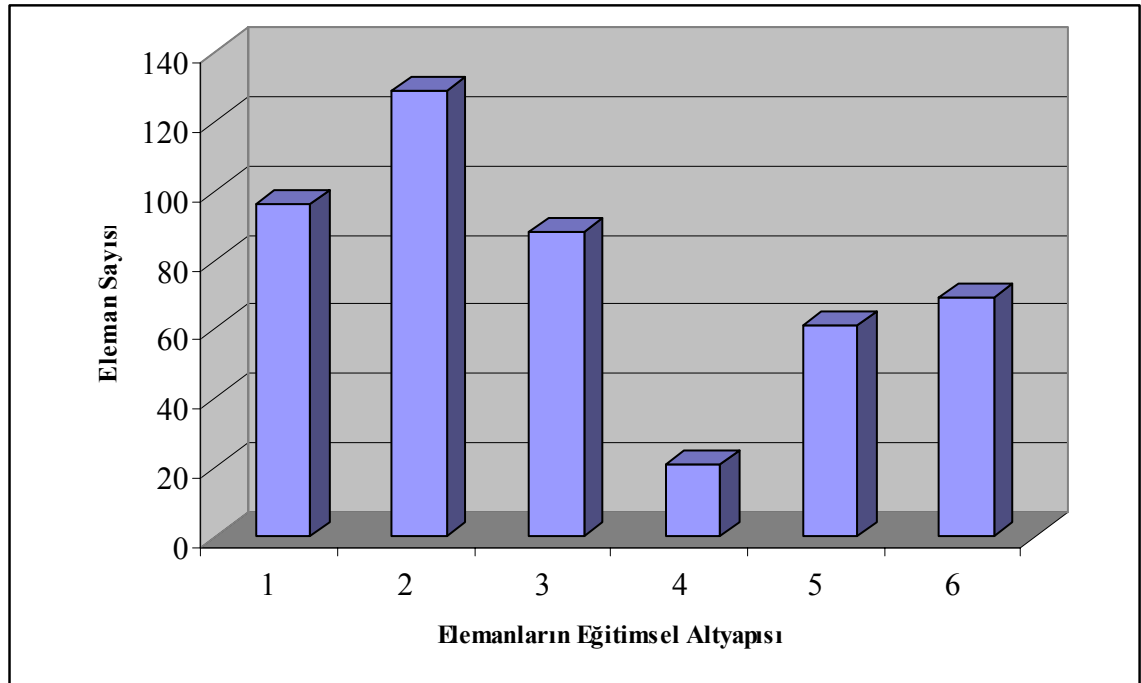
Çizelge 4.5. ve Şekil 4.5 'ten görüldüğü üzere satın alma bölümü olan şirket ve kuruluşlar bünyelerinde ağırlıklı olarak 6-10 kişilik bir satın alma bölümü bulundurmaktadırlar.

#### 6. Satın alma bölümünde bulunan elemanların eğitimsel altyapıları.

Satın alma bölümünde bulunan elemanların eğitimsel altyapıları Çizelge 4.6.'da vurgulanmaktadır:

Çizelge 4.6. Satın alma bölümünde çalışan personelin eğitimsel altyapıları

Mesleki durum	Kişi adedi (Frekans)	Yüzde (%)
1- Mühendislik mezunu	96	20,70
2- İşletme mezunu	129	27,80
3- İktisad mezunu	88	19,00
4- İstatistik mezunu	21	4,50
5- Teknik okul mezunu	61	13,15
6- Lise mezunu	69	14,85
Toplam	464	100,00



Şekil 4.6. Satın alma bölümünde çalışan personelin eğitimsel altyapısının frekans dağılımı



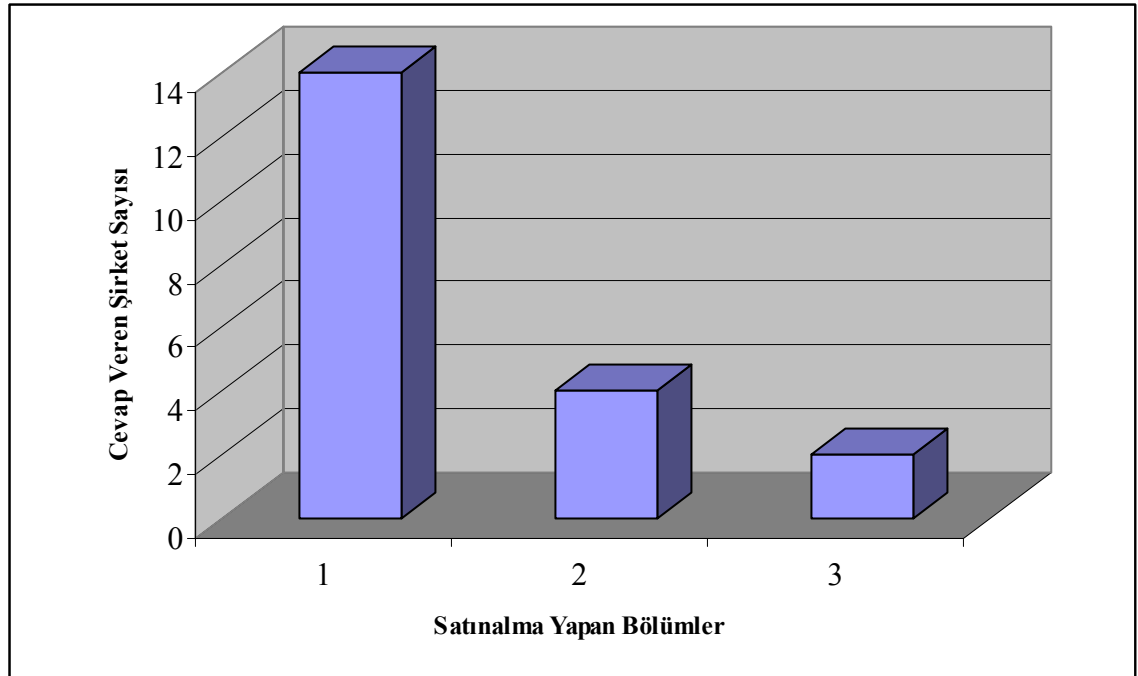
Şirketlerin satın alma bölümlerinde ağırlıklı olarak işletme mezunları, mühendislik mezunları ve iktisad mezunları yer almaktadır.

7. Satın alma bölümü olmayan şirketlerde satın almayı kimler yapar.

Satın alma bölümü bulunmayan şirketlerde, satın alma işlevinin kimler tarafından gerçekleştirildiği Çizelge 4.7.'de gösterilmiştir:

Çizelge 4.7. Satın alma bölümü olmayan firmalarda satın alma işlevi

Satın alma bölümü olmayan firmaların satın almayla ilgili bölümleri	Cevap veren şirket sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
1- Muhasebe bölümü	14	70,00
2- Finans bölümü	4	20,00
3- Stok kontrol birimleri	2	10,00
Toplam	20	100,00



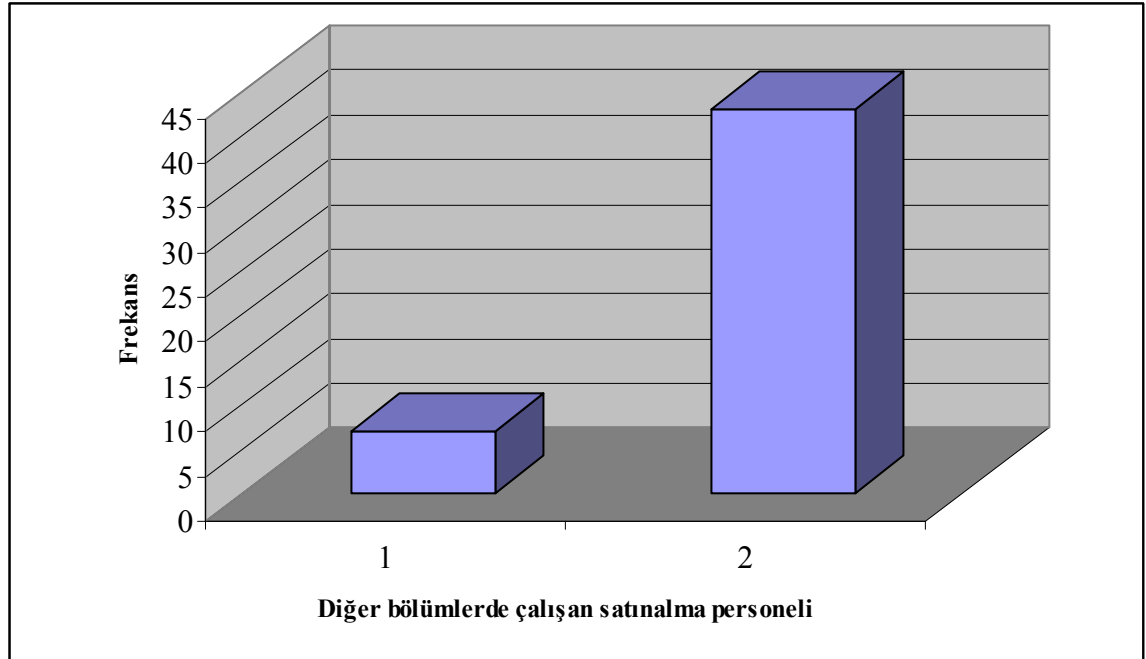
Şekil 4.7. Satın alma bölümü olmayan kuruluşların, satın alma işlevlerini yerine getiren birimlerin dağılımı

Çizelge 4.7. ve Şekil 4.7.'de görüldüğü üzere satın alma bölümünden yoksun olan kuruluşlarda ağırlıklı olarak satın alma görevi muhasebe bölümü tarafından üstlenilmektedir. Muhasebe bölümü ve finans bölümü kavram olarak birbirlerine yakın olsalar da yukarıda belirtilen 20 firmada muhasebe ve finans bölümlerinin ayrı bölümler olduğu gözlemlenmiştir.

8. Satın alma bölümünde çalışan personelin diğer bölümlerde de görevli olma durumu.

Çizelge 4.8. Satın alma bölümü personelinin diğer bölümlerde görevli olma durumu

Satın alma bölümünde çalışan personelin diğer bölümlerde görevlendirilmesi	Cevap veren şirket sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
1- Evet	7	14,00
2- Hayır	43	86,00
Toplam	50	100,00



Şekil 4.8. Satın alma bölümü görevlisi olup, diğer bölümlerde de görevli olan personeli gösteren dağılım tablosu

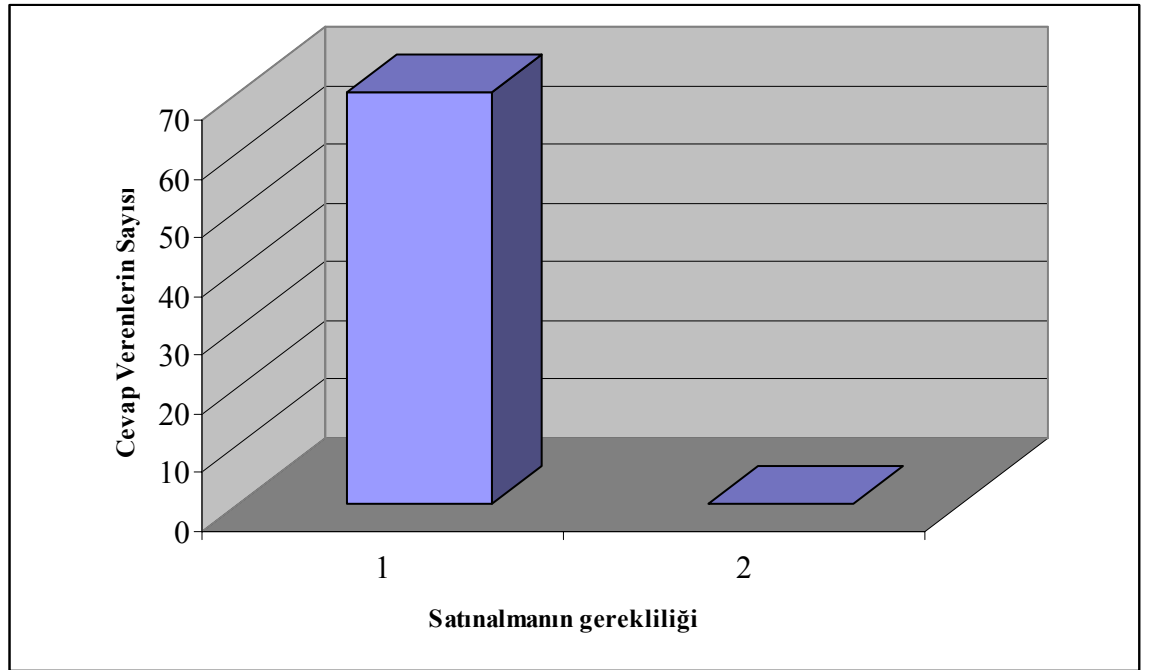
Alınan cevaplara göre şirketlere satın alma görevlisi olarak çalışan departmanın büyük ölçüde sadece kendi departmanı ile ilgili işlerle ilgilendiği gözlenmiştir. Yapılan görüşmelerde satın alma bölümü görevlilerinin biri yada birkaçının zaman zaman diğer bölümlere yardım ettiği de öğrenilmiştir.

#### 9. Satın almanın gerekliliği.

Çizelge 4.9. satın almanın gerekliliği konusunda alınan anket neticelerini yansıtmaktadır:

Çizelge 4.9. Satın almanın firma için gerekliliği

Satın almanın gerekliliği	Cevap Verenler (Frekans)	Yüzde (%)
1- Evet	70	100
2- Hayır	0	0
Toplam	70	100



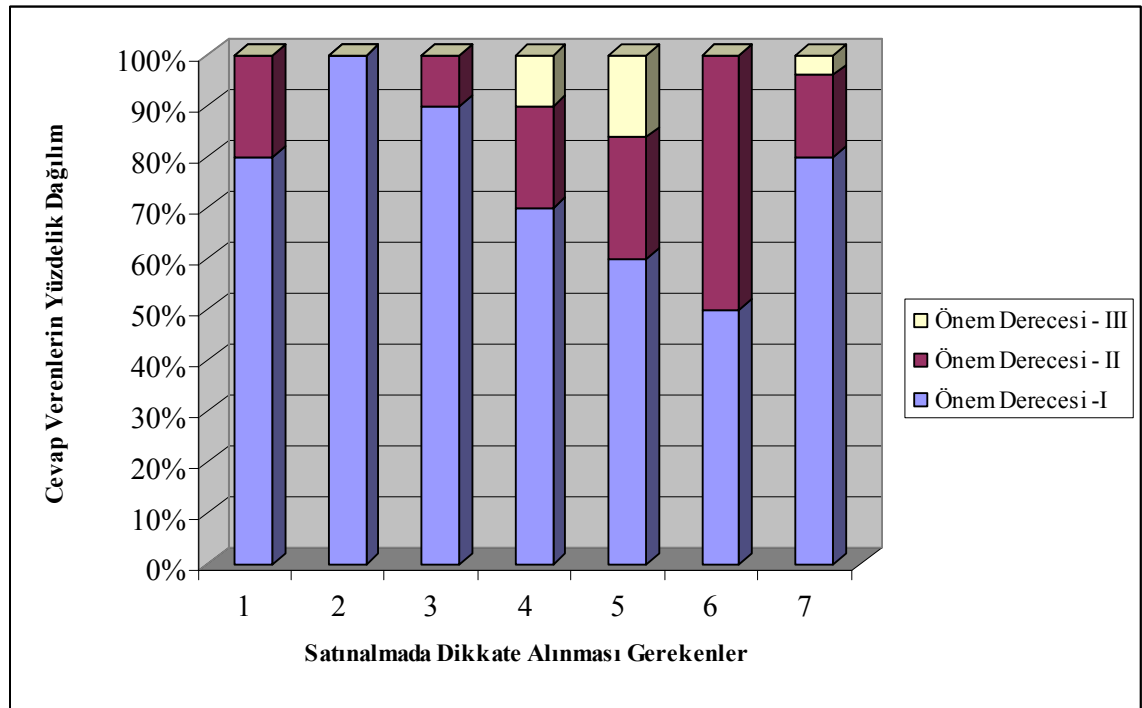
Şekil 4.9. Satın alma bölümünün gerekli olduğunu düşünenlerin durumunu gösteren frekans dağılımı

Çizgele 4.9. ve Şekil 4.9'dan da anlaşılacağı gibi anketi cevaplayanların tümü, satın alma departmanının gerekliliğine inanmaktadırlar. Yapılan incelemelere ve gözlemlere göre bu soru cevaplayanların çoğu tarafından tereddütsüz yanıtlanmıştır.

10. Satın alma fonksiyonunda dikkate alınması gereken faktörler.

Çizelge 4.10. Satın alma fonksiyonunda dikkate alınması gerekenler

Satın almada dikkat edilmesi gerekenler	Önem Derecesi – I		Önem Derecesi – II		Önem Derecesi - III	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1- Zamanlama	40	80,00	10	20,00	0	0
2- Tedarikçi seçimi	50	100,00	0	0,00	0	0
3- Planlama	45	90,00	5	10,00	0	0
4- Sözleşme	35	70,00	10	20,00	5	10,00
5- Fiyat	30	60,00	12	24,00	8	16,00
6- Ödeme şekli	25	50,00	25	50,00	0	0
7- Kalite	40	80,00	8	16,00	2	4,00



Şekil 4.10. Satın alma bölümü olan kuruluşlarda, satın alma hususunda dikkate alınması gereken faktörlerin dağılımı

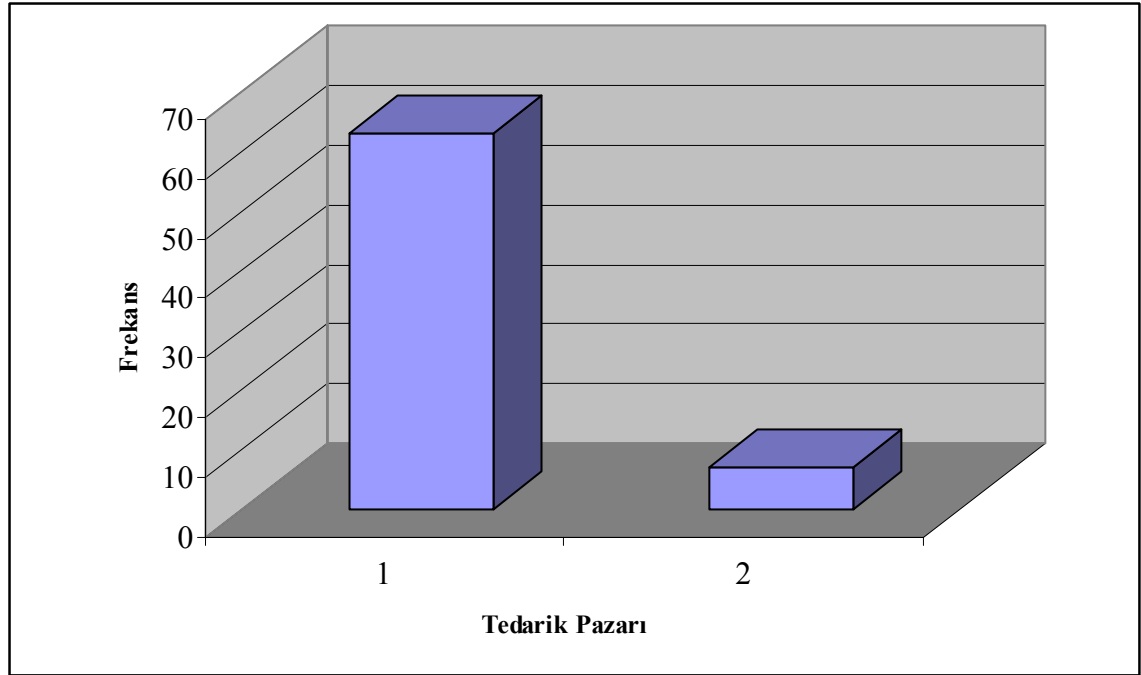
Çizelge 4.10. ve Şekil 4.10.'dan da görüldüğü gibi satın alma bölümü olan kuruluşlar, satın alma hususunda en çok tedarikçi seçimi ve planlamaya önem vermektedir. Ödeme şekli ise satın almacıların hassasiyetle üzerinde durmadıkları bir konumdadır.

#### 11. Tedariğin yurtiçi veya yurtdışından yapılma tercihi.

Aşağıdaki çizelge, kuruluşların tedarik için yöneldikleri pazarı göstermektedir.

Çizelge 4.11. Tedariğin yurtiçi veya yurtdışından yapılma tercihi

Tedariğin yurtiçi veya yurtdışından yapılma tercihi	Frekans	Yüzde (%)
1- Yurtiçi	63	90,00
2- Yurtdışı	7	10,00
Toplam	70	100,00



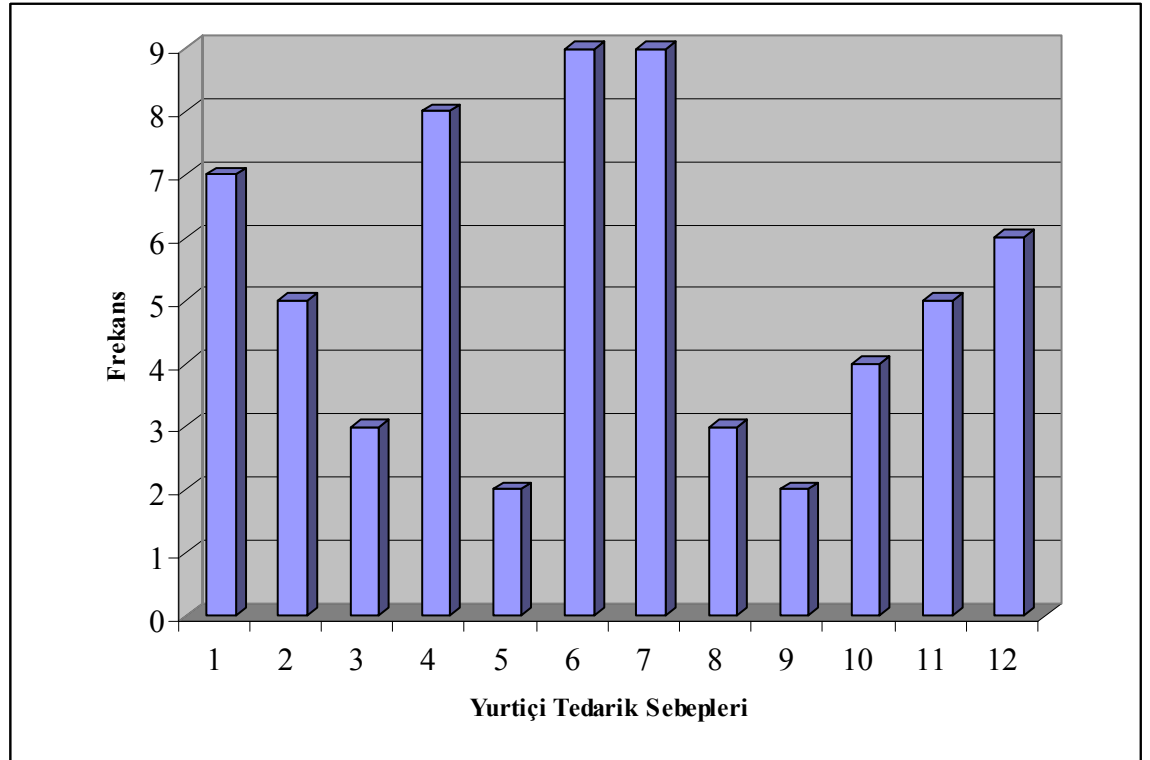
Şekil 4.11. Satın almanın yurtiçi veya yurtdışından yapılma tercihinin frekans dağılımı

Çizelge 4.11. ve Şekil 4.11'de görüldüğü gibi tedarik için tercih yeri yurtiçidir.

12. Tedariğin yurtiçinden yapılması tercihindeki sebepler.

Çizelge 4.12. Tedariğin yurtiçinden yapılmasındaki faktörler

Tedariğin yurtiçinden yapılmasındaki sebepler	Frekans	Yüzde (%)
1- Nakliyat	7	11,10
2- Fiyat	5	7,90
3- Pazarlık kolaylığı	3	4,80
4- Teknik servis kolaylığı	8	12,70
5- Ürün/Hizmet çeşidi	2	3,20
6- Zamandan tasarruf	9	14,30
7- Güven	9	14,30
8- Kalite	3	4,80
9- Lisan/İletişim	2	3,20
10- Sözleşme	4	6,30
11- Süreklilik	5	7,90
12- Küçük sipariş kolaylığı	6	9,50
Toplam	63	100,00



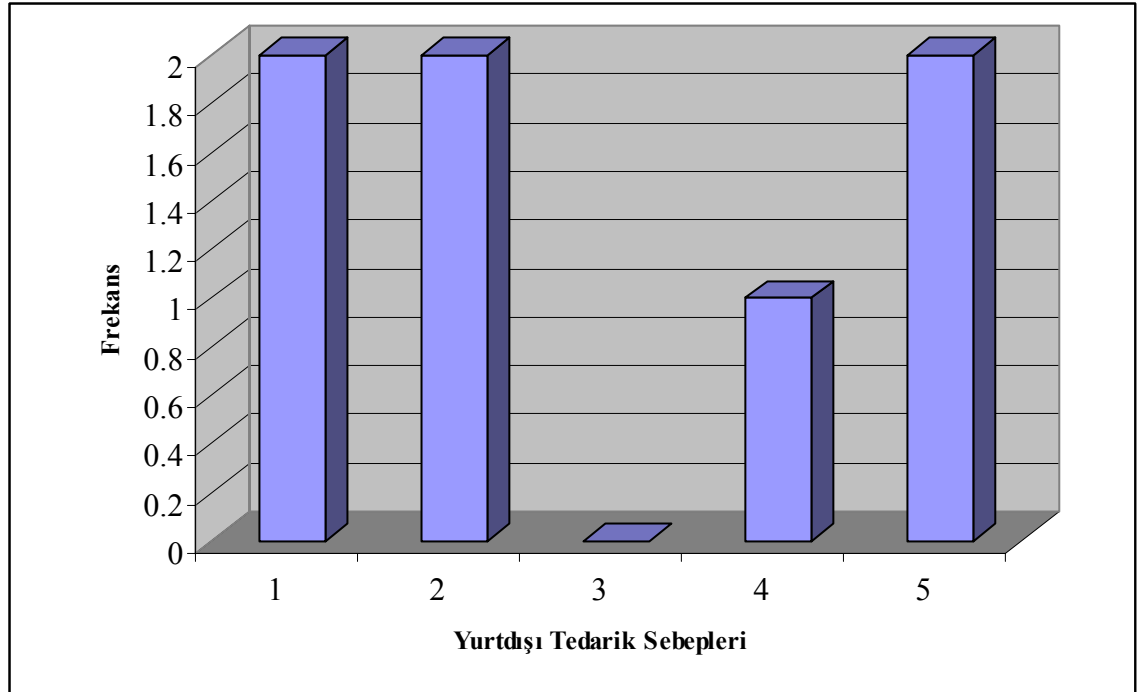
Şekil 4.12. Satın almaları yurtiçine yönelten sebepler

Satın almanın yurtiçinden yapılmasını tercih eden 63 firma üzerinde yapılan araştırmada, görüldüğü üzere zamandan tasarruf, güven ve teknik servis kolaylığı öğeleri tedarikğin yurtiçinden yapılmasının başlıca sebebi olarak anlaşılmaktadır.

13. Tedariğin yurtdışından yapılması tercihindeki sebepler.

Çizelge 4.13. Tedariğin yurtdışından yapılmasındaki faktörler

Tedariğin yurtdışından yapılmasındaki sebepler	Frekans	Yüzde (%)
1- Kalite	2	28,60
2- Ürün/Hizmet garantisi	2	28,60
3- Fiyat	0	0,00
4- Zamanında teslimat	1	14,20
5- Tedarikçi kalitesi	2	28,60
Toplam	7	100,00



Şekil 4.13. Malzeme ve hizmet tedariklerinin yurtdışından yapılma sebepleri

Malzeme ve hizmeti yurtdışından tedarik etme yolunu tercih eden azınlığın, bu yola gitmelerinin sebebi yukarıdaki tabloda görülebilmektedir.

14. Satın alma bölümü olmayan firmalarda, satın alma fonksiyonundaki işler kimler tarafından yapıldığı:

Genel olarak küçük ölçekli firmalarda satın alma fonksiyonundaki işler muhasebe bölümü tarafından yapılmaktadır. Anket sonuçlarına göre bu tip firmaların ayrı bir satın alma bölümünün olmadığı görülmektedir. Anket cevaplarına göre satın alma bölümü olmayan firmalara dair sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Muhasebe bölümünün sorumlularına ek olarak, iş bölümü yaparak, satın almacılığı üstlendiği durumlarda muhasebe müdürü aynı zamanda satın alma müdürü olarak da görev yapar. Muhasebe elemanları da satın alma elemanları olarak adlandırılabilirler.

Firmanın ölçeği küçük olduğu için firmanın talepleri de aynı oranda küçüktür ve alımlarda harcanacak para miktarı da bununla orantılıdır. Bu tip firmaların şantiyelerindeki satın alma görevini bizzat proje müdürleri ya da şantiye muhasebecisi üstlenirler. Bu durumda ise şantiyelerden gelen satın alma talepleri ya merkezi muhasebe bölümü tarafından ya da bizzat şirket yönetimi tarafından onaylanır.

Şantiye alımları, şantiyenin proje müdürü ya da şantiye muhasebecisi tarafından yapıp merkeze alım bilgisi ve fatura detayları gönderilir.

Küçük ölçekli firmalarda ayrı bir satın alma departmanı oluşturmak, fizibilite açısından çok da uygun bir durum olmasa da, bu bölümü oluşturan küçük çaplı firmalar da mevcuttur. Ancak bunu uygulayan firmalarda, satın alma departmanı sorumluları kendi bölümlerinin görevlerine ek olarak diğer departmanların görevlerini de bölüşürler. Böylelikle bu departman sadece satın alma departmanının görevlerini değil diğer departmanların da birtakım görevlerini üstlenmiş olur.

Firma yönetimi, pekçok aşamada satın alma görevini üstlenen diğer departmanlara satın alma konusunda destek olup eksik satın alma departmanının açığını kapatmaya çalışırlar. Böyle yapmayan firmalarda ise tüm yük satın alma ile ilgilenmek durumunda olan diğer departmanlardadır. Tedarikçi ile ilişkilerden lojistiğe kadar tüm görev yükü bu personelin omuzlarındadır.

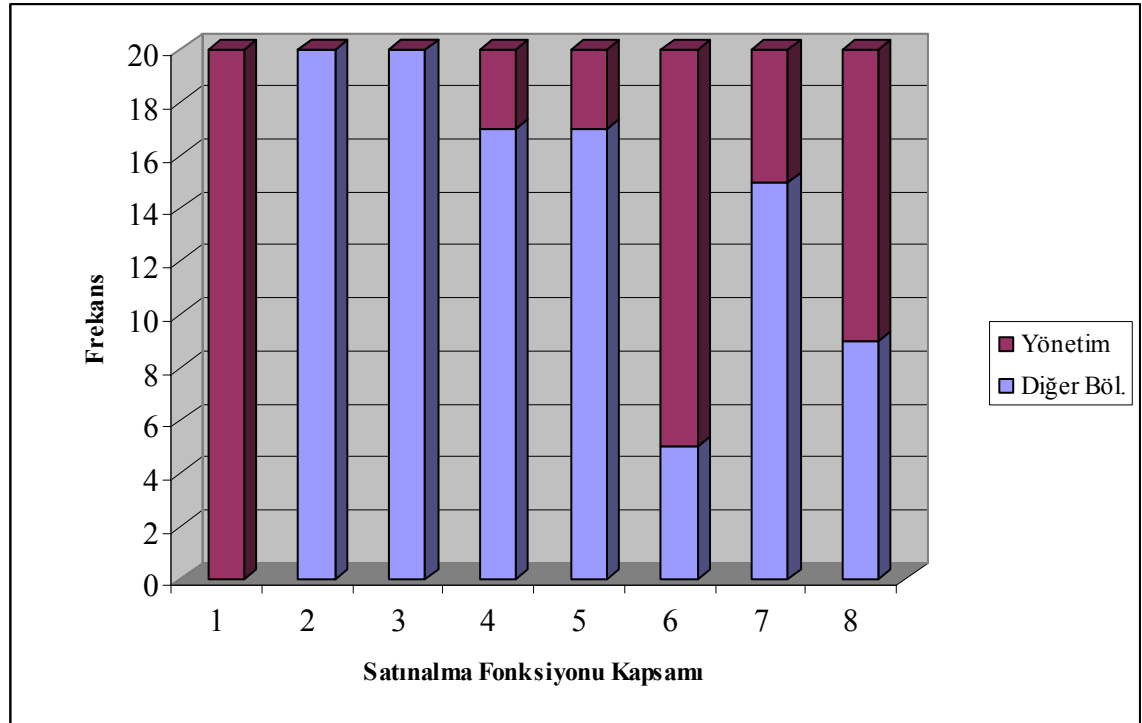


Firmanın küçük ölçekli oluşu belirtilen durumların fazla göze batmasını engeller ve bu işleyiş zamanla rutin bir hal alıp aksaklığa yol açmaz. Ancak firma büyüme yoluna giderse satın alma bölümünün kurulma zorunluluğu ortaya çıkar. Çünkü firmanın büyümesi durumunda satın alma ile ilgilenen bölümün de yükü aynı oranda artacaktır ve satın alma işleri ile ilgilenen bir bölüm isteği doğacaktır.

Aşağıdaki çizelge, satın alma bölümü olmayan kuruluşlarda, satın alma fonksiyonundaki görevlerin kimler tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Çizelge 4.14. Satın alma departmanı olmayan kuruluşlarda satın alma fonksiyonu

Görev Tanımı	Diğer departmanların üstlendiği satın alma görevleri		Yönetim tarafından takip edilen işler	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
1- Fizibilite	0	0,00%	20	100,00%
2- Piyasa Araştırması	20	100,00%	0	0,00%
3- Stok Kontrol	20	100,00%	0	0,00%
4- Sipariş	17	85,00%	3	15,00%
5- Sipariş Takip	17	85,00%	3	15,00%
6- Malzeme Onay	5	25,00%	15	75,00%
7- Lojistik	15	75,00%	5	25,00%
8- Tedarikçi İlişkileri	9	45,00%	11	55,00%



Şekil 4.14. Satın alma fonksiyonu kapsamındaki işleri üstlenen kişiler

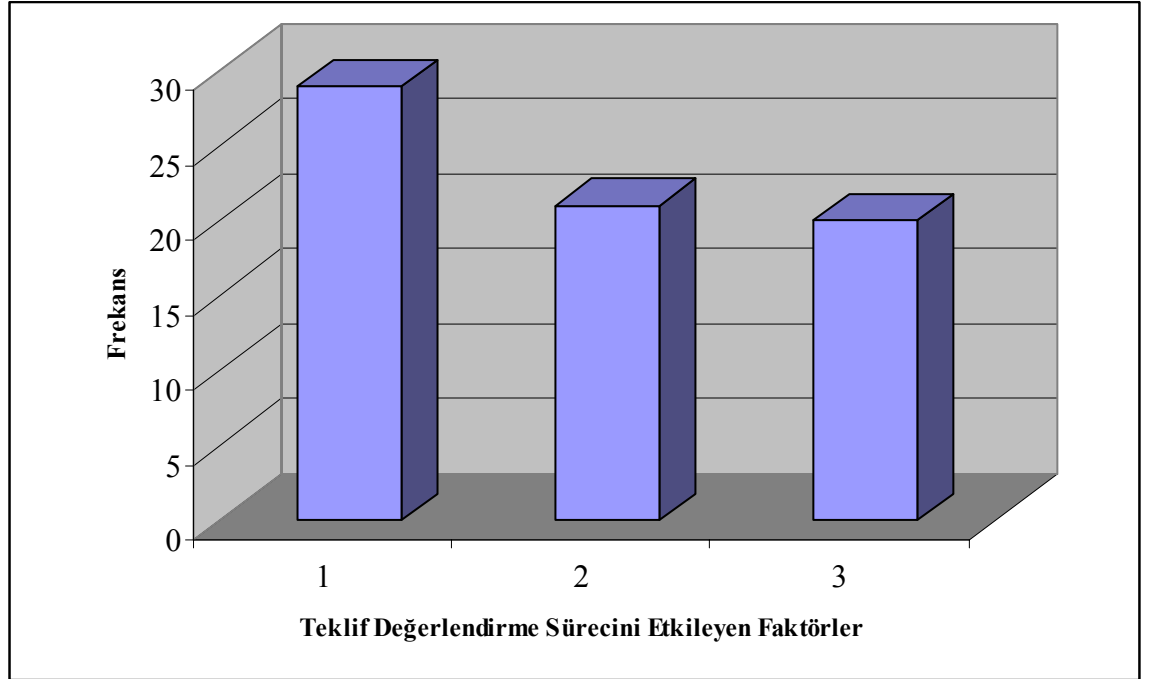
Çizelge 4.14. ve Şekil 4.14.'te görüldüğü üzere satın alma departmanı olmayan kuruluşlarda, satın alma fonksiyonu kapsamındaki işler yönetim tarafından ya da diğer bölümler tarafından yapılmaktadır. Göze çarpan en önemli nokta ise bu tip kuruluşlarda ihalesi alınmış işlerin satın almaya dayalı fizibilite çalışmalarının bizzat yönetim tarafından yürütülmesidir.

#### 15. Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörler

Satın alınacak malzeme veya hizmetin teklif değerlendirme aşamasındaki süreci etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.15. Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörler

Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörler	Şirket sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
1- Eleman sayısı	29	41,40
2- Tekliflerin gecikmesi	21	30,00
3- Tedarikçilerle görüşmeler	20	28,60
Toplam	70	100,00



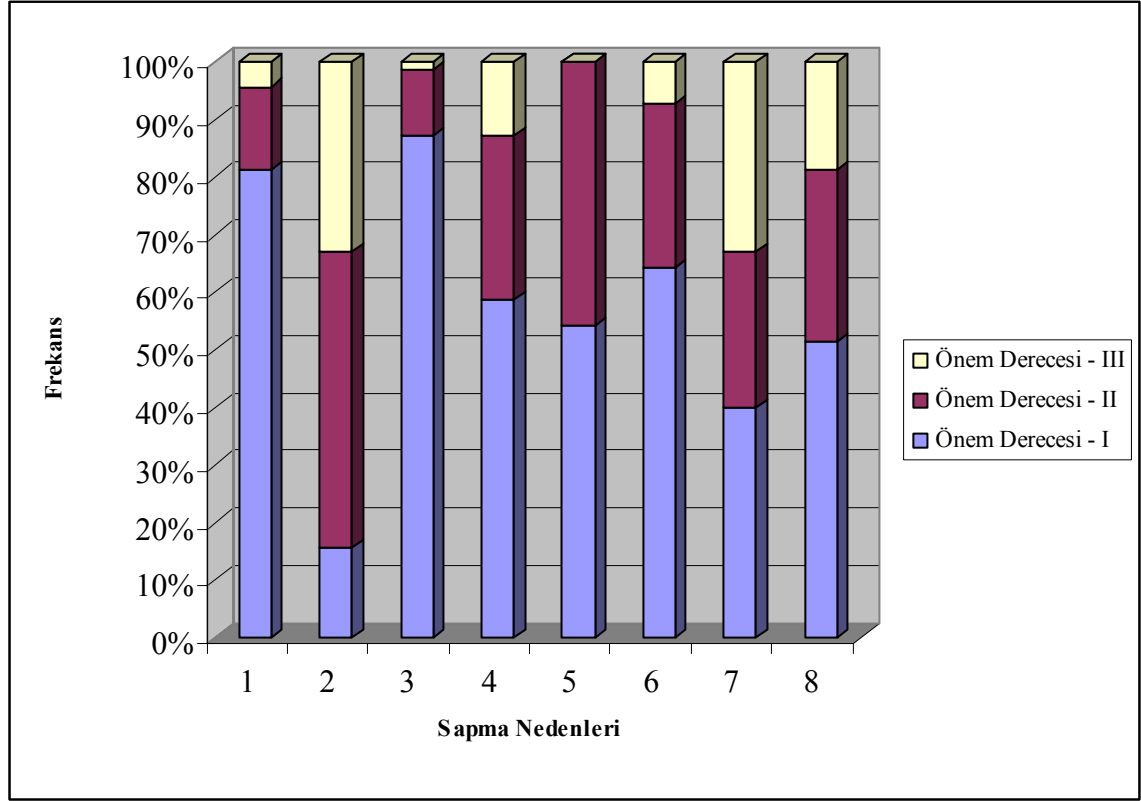
Şekil 4.15. Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörlerin dağılımı

Teklif değerlendirme aşamasında süreci etkileyen başlıca üç faktör olarak; teklif değerlendiren eleman sayısı, geciken teklifler ve tedarikçiler ile teklif alma aşamasında ya da sonrasında yapılan çeşitli görüşmeler görülmektedir. Bu üç faktörden, süreci etkileyen en önemlisi eleman sayısı olarak göze çarpmaktadır.

16. Tedarik edilecek malzeme veya alınacak hizmetin fiyatlarındaki sapma nedenleri.

Çizelge 4.16. Tedarikteki fiyat sapma nedenleri

Fiyat sapma nedenleri	Önem Derecesi – I		Önem Derecesi – II		Önem Derecesi - III	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1- Enflasyon	57	81,40	10	14,30	3	4,30
2- Doğal felaketler	11	15,70	36	51,40	23	32,90
3- Proje değişikliği	61	87,10	8	11,40	1	1,50
4- Müşterinin fikir değiştirmesi	41	58,60	20	28,60	9	12,80
5- Nakliye mesafesi	38	54,30	32	45,70	0	0,00
6- Kontrolsüz sipariş	45	64,30	20	28,60	5	7,10
7- İletişimsizlik	28	40,00	19	27,10	23	32,90
8- Sözleşme hataları	36	51,40	21	30,00	13	18,60



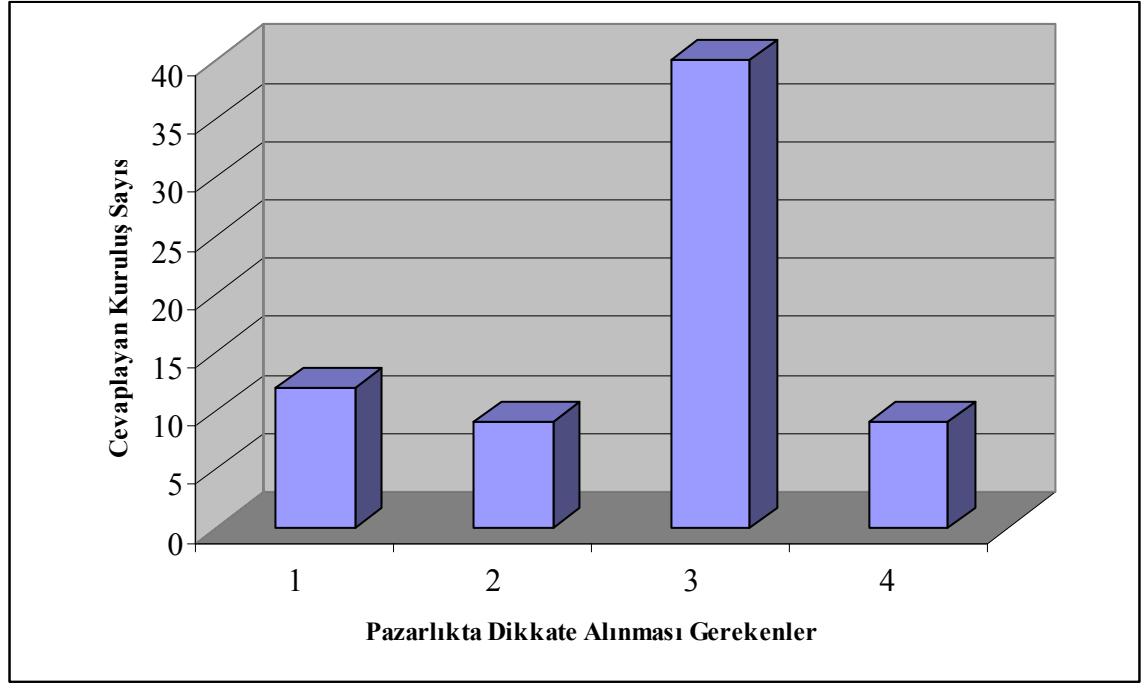
Şekil 4.16. Tedarik edilecek malzeme veya alınacak hizmetin fiyat sapma nedenlerinin frekans dağılımı

Çizelge 4.16. ve Şekil 4.16.'dan da anlaşılacağı gibi proje değişiklikleri ve enflasyon, tedarik edilecek malzeme veya alınacak hizmetin fiyatındaki sapmanın başlıca nedenleridir.

17. Tedarik edilecek malzeme veya hizmet için tedarikçi ile yapılan pazarlıklarda dikkate alınması gerekenler.

Çizelge 4.17. Tedarikçilerle yapılan pazarlıklarda dikkate alınması gerekenler

Dikkate alınması gerekenler	Cevaplayanlar (Fr.)	Yüzde (%)
1- Piyasa araştırması (Kalite)	12	17,10
2- Gizlilik	9	12,90
3- Karlılık	40	57,10
4- İyi iletişim	9	12,90
Toplam	70	100,00



Şekil 4.17. Tedarikçi ile yapılan pazarlıklarda dikkate alınması gerekenlerin frekans dağılımı

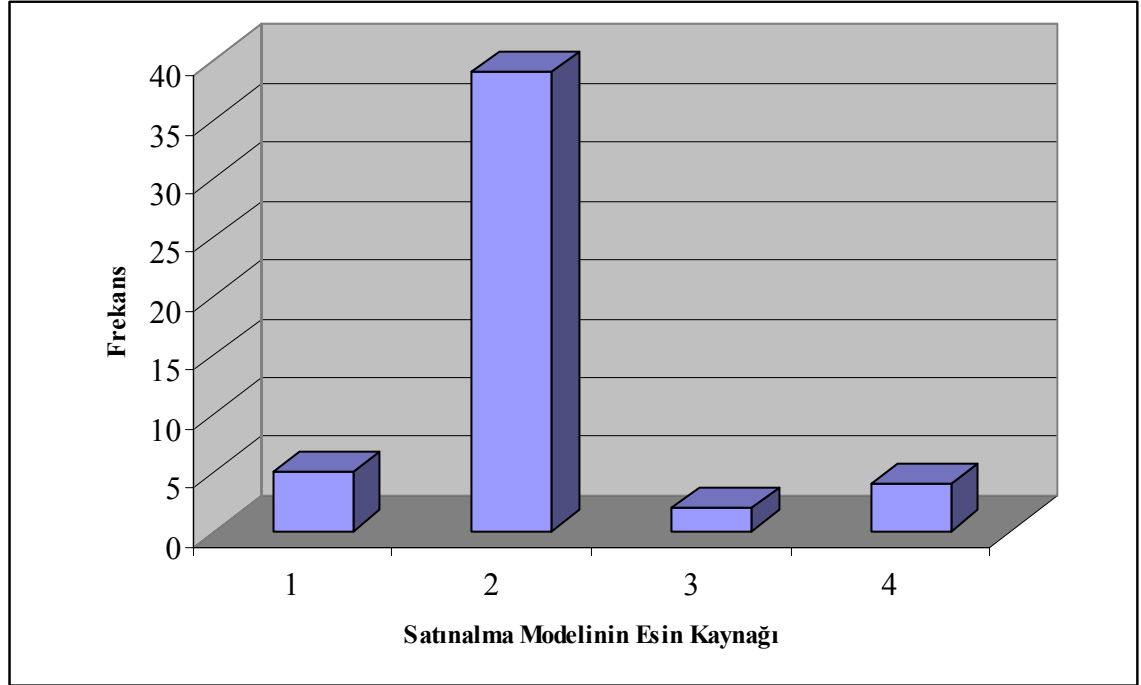
Çizelge 4.17. ve Şekil 4.17.'de görüldüğü üzere firmalar, yaptıkları pazarlıklarda karlılık ögesi üzerinde durmaktadırlar.

#### 18. Şirketlerdeki satın alma fonksiyonuna model olarak nereden kıyas alındığı

Yapılan çalışmalarda, firma yetkililerine firmada uygulanan satın alma fonksiyonuna model olarak hangi kaynaklardan kıyas alındığı sorulmuş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Çizelge 4.18. Şirketlerdeki satın alma için belirlenen modelin kıyas alındığı kaynaklar

Model kaynakları	Frekans	Yüzde (%)
1- Yurtdışı firmalar	5	10,00
2- Devlet kurumları modeli	39	78,00
3- Danışman yardımı	2	4,00
4- Kendi modelini belirleme	4	8,00
Toplam	50	100,00



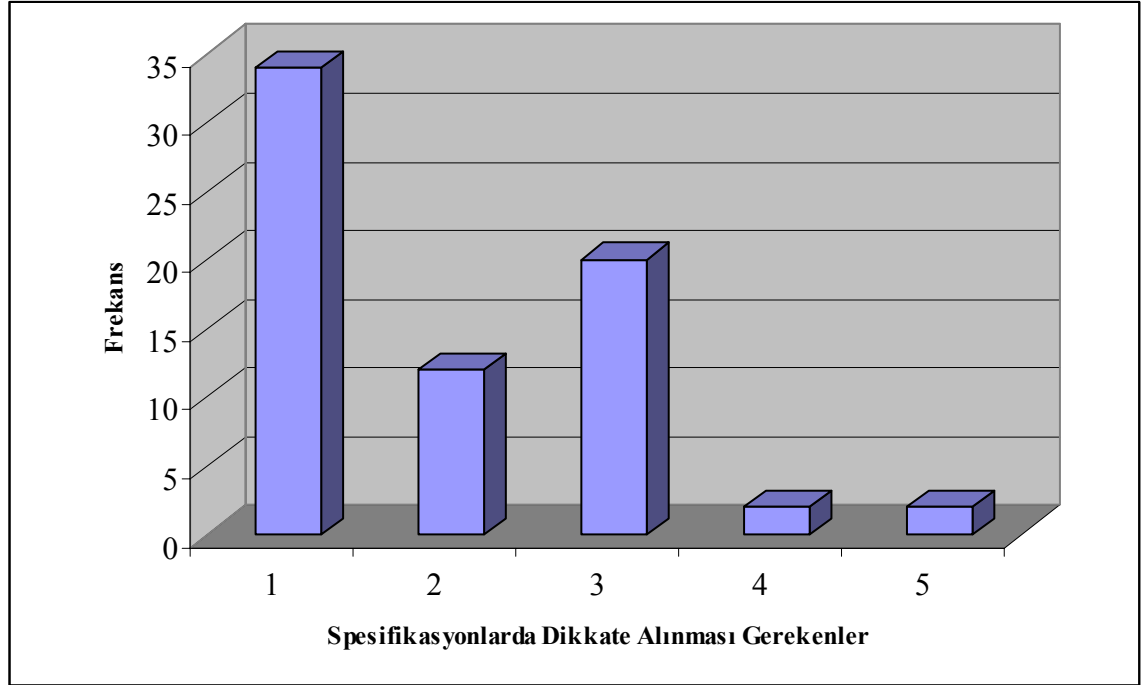
Şekil 4.18. Kuruluşlardaki satın alma modelinin kıyas alındığı kaynakların frekansı

Satın alma departmanı bulunan 50 firmanın cevaplarına göre, bu firmaların satın alma departmanlarındaki fonksiyon ve yönetmeliğin esin kaynağının daha çok devlet mekanizmaları olduğu gözlenmiştir.

19. Satın alınacak malzeme veya hizmet spesifikasyonlarında dikkat edilecek hususlar

Çizelge 4.19. Satın alma spesifikasyonlarında dikkate alınması gereken hususlar

Spesifikasyonda dikkate edilmesi gerekenler	Frekans	Yüzde (%)
1- Malzeme/Hizmet tarifi	34	48,60
2- Beklentilerin karşılanması	12	17,10
3- Ekonomik olmak	20	28,60
4- Servis kolaylığı	2	2,85
5- Garanti hükümleri	2	2,85
Toplam	70	100,00



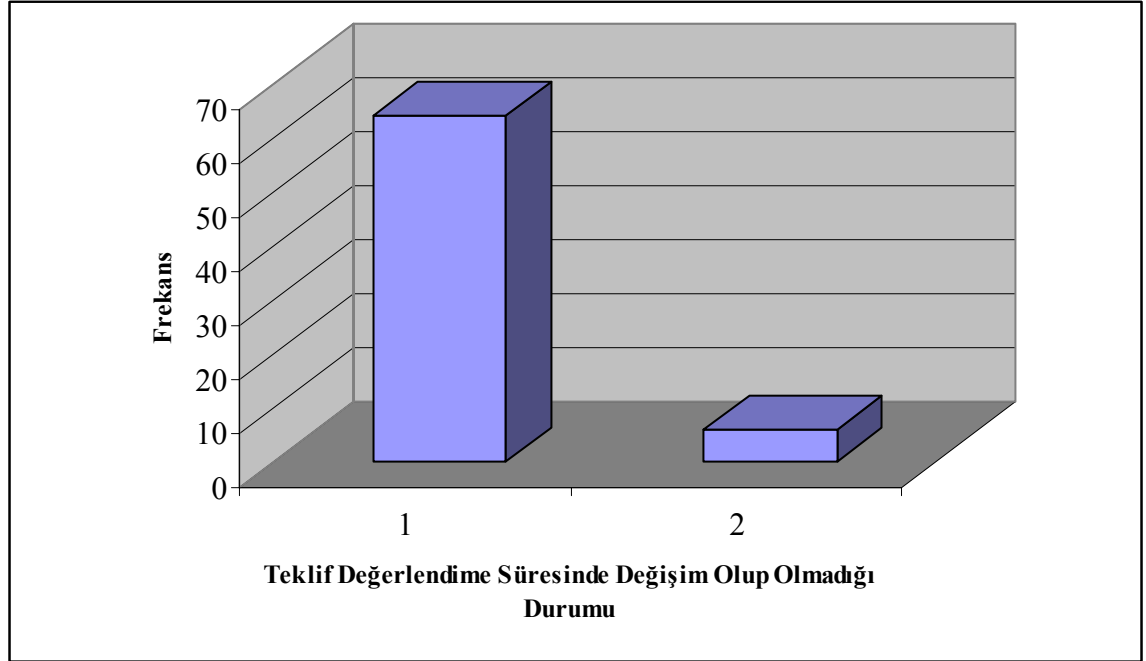
Şekil 4.19. Spesifikasyonlarda dikkate alınması gerekenlerin cevap verenlere göre frekans dağılımı

Satın alınacak malzeme veya hizmetin spesifikasyonlarında dikkate alınması gereken en önemli husus alınacak malzeme veya hizmetin doğru bir şekilde tanımlanması ve hangi iş için kullanılacağına belirtilmesi olarak gözlemlenmiştir.

## 20. Teklif değerlendirme sürelerinin değişip değişmediği

Çizelge 4.20. Teklif değerlendirme sürelerinde değişim olup olmadığının incelenmesi

Teklif değerlendirme süresinin değişip değişmediği	Cevap Veren Kuruluş Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
1- Süre değişir	64	91,40
2- Süre değişmez	6	8,60
Toplam	70	100,00



Şekil 4.20. Teklif değerlendirme süresinde değişiklik olup olmadığını durumunun frekans dağılımı

Yukarıda da görüldüğü gibi cevap veren firmaların büyük bir bölümü farklı malzeme alımlarında teklif değerlendirme süresinin değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir.

#### 4.2. Hipotezler

Yapılan anket çalışmaları, görüşmeler ve araştırmalardan sonra birtakım hipotezler geliştirilmiştir. Bunlar sırasıyla:

Hipotez-1. Kuruluşların personel sayıları ile satın alma bölümünü bünyelerinde barındırmaları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez-2. Orta ölçekli şirketler de satın alma bölümlerinde büyük ölçekli şirketler seviyesinde eleman çalıştırmaktadırlar.

Hipotez-3. Şirket ölçeği ile satın alma bölümüne verilen önem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-4. Şirketler malzeme ve hizmet alımları için tercihlerini yurtdışından değil yurtiçinden yana kullanmaktadırlar.



Hipotez-1. Araştırmaya katılan şirket, kurum ve kuruluşların personel sayıları ile satın alma bölümünü bünyelerinde barındırmaları arasında bir ilişki vardır.

$H_0$ : Şirket, kurum ve kuruluşların personel sayıları ile satın alma bölümünü bünyelerinde bulundurmaları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Şirket, kurum ve kuruluşların personel sayıları ile satın alma bölümünü bünyelerinde bulundurmaları arasında bir ilişki vardır.

Çizelge 4.21. Kuruluşların satın alma bölümüne sahip olma durumu ile personel sayısı

Personel sayısı	Kuruluşlarda satın alma bölümün bulunma durumu				
	Var		Yok		Toplam
Küçük ölçekli	3	14,29	17	5,71	20
Orta ölçekli	17	14,29	3	5,71	20
Büyük ölçekli	30	21,43	0	8,57	30
Toplam	50		20		70

Hipotezin test edilebilmesi için;

$$e_{ij} = N_i * N_j / n$$

$$e_{11} = 50 * 20 / 70 = 14,29$$

$$e_{11} = 20 * 20 / 70 = 5,71$$

$$e_{21} = 50 * 20 / 70 = 14,29$$

$$e_{12} = 20 * 20 / 70 = 5,71$$

$$e_{31} = 50 * 30 / 70 = 21,43$$

$$e_{13} = 20 * 30 / 70 = 8,57$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c (o_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$$

$$\chi^2 = (3 - 14,29)^2 / 14,29 + (17 - 5,71)^2 / 5,71 + (17 - 14,29)^2 / 14,29 + (3 - 5,71)^2 / 5,71 + (30 - 21,43)^2 / 21,43 + (0 - 8,57)^2 / 8,57$$

$$\chi^2 = 8,92 + 22,32 + 0,51 + 1,29 + 3,43 + 8,57 = 45,04$$

$$S_d = (r - 1) * (c - 1) = (3 - 1) * (2 - 1) = 2$$

$$\alpha = 0,05$$

Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (45,04) çizelgeden bulunan değerden (5,99) büyük olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Hipotez-2. Orta ölçekli şirketler de satın alma bölümlerinde en az büyük ölçekli şirketler seviyesinde eleman çalıştırmaktadırlar.

$H_0$ : Orta ölçekli şirketlerin satın alma personeli sayısı büyük ölçekli şirketlerin satın alma personeli sayısı seviyesinde değildir.

$H_1$ : Orta ölçekli şirketlerin satın alma personeli sayısı büyük ölçekli şirketlerin satın alma personeli sayısı seviyesindedir.

Çizelge 4.22. Orta ve büyük ölçekli kuruluşların satın alma personeli sayılarının karşılaştırılması durumu

Satın alma bölümü personel sayısı	Kuruluşların Ölçeği				
	Orta Ölçek		Büyük Ölçek		Toplam
1 – 5 kişi	3	1,45	1	2,55	4
6 – 10 kişi	7	9,77	20	17,23	27
11 - 15 kişi	6	4,70	7	8,30	13
16 – 20 kişi	0	0,36	1	0,64	1
21 – 25 kişi	1	0,36	0	0,64	1
26 kişi ve üzeri	0	0,36	1	0,64	1
Toplam	17		30		47

Hipotezin test edilebilmesi için;

$$e_{ij} = N_i * N_j / n$$

$$e_{11} = 17 * 4 / 47 = 1,45$$

$$e_{12} = 30 * 4 / 47 = 2,55$$

$$e_{21} = 17 * 27 / 47 = 9,77$$

$$e_{22} = 30 * 27 / 47 = 17,23$$

$$e_{31} = 17 * 13 / 47 = 4,70$$

$$e_{32} = 30 * 13 / 47 = 8,30$$

$$e_{41} = 17 * 1 / 47 = 0,36$$

$$e_{42} = 30 * 1 / 47 = 0,64$$

$$e_{51} = 17 * 1 / 47 = 0,36$$

$$e_{52} = 30 * 1 / 47 = 0,64$$

$$e_{61} = 17 * 1 / 47 = 0,36$$

$$e_{62} = 30 * 1 / 47 = 0,64$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c (o_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$$

$$\begin{aligned}\chi^2 &= (3 - 1,45)^2 / 1,45 + (1 - 2,55)^2 / 2,55 + (7 - 9,77)^2 / 9,77 + (20 - 17,23)^2 / 17,23 + \\ &(6 - 4,70)^2 / 4,70 + (7 - 8,30)^2 / 8,30 + (0 - 0,36)^2 / 0,36 + (1 - 0,64)^2 / 0,64 + \\ &(1 - 0,36)^2 / 0,36 + (0 - 0,64)^2 / 0,64 + (0 - 0,36)^2 / 0,36 + (1 - 0,64)^2 / 0,64 \\ \chi^2 &= 1,66 + 0,94 + 0,79 + 0,45 + 0,36 + 0,20 + 0,36 + 0,20 + 1,14 + 0,64 + 0,36 + 0,20 \\ \chi^2 &= 7,30\end{aligned}$$

$$S_d = (r - 1) * (c - 1) = (6 - 1) * (2 - 1) = 5$$

$$\alpha = 0,05$$

Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (7,30) çizelgeden bulunan değerden (11,07) küçük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Hipotez-3. Şirket ölçeği ile satın alma bölümüne verilen önem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_0$ : Şirket ölçeği ile satınalma bölümüne verilen önem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Şirket ölçeği ile satınalma bölümüne verilen önem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 4.23. Şirketlerin ölçeği ile satın alma bölümü arasındaki ilişki

Şirket Ölçeği	Satın alma bölümü ihtiyacı				
	İhtiyaç Var		İhtiyaç Yok		Toplam
Küçük ölçekli	20	20,00	0	0,00	
Orta ölçekli	20	20,00	0	0,00	20
Büyük ölçekli	30	30,00	0	0,00	30
Toplam	70		0		70

Hipotezin test edilebilmesi için;

$$e_{ij} = N_i * N_j / n$$

$$e_{11} = 70 * 20 / 70 = 20,00$$

$$e_{11} = 0 * 20 / 70 = 0,00$$

$$e_{21} = 70 * 20 / 70 = 20,00$$

$$e_{12} = 0 * 20 / 70 = 0,00$$

$$e_{31} = 70 * 30 / 70 = 30,00$$

$$e_{13} = 0 * 30 / 70 = 0,00$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c (o_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$$

$$\chi^2 = (20 - 20,00)^2 / 20 + (0 - 0,00)^2 / 0,00 + (20 - 20,00)^2 / 20,00 + (0 - 0,00)^2 / 0,00 + (30 - 30,00)^2 / 30 + (0 - 0,00)^2 / 0,00$$

$$\chi^2 = 0,00$$

$$S_d = (r - 1) * (c - 1) = (3 - 1) * (2 - 1) = 2$$

$$\alpha = 0,05$$

Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (0,00) çizelgeden bulunan değerden (5,99) küçük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Hipotez-4. Şirketler malzeme ve hizmet alımları için tercihlerini yurtdışından değil yurtiçinden yana kullanmaktadırlar.

$H_0$ : Şirketler malzeme ve hizmet alımları için tercihlerini yurtdışından değil yurtiçinden yana kullanmaktadırlar yaklaşımı doğru değildir.

$H_1$ : Şirketler malzeme ve hizmet alımları için tercihlerini yurtdışından değil yurtiçinden yana kullanmaktadırlar yaklaşımı doğrudur.

Çizelge 4.24. Tedariğin yurtiçinden yada yurtdışından yapılma durumu

Şirket ölçeği	Tedariğin Nereden Yapılacağı				
	Yurtiçi		Yurtdışı		Toplam
Küçük ölçekli	19	18,00	1	2,00	20
Orta ölçekli	20	18,00	0	2,00	20
Büyük ölçekli	24	27,00	6	3,00	30
Toplam	63		7		70

Hipotezin test edilebilmesi için;

$$e_{ij} = N_i * N_j / n$$

$$e_{11} = 63 * 20 / 70 = 18,00$$

$$e_{11} = 7 * 20 / 70 = 2,00$$

$$e_{21} = 63 * 20 / 70 = 18,00$$

$$e_{12} = 7 * 20 / 70 = 2,00$$

$$e_{31} = 63 * 30 / 70 = 27,00$$

$$e_{13} = 7 * 30 / 70 = 3,00$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c (o_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$$

$$\chi^2 = (19 - 18,00)^2 / 18,00 + (1 - 2,00)^2 / 2,00 + (20 - 18,00)^2 / 18,00 + (0 - 2,00)^2 / 2,00 + (24 - 27,00)^2 / 27,00 + (6 - 3,00)^2 / 3,00$$

$$\chi^2 = 0,06 + 0,50 + 0,22 + 2,00 + 0,33 + 3,00 = 6,11$$

$$S_d = (r - 1) * (c - 1) = (3 - 1) * (2 - 1) = 2$$

$$\alpha = 0,05$$

Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (6,11) çizelgeden bulunan değerden (5,99) büyük olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Yapılan anket çalışmasına cevap veren 70 firmanın 90%'ı tedarik için yurtiçini tercih etmektedir. Tedariğin yurtiçinden olmasının pekçok mantıklı sebebinin olduğu görülmüştür. Bu sebeplerin başlıcaları, firmaların yerli tedarikçilere firmaların duyduğu güven faktörü, yerel marketten tedarik edilecek malzeme veya hizmetin teknik servis kolaylığı, malzemenin nakliyatı ve zamandan tasarruf olarak sıralanabilir.

Ankete katılan Türk firmalarla yapılan görüşmelerde ise, yerli malına duyulan güvenin ve lokal markette bulunacak malzemenin ya da hizmetin en az yurtdışından tedarik edilen kadar sağlıklı ve kaliteli olduğu görüşünün kuvvetli olduğu anlaşılmıştır.

Anket sorularına verilen cevaplardan görüldüğü gibi, yurtiçinden tedariğin sebepleri 12 ayrı madde olarak görünse de, bu maddelerin birbirine çok yakın olduğu ve bağlılık gösterdiği dikkatlerden kaçmayacaktır.

Yurtiçinden yapılan tedarik büyük bir zaman kazancı anlamına gelmektedir ve bu da fizibilite çalışmalarında ürün fiyatının uygunluğu olarak tablolara yansıtacaktır. Nakliyat, teknik servis kolaylığı ve lokal marketteki kalite, tedariğin yurtiçinden yapılması için ikna edici sebeplerdir.

Maliyet ve karlılık düşünüldüğünde ve ankette alınan cevaplar göz önünde bulundurulduğunda şirketlerin tedarik için yurtiçini seçtikleri ve koşullar bu şekilde seyrettiği takdirde gelecekte de yurtiçini seçecekleri anlaşılmaktadır.

Yapılan yorumlar ve anket sonuçlarına dayanarak şirketlerin tedarik için tercih sebebi yurtiçidir demek uygun olacaktır. Bu da hipotezin doğruluğu anlamına gelmektedir.

### 4.3. Sonuçların Değerlendirilmesi

Anket sonuçlarından edinilen bilgiler doğrultusunda çıkartılan sonuç, şu şekilde özetlenebilir:

- Anketi cevaplayan kurum, kuruluş ve şirketlerin yaklaşık %43'ünün büyük ölçekli şirketler olduğu görülmektedir.
- Alınan cevaplara göre kurum, kuruluş ve şirketlerin %71'inde satın alma bölümü bulunmaktadır. Bununla beraber satın alma bölümü olan veya olmayan tüm kuruluşlar, bu bölümün gerekliliğine inanmaktadır.
- Şirketlerdeki satın alma bölümünün olup olmaması ile şirket ölçeğinin arasındaki bağ test edilmiş ve bu iki kavramın birbiriyle anlamlı şekilde bağlantılı olduğu saptanmıştır.
- Orta ölçekli şirketlerin çoğunda satın alma bölümünün olduğu belirlenmiş ancak orta ölçekli ve büyük ölçekli şirketlerin satın alma bölümlerindeki eleman sayılarının birbirine yakın olduğu test edildiğinde bu ilişkinin doğru olmadığı ortaya çıkmıştır.
- Satın alma bölümünün başlıca sorumluluklarının satın alma, analiz ve araştırma olduğu saptanmış. Bunların yanısıra irsaliye ve fatura kontrolü ile gümrük işlerinin de satın almanın önemli sorumlulukları arasında olduğu görülmüştür.
- Küçük, büyük ve orta ölçekli firmaları kapsayan ankette, satın alma bölümü olan firmaların %54'ünde bu bölümde 6 ile 10 arasında eleman çalıştırdıkları gözlemlenmiştir.
- Şirketlerin satın alma bölümünde çalışan personelin ağırlıklı olarak işletme mezunu, mühendislik mezunu ve iktisad mezunu oldukları anket sonuçlarına göre tespit edilmiştir.

- Satın alma bölümüne sahip olmayan kuruluşların %70'inde satın alma bölümünün görevlerini muhasebe bölümünün üstlendiği görülmüştür.
- Satın alma bölümünü bünyesinde barındıran firmaların %86'sında bu bölüm elemanları başka bölümlerde çalışmamaktadır.
- Satın alma fonksiyonunda başlıca dikkate alınması gereken ortak görüşün tedarikçi seçimi olduğu anket sonuçlarında görülmektedir. Bunun yanısıra planlama, zamanlama ve kalitenin önemi de anket neticesine göre gözden kaçmamaktadır.
- Firmaların %90'ı tedarikçinin yurtiçinden yapılmasına sıcak bakarlarken buna gösterilen başlıca nedenler arasında zamandan tasarruf, güven ve teknik servis kolaylığı gelmektedir.
- Yurtdışı tedarikçisini tercih eden azınlıkta ise bu tercihin sebebi %28,6'luk oranlarla kalite, ürün ve hizmet garantisini ile tedarikçi kalitesidir.
- Satın alma bölümü olmayan firmalarda ise anket sonuçlarına göre ihalesi alınmış işlerin satın almaya dayalı fizibilite çalışmalarının tamamı yönetim tarafından yürütülmektedir.
- Şirket ölçeği ile şirketlerin satın almaya verdikleri önem arasındaki bağ test edilmiş ancak böyle bir bağın olmadığı saptanmıştır.
- Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörlerin başında %41,4'lük oranla firmaların satın alma bölümündeki eleman sayısı gelmektedir.
- Tedarikteki fiyat sapma nedenlerinde başlıca sebep %81,4'lük oran ile enflasyon olarak görülmektedir. Bunun yanında ankete cevap verenler, fiyat sapmasını en az etkileyen faktörler olarak doğal felaketler ve iletişimsizliği göstermişlerdir.
- Tedarikçilerle yapılan pazarlıklarda dikkate alınması gereken en önemli faktör %57,1 ile karlılık olarak belirlenmiştir.
- Devlet kurumlarındaki satın alma modeli %78'lik oranla şirketlerdeki satın alma fonksiyonuna model olarak kıyas alınmaktadır.
- Anket sonuçlarına göre, satın alma spesifikasyonlarında dikkatle üzerinde durulması gereken husus malzeme ve hizmetin iyi tarif edilmesidir. Firmaların %48,6'sı ankete bu cevabı vermişlerdir.

- Ankete katılanların 91,4%'i teklif değerlendirme süreçlerinde değişim olacağını belirtmişlerdir.
- Yabancı firmalar satın alam bölümüne büyük önem vermekte ve bünyelerinde satın alma bölümüne yer vermektedirler. Karlılığın ve projenin zamanında tamamlanmasının en önemli basamağı olarak satın almanın doğru yapılmasını göstermektedirler.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirketlerin birbirleri ile yarışması, yerel piyasada var olmak ve yurtdışına açılma istekleri satın alma kavramını tüm şirketler için çok önemli bir pozisyona getirmiştir. Alınacak mal ve hizmetin doğru zamanda yerine ulaşması karlılığın artırılmasını sağlayan faktörlerden birisidir ve bu faktör satın alma fonksiyonunun temel amaçlarının başında gelmektedir.

Satın alma bölümü, satın alma işlemini üstlendiği için malzeme ve hizmet alımlarındaki planlama ve tedarik stratejisi tamamen bu bölümün inisiyatifindedir. Satın alma bölümü en üst düzey yetkiliden en alt basamağa kadar işlevsel ve verimli çalışıyorsa tedarik de o kadar isabetli yapılır. Tüm bunlar göze alınırsa, satın alma bölümünü başarıya taşıyacak bir unsur da bu sistemi tek bir merkezden yönetmek ve yönlendirmektir. Bu şekilde satın alma personelinin daha verimli tedarik yapacağı ve karlılık faktöründe de belirgin bir artış olacağı söylenebilir. Merkezi satın alma fonksiyonu firmaların değerlendirmesi gereken bir unsurdur.

GÖÇENER (2000)'in örgütsel satın alma davranışı ve etkili faktörler: inşaat sektöründe bir uygulama isimli yüksek lisans tezinde de belirttiği üzere; Satın alma süreci, firma içindeki bütün bölümlerin satın alma faaliyetini birbirinden bağımsız olarak yaptığı merkezi olmayan bir yapıya dayalı olarak da gerçekleştirilebilir. Bu sistem satın alma sürecini periyodik alımlardan çok sözleşme esasına dayalı olarak hayata geçirilir. Tedarikçinin firmaya stoktan belli zamanlarda ürün sağlayacağına dayalı uzun dönemli bağların kurulduğu bu sözleşmeler iki esasa dayanır.

Bunlardan birincisi maliyet temelli sözleşmelerdir. Bunlar alıcının satıcıya, satıcının maliyeti ve sözleşme süresinin uzunluğuna bağlı olarak belli bir yüzde verdiği anlaşmalardır. Pazar belirsizliğinin yüksek olduğu ve büyük çapta bir alıcı ile küçük çapta bir satıcının karşı karşıya geldiği durumlarda genellikle bu tip bir süreç izlenmektedir. Aynı zamanda buradaki alıcı daha geniş çapta olduğundan pazar belirsizliğini ortadan kaldırabilir ve pazarın ne yöne doğru kaydığını tahmin edebilir. Dolayısı ile de onun bu bilgisini paylaşmaya ihtiyacı olan küçük çaplı satıcıya göre daha

fazla imtiyaza sahiptir. Bu nedenle de birçok yönden bu anlaşmalar alıcının menfaatlerini koruyacak şekilde imza edilir (GÖÇENER, 2000).

İkinci tip sözleşmeler ise, fiyat temelli olanlardır. Bu koşulda, satıcı alıcıya belirli zamanlarda belirli miktarlarda ürün sağlayacağını garanti eder. Fakat fiyat anlaşması, alıcının ürünü teslim aldığı anda yapılır. Bu anlaşmalar daha çok küçük alımlarda ve belirleyici olmayan sarf malzemelerinin alımında kullanılmaktadır. Buradaki bir diğer önemli husus ise, bu anlaşmanın yapıldığı pazardaki ürünlerin fiyatlarının ekonomiye bağlı olarak geçirdiği dalgalanmalardır (GÖÇENER, 2000).

Yabancı firmalarda satın alma işlevi tek merkezli olup şirketin satın alma mekanizması tarafından yürütülmektedir. Yerli firmalarla yabancı firmaları karşılaştırdığımızda ortaya çıkan sonuç, büyük ölçekli yerli firmaların yabancı firmalar ile aynı düzeni benimsediğini göstermektedir. Bunun yanında büyük ve orta ölçekli yerli firmaların satın alma fonksiyonu ve yönetmelikleri de yabancı firmalarla benzer özellikler taşımaktadır.

Şirketlerin tamamı tedarik edilecek malzeme konusunda titiz davranmaktadırlar. Önceki araştırma ve çalışmalarda elde edilen bazı veriler pekçok şirket tarafından benimsenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Aşağıdaki listeden de görüleceği gibi, önceden yapılan belirlemelerin şirketler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Tedarik edilen malzemeyi veya hizmeti değerlendirmek amacı ile dikkate alınması gereken unsurlar şöyledir; (O'SHAUGHNESSY ve ark., 1974)

1. Tedarikçinin sürekliliği,
2. Finansal terimler,
3. Firmaların ihtiyaçlarına cevap vermede tedarikçinin esnekliği,
4. Benzer durumlarda tedarikçi ile önceden yaşanmış tecrübeler,
5. Teknik servis imkanı,
6. Satıcılara duyulan güven,
7. Siparişi yerine getirmedeki uygunluk,
8. Ürünün güvenilirliği hakkında bilgi edinimi,
9. Fiyat,
10. Teknik özellikler,
11. Operasyonel kullanım kolaylığı,

12. Ürünün birinci dereceden kullanıcısının tercihi,
13. Tedarikçi tarafından verilen eğitim,
14. Eğitim için alınan süre,
15. Teslimat zamanındaki doğruluk ve güvenilirlik,
16. Kolay bakım,
17. Satış sonrası hizmetler.

Bu listedeki tüm maddeler tedarik ile ilgili kilit unsurlardır. Bu unsurlar da yine karlılığı dolaylı yoldan etkilemektedirler.

Güvenilir tedarikçiler ile çalışmak da hem alıcı hem firmanın hem de tedarikçilerin lehinedir. Alıcı firma sürekli olarak bir tedarikçi ile çalıştığında, zaman tasarrufu sağlandığı görülmektedir. Bunun sebepleri de, pazarlık, nakliyat ve ödemelerdeki zaman kazanımı olarak özetlenebilir. Özellikle küçük siparişlerde sürekli çalışılan bir tedarikçi ile sorun yaşanmadığı gözlenen bir diğer pozitif noktadır.

Şirketlerin karlılığını arttırmak yada beklenmedik zararlardan kaçınmak amacıyla denetlemesi gereken en önemli faktör, projenin doğru ve değişikliğe maruz kalmayacak şekilde hesaplanmış olmasıdır. Proje değişiklikleri, satın alma fonksiyonunu doğrudan etkiler. Değişikliğe istinaden yeni alımlar, yeni stok sahaları ve ilave işlemler yapılması şirket için ek bir maliyettir.

Pazarlıklar sırasında karlılığı arttırmak amaçlı yapılan fiyat kırımlarında aşırıya kaçılmamalıdır. Bu tip durumlarda tedarikçiler, alıcı firma ile iş yapmak istemeyecekleri gibi, aynı durum pazarda duyulup şirket için iyi bir referans olmayacaktır. Bunun yanısıra çok düşük fiyatlı ürünlerin kalitesinde de belirgin bir kalitesizlik göze çarpmaktadır.

Satın alma bölümü, şirketin diğer bölümlerinden ayrı olarak düşünüldüğünde şirketin karını veya zararını etkileyebilir. Zarar edebilecek bir projeyi, uygun fiyatlı ve zamanında alımlarla kar eder duruma getirebilir. Satın alma fonksiyonunun düzgün işlememe durumunda ise bu durumun tam tersi söz konusu olabilir.

Yurtdışında iş yapan inşaat şirketlerinin ve yurtiçindeki inşaat şirketlerinin büyük ölçüde hemfikir olduğu bir husus da yurtiçinden alım yapılmasıdır. Yurtdışında iş yapan inşaat şirketlerinin, alımlarını buldukları ülkelerden yaptıkları ancak çok önemli ve çok özellikli mazleme ve hizmet tedariklerini güvenilir yurtdışı tedarikçilerinden yaptıkları saptanmıştır. Yurtiçi tedariki hem alıcı için hemde satıcı için büyük kolaylıktır. Tedarikçi

bu şekilde kalitesini yüksek seviyede tutmak zorunluluğu hissedecek, alıcı şirket ise bu kaliteyi gözardı etmeyecektir. Bu durumda dolaylı yoldan ülke ekonomisine katkıda bulunacaktır.

Yabancı firmaların satın alma bölümü ve uyguladıkları yönetmelikler model olarak seçilip incelenebilir ve buna istinaden etkili satın alma stratejileri geliştirilebilir.

Anket sonuçlarından çıkartılan sonuçlara göre, şirketler satın alma bölümünün gerekliliğine inanmaktadırlar. Satın alma bölümlerinde çalışan personelin büyük bir bölümü de mühendislerden oluşmaktadır. Buna göre satın alma mühendisliği kavramının yeni bir branşlaşma olmasına çalışılabilir.

Bu çalışmada satın alma uygulamaları ve satın alma fonksiyonu ele alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda satın alma metodları ve bu metodlar üzerine üretilebilecek matematiksel modeller üzerinde durulabilir.

## KAYNAKLAR

- AKÇAY, Ş., 2005. Eğitilmiş Satın Almacı Zamanı. <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=795>
- AKYILDIZ, S., 2001. **İşletmelerde Satın Alma Yönetimi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri**, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmış). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AKYOL, M. ve GÜRBÜZ, F., 2002. **Üç Yönlü Tablolarda Ki-Kare İstatistiğinin Kullanılması**. İstatistik Araştırma Dergisi, DİE yayınları, Cilt:1, No:1, 24 s, Ankara.
- ANONİM, 2002. **Satın Alma Yönetmeliği**, İsdemir A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Antakya.
- ANONİM, 2004. ISO 9000 Kalite Güvence Modeli. <http://www.kalitesitesi.8m.com/iso111.htm>
- AYTAÇ, M., 1999. **Matematiksel İstatistik**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 317 s, Bursa.
- BİRCAN, H., KARAGÖZ, Y. ve KASAPOĞLU, Y., 2003. **Ki-Kare ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Simülasyon ile Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması**. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 69 s, Sivas.
- CESUR, N., 1998. **Toplam Kalite Yönetimi İçinde Satın Almanın Rolü ve Önemi**, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmış). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DEMİRCİ, M., 2001. **Türk İnşaat Sektöründe Pazarlamaya Verilen Önem ve İhale Öncesi Teklif Hazırlama Stratejileri**, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmış). Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya.
- D.M.O., 2005. **Devlet Malzeme Ofisi Satın Alma Yönetmeliği**, Resmi Gazete Sayısı: 25881, Ankara.
- EREN, E., 1987. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Bayrak Matbaacılık, 247-250 s, İstanbul

EVİN, B., 2000. **Maliyet Liderliği Stratejisinde Satın alma Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmış). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

GÖÇENER, S. E., 2001. **Örgütsel Satın alma Davranışı ve Etkili Faktörler: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmış). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

HASGÜR, İ., 2000. **Matematiksel İstatistik**, Seçkin Yayınları, 227 s, Ankara.

HEINRITZ, S. F., 1971. **Purchasing Principals and Applications**, Prentice Hall, U.S.A.

KARTAL, M., 1998. **Hipotez Testleri**, Şafak Yayınevi, 103 s, Erzurum.

O'SHAUGHNESSY, J. and LEHMANN, D. R., 1974. **Differences in attribute importance for different industrial products**. Journal of Marketing 38, 36-42 p, U.S.A.

SERARSLAN, N., 1997. **Satın alma Eğitiminin Temelleri**, Mess Eğitim Vakfı, 8 s, İstanbul.

TEKİN, H., 2005. **Eğitilmiş Satın almacı Zamanı**. <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=795>

TOKOL, T., 1996. **Pazarlama Araştırması**, Uludağ Üniversitesi, 72 s, Bursa.

YAMAN, H., 2003. **Satın alma Müdürlüğü; Tanıtım ve İntibak Eğitimi**, İsdemir A.Ş. Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Antakya.

## **EKLER**

### **EK 1. DEVLET MALZEME OFİSİ SATIN ALMA YÖNETMELİĞİ**

**Resmi Gazete Tarihi** : 20/07/2005

**Resmi Gazete Sayısı** : 25881

#### **BİRİNCİ BÖLÜM : Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

##### **Amaç**

**Madde 1** - Bu Yönetmeliğin amacı, Devlet Malzeme Ofisinin karlılık ve verimlilik ilkelerine uygun olarak Ana Statüsünde belirtilen mal ve hizmetlerin 4/1/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (g) bendi kapsamında satın alınmasına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

##### **Kapsam**

**Madde 2** - Bu Yönetmelik Devlet Malzeme Ofisinin Merkez ve Taşra Teşkilatında uygulanır.

Genel Bütçeye dahil dairelerle katma ve özel bütçeli idarelerden, belediyelerden, özel kanunla kurulmuş kamu kurum ve kuruluşlarından, 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname kapsamına giren teşebbüs, kuruluş, müessese ve bağlı ortaklıklardan satın alınacak mal ve hizmetler bu Yönetmeliğe tabi olmadan doğrudan doğruya Genel Müdürlük'ce temin edilebilir.

##### **Dayanak**

**Madde 3** - Bu Yönetmelik 4734 sayılı Kanunun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (g) bendi ve 28/10/1984 tarihli ve 18559 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Devlet Malzeme Ofisi Ana Statüsüne dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**Madde 4** - Bu Yönetmelikte geçen;

a) Ofis; Devlet Malzeme Ofisini,

b) İşletme Bütçesi; Devlet Malzeme Ofisi İşletme bütçesini,

ifade eder.

**İKİNCİ BÖLÜM : İşletme Bütçesiyle Tespit, Satın almaların Komisyonlarca Yapılması****İşletme bütçesiyle satın almaların ve prensiplerin tesbiti**

**Madde 5** - Ofisçe satın alınacak mallarla planlanması mümkün olan hizmetlerin cins, miktar ve tahmini bedelleri her yıl işletme bütçesi ile belirlenir ve prensipleri tespit edilir.

İşletme Bütçesinde gösterilmemiş olmakla beraber, daha sonra stok yapılması gerekli görülen satın almalar için, Yönetim Kurulundan izin ve ödenek kararı alınır. Ayrıca, her yıl Yönetim Kurulu Kararı ile Malzeme Kataloğunda yer alacak malzeme, Katalogdan Satın alma Usulüne göre temin edilir.

İşletme Bütçesinde öngörülmeyen veya öngörülmüş olmakla beraber toplu olarak satın alınamayan ve acil olarak sağlanması gereken malzeme ile "Katalogdan satın alma" usulüne göre temin edilen malzeme; "Müteferrik Satın almalar" karşılığı konulan ödenek ile satın alınır. Bu satın almaların yapılabilmesi için yetki limiti bakımından önceden satın almaların icrasına yetkili mercilerden izin alınır.

**Satın almaların satın alma komisyonlarınca yapılması**

**Madde 6** - Bu Yönetmelikte, usul ve yetki bakımından belirli görevliler ile servis ve birimlere bırakılmış satın almalar hariç, bütün mal ve hizmet satın almaları, Satın alma Komisyonlarınca yapılır.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : Satın alma Organları, Teşekkülü, Malzeme Kataloğu Çalışma Komisyonu Başkanlığı**

### **Satın alma organları**

**Madde 7** - Satın alma organları aşağıda belirtilmiştir.

- a) Merkez Satın alma Komisyonları,
  - 1) I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonu,
  - 2) II Numaralı Merkez Satın alma Komisyonu,
- b) Mahalli Satın alma Komisyonları,
- c) Geçici Satın alma Komisyonları,
- d) Satın alma Dairesi ve Ticaret Servisleri.

### **Satın alma organlarının teşekkülü**

**Madde 8** - Satın alma organlarının teşekkülü aşağıda belirtilmiştir;

- a) Merkez satın alma komisyonları;
  - 1) I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonu; Satın alma Komisyonu Dairesi Başkanı, I.Hukuk Müşaviri, Satın alma Dairesi Başkanı, Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanı, Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanı ve her yıl Genel Müdürlükçe tespit edilecek Merkez elemanlarından 2 kişiden teşekkül eder. Müessese ihtiyacı için satın alınacak makina ve malzeme alım işleri için de Müessese Müdürü üye olur. Satın alma Komisyonu Dairesi Başkanı Komisyonun Başkanındır. Satın alma Dairesi Başkanı Komisyonun ikinci başkanındır.
  - 2) II Numaralı Merkez Satın alma Komisyonu; Satın alma Dairesi Başkanı, her yıl Genel Müdürlükçe tespit edilecek Satın alma Dairesi, Pazarlama ve Satış Dairesi, Muhasebe ve

Mali İşler Dairesi Başkanlıklarından birer Şube Müdürü veya Müdür Yardımcısı ve 1 Avukattan teşekkül eder. Şube Müdürleri bulunmadığı zaman yerlerine Müdür Yardımcıları katılır. Satın alma Dairesi Başkanı Komisyonun Başkanıdır. Başkan bulunmadığı zaman Satın alma Şube Müdürü Komisyona Başkanlık eder. I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonunun işlerinin fazla olması halinde hizmetin biran önce görülmesini sağlamak üzere, II Numaralı Merkez Satın alma Komisyonu Genel Müdürlükçe belirlenecek iş ve işlemleri yürütür. Komisyonlar üye tam sayısının salt çoğunluğu ile toplanırlar. Komisyonların üyeleri bulunmaması halinde, yerlerine kimlerin Komisyonlara katılacağı her yıl Genel Müdürlükçe tespit edilir. Yedek üyeler atanıncaya kadar mevcut yedek üyeler görevlerine devam eder. Başkan bulunmadığı zaman ikinci başkan komisyona başkanlık eder. Başkanın ve ikinci başkanın bulunmaması halinde ise, Komisyona, en kıdemli üye başkanlık eder.

b) Mahalli Satın alma Komisyonları; Başkan ile birlikte üç kişiden az olmamak üzere her yıl Genel Müdürlük tarafından belirlenir. Yeni Komisyon belirleninceye kadar mevcut Komisyon görevine devam eder. Herhangi bir sebeple Başkan veya Üyelerden birinin geçici olarak bulunmaması halinde, ilgili Müdür derhal geçici olarak birini görevlendirir ve durumu Genel Müdürlüğe bildirir. Komisyonun teşekkül etmesi için çoğunluğun bulunması şarttır. Komisyon kararları üye tam sayısının salt çoğunluğu ile alınır. Mahalli Satın alma Komisyonu Başkanı ve Üyeleri lüzum görüldüğü takdirde Genel Müdürlükçe değiştirilebilir.

c) Geçici Satın alma Komisyonu; muayyen işlere münhasır olmak üzere ve bu işlerin mahiyeti ve önemine göre kurulabilir. I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonu işlerinin fazla olması halinde hizmetin biran önce görülmesini sağlamak üzere belirli bir süre için de Geçici Satın alma Komisyonu kurulabilir. Bu Komisyonun kurulmasına ve yetki limitleri ile konularını belirlemeye Yönetim Kurulu yetkilidir. Satın alma Komisyonlarına işin mahiyetine göre Ofis dışından da eleman görevlendirilebilir. Bu hususda karar vermeye de Yönetim Kurulu yetkilidir.

d) Satın alma Dairesi ve Ticaret Servisleri Eliyle Satın alma; Merkezde Satın alma Dairesi Başkanlığınca, Taşra Teşkilatında, Ticaret Servislerince, yapılacak araştırmaya

istinaden Satın alma Komisyonundan geçirilmeksizin, Merkezde Genel Müdürlüğün, Taşra Teşkilatında Müdürlerin onayı ile kesinleşen satın almadır. Bu suretle yapılacak satın alma limiti, Merkez ve Taşra Teşkilatı için Yönetim Kurulunca her yıl belirlenir. Bu satın almaların istek yazısındaki vasıflar gereğince veya numune suretiyle yapılması mümkün olup, şartname düzenlenmesi zaruri değildir. Bu hüküm, Fob bedeli bu limitler içerisinde kalmak kaydıyla Satın alma Dairesi Başkanlığınca yapılan dış satın alma için de geçerlidir.

### **Malzeme kataloğu çalışma komisyonu başkanlığı**

**Madde 9** - Malzeme Kataloğu Çalışma Komisyonu; Genel Müdürce görevlendirilecek Genel Müdür Yardımcısının Başkanlığında, Satın alma Dairesi Başkanı, Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanı, Standardizasyon ve Kalite Kontrol Dairesi Başkanı ile Genel Müdürlükçe tespit edilecek yeteri kadar Müfettişten oluşur. Bu Müfettişlerden Genel Müdürlükçe belirlenecek olanlar Kataloğun 2. Bölümünde yer alan malzemenin ayrıca pazarlıkla veya ihale suretiyle satın alınması halinde, I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonunun yanı sıra II Numaralı Merkez Satın alma Komisyonuna da müşahit olarak katılırlar. Komisyonun ikinci Başkanı Satın alma Dairesi Başkanıdır.

Malzeme Kataloğu Çalışma Komisyonu ile ilgili diğer hususlar 8 inci maddenin birinci fıkrasının (a) bendinin (2) no.lu alt bendi ile 13 üncü maddesinin birinci fıkrasında belirtilen usul ve esaslara tabidir.

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : Komisyonların Çalışması**

#### **Satın alma mevzularının bildirilmesi**

**Madde 10** - Satın alma Dairesi Başkanlığı ve ilgili birimler, İşletme Bütçesinin Yönetim Kurulunca onayını müteakip, komisyonların görev alanı içine giren satın alma mevzularını 15 gün içerisinde, yetki sınırlarını da dikkate alarak, I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonuna intikal ettirirler.

I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonu, 29 uncu madde hükümlerini de dikkate alarak, 15 gün içerisinde; kendilerine intikal ettirilen mevzuların Satın alma Usulleri hakkında alacağı prensip kararını Yönetim Kurulunun Onayını müteakip Satın alma Dairesi Başkanlığı ve ilgili birimlere bildirir. Tüm Satın alma Organları işbu prensip kararına tabidir.

### **Satın alma dosyası**

**Madde 11** - İlgili birimler bu Yönetmelik hükümlerine göre hazırlayacakları dosyaları ilgili Satın alma Komisyonu Başkanlığına bir yazı ile gönderirler.

Satın alma dosyası, satın alma mevzuunu teşkil eden ticari şartname ve varsa teknik şartname ile satın alma konusu mal veya hizmetin özelliğine göre tespit edilecek hususları da kapsayacak şekilde hazırlanır.

### **Tekliflerin tetkik, muayene ve mukayeseleri**

**Madde 12** - İlgili Komisyonlarca lüzum görülmesi halinde teklifler ile ihaleye katılan istekliler hakkında her türlü araştırma ve inceleme ilgili birimlerce yapılır. Sonuçlar bir rapor halinde Komisyonlara intikal ettirilir. İhtiyaç duyulduğu takdirde Genel Müdürlükçe ayrı bir araştırma ve inceleme komisyonu da kurulabilir.

İlgili birimin kadrosu, bu tetkiklerin yapılmasına yeterli olmadığı takdirde, bu hizmet Ofis dışından sağlanır. Buna Merkezde Genel Müdür, Taşra Teşkilatında ise, ilgili Müdür yetkilidir.

### **Komisyon kararlarının alınması ve onayı**

**Madde 13** - Kararlar üye tam sayısının salt çoğunluğu ile alınır. Kararlarda çekimser kalınmaz. Karara muhalif kalan üye muhalefet sebebini yazarak imzalar. Oylarda eşitlik olması halinde Başkanın bulunduğu taraf çoğunluk kabul edilir. Komisyon Başkan ve Üyeleri oylarından şahsen sorumludurlar.

Satın alma Komisyonları tarafından verilen kararlardan her yıl Yönetim Kurulunca tespit edilen limitler dahilinde olanlar Genel Müdürlüğün, bu limitlerin üzerinde olan kararlar ise, Yönetim Kurulunun onayı ile kesinleşir.

Mahalli Satın alma Komisyonlarının yetki limitleri, işin özellik ve mahiyetine göre her yıl Genel Müdürlükçe veya Yönetim Kurulunca belirlenir.

Mahalli Satın alma Komisyonları tarafından verilen kararlar Müdürlerin onayı ile kesinleşir.

### **Komisyon kararlarının imzalanması**

**Madde 14** - Komisyon kararlarının imzalanması ve onaylanmasını komisyon başkanları temin eder ve sonucunu Satın alma Dairesi Başkanlığı ve ilgili birimlere bildirir. Komisyon kararının aslı Komisyon arşivinde saklanır.

### **Damga vergisi**

**Madde 15** - Komisyonlar tarafından aksine bir karar alınmadıkça veya şartname ve sözleşme tasarısında kaydedilmedikçe satın alma kararı ile ilgili karar damga vergisi, yurt dışı alımlarda ise, ayrıca sipariş damga vergisi Ofis tarafından karşılanır.

### **Muamelat ve arşiv işleri**

**Madde 16** - Muamelat ve arşiv işleri aşağıda belirtilen esaslara göre yapılır:

a) I Numaralı Merkez Satın alma Komisyonunun her türlü muamelat ve arşiv işleri Satın alma Komisyonu Daire Başkanına bağlı Şube Müdürlüğü tarafından, II Numaralı Merkez Satın alma Komisyonunun her türlü muamelat ve arşiv işleri ise, Satın alma Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülür.

b) Mahalli Satın alma Komisyonları raportörlüğü, bu Komisyon Başkanlarının sorumluluğu altında ve kendi bünyelerinden görevlendirilecek bir elemana yaptırılır.

c) Geçici Satın alma Komisyonlarının raportörlüğü, Komisyon Başkanının sorumluluğu altında, Merkezde satın alma mevzuu ile ilgili Birim Amirinin, komisyonun Taşra veya yurt dışında görev yapması halinde, Komisyon Başkanının tespit edeceği bir elemana yaptırılır. Geçici Satın alma Komisyonları, görevin bitiminden itibaren en geç iki hafta içerisinde, alınan kararların asıllarını sonuçlanmış olarak Satın alma Komisyonu Dairesi Başkanlığı Bürosuna veya işle ilgili Mahalli Satın alma Komisyonlarına teslim ederler.

d) Malzeme Kataloğu Çalışma Komisyonunun muamelat ve arşiv işleri Satın alma Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülür.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM : Satın almanın Duyurulması, Satın alma Usulleri, Teklif Verilmesi, Teminat İstenmesi**

### **Satın almanın duyurulması**

**Madde 17** - Satın almalar teklif isteme, ilan veya mektupla duyurulur. Ayrıca, mahalli meslek teşekkülleri de durumdan haberdar edilebilir. Yurtdışı satın almalarda yabancı ülkelerin Türkiye'deki Büyükelçiliklerine ve Türkiye'nin yurtdışındaki ticaret müşavirliklerine de alım keyfiyeti bildirilebilir.

a) İlandan amaç, özellik, mahiyet ve önemine göre satın almaların uygun araçlarla ilgililere duyurulmasıdır. İlanlar, satın alma için piyasada olabileceği düşünülen mahallerde ilgililerin haberdar olmalarına ve hazırlıklarını yapmalarına imkan verecek şekilde yapılır.

b) Mektupla teklif isteme usulü, bahis konusu satın alma hakkında bu Yönetmelik hükümleri dairesinde satın alma ile ilgili isteklilerin tespit edilen adreslerine mektup yazılması suretiyle tekliflerinin istenmesidir. İlan veya mektuplarda, satın alma konusu olan mal veya hizmetin cins ve miktarının, teklif mektubunun verileceği yer ve zamanın, şartnamenin temin edileceği yerin ve ihaleye katılacak olanlar için şartname ve eklerinin bedelinin belirtilmesi mecburidir.

**Satın alma usulleri**

**Madde 18** - Satın almalarda aşağıda belirtilen usuller uygulanır.

- a) Mutemet eliyle alım usulü,
- b) Pazarlık usulü,
- c) Açık teklif usulü,
- d) Kapalı teklif isteme usulü,
- e) Katalogdan yapılacak satın alma usulü.

**Mutemet eliyle alım usulü**

**Madde 19** - Satın alma ile ilgili eleman tarafından piyasada araştırma yapılmak suretiyle icra edilen, Merkezde ilgili birim yetkilisinin, Taşra Teşkilatında Müdürlerin onayı ile kesinleşen satın alma usulüdür.

Bu suretle yapılacak satın alma limiti, Genel Müdürlük ve Taşra Teşkilatı için her yıl Yönetim Kurulunca tespit edilir.

Bu satın almaların istek yazısındaki vasıflar gereğince veya numune suretiyle yapılması mümkün olup, şartname düzenlenmesi zaruri değildir.

Bu satın almalar mutemetlerce alınacak avans yolu ile de yapılabilir.

**Pazarlık usulü**

**Madde 20** - İstekli veya istekliler ile satın almaya yetkili olanlar arasında pazarlık yapılması usulüdür.

Bu usul aşağıdaki durumlardan en az birinin meydana gelmesi halinde uygulanır.

- a) Bir mal veya hizmetin yalnız bir isteklinin elinde bulunması,

- b) Mal veya hizmetin özelliği, ivediliği veya önemi itibariyle satın almanın muayyen bir istekliden yapılmasının lüzumu veya mal veya hizmetin açık teklife konulmasında fayda görülmemesi,
- c) Derhal onarımı gereken teknik arıza veya ani bir harabiyet sonucu taşıma aracı, makinaların onarım zarureti veya işletme malzemesinin işletmeyi durduracak ve Ofis zararını doğuracak bir seviyeye düşmesi,
- d) Müşterilerce ihtiyaçlarına binaen marka, tip, özellik, numune ve benzeri hususlar belirtilmek suretiyle malzeme talep edilmesi,
- e) Kapalı teklif isteme usulü ile yapılan ihalelerde, istekli çıkmadığı veya teklif olunan bedel komisyonlarca uygun görülmediği takdirde veya açık teklif usulüyle yapılan ihalelerde istekli çıkmadığı, isteklilerin belgeleri veya son teklifleri uygun görülmediği takdirde, yeniden aynı usulle ihale açılmazsa; Ofis yararının görülmesi durumunda, işin pazarlıkla yaptırılması zarureti.

Bu usulün tatbikinde satın almayla görevli merciler, tespit edilerek bildirilen istekli veya istekliler ile pazarlık yapar. Pazarlık muhabere suretiyle de yapılabilir. İhale, şartname esaslarına uygun mal bulunamaması sebebiyle geri kalmış ise, zaruret nedeniyle şartname düzenlenmeyip, ihtiyaç ve istek yazılarında gösterilen özellikler veya numuneler esas tutulmakla yetinilebilir.

### **Açık teklif usulü**

**Madde 21** - Açık teklif usulüne göre ihaleler, isteklilerin satın alma komisyonları önünde tekliflerini sözlü olarak belirtmeleri suretiyle yapılır.

Ancak; istekliler ilanda belirtilen ihale saatine kadar komisyon başkanlıklarına ulaşmış olmak şartıyla, tekliflerini iadeli taahhütlü bir mektupla da gönderebilirler. Teklif sahibi komisyonda hazır bulunmadığı takdirde posta ile gönderilen teklif son ve kesin teklif olarak kabul edilir.



İlanda belirtilen ihale saatinde, komisyon başkanı, isteklilerin belgelerini ve geçici teminat verip vermemiş olduklarını inceleyerek kimlerin ihaleye katılabileceğini bildirir. Katılamıyacakların belge ve teminatlarının geri verilmesi kararlaştırılır. Bu işlemler, istekliler önünde, bir tutanakla tespit edilir.

Tutanaktan sonra, ihaleye giremeyecekler ihale yerinden çıkartılır, diğer istekliler, önce şartnameyi imzaya ve daha sonra, sıra ile tekliflerini belirtmeye çağrılır. Yapılacak teklifler ihaleye ait artırma ve eksiltme kağıdına yazılır ve teklif sahipleri tarafından imzalanır.

İlk teklifler bu suretle tespit edildikten sonra, komisyon başkanı posta ile yapılmış teklifler varsa okutarak bu tekliflerin de ihaleye ait artırma ve eksiltme kağıdına yazılmasını sağlar, bundan sonra istekliler sıra ile tekliflerde bulunmaya devam ederler. İhaleden çekilen isteklilerin bu durumları ihaleye ait artırma ve eksiltme kağıdına yazılır ve imzaları alınır. İlgilinin imzadan çekilmesi halinde durum ayrıca belirtilir. İhaleden çekilenler yeniden teklifte bulunamazlar.

### **Kapalı teklif isteme usulü**

**Madde 22** - İlan etmek veya doğrudan doğruya isteklilere mektup göndermek suretiyle kapalı teklif isteme usulüdür.

Diğer usullerin uygulanması için bu Yönetmelikte gösterilen haller hasıl olmadıkça yurt içinden ve dışından yapılacak satın almalar bu usul dahilinde yürütülür.

### **Katalogdan yapılacak satın alma usulü**

**Madde 23** - Toplu alım yoluyla tedarik edilerek stok edilmesinde fayda görülmeyen malzemenin Malzeme Kataloğu Çalışma Komisyonu tarafından belirlenen usul ve esaslara göre Genel Müdürlük ilgili birimlerinin de iştiraki ile hazırlanan ve Yönetim Kurulunca onaylanan Açık Satışlara Ait Satın alma Sözleşmesi çerçevesinde gerçekleşen satın alma usulüdür.

**Teklif mektuplarının muhtevası**

**Madde 24** - Teklif mektuplarında satın alma mevzuu mal veya hizmetin cinsi, miktarı, bedeli ve şartname ve eklerinin okunup aynen kabul edildiğinin belirtilmesi, teklif edilen fiyatın açık olarak yazılması zorunludur.

Teklif mektupları, fiyatın bildirildiği bir iç zarf ile şartnamesinde yazılı belgeleri ihtiva eden dış zarf olmak üzere iç içe konulmuş iki zarf ile gönderilir.

**Teklif mektuplarının verilmesi**

**Madde 25** - Teklif mektupları belirtilen gün ve saate kadar Ofise verilir. Alınan teklifler bir tutanakla tespit edilir. Bu saatten sonra verilen teklif mektupları kabul edilmez. Posta ile gönderilen teklif mektuplarının belirtilen gün ve saate kadar satın almaya yetkili mercilere gelmiş olması gerekir.

Postada gecikmiş teklifler dikkate alınmaz.

Ofis'e verilen teklifler herhangi bir sebeple geri alınamaz ve ek teklif kabul edilmez.

**Teklif mektuplarının açılması**

**Madde 26** - Usulüne uygun olarak verilen veya gönderilen teklif mektupları, satın alma ile görevli merciler tarafından hazır bulunmak isteyen teklif sahipleri veya vekilleri huzurunda sıra ile açılır. Kimlerin ihaleye kabul edildiği hazır bulunanlara duyurulur. İhaleye kabul edilmeyen isteklilerin iç zarfları açılmayarak kendilerine veya vekillerine iade olunur. İhaleye kabul olunmayanlar komisyon toplantı mahallinden çıkarılır. Bundan sonra iç zarflar sıra ile açılarak yüksek sesle okunur.

Komisyon oturum neticelerini bir tutanakla tespit eder.

**Teklif mektuplarındaki noksanlıklar**

**Madde 27** - Teklif mektuplarındaki noksanlıklardan;

- a) Teklif edilen miktarın bildirilmemiş olması,
- b) Fiyatın bildirilmemiş veya şüphe ve karışıklığa meydan verecek şekilde yazılmış olması,
- c) Teknik özellik veya teslim müddet veya yerinin eksik olarak bildirilmiş olması,
- d) Teklifin imzasız olması,
- e) Ticari şartname ile teklif mektubuna ek olarak istenilen belgelerin eksik olması,
- f) İşin hususiyetine göre teklif mektubunda görülecek noksanlıklar,

arz ettikleri öneme göre tekliflerin reddine sebep olabilir.

#### **Tenzilat teklifi**

**Madde 28** - Herhangi bir usul ile yapılan satın almada, ilk teklif fiyatlarının belirlendiği günü takip eden üç iş günü içerisinde, kararlaştırılan en uygun bedelden % 10'dan aşağı olmamak ve teklif edilen bedel üzerinden kesin teminat vermek şartıyla ihaleye iştirak etmiş olan istekli veya istekliler tarafından yapılan tenzilat teklifleri kabul edilebilir.

Bu takdirde, teklifi en münasip olan istekli ile tenzilat teklifinde bulunan istekli veya istekliler arasında, bir defaya mahsus olmak üzere açık eksiltme yapılır.

#### **Teminat istenmesi**

**Madde 29** - Satın alınacak mal ve hizmetlerin mahiyeti ve özellikleri, teminat alınmasını gerektiriyorsa, bu husus ve alınacak teminat miktarı işin selameti ve emniyeti de gözönünde bulundurulmak suretiyle Yönetim Kurulunca onaylanan prensip kararı ile belirlenir ve işin başlangıcında ilgililere duyurulur.

#### **Teminat olarak kabul edilecek değerler**

**Madde 30** - Teminat olarak kabul edilecek değerler aşağıda sayılmıştır;

Tedavüldeki Türk Parası,

Bankalar ve özel finans kurumları tarafından verilen teminat mektupları,

Hazine Müsteşarlığınca ihraç edilen Devlet İç Borçlanma Senetleri ve bu senetler yerine düzenlenen belgeler.

Birinci fıkrasının (c) bendinde belirtilen senetler ve bu senetler yerine düzenlenen belgelerden, nominal değere faiz dahil edilerek ihraç edilenler, anaparaya tekabül eden satış değeri üzerinden teminat olarak kabul edilir.

İlgili mevzuatına göre Türkiye'de faaliyette bulunmasına izin verilen yabancı bankaların düzenleyecekleri teminat mektupları ile Türkiye dışında faaliyette bulunan banka veya benzeri kredi kuruluşlarının kontrgarantisi üzerine Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların veya özel finans kurumlarının düzenleyecekleri teminat mektupları da teminat olarak kabul edilir.

Teminatlar, teminat olarak kabul edilen diğer değerlerle değiştirilebilir.

Her ne surette olursa olsun, Ofis'ce alınan teminatlar haczedilemez ve üzerine ihtiyati tedbir konulamaz.

### **İhale serbestisi**

**Madde 31** - Ofis ihaleyi yapıp yapmamakta veya kısmen ihale etmekte veya tercih ettiği talibe vermekte tamamen serbesttir.

Ofisin ihaleyi yapıp yapmamakta veya kısmen ihale etmekte veya tercih ettiği talibe vermekte tamamen serbest olduğunun, şartname, ilan ve teklif isteme mektuplarında belirtilmesi mecburidir.

İhalelerde, dış ticaret, kambiyo rejimleri gibi mevzuat icap ve zaruretleri de göz önünde bulundurulur.

**Satın alma sonucunun bildirilmesi**

**Madde 32** - Şartnamesinde aksine hüküm bulunmadığı durumda; Satın almaya ait komisyon kararının yetkili merciler tarafından onaylandığı tarihten itibaren en geç opsiyon süresi içerisinde satın almanın sonucu, kendisine ihale yapılan istekliye yazı ile bildirilir.

**Malzeme miktarının artırılması**

**Madde 33** - Ofis dilerse yüklenicinin muvafakatini almak kaydıyla sözleşme konusu malzemeyi ilk ihale miktarını aşmamak kaydıyla, aynı şartlarla artırabilir.

**Avans**

**Madde 34** - Mal ve hizmet alımlarında şartnamesiyle, sözleşme tasarısında öngörülmek veya isteklilerin talep etmeleri ve satın alma organlarıncaya kabul edilmesi kaydıyla, ihale bedelinin % 25 'ine kadar avans verilebilir. % 25'in üzerindeki avanslar ise, Yönetim Kurulu Kararıyla verilir. Verilecek avansın gerekçesi ilgili kararda belirtilir.

Yurtiçi satın almalarda avans tutarının % 50 fazlasıyla kati süresiz banka avans teminat mektubu, yurtdışı satın almalar için ise, avans tutarı kadar kontrgarantili avans teminat mektubu karşılığında avans verilebilir. Avansı verip vermemekte ve miktarını tesbitte Ofis serbesttir.

**Satıcıların tanınması ve piyasaların takibi**

**Madde 35** - Satıcıların tanınması ve piyasaların takibinde aşağıdaki işlemler uygulanır:

a) Teşekkürde Satın alma organları satın alınacak mal ve hizmetler için bunların satışları ile işgal eden firmaların isim ve adreslerini tespit ederek bunların (ithalatçı, imalatçı, toptancı veya acenta gibi) durumlarıyla, sermaye ve iş kabiliyetlerini Ofis nezdindeki sadakat durumlarını resmi kaynaklardan mümkün olduğu kadar bilgi alarak inceledikten sonra, bu hususlarda her firma için temin ettikleri bilgileri bilgisayar kayıtlarına veya düzenleyecekleri firma repertuvarına geçirerek muhafaza ederler. Ayrıca, malın fiyatı ile

ilgili değişiklikleri veya yerine geçerli olabilecek yeni ürünleri ve bunların firmalarını da takip ederler. Teşekkülde satın alma organı ve komisyonlar, satın alınacak mal ve hizmetlerin iç piyasaya ait fiyat dalgalanmalarının yönlerini tayine ve bu hususta mümkün olduğu kadar özel ve resmi kaynak ile yayınlardan yararlanarak sıhhatli etüdlere yapmaya özen gösterirler.

b) Dış piyasa alımları için Satın alma Dairesi Başkanlığı ilgili piyasa ve firmalara ait bilgileri ve varsa bunların Türkiye'deki mümessillerini (Vekil, acenta gibi) tespit ederek repertuvarına kaydeder.

## **ALTINCI BÖLÜM : Sözleşme ve Şartnameler, Fesih Hükümleri**

### **Sözleşme tasarıları ve şartnamelerin onayı**

**Madde 36** - Tip sözleşme tasarıları, katalog kapsamındaki firmalardan gerçekleştirilecek Açık Satışlara Ait Satın alma Sözleşmeleri ve Ticari Şartnameler Genel Müdürlük ilgili birimleri ile Hukuk Müşavirliği tarafından hazırlanarak Yönetim Kurulunun onayından geçirilir.

Satın alma mevzuuna ait teknik şartnameler, ilgili Genel Müdürlük biriminin işbirliği ile Standardizasyon ve Kalite Kontrol Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlanarak Genel Müdürlüğün onayından geçirilir.

### **Fesih hükümleri**

**Madde 37** - Fesih hükümleri aşağıda gösterilmiştir.

a) Yapıtırılacak işe ait ihalenin kendisine yapıldığına dair bildirim tarihinden itibaren, 15 gün içerisinde istekli, Ofise müracaat ederek kesin teminatını vermeye ve bütün masrafları kendisine ait olmak üzere sözleşme yapmaya mecburdur. Bu süre zaruret halinde Genel Müdürlükçe uzatılabilir. Aksi takdirde, ayrıca protesto çekmeye ve bir hüküm almaya gerek kalmaksızın isteklinin teminatı irad kaydolunur. Durum istekliye yazılı olarak bildirilir. Süresi içerisinde kesin teminatı vermeyen veya verilen siparişi

kabul etmeyen yahut sözleşme imzalamayan isteklilerden ihale bedeli üzerinden, her yıl Yönetim Kurulunca tespit edilen oranlarda ayrıca cezai şart alınır.

b) Sözleşmenin aktinden sonra yüklenici, sözleşme hükümlerine kısmen veya tamamen riayet etmez veya taahhüdünü yerine getirmez ise, protesto keşidesini müteakip, bir hüküm almaya hacet kalmaksızın sözleşmeyi feshetmeye Ofis yetkilidir. Sözleşme feshedildiği takdirde yüklenicinin kesin teminatı irad kaydolunur. Durum yükleniciye yazılı olarak bildirilir. Fesih halinde taahhüdün ifa olunmayan kısmına ait tutarın her yıl Yönetim Kurulunca tespit edilen oranında ayrıca cezai şart alınır. Bu hallerde ayrıca yüklenici nam ve hesabına ihaleye çıkılmaz. İrad kaydolunan teminat cezai şarttan mahsup edilmez.

Yüklenicinin borç ve alacağı tasfiye edilir.

c) Yüklenici iflas ederse sözleşme fesholunur ve teminat irad kaydedilir, (b) bendi hükmü uygulanır.

d) Hakiki şahıs olan yüklenicinin ölümü halinde teminat geri verilir ve sözleşme hükümsüz addedilir. Bununla beraber 45 gün içerisinde lüzumlu teminatı vererek taahhüdün yapılmasına talip olan varislere aynı hükümleri ihtiva etmek şartıyla, mevcut sözleşmeyi devre Ofis yetkilidir.

e) Herhangi bir suçtan tevkif edilip, mevkufiyeti 30 günden fazla olduğu takdirde, Ofisçe kabul edilebilecek bir vekil göstermek sureti ile yüklenici işe devam edebilir. Aksi takdirde sözleşme feshedilir (b) bendi hükmü uygulanır.

f) Sözleşmeye bağlanan ihale mevzuu iş, Ofisin izni olmadıkça başkasına devredilemez. Aksi takdirde sözleşme feshedilir ve (b) bendi hükmü uygulanır. Bu takdirde yüklenici hiç bir hak talep edemez.

g) Yüklenicinin askere çağırılması halinde işi yürütmek üzere Ofisçe kabul edilebilecek bir vekil tayin etmeye mecburdur. Bu vekil işin sonuna kadar yüklenicinin bütün yetki ve

sorumluluğuna sahip bulunacaktır. Y¼klenici askeri hizmete ¼ađrıldıđını ileri s¼rerek taahh¼tten vazgeçemez. Aksi takdirde (b) bendi h¼km¼ uygulanır.

h) Katalogdan satın alma ile ilgili hususlarda katalog kapsamındaki firmalardan gerçekleştirilecek Açık Satışlara Ait Satın alma Sözleşmesi hükümleri esastır.

### **Sözleşme ve şartnamelere konulması mecburi hükümler**

**Madde 38** - Çeşitli satın almalara ait ticari şartnamelerle, yapılacak sözleşmelere aşağıdaki hükümlerin konulması mecburidir.

- a) 37 nci maddenin uygun gör¼len hükümleri,
- b) Bu Yönetmeliğin, isteklilerin m¼racaat şekillerini tespit eden hükümleri,
- c) Genel mevzuat, ticari teamm¼llerin gerektirdiği diğer hususlar,
- d) 39 uncu madde h¼km¼.

### **Şartnamelerle sözleşme hükümleri arasında aykırılık**

**Madde 39** - Satın almaya esas olan teknik ve ticari şartnamelerin hükümleri ile bunlara dayanılarak akdedilecek sözleşme hükümleri arasında aykırılık olduğu takdirde, bunlardan Ofis lehine olanlar tatbik edilir.

### **İhaleye katılamayacak olanlar**

**Madde 40** - Aşağıda sayılanlar doğrudan veya dolaylı veya alt yüklenici olarak, kendileri veya başkaları adına hiçbir şekilde ihalelere katılamazlar:

- a) 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu ve diğer kanunlardaki hükümler gereğince geçici veya sürekli olarak kamu ihalelerine katılmaktan yasaklanmış olanlar ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu kapsamına giren suçlardan ve organize suçlardan dolayı hüküml¼ bulunanlar.



- b) İlgili mercilerce hileli iflas ettiğine karar verilenler.
- c) Ofisin ihale yetkilisi kişileri ile bu yetkiye sahip kurullarda görevli kişiler.
- d) Ofisin ihale konusu işle ilgili her türlü ihale işlemlerini hazırlamak, yürütmek, sonuçlandırmak ve onaylamakla görevli olanlar.
- e) (c) ve (d) bentlerinde belirtilen şahısların eşleri ve üçüncü dereceye kadar kan ve ikinci dereceye kadar kayın hısımları ile evlatlıkları ve evlat edinenleri.
- f) (c), (d) ve (e) bentlerinde belirtilenlerin ortakları ile şirketleri (bu kişilerin yönetim kurullarında görevli bulunmadıkları veya sermayesinin % 10'undan fazlasına sahip olmadıkları anonim şirketler hariç).

İhale konusu işin danışmanlık hizmetlerini yapan yükleniciler bu işin ihalesine katılamazlar. Aynı şekilde, ihale konusu işin yüklenicileri de o işin danışmanlık hizmeti ihalelerine katılamazlar. Bu yasaklar, bunların ortaklık ve yönetim ilişkisi olan şirketleri ile bu şirketlerin sermayesinin yarısından fazlasına sahip oldukları şirketleri için de geçerlidir.

Ofis bünyesinde bulunan veya Ofis ile ilgili her ne amaçla kurulmuş olursa olsun vakıf, dernek, birlik, sandık gibi kuruluşlar ile bu kuruluşların ortak oldukları şirketler Ofis'in ihalelerine katılamazlar.

Ayrıca, 2/10/1981 tarihli ve 2531 sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun hükümlerine de uyulması zorunludur.

Bu yasalara rağmen ihaleye katılan istekliler ihale dışı bırakılarak geçici teminatları gelir kaydedilir. Ayrıca, bu durumun tekliflerin değerlendirmesi aşamasında tespit edilememesi nedeniyle bunlardan biri üzerine ihale yapılmışsa, teminatı gelir kaydedilerek ihale iptal edilir.

**Yasak fiil veya davranışlar**

**Madde 41** - İhalelerde aşağıda belirtilen fiil veya davranışlarda bulunmak yasaktır:

- a) Hile, vaat, tehdit, nüfuz kullanma, çıkar sağlama, anlaşma, irtikap, rüşvet suretiyle veya başka yollarla ihaleye ilişkin işlemlere fesat karıştırmak veya buna teşebbüs etmek.
- b) İsteklileri tereddüde düşürmek, katılımı engellemek, isteklilere anlaşma teklifinde bulunmak veya teşvik etmek, rekabeti veya ihale kararını etkileyecek davranışlarda bulunmak.
- c) Sahte belge veya sahte teminat düzenlemek, kullanmak veya bunlara teşebbüs etmek.
- d) Alternatif teklif verebilme halleri dışında, ihalelerde bir istekli tarafından kendisi veya başkaları adına doğrudan veya dolaylı olarak, asaleten ya da vekaleten birden fazla teklif vermek.
- e) 40 ıncı maddeye göre ihaleye katılamayacağı belirtildiği halde ihaleye katılmak.

Bu yasak fiil veya davranışlarda bulunanlar hakkında bu Yönetmeliğin Yedinci Bölümünde belirtilen hükümler uygulanır.

**YEDİNCİ BÖLÜM : Yasaklar ve Ceza Sorumluluğu****İhalelere Katılmaktan Yasaklama**

**Madde 42** - 41 inci maddede belirtilen fiil veya davranışlarda buldukları tespit edilenler hakkında fiil veya davranışlarının özelliğine göre, bir yıldan az olmamak üzere iki yıla kadar, üzerine ihale yapıldığı halde mücbir sebep halleri dışında usulüne göre sözleşme yapmayanlar hakkında ise altı aydan az olmamak üzere bir yıla kadar, Kamu İhale Kanununun 2 nci ve 3 üncü maddeler ile istisna edilenler dahil bütün kamu kurum ve kuruluşlarının ihalelerine katılmaktan yasaklama kararı verilir.

Haklarında yasaklama kararı verilen tüzel kişilerin şahıs şirketi olması halinde şirket ortaklarının tamamı hakkında, sermaye şirketi olması halinde ise sermayesinin

yarısından fazlasına sahip olan gerçek veya tüzel kişi ortaklar hakkında birinci fıkra hükmüne göre yasaklama kararı verilir. Haklarında yasaklama kararı verilenlerin gerçek veya tüzel kişi olması durumuna göre; ayrıca bir şahıs şirketinde ortak olmaları halinde bu şahıs şirketi hakkında da, sermaye şirketinde ortak olmaları halinde ise sermayesinin yarısından fazlasına sahip olmaları kaydıyla bu sermaye şirketi hakkında da aynı şekilde yasaklama kararı verilir.

İhale sırasında veya sonrasında bu fiil veya davranışlarda buldukları tespit edilenler, Ofisçe o ihaleye iştirak ettirilmeyecekleri gibi yasaklama kararının yürürlüğe girdiği tarihe kadar Ofis tarafından yapılacak sonraki ihalelere de iştirak ettirilmezler.

Yasaklama kararları, yasaklamayı gerektiren fiil veya davranışın tespit edildiği tarihi izleyen en geç kırkbeş gün içinde verilir. Verilen bu karar Resmî Gazete'de yayımlanmak üzere en geç onbeş gün içinde gönderilir ve yayımı tarihinde yürürlüğe girer. Bu kararlar Kamu İhale Kurumunca izlenerek, kamu ihalelerine katılmaktan yasaklı olanlara ilişkin siciller tutulur.

Ofis, ihalelere katılmaktan yasaklamayı gerektirir bir durumla karşılaştığı takdirde, gereğinin yapılması için bu durumu ilgili Bakanlığa bildirmekle yükümlüdür.

### **İsteklilerin ceza sorumluluğu**

**Madde 43** - Taahhüt tamamlandıktan ve kabul işlemi yapıldıktan sonra tespit edilmiş olsa dahi, 41 inci maddede belirtilen fiil veya davranışlardan Türk Ceza Kanununa göre suç teşkil eden fiil veya davranışlarda bulunan gerçek veya tüzel kişiler ile o işteki ortak veya vekilleri hakkında Türk Ceza Kanunu hükümlerine göre ceza kovuşturması yapılmak üzere yetkili Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunulur.

Hükmolunacak cezanın yanısıra, Ofisçe 42 nci maddeye göre verilen yasaklama kararının bitiş tarihini izleyen günden itibaren uygulanmak şartıyla bir yıldan az olmamak üzere üç yıla kadar bu Kanun kapsamında yer alan bütün kamu kurum ve kuruluşlarının ihalelerine katılmaktan mahkeme kararıyla 42 nci maddenin ikinci fıkrasında sayılanlarla birlikte yasaklanırlar.

**Bilgi ve belgeleri açıklama yasağı**

**Madde 44** - Bu Yönetmeliğin uygulanmasında görevliler ile danışmanlık hizmeti sunanlar; ihale süreci ile ilgili bütün işlemlere, isteklilerin iş ve işlemleri ile tekliflerin teknik ve mali yönlerine ilişkin olarak gizli kalması gereken bilgi ve belgelerle işin yaklaşık maliyetini ifşa edemezler, kendilerinin veya üçüncü şahısların yararına kullanamazlar. Aksine hareket edenler hakkında ilgisine göre 42 ve 43 üncü maddelerde belirtilen müeyyideler uygulanır.

**SEKİZİNCİ BÖLÜM : Geçici Hükümler, Yürürlük ve Yürütme**

**Geçici Madde 1** - Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden önce başlamış olan işler tabii oldukları esas ve usule göre sonuçlandırılır.

**Yürürlük**

**Madde 45** - Bu Yönetmelik 5/5/2005 tarihinden geçerli olmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**Madde 46** - Bu Yönetmelik hükümlerini Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürü yürütür.

## EK.2 ANKET SORULARI (TÜRKÇE)

SORU 1 : Kuruluştaki görevinizi belirtiniz.

SORU 2 : Kuruluştaki çalışan personel sayısını belirtiniz.

SORU 3 : Şirketinizin bünyesinde satın alma bölümü var mı? (Evet – Hayır)  
(Cevabınız hayır ise lütfen SORU 7'ye geçiniz)

SORU 4 : Satın alma bölümünün görev ve sorumluluklarını işaretleyiniz.

1- Satın alma	
2- Analiz	
3- Araştırma	
4- Stok kontrol	
5- İrsaliye/Fatura kontrol	
6- Depolama	
7- Lojistik	
8- Malzeme Kontrol	
9- Gümrük	
10- Tedarikçi ziyaretleri	
11- İhale hazırlığı	
12- İstek Belirleme	
13- Diğer	

SORU 5 : Satın alma bölümünde çalışan personel sayısını belirtiniz.

SORU 6 : Satın alma bölümünde çalışanların eğitimsel altyapılarını belirtiniz.

1- Mühendislik mezunu	
2- İşletme mezunu	
3- İktisad mezunu	
4- İstatistik mezunu	
5- Teknik okul mezunu	
6- Lise mezunu	
7- Diğer	

SORU 7 : Satın alma işlevinin hangi bölüm tarafından gerçekleştirildiğini belirtiniz.

SORU 8 : Satın alma bölümü personeli diğer bölümlerde görevli mi?  
(SORU 3'te cevabınız "Evet" ise bu soruyu cevaplayınız.)

SORU 9 : Satın alma bölümü firmalar için gereklidir? (Evet – Hayır)

SORU 10 : Satın alma fonksiyonunda dikkate alınması gerekenleri önem sırasına göre belirtiniz.

(SORU 3'te cevabınız "Evet" ise bu soruyu cevaplayınız.)

Satın alma fonksiyonu	Önem Derecesi – I	Önem Derecesi – II	Önem Derecesi - III
1- Zamanlama			
2- Tedarikçi seçimi			
3- Planlama			
4- Sözleşme			
5- Fiyat			
6- Ödeme şekli			
7- Kalite			
8- Diğer			

SORU 11 : Firmanızın tedarik için pazar tercihi neresidir? (Yurtiçi – Yurtdışı)

SORU 12 : Tedariğin yurtiçinden yapılmasındaki faktörler nelerdir?

(SORU 11'de cevabınız "Yurtiçi" ise bu soruyu cevaplayınız.)

1- Nakliyat	
2- Fiyat	
3- Pazarlık kolaylığı	
4- Teknik servis kolaylığı	
5- Ürün/Hizmet çeşidi	
6- Zamandan tasarruf	
7- Güven	
8- Kalite	
9- Lisan/İletişim	
10- Sözleşme	
11- Süreklilik	
12- Küçük sipariş kolaylığı	

SORU 13 : Tedariğin yurtdışından yapılmasındaki faktörler?

(SORU 11'de cevabınız "Yurtdışı" ise bu soruyu cevaplayınız.)

1- Kalite	
2- Ürün/Hizmet garantisi	
3- Fiyat	
4- Zamanında teslimat	
5- Tedarikçi kalitesi	
6- Diğer	

SORU 14 : Firmanızda, aşağıdaki satın alma işlevleri kimler tarafından yapılıyor?  
(SORU 3’te cevabınız “Hayır” ise bu soruyu cevaplayınız.)

İşlevler	Diğer Bölümler Tarafından	Yönetim Tarafından
1- Fizibilite		
2- Piyasa Araştırması		
3- Stok Kontrol		
4- Sipariş		
5- Sipariş Takip		
6- Malzeme Onay		
7- Lojistik		
8- Tedarikçi İlişkileri		

SORU 15 : Teklif değerlendirme sürecini etkileyen faktörler nelerdir?

1- Eleman sayısı	
2- Tekliflerin gecikmesi	
3- Tedarikçilerle görüşmeler	
4- Diğer	

SORU 16 : Tedarikte karşılaşılan fiyat sapma nedenlerini önem sırasına göre belirtiniz.

Fiyat sapma nedenleri	Önem Derecesi – I	Önem Derecesi – II	Önem Derecesi - III
1- Enflasyon			
2- Doğal felaketler			
3- Proje değişikliği			
4- Müşterinin fikir değiştirmesi			
5- Nakliye mesafesi			
6- Kontrolsüz sipariş			
7- İletişimsizlik			
8- Sözleşme hataları			

SORU 17 : Tedarikçilerle yapılan pazarlıklarda dikkate alınması gerekenler nelerdir?

1- Piyasa araştırması	
2- Gizlilik	
3- Karlılık	
4- İyi iletişim	
5- Diğer	

SORU 18 : Şirketinizdeki satın alma modeli hangi kaynaktan kıyas alınmıştır?  
(SORU 3'te cevabınız "Evet" ise bu soruyu cevaplayınız.)

1- Yurtdışı firmalar	
2- Devlet kurumları modeli	
3- Danışman yardımı	
4- Kendi modelini belirleme	
5- Diğer	

SORU 19 : Satın alma spesifikasyonlarında dikkate alınması gerekenler nelerdir?

1- Malzeme/Hizmet tarifi	
2- Beklentilerin karşılanması	
3- Ekonomik olmak	
4- Diğer	

SORU 20 : Teklif değerlendirme sürelerinde değişim olur mu? (Evet – Hayır)



**EK.3 ANKET SORULARI (İNGİLİZCE)**

QUESTION 1 : Specify your function at the organization.

QUESTION 2 : Specify the number of employees at your organization.

QUESTION 3 : Does your company have a purchasing department? (Yes – No)  
(Skip to QUESTION 7, if your answer is “No”.)

QUESTION 4 : Specify the duties and responsibilities of the purchasing department.

1- Purchasing	
2- Analysis	
3- Research	
4- Stock control	
5- Delivery/Invoice control	
6- Storing	
7- Logistics	
8- Material control	
9- Customs	
10- Supplier visits	
11- Tendering	
12- Determining demands	
13- Others	

QUESTION 5 : Specify the number of employees at the purchasing department..

QUESTION 6 : Specify the educational background of purchasing employees..

1- Engineering graduate	
2- Administration graduate	
3- Economy graduate	
4- Statistics graduate	
5- Certificate holder	
6- High school graduate	
7- Oters	

QUESTION 7 : Which branch is taking care of the duties of purchasing department.?.

QUESTION 8 : Are purchasing dept. employees working in other departments?  
(Answer this question if your answer is “Yes” for QUESTION 3.)

QUESTION 9 : Is purchasing department necessary for a company? (Yes – No)

QUESTION 10 : What has to be taken into consideration at purchasing function from highest to lowest priority?

(Answer this question if your answer is “Yes” for QUESTION 3.)

Purchasing function	Priority – I	Priority – II	Priority - III
1- Timing			
2- Selection of supplier			
3- Planning			
4- Contract			
5- Rate			
6- Payment terms			
7- Quality			
8- Others			

QUESTION 11 : What is the market of your choice? (Homeland – Abroad)

QUESTION 12 : What are the factors of homeland procurement?

(Answer this question if your answer is “Homeland” for QUESTION 11.)

1- Shipping	
2- Rate	
3- Easy bargaining	
4- Easy technical service	
5- Material/Service variety	
6- Time saving	
7- Reliance	
8- Quality	
9- Communication	
10- Contract	
11- Continuity	
12- Easiness for small order	

QUESTION 13 : What are the factors of procuring from abroad?

(Answer this question if your answer is “Abroad” for QUESTION 11.)

1- Quality	
2- Warranty	
3- Rate	
4- Delivery on time	
5- Quality of supplier	
6- Others	

QUESTION 14 : Whom are responsible for the below purchasing functions?  
(Answer this question if your answer is “No” for QUESTION 3.)

Functions	Other Departments	Board
1- Feasibility		
2- Market research		
3- Stock Control		
4- Order		
5- Follow-up		
6- Approval		
7- Logistics		
8- Connection with suppliers		

QUESTION 15 : What are the factors effecting the evaluation period of offers?

1- Number of employees	
2- Late offers	
3- Negotiations with suppliers	
4- Others	

QUESTION 16 : Specify the reasons of rate deviation during procurement from highest to lowers priority.

Reasons of deviation	Priority – I	Priority – II	Priority - III
1- Inflation			
2- Natural disasters			
3- Modification			
4- Change of client's ideas			
5- Distance			
6- Disorganized orders			
7- Lack of communication			
8- Contract faults			

QUESTION 17 : What has to be taken into consideration during bargaining with suppliers?

1- Market research	
2- Secrecy	
3- Profitability	
4- Communication skills	
5- Others	

QUESTION 18 : What is the source of analogy for your purchasing function?  
 (Answer this question if your answer is “Yes” for QUESTION 3.)

1- Foreign companies	<input type="checkbox"/>
2- Government model	<input type="checkbox"/>
3- Advisors	<input type="checkbox"/>
4- Company's own model	<input type="checkbox"/>
5- Others	<input type="checkbox"/>

QUESTION 19 : What has to be taken into consideration while preparing purchasing specifications?

1- Material/Service description	<input type="checkbox"/>
2- Satisfaction of needs	<input type="checkbox"/>
3- Being economical	<input type="checkbox"/>
4- Others	<input type="checkbox"/>

QUESTION 20 : Does the evaluation period of the offers varies? (Yes – No)

**EK 4.****Ki-Kare Dağılımında Kritik Ki-Kare Değerleri**

<b>Sd</b>	<b>Önem Dereceleri</b>									
	<b>0,995</b>	<b>0,990</b>	<b>0,975</b>	<b>0,950</b>	<b>0,900</b>	<b>0,100</b>	<b>0,050</b>	<b>0,025</b>	<b>0,010</b>	<b>0,005</b>
<b>1</b>	0,000039	0,00016	0,00098	0,0039	0,0158	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
<b>2</b>	0,0100	0,0201	0,0506	0,1026	0,2107	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
<b>3</b>	0,0717	0,115	0,216	0,352	0,584	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
<b>4</b>	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
<b>5</b>	0,412	0,554	0,831	1,15	1,61	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
<b>6</b>	0,676	0,872	1,24	1,64	2,20	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
<b>7</b>	0,989	1,24	1,69	2,17	2,83	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
<b>8</b>	1,34	1,65	2,18	2,73	3,49	13,36	15,51	17,53	20,09	21,96
<b>9</b>	1,73	2,09	2,70	3,33	4,17	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
<b>10</b>	2,16	2,56	3,25	3,94	4,87	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
<b>11</b>	2,60	3,05	3,82	4,57	5,58	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
<b>12</b>	3,07	3,57	4,40	5,23	6,30	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
<b>13</b>	3,57	4,11	5,01	5,89	7,04	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
<b>14</b>	4,07	4,66	5,63	6,57	7,79	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
<b>15</b>	4,60	5,23	6,26	7,26	8,55	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
<b>16</b>	5,14	5,81	6,91	7,96	9,31	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
<b>18</b>	6,26	7,01	8,23	9,39	10,86	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
<b>20</b>	7,43	8,26	9,59	10,85	12,44	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
<b>24</b>	9,89	10,86	12,40	13,85	15,66	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
<b>30</b>	13,79	14,95	16,79	18,49	20,60	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
<b>40</b>	20,71	22,16	24,43	26,51	29,05	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
<b>60</b>	35,53	37,48	40,48	43,19	46,46	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
<b>120</b>	83,85	86,92	91,58	95,70	100,62	140,23	146,57	152,21	158,95	163,64

## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Ankara'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladım. 2002 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi'nden İnşaat Mühendisi ünvanıyla mezun oldum. 2002 yılında özel bir şirkette çalışmaya başladım. 2003 yılında Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladım. Şu anda özel sektörde çalışmaya devam etmekteyim.