

**Bu kitaba sığmayan  
daha neler var!**



Karekodu okutun, bu kitapla ilgili EBA içeriklerine ulaşın!

**ÖDS**

**ÖĞRENCİ/ÖĞRETMEN  
DESTEK SİSTEMİ**

<https://ods.eba.gov.tr>

- Konu Anlatımlı Ders Videoları
- Soru Çözüm Videoları
- Ders Anlatım Videoları
- Çoktan Seçmeli Sorular



Kişiselleştirilmiş Öğrenme ve Raporlama

Animasyonlar, 3B Modeller, Simülasyon ve Oyunlar

Paylaşım ve İş birliği

Ortak / Özel Takvim

**eba**  
[www.eba.gov.tr](http://www.eba.gov.tr)



40181 700982

**BU DERS KİTABI MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINCA  
ÜCRETSİZ OLARAK VERİLMİŞTİR.  
PARA İLE SATILAMAZ.**

ISBN: 978-975-11-7147-4

Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 5'inci Maddesinin İkinci Fıkrası Çerçevesinde Bandrol Taşınması Zorunlu Değildir.

ULAŞTIRMA HİZMETLERİ ALANI LOJİSTİK SATIN ALMA 11 DERS MATERYALI

**MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ**

**ULAŞTIRMA HİZMETLERİ ALANI**

**LOJİSTİK SATIN ALMA**

**11 DERS  
MATERYALI**





MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ

ULAŞTIRMA HİZMETLERİ ALANI

# LOJİSTİK SATIN ALMA

## 11

DERS MATERYALİ

**YAZARLAR**

BURAK PAR

HAVVA KARADERE



MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI YAYINLARI .....	8487
YARDIMCI VE KAYNAK KİTAPLAR DİZİSİ .....	2379

Her hakkı saklıdır ve Millî Eğitim Bakanlığına aittir. Ders materyalinin metin, soru şekilleri kısmen de olsa hiçbir surette alınıp yayımlanamaz.

#### HAZIRLAYANLAR

<b>DİL UZMANI</b>	Derya ATAŞ
<b>PROGRAM GELİŞTİRME UZMANI</b>	ŞAHİNDE SEVAL EZER
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME UZMANI</b>	NESLİHAN KOSER
<b>GÖRSEL TASARIM UZMANI</b>	Murat TÜVÖR

ISBN: 978-975-11-7147-4

Millî Eğitim Bakanlığının 24.12.2020 gün ve 18433886 sayılı oluru ile Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünce ders materyali olarak hazırlanmıştır.



## İSTİKLÂL MARŞI

Korkma, sönmez bu şafaklarda yüzen al sancak;  
Sönmeden yurdumun üstünde tüten en son ocak.  
O benim milletimin yıldızıdır, parlayacak;  
O benimdir, o benim milletimindir ancak.

Çatma, kurban olayım, çehreni ey nazlı hilâl!  
Kahraman ırkıma bir gül! Ne bu şiddet, bu celâl?  
Sana olmaz dökülen kanlarımız sonra helâl.  
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl.

Ben ezelden beridir hür yaşadım, hür yaşarım.  
Hangi çılgın bana zincir vuracakmış? Şaşarım!  
Kükremiş sel gibiyim, bendimi çiğner, aşarım.  
Yırtarım dağları, enginlere sığmam, taşarım.

Garbın âfâkını sarmışsa çelik zırhlı duvar,  
Benim iman dolu göğsüm gibi serhaddim var.  
Ulusun, korkma! Nasıl böyle bir imanı boğar,  
Medeniyet dediğin tek dişi kalmış canavar?

Arkadaş, yurduma alçakları uğratma sakın;  
Siper et gövdeni, dursun bu hayâsızca akın.  
Doğacaktır sana va'dettiği günler Hakk'ın;  
Kim bilir, belki yarın, belki yarından da yakın.

Bastığın yerleri toprak diyerek geçme, tanı:  
Düşün altındaki binlerce kefensiz yatanı.  
Sen şehit oğlusun, incitme, yazıktır, atanı:  
Verme, dünyaları alsan da bu cennet vatanı.

Kim bu cennet vatanın uğruna olmaz ki feda?  
Şüheda fişkırarak toprağı sıksan, şüheda!  
Cânı, cânânı, bütün varımı alsın da Huda,  
Etmesin tek vatanımdan beni dünyada cüda.

Ruhumun senden İlâhî, şudur ancak emeli:  
Değmesin mabedimin göğsüne nâmahrem eli.  
Bu ezanlar -ki şehadetleri dinin temeli-  
Ebedî yurdumun üstünde benim inlemeli.

O zaman vecd ile bin secde eder -varsa- taşım,  
Her cerâhamdan İlâhî, boşanıp kanlı yaşım,  
Fışkırır ruh-ı mücerret gibi yerden na'sım;  
O zaman yükselerek arşa değer belki başım.

Dalgalan sen de şafaklar gibi ey şanlı hilâl!  
Olsun artık dökülen kanlarımın hepsi helâl.  
Ebediyyen sana yok, ırkıma yok izmihlâl;  
Hakkıdır hür yaşamış bayrağımın hürriyyet;  
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl!

**Mehmet Âkif Ersoy**

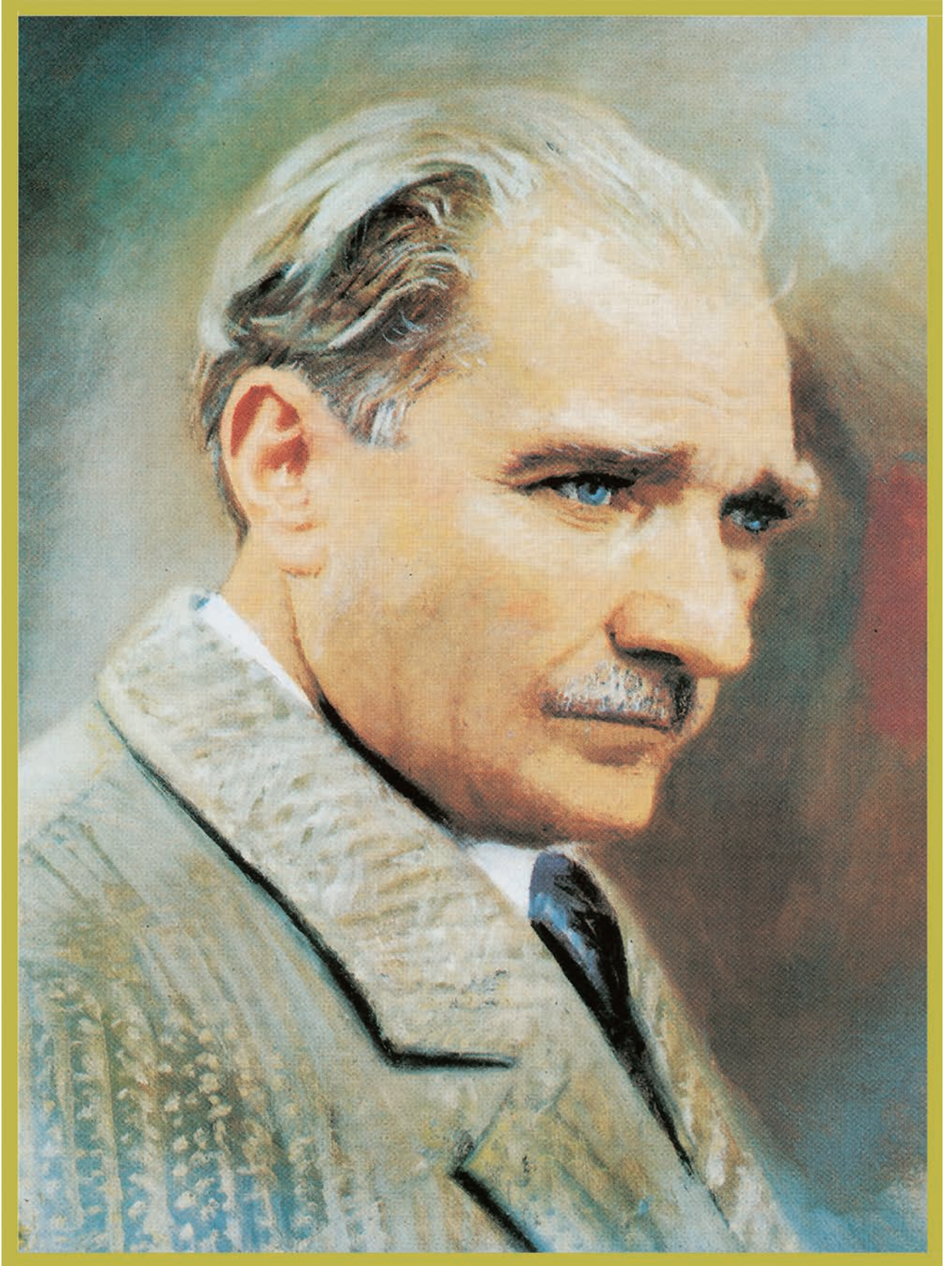
## GENÇLİĞE HİTABE

Ey Türk gençliği! Birinci vazifen, Türk istiklâlini, Türk Cumhuriyetini, ilelebet muhafaza ve müdafaa etmektir.

Mevcudiyetinin ve istikbalinin yegâne temeli budur. Bu temel, senin en kıymetli hazinendir. İstikbalde dahi, seni bu hazineden mahrum etmek isteyecek dâhilî ve hâricî bedhahların olacaktır. Bir gün, istiklâl ve cumhuriyeti müdafaa mecburiyetine düşersen, vazifeye atılmak için, içinde bulunacağın vaziyetin imkân ve şeraitini düşünmeyeceksin! Bu imkân ve şerait, çok namüsait bir mahiyette tezahür edebilir. İstiklâl ve cumhuriyetine kastedecek düşmanlar, bütün dünyada emsali görülmemiş bir galibiyetin mümessili olabilirler. Cebren ve hile ile aziz vatanın bütün kaleleri zapt edilmiş, bütün tersanelerine girilmiş, bütün orduları dağıtılmış ve memleketin her köşesi bilfiil işgal edilmiş olabilir. Bütün bu şeraitten daha elîm ve daha vahim olmak üzere, memleketin dâhilinde iktidara sahip olanlar gaflet ve dalâlet ve hattâ hıyanet içinde bulunabilirler. Hattâ bu iktidar sahipleri şahsî menfaatlerini, müstevlîlerin siyasî emelleriyle tevhit edebilirler. Millet, fakr u zaruret içinde harap ve bîtap düşmüş olabilir.

Ey Türk istikbalinin evlâdı! İşte, bu ahval ve şerait içinde dahi vazifen, Türk istiklâl ve cumhuriyetini kurtarmaktır. Muhtaç olduğun kudret, damarlarındaki asil kanda mevcuttur.

Mustafa Kemal Atatürk



MUSTAFA KEMAL ATATÜRK







# İÇİNDEKİLER



1. ÖĞRENİME  
BİRİMİ

SATIN ALMA YÖNETİMİ

<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>9</b>
<b>DERS MATERYALİNİN TANITIMI .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. LOJİSTİK SATIN ALMA İŞLEMLERİ .....</b>	<b>14</b>
1.1.1. Satın Alma Yönetimi.....	16
1.1.2. Satın Alma Faaliyetlerinde Ürün ve Hizmet .....	20
1.1.3. Satın Alma Bölümünün Görev ve Sorumlulukları .....	23
1.1.4. Satın Alma Faaliyetlerinde Karşılaşılan Riskler.....	26
1.1.5. Satın Alma Bölümü ve İşletme İçindeki Yeri.....	28
1.1.6. Satın Alma İşlemlerinde Kullanılan Belgeler .....	34
<b>1.2. FİRMA TEDARİKÇİ İŞLEMLERİ.....</b>	<b>41</b>
1.2.1. Tedarik Zinciri ve Lojistik.....	41
1.2.2. Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar .....	42
1.2.3. Tedarik Zinciri ve Satın Alma Yönetimi Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar .....	43
1.2.4. Satın Almada Kaynak Yönetimi .....	44
1.2.5. Kaynak Yönetiminde Tedarikçi Çeşitleri ve Tedarikçi Seçimi .....	44
1.2.5.1. Zorunlu Tedarik Kaynağı .....	44
1.2.5.2. Tek Olarak Belirlenen Fakat Zorunlu Olmayan Tedarik Kaynağı .....	46
1.2.5.3. Birden Fazla Satıcının Serbestçe Seçilebildiği Serbest Rekabete Dayalı Tedarikçiler.....	47
<b>1. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>55</b>
<b>2.1. SATIN ALMA İŞLEMLERİ.....</b>	<b>60</b>
2.1.1. Satın Alma Süreci.....	60
2.1.1.1. İhtiyaç Belirleme.....	61
2.1.1.2. Satın Alma Yöntemine Karar Verme.....	61
2.1.1.3. Tedarikçi Seçimi .....	63
2.1.1.4. Satın Alma Sözleşmesi Hazırlama .....	67
2.1.1.5. Siparişin Verilmesi ve Takibi.....	70
2.1.1.6. Verilen Siparişin Teslim Alınması ve Kontrolü .....	71
2.1.2. Satın Alma Sürecinde Pazarlık .....	75
2.1.3. Malzeme Yönetimi, Satın Alma Planlaması ve Bütçe .....	77
<b>2.2. TEDARİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ.....</b>	<b>82</b>
2.2.1. Satın Alma Performansı Değerlendirme .....	83
2.2.2. Tedarikçi Performansı Değerlendirme .....	85

2. ÖĞRENİME  
BİRİMİ

SATIN ALMA TEKNİKLERİ

2.2.3. Analiz Yöntemleri: SWOT ve Pareto Analizleri .....	91
2.2.3.1. SWOT Analizi .....	92
2.2.3.2. Pareto Analizi.....	97
<b>2. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>102</b>
<b>CEVAP ANAHTARI .....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>108</b>

Öğrenme birimi numarasını gösterir.

Öğrenme biriminin adını gösterir.

Öğrenme birimiyle ilgili kapak görselini gösterir.

Öğrenme biriminde neler öğrenileceğini gösterir.

Öğrenme biriminin konularını gösterir.

Öğrenme biriminin temel kavramlarını gösterir.



Hazırlık çalışmalarını gösterir.

Öğrenme biriminin konu başlıklarını gösterir.



## DERS MATERYALİNİN TANITIMI

Kitap içeriğinde bulunan konuların hangi sayfada olduklarını gösterir.

İÇİNDEKİLER	
1. ÖĞRETİM YILI	9
DERS MATERYALİNİN TANITIMI	11
1.1. LOJİSTİK SATIN ALMA İŞLEMLERİ	14
1.1.1. Satın Alma Yönetimi	16
1.1.2. Satın Alma Faaliyetlerinde Ürün ve Hizmet	20
1.1.3. Satın Alma Bölümünün Görev ve Sorumlulukları	23
1.1.4. Satın Alma Faaliyetlerinde Karşılaşılan Riskler	26
1.1.5. Satın Alma Bölümü ve İşletme İçindeki Yeri	28
1.1.6. Satın Alma İşlemlerinde Kullanılan Belgeler	34
1.2. FİRMA TEDARİKÇİ İŞLEMLERİ	41
1.2.1. Tedarik Zinciri ve Lojistik	41
1.2.2. Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	42
1.2.3. Tedarik Zinciri ve Satın Alma Yönetimi Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	43
1.2.4. Satın Almada Kaynak Yönetimi	44
1.2.5. Kaynak Yönetiminde Tedarikçi Seçimleri ve Tedarikçi Seçimi	44
1.2.5.1. Zorunlu Tedarik Kaynağı	44
1.2.5.2. Tek Olarak Belirlenen Fakat Zorunlu Olmayan Tedarik Kaynağı	46
1.2.5.3. Birden Fazla Satıcının Serbestçe Seçilebildiği Serbest Rekabete Dayalı Tedarikçiler	47
1. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	55
2.1. SATIN ALMA İŞLEMLERİ	60
2.1.1. Satın Alma Süreci	60
2.1.1.1. İhtiyaç Belirleme	61
2.1.1.2. Satın Alma Yöntemine Karar Verme	61
2.1.1.3. Tedarikçi Seçimi	63
2.1.1.4. Satın Alma Sözleşmesi Hazırlama	67
2.1.1.5. Siparişin Verilmesi ve Takibi	70
2.1.1.6. Verilen Siparişin Teslim Alınması ve Kontrolü	71
2.1.2. Satın Alma Sürecinde Pazarlık	75
2.1.3. Malzeme Yönetimi, Satın Alma Planlaması ve Bütçe	77
2.2. TEDARİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	82
2.2.1. Satın Alma Performansı Değerlendirme	83
2.2.2. Tedarikçi Performansı Değerlendirme	85

Konu ile ilgili olarak öğrenciler tarafından yapılacak alıştırmaları gösterir.

Günlük yaşamınızda satın aldığınız ürün-hizmetleri (teknolojik eşya, giyim, yiyecek, kirli işyeri malzemeleri, sağlık hizmetleri vb.) hangi kriterler doğrultusunda, hangi satıcı/satıcılardan alıyorsunuz? Aşağıdaki tabloda uygun yerlere yazınız.

Ürün-Hizmet	Satıcı Seçim Kriterleri	Tercih Edilen Satıcı

**2.1.1.4. Satın Alma Sözleşmesi Hazırlama**

İşletmenin ihtiyacını karşılayacak düzeyde, beklenen kaliteli en uygun fiyat ile sunan tedarikçi seçildikten sonra Satın Alma Sözleşmesi hazırlanmalıdır. Bu sözleşme hem satıcıyı hem de alıcıyı sonradan oluşabilecek anlaşmazlıklardan ve belirsizliklerden koruması açısından önemlidir. Satın Alma Sözleşmesi'nin içeriği; hangi sektörde faaliyette bulunduğu, sözleşmenin mal alımı ya da hizmet alımı üzerine olmasına ve her iki işletmenin de işleme içi kurallarına göre değişebilmektedir.

Satın Alma Sözleşmesi'nde; alıcı-satıcı bilgileri, ürün veya hizmetin detayları, fiyat bilgisi, ödeme vadesi ve seçenekleri, varsa garanti süresi ve satış sonrası hizmet bilgisi, teslimat ile ilgili detaylar ve eklenmesi gerekli görülen diğer önemli hususlar yer almaktadır.

Ödeme vadesi, mal veya hizmetin karşılığı olan bedelin ödenmesi için tanınan süredir. Bu bedelin tek seferde veya kısım kısım ödenmesi durumu sözleşmede ayrıca belirtilir.

# 1. Öğrenme Birimi

## SATIN ALMA YÖNETİMİ



### NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Lojistik satın alma işlemleri
- Satın alma yönetiminin önemi
- Satın alma faaliyetlerindeki ürün ve hizmet grupları
- Tedarik zincirinde satın almanın yeri
- Satın almada kaynak yönetimi
- Tedarikçi seçim işlemleri
- Tedarikçi türleri

### KONULAR

1.1. LOJİSTİK SATIN ALMA İŞLEMLERİ

1.2. FİRMA TEDARİKÇİ İŞLEMLERİ

### TEMEL KAVRAMLAR

- Satın Alma
- Tedarik Zinciri
- Tedarikçi
- Lojistik
- Kaynak Yönetimi



Hazırlık Çalışmaları  
İşletmeler için lojistik satın alma faaliyetlerinin önemini tartışınız.

## 1.1. LOJİSTİK SATIN ALMA İŞLEMLERİ

Firmaların önemli gider kalemlerinden biri lojistik harcamalarıdır. Firma sahipleri lojistik harcamalarının maliyetini özellikle inceler ve lojistik satın alma faaliyetlerini daha uygun fiyata yapmanın yollarını araştırır.

Bir satın almacı, firmanın ihtiyaçları doğrultusunda ekonomik ve verimli satın alımlar gerçekleştirmelidir. Yapılan iş aynı da olsa her lojistik şirketinin sistemi, çalışan özellikleri, aktarma operasyonları, lojistikte iyi ve kötü olduğu yönler farklıdır.

Satın alma yöneticisi, kendi alanına ilişkin gönderilen kolilerin ebatlarına, ürün sevk edilen bölgenin yoğunluğuna ve diğer tüm lojistik operasyonlarına hâkim olmalıdır. Net olmayan ve analiz edilmeyen talepler, lojistik şirketlerinden alınacak fiyatların yüksek olmasına sebep olacaktır (Görsel 1.1).



Görsel 1.1: Lojistik satın alma işlemleri

Firma satın alma yöneticisi, pazarlık masasına elinde detaylı veri ile oturduğunda ve lojistik şirketinin kâr-zarar maliyet analizi yapmasına yardımcı olduğunda kazan-kazan prensibine göre bir fiyat teklifi alacaktır. Lojistik şirketleri, hesap edemedikleri ve kendileri için kâr-zarar analizi yapamadıkları zaman firmalara teklif verirken “Ya zarar edersek...” tereddüdü ile yüksek fiyattan teklif sunarlar.





Bu yüzden daha düşük fiyata çok kaliteli bir hizmet alabilecek firma, yüksek fiyattan kaçarak uygun teklif veren, kalitesiz bir şirketten lojistik hizmet alacak, bu da tüm iş akışını aksatarak belki de firmanın en yoğun döneminde tekrar bir lojistik ihale açmasına sebep olacaktır.

Lojistik satın alma yöneticisi, lojistik piyasasını her yönden takip ederse piyasa değerlerine ve fiyatlara hâkim olur. Piyasa şartlarının çok altında fiyat teklifi sunan firmalara karşı çok temkinli yaklaşılmalıdır. Bu tür tekliflere inanan birçok firma daha sonra telafi edilemez birçok problem ile karşılaşmaktadır. Üstelik böyle bir durumda yüksek fiyat isteyen firmayla tekrar çalışılmak istenildiğinde, daha yüksek fiyatlarla karşılaşmak olasıdır.

Yanlış yönetilen satın alma süreçleri sebebiyle tedarikçisine ödemesi gerekenden çok daha fazla para ödemek zorunda kalan birçok firma vardır. Bunun ana sebebi şirketin, diğer gider kalemlerinin yanı sıra lojistik faaliyet verilerine de tam anlamıyla vakıf olmamasıdır.

Lojistik satın alma sürecinde hizmet talep eden firma, uygun fiyata hizmet almak isterse lojistik şirketinin elini kuvvetlendirecek verileri mutlaka sunmalıdır. Hizmet talep eden firmanın, lojistik şirketlerinin de ticari firmalar olduğunu unutmaması gerekir. Lojistik firmaların amacı kâr etmek ve hizmet vermektir. Hizmeti talep eden ve hizmeti veren firmalar kazan-kazan prensibi noktasında mutabık kalırsa her iki taraf için de sorunsuz bir iş ortaklığı mümkün olacaktır.

Lojistik satın alma dendiğinde akla ilk gelen, ticari işletmelerin lojistik hizmet satın almalarıdır. Bununla beraber lojistik şirketler de faaliyetlerini devam ettirmek için satın alma yapmaktadır. Lojistik şirketlerin araç, bina, depo, araç bakımı, yakıt, otomasyon ve bilişim sistemleri, ofis ve ambalaj malzemeleri gibi birçok satın alma kalemi bulunmaktadır (Görsel1.2).



Görsel 1.2: Lojistik firmada satın alma kalemleri





Lojistik şirketleri yoğun rekabet ortamında olduğundan satın alma faaliyetlerini en başarılı şekilde gerçekleştirerek maliyetlerini düşürmeye çalışmalıdır. Yüksek maliyetli satın almalar lojistik hizmet talep eden müşterilere yüksek fiyat teklifleri verilmesine neden olur. Yüksek fiyat, müşterilerin rakip firmalara gitmesine yol açabilir. Bu durum da lojistik firmasının kâr amacını olumsuz etkileyecektir.

Lojistik firmalarda satın alma faaliyetlerinde ortaya çıkan maliyetler, firmanın müşterilerine verdiği fiyat tekliflerini doğrudan etkilediği için satın alma daha çok önem kazanmıştır. Birçok lojistik firma, satın alma adı altında ayrı bir bölüm açarak satın alma faaliyetlerini en iyi şekilde yürütmeye odaklanmıştır.

### 1.1.1. Satın Alma Yönetimi

Küresel rekabet ortamında satın alma faaliyetleri işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda, ulusal ve uluslararası satın almalardan pazar araştırmasına, uygun tedarikçilerin bulunmasından pazarlık süreçlerine ve sonrasında tedarikçi ilişkilerine kadar bir dizi faaliyet gerçekleşir. Ticari işletmelerde ve lojistik firmalarda satın alma işlemlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için satın alma kavramının ve satın alma yönetiminin doğru anlaşılması gerekmektedir.

**Satın Alma:** İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetin; doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatla ve güvenilir bir kaynaktan temin edilmesidir. Satın alma, bir firmanın pazara sunacağı ürün veya hizmetin ilk görüntüsüdür.

**Satın Alma Yönetimi:** Doğru ürün ve hizmetin, doğru miktarda, doğru kalitede, doğru yer ve zamanda, doğru fiyattan ve doğru tedarikçiden temin edilmesi sürecinin yönetimidir. Satın alma yönetimi satın alma operasyonlarının planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi, yönlendirilmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Satın alma yönetimi, maliyet yönünden avantaj sağlamasının yanı sıra üretim için temin edilecek mal ve hizmetlerin kalitesi, zamanında teslimi ve stok kontrolü konusunda da işletmelere önemli katkılar sunmaktadır.





## 1. ÖRNEK OLAY

Sakarya'da yerleşik otomobil üreticisi olan EDZ firması üretimde dış kaynak kullanmaktadır. Otomobil üretiminde kullanılan yedek parçalar farklı firmalardan tedarik edilmektedir (Görsel 1.3). EDZ firmasının satın alma bölümü yeni bir lastik tedarikçisi araştırmış ve daha önceki tedarikçisinden aldığı lastiklerle aynı kalitede olan lastikleri birim fiyatta 20 TL daha uyguna tedarik etmek üzere anlaşmıştır. Yeni tedarikçisiyle nakliye masraflarında birim fiyatta 5 TL daha uyguna anlaşmıştır. Günlük 50 adet araba üretilen fabrikada günlük 200 adet, aylık 6000 adet lastik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Sadece birim fiyatta 25 TL daha uyguna alınan lastikler ile firma aylık 150.000 TL kâr sağlamıştır.



Görsel 1.3: Otomobil yedek parçaları

Etkin satın alma fonksiyonu, işletmenin başarısını önemli ölçüde artırır. Mali tasarruflar sağlayan satın alma faaliyetleri; başarılı lojistik süreçler, kaliteli ürün ve hizmetler ile işletmenin kâr payını arttırmaktadır. Başarılı bir satın alma yönetimi olmadığında diğer bütün üretim süreçleri kusursuz olsa bile üretilen ürün veya hizmetle alakalı daha sonra sıkıntı yaşanabilir.





## 2. ÖRNEK OLAY

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren MHR firması gömlek imalatı için tedarikçisinden keten kumaş temin etmiştir. Ham madde firmaya ulaştıktan sonra yapılan kalite kontrol işlemlerinde kumaş kalitesinin daha önce imal edilen gömleklerin kumaş kalitesine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Şirket yöneticisi Mahir Bey, maliyetinin düşük olmasından dolayı yeni temin edilen keten kumaş ile imalat yapılmasına onay vermiştir. Üretim yapılmış ve gömlekler mağazalarda satışa sunulmuştur (Görsel 1.4). Yeni üretilen gömleklerin model ve üretim şekli daha önceki gömleklerle tamamen aynı olduğu için gömlekler aynı fiyattan satışa sunulmuştur. Mahir Bey, daha düşük maliyetle üretilen gömleklerin fiyatının sabit kalmasından dolayı firmasının daha yüksek oranda kâr elde edeceğini düşünmektedir.

Fakat tahmin edilmeyen bir durum yaşanmıştır. Yeni gömleklerin satışı yarı yarıya azalmış ve satılan gömleklerin yarısı müşteriler tarafından iade edilmiştir. Bununla birlikte MHR firmasının mağazalara sattığı gömlek sayısı düşmüş, gömlekleri iade eden mağaza sayısı artmıştır. Mağazalardan bazıları müşteri memnuniyetinin düşmesinden korktuğu için gömlek siparişine ek olarak diğer ürünlerin siparişini de durdurmuştur.

Firmasının satın alma, üretim ve satış bölümleriyle bir toplantı gerçekleştiren Mahir Bey, problemin kaynağının daha düşük maliyetle düşük kalitede satın alınan keten kumaş olduğunu anlamıştır. Bu kumaşın vermiş olduğu kalitesiz ilk görüntünün aslında gömleklerin üzerindeki son görüntü olacağını düşünemeyen Mahir Bey, satın alma faaliyetlerinin şirket açısından hayati öneme sahip olduğunu da böylece çok iyi anlamıştır.



Görsel 1.4: Keten gömlek üretimi



Satın alma yönetimi, satın alma sürecinde ve işletmenin rekabet avantajı içinde de doğrudan rol oynar. Ancak günümüzde satın alma yönetimi geçmişe kıyasla kalite, tedarikçiler, fiyat vb. birçok yönden farklılık göstermektedir. Geleneksel ve modern satın alma yönetimi arasında farklılıklar görülmektedir (Tablo 1.1).

Tablo 1.1: Geleneksel ve Modern Satın Alma Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Satın Alma		Modern Satın Alma	
1.	Fiyat, satın alma kararında temel faktördür.	1.	Kalite, satın alma kararında temel faktördür.
2.	Kalite, standartlara uygunluktur.	2.	Kalite, çok daha geniş bir tanıma sahiptir.
3.	Satın alma, maliyet merkezidir.	3.	Satın alma, kâr-gider merkezidir.
4.	Hatalar kabul edilir.	4.	Sıfır hata belirlenir.
5.	Kalite uzun süre aynı şekilde devam eder.	5.	Kalite, organizasyon süreci boyunca ve tedarikçiyle sürekli geliştirilir.
6.	Tedarikçi seçilir.	6.	Tedarikçi sürekli izlenir ve değerlendirilir.
7.	Teslimat her zaman olabilir.	7.	Teslimat tam zamanında istenilen noktada gerçekleştirilir.
8.	Ürünler, çok sayıda tedarikçi tarafından ortaya konur.	8.	Ürünler, tercihen tek tedarikçi tarafından ortaya konur.
9.	Ürünler basittir.	9.	Ürünler çok özelliklidir.
10.	Ürünün pazara girişiyle başlayıp gördüğü talebin azalmasıyla yok oluşuna kadar geçen süre uzundur.	10.	Ürünün pazara girişiyle başlayıp gördüğü talebin azalmasıyla yok oluşuna kadar geçen süre kısadır.





İşletmenin niteliğine ve büyüklüğüne göre satın alma faaliyetleri oldukça karmaşık olabilir. Satın alınacak malzeme miktarı, işçi sayısı ve işlevsel karmaşıklığa bağlı olarak satın alma yönetiminin amacı ve fonksiyonu farklılık gösterebilir. Ancak genel olarak satın alma yönetiminin amaçları aşağıda sıralanmıştır.

- İşletmenin temel faaliyetleri ve özellikle üretimin aksamaması için gerekli girdilerin tam zamanında temini
- İşletmenin mali kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde kullanılması
- Satın alınması gereken ürün ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi
- Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru zaman ve maliyetle doğru tedarikçiden satın alınması
- Sürekli piyasa ve pazar araştırması yaparak güncel fiyat bilgisine sahip olunması
- En uygun tedarikçinin belirlenmesi
- Güvenilir tedarikçiler ile anlaşmalar yapılması
- Müşteri memnuniyetini artıracak kaliteli ürün ve hizmetin temini
- Şirketteki tüm bölümler arasında güveni sağlamak amacıyla etik değerler ile hareket edilmesi

### 1.1.2. Satın Alma Faaliyetlerinde Ürün ve Hizmet

Satın alma faaliyetlerinde ürün ve hizmetlerin niteliği, alım verimliliği açısından son derece önemlidir. Ürünlerin karmaşıklık derecesinin düşük ya da yüksek olması satın alma pozisyonunu belirler. Karmaşıklık derecesi düşük olan ürünler, standart ürünler olması yönüyle teknik açıdan; tekrarlı olarak satın alınan bilindik ürünler olması yönüyle kurulum ve kullanım açısından basittir. Bu tür ürünler çoğunlukla satış sonrası servis desteği gerektirmez. Karmaşıklık düzeyi yüksek ürünler ise daha özgün ve özellikli ürünler olabilir. Bu ürünler karmaşık teknoloji gerektirebilir. Satın alma bölümü için yeni ürünler olup kurulumu zordur ve satış sonrası servis desteği gerektirebilir. Satın alınan ürünleri; ham madde, destekleyici malzeme, yarı mamul, hazır parçalar, tamamlanmış ürünler, ticari ürünler, yatırım malları, donanım tamiri, bakım ve sarf malzemeleri, yeniden satışa sunulanlar ve hizmetler şeklinde ayırmak mümkündür.



## Ham Maddeler

Üretimde kullanılan ve özellikleri bakımından dönüşüm göstermemiş veya çok az dönüşüm göstermiş maddelerdir. Ham maddeler; demir cevheri, kömür gibi fiziksel ham maddeler; sülfürik asit, sodyum nitrat gibi çeşitli kimyasallar olabileceği gibi buğday, mısır, elma, kahve ve pamuk gibi doğal ham maddeler de olabilmektedir (Görsel 1.5).



Görsel 1.5: Doğal ham madde örnekleri

Aşağıda verilen satın alma faaliyetlerindeki ham maddelerin hangi gruba ait olduğunu örnekteki gibi eşleştiriniz.

SIRA SİZDE

a) Kömür	Fiziksel Ham Maddeler
b) Buğday	Kimyasal Ham Maddeler
c) Sülfürik asit	Doğal Ham Maddeler
ç) Demir cevheri	
d) Pamuk	
e) Mısır	
f) Bakır Cevheri	
g) Petrol	
ğ) Elma	



## **Yarı Mamuller**

Yarı mamuller fiziksel olarak nihai ürünlere dâhildir. Bu ürünler bir veya birden fazla işlemden geçmiş ve üretim sürecinde ilerleyen aşamalarda tekrar işlem görecektir olan ürünlerdir. Örneğin; çelik plaka, tel veya plastik folyo gibi ürünler yarı mamuldür.

## **Hazır Parçalar**

Hazır parçalar imal edilmiş ürünlerdir ve üzerlerinde herhangi bir fiziksel değişiklik yapılması söz konusu değildir. Bir sistem ile bütünleşik bir biçimde görev üstlenirler. Nihai ürün üzerinde bulunurlar. Oto radyosu, motor parçaları, elektronik parçalar vb. otomotiv sektörüne dair hazır parça örnekleridir.

## **Tamir-Bakım ve İşletme Malzemeleri**

İşletme faaliyetlerinin günlük işlerinin yürütülmesinde destekleyici olarak görev yapan malzemelerdir. Makine ve teçhizatın verimli çalışmasında büyük rol oynarlar. Bu malzemelerin tüketim hızı ve zamanında temin edilmesi son derece önemlidir. Aksi takdirde üretim durma noktasına gelebilir. Makine yağı, soğutma suyu, endüstriyel gazlar vb. bu malzemelere örnek verilebilir.

## **Ofis ve Kırtasiye Malzemeleri**

Ofis ve kırtasiye malzemeleri genel kullanıma yönelik olup satın alma harcamaları içinde küçük bir paya sahiptir. Fotokopi kâğıdı, toner ve çeşitli temizlik malzemeleri bunlara örnek verilebilir.

## **Yatırım Malları**

Yatırım malları; üretimde kullanılan makineler, bilgisayarlar, binalar vb. olabilir. Belirli bir zaman içerisinde eskijen bu ekipman ve mallar için yıpranma payı ayrılmaktadır.

## **Yeniden Satışa Sunulanlar**

Yeniden satışa sunulan ürünler iki gruba ayrılır. İşletmenin markası altında dış kaynak kullanmak suretiyle başka bir fabrikada üretilen mikrodalga fırının nihai ürün olarak satın alınması ve işletmenin bu ürünü kendi markası altında pazara sunması birinci gruba örnektir. Mağazalarda satılan kıyafetler, süper marketlerde satılan yiyecekler, yapı marketlerde satılan aletler ve benzin istasyonlarında satılan lastik, motor yağı ve oto aksesuarlar vb. ise ikinci gruba örnek verilebilir.



## Hizmet

Hizmet alımları taşıdıkları özelliklere ve işin kapsamına göre değişkenlik gösterir. Hizmet alımları genel olarak bir sözleşme temelinde dış kaynak kullanımıdır. Bu kapsamda yemek, güvenlik, temizlik ve personel taşımacılığı en bilinen hizmet alımlarıdır. Bunun dışında avukatlık, araştırma, danışmanlık, tamir-bakım, araba kiralama, lojistik ve bilişim hizmetleri gibi pek çok özel hizmet alımı da bulunmaktadır.

Satın alma bölümünün en çok mesai harcadığı konu lojistik hizmet satın alımıdır. Lojistik hizmet satın alımları, satın alınan diğer ürün ve hizmetlerin yanında hem maliyetinin yüksek olması hem de işletme faaliyetlerinin başlangıç ve bitiş noktasında olması yönüyle firmalar açısından özellikle çok önemlidir.

### 1.1.3. Satın Alma Bölümünün Görev ve Sorumlulukları

Satın alma bölümü, bir servis görevi yapması nedeni ile işletme içindeki birçok bölümle ve işletme dışındaki tedarikçilerle ilişki içindedir. Bu bölüm işletme ve tedarikçiler arasında bir köprü vazifesi görür ve tedarikçilerle işletme içindeki diğer bölümlerin bilgi alışverişini sağlar. Satın alma bölümünün işletme içindeki üretim, satış ve pazarlama, hukuk, muhasebe, bilgi işlem, araştırma ve geliştirme, mühendislik ve lojistik vb. fonksiyonel bölümler ile sıkı bir ilişkisi vardır.

Satın alma bölümü, tedarik edeceği mal ve hizmet için pazar koşullarını iyi değerlendirmelidir. Fiyat hareketleri, bulunabilirlik, olası bir ürün azlığı veya fazlalığı, fiziki ve finansal sorunlar gibi birçok olasılık satın alma bölümü tarafından mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Pazarda miktarı azalan ürünün fiyatının artma ihtimali yüksektir. Bu durumda satın alma bölümü fiyatı yükselme ihtimali olan üründen düşük fiyattan normal sipariş adedinden fazla alabilir. İyi bir satın almacı özellikle mevsimlik ürünler söz konusu olduğunda bir senelik üretim ihtiyacı olan ham maddeyi düşük fiyattan alabilir.

Üretimin ihtiyacı ile stoktaki malzeme miktarı iyi ayarlanmalıdır. Stoktaki malzeme üretim için olması gerekenden az olursa üretim durma noktasına gelebilir. Fazla stok yapılması hâlinde ise işletme gereksiz yere stok maliyetine katlanmak zorunda kalır. Malzemelerin olması gereken yere zamanında ulaşmasını sağlamak da satın alma bölümünün en önemli görevlerinden biridir.





### 3. ÖRNEK OLAY

Balıkesir’de faaliyet gösteren TRN işletmesi, Bandırma’daki fabrikasında buğday unu imalatı yapmaktadır. Buğday, bölgede haziran ve temmuz aylarında hasat edilerek Bandırma Ticaret Borsasında açık artırma usulü ile satılmaktadır. TRN işletmesinin satın alma yöneticisi olan Emre Bey, hasat zamanı borsada buğday fiyatlarının piyasaya göre daha uygun olduğunu bilmektedir. TRN işletmesinin satın alma çalışanları daha önceki yıllara ait verilere bakarak bir sene boyunca un üretimi için gerekli buğday miktarının en az 750 ton olması gerektiğini tespit etmişlerdir. Emre Bey, ihale ile satın aldığı buğdayların tonunu ortalama 1.500 TL’den almıştır. En az 750 ton alınması planlanan buğdaydan 800 ton alınmış ve depoda stoklanmıştır. 800 ton buğday için işletme toplam 1.200.000 TL ödeme gerçekleştirmiştir.

TRN işletmesinin satışları önceki senelere göre artmış ve stoktaki buğdayın hepsi nisan ayının başında üretilmiş un olarak satılmıştır. Hasat zamanına kadar 2 ay gibi bir süre ve un üretimi için en az 120 ton daha buğdaya ihtiyaç vardır. İşletmenin satın alma bölümü un üretiminin devam etmesi için piyasadaki buğday fiyatı araştırmıştır. Pazar araştırması sonucu en uygun fiyat, en iyi kalite karşılaştırması yapılmış bir tonu 2.750 TL’den buğday almak üzere bir tedarikçi ile anlaşılmıştır. 120 ton buğday için 330.000 TL ödeme gerçekleşmiştir. Hasat zamanı çiftçiler buğdayı fabrikaya getirdiğinden nakliye masrafından da kurtulan TRN işletmesi tedarikçinin deposundan 120 ton buğdayı fabrikaya getirmek için toplamda 20.000 TL nakliye masrafına katlanmıştır. Yeni satın alma işleminin firmaya toplam maliyeti 350.000 TL olmuştur.

Satın alma bölümü hasat zamanı buğday planlamasını 120 ton daha fazla yapmış olsaydı 120 ton buğdayın maliyeti sadece 180.000 TL olacaktı. Satın alma aşamasında yapılan küçük bir planlama hatası işletmeye 170.000 TL zarar ettirmiştir ancak satın alma yöneticisi Emre Bey, mevsimsel satın alma fikrini kullanarak işletmeyi çok fazla kâr ettirmiştir. Örnek olayda görüldüğü gibi satın alma bölümünün başarısı işletmeye kâr ettirirken başarısızlığı da zarar ettirmektedir.

Satın alma bölümü, işletmelerin bütün faaliyetlerini etkileyen bir fonksiyona sahiptir. Bu bağlamda, satın alma bölümünün 4 temel görevi vardır:

- Satın alma bölümü; tedarikçi analizi ve seçimi konusunda uzmanlaşmalı, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır.







- Satın alma bölümü, en düşük toplam tedarik maliyetini sağlamak amacıyla en uygun fiyatlandırma yöntemini ve stratejisini seçmelidir.
- Satın alma bölümü, satın alınan ürün ya da hizmetin ayrıntılarını sorgulamayı iyi bir biçimde yapmalı; gerektiğinde malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretebilmelidir.
- Potansiyel tedarikçilerle işletmeye değer katan sözleşmeler yapmalı ve bu sözleşmeleri takip etmelidir.

Satın alma bölümü; satın alma kararlarının verilmesi, uzun vadeli ekonomik malzeme sağlanması, fiyat değişikliklerinde alternatif stratejilerin oluşturulması gibi kararlarda, işletmenin stratejik yönetimine, planlamasına ve işletme politikalarının belirlenmesine katkıda bulunmalıdır.

1.1.Uygulama : Üretim İhtiyacına Yönelik Satın Alma İşlemleri		
<b>Uygulama Süresi:</b> 1 ders saati		
<b>Amaç:</b> Lojistik satın alma ile ilgili uygulama yapmak		
<b>Açıklama:</b> Aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek ihtiyaç miktarını belirleme ve satın almayı planlama işlemlerini gerçekleştiriniz.		
<b>İşlem Basamakları</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bir işletme seçiniz ve bu işletmenin faaliyet alanını belirleyiniz.</li><li>2. İşletmenin asıl işi olan ürün veya hizmet için ihtiyaç duyacağı ham maddeyi belirleyiniz.</li><li>3. Faaliyetlerini sürdürebilmek için işletmenin bir sene boyunca bu ham maddeye ne miktarda ihtiyacı olacağını belirleyiniz.</li><li>4. Belirlemiş olduğunuz ham madde miktarının temini için satın alma planlaması yapınız. Belirlediğiniz ham maddenin fiyatı belirli dönemlerde düşük olabilir. Planlamada bu dönemlerde toplu satın almalara yer verebilirsiniz.</li><li>5. Satın alma planlaması yaparken fiyat tekliflerini toplayıp onları karşılaştırarak en düşük fiyata ulaşmaya çalışınız. Aynı kalitede olan ham maddeden en düşük fiyatlı olanı için satın alma onayı veriniz.</li></ol>		
<b>Değerlendirme:</b> Çalışmanızı öğretmeniniz ile birlikte gözden geçirmek için aşağıda verilen kontrol listesini kullanınız.		
KONTROL LİSTESİ		
ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
İşletme ve faaliyet alanını açıkladı.		
İşletmenin asıl işi olan ürün veya hizmet için ihtiyaç duyacağı ham maddeyi belirledi. Bu ham maddeye dönük bir senelik ihtiyaç miktarını belirledi.		
Fiyat tekliflerini karşılaştırarak en düşük fiyatlı teklif için satın alma onayı verdi.		
Düzenli, temiz ve disiplinli çalıştı.		
Süreyi etkili ve verimli kullandı.		





### 1.1.4. Satın Alma Faaliyetlerinde Karşılaşılan Riskler

Ürünlerin güvenilir firmalardan alınması, satın alma biriminin en önemli görevidir. Bunun yanı sıra ürünlerin doğru zamanda temin edilmesi, gereksiz ürün alınmaması, alınan ürünlerin modası geçmeden satışa sunulması gibi işlemler de satın alma yönetiminin en önemli amaçlarındandır. Satın alma faaliyetlerinde karşılaşılan riskler, başarılı bir satın alma yönetiminin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Satın alma yöneticileri, muhtemel riskler için önceden bir risk yönetimi planı yaparak herhangi bir zarar oluşmadan ya da en az zarar ile riskli durumları ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve bunların sebep olacağı negatif durumları ortadan kaldırmayı sağlar. Sorunlar oluşmadan tedbir alınmasını sağlayan yönetimdir. Problemleri meydana gelmeden belirleyip problem durumunu ve etkisini yok etme planları yapmayı kapsar. Bunları yerine getirirken kaynakların etkin kullanılmasını sağlar.



Görsel 1.6: Risk ve kaynak dengesi

Satın alma ve tedarik zincirindeki riskler, şirketlerin ve kurumların rekabet edebilirliği ve hayatta kalması için çok önemlidir. Şirketler, kendi risklerine odaklanmanın yanı sıra tedarik zincirindeki diğer halkaların risklerine de dikkat etmek zorundadır (Görsel 1.6).





Satın alma faaliyetinde karşılaşılabilecek riskler aşağıda sıralanmıştır.

- Ürünün işlevselliğinden kaynaklanan çalışmama riski
- Ürünlerin insan sağlığına ya da başka ürünlere etki edecek hasar riski
- Hatalı alım sonucunda işletmenin yaşadığı finansal risk
- Satın alınan ya da satışa çıkarılacak ürünlerin bölgenin yaşam kültürüne uymaması nedeniyle yaşanabilecek riskler
- Satın alınan ürünlerin müşterilerin beklentilerine uygun olmaması
- Ürünlerin iadesi esnasında tamiri ve değiştirilmesi zor olan ürünlerin geri alınması riski
- Ürünün tüketici tarafından istenen performansı gösterememesi riski
- Satın alma faaliyetinde kullanılan yazılım programındaki eksiklik veya programın hatalı kullanımı sonucu oluşan riskler
- Satın alma işini yerine getiren personelin bilgi ve beceri yönünden yetersizliği gibi



A ülkesinin yaşam biçiminde kırmızı et tüketimi tercih edilmemektedir. Dünyada birçok ülkede restoran zinciri bulunan bir yiyecek firması A ülkesinde ilk şubesini açarken dana etiyle sunduğu menülerin hepsini vejetaryen olarak değiştirdi. Bu değişiklik satın alınan ya da satışa çıkarılacak ürünlerin bölgenin yaşam biçimine uymaması nedeniyle yaşanabilecek riskleri ortadan kaldırmıştır.

ARAŞTIRINIZ



**Yakın çevrenizdeki bir lojistik firması ve üretim yapan bir firmanın organizasyon yapılarını araştırınız. Her iki firmanın da organizasyon yapısındaki satın alma bölümlerini karşılaştırınız. Sonuçları A4 boyutundaki kağıda yazarak sınıf panosunda sergileyiniz.**





### 1.1.5. Satın Alma Bölümü ve İşletme İçindeki Yeri

İşletme içindeki yerini ve işletmenin diğer bölümleriyle ilişkisini incelemek satın alma bölümünün önemini daha iyi kavramayı sağlayacaktır. Organizasyon şemaları işletmelerin faaliyet alanlarına göre değişiklik gösterse de çoğunlukla bir genel müdür önderliğinde; insan kaynakları, tasarım, muhasebe, satın alma, üretim, depolama ve dağıtım, satış ve pazarlama bölümlerinden oluşmaktadır (Görsel 1.7). Her bölümün kendisine ait bir yöneticisi bulunmaktadır. Bölüm yöneticileri genel müdür ile doğrudan iletişim kurmaktadır.



Görsel 1.7: Ticari işletmenin bölümleri ve satın alma bölümü

**İnsan Kaynakları Bölümü ile İlişkiler:** Bir işi yapmak için mutlaka insana ihtiyaç vardır. En küçük işletme olan bir kişilik yapıdan en büyüğüne kadar her yapı için personel çalışması yapılmalıdır. İnsan kaynakları bölümü işletmeye en uygun personeli kazandırmanın yanında çalışanlar için gerekli eğitimleri planlama, personelin motivasyonunu artıracak çalışmaları düzenleme gibi süreçleri de yönetmektedir.

İnsan kaynakları bölümü satın alma bölümüyle karşılıklı ilişki hâlinindedir. İnsan kaynakları, satın alma bölümünün personel ihtiyacını başarılı bir şekilde karşılırsa satın alma faaliyetleri bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Aynı zamanda satın alma bölümü üretim için sadece malzeme ihtiyaçlarını karşılamaz, gerekli personel sayısını ve niteliğini de belirler. İnsan kaynakları da bu bilgiye göre işe alım gerçekleştirir.

**Kalite Bölümü ile İlişkiler:** Kalite bölümü özellikle imalat işletmelerinde ürün ve hizmetin niteliğine göre malzemenin standart özellikleri, ürün kabul kriterleri, tedarikçilere ait performans değerleri, kalite sistem sertifikaları, üretim sürecinin denetimi gibi konularda yönlendirici konumundadır. İşletmelerde kalite ve satın alma bölümleri yakın temas hâlinindedir.





Tedarikçi araştırması, tedarikçi seçimi, saha denetimi ve ürün kabul süreçleri gibi hayati konularda, iki bölüm uzmanlarının eş güdümlü çalışması işletmenin olası belirsizlik ve riskli durumlara karşı önlem almasına yardımcı olmaktadır.

Kalite yönetim sistemlerinin işletmelerde daha fazla yaygınlaşması satın alma bölümünde gerçekleşme ihtimali olan risklerin azalmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda kalite bölümündeki çalışmalar satın alma uygulamalarının daha etkin ve verimli işlemesine katkı sağlamaktadır.

**Araştırma ve Geliştirme Bölümü ile İlişkiler:** İşletmeler için yeni ürüne geçiş ve ürün değişiklik kararları genellikle zorlu ve riskli olmuştur. Araştırma ve geliştirme bölümü, bir taraftan pazarlama diğer taraftan da üretim bölümü ile sıkı bir ilişki içindedir.

Pazardan gelen taleplerin yeni bir üründe buluşturulabiliyor olması ve ürünün üretme imkânının araştırılması gerekmektedir (Görsel 1.8). Bu aşamada, ürünü oluşturacak parçaların yurt içi veya uluslararası pazarlarda bulunabilirliği, maliyeti ve teslim süreleri gibi konularda satın alma bölümüne önemli görevler düşmektedir.

Yeni ürün, satın alma bölümü için çoğu zaman yeni malzeme alımları, yeni tedarikçiler ve yeni satıcılar anlamına gelmektedir. Yeni ürüne geçişte ileride herhangi bir sıkıntı yaşanmaması için satın alma bölümü diğer ilgili bölümlerle doğru bilgi akışını sağlamaktan sorumludur. Zaman zaman satın alma bölümü kendi yapmış olduğu çalışmalar sırasında araştırma ve geliştirme bölümüne çeşitli bilgiler vermektedir. Yeni bir tedarikçiden gelen bir katalog, pazarda üretilmiş yeni bir ürün veya fuardan elde edilen bilgi; araştırma ve geliştirme bölümüne iletilmektedir.



Görsel 1.8: Araştırma ve geliştirme faaliyetleri





**Finans Bölümü ile İlişkiler:** Finans bölümü işletmenin ihtiyaç duyduğu mali kaynakların planlanmasından ve yönetiminden birinci derece sorumludur. Satın alma bölümü ise işletme operasyonlarının aksamadan sürdürülmesi aşamasında gerekli ürün ve hizmeti temin etme noktasında finans bölümü ile birlikte hareket etmek durumundadır. Finans bölümünde hiçbir şekilde varsayımlara yer yoktur. Birçok projeden finansman aşamasında vazgeçilebilir.

Satın alma bölümü için doğru karar, her zaman finans bölümü için doğru karar olmayabilir. Harcama büyüklüğü, yatırımın aciliyeti, piyasa şartları, gerekli bütçe ve nakit akışları incelenerek adımlar atılmaktadır. Bu yüzden işletme varlığının sürdürülmesinde mümkünse finansal darboğazlarla karşılaşmadan, rekabet açısından durum değerlendirmesi yapılarak ortak kararlar alınmalıdır. Finans bölümü, bir işin yapılması hâlinde risk edilen sermayenin getirisi ile aynı sermayenin risksiz değerlendirilmesi sonucu elde edilen getiriyi hatasız olarak kıyaslamalıdır. Satın alma bölümü, bu kıyaslama yapılırken hesaplanan maliyet miktarı ve risk oranlarının belirlenmesinde finans bölümüne yardımcı olmaktadır.

**Üretim Bölümü ile İlişkiler:** Üretim, çeşitli kaynaklarda dönüşüm sözcüğü ile ifade edilmektedir. Ham madde ve yarı mamullerin işlenerek bir ürüne dönüşmesi üretim sayesinde gerçekleşir. Üretim sadece bir ürün ortaya koymak değildir, hizmet olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, tarladaki domatesin pazara veya markete getirilmesi bir dönüşüm ve hizmet üretimidir. Üretim bölümü; araştırma ve geliştirme, finans, satın alma bölümleri ile sürekli ve sıkı bir iletişim hâlinindedir (Görsel 1.9).

Üretim operasyonları planlı, programlı hareket etmeyi ve özünde disiplinli bir çalışmayı gerektirir. Üretim programları oluşturulurken hangi parçanın ne zaman üretileceği çok önceden belirlenmiştir. Dolayısıyla ürün ağacı içerisinde yer alan alt parçaların temini konusunda satın alma bölümü ile uyumlu çalışılmalıdır.



Görsel 1.9: Araştırma-geliştirme, finans, satın alma ve üretim bölümlerinin ilişkisi





**Satış ve Pazarlama Bölümü ile İlişkiler:** Satış ve pazarlama bölümü, ticari işletmelerin temel amacı olan kâr amacına en yakın bölümdür. Bu bölümün başarısı da yine diğer bölümlerin başarısı ile doğru orantılıdır. Pazarlanan ürün müşteriye eğer istenildiği gibi ulaşırsa müşteri memnun olur ve faaliyetler başarılı sayılır. Fakat müşteriye hatalı üretilen bir ürün teslim edilirse satış ve pazarlama çok başarılı olsa dahi müşteri memnun kalmayacaktır ve faaliyetler başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Satın alma, firmanın verdiği ilk görüntüdür çünkü satın alma sürecinde alınan kaliteli bir malzeme, ürüne dönüşüp pazarlama faaliyetleriyle müşteriye sunulduğunda yine kaliteli bir ürün olarak satılacaktır.

Satın alma bölümünün iyi iş çıkarması, satış ve pazarlama bölümünün de iyi bir iş çıkarmasına olanak tanır. Aynı zamanda satış ve pazarlama bölümü, ürünleri maliyetlerinin çok üzerinde satarsa hem firmaya kâr ettirir hem de ürünün maliyeti ile fiyatı arasındaki farkın artmasını sağlayarak satın alma bölümüne rahat nefes aldırır.

Satın alma bölümünün daha az maliyetle üretim girdilerini temin etmesi, satış ve pazarlama aşamasında daha esnek fiyat verilmesine olanak sağlayabilir. Bu durum satışları artırarak firmanın daha fazla kâr etmesini sağlar.

**Lojistik Bölümü ile İlişkiler:** Lojistik bölümü, işletmenin gereksinim duyduğu ürünlerin teslim noktasından alınmasından benzer şekilde nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar tüm aşamalarda sorumluluk üstlenir. Bu kapsamda taşıma, depolama, dağıtım, gümrükleme ve sigorta işlemlerinin takibinde satın alma bölümü, lojistik bölümü ile bilgi ve görev paylaşımında bulunur.

İthalat işlemlerinde taşıma, gümrük ve sigorta masraflarını kimin ne şekilde üstleneceği, ürünün tedarikçisi ile yapılan anlaşmaya bağlı olarak şekillenmektedir. Bu noktada uluslararası teslim ve ödeme şekilleri devreye girmektedir. Teslim şekilleri ile birlikte dış ticaret ve taşıma belgeleri risk ve sorumluluğu tayin etmektedir. Bu kapsamda da satın alma ve lojistik bölümü bilgi ve görev paylaşımında bulunmaktadır.





Depo faaliyetleri işletmelerde genel olarak iki kısma ayrılmaktadır. İlk kısım ham madde, yarı mamul, yedek parça ve diğer üretim girdilerinin üretim öncesi depolanmasıdır. İkinci kısım ise üretimden çıkan nihai ürünün müşteriye dağıtımını gerçekleştirilmeden önce depolanmasıdır (Görsel 1.10).



Görsel 1.10: Üretim öncesi ve sonrası depolama

Satın alma bölümü üretimin durmadan devam etmesi için üretim girdilerini temin ederken uygun fiyata bulunduğu ham madde ve yarı mamulden gerekenden fazla alıp stoklamak ister. Bu noktada depolama ve dağıtım bölümü ile birlikte planlama yapılması gerekmektedir. Çünkü fazla stok, üretim sonrası depolanması gereken ürünler için depo yeri bulma sıkıntısı ortaya çıkarabilir. Bu durumda başka bir depo yeri ayarlanması gerekecek, şirket yeni bir maliyete katlanacaktır. Ekstra bir maliyetin ortaya çıkması satın alma bölümünün başarısını olumsuz etkileyeceği için depolama ve dağıtım bölümü ile satın alma bölümü sürekli iletişim hâlinde olmalıdır.

Dağıtım faaliyetleri firmanın müşteriyle buluşma noktası olması yönüyle önemlidir. Dağıtım faaliyetlerinin başarısı kadar firmanın diğer bölümlerinin başarısı da müşteri memnuniyetini artıran etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dağıtım faaliyetlerinde ürünün pazara ve müşteriye nasıl sunulacağı çok önemlidir. Burada dağıtım kanalları ortaya çıkmaktadır. Birçok yöntem olmasına rağmen ürünün pazara ve müşteriye sunulmasında genellikle aşağıdaki dağıtım kanalları kullanılır.







1. Bayi kanalı ile satış
2. Perakende kanalı ile satış
3. Kendi mağazalarında satış
4. Toptancıya satış

Her kanalın satış ve dağıtım şekli farklıdır. İşletmeler genellikle bu kanallardan birini seçerek ürünlerini pazara ve müşterilerine sunmaktadır. Son yıllarda bu kanallar dışında e-ticaret kanalı ile satış ön plana çıkmaktadır. Fakat e-ticaret kanalıyla satış diğerlerine göre hacim olarak çok geridedir.

Aşağıda verilen ticari işletme faaliyetlerini ilgili olduğu bölümlerle doğru şekilde eşleştiriniz.

SIRA SİZDE

1. İşletmenin ihtiyaçlarını doğru fiyat ile doğru kaynaktan temin eder.
2. Satın almalar için mali kaynak oluşturur.
3. Ham madde ve yarı mamulü nihai ürüne dönüştürür.
4. Yeni bir ürün araştırır ya da mevcut ürüne yeni özellik geliştirir.
5. Ürün ve hizmeti müşteriye ve pazara sunar.
6. Satın alınan ham madde ve yarı mamulün niteliklerini kontrol eder.
7. Firmanın personel ihtiyacını belirler.

- . İnsan Kaynakları
- . Kalite
- . Araştırma ve Geliştirme
- . Finans
- . Satın Alma
- . Üretim
- . Satış ve Pazarlama
- . Lojistik

ARAŞTIRINIZ



**Satın alma işlemlerinde kullanılan belgeler ve formlar hakkında araştırma yapınız. Çevrenizdeki bir işletmenin satın alma yöneticisinden satın alma işlemlerinde kullandıkları belgeler hakkında bilgi alınız. Bulduğunuz sonuçları arkadaşlarınızla paylaşınız.**





## 1.1.6. Satın Alma İşlemlerinde Kullanılan Belgeler

Satın alma talepleri, satın alma yöntemlerine uygun bir biçimde hata ve israfın önlenmesi için bilgisayar ortamında ya da yazılı formlarda hazırlanmaktadır. İstenen ürün ve hizmetin özellik ve miktarı satın alma işlemlerinde kullanılan belgeler sayesinde belirginleşmektedir.

Sipariş öncesinde ürün veya hizmetin özelliklerinin ne olduğu ve bu özelliklere neden ihtiyaç duyulduğu tam olarak tanımlanmalıdır. Satın alma bölümü tedarikçiye gönderilmeden önce ürün özelliklerini gören son bölüm olduğu için bu noktada son bir kontrol yapılmalıdır.

### Malzeme Talep Formu

Satın alma bölümüne bildirilen talep, sipariş sürecinin girdisidir. Sipariş talebi, her bölümün operasyonları için gerekli ürün ve hizmet alımını sağlamak içindir. Bu talep işletme uygulamalarına göre değişebilmekle birlikte "Malzeme Talep Formu" ile gerçekleştirilmektedir (Görsel 1.11).

Malzeme Talep Formu'nda; tarih, numara, talep eden bölümün ismi, istenen malzeme miktarı ve tanımlaması, malzemeye ihtiyaç duyulan tarih, taşıma ile ilgili özel bir istek varsa bunun ne olduğu ve imza gereklidir (Görsel 1.12).

Malzeme Talep Formu'nu ihtiyacı olan bölüm doldurup satın alma bölümüne ulaştırmaktadır. Satın alma bölümü Malzeme Talep Formu'ndan uygun sayıda kopya hazırlayarak bunları saklamaktadır.

Malzeme Talep Formu, sipariş sürecinin önemli bir parçasıdır ve işletmenin verimli bir şekilde çalışması için gereklidir. Talep edilen malzemelerin zamanında teslim edilmesi, iş süreçlerinin kesintisiz devam etmesini sağlar. Satın alma bölümü, taleplerin doğru bir şekilde işlenmesi için gerekli prosedürleri uygular ve takip eder.

Ayrıca, malzemelerin stok kontrolü de satın alma bölümünün sorumluluğundadır. Talep edilen malzemelerin stokta yeterli miktarda bulunması, süreçlerin aksatılmadan devam etmesi için önemlidir. Stokta bulunmayan malzemelerin temini için acil siparişler verilerek süreçlerin kesintisiz devam etmesi sağlanır.



Tarih: ....../....../2021 Form No.:					
<b>MALZEME TALEP FORMU</b>					
<b>Talep Eden Birim</b>			<b>Sarf Yeri</b>		
Stok No.	Stok Kodu	Talep Edilen Malzeme ve Teknik Özellikleri	Miktar/ Adet	Süre	Açıklamalar
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
<b>TALEP EDEN</b>		<b>TALEBİ ONAYLAYAN BİRİM SORUMLUSU</b>		<b>SATIN ALMA</b>	

Görsel 1.11: Malzeme Talep Formu

Tarih: 09/03/2021 Form No.: 1123					
<b>MALZEME TALEP FORMU ÖRNEĞİ</b>					
<b>Talep Eden Birim</b>		<b>Üretim Bölümü</b>	<b>Sarf Yeri</b>		<b>Moda Tasarım Üretim Atölyesi</b>
Stok No.	Stok Kodu	Talep Edilen Malzeme ve Teknik Özellikleri	Miktar / Adet	İstenen zaman	Açıklamalar
1	STK0011	Sanayi tipi düz dikiş makinesi (mekik ve masuraları ile birlikte)	8	15.03.2021	
2	STK0012	Sanayi tipi ütü (su haznesi en az 5L olmalı)	2	15.03.2021	
3	STK0013	Ütü masası	2	15.03.2021	
4	STK0014	Kumaş kesim masası (2x4 metre)	1	15.03.2021	
5	STK0015	Terzi prova mankeni (38 beden)	10	15.03.2021	
6	STK0016	Askılıklı ürün dolabı (kilitlenebilir)	1	15.03.2021	
<b>TALEP EDEN</b> Moda Tasarım Atölye Şefi  İmza		<b>TALEBİ ONAYLAYAN BİRİM SORUMLUSU</b> Üretim Bölümü Müdürü  İmza		<b>SATIN ALMA</b> Satin Alma Bölümü Müdürü  İmza	

Görsel 1.12: Malzeme Talep Formu örneği





## Teklif İstek Formu

Satın alma bölümü diğer bölümlerden gelen taleplere en uygun çözümü üretmekten sorumludur. Bu nedenle satın alma personeli tedarikçilerden hızlı bir şekilde teklif almak ve bunları analiz etmelidir.

Belli bir süre aralığında ihtiyaçların karşılanması için gelen fiyat teklifleri karşılaştırılmalı ve işletme için en yüksek faydayı sağlayacak alternatifler belirlenmelidir. Teklifler değerlendirilirken birçok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Tedarikçinin güvenilirliği, kalite, fiyat, temin süresi ve gerçekleştirilebilirlik başlıca faktörlerdir.

Satın alma bölümü, tedarikçi ve satıcı tekliflerini Teklif İsteme Formu üzerinden veya proje tipi işlerde Teklif Mektupları üzerinden değerlendirmektedir (Görsel 1.13). Eğer teknik resim ve çizim gerekiyorsa satın alma bölümü teklif ile birlikte bu dokümanları da ister ve sipariş talebinde bulunan bölüm ile birlikte teklifler tekrar gözden geçirilir.

ABC İşletmesi		TEKLİF İSTEME FORMU				Tarih:.....	
Adres:		Yetkili:				Sayfa:.....	
Telefon:							
Faks:							
Tedarikçi Adayı Firma Bilgileri							
Firma Adı:		Firma Adresi:		Telefon:		İlgili Kişi:	
Teklifi İstene Malzemenin Bilgileri							
Sıra	Kodu	Adı	Miktar	İstene Süre Aralığı	Açıklama		
Tedarikçi Adayı Teklif Şartları							
Sıra	Kodu	Birim Fiyat	Ödeme Şekli	Ambalaj Şekli	Teslim Süresi	Teklif Geçerlilik Süresi	Açıklama
Genel açıklama ve bilgi var ise burada belirtiniz:						Teklif Veren:	
						İmza:	
ABC işletmesinin değerlendirmesi: Kabul / Ret						Sonuç:	

Görsel 1.13: Teklif İsteme Formu



SATIN ALMA FİYAT İSTEK VE SİPARİŞ FORMU					
Firma Bilgileri:					Tarih:
Malzeme Talep No.:					
SıraNo.	Stok Kodu	Talep Edilen Malzeme Teknik Özellikler	Miktar	Fiyat	Süre
1					
2					
3					
4					
5					
*Taşıma (kargo) dâhil fiyat teklifi veriniz. *Dövizli satın almalarda TCMB döviz kurları esas alınır. *Şirketimizin genel satın alma vadesi 60 gündür.					
<b>TOPLAM ÖDEME TUTARI</b>					
<b>ÖDEME ŞEKLİ</b>					
<b>ÖDEME VADESİ</b>					
<b>TESLİM SÜRESİ</b>					
<b>TESLİM YERİ</b>					
<b>GARANTİ</b>					
<b>OPSİYON</b>					
<b>CE / ISO / TSE</b>					
Yukarıda talep edilen ürün-malzemeler için fiyat teklifi veriniz. İyi çalışmalar...					
					<b>FİRMA KAŞE</b>
<b>SİPARİŞ ONAY</b>					
Teklifiniz kabul edilmiştir. Malzemenin yukarıdaki şartlar ile tarafımıza ulaştırılmasını rica ederiz.					
<b><u>SATIN ALMA</u></b>			<b><u>ONAYLAYAN</u></b> KAŞE / İMZA		

Görsel 1.14: Satın Alma Fiyat İstek ve Sipariş Formu

Satın Alma Fiyat İstek ve Sipariş Formu, tedarikçilerden talep edilmekte olan malzeme için fiyat isterken kullanılan standart formlardan biridir. Bu form işletme tarafından onaylandığında sipariş formu olarak da kullanılabilir. Form üzerinde hem teklif veren tedarikçi firmanın onayı hem de teklifi kabul edecek işletmenin onayı bulunmaktadır (Görsel 1.14).





## Teklif Karşılaştırma Formu

Teklif Karşılaştırma Formu'nda birden fazla tedarikçi veya satıcıdan alınan fiyat teklifleri karşılaştırılır.

Bu karşılaştırmada bazen çok küçük farklar, bazen de büyük farklar görülür (Görsel1.15).

TEKLİF KARŞILAŞTIRMA FORMU										
TEKLİF VEREN FİRMALAR		.....Firması			.....Firması			.....Firması		
SIRA NO.	ÜRÜN BİLGİLERİ	BİRİM FİYAT	MİKTAR	TUTAR	BİRİM FİYAT	MİKTAR	TUTAR	BİRİM FİYAT	MİKTAR	TUTAR
1										
2										
3										
4										
*Fiyat tekliflerinde Türk Lirası (TL) esas alınacaktır.										
MUHASEBE		TALEP EDEN			DEĞERLENDİRME			ONAY		
MUHASEBE MÜDÜRÜ İMZA		BİRİM AMİRİ İMZA			SATIN ALMA MÜDÜRÜ İMZA			GENEL MÜDÜR İMZA		

Görsel 1.15: Teklif Karşılaştırma Formu

Muhasebe bölümü, talep eden birim, satın alma bölümü ve genel müdür Teklif Karşılaştırma Formu'nu inceleyerek en uygun fiyatı veren tedarikçi için satın alma işlemini onaylar (Görsel1.16).

TEKLİF KARŞILAŞTIRMA FORMU										
TEKLİF VEREN FİRMALAR		ABC MAKİNA			RFV DENİZCİLİK			CBA MAKİNA		
SIRA NO	ÜRÜN BİLGİLERİ	BİRİM FİYAT	MİKTAR	TUTAR	BİRİM FİYAT	MİKTAR	TUTAR	BİRİM FİYAT	MİKTAR	TUTAR
1	A01.01.030.005-KALİBRE GALVENİZLİ DENİZ ZİNCİRİ	10	10	100	55	10	550	99	10	990
2	A01.01.030.010-KALİBRE GALVENİZLİ DENİZ ZİNCİRİ	20	20	400	66	20	1.320	88	20	1.760
3	A01.01.030.015-KALİBRE GALVENİZLİ DENİZ ZİNCİRİ	30	30	900	77	30	2.310	99	30	2.970
4	A01.01.030.016-KALİBRE GALVENİZLİ DENİZ ZİNCİRİ	40	20	800	88	20	1.760	111	20	2.220
*Fiyat tekliflerinde Türk Lirası (TL) esas alınacaktır.		TOPLAM		2.200	TOPLAM		5940	TOPLAM		7940
MUHASEBE		TALEP EDEN			DEĞERLENDİRME			ONAY		
MUHASEBE MÜDÜRÜ İMZA		BİRİM AMİRİ İMZA			SATIN ALMA MÜDÜRÜ İMZA			GENEL MÜDÜR İMZA		

Görsel 1.16: Teklif Karşılaştırma Formu örneği



## Satin Alma Onay Formu

Teklif isteme formları ile satın alma süreci başlamış olur. Toplanan teklifler değerlendirilir ve en uygun tedarikçi seçilir. Satın alma birimi, işletme içinde onay merci ile (genel müdür, yönetim kurulu üyesi vb.) temasa geçerek teklifleri onay makamına sunar. İşletme uygulamaları firmalarda değişkenlik göstermektedir. Bazı işletmeler bu aşamada Satın Alma Onay Formu'nun ve Teklif Karşılaştırma Formu'nun kullanılmasını tercih edebilir.

Satın alma sürecinde bazı malzemelerin acil temin edilmesi gerekebilir, bazı malzemeler ise olağan akışta temin edilir. Satın Alma Onay Formu'nda bu bilgiye yer verilmektedir. Satın alma bölümü ve şirketteki ilgili yöneticiler işlemleri ihtiyacın aciliyetine göre hızlandırabilirler.

SATIN ALMA ONAY FORMU				
ÇOK ACİL		ACİL		OLAĞAN
MALZEME TALEP NUMARASI				
TALEP EDEN BİRİM		TARİH:		
KULLANIM YERİ				
SIRA No.	MALZEME VE HİZMET TANIMI	MİKTAR	FİYAT	TUTAR
1				
2				
3				
4				
5				
			TOPLAM TUTAR	
ALINAN TEKLİFLER				
FİRMA BİLGİSİ			AÇIKLAMALAR	
1				
2				
ONAY				
MALİ VE İDARİ İŞLER MÜDÜRÜ		GENEL MÜDÜR		YÖNETİM KURULU ÜYESİ
(..... TL'ye kadarki meblağlar)		(.....TL'nin üstündeki meblağlar)		(.....TL'nin üstündeki meblağlar)

Görsel 1.17: Satın Alma Onay Formu

Satın Alma Onay Formu'nda, Satın Alma Talep Formu'nu hazırlayıp satın alma biriminden malzemeyi talep eden birimin ismi ve malzemenin kullanılacağı yer yazılmaktadır (Görsel 1.17). Her şirkette farklılık gösterse de işin en zor ve yavaş olduğu kısım, onay aşamasıdır. Talep eden birim ve kullanım yeri onay hızını belirler.





Örneğin, üretim birimine acil yetişmesi gereken bir yedek parça için onay vermek daha hızlı bir süreç gerektirir. Çünkü üretimin durma tehlikesi bulunmaktadır.

Satın Alma Onay Formu'na malzeme ve hizmet tanımı, miktar ve fiyat yazarken çok dikkat edilmelidir. Burada yapılan bir hata satın alma işlemine onay verilmemesine sebep olabilir. Satın Alma Onay Formu'nda onay makamı talep edilen malzemenin fiyatına göre belirlenebilir. Örneğin, 100.000 TL'ye kadar olan malzemeler için mali ve idari işler müdürünün onayı yeterli olabilir.

## 1.2. Uygulama: Satın Alma İşlemlerinde Belgelerin Kullanımı

**Uygulama Süresi:** Bir ders saati

**Amaç:** Satın alma faaliyetlerinde kullanılan belgeler ile uygulama yapmak

**Açıklama:** Aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek talep edilen ürün ve hizmet ile ilgili fiyat teklifi toplayıp teklifleri karşılaştırınız.

### İşlem Basamakları

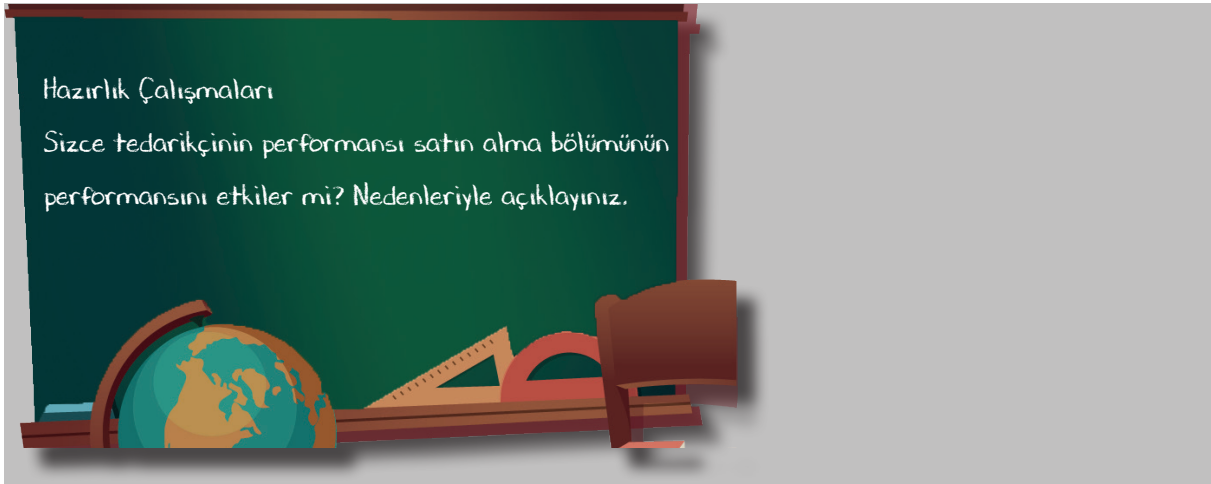
1. Bir işletme seçiniz ve bu işletmenin faaliyet alanını belirleyiniz.
2. İşletmedeki bölümlerin ürün ve hizmet ihtiyacını Malzeme Talep Formu'yla toplayarak satın alma işlemlerini başlatınız.
3. Oluşturacağınız Teklif İsteme Formu ile talep edilen ürün ve hizmet için tedarikçilerden fiyat teklifi isteyiniz.
4. Gelen fiyat tekliflerini toplayarak Teklif Karşılaştırma Formu'na aktarınız.
5. Teklif Karşılaştırma Formu'nda aynı kalite ve özellikte olan ürün ve hizmetlerden en düşük fiyatlı olanlar için satın alma onayı veriniz.

**Değerlendirme:** Çalışmanızı öğretmeniniz ile birlikte gözden geçirmek için aşağıda verilen kontrol listesini kullanınız.

### KONTROL LİSTESİ

ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
İşletme ve faaliyet alanını açıkladı.		
İşletme bölümleri tarafından talep edilen ürün ve hizmetleri belirledi.		
Fiyat tekliflerini karşılaştırarak en düşük fiyatlı teklif için satın alma onayı verdi.		
Düzenli, temiz ve disiplinli çalıştı.		
Süreyi etkili ve verimli kullandı.		





## 1.2. FİRMA TEDARİKÇİ İŞLEMLERİ

### 1.2.1. Tedarik Zinciri ve Lojistik

Lojistik denince ülkemizde çoğu zaman satın alma ve tedarik zinciri faaliyetleri akla gelir. Tedarik zinciri ve satın alma kavramlarının lojistik kavramıyla ilişkili olduğu ve lojistik faaliyetlerin yardımıyla görevlerini yerine getirdiği unutulmamalıdır.

**Tedarik Zinciri Yönetimi:** Ham madde temininden üretime, dağıtım sürecinden son müşteriye kadar rol alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında gidip gelen ürün, bilgi ve paranın yönetimidir. Tedarik zinciri, ham maddeden başlayıp tüketiciye uzanan bir yolculuktur.

**Lojistik:** Ürün ve hizmet sağlanmasının planlanıp uygulanması ile organizasyon, taşıma ve yönetim işlemlerinin yapılmasıdır. Yalnızca farklı yerler arasında yapılan sevkiyat ve stok yönetiminden ibaret olmayan lojistik, bütün bir sistemdir, taşıma ve stok da bu sistemin birer parçasıdır.

Lojistik sisteminin tam olarak yerine getirilmesi esnasında çok sayıda faaliyet gerçekleştirilir. Ulaştırma, depolama, stok yönetimi, elleçleme, ambalajlama, dağıtım, sipariş, satış, müşteri hizmetleri gibi lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi ayrı uzmanlık gerektirmektedir. Doğru ürünün doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru kalitede müşteriye ulaştırılması, güçlü ve etkin bir işletme yapısı ve nitelikli iş gücü imkânı ile mümkündür.

Ülkemiz, bulunduğu coğrafya ve sosyal-kültürel özelliklerinin yanı sıra yer altı ve üstü zenginlikleri ile de lojistik faaliyetlerinin en yoğun olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Uluslararası taşımacılıkta ülkemizin aktarma merkezi durumunda olması lojistik faaliyetlerin hacmini artırmaktadır.





## 1.2.2. Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Tedarik zinciri ve lojistik kavramı genellikle birbirinin yerine kullanılan yakın kavramlardır. Bu yüzden iki kavram arasında belirgin farklar olmamakla birlikte her biri özel süreçleri, görevleri ve sorumlulukları içeren ayrı alanlardır. Tedarik zinciri ile lojistik arasındaki ayrımın belirsizliği, lojistiğin birçok kişi tarafından tedarik zinciri yönetiminin alt kategorisi olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Tedarik zinciri ve lojistik arasındaki temel fark, lojistiğin tüm tedarik zinciri sürecinin özel bir parçası olmasıdır.

Lojistik; malların taşınması ve depolanması, gelen ve giden navlun, ters nakliye, transit sırasında haberleşme ve depolama gibi konularla ilgilendir. Lojistik ayrıca malların teslimi ve navlun, üçüncü taraf taşıyıcılar arasında koordinasyon, filo yönetimi ve malların bir noktadan diğerine fiilî olarak taşınmasına yönelik diğer faaliyetlerle de ilgilidir. Belli bir şirketin gereksinimlerine bağlı olarak lojistik yönetimi ayrıca üretim ve paketleme, taşımacılığın farklı yönleri için fiyat pazarlığı, üçüncü taraf uyum ve tedarik, teknoloji, iletişim ve müşteri hizmetlerini kapsayabilir.

Tedarik zinciri daha geniş bir bağlamı kapsar. Tedarik zinciri yönetimi, malların tedarik ve temininin tüm yönlerini kapsayan bir şemsiyedir. Temel olarak tedarik zinciri yönetimi, malların nihai tüketiciye satışına olanak tanıyan işletmeler arası bağlantıları oluşturur ve yönetir. Temel olarak yükü bir yerden başka yere aktaran lojistik, tedarik zinciri yönetiminin geniş şemsiyesi altında bir fonksiyondur ancak tüm tedarik zinciri sürecinin sadece bir kısmıdır.

Tedarik zinciri yönetimi, lojistiğin yanı sıra diğer birçok kolu da içeren geniş ve bütünleşmiş bir süreçtir. Bu hususlar, satılacak malları bulma ve elde etme, fiyatlandırma, pazarlık, üretim, depolama, paketleme ve stok kontrolünü içerir.

Tedarik zinciri yönetimi ayrıca dağıtım, maliyet tahsisi ve kontrolü, üçüncü taraf müzakere ve iş birliğinin yanı sıra arz ve talep yönetimini de içerir. Tedarik zinciri yönetiminin geniş bir faaliyet alanını kapsamaması; bu sürecin bir kısmının, tıpkı lojistik gibi kendisinden farklı fakat kendisine bağlı bir uzmanlık alanı olarak görülen başka bir tedarik zinciri yönetimi alt kategorisine **talep planlaması** adı altında ayrılmasına neden olmuştur.

Hem tedarik zinciri hem de lojistik süreci için detaylar ve kesin tanımlar şirketten şirkete değişir ve belli derecede örtüşür. Hatta lojistik yönetimini gerektiren görev ve sorumlulukların çoğu tedarik zinciri yönetimine dâhil olur ve bunun tersi de gerçekleşebilir.







## 1.2.4. Satın Almada Kaynak Yönetimi

Ticari işletmelerde kaynak, şirketin özellikle satın alma işlemlerinde kullandığı para miktarıdır. Üretim yapan veya ticari işlem yapan işletmelerde, mal ve hizmet satın almada ortaya çıkan ortalama maliyetin, bir şirketin toplam harcamalarına oranının %70-%80 olduğu tahmin edilmektedir. Örneğin, bir ticari işletmenin belirli bir dönem için toplam finansal kaynağı 1.000.000 TL ise 700.000-800.000 TL arasındaki finansal kaynak mal ve hizmet satın alımına ayrılıyor demektir. Bu durum da satın alma bölümünün kaynak yönetimi alanındaki başarısının önemini artırır. Kaynak yönetimi politikasının amacı, sürekli ve garanti edilmiş tedariki sağlamaktır. Bunun yanı sıra finansal kaynakları en uygun şekilde kullanmaktır. Kaynak yönetimi olası tedarik problemlerini tahmin eder, bunları gözler ve gelen uyarı sinyallerine göre harekete geçer (Görsel 1.19).



Görsel 1.19: Satın almada kaynak yönetimi

Satın alma planlaması yapılacak olan malzemenin tedarikinde tedarikçiler de çeşitlilik gösterir. Satın alma bölümü en başarılı kaynak yönetimini sağlamak amacıyla en uygun fiyattan en iyi kalitede mal ve hizmeti bulmaya çalışırken tedarikçilerin özellikleri bu amacın gerçekleşmesini iyi ya da kötü anlamda etkileyebilir. Örneğin, bazı ürünler için pazarda tek tedarikçi varken bazı ürünler için tedarikçi sayısı çoktur. Tedarikçi pazarda ya da piyasada tekel ise fiyatlar yüksek olabilir.

## 1.2.5. Kaynak Yönetiminde Tedarikçi Çeşitleri ve Tedarikçi Seçimi

Tedarikçi çeşitliliği ve konuları, tedarikçi seçimlerinde farklı yaklaşımları gerektirebilir. Bu durumların sistematik olarak planlanması, nasıl davranılacağı ve sürecin nasıl yönetileceği konusunda yol gösterecektir. Kaynak yönetiminin verimli bir şekilde yapılabilmesi için tedarikçilerin ve pazarın özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir.

### 1.2.5.1. Zorunlu Tedarik Kaynağı

İşletmenin ihtiyacı olan mal ve hizmetin bazı durumlarda tek kaynaktan tedarik edilme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.





Bu durumda satın alma bölümünün fiyatlar konusunda yapabileceği çok fazla bir şey yoktur. Bu yüzden satın alma yöneticileri zorunlu olmadıkça tek tedarikçiden mal ve hizmet alımını tercih etmezler. Tek kaynaktan tedarik zorunluluğu şu nedenlerle meydana gelir:

**Tekel Konumundaki Satıcı:** Genellikle pazarda tek satıcı olması durumunda ortaya çıkan bir durumdur. Az sayıda satıcının olması da benzer bir durumdur. Tek bir satıcı tarafından belirlendiği için fiyatlar yüksek olabilir.

Örneğin; Türkiye'deki hava yolu şirketlerinin hepsi, bütün şehirlere uçuş hizmeti vermemektedir. Uçuş hizmeti veren hava yolu şirketi gidilecek şehir için tek şirket olduğunda bilet fiyatları çok yüksek olsa da mecburen tercih edilecektir.

**Orijinal Üretim Yapan Satıcı:** Özellikle alınan üretim aracının veya makine teçhizatının yedek parça alımlarında söz konusu olan bir durumdur. Satıcı firma seçiminde yedek parça dikkate alınmalıdır. Satın alınan malzemenin teknik dokümantasyonunun istenmesi, satıcı firma yedek parçayı uygun şartlarla teslim etmediği takdirde bu parçayı başka bir yerde üretme serbestliği şartı, bu üretim aracı veya makine teçhizatın alımı sırasında sağlanmalıdır.

Örneğin; dizüstü bilgisayar üreten bir marka, bilgisayarda kullandığı bataryanın orijinal olmasını zorunlu kılarak bataryanın çalışmasını yazılım ile garantiye almıştır. Bu durumda satın alma bölümü, daha sonra bilgisayar bataryası ile ilgili bir problem yaşanması hâlinde ve değişimin zorunlu olduğu durumlarda orijinal batarya kullanması gerektiğini ve bu durumun daha maliyetli olacağını bilmelidir.

**Müşterinin Belirlediği Satıcı:** Müşteri, bazı hâllerde belli bir üreticinin malının, en iyi değeri sağlayacağını varsayar ve baştan o satıcıyı tercih eder. Bu durumda satın alma, zorunlu olarak o işletmeden yapılmak durumunda olacaktır. Çok iyi anlaşılabilmesi gibi bu satın alma yapılırken satın almacı, müzakerede çok kötü bir pozisyondan başlamak durumundadır. Bu nedenle bu müşterilerin marka ve satıcı belirlemesi yerine şartname ve kalite tanımlarını hazırlamaları istenmelidir.

Örneğin; ev dekorasyon ve tadilat firması ev boyama işi kabul ettikten sonra ev sahibi kullanılacak boya için belli bir markada ısrar etmiştir. Ev sahibi ile boya masrafları dâhil anlaşıldığı için ev sahibinin istediği marka ile aynı kalite olan başka bir markada fiyatlar daha uygun olmasına rağmen yüksek fiyatlı boya satın alınmıştır. Bu durum firmanın kaynak yönetimini olumsuz etkilemiştir.





**Patent Ve Lisans Anlaşması Kısıtlaması:** Markalı ürünlerin tercih edildiği durumlarda ortaya çıkar. Yasal birtakım sorunlar oluşmaması için bu tür ürün alımları için zorunluluk söz konusu olabilir. Bu durumda işletme, kendisi satın almaktansa kendisine üretim siparişi veren işletmenin, kendi adına tedarikçi ile ürünün fiyat ve şartlarını müzakere etmesini istemelidir.

**Firmanın Standardizasyon Programı:** Standart olan ürünlerin ve yedeklerinin sadece seçilen satıcıdan alındığı durumlarda geçerlidir. Bu durumda bazı konulara dikkat etmek gerekir. Seçilen firmanın faaliyetinden vazgeçmesi hâlinde, firma seçiminin çok önemli olduğu unutulmamalıdır.

Örneğin bazı teknoloji firmaları ürünlerini satmak için belirli satış noktaları ve satıcılar belirler. Bu satıcılar dışında satış işlemi olmadığından genelde fiyatlar nettir ve pazarlığa açık değildir. Türkiye’de İstanbul’da faaliyet gösteren bir satıcı Çin merkezli üretim yapan belli bir markanın akıllı telefon, aksesuar ve yedek parça satışı işini üstlenmiştir. Türkiye’de bu markanın ürünlerinin yurt içi dağıtımını da üstlenmiştir. Bu durumda tek satıcı olduğundan fiyatları da belirler. Daha düşük fiyatla aynı ürünü satan bir rakibi olmadığı için de bu satıcı ile pazarlık yapılamaz ve satış fiyatları çok yüksek de olsa kabul etmek zorunda kalınır.

**Kullanıcılar / Tasarımcılar Tarafından Belirlenen Satıcı:** Kullanıcılar / tasarımcılar, doğabilecek malzeme sorunlarından kendilerinin sorumlu tutulabileceklerini düşündükleri zaman satıcıyı belirlemenin kendi hakları olduğunu kabul ederler. Bazı hâllerde bakım onarım ve kalite kontrol bölümünün de benzer davranış sergilediği görülür. İşletme içinde marka veya satıcı tanımlayarak malzeme talebinde bulunmak bu ilgili bölümün o ürün ile ilgili teknik bilgi ve deneyimlerinin az olduğu yönünde algılanabilir. Bu durumda işletme, bu tarz sıkıntıları engellemek için bu elemanları olabildiğince eğitmelidir. Ayrıca değişik ürünleri denemek için onları yetkilendirmelidir. Bu satın almacı ve satın alma yapan işletmenin herhangi bir müzakere ve fiyat pazarlığı yapma şansı olmaz veya çok az şansı olur. Seçim yöntemi de zorunlu olarak var olan tek tedarikçi alternatifini seçmekten ibarettir.

### 1.2.5.2. Tek Olarak Belirlenen Fakat Zorunlu Olmayan Tedarik Kaynağı

Zorunlu olmasa da tek tedarikçinin tercih edilmesinin hem zaman hem de maliyet anlamında fayda sağladığı durumlar vardır. Tek tedarikçi seçimi bazı durumlarda kaynak yönetimine olumlu fayda sağlayabilir. Gerekli mal ve hizmet fiyatı konusunda satın alma yöneticileri kısıtlı olmasına rağmen bazı durumlarda zorunlu olmasa da tek tedarikçi seçimi yapmaktadır. Ulaşım maliyetleri birden fazla tedarikçi ile iş yapmayı engeller.



Sipariş bölündüğü zaman nakliye maliyetindeki artış, ürün maliyetini artırır. Bu durumda zorunluluk olmasa da siparişi tek tedarikçiye vermek gerekebilir. İstenen mal ve kalite standardı fazla satıcı ile anlaşma yapılmasını engelleyebilir. İstenen kalite ve ürün standardı yüksek olduğu zaman, pazarda çalışan birçok işletmenin bu şartları yerine getiremeyeceği hâllerde, zorunlu olmasa da tek tedarikçi ile çalışılabilir.

Satın alma bölümü, teknik tasarım gruplarını gereksiz yere kalitenin yükseltilmemesi konusunda uyarmak durumundadır. Bu durum ürün maliyetinin artmasına neden olur. Dahası teklif veren işletme kendisinin tek satıcı olduğunu sezdiği takdirde bundan cesaret alarak fiyatları yukarı çekebilir. Bu tavır sadece fiyatların yükselmesine değil müzakere etmenin de zorlaşmasına ve sürecin uzamasına neden olur. Bu durumların gerçekleşmesi kaynak yönetimini olumsuz etkiler.

### 1.2.5.3. Birden Fazla Satıcının Serbestçe Seçilebildiği Serbest Rekabete Dayalı Tedarikçiler

Tedarikçilerin fazla olduğu pazarlarda satın alma yöneticisi kaynak yönetimini en verimli şekilde gerçekleştirmektedir. Çünkü böyle pazarlarda düşük fiyat bulma imkânı vardır. Tedarikçiler, sattığı ürün ve hizmet için birden fazla fiyat teklifi verilebilecek bir pazarda bulduklarını bilir ve fiyat tekliflerini buna göre ayarlamak zorunda kalır. Bu durumda, satın almacının ve satın alma yapan işletmenin alım konusunda rahatladıkları gerçektir. Ancak çeşitli tedarikçilerle müzakereler yapma konusu, belirli sayılarla kısıtlanabilir. Zira tedarikçi sayısı ne kadar fazla olursa o kadar fazla zaman harcamak gerekebilir. Bu durumda, bazı tedarikçileri elemek gerekebilir. Seçimi etkileyen faktörler şunlardır:

**Fiyat:** Tedarikçi seçiminde temel etkidir. Hiçbir satın alma yöneticisi ve satın alan işletme, yüksek fiyatlı ürün almak istemez. Bazı hâllerde tek satıcının miktar indirimi cazip gelebilir. Çoklu satıcıların bulunduğu pazarlarda, yıllık ihtiyaç için ve yıl boyunca sabitlenecek bir fiyat anlaşması yapmak, yıl içinde diğer satıcıların fiyatlarını düşürmesi durumunda fayda sağlamaz. Aksine zarar edilmesine sebep olur. Ancak bu durumlar anlaşmada belirtilerek yeni fiyatlara göre anlaşmanın sürüp sürmeyeceği tespit edilebilir.

**Kalite:** Bir diğer tedarikçi seçim etkenidir. Öncelikle şartname ve tekliflerde önerilen şartlar üzerinden bir çalışma gerektirir. Bu hususun yetmediği durumlarda, numune çalışmaları yapılır. Kalite kontrol çalışmalarıyla da kalite süreci devam eder. Satıcı, başlangıçta istenen kalitede malı teslim eder, daha sonra kaliteyi düşürebileceğinden dolayı sürekli olarak takip edilmelidir.





**Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojinin işletmenin faaliyetlerini kolaylaştırıcı etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte teknolojik gelişmeler bazı ürünlerin elde edilme maliyetini de düşürebilir. Bu yüzden tedarikçilerin teknolojik gelişmelere uyumu, satın almacı ve satın alan işletmeyi oldukça yakından ilgilendirir. Sürekli olarak ürünlerin gelişmesi için çaba sarf edilmektedir. Rakipler ve pazarın talepleri bunu zorunlu kılmaktadır. Bu durum çok doğaldır.

Ürün satan tedarikçilerin, makul bir hızda teknolojik gelişmelere ayak uydurması sağlanmalıdır. Bu konuda belli başlı sorunlar söz konusu olacaktır. Bu durum, teknolojik gelişmelere yatırım yapmayı zorunlu hâle getirir. Ancak teknolojik gelişme sadece yatırım ile ilgili değildir, ayrıca bilgili ve deneyimli olmayı da gerektirir. Bu husus ise daha üstün vasıflı eleman çalıştırmayı zorunlu hâle getirir.

**Tedarikte Süreklilik:** Bazı tedarikçiler, çok iyi özellikleri olmasına rağmen tedarikte sürekliliği sağlayamaz. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Tedarikçi, sermaye bakımından yeterince güçlü değil ise kredi bulma konusunda daha çok emek ve zaman sarf etmek zorunda kalabilir. Tedarikçinin çalışan kadrosu kısıtlı ise personel hareketliliği seviyatta birtakım aksamalara neden olabilir. Bu durumda personel hareketi, birtakım sevkiyat aksamalarına neden olabilir. Tedarikçi firmalardaki yer değişiklikleri; küçük tedarikçi firmalardaki aile içi sosyal olaylar, hastalık vb. etkenler de birtakım beklenmedik aksaklıklara yol açabilir.

Tedarik sürekliliği şartsa iki veya daha fazla tedarik kaynağı bulmak, riske karşı bir sigorta olabilir. Ancak tek tedarik kaynağının yararları fazla ise bu gibi hâllerde fazladan stok yapılarak olası tedarik aksamalarına karşı tedbir alınmış olur.

**Acil Durumlarda Esneklik:** Acil durumlu satın almalar genelde kaynak yönetimi açısından olumsuz karşılanmaktadır. Böyle durumlarda acil durumun tanımlanması gerekir. Ani gelen bir sipariş, siparişlerde ani değişiklikler, satın almanın zamanında yapılmayıp ihmal edilmesi vb. durumlarda acil alım yapma gerekliliği doğar. Bu durumda acil olan talebin hızla karşılanmasından başka bir şey düşünmek doğru olmayacaktır. Acil satın almalarda bazen pazar değişikliği olabilir. Örneğin; yurt dışından büyük partiler hâlinde uygun fiyata alınan ham madde, yarı mamul ve yedek parçalar acil durumlarda zaman kısıtlı olacağı için yurt içi pazardan ihtiyaç miktarı kadar fakat yüksek fiyattan satın alınabilir.

Acil satın almalarda tedarikçilerin gösterdiği davranışlara göre tedarikçi seçimi de yapılabilir. Acil satın almayı gerektiren durumlarda tedarikçi tavrı belli başlı üç durumla özetlenebilir.







İlk durumda, tedarikçi tavrı ne yapıp edip bu sıkıntıyı gidermeye yöneliktir. Bu durum, satın almacı ve satın alan işletme için oldukça rahatlatıcı ve destekleyici bir yaklaşımdır. Diğer bir yaklaşımda ise tedarikçi, talebin gerçekleştirilmesinin imkânsız olduğunu, programların bir ay öncesinden kesinleştiğini bildirir. Bu durumda söylenebilecek fazla bir şey yoktur. Tedarikçi haklıdır ve durumu kabullenmekten başka bir seçenek yoktur. Ama bu durum, sorunu çözmemektedir. Bir başka durum ise tedarikçinin bu acil talebi karşılayabilmesi ancak bu aciliyet nedeniyle fiyatta artış talep etmesidir. Haklı nedenlerle bile olsa tedarikçinin bu talebi ister istemez satın alma yöneticisinde ve satın alan işletmede soğumaya neden olacaktır. Elbette bu talep, tedarikçi işletmede çok büyük birtakım maliyetlere neden oluyorsa bu duruma bir çözüm bulmak gerekir. İşte bu her üç durumda, işletme ve satın alma yöneticisi oldukça farklı değerlendirilmek durumundadır. Zira bu durumlarla sıklıkla karşılaşılmamaktadır. Sık olmayan bu durumlar için gösterilen bu esneklik, elbette karar vermede etken olacaktır. Ancak esneklik adına her siparişte bu tür kararsızlıklar yaşıyorsa bu durumda tedarikçilerin fiyat farkı talep etmeleri de olağan karşılanmalıdır. Belli bir program dâhilinde titiz ve dikkatli çalışan işletmeler, nadiren de olsa tedarikçilerin davranış tercihlerini değerlendirmelidir (Görsel 1.20).



Görsel 1.20: Taşıma şekillerinde esneklik





#### 4. ÖRNEK OLAY

Balıkesir’de faaliyet gösteren KRS firması kolonya üretimi yapmaktadır. Firma 100 litre limon kolonyası üretimi için 60 litre etil alkol, 20 litre limon esansı kullanmaktadır. Firma kolonyaları 500 ml şişelere doldurarak satışa sunmaktadır. Firma limon kolonyası üretimi için etil alkolün litresini 10 TL’den, limon esansının litresini 80 TL’den, şişelerin tanesi ise kapağı ile birlikte 3 TL’den yurt dışındaki tedarikçilerinden toplu parti hâlinde satın almaktadır.

Firmaya normal siparişlerinden farklı olarak önemli bir müşterisinden acil bir sipariş gelmiştir. Firma yöneticisi bu siparişi bir gün içinde hazırlayıp müşteriye teslim etmek istemektedir. Sipariş toplamda 100 litre 500 ml şişelerde 200 adet limon kolonyasını içermektedir. Firma elindeki malzeme stokunu incelendiğinde 40 litre etil alkol, 12 litre limon esansı ve 120 adet şişe bulunduğunu tespit etmiştir. Gelen acil sipariş için eksik olan 20 litre etil alkol, 8 litre limon esansı ve 80 adet şişe için acilen satın alma gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu noktada firma satın alma konusunda esnek davranmak durumunda kalmış ve Balıkesir’de faaliyet gösteren tedarikçilerden eksik olan malzemeler hızlıca tedarik edilmiştir. Bu durumda etil alkolün litresi 15 TL’den, limon esansının litresi 100 TL’den, şişelerin ise tanesi 5 TL’den satın alınmıştır.

Firmanın satın alma yöneticisi Seyit Bey, eğer malzemelerin hepsi stokta olsaydı üretimin birim maliyeti ile yeni durumda ortaya çıkacak birim maliyetinin ne olacağını hesaplamak istemektedir. Bununla ilgili aşağıdaki gibi bir çalışma yapmıştır (Görsel 1.20). Bu çalışmaya göre yeni durumda ortaya çıkan toplam maliyet eski duruma göre 420 TL artmıştır. Kolonyaların birim satış fiyatı 20 TL olduğu için ve firmanın maliyet artışından dolayı kârı 420 TL düşmüştür. Bu olay, kaynak yönetimi için olumsuz bir durum örneğidir.

Eski Durum				Yeni Durum					
Malzeme	Birim Fiyat	Kullanılacak Miktar	Malzeme Başına Maliyet	Malzeme	Birim Fiyat	Kullanılacak Miktar	Yeni Birim Fiyat	Kullanılacak Miktar	Malzeme Başına Maliyet
Etil Alkol	10 TL	60 Litre	600 TL	Etil Alkol	15 TL	40 Litre	600 TL	20 Litre	300 TL
Limon Esansı	80 TL	20 Litre	1.600 TL	Limon Esansı	100 TL	12 Litre	1.200 TL	8 Litre	800 TL
Şişe (500 ml)	3 TL	200 Adet	600 TL	Şişe (500 ml)	5 TL	120 Adet	600 TL	80 Adet	400 TL
100 Litre Limon Kolonyası Toplam Maliyet			2.800 TL	100 Litre Limon Kolonyası Toplam Maliyet					3.220 TL
Şişe (500 ml) Başına Birim Maliyet			$\frac{2800}{200}$ 14 TL	Şişe (500 ml) Başına Birim Maliyet					$\frac{3220}{200}$ 16,1 TL

Görsel 1.20: Acil durumlu satın almada ortaya çıkan maliyet farkı



**1.3.Uygulama: Acil Durumlu Satın Alma İşlemleri****Uygulama Süresi:** 2 ders saati**Amaç:** Acil satın alma işlemlerinde ortaya çıkan maliyet ile eski durum arasındaki maliyet farkının kaynak yönetimine etkisini tespit etmek**Açıklama:** Aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek acil satın almalarda ortaya çıkan üretim maliyetleri ile normal zamanda ortaya çıkan üretim maliyetlerini karşılaştırınız.**İşlem Basamakları**

1. Bir işletme seçiniz ve bu işletmenin faaliyet alanını belirleyiniz.
2. İşletmenin stokundan olmayan bir ham madde veya yarı mamul ile üretilmesi gereken acil bir sipariş belirleyiniz.
3. Üretim için ihtiyaç olan malzeme miktarlarını belirleyiniz. Belirlediğiniz malzemeler için acil satın alım fiyatı araştırınız.
4. Malzemelerin satın alma işlemlerini yeni fiyatlar ile gerçekleştiriniz. Ürün başına birim maliyeti bulunuz.
5. Üretimin stokumuzda olan malzemelerle yapıldığındaki birim maliyeti bulunuz.
6. Eski durum ile yeni durumdaki birim maliyetlerin karşılaştırmasını yapınız.

**Değerlendirme:** Çalışmanızı öğretmeniniz ile birlikte gözden geçirmek için aşağıda verilen kontrol listesini kullanınız.

KONTROL LİSTESİ		
ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
İşletme faaliyet alanını açıkladı ve gelen acil sipariş için gerekli malzemeleri belirledi.		
Malzemelerin miktarını ve fiyatını tespit ederek maliyet hesaplamasını yaptı.		
Yeni durum ile eski durum arasındaki maliyet karşılaştırmasını yaptı.		
Düzenli, temiz ve disiplinli çalıştı.		
Süreyi etkili ve verimli kullandı.		

**Prestij:** Malın satın alındığı tedarikçinin pazardaki tanınırlığı da karar vermedeki önemli etkenlerdendir. Bu tespite tedarikçi hakkında soruşturma ve araştırma yaparken ulaşılabilir. Pazarda tedarikçiler hakkında yapılan araştırma neticesinde belli başlı cevaplar alınır. Kimi tedarikçiler ile ilgili olarak ne taahhüt ettiyse onu tam zamanında yerine getireceği bilgisi edinilir. Elbette satın alma yöneticisinin temel hedefi bu özelliği taşıyan bir tedarikçiye ulaşmaktır.





Bazı tedarikçiler hakkında iyi iş yaptığı ama hem fiyatta hem de zamanlamada sıkıntı çekilebileceği söylenir. Bu şekilde anılan bir tedarikçi ile çalışmak zorlayıcı bir süreci göze almak anlamına gelir. Bazı tedarikçiler hakkında ise güvenilirliğinin olmadığı, hiçbir söylediğini yerine getiremediği söylenir. Soruşturma yapılan işletmeler, bu şekilde bir bilgi aktarıyorsa bu durumun bir gerçekliği olduğu muhakkaktır. Çoğu zaman bu ifadeler bu şekilde açıkça söylenmez ama konuşulanlar irdelendiğinde bu hususları anlamak pek zor olmaz. Bu araştırmaları doğru yapabilmek için piyasada olmak ve tanınmak gerekir. Aksi takdirde bu tür bilgileri doğru elde etmek imkânsızdır.

**Ticari Ve Teknik Mahremiyet:** Ürünlere ve müşterilerin taleplerine bakıldığında bu taleplerin pazar şartlarına göre her zaman bir gelişme sağladığı görülür. Neredeyse hiçbir ürün, pazara ilk çıktığı şekliyle devam etmemektedir. Bu durumda, ürün üzerinde yapılan tüm tasarım ve geliştirme çalışmalarının bir parasal maliyeti olduğunu kabul etmek gerekir. Bu çalışmalar, o tasarımı yapan teknik bölümün fikri mülkiyeti ve kendisine avantaj sağlayacak olan deneyim kullanımı ile yapılabilmektedir. Aslında bu hususlar AR-GE gibi görünmeyen, baştan öngörülemeyen maliyet unsurlarıdır. Bu durumda tedarikçilerin, bu konulardaki haklara ve çıkarlara uygun davranmalarını beklemek doğaldır. Ancak birçok tedarikçinin bu duruma gereken titizlik ve özeni göstermediği de bir gerçektir. O zaman, bu konudaki deneyimler ve elde edilen bilgiler mutlaka değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Elbette ki tek tedarikçi ile çalışmak kontrolü elde tutmak açısından daha kolaydır. Ancak tersi söz konusu olduğunda, tedarikçinin müşterisinin mahremiyetini gözetmediğinde tüm bilgilerin tedarikçi tarafından sızdırılma riski vardır.

Örneğin, elbise imalatı yapan ABC tekstil firması özel bir tasarım firmasına elbise tasarlattırıştır. Piyasada daha önce hiç olmayan bu model için tedarikçisine elbise tasarımını göndererek ona uygun malzeme teminini sağlamıştır. Elbisenin tasarımının bir kopyasını alan tedarikçi bunu başka bir müşterisine vermiştir. Bu durumda ABC firmasının tasarım için harcadığı maliyeti harcamadan aynı elbiseyi üretilip daha uygun fiyata pazara sunan diğer tekstil firması ABC firmasının istediği miktarda satış yapmasına engel olacaktır. Bu durumda ABC firması zarar edecektir ve kaynak yönetiminde ağır yara almış olacaktır.

Bu duruma neden olan tedarikçinin ticari ve teknik mahremiyete dikkat etmesi gerekirdi. Bu konuda dikkatli olmayacak tedarikçiler ile çalışmamak gerektiğini satın alma yöneticilerinin iyi bilmesi gerekir.



## 1. BİLELİM ÖĞRENELİM



**Aşağıda açıklaması verilen kavramların karşılıklarını bulmacada uygun kutucuklara yazınız.**

### **SOLDAN SAĞA**

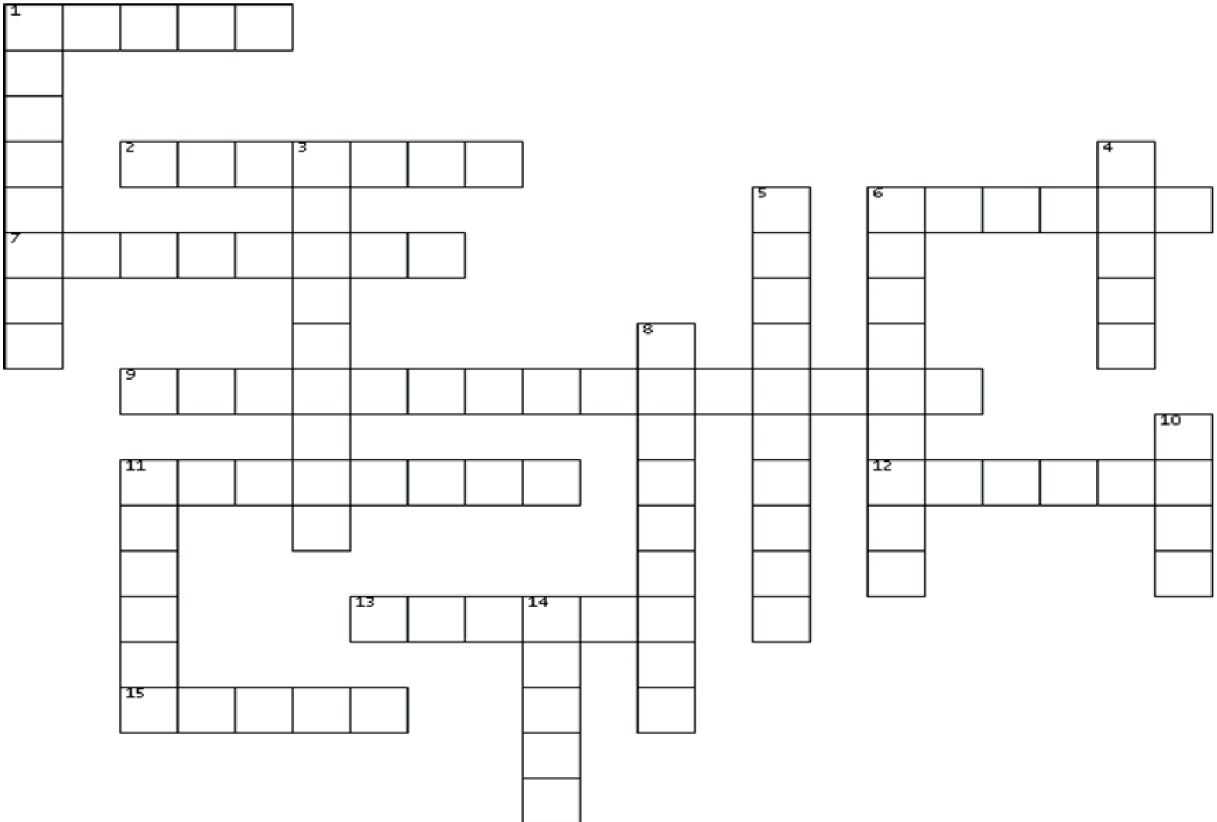
1. Bir ürün veya hizmetin müşteriye sunulduğu yerdir.
2. Satıcı veya tedarikçinin pazarda tanınırlığını ifade eder.
6. Ürün ve hizmet ile ilgili satıcıdan fiyat ve diğer detaylar talep edilir.
7. Ülkemizde genellikle taşımacılıktan ibaret olduğu düşünülen kavramdır.
9. İşletmelerin personel ihtiyacını karşılayan bölümdür.
11. Üretimde kullanılan ve özellikleri bakımından dönüşüm göstermemiş veya çok az dönüşüm göstermiş maddelerdir.
12. Bir ürün ve hizmetin niteliğini belirtir.
13. Ham madde ve yarı mamullerin işlenerek bir ürüne dönüşmesidir.
15. Bir ürünü satan tek satıcının olduğu piyasalara verilen isimdir.





## YUKARIDAN AŞAĞIYA

1. Satın alma yöneticisi ile satıcı arasında yapılan fiyat düşürme çalışmalarıdır.
3. İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli her çeşit malzemenin alınmasıdır.
4. Bir ürün ve hizmetin değeridir. Satın alma yöneticisinin düşük olmasını istediği şeydir.
5. Ticari işletmelerin organizasyon şemasında en tepede bulunur.
6. Talep edilen ürün ve hizmetin teminini yapar.
8. Ham madde ile birlikte işlenerek nihai ürün içine dâhil olan çelik plaka, tel veya plastik folyo gibi ürünlerdir.
10. Ürünlerin istenilen zamana kadar saklandığı yerdir.
11. Fiziksel özelliğe sahip olan ürünlerin tersine, elle tutulamayan ve saklanması mümkün olmayan işletmelerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik satın alma kalemlerinden biridir.
14. İşletme ihtiyaçları için satın alma isteğine verilen isimdir.





## 1. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıda boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.

1. ( ) Ofis ve kırtasiye malzemeleri satın alma harcamalarında büyük oranda yer kaplamaktadır.
2. ( ) Yarı mamuller asıl ürünün üretim sürecinde tekrar işlem görecektir.
3. ( ) Ham maddenin şirkete getirilmesi, nihai ürünün depolanması ve müşteriye teslim edilmesi süreçlerinde insan kaynakları bölümü sorumluluk üstlenmektedir.
4. ( ) Satın alma bölümüne yeni bir tedarikçi gelen bir katalog, pazarda üretilmiş yeni bir ürün veya fuardan elde edilen bilgi araştırma ve geliştirme bölümüne iletilmektedir.
5. ( ) Ürün ve hizmetin niteliğine göre malzemenin standart özelliklerinin belirlenmesi ve kalite kontrol gibi konulardan finans bölümü sorumludur.
6. ( ) Satın alma işlemlerinde kaynak yönetiminin verimli bir şekilde yapılabilmesi için tedarikçilerin ve pazarın özelliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.
7. ( ) Kaynak yönetiminin amacı, üretim için gereken sürekli sürekli tedariki sağlarken finansal kaynakları en uygun şekilde kullanmaktır.
8. ( ) Acil durumlu satın almalar kaynak yönetimi açısından olumlu karşılanmaktadır.
9. ( ) Tedarikçilerin fazla olduğu pazarlarda satın alma yöneticisinin uygun fiyatlı alım yapma ihtimali düşüktür.
10. ( ) Ürünlerin modasının geçme ihtimali satın alma faaliyetlerindeki risklerden biridir.









4. **Aşağıdakilerden hangisi satın alma yönetiminin amaçlarından biri değildir?**
- A) Üretim için gerekli olan girdilerin zamanında temini
  - B) Doğru ürünün doğru miktarda satın alınması
  - C) En uygun tedarikçinin belirlenmesi
  - D) Güvenilir tedarikçiler ile uzun süreli anlaşılması
  - E) Yüksek fiyatlı ürün ve hizmet temin edilmesi
5. **Aşağıdakilerden hangisi geleneksel satın alma yönetiminin özelliğidir?**
- A) Kalite, satın alma kararında temel faktördür.
  - B) Ürünler daha az özelliğe sahiptir.
  - C) Kalite çok daha geniş bir tanıma sahiptir.
  - D) Tercihen tek tedarikçi ürünleri meydana getirir.
  - E) Kalite, organizasyonda ve tedarikçiyle sürekli geliştirilir.
6. **Aşağıdakilerden hangisi modern satın alma yönetiminin özelliğidir?**
- A) Fiyat, satın alma kararında temel faktördür.
  - B) Kalite, standartlara uygunluktur.
  - C) Sıfır hata belirlenir.
  - D) Teslimat her zaman olabilir.
  - E) Ürünleri çok sayıda tedarikçi oluşturur.
7. **Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde lojistik satın alma faaliyetlerine örnek olarak verilemez?**
- A) Lojistik bölümüne personel alımı
  - B) Üretilen ürünlerin saklanması için depolama hizmeti
  - C) Siparişlerin, dağıtımı için kargo şirketine verilmesi
  - D) Ham maddenin fabrikaya lojistik şirket aracılığıyla taşınması
  - E) Ürünlere etiketleme ve ambalajlama işlemlerinin yapılması





8. Aşağıdakilerden hangisi serbest rekabete dayalı tedarikçilerden oluşan ve birden fazla tedarikçi arasından özgürce tercih yapılabilecek bir pazarda, tedarikçi seçiminde dikkat edilecek konulardan biri değildir?
- A) Fiyat  
B) Kalite  
C) Acil durumda esneklik  
D) Tedarikte süreklilik  
E) Tedarikçinin adresi
9. Aşağıdakilerden hangisi satın alma yöneticisinin tek tedarik kaynağı tercih etme sebeplerinden biri değildir?
- A) Satıcının pazarda tekel konumunda olması  
B) Orijinal üretim yapan satıcı zorunluluğu  
C) Satıcının satın alma yöneticisinin akrabası olması  
D) Patent ve lisans anlaşması kısıtlaması  
E) Müşterinin satıcıyı belirlemesi
10. Aşağıdakilerden hangisi tekel konumundaki satıcıya örnek olarak verilebilir?
- A) Elektrik dağıtım şirketi  
B) Giyim mağazası  
C) Oto galerisi  
D) Market  
E) Lokanta

# 2. Öğrenme Birimi

## SATIN ALMA TEKNİKLERİ



### NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Satın alma sürecinin detayları
- Satın alma sürecinde kullanılan belgeleri
- Malzeme yönetimi, satın alma planlaması ve bütçe kavramları
- Tedarikçi performans ölçümü
- SWOT ve pareto analizleri

### TEMEL KAVRAMLAR

- Satın Alma Süreci
- Malzeme Yönetimi
- Satın Alma Planlaması
- Bütçe
- Tedarikçi Performansı
- SWOT Analizi
- Pareto Analizi

### KONULAR

2.1. SATIN ALMA İŞLEMLERİ

2.2. TEDARİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ





### Hazırlık Çalışması

Nadiren satın aldığınız bir ürün veya hizmet düşününüz. Bu ürün veya hizmeti satın alma sürecinde nelere dikkat ettiğinizi ve kararınızı neye göre verdiğinizi arkadaşlarınızla paylaşınız.

## 2.1. SATIN ALMA İŞLEMLERİ

Satın alma işlemleri büyük ölçekli firmalarda satın alma bölümü tarafından yürütülürken küçük ölçekli firmalarda bir kişi tarafından yürütülebilmektedir. Bölüm tarafından ya da bir kişi tarafından yürütülen işler arasında fark yoktur fakat satın alma hacmi ve sürekliliği satın alma sürecinde birtakım farklılıklar doğurmaktadır.

### 2.1.1. Satın Alma Süreci

Satın alma sürecinde çoğunlukla aşağıdaki adımlar izlenmektedir (Görsel 2.1 ve 2.2).



Görsel 2.1: Satın alma süreci



Görsel 2.2: Satın alma adımları



### 2.1.1.1. İhtiyaç Belirleme

Satın alma sürecini başlatan basamaktır. İşletme içinde herhangi bir mal veya hizmete ihtiyaç duyulması ve bu ihtiyacın satın alma bölümüne bildirilmesi sonucu satın alma bölümü ihtiyaç ile ilgili araştırma yapmaya başlar.

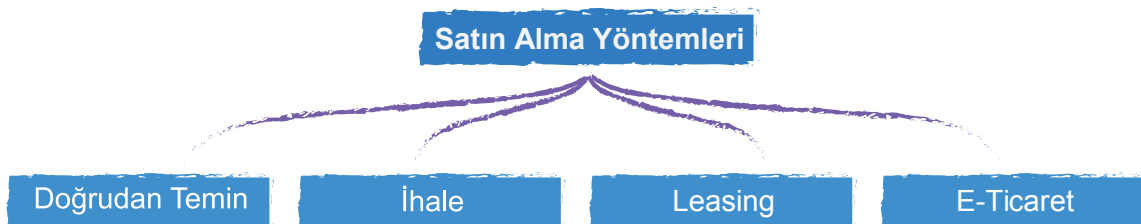
Satın alma işlemi bir defalık mı yoksa belirli periyotlarda mı yapılacak, alım miktarı ne kadar olmalı, alım için ayrılan işletme bütçesi ne kadar, alınacak ürün veya hizmetten beklenen kalite düzeyi nedir, tedarikçinin satış sonrası servis garantisi var mı gibi birçok soruya cevap aranır. Mobilya üretimi yapan bir işletmede demir, sünger, boya, kumaş vb.; lojistik faaliyetlerde bulunan bir işletmede yeni bir çekici, dorse veya depo içinde kullanmak üzere fork-lift, yeni bir raf sistemi vb.; hastanelerde tıbbi malzemeler vb. ihtiyaç konusu olurken sayılan tüm firmalarda kâğıt, kalem, kartuş, temizlik malzemeleri, içecek gibi çabuk tükenen malzemeler de talep edilebilecekler içinde yer almaktadır.

Satın alma işlemi sadece somut mallar ile yapılmamaktadır. Üretim yapan bir işletme taşıma, depolama, gümrükleme gibi lojistik hizmetleri de başka bir firmadan satın alabilir. Benzer şekilde, işletmenin kullandığı bilgisayar yazılımı da dışarıdan sağlanabilecek hizmetler arasında yer almaktadır.

### 2.1.1.2. Satın Alma Yöntemine Karar Verme

İhtiyaç belirleme adımında ihtiyaçla ilgili tüm detaylar netleştirildikten sonra mal veya hizmetin hangi kanal ile ne şekilde satın alınacağını belirlemek gerekmektedir.

Satın alma yöntemlerinden bazıları; doğrudan temin, ihale, pazarlık usulü, leasing [lizing (finansal kiralama)], e-ticaret olarak sıralanabilir (Görsel 2.3). Bu yöntemler iş alanına veya firmaya göre değişiklik gösterebilir. Satın alma yöntemine karar verirken satın almanın maliyeti ve miktarı göz önünde bulundurulmaktadır.



Görsel 2.3: Satın alma yöntemleri





**Doğrudan Temin:** Alıcı ile tedarikçinin anlaşması ve sözleşme, fatura vb. gerekli belgelerin düzenlenmesi sonrası işletme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak mal veya hizmetin doğrudan sipariş edildiği usuldür. İşletmeler doğrudan temin için miktar veya fiyat olarak bir üst sınır belirler. Bu sınırın altında kalan satın alma işlemleri için doğrudan temin usulü kullanılabilir.

**İhale:** Bu usulde firma, ihtiyacına yönelik bilinmesi gereken tüm detayları potansiyel tedarikçiler ile paylaşır. Tedarikçiler fiyat çalışması yaparak alıcıya teklif sunar. Alıcı kendisine gelen teklifleri ürün-hizmet fiyatı ve gerekli görülen diğer hususlar açısından değerlendirdikten sonra seçilen tedarikçiyi duyurur. İhale, açık veya kapalı olarak gerçekleştirilebilir. **Açık ihalede** teklif veren tedarikçi firmaların teklifleri katılımcılar huzurunda açılır ve alıcı firma için en uygun teklif seçilir; **kapalı ihale** usulünde ise teklif süresinin bitiminin ardından teklifi uygun olan tedarikçi seçilir ve sonucun diğer katılımcılara bildirilmesi ile ihale süreci sonlanır.

**Leasing:** Finansal kiralama olarak da bilinen leasing, alınacak bir malın mülkiyetinin asıl sahibi olan firmada kalması ve kullanım hakkının kiralayan firmaya geçmesi işlemidir. Taraflar arasında anlaşılan şartlar doğrultusunda kiralama süresi sonunda mülkiyet kiralayan firmaya geçmiş olur. Leasing yöntemine genellikle iş makineleri gibi yüksek maliyetli ürünler için başvurulmaktadır.

**E-Ticaret:** İnternet üzerinden yapılan alım işlemlerini ifade etmektedir. E-ticaret sayesinde tedarikçiler arasında hızlıca kıyas yapıp satın alma işlemi gerçekleştirilerek ihtiyaç karşılama süresi kısaltılır. E-ticaretin en önemli avantajlarından biri, alıcıyı ülke sınırları içindeki tedarikçilerle sınırlamaması ve ona dünya üzerindeki birçok firmaya kolaylıkla ulaşabilme imkânı sunmasıdır (Görsel 2.4).



Görsel 2.4: E-ticaret



ARAŞTIRINIZ



E-ticaretin diğer satın alma yöntemlerine göre avantaj ve dezavantajları nelerdir? Araştırınız. Elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.



. Bir işletme seçiniz ve bu işletmenin faaliyet alanını belirleyiniz. İşletmenin asıl işi olan ürün veya hizmet için ihtiyaç duyacağı ham madde, yarı mamul, malzeme, makine ve benzerlerini sıralayınız.

. Belirlemiş olduğunuz ürün veya hizmetlerin her biri için hangi satın alma yöntemlerini kullanmayı tercih ettiğinizi nedenleriyle birlikte aşağıda verilen tabloya yazınız.

İşletme Faaliyet Alanı	İhtiyaç duyulan ham madde, yarı mamul, malzeme, makine vb.	Tercih Edilen Satın Alma Yöntemi

### 2.1.1.3. Tedarikçi Seçimi

İhtiyaç belirlenip hangi yöntemle satın alma yapılacağına karar verildikten sonra önemli bir aşama olan tedarikçi seçimi süreci başlar. İşletmelerin mevcut tedarikçilerinin yanı sıra önceden iş birliği içinde oldukları veya teklif aldıkları bazı tedarikçiler olabilir. Satın alma sorumlusu bu potansiyel tedarikçilerin kayıtlarını tutmalıdır. Böylece araştırma süreci kolaylaşır.

İşletme açısından önemli olan kriterler belirlendikten sonra tedarikçi seçimi amacıyla **piyasa araştırması** da yapılmalıdır. Bu sayede ülke hatta dünya genelinde satın alma yapılabilecek belki binlerce tedarikçi arasından en uygununu seçme şansı olacaktır. İşletmeler alınacak ürün veya hizmete göre değişmekle birlikte genellikle kendilerine uygun olan beş potansiyel tedarikçi belirler ve bunlar arasından nihai tedarikçisini seçer.





Satın alma bölümü **Fiyat İstek Formu** hazırlar ve satın alınacak ürün veya hizmetle ilgili bilinmesi gereken tüm detayları bu formda belirtir. Tedarikçi seçiminin doğru yapılabilmesi için talep iyi bir şekilde ifade edilmelidir.

Tedarikçi seçiminde işletmeler alacakları bir ürün veya hizmet için tek bir tedarikçi ile çalışmak ya da çok tedarikçi ile aynı anda çalışmak isteyebilirler. İki alternatifin de işletme için önemli faydaları bulunmaktadır.

### **Tek Tedarikçi ile Çalışmanın Avantajları**

- Tedarikçi, işletmedeki tek tedarikçi olduğunu bilirse sorumluluk bilinci artar.
- Satın alınacak mal farklı tedarikçiler arasında bölünmediğinden tek tedarikçiden alınacak miktar artar. Bu doğrultuda hacim üzerinden indirim elde etme olanağı da artmış olur.
- Satın alma bölümü açısından tedarikçiyi değerlendirme ve takip etme işi kolaylaşır. Olası bir sorunun neden kaynaklandığı daha hızlı tespit edilir.
- Tek tedarikçiden yüksek miktarda alım yapmak, satın almayı gerçekleştiren işletmeye anlaşma aşamasında pazarlık gücü verir. Nitekim tedarikçi, büyük hacimlerde alım yapan müşterisini kaybetmek istemez.

### **Çok Tedarikçi ile Çalışmanın Avantajları**

- Alınacak mal veya hizmetle ilgili birçok bilgiye farklı tedarikçiler sayesinde kolaylıkla ulaşılır.
- Teslimatın gecikmesi veya beklenen kalitede ürün alınamaması durumunda bir diğer tedarikçiden ürün temin edilebilir. Bu sayede, oluşabilecek sorunların önüne geçilmiş olur.
- Bir tedarikçiyle sözleşme yenileme aşamasında fiyat veya başka bir konuda sıkıntı yaşanması durumunda yollar ayrılıp diğer tedarikçiler ile devam edilebilir. Mevcut durumda çalışılan tedarikçiler olduğu için bir tedarikçi ile sözleşmenin sonlandırılması alıcı işletmeye ek bir maliyet oluşturmaz.

### **Tedarikçi seçimi aşamasında başvuru kriterlerinden bazıları şunlardır:**

- Sunulan fiyat
- Ürün ile ilgili açık ve net bilgiye ulaşma
- Sunulan kalite ile beklenen kalitenin uyumu





- Sunulan kalite ile beklenen kalitenin uyumu
- Ödeme yöntemi seçenekleri
- Tedarikçi ulaşılabilirliği
- Sunulan lojistik hizmetler
- Satış sonrası destek
- Tedarikçi tanınırlığı
- Üretim kapasitesi
- Alıcı işletmeye uzaklık



**Piyasa (Pazar) Araştırması:** Satış yapmak için ilk defa bir pazara giriliyorsa veya pazardan satın alma yapılacaksa pazar, alıcılar, satıcılar, rakipler hakkında bilgi toplayıp analiz etme ve yorumlama sürecine **pazar araştırması** adı verilir. Pazar araştırması birincil ve ikincil olmak üzere iki şekilde yapılabilir.

Eğer daha önce elde edilmiş veriler kullanılmadan, ilk elden veri toplanıyorsa bu sürece “birincil pazar araştırması” denir. Bu yöntemde anket, doğrudan görüşme veya gözlem ile veri toplanabilir.

Daha önce oluşturulmuş veriler üzerinde analiz yapılmasına “ikincil pazar araştırması” denir. Resmî kaynakların dönemsel olarak paylaştıkları istatistikler, raporlar veya sektörel analizler ikincil pazar araştırmasında kaynak olarak kullanılabilir.

Burada unutulmaması gereken en önemli nokta, ihtiyaç belirleme aşamasından itibaren elde edilen tüm verilerin (yapılan pazar araştırmaları, tedarikçi görüşmeleri vb.) kayıt altına alınması gerektiğidir. Bu sayede satın alma sorumlusu, sözlü olarak aktarılmış, unutulabilecek hususların önüne geçmiş ve gelecekte gerçekleşecek satın alma işlemleri için süreci kısaltmış olacaktır.





Tedarikçilerden satın alma sorumlusuna, temelde aşağıdaki bilgileri içeren isteğe göre detaylandırılabilen bir Fiyat Teklif Formu gönderilir (Görsel 2.5).

<b>A İŞ MAKİNELERİ AŞ</b>					
<b>FİYAT TEKLİF FORMU</b>					
Adres: .....					<b>FTF-100121</b>
Telefon: ..... Faks: .....					
Vergi Dairesi VN:...../.....					
<b>MÜŞTERİ BİLGİSİ:</b> B LOJİSTİK LIMITED ŞİRKETİ				<b>Teklif</b>	
Adres: .....				<b>Başlangıç Tarihi:</b> .../.../20..	
Müş. VD ve No.: .....				<b>Bitiş Tarihi:</b> .../.../20..	
ÜRÜN KODU	ÜRÜN AD	BİRİMİ	MİKTARI	BİRİM FİYATI	TUTARI
AIM 1215	Akülü İstif Makinesi	Adet	2	₺30.000,00	₺60.000,00
AF1032	Akülü Fork-lift	Adet	1	₺140.000,00	₺140.000,00
TP1124	Transpalet	Adet	3	₺4.000,00	₺12.000,00
				<b>TOPLAM</b>	<b>₺212.000,00</b>
				<b>KDV %18</b>	<b>₺38.160,00</b>
				<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>₺250.160,00</b>
<b>Teklifi Hazırlayan</b> Ad Soyad Satış Sorumlusu İmza					
<b>** Yukarıdaki fiyat teklifi geçerliliği gönderildiği tarihte başlayıp belirtilen bitiş tarihinde sona erecektir.</b>					

Görsel 2.5. Fiyat Teklif Formu



SIRA SİZDE

Günlük yaşamınızda satın aldığınız ürün-hizmetleri (teknolojik eşya, giyim, yiyecek, kırtasiye malzemeleri, sağlık hizmetleri vb.) hangi kriterler doğrultusunda, hangi satıcı/satıcılardan alırsınız? Aşağıdaki tabloda uygun yerlere yazınız.

Ürün-Hizmet	Satıcı Seçim Kriterleri	Tercih Edilen Satıcı

#### 2.1.1.4. Satın Alma Sözleşmesi Hazırlama

İşletmenin ihtiyacını karşılayacak düzeyde, beklenen kaliteyi en uygun fiyat ile sunan tedarikçi seçildikten sonra Satın Alma Sözleşmesi hazırlanmalıdır. Bu sözleşme hem satıcıyı hem de alıcıyı sonradan oluşabilecek anlaşmazlıklardan ve belirsizliklerden koruması açısından önemlidir. Satın Alma Sözleşmesi'nin içeriği; hangi sektörde faaliyette bulunulduğuna, sözleşmenin mal alımı ya da hizmet alımı üzerine olmasına ve her iki işletmenin de işletme içi kurallarına göre değişebilmektedir.

Satın Alma Sözleşmesi'nde; alıcı-satıcı bilgileri, ürün veya hizmetin detayları, fiyat bilgisi, ödeme vadesi ve seçenekleri, varsa garanti süresi ve satış sonrası hizmet bilgisi, teslimat ile ilgili detaylar ve eklenmesi gerekli görülen diğer önemli hususlar yer almaktadır.



**BİLGİ KUTUSU**  
Ödeme vadesi, mal veya hizmetin karşılığı olan bedelin ödenmesi için tanınan süredir. Bu bedelin tek seferde veya kısım kısım ödenmesi durumu sözleşmede ayrıca belirtilir.





Satın Alma Sözleşmesi, Görsel 2.6'da taslak hâlinde verilmiş ve Görsel 2.7'de örneklendirilmiştir.

## SATIN ALMA SÖZLEŞMESİ

### 1) TARAFLAR

**ALICI:** İşletme ismi, adresi, telefon ve faks numaraları, e-posta adresi, vergi dairesi, vergi numarası

**SATICI:** İşletme ismi, adresi, telefon ve faks numaraları, e-posta adresi, vergi dairesi, vergi numarası

### 2) SÖZLEŞMENİN KONUSU

.....

### 3) SÖZLEŞME BEDELİ VE ÖDEME ŞEKLİ

.....

### 4) ÜRÜN/HİZMET DETAYLARI

.....

### 5) TESLİMAT BİLGİSİ

.....

### 6) GECİKME VE SÖZLEŞMENİN FESHİ

.....

**ALICI**

Tarih

İmza

**SATICI**

Tarih

İmza

Görsel 2.6: Satın Alma Sözleşmesi

**SATIN ALMA SÖZLEŞMESİ****1) TARAFLAR****ALICI:**

Adı: HIZLI LOJİSTİK LİMİTED ŞİRKETİ  
Adres: ..... Gebze/ KOCAELİ  
Telefon: .....  
Faks: .....  
Vergi Dairesi: .....  
Vergi No.: .....

E-posta: satinalma@hizlilojistik  
(Sözleşmede "Alıcı" olarak anılacaktır)

**SATICI:**

Adı: MAKYE İŞ MAKİNELERİ ANONİM ŞİRKETİ  
Adres: ..... Nilüfer/ BURSA  
Telefon: .....  
Faks: .....  
Vergi Dairesi: .....  
Vergi No.: .....

E-posta: satis@makyeismakinalari  
(Sözleşmede "Tedarikçi" olarak anılacaktır)

**2) SÖZLEŞMENİN KONUSU**

Sözleşme konusu, Tedarikçi'nin aşağıda belirtilen şartlar doğrultusunda Alıcı'ya ürün tedarik etmesi işidir.

**3) SÖZLEŞME BEDELİ VE ÖDEME**

Talep edilen ürünlerin toplam bedeli %18 KDV dahil 250.160,00 TL olup ödemenin %50'si fatura kesildikten hemen sonra peşin, kalan tutar fatura tarihinden itibaren 60 gün içerisinde ödenecektir.

**4) ÜRÜN DETAYLARI**

Ürün bilgisi ve detayları aşağıda verildiği şekildedir.

2 adet Akülü İstif Makinesi  
1 adet Akülü Fork-lift  
3 adet Transpalet

Akülü İstif Makinesi	Akülü Fork-lift	Transpalet
Dar alanda kolay manevra	1,4 ton kaldırma kapasitesi	4000 kg kapasite
Yavaş hareket modu	PU tekerlek tipi	Min. Çatal yüksekliği: 80 mm
1500 kg kapasite	4800 mm kaldırma yüksekliği	200 mm kaldırma yüksekliği
1600 mm kaldırma yüksekliği	910 mm toplam genişlik	Genişlik: 550 mm
Min. çatal yüksekliği: 85 mm	1348 mm min. dönme açısı	Ağırlık: 80 kg
Çatal genişliği: 550 mm	80 (dB(A)) gürültü seviyesi	
Elektromanyetik fren		

**5) TESLİMAT BİLGİSİ**

Ürün teslimatıyla ilgili tüm işlem ve masraflar tedarikçiye aittir.

Tedarikçi, satın almaya konu olan ürünleri sipariş formunda belirtilen zamanda teslim etmekle yükümlüdür.

Tedarikçi, sözleşme konusu olan ürünleri zamanında teslim etmesini engelleyecek bir durum olduğunda alıcıya derhal bilgi vermelidir.

**6) GECİKME VE SÖZLEŞMENİN FESHİ**

Sipariş Formu'nda belirtilen teslim tarihinde teslim edilemeyen ürünlerden dolayı alıcı teslim tarihinden sonraki her beş gün için ürünlerin toplam bedeli üzerinden %1 gecikme ücreti uygulama hakkına sahiptir.

Tedarikçinin teslim tarihi ile ilgili görevini yerine getirmeyip 20 iş gününden fazla gecikmeye sebep olması durumunda alıcı sözleşmeyi doğrudan feshetme hakkına sahiptir.

Alıcı ve tedarikçi arasında doğabilecek her türlü anlaşmazlıkta Kocaeli'deki Mahkemeler yetkilidir.

**ALICI**

.../.../20..

İmza

**SATICI**

.../.../20..

İmza



### 2.1.1.5. Siparişin Verilmesi ve Takibi

Satın Alma Sözleşmesi, iki tarafın da satın alma süreci için hazır olduğunu ifade etmektedir ve alıcı tarafın sipariş verdiğini gösteren yazılı bir belgedir. Sözleşme akabinde siparişin hazırlanmasına genellikle hemen başlanır fakat bazen sözleşmeye ek olarak Sipariş Formu'na da ihtiyaç duyulur. Sipariş Formu talep edilen ürün veya hizmet ile ilgili tüm detayların eksiksiz yazılması gereken bir belgedir. Bu sayede sipariş hazırlanırken oluşabilecek yanlışlıklar minimuma indirilmiş olur. Sipariş Formu örneği Görsel 2.8'de verilmiştir.

MAKYE		SATIN ALMA SİPARİŞ FORMU			
MAKYE İŞ MAKİNELERİ A.Ş.					
Adres: .....					
Nilüfer / BURSA					
Telefon: ..... Faks: .....					
Vergi Dairesi VN:...../.....					
FİRMA ADI: HIZLI LOJİSTİK LİMİTED ŞİRKETİ		SİPARİŞ TARİHİ: .../.../20			
Adres: .....		TESLİM TARİHİ: .../.../20..			
Gebze / KOCAELİ		SİPARİŞ No: MH-0010			
Vergi Dairesi VN:...../.....					
ADET	ÜRÜN KODU	AÇIKLAMA	MİKTAR	FİYAT	TUTAR
1	AIM1215	Akülü İstif Makinesi	2	TRY 30.000,00	TRY 60.000,00
2	AF1032	Akülü Fork-lift	1	TRY 140.000,00	TRY 140.000,00
3	TP1124	Transpalet	3	TRY 4.000,00	TRY 12.000,00
4					
5					
TOPLAM					TRY 212.000,00
İSKONTO %					-
NET TOPLAM					
KDV %18					TRY 38.160,00
GENEL TOPLAM					TRY 250.160,00
SİPARİŞİ VEREN			SİPARİŞİ ALAN		
Adı Soyadı			Adı Soyadı		
Tarih			Tarih		
Kaşe-İmza			Kaşe-İmza		

Görsel 2.8: Satın Alma Sipariş Formu



Sipariş verilmesinin ardından, süreç aksamasın diye satın alma bölümü siparişin durumunu sürekli takip etmelidir. Ürünler tam olarak ne zaman hazır olacak, siparişin eksik veya geç hazırlanması durumu var mı gibi önemli soruların cevapları üretim sürecini etkileyeceği için satın alma bölümü bu tür bilgilere anında ulaşabilmelidir.

Takip işlemi için tedarikçi işletmeden telefon veya e-posta üzerinden bilgi alınabilir. Sürekli alım yapılan tedarikçilerin söz konusu olduğu durumlarda bazı işletmeler ortak bir yazılım kullanarak siparişleri bu yazılım üzerinden takip edebilmektedir. Taraflar siparişe ilgili tüm gelişmeleri sisteme işleyerek yetkisi olan kişilerin verilere anında ulaşmasını sağlayabilir. Bu sayede telefon ve e-posta trafiği önlenmiş olur.

### 2.1.1.6. Verilen Siparişin Teslim Alınması ve Kontrolü

Tedarikçi teslimata hazır hâle gelen ürünler ile ilgili sevkiyat işlemlerini başlatır. Sevkiyat gerçekleşip ürünler alıcının eline ulaştığında işletme sorumlusu ürün detaylarının yazılı olduğu belge ile gelen ürünleri karşılaştırarak kontrol ettikten sonra teslim alma işlemini gerçekleştirir. Teslimat sürecinde tedarikçi bir fatura düzenleyerek bunu alıcıya gönderir. Ödeme, fatura kesiminin ardından, Satın Alma Sözleşmesi'nde taraflar arasında belirlenen zamanlarda alıcı tarafından yapılmalıdır. Aşağıda Satın Alma Faturası örneği verilmiştir (Görsel 2.9).

MAKYE		MAKYE İŞ MAKİNELERİ AŞ		FATURA	
Adres: .....		Nispetiye / BURSA		Seri A Sıra No: 00158	
Telefon: .....		Faks: .....		Düzenleme Tarihi: .../.../20..	
Vergi Dairesi VN: .....				Fiili Sevk Tarihi:	
Müş. VD ve No.: .....				Düzenleme Saati:	
SAYIN: HIZLI LOJİSTİK LIMITED ŞİRKETİ					
Adres: .....					
Gebze / KOCAELİ					
ÜRÜN KODU	ÜRÜN AD	BİRİMİ	MİKTARI	BİRİM FİYATI	TUTARI
AIM1215	Akülü İstif Makinesi	Adet	2	TRY 30.000,00	TRY 60.000,00
AF1032	Akülü Fork-lift	Adet	1	TRY 140.000,00	TRY 140.000,00
TP1124	Transpalet	Adet	3	TRY 4.000,00	TRY 12.000,00
YALNIZ İkiyüzeğelinin Yüzaltmış TL'dir.				TOPLAM	TRY 212.000,00
				KDV %18	TRY 38.160,00
				GENEL TOPLAM	TRY 250.160,00

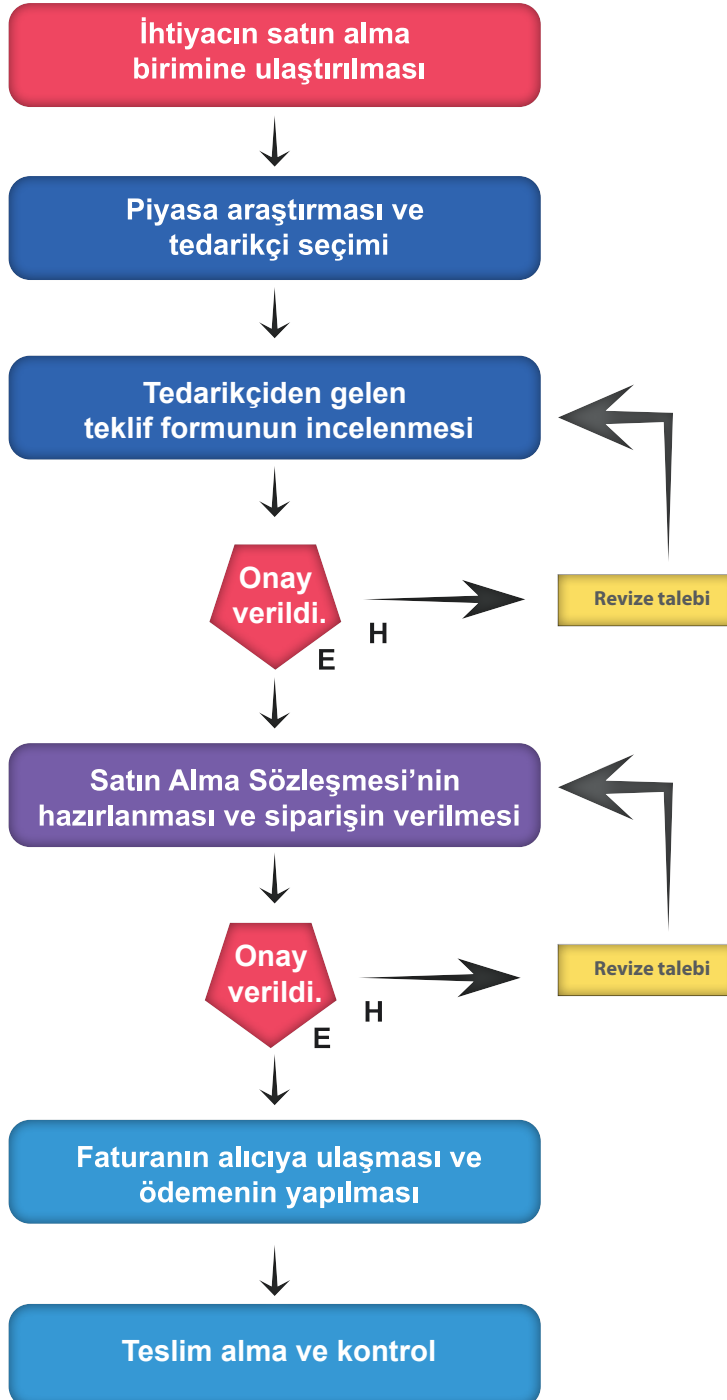
Görsel 2.9: Fatura örneği





Satın alma bölümünün baştan sona tüm süreci kayıt altına alması gerekmektedir. Daha sonraki satın almalar için referans olması açısından yazılı belgeler önemli bir yere sahiptir. Yazılı belgeler sadece sözleşme, fatura vb. dokümanlardan ibaret değildir. E-posta üzerinden yapılan tüm yazışmalar da sürecin anlaşılması açısından muhafaza edilmelidir.

Satın alma ile ilgili adımlar kısaca aşağıdaki akış şemasında gösterilmiştir (Görsel 2.10).



Görsel 2.10: Satın alma süreci akış şeması





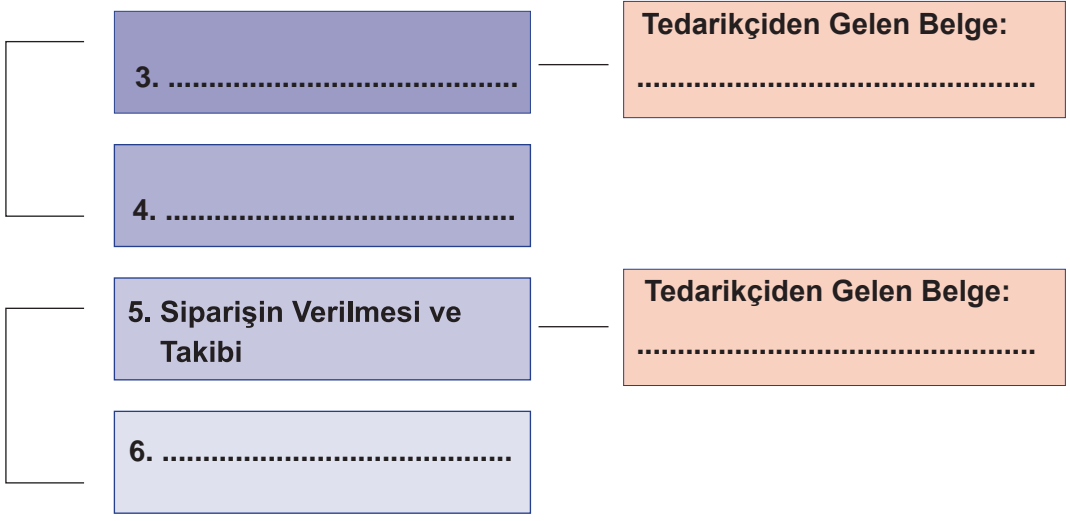
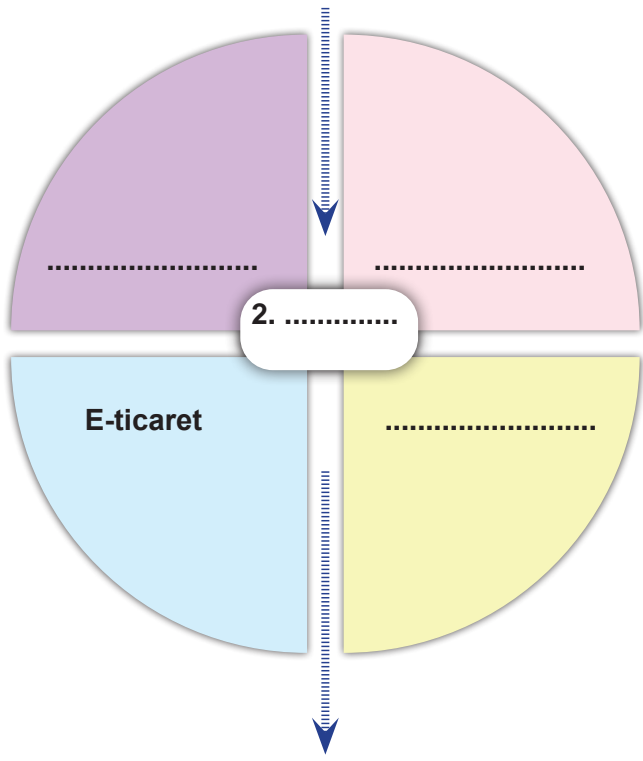
Tablo 2.1: Satın Alma Süreci ile İlgili Riskler ve Sonuçlar

Faaliyet	Gerçekleşen İşlem	Riskler ve Sonuçlar	
İhtiyacın Tanımlanması	İhtiyacın çok erken tanımlanması	İhtiyaç tam olarak anlaşılmayabilir. İhtiyacı karşılamak için uygun malzeme veya teknoloji mevcut olmayabilir.	
	İhtiyacın çok geç tanımlanması	Pazar payı veya pazarın tamamı kaybedilebilir. Kârlılık etkilenir.	
Satın Alma Talebi	Yeteri kadar talep edilmemiş.	Üretim gecikir. Siparişler zamanında tamamlanamaz.	
	Çok fazla talep edilmiş.	Taşıma ve elde bulundurma maliyeti ve eskime maliyeti oluşur.	
Teklif Talep Etme	Gereksinimler çok fazla detaylandırıldı.	İşlem veya ürün için olası iyileştirmeler gözden kaçabilir.	
	Gereksinimler yeteri kadar detaylandırılmadı.	Talebi yanıtlayanlar yanıtlanmış olur.	
	Çok fazla teklif alındı.	Doğru analiz için yeteri kadar zaman kalmaz.	
	Çok az teklif alındı.	En iyi tedarikçi yanıt vermeyebilir.	
Tedarikçi Seçimi	Tedarikçi; miktar, kalite, teslimat gereksinimlerini karşılayamaz.	Üretim gecikmeleri Kalitesiz ürünler Yetiştirilemeyen siparişler	
	Tedarikçi, rakibiniz olarak ürününüzün bilgilerini kullanır.	Müşteri kayıpları Pazar payı kaybı	
Satın Alma İçin Sipariş Verilmesi	Müzakere edilen şartlar uygun olmayabilir.	Taşıma modu uygun olmayabilir.	
	Yazışma hataları ortaya çıkabilir.	Ödeme koşulları tedarikçiyi motive etmeyebilir.	
	Tedarikçi sipariş için yeterli kapasiteyi taahhüt etmemektedir.	Siparişin bir kısmı hatalıdır. Yanlış miktar, ürün, fiyat, teslimat şartları	
	Tedarikçi tanımlanan işi yapabilecek kapasiteye sahip değil.	Tedarikçi zamanında teslimat yapamaz.	
	Tedarikçi siparişi kabul eder ancak diğer sözleşmelere öncelik verir.	Kalitesiz mal veya hizmet alınır. Yetersiz miktar üretilir.	
Siparişin Alınması ve Faturalama	Yanlış, eksik veya geciken sipariş	Üretim gecikmeleri Ön siparişler veya yeniden verilen siparişler tamamlanmalı. Tedarikçi maliyeti artar. Hatanın çözümü ve siparişin hızlandırılması için ayrılan zaman artar. Ürün iadeleri gerçekleşir.	
		Tedarikçi geç teslimat cezalarına maruz kalabilir.	
		Tedarikçi zamanında ödeme yapmaz. Raporda hatalar olabilir.	
		Tedarikçiye ödemelerde gecikme olabilir. Çözüme ayrılan tedarikçi zamanı Çözüme zaman ayrılması gerekir.	
	Alıcı ürün raporu zamanında hazır değil.	Yanlış tutar ödenebilir. Tedarikçi-alıcı ilişkileri zarar görebilir.	
		Alıcı, fatura ile eşleştirilmemiş.	
		Fatura hatalı	
Ödemenin Yapılması	Ürün veya hizmetler alınmadan ödeme yapılmış olabilir.	Daha yüksek maliyetler, daha düşük kârlar	
	Tedarikçiye eksik ödeme yapılmış olabilir.	Tedarikçi gelecekte alıcı ile iş yapmak istemez.	





1. İhtiyaç Belirleme



Görsel 2.11: Satın alma süreci

Satın alma süreci ile ilgili yukarıda verilen diyagramdaki boşlukları uygun kavramlar ile doldurunuz (Görsel 2.11).



## 2.1.2. Satın Alma Sürecinde Pazarlık

**Pazarlık**, bir konu hakkında alıcı ve satıcı konumundaki tarafların kendi çıkarları bakımından daha iyi bir sonuca ulaşmaya yönelik yaptıkları görüşme olarak tanımlanabilir. Günlük yaşamda olduğu gibi sektörel alımlarda da pazarlık olmazsa olmaz durumlardan biridir. Bu sebeple satın alma sorumlusunun pazarlık yapma yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Her satın alma işleminde pazarlık yapabilmek maalesef mümkün olmamaktadır. Özellikle tekel piyasada bulunan bir tedarikçiden mal alım sürecinde tedarikçinin sözü geçmektedir. Bu, alıcı işletmeler için istenmeyen bir durumdur.

Alıcının pazarlık edebileceği bir ortamda, marka bilinirliği, satın alma hacminin yüksekliği ve sürekliliği, işletmenin yüksek üretim kapasitesinin olması vb. unsurların varlığı alıcının güçlü taraf olabilmesi için gerekli unsurlardan bazılarıdır.

Pazarlık yaklaşımları rekabet odaklı pazarlık ve iş birliğine dayalı pazarlık olarak sınıflandırılabilir:

**Rekabet Odaklı Pazarlık:** Kazan-kaybet odaklı pazarlık olarak da bilinir. Bu pazarlık türünde karşı taraf rakip olarak görülür ve pazarlık sonucunda bir taraf kazanırken diğer taraf kaybeder. Bu pazarlık; alışverişin sürekli olmadığı, tek sefere mahsus sözleşmelerde uygulanabilir.

**İş Birliğine Dayalı Pazarlık:** Kazan-kazan odaklı pazarlık olarak da bilinir. Bu pazarlık türünde her iki taraf da isteklerini ve görüşlerini rahatça karşı tarafla paylaşabilir. Pazarlık bir tarafın kaybetmesine gerek kalmadan iki tarafın da kazanması ile sonuçlanır. Bu pazarlık; uzun vadede alımın yapılacağı ve ilişkinin devam edeceği durumlarda uygulanabilir. İki taraf da karşı tarafın sorunlarına çözüm bulma eğiliminde olur.





Rekabet odaklı ve iş birliğine dayalı pazarlık arasındaki farklar Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2: Rekabet Odaklı Pazarlık ve İş Birliğine Dayalı Pazarlığın Farkları

Rekabet Odaklı Pazarlık	İş Birliğine Dayalı Pazarlık
Önemli olan hedefe ulaşmak için karşı taraf ile rekabet etmektir.	Önemli olan, karşı tarafla ortak olan hedefleri belirlemektir.
Strateji; gizliliğe, bilginin saklanmasına ve karşı tarafa karşı düşük düzeyde güven üzerine kurulur.	Strateji; şeffaflık, bilgi paylaşımı ve karşı tarafa duyulan yüksek düzeyde güven üzerine kurulur.
Karşı taraf pazarlıktan beklediği sonuçları genellikle gerçekçi olarak ortaya koymaz. Bu sebeple karşı tarafın beklentisi bilinemez. Taraflar arasında empati kurulamaz.	Pazarlıktan istenen sonuçlar karşılıklı olarak net bir şekilde ortaya koyulur. Taraflar birbiri ile ilgilenir ve empati kurar.
Stratejiler öngörülemez ve karşı tarafı alt etmek için planlanmış çeşitli pazarlık taktiklerine dayanır.	Stratejiler tahmin edilebilir ve esnekler. Bu tür stratejiler diğer taraf için kabul edilebilir bir anlaşmaya varmayı amaçlamaktadır.
Taraflar, karşı tarafı savunmada tutmak amacıyla tehdit ve blöf kullanır.	Taraflar, sorunların çözümüne etki edecek tehditlerden vb. kaçınır.
Pazarlık süreci boyunca, belirlenen amaca esnek olamayan bir bağlılık söz konusudur. Bu yaklaşım yıkıcıdır.	Pazarlık süresince esnek olunması gerektiği varsayılır. Önemli olan, fikirlerin ve farklılıkların yapıcı çözüme yönelik yaklaşımların kullanılması gerektiğidir.
Yaklaşım esasen düşmanca ve saldırgan (Onlara karşı biz!). Bu düşmanlık, takım üyelerinin meslektaşlarını geride bırakmaya çalışabilecekleri takım pazarlıklarında da görülebilir.	Yaklaşım saldırgan değildir, dostçadır (Bu işte birlikteyiz.). Bu, düşmanlığı bırakarak her iki tarafın da pazarlık süresince yaptığı yapıcı katkılara güvenmek anlamına gelir.





Rekabet Odaklı Pazarlık	İş Birliğine Dayalı Pazarlık
Rekabetçi yaklaşımın sağlıklı uç noktasında; bir tarafın, diğer tarafın amacına ulaşmasını engelleyen tedbirleri kullanmasının kendi amacına ulaşmasını kolaylaştırdığı varsayılır.	Pazarlıkta diğer taraf için iyi olan her şeyin her iki taraf içinde iyi olduğu varsayıldığında iş birliğine dayalı yaklaşımın sağlıklı uç noktasına ulaşılır.
Temel tutum şudur: Biz kazanırız, siz kaybedersiniz.	Temel tutum şudur: Her iki tarafın kazanması için iki tarafın da hedeflerine nasıl ulaşılabilir?
Çıkmaz bir durum meydana gelirse pazarlık sonlandırılabilir.	Çıkmaz bir durum meydana gelirse bu, üst yönetimin, dahili veya harici arabulucunun müdahalesi ile çözülmesi gereken başka bir sorun olarak kabul edilir. ---■

### 2.1.3. Malzeme Yönetimi, Satın Alma Planlaması ve Bütçe

**Malzeme Yönetimi:** Stok yokluğu yaşamak veya gereğinden çok daha fazla stok bulundurmamak işletmeler açısından istenmeyen durumlardandır. Stok yokluğu işletme faaliyetlerini kısıtlarken stok fazlalığı kapladığı yer sebebiyle maliyet unsuru hâline gelmektedir. İşletme için en uygun stok miktarını bu iki unsuru dikkate alarak belirlemek ve satın alma işlemlerini bu miktar üzerinden, doğru dönemlerde yapmak malzeme yönetimini ifade etmektedir.

Özellikle üretim yapan işletmeler için malzeme yönetimi önemli bir kavramdır. Üretimin durmaksızın devam edebilmesi için gerek duyulan tüm malzemelerden yeteri kadarının stokta bulunması gerekmektedir. Örneğin, kalem üreten bir fabrikada tükenmez kalem için gerekli olan plastik yarı mamuller mevcut iken mürekkep yeteri kadar yoksa üretim yarım kalacaktır. Bu da hedeflenen üretim miktarına ulaşmak için ekstra iş gücü gereksinimine, zaman ve maliyet kaybına yol açacaktır.

**Satın Alma Planlaması:** Planlama, hedefe ulaşabilmek için atılması gereken adımların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Satın alma işlemlerinin sorunsuz gerçekleştirilebilmesi için iyi bir satın alma planlaması yapılması gerekmektedir. Planlamada insan faktörü önemli bir yer tutar. İhtiyaç ile ilgili talepte bulunan bölümün eksik veya fazla talebi, satın alma sorumlusunun yanlış tedarikçi seçimi veya tedarikçi görüşmelerini doğru yönetememesi gibi sorunlar satın alma sürecini olumsuz etkiler. Bu sebeple satın alma planlamasını yapan kişinin henüz satın alma sürecinin başındayken atılacak tüm adımları planlayıp oluşabilecek sorunları öngörebilmesi büyük avantaj sağlayacaktır.





**Bütçe:** Gelecekteki bir dönem için finansal hesaplamaların yapılarak gelir ve giderlerin planlanmasına denir. İşletmeler, tanımlanmış geçen “bir dönem”i genelde bir yıl olarak ele alır ve her sene sonunda bir sonraki senenin bütçesini planlar. Bütçe parasal olarak ifade edilen bir çeşit rapordur. Bütçe hazırlanırken, önceki yıllarda gerçekleşen satış ve satın alma miktarları, üretim maliyetleri, fiyat artışları gibi veriler ele alınır (Görsel 2.12). Bütçeleme sayesinde işletmeler o dönem içinde amaçlarına ne derece ulaştıklarını ölçebilirler.



Görsel 2.12: Bütçe planlama

Bütçe, büyük ölçekli işletmelerde her bölüm için ayrı ayrı hazırlanır. Satın alma bölümü de bu bütçe doğrultusunda satın alma işlemlerini planlar.

**Bütçenin yararları şunlardır:**

- Gelecek dönem amaçlarını sayısal verilerle net bir şekilde ifade eder.
- Her bölüm yöneticisinin izleyeceği yolu göstererek planlı hareket edilmesini sağlar.
- İşletmenin imkânlarını ve potansiyelini ortaya koyar.
- İşletme içindeki her bir bölümün bütçeye ne derece uydukları denetlenerek performans ölçümü yapılabilir.



## 2.1. Uygulama: Satın Alma Süreci

**Uygulama süresi:** 2 ders saati

**Amaç:** Örnek işletme üzerinden satın alma sürecinde evrak ve iş akışına yönelik uygulama yapmak

**Açıklama:** Bu uygulamada sizden aşağıda verilen vaka örneği ile ilgili satın alma işlemlerini gerçekleştirerek dosya oluşturmanız istenmektedir. Çalışmanızı aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek gerçekleştiriniz.

Genç Ticaret AŞ içecek üreticisi bir işletmedir. İçecek kapları için dış kaynak kullanmaktadır. Hâlihazırda plastik kap temin ettiği tedarikçisi bulunmaktadır. İçecek kabı seçenekleri arasına cam ambalajı da eklemek istemektedir. Bunun için üretim, lojistik, finans ve satın alma bölümü çalışanlarından oluşan bir ekip kurularak piyasa araştırılması yapmaları istenmiştir. Araştırma sonu işletme kriterlerine en uygun olan tedarikçi seçilerek satın alma gerçekleştirilecektir.

İşletmenin ihtiyacı: Aylık 5.000 adet 350 ml boyutunda şeffaf cam şişe.

Tedarikçiler arasında değerlendirme yapılırken kullanılacak kriterler (Kriterler işletme için önem düzeyine göre sıralanmıştır ve her bir kriterin önemi yüzde olarak verilmiştir):

- Kalite belgesi (%30)
- Teslimat süreleri (%20)
- Malzeme fiyatı (%15)
- Sunulan ödeme yöntemi seçenekleri (%15)
- İşletmeye yakınlık (%10)
- Üretim kapasitesi (%10)

Kurulan ekip yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda araştırma yapmış ve potansiyel tedarikçi sayısını üçe indirmiştir. Son olarak bu üç tedarikçi arasından seçim yapılması gerekmektedir. Potansiyel tedarikçilere ait bilgiler aşağıda yer almaktadır.





Kriterler		A Tedarikçisi	B Tedarikçisi	C Tedarikçisi
1	Kalite belgesi	Var	Var	Var
2	Teslimat süreleri	Sipariş tarihinden itibaren her 500 adet ürün için 5 iş günü	Sipariş tarihinden itibaren her 500 adet ürün için 3 iş günü	Sipariş tarihinden itibaren her 500 adet ürün için 4 iş günü
3	Malzeme fiyatı	40 kr./adet	50 kr./adet	55 kr./adet
4	Sunulan ödeme yöntemi seçenekleri	Fatura tutarının % 50'si peşin, geri kalanı iki hafta vadeli	Fatura tutarının % 50'si peşin, geri kalanı bir ay vadeli	Fatura tutarının % 50'si peşin, geri kalanı üç hafta vadeli
5	İşletmeye yakınlık	40 km	20 km	30 km
6	Üretim kapasitesi	50.000 adet/ay	100.000 adet/ay	40.000 adet/ay

### İşlem Basamakları

1. Tedarikçiler arasında kıyaslama yaparak en uygun tedarikçiyi seçiniz.
2. Seçilen tedarikçiye gönderilmek üzere Fiyat İstek Formu hazırlayınız.
3. Tedarikçiden gelen Fiyat Teklif Formu'nu hazırlayınız.
4. Taraflar arasında yapılacak temel bilgileri içeren Satın Alma Sözleşmesi'ni hazırlayınız.
5. Sipariş ile ilgili fatura düzenleyiniz.
6. Satın alma sürecine ilişkin tüm belgeleri içeren bir dosya hazırlayınız.

**Değerlendirme:** Öğretmeniniz ile birlikte çalışmanızı değerlendirmek için aşağıda verilen derecelendirme ölçeğini kullanınız.

DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ						
1: Çok zayıf	2: Zayıf	3: Orta	4: İyi		5: Çok iyi	
GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR	1	2	3	4	5	
Satın alma süreci eksiksiz bir şekilde tamamlanarak dosya oluşturuldu.						
Fiyat İstek Formu doğru bir şekilde düzenlendi.						
Fiyat Teklif Formu doğru bir şekilde düzenlendi.						
Satın Alma Sözleşmesi doğru bir şekilde düzenlendi.						
Fatura doğru bir şekilde düzenlendi.						



**2.2.Uygulama: Satın Alma Süreci****Uygulama Süresi:** 2 ders saati**Amaç:** Satın alma sürecinde evrak ve iş akışına yönelik uygulama yapmak**Açıklama:** Bu uygulamada sizden örnek bir satın alma işlemi gerçekleştirmeniz istenmektedir.

Çalışmanızı aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek gerçekleştiriniz.

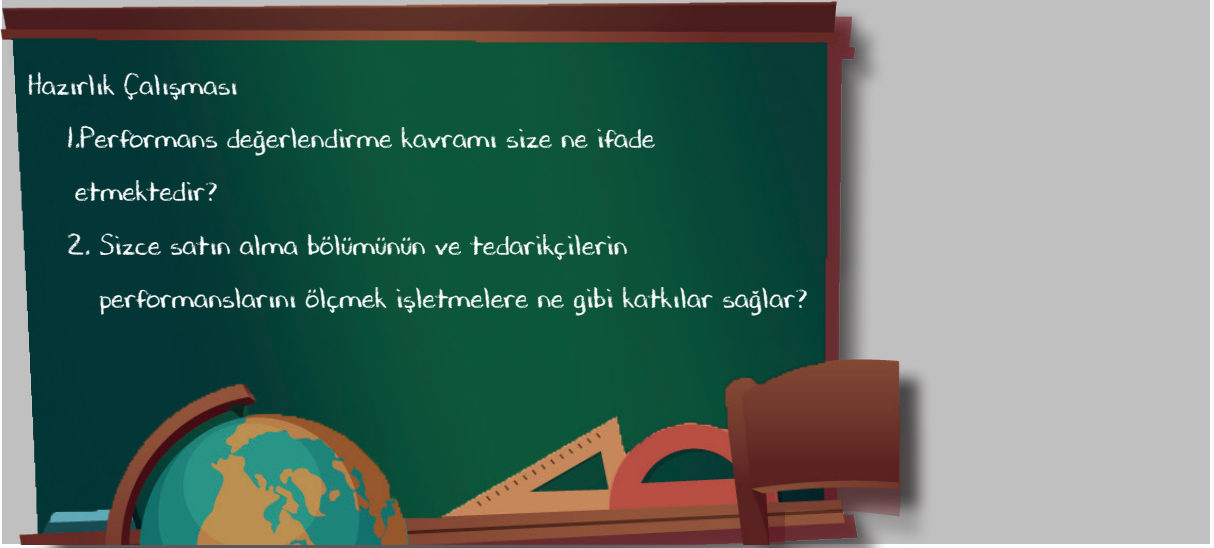
**İşlem Basamakları**

1. 4 kişilik gruplara ayrılıңыз.
2. Bir firma ve faaliyet alanı belirleyiniz.
3. Belirlediğiniz firma için satın alınması gereken ürün-hizmetleri sıralayınız.
4. Bir önceki adımda belirlediğiniz ürün-hizmetlerden birini seçerek tüm detaylarıyla yazınız (Ürün-hizmette olması gereken nitelikler, fiyat aralığı, ne kadar alınacağı, hangi bölümün ihtiyacı olduğu vb.).
5. Satın alma adımlarının tümünü uygulayınız.
6. Tedarikçi seçim aşamasında en az üç tedarikçi arasında kıyaslama yapınız.
7. Gerekli olan tüm belgeleri eksiksiz bir şekilde düzenleyiniz.
8. Satın alma sürecinizle ilgili bir dosya oluşturunuz.
9. Satın alma sürecinizle ilgili bir sunum hazırlayınız.

**Değerlendirme:** Öğretmeniniz ile birlikte çalışmanızı değerlendirmek için aşağıda verilen derecelendirme ölçeğini kullanınız.

DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ					
1: Çok zayıf	2: Zayıf	3: Orta	4: İyi	5: Çok iyi	
GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR	1	2	3	4	5
Satın alma süreci eksiksiz bir şekilde tamamlanarak dosya oluşturuldu.					
Belgeler tam ve eksiksiz olarak düzenlendi.					
Grup içi iletişim ve uyum sağlandı					
Sunum sırasında yeterli ve doğru bilgiler verildi.					
Sunum görsellerle desteklendi					
Sunum verilen süre içinde tamamlandı.					





### Hazırlık Çalışması

1. Performans değerlendirme kavramı size ne ifade etmektedir?
2. Sizce satın alma bölümünün ve tedarikçilerin performanslarını ölçmek işletmelere ne gibi katkılar sağlar?

## 2.2. TEDARİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

**Performans**, belirlenen hedefe ulaşmak için beklenen davranışların gerçekleştirilmesi sonucu ulaşılan noktayı ifade eder. Hedefe ne düzeyde ulaşıldığının belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilmesi de **performans ölçümü**dür.

İşletmeler amaçlarına ne düzeyde ulaştıklarını denetleyebilmek adına performans ölçümünü sıklıkla kullanır. Bu sayede her bölümün izlemesi gereken yol ve ulaşılmak istenen hedef belirlenmiş olur. Bölümlerden beklenen iş, farklılık gösterdiğinden her biri için farklı performans değerlendirme ölçütü kullanılır.

İşletmeler performans değerlendirme işlemini sadece çalışanları için gerçekleştirmez. Nihai ürünü doğrudan etkilemesi açısından tedarikçileri ile olan ilişkilerinde de değerlendirme için performans ölçümü kullanırlar.



**“Ölçümleyemediğinizi yönetemezsiniz, tanımlayamadığınızı da ölçümleyemezsiniz.”**

**Prof. Dr. Robert Kaplan, Harvard Business School**



## 2.2.1. Satın Alma Performansı Değerlendirme

Satın alma bölümü performans ölçümü yapılırken hedefin ve değerlendirme kriterlerinin net olması çalışanların performansına doğrudan etki eder. Bu sebeple performans ölçümü satın alma bölümü için olmazsa olmazdır.

Satın alma bölümünden beklenen temel amaç, ihtiyacı karşılayan kalitedeki ürün veya hizmeti en az maliyetle satın alma işlemini gerçekleştirmesidir. Amaca ulaşırken oluşan aksaklıkların, bu aksaklıklara sebep olan durumların tespit edilmesini ve bunlara çözüm üretilmesini sağlaması açısından performans değerlendirme avantajlıdır.

Etkinlik ve verimlilik kavramları satın alma performansının temelini oluşturmaktadır. Etkinlik, belirlenen amaca ne derece ulaşıldığının göstergesidir. Verimlilik ise bu amaca ulaşmak için elde bulunan kaynakların nasıl kullanıldığıdır (Görsel 2.13). Satın alma etkinliği maliyet, kalite ve teslimat ile satın alma verimliliği ise satın alma organizasyon yapısı ile ilişkilendirilebilir (Görsel 2.14).

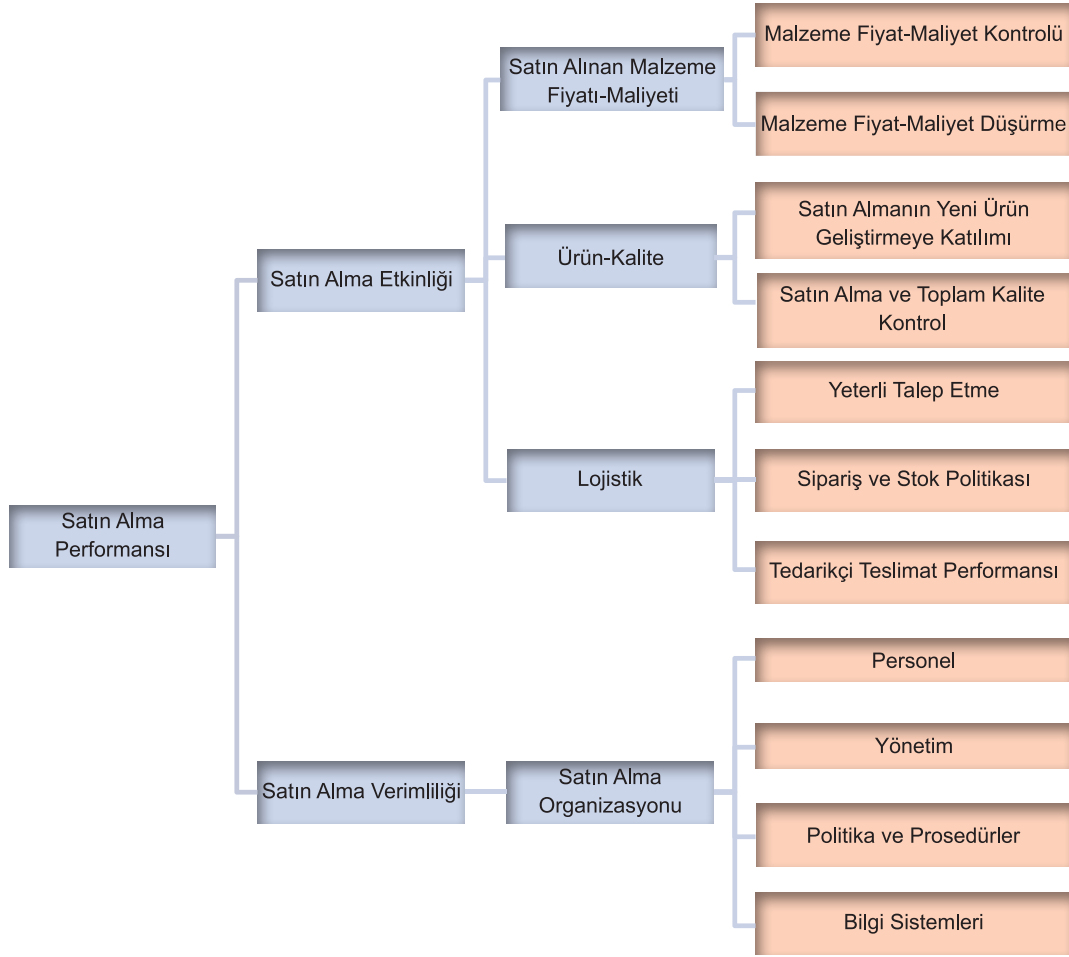


Görsel 2.13: Verimlilik, kalite ve maliyet arasındaki ilişki

### Satın Alma Performansı Değerlendirme Kriterleri

Satın alma bölümünün değerlendirilmesi aşamasında kriter seçiminde işletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiği, ne satın aldığı, büyüklüğü gibi unsurlar etkili olmaktadır. Etkinlik ve verimlilik kavramları dikkate alındığında bütçe-maliyet, kalite, teslimat, organizasyon yapısı kavramları ön plana çıkmaktadır (Görsel 2.14).





Görsel 2.14: Satın alma performans göstergeleri (Van Weele, 2002)

**Bütçe-Maliyet:** Satın alma için ayrılan bütçenin ne kadarının kullanıldığı satın alma performansı değerlendirilirken kullanılan göstergelerden biridir. Bütçenin altında bir satın alma işleminin gerçekleştirilmiş olması maliyetin düşeceği anlamına gelir. Bunun tam tersi durumda bütçenin aşılmış olmasının sebepleri araştırılır. Satın alma bölümünün maliyet düşürme odaklı çalışması beklenir.

**Kalite:** Satın alma bölümünden beklenen, kaliteyi karşılayacak tedarikçiler ile anlaşma yapmasıdır. Kalite değerlendirmesi yapılırken, tedarikçilerin kalite sertifikasına (ISO 9001) sahip olması ve teslim alınan ürünlerdeki hata oranının minimum düzeyde olması gibi göstergeler dikkate alınır.

**Teslimat:** Satın alma sürecinin son aşaması olan teslimat işlemlerinde satın alma bölümünün etkisi değerlendirilir. Bu değerlendirme sırasında; zamanında teslimat ve geç teslimat oranları, teslimatın eksiksiz istenen miktarda yapılması, satın alma çevrim süresi gibi hususlar dikkate alınır.



**Organizasyon Yapısı:** Satın alma çalışanları satın alma süreci içinde kaynaklar arasında yer alır. Satın alma çalışanlarının sayısı, eğitim durumları, bilgi birikimleri vb. performans göstergeleri arasında sayılabilir.

## 2.2.2. Tedarikçi Performansı Değerlendirme

Gerek hizmet sektöründeki işletmeler gerekse üretim yapan işletmeler nihai ürünlerini ortaya koyabilmek için çeşitli kaynaklar kullanmaktadır. Maliyet ve zaman açısından bakıldığında günümüzde bu kaynakların işletmenin kendi bünyesinde üretilmesi pek mümkün görünmemektedir. Bu sebeple tedarikçiler de sürece dâhil edilmektedir.

Tedarikçiler kalite, teslimat ve maliyet unsurlarına doğrudan etki ettikleri için işletme faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Öyle ki tedarikçiden gelen ürünün kalitesi nihai ürünün kalitesini doğrudan etkiler. Zamanında tedarik edilen malzemeler sayesinde nihai ürün de zamanında üretilmiş olur. Tedarikçiden temin edilen ürünün maliyeti düştükçe üretim maliyeti de düşer.

Tedarikçi performansı değerlendirmenin faydaları şunlardır:

- Satın alma kararında tedarikçiler arasında seçimi kolaylaştırır.
- Değerlendirme sayesinde tedarikçi eksik yanlarını görerek kendini geliştirme imkânı bulur.
- Tedarikçiler rakipleri karşısında üstün olabilmek için performanslarını artırır.
- Satın alma ile ilgili süreç içinde oluşabilecek riskler minimum seviyeye inmiş olur.

### Tedarikçi Değerlendirme Süreci ve Kullanılan Yöntemler

İşletmeler genellikle iki durumda tedarikçi değerlendirmesi yapar. Satın alma sürecinin tedarikçi seçme aşamasında, tedarikçi değerlendirmesi yapılır ve hangi tedarikçiden ürün-hizmet satın alınacağına karar verilir. Bir de satın alma işleminin yapılmasının hemen ardından tedarikçi değerlendirilir. Birinci durumda tedarikçi ile satın alma için anlaşma yapılıp yapılmayacağı söz konusu iken ikinci durumda tedarikçi ile iş ilişkisinin devam edip etmeyeceğine karar verilir.

Tedarikçi değerlendirme sürecinde genellikle anket yöntemi veya değerlendirme formları kullanılır. Tedarikçilere gönderilen anket veya bilgi formları toplandıktan sonra değerlendirme ekibi tarafından analiz edilir. Diğer alternatif ise satın alma sürecinden etkilenen veya tedarikçi ile iletişim hâlinde olan işletme çalışanlarının değerlendirme formlarını doldurmasıdır.





Tedarikçi değerlendirme sürecinde genellikle aşağıda verilen adımlar izlenir (Görsel 2.15).



Görsel 2.15: Tedarikçi değerlendirme süreci

### Tedarikçi Değerlendirme Amacıyla Ekip Oluşturulması

Satın alma işlemi, sadece satın alma bölümünü etkileyen bir süreç değildir. Ürün veya hizmet ihtiyacını satın almaya bildiren bölüm, muhasebe, üretim, lojistik vb. bölümler sürecin belli noktalarında satın alma işleminden etkilenir. Bu sebeple değerlendirme sürecini başarılı bir şekilde yürütüp en gerçekçi sonucu elde etmek için satın alma sürecinde etkisi olan veya süreçten etkilenen tüm bölümlerden sorumluların yer aldığı bir ekip oluşturulmalıdır. Böylece değerlendirme yapılırken tedarikçi daha objektif bir ortamda değerlendirilmiş olur.

### Tedarikçi Performans Değerlendirme Kriterleri

Her satın alma sürecinin hemen ardından alıcı işletmeler tedarikçi ile ilgili bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme, tedarikçiler ile iş birliğini devam ettirme veya sonlandırma gibi önemli kararları etkilemesi açısından önemlidir.

Tedarikçi performans değerlendirmesi için kullanılan kriterler alınan mal veya hizmetin türüne göre ve alıcı işletmenin beklentisine göre değişiklik göstermektedir. Geleneksel yaklaşımda tedarikçi performansı değerlendirilirken çoğunlukla maliyetle ilgili unsurlar ele alınmaktadır. Ancak kalite ve teslimat unsurları da değerlendirme ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bu yana önemini korumaktadır. Bundan dolayı bu üç kriter **temel performans göstergeleri (KPI)** olarak bilinmektedir.





## Kalite

Kalite, ihtiyaç duyulan ürün veya hizmetin beklentiyi karşılama derecesidir. Bir ürünün, alıcı işletme açısından kaliteyi ifade etmesi için ihtiyacın net bir şekilde tanımlanmış olması gerekir. Satın alma sorumlusu, bu ihtiyaç doğrultusunda en uygun tedarikçiyi bularak ürün veya hizmet satın alma sürecini başlatır.

Satın alma sorumluları, tedarik edilen ürünün kullanıcısı olan bölüm ile iletişim hâlinde kalarak alınan ürün veya hizmetin kalitesiyle ilgili değişiklik olup olmadığını sürekli takip eder. Bu sayede olası sorunlar büyümeden çözüme kavuşturulmuş olur.

## Teslimat

Satın alınan ürünün kalitesi beklentiyi karşılansa bile ürün istenen zamanda teslim alınamazsa işletme kârlılığı olumsuz yönde etkilenir. Bu sebeple teslimat, performans değerlendirmede temel unsurlar arasında yer alır.

Satın alma süreci içindeki **sözleşme** aşamasında teslimatla ilgili maliyetlerin (taşıma, depolama, gümrükleme vb.) hangi tarafa ait olacağı net bir şekilde ifade edilmelidir. Bu noktada satın alma sorumlusu, maliyetin hangi durumda daha düşük olacağını belirleyip ona göre karar vermelidir. Bu kararda, sözleşme sonucu gerçekleşecek teslimat sayısı, mesafe, satın alan firmanın lojistik hizmet sağlayıcıları ile anlaşmaları etkili olmaktadır.

## Maliyet

Üretimde bir mal veya hizmetin elde edilebilmesi için ödenmesi gereken değere **maliyet** denir. Satın alma sürecinde katlanılan maliyet, nihai ürünün maliyetini doğrudan etkiler. Bu sebeple satın alma sorumlusunun amacı istenen ürün veya hizmeti firmanın hedeflediği fiyattan hatta hedef fiyatın altından alabilmektir.

Satın alma sorumlusundan pazar araştırması sonucu aldığı fiyatlardan en iyi olanını seçmesi beklenir. Ancak en iyi fiyatın işletmeye her zaman kâr ettirmesi kesin sonuç değildir. Ürün maliyetinin yanı sıra, üretimin aksamaması için teslimatın da sorunsuz olması beklenir. Aksi hâlde düşük fiyatlı tedarikçiden geç teslim alınan ürün kârdan çok zarara sebep olabilir. Tedarikçi ile yapılan görüşmeler sonucunda, fiyat ve ödeme yöntemi ile ilgili net bir karara varılmalı ve bu karar sözleşme ile yazılı hâle getirilmelidir.





ARAŞTIRINIZ



Güncel haber yazılarını inceleyerek tedarik ile ilgili aksaklıklardan dolayı üretim ve piyasaya ürün sunma konusunda sıkıntı yaşayan sektörleri tespit ediniz. Araştırma sonrası elde edeceğiniz verileri A4 boyutunda kâğıtlar üzerine haber yazısı şeklinde aktararak sınıf panonuzda sergileyiniz. Çalışmanızı görseller ile destekleyiniz.

Tedarikçi değerlendirme ile ilgili ilk çalışma 1966 yılında Dickson (Diksın) tarafından yapılmıştır. Dickson'ın çalışması 23 ölçütten oluşmaktadır (Tabo 2.3). İlerleyen yıllarda ihtiyaçlar doğrultusunda bu çalışma geliştirilmiş ve var olan kriterlere yenileri eklenmiştir.

Son dönemde tam zamanlı üretim (JIT), e-tedarik gibi kavramların önem kazanmasıyla birlikte tedarikçi değerlendirmesi daha çok önem kazanmış ve kapsamlı değerlendirme kriterleri belirleyici olmaya başlamıştır.

Tablo 2.3: Dickson'ın Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Kriterleri (Dickson, 1966)

Kriterler		Kriterin Önem Düzeyi
1. Kalite 2. Teslimat 3. Geçmiş Performans 4. Garanti ve Talep Politikası		Önemli
5. Üretim Tesisleri ve Kapasite 6. Fiyat 7. Teknik Kapasite 8. Finansal Durum 9. Prosedüre Uygunluk 10. İletişim Sistemi 11. Endüstrideki İtibar ve Konumu 12. Çalışma İsteği 13. Yönetim ve Organizasyon 14. İşletme Kontrolleri		Önemli
15. Tamir Servisi 16. Tutum-Davranış 17. Etki 18. Paketleme Yeteneği 19. İş İlişkileri Kaydı 20. Coğrafi Konum 21. Geçmişteki İş Miktarı 22. Eğitim Yardımları		Düşük Düzeyde Önemli
23. Karşılıklı Düzenlemeler		Düşük Düzeyde Önemli







ABC AŞ senelik yaklaşık 10 milyon dolar değerinde ihracat gerçekleştiren aynı zamanda yurt içi piyasaya da ürün sunan bir çelik tencere-tava üreticisidir. Cam kapak üretimini kendi yapmayıp tedarikçi firmalarından sağlamaktadır. Ancak nisan ayı gelmiş olmasına rağmen şubatta teslim edilecek cam kapakların teslimatı henüz gerçekleşmemiştir. Kapaksız tencere-tava satışı yapamayacağından ABC AŞ'nin deposunda yarı mamul stoku birikmiştir. İşletme bu sebepten üretim hatlarını yavaşlatmak veya durdurmak tehdidi ile karşı karşıyadır. Tüm bu sorunlar devam ederken müşterilerden de sözleşme iptali isteklerinin gelmesi riski bulunmaktadır.

ABC AŞ, bunun kendisi gibi tencere üreticilerinin üretim kapasitelerini arttırması yanında cam kapak üreticilerinin kapasitelerini arttırmamalarından kaynaklandığını düşünmektedir.

Yaşanan bu durum, çelik tencere-tava piyasasında hem ihracatı hem de yurt içi satışları olumsuz etkilemiştir.

Aşağıdaki soruları okuduğunuz metne göre cevaplayınız.

1. Bahsedilen işletmenin yaşadığı sorunlar nelerdir?
2. Sorunların satın alma süreciyle ilişkisini açıklayınız.
3. İşletmenin yaşadığı soruna yönelik çözüm ne olabilir?





## İş Alanına Göre Örnek Tedarikçi Değerlendirme Formları

Personel servis hizmetini dış kaynak kullanarak sağlayan ABC işletmesi tedarikçisini değerlendirirken Görsel 2.16'da verilen formu kullanmaktadır. Form her altı ayda bir yenilenmektedir.

ABC İşletmesi		PERSONEL SERVİSİ TEDARİKÇİLERİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU		
Tedarikçi Firma Adı:		Değerlendirme Tarihi:		
DEĞERLENDİRME SORULARI		10 Puan	5 Puan	0 Puan
1. Hizmete Sunulan Araçların Yolcu Kapasitesi		10		
2. Acil Durumlarda Hızlı Çözüm ve Araç Temin Etme Yeteneği		10		
3. Hizmete Sunulan Araçların Konforu			5	
4. Şoför ve Muhatap Olunan Diğer Çalışanların Davranışları		10		
5. Fiyatın Piyasaya Göre Uygunluğu			5	
6. Personelden Gelen Şikayet Sayısı			5	
TOPLAM PUAN		30	15	
<b>TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME SONUCU:</b> (30+15)/60X100= 75				
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		DEĞERLENDİRME SİSTEMİ		
<b>10 Puan</b>	Uygun, Çok İyi Düzeyde.	Değerlendirmeye Alınacak Toplam Puan: 60		
<b>5 Puan</b>	İyileştirme Yapılması Gerekliyor, Eksikleri Var.	Değerlendirme Sonucu Alınan Puan / 60 x100		
<b>0 Puan</b>	Yetersiz, Uygun Değil.			
<b>NOT:</b> 6. soru için servis hizmeti ile ilgili 6 ay içinde hiç şikayet gelmemişse 10, iki şikayet gelmiş ise 5, ikiden fazla şikayet gelmiş ise 0 puan verilmeli.				
DEĞERLENDİRME SONUCU SINIFLANDIRMA				
<b>100-80</b>	A Sınıfı Tedarikçi	Başarılı Tedarikçi		
<b>79-60</b>	B Sınıfı Tedarikçi	Eksik Yanlarını Geliştirmeli		
<b>59-0</b>	C Sınıfı Tedarikçi	Tedarikçi Olmak İçin Yetersiz		
DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN SATIN ALMA SORUMLUSU		GENEL MÜDÜR		

Görsel 2.16: Servis Hizmeti Tedarikçisi Performans Değerlendirme Formu



Hizmet alımlarının genelinde kullanılabilecek form Görsel 2.17'de verilmiştir.

<b>HİZMET ALIMLARI İÇİN TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU</b>		
<b>FİRMA ADI:</b>	<b>TARİH:</b>	
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	VERİLEBİLECEK EN YÜKSEK PUAN	TEDARİKÇİNİN ALDIĞI PUAN
Sahip Olunan Kalite Belgesi	15	
Hizmet Kalitesi	16	
Personelin Davranışları	14	
Fiyat Performansı	8	
Hizmet Sunma Hızı	10	
Sözleşme Şartlarına Uyum	12	
Karşılaşılan Sorunlara Çözüm Üretebilme	15	
Acil Durumlarda İletişim Kolaylığı	10	
<b>TOPLAM PUAN</b>	<b>100</b>	
<b>TOPLAM PUAN AŞAĞIDAKİ GİBİ DEĞERLENDİRİLİR:</b>		
100-80 Puan	Başarılı tedarikçi, seviyesini korumalıdır (A SINIFI TEDARİKÇİ).	
79-60 Puan	Tedarikçi bir yıl sonunda A sınıfı tedarikçi düzeyine gelmelidir (B SINIFI TEDARİKÇİ).	
59-40 Puan	Tedarikçi altı ay sonunda B sınıfı tedarikçi düzeyine gelmelidir (C SINIFI TEDARİKÇİ).	
39-0 Puan	Yetersiz tedarikçi, sözleşme sonlandırılmalıdır.	
<b>Değerlendirmeyi Yapan Ad-Soyad İmza</b>	<b>Değerlendirmeyi Onaylayan Ad-Soyad İmza</b>	

Görsel 2.17: Hizmet Tedarikçisi Performans Değerlendirme Formu

### 2.2.3. Analiz Yöntemleri: SWOT ve Pareto Analizleri

**Analiz**, daha iyi anlaşılabilmesi için üzerinde durulan konunun çözümlenmesi olarak tanımlanabilir. Bir sorunu çözmek için veya hedef belirlemek için analiz yöntemlerine başvurulabilir. SWOT ve Pareto analizleri uzun zamandır kullanılan ve doğru yapıldığında kişi veya işletmelere büyük katkı sağlayan yöntemlerdendir.





### 2.2.3.1. SWOT Analizi

SWOT 1960'larda ortaya atılan bir analiz yöntemidir. İsmi, **strenghts** (güçlü yönler), **weaknesses** (zayıf yönler), **opportunities** (fırsatlar), **threats** (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden almıştır. Bir işletme, girişim, olay veya birey ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerin belirlenip fırsatlar ve tehditlerin tespit edilerek analiz edilmesi olarak tanımlanabilir.

Herhangi bir maliyete katlanılmadan uygulanabildiği için eskiden beri sıklıkla kullanılan bir yöntemdir.

SWOT analizinde güçlü yönler ve zayıf yönler **iç faktörler**; fırsatlar ve tehditler **dış faktörler** olarak adlandırılır (Görsel 2.18).



Görsel 2.18: SWOT matrisi

SWOT analizinin kullanıldığı bazı durumlar şunlardır:

- İşletme mevcut durum tespiti
- Problem tanımlanması ve çözüm üretilmesi
- Yeni bir projenin değerlendirilmesi
- İşletme içinde birey veya bölümün mevcut durumunun değerlendirilmesi

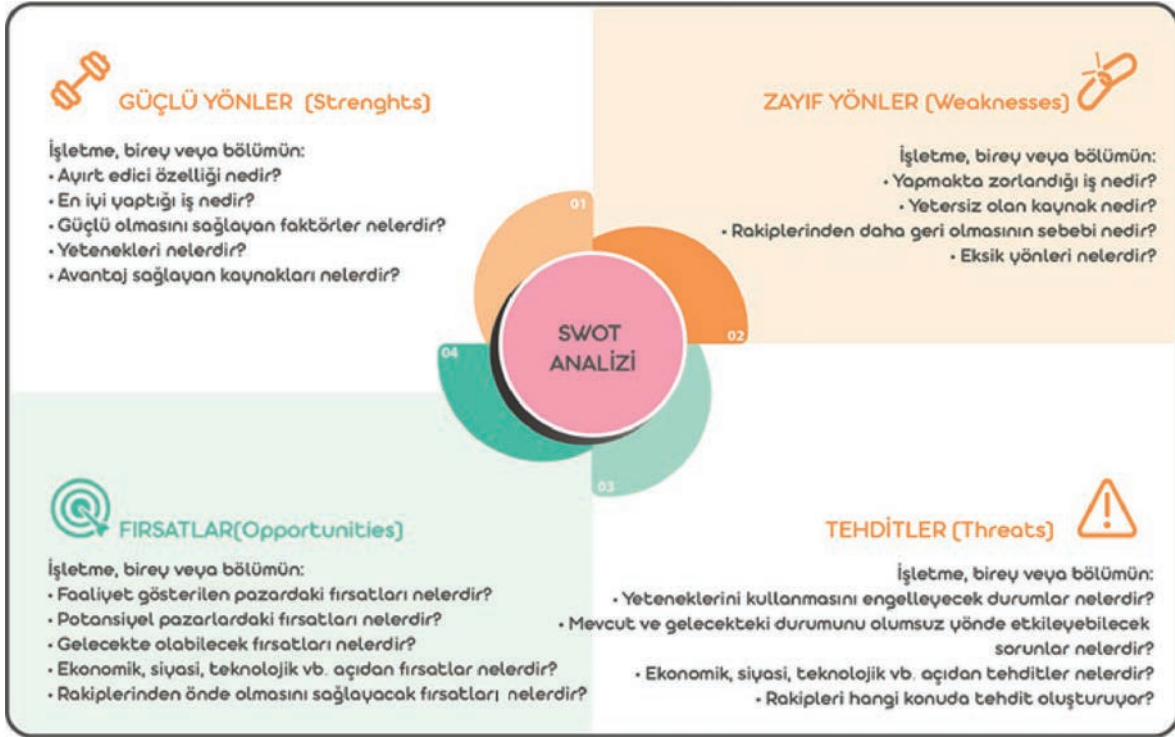
#### SWOT Analizi Nasıl Yapılır?

SWOT analizi için öncelikle dört bölümden oluşan bir şablon hazırlanır. Analizi yapılan durumla ilgili güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler ile ilgili cevaplanması gereken sorular üzerine beyin fırtınası gerçekleştirilir. Cevaplar şablon üzerine yazılır. Sorular cevaplanırken olabildiğince net ve objektif olunmalıdır.





SWOT analizinde incelenen duruma göre farklılık göstermekle birlikte sorulması gereken soruların bazıları Görsel 2.19'da verilmiştir.



Görsel 2.19: SWOT analizi

### SWOT Analizi Sonucu Nasıl Değerlendirilir?

Sorulması gereken tüm soruların cevapları matris üzerine yazıldıktan sonra yapılması gereken ilk şey güçlü yönler ile fırsatların eşleştirilmesidir. Sahip olunan güçlü yönler ile fırsatlar nasıl değerlendirilebilir sorusuna cevap aranır. Bu yönde stratejiler geliştirilir. Atılması gereken adımlar planlanır. Ardından zayıf yönler incelenerek eksik olan kaynak, beceri, teknoloji vb. tespit edilir. Çözüm için yapılabilecekler planlanır. Son olarak olası tehditler incelenir. Bu tehditlere karşı işletmenin güçlü yönleri ile alınabilecek önlemler üzerinde durulur.

SWOT analizi sonucunda farklı senaryolar ortaya çıkabilir. İstenen durum, **fırsat** ve **güçlü yönlerin** üstün olmasıdır. Tehdit oluşturacak herhangi bir durum yoksa işletme güçlü yanlarını kullanarak fırsatlardan faydalanabilir. Ancak her zaman bu durum gerçekleşmez.

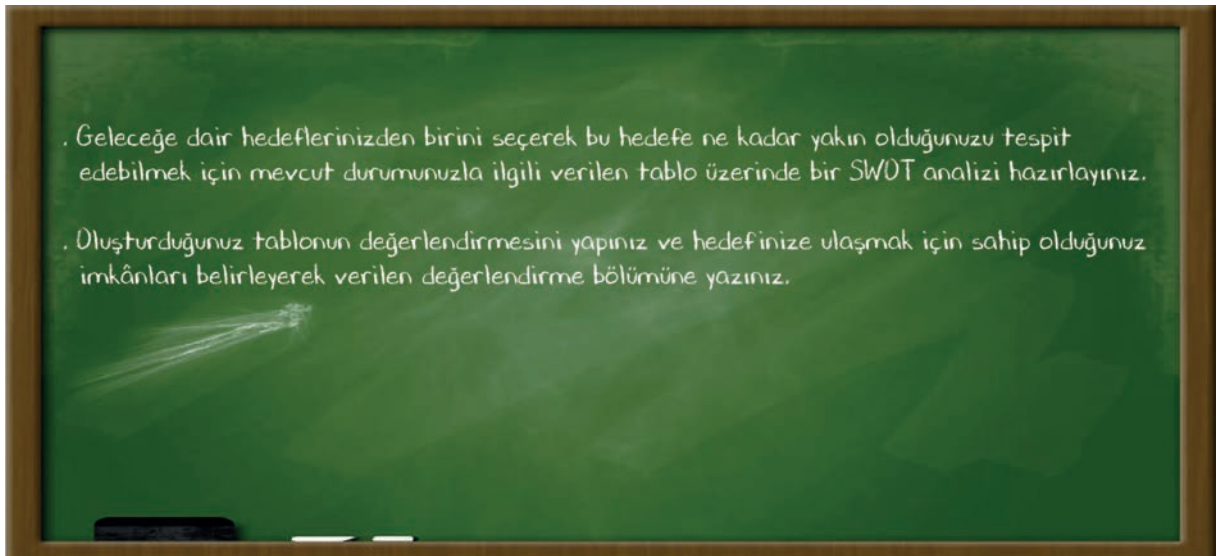




Analiz sonucunda işletmenin yararlanabileceği **fırsatlar** mevcut olup aynı zamanda düzeltilmesi gereken **zayıf yönleri** var ise işletme fırsatları değerlendirmeden önce zayıf yönlerini güçlendirmek için çalışma yapmalıdır. Bu durumda da fırsatlardan tam anlamıyla istenen elde edilemez. Diğer bir senaryo, mevcut **tehditlere** karşı işletmenin **güçlü yönlerinin** bulunmasıdır. Bu durumda, işletme, güçlü yönlerini fırsatları değerlendirmek için değil tehditleri yok etmek için kullanmak zorunda kalır. Böylece güçlü yönlerini kendini geliştirmek için kullanamamış olur.

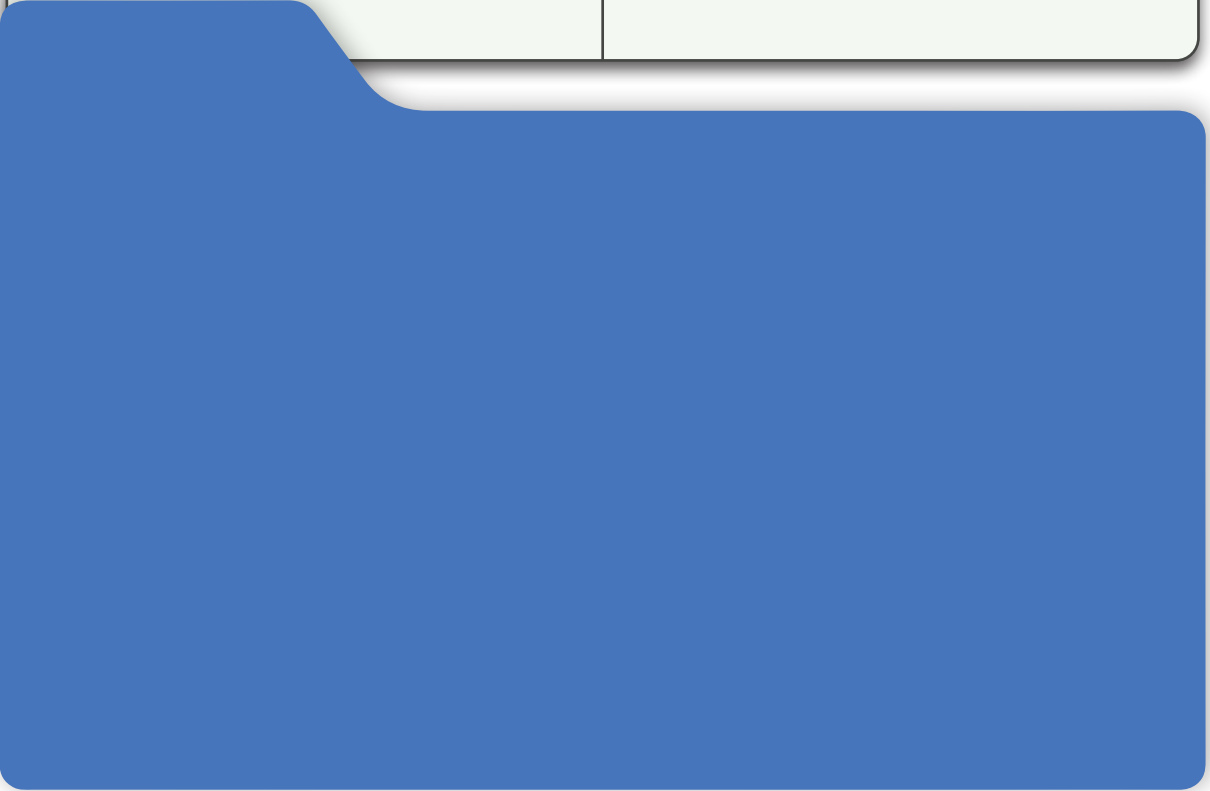
Analiz sonucunda istenmeyen durum, **zayıf yönlerin** ve **tehditlerin** ağırlıklı olarak var olması durumudur. İşletme zayıf yönleri üzerine çalışma yapmadan tehditlerle başa çıkamaz. Temel amaç zayıflıkların giderilmesidir. Yine de tehditler ortadan kalkmamış olacağı için bir önceki paragrafta anlatılan durum tekrarlanmış olacaktır.

SWOT analizi sayesinde işletmeler güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak hareket etmiş olurlar. Zayıf yönler tespit edilerek bu yönlerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılır. Aynı şekilde dış etkenlerden olan fırsatlar ve tehditler ile ilgili tahminlerde bulunarak fırsatlar zamanında değerlendirilir. En önemlisi de analizde belirlenen tehditler henüz oluşmadan önlemler alınarak işletmenin, bölümün veya bireyin en az zararla süreci atlattığı sağlanabilir.





Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Tehditler





### 2.3. Uygulama: İşletme SWOT Analizi

**Uygulama süresi:** 2 ders saati

**Amaç:** SWOT analizi yapmak

**Açıklama:** Bu uygulamada sizden aşağıda verilen örnek metindeki işletmenin durumu ile ilgili SWOT analizi yapmanız istenmektedir. Çalışmanızı aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek gerçekleştiriniz. A Giyim AŞ, Türkiye’de yirmi yıldır hazır giyim işi yapan yerleşik bir firmadır. Türkiye’nin her ilinde mağazaları bulunmaktadır ve ulusal olarak tanınırlığı yüksektir. Gelecek sene ürünlerini Avrupa’ya ihraç etmek firmanın hedefleri arasındadır. Mali gücü; ihracat işlemleri, pazar araştırmaları ve yeni yatırımlar için yeterli gözükmemektedir. Dış ticaret hakkında deneyimli çalışanlarının olmaması A Giyim’in zayıf yönlerinden biridir. A Giyim, lojistiğe dair tüm işlerini (depolama, paketleme, dağıtım vb.) alanında uzman çalışanları aracılığı ile kendi bünyesinde yürütmektedir.

Giyim sektöründe yapılan ihracatta, rekabetin yoğun olması işletme açısından tehdit oluşturmakta ancak devlet tarafından ihracata yönelik yapılan teşvikler yatırım için fırsat olarak görülmektedir. A Giyim, hedef kitlenin giyim ile ilgili istek ve beklentisini bilmiyor olsa da gelişmiş teknolojisi ve güçlü pazarlama ekibi ile bu sorunu çözeceğine inanmaktadır. Tüm bunların yanında ham madde ve yarı mamul fiyatlarında sürekli artış görülmekle beraber uzun süredir iş birliği içinde olduğu güçlü ve güvenilir tedarikçilere sahiptir.

#### İşlem Basamakları

1. A Giyim AŞ’nin SWOT analizini yapınız.
2. Analiz sonucunu yorumlayınız. Fırsatları değerlendirebilir mi, tehditler karşısında sahip olduğu güçlü yanları nelerdir vb. açıklayarak yazınız.

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Tehditler

**Değerlendirme:** Öğretmeniniz ile birlikte çalışmanızı değerlendirmek için aşağıda verilen kontrol listesini kullanınız.

KONTROL LİSTESİ		
ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
SWOT analizini doğru bir şekilde hazırladı..		
Analiz sonucunu değerlendirdi.		
Düzenli, temiz ve disiplinli çalıştı		
Süreyi etkili ve verimli kullandı.		







### 2.2.3.2. Pareto Analizi

**Pareto**, bir problemin sebeplerinin önemli olandan daha az önemli olana doğru sıralanması için kullanılan bir tekniktir. 1897 yılında İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından ortaya koyulmuştur ve kendi adı ile anılmaktadır.

Bu tekniğe göre probleme sebep olan unsurların yüzde 20'si giderildiğinde problemin yüzde 80'i çözülmüş olacaktır. Diğer bir deyişle yüzde 20 çaba göstererek problemin yüzde 80'inin çözümlenmesi mümkündür (Görsel 2.20). Bu sebeple **80 / 20 Kuralı** olarak da bilinir.



Görsel 2.20: 80 / 20 Kuralı

Pareto analizi, üretim ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren birçok işletmede farklı durumlar için rahatlıkla kullanılabilir. Bir restoranın müşteri sayısının azalması, depo yönetimi sorunları, üretim faaliyetlerinin aksaması, geç teslimatın artması gibi durumlarda kullanılmaktadır. Satın alma ve satış bölümleri performansı, ürün kalitesindeki değişiklikler vb. durumlarda da maliyetsiz ve kolay bir teknik olduğu için Pareto analizi uygulaması tercih edilmektedir.

#### Pareto Analizinin Önemi

- Pareto analizi ile problemin temel sebepleri bulunur ve bunlar üzerine çalışma yapılır.
- Temel sebepler üzerinde durulduğundan vakit ve maliyet kaybı azaltılır.
- Sorunlar beyin fırtınası yapılarak listelenir. Bu sayede problemin sebepleri netleştirilmiş olur.
- Problemin kaynakları miktar ve yüzde üzerinden belirlenir. Sayısal veriler çözümü kolaylaştırır.

#### Pareto Analizinin Uygulama Adımları

**1. Problemin Tanımlanması ve Olası Sebeplerin Belirlenmesi:** Pareto analizi kullanımına ihtiyaç duyulmasına neden olan problem açık bir şekilde ifade edilir. Problemin hangi alanla ilgili olduğu, neleri etkilediği, hangi kişi veya bölümle bağlantılı olduğu problem tanımlanırken açıklanmalıdır.





Problemin tanımlanmasının ardından problemin ortaya çıkmasına sebep olabilecek etkenler üzerinde durulur. Bu sebepler listelenir ve ikinci adıma geçilir.

**2. Problemin Sebeplerinin Analizi:** Sebepler ile ilgili daha kolay sınıflandırma yapabilmek için sayısal verilere ihtiyaç duyulur. Bu yüzden, belirlenen bir dönem içinde veri toplama yöntemlerinden uygun olanın seçilerek kullanılması gerekmektedir. Örneğin, ürün satışlarındaki düşüşle ilgili sebepleri araştıran bir işletme müşterileri üzerinden anket yöntemini uygulayarak sebeplerle ilgili sayısal bilgiye sahip olabilir.

Bir restoran işletmesinde azalan müşteri sayısından dolayı iyileştirme yapılmak istenmektedir. Bu doğrultuda restoran, gelen müşterilerine anket yaparak veri toplayabilir (Tablo 2.4).

	Anket soruları	Sonuç
A	Restoran (masalar ve lavabolar) yeterince temiz değil.	18
B	Sandalyeler rahat değil.	40
C	Servis yavaş.	65
D	Yemek çeşidi az.	55
E	Yemekler lezzetsiz.	7
F	Havalandırma yetersiz.	5
G	Masalar arası mesafe az.	3
H	Isıtma-soğutma yetersiz.	4
I	Dekorasyon iyi değil.	3
TOPLAM		200

**3. Sebeplerin Sıralandırılması ve Yüzdellik Oranlarının Belirlenmesi:** İkinci adımda belirlenen sebepler önem sırasına göre sıralanır ve toplam içindeki yüzdeleri hesaplanır (Tablo 2.5). Bu hesaplama şu şekilde yapılır:

$$(\text{Sonuç} / \text{Toplam Sayı}) \times 100$$

**Örnek:** Restoranın yaptığı ankete göre 65 kişi servisin yavaş olduğunu belirtmiş.

$$\text{Servis yavaşlığının yüzdesi} \Rightarrow (65 / 200) \times 100 = 32,5$$





Tablo 2.5: Anketin Yüzde Olarak Sonuçları

	Anket soruları	Sonuç	Yüzde (%)
C	Servis yavaş.	65	32,5
D	Yemek çeşidi az.	55	27,5
B	Sandalyeler rahat değil.	40	20
A	Restoran (masalar ve lavabolar) yeterince temiz değil.	18	9
E	Yemekler lezzetsiz.	7	3,5
H	Havalandırma yetersiz.	5	2,5
F	Isıtma / soğutma yetersiz.	4	2
G	Masalar arası mesafe az.	3	1,5
I	Dekorasyon iyi değil.	3	1,5
<b>TOPLAM</b>		<b>200</b>	<b>100</b>

**4. Kümülatif Değerin Hesaplanması:** Kümülatif, birikerek artmak anlamına gelmektedir. Yukarıda verilen örnek üzerinden gidilecek olursa yüzdeler yukarıdan aşağı sırasıyla toplanarak sonuca ulaşılması ile Pareto analizinde kümülatif değer bulunması sağlanır (Tablo 2.6).

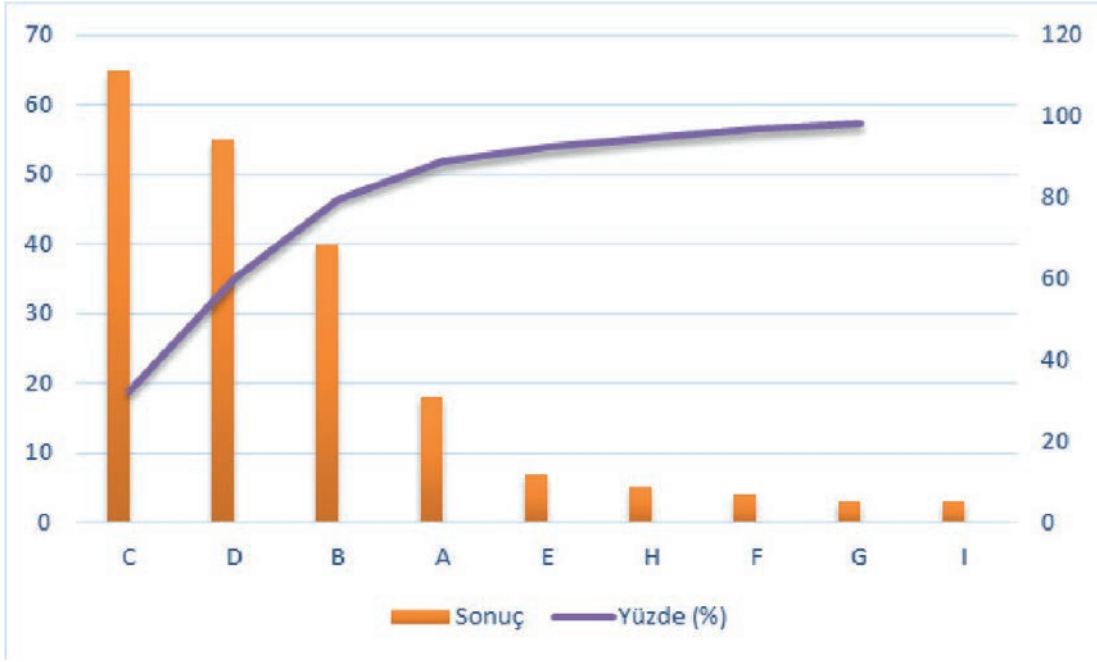
Tablo 2.6: Anket (Kümülatif Yüzde Sonuçları)

	Anket soruları	Sonuç	Yüzde (%)	Kümülatif Değer (%)
C	Servis yavaş.	65	32,5	<b>32,5</b>
D	Yemek çeşidi az.	55	27,5	<b>60</b>
B	Sandalyeler rahat değil.	40	20	<b>80</b>
A	Restoran (masalar ve lavabolar) yeterince temiz değil.	18	9	<b>89</b>
E	Yemekler lezzetsiz.	7	3,5	<b>92,5</b>
H	Havalandırma yetersiz.	5	2,5	<b>95</b>
F	Isıtma soğutma yetersiz.	4	2	<b>97</b>
G	Masalar arası mesafe az.	3	1,5	<b>98,5</b>
I	Dekorasyon iyi değil.	3	1,5	<b>100</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>200</b>	<b>100</b>	





**5. Pareto Analizi Grafiğinin Oluşturulması:** Mevcut problemin kaynağı olarak tespit edilen sebepler yatay eksene eşit aralıklarla yazılır. En yüksek orana sahip sebep en sola yazılır ve ez düşük oran en sağda olacak şekilde sıralanır. Düşey ekseninde sağ kısımda sebeplerin (hataların) olma sıklığı yer alır. Düşey eksenin solunda ise sebeplerin yüzde olarak ifadeleri bulunur (Görsel 2.21).



Görsel 2.21: Pareto analizi grafiğı

**6. Pareto Analizinin Yorumlanması:** Pareto analizi problemle ilgili sebep veya hataların sayısal değerlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Bu sayısal değerler grafik üzerinde gösterildiğinde hangi unsurun probleme daha fazla etki ettiği net bir şekilde anlaşılmaktadır. Yukarıdaki grafiğe bakıldığında restoranın müşteri sayısının azalmasına %80 oranında etki eden üç sebep bulunmaktadır. Servisin yavaş olması, yemek çeşidinin az olması ve sandalyelerin rahat olmaması sorunlarına çözüm üretildiğinde problem de büyük oranda giderilmiş olacaktır.

Örnekten de anlaşılacağı gibi problemin birçok sebebinin olmasına karşın en çok etki eden birkaç soruna odaklanılması işletmeleri hem zaman kaybından hem de fazladan maliyetten koruyacaktır.



## 2.4. Uygulama : Pareto Analizi

**Uygulama Süresi:** 2 ders saati

**Amaç:** Pareto analizi yapmak

**Açıklama:** Bu uygulamada sizden aşağıda verilen örnek işletmenin durumu ile ilgili Pareto analizi yapmanız istenmektedir. Çalışmanızı aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek gerçekleştiriniz. Çanta ve valiz üretimi yapan bir işletme valiz üretim sürecindeki problemden dolayı nihai ürünü piyasaya sunma konusunda gecikmeler yaşamaktadır. Çözümün hızlı bir şekilde bulunabilmesi için satın alma bölümünden ham madde ve yarı mamul tedarikiyle ilgili analiz yapması talep edilmiştir. Satın alma bölümünün elinde, valiz üretimi için tedarik edilen parçalar ile ilgili aylık olarak düzenlenen bir kontrol listesi bulunmaktadır (Tablo 2.6).

Tablo 2.6: Aylık Kontrol Tablosu

Neden Kodları	Üretim Sürecindeki Gecikmenin Nedenleri	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	TOPLAM
1ÇG	Valiz Çekçeği Geç Teslimat Sayısı	2	5	4	5	6	22
1ÇE	Valiz Çekçeği Eksik Teslimat Sayısı	3	5	6	7	5	26
2TG	Tekerlek Geç Teslimat Sayısı	0	1	1	2	0	4
2TE	Tekerlek Eksik Teslimat Sayısı	0	2	0	1	2	5
3KG	Valiz Kulpu Geç Teslimat Sayısı	3	5	4	6	7	25
3KE	Valiz Kulpu Eksik Teslimat Sayısı	4	4	5	6	5	24
4FG	Fermuar Geç Teslimat Sayısı	0	1	2	2	3	8
4FE	Fermuar Eksik Teslimat Sayısı	0	0	1	0	2	3
5PG	Plastik Geç Teslimat Sayısı	0	0	2	3	1	6
5PE	Plastik Eksik Teslimat Sayısı	1	0	1	0	0	2
GENEL TOPLAM							125

### İşlem Basamakları

1. Yukarıdaki verilere göre Pareto analizi yaparak grafik oluşturunuz.
2. Grafik sonucunu yorumlayınız.
3. Problemlerle ilgili öncelikle düzeltilmesi gereken sorunları belirtiniz.
4. Tabloda yer alan her bir ham madde-yarı mamul tedarikçisi farklı bir işletmedir. Buna göre soruna sebep olan tedarikçiyi belirleyiniz. Örnek: (valiz kulbu tedarikçisi vb.).

**Değerlendirme:** Öğretmeniniz ile birlikte çalışmanızı değerlendirmek için aşağıda verilen kontrol listesini kullanınız.

### KONTROL LİSTESİ

ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
Pareto analizi yaparak grafik oluşturdu.		
Grafik sonucu için yorumlarını açıkladı.		
Soruna sebep olan tedarikçi(leri) tespit etti.		
Düzenli, temiz ve disiplinli çalıştı.		
Süreyi etkili ve verimli kullandı.		





## 2. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıda boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.

1. ( ) Leasing ve e-ticaret satın alma yöntemleri arasındadır.
2. ( ) Bir ürün grubu için çok tedarikçi ile çalışan işletmenin tedarikçi değerlendirme süreci oldukça kolaydır.
3. ( ) Satın alma sürecinde ihtiyaç belirlendikten hemen sonra satın alma sözleşmesi hazırlanır.
4. ( ) Satın Alma Sözleşmesi'nde taraflardan yalnızca alıcıya ait bilgiler yer alır.
5. ( ) İhtiyaç duyulan ürün gereğinden az talep edilmişse üretim aksar.
6. ( ) İşletme bütçeleri genellikle bir aylık dönemler için oluşturulur.
7. ( ) İşletmenin amaçlarına ne derece ulaştığı etkinlik kavramı ile ifade edilir.
8. ( ) SWOT analizinde beklenen en iyi sonuç işletmenin güçlü yanlarının ve fırsatlarının üstün olması durumudur.
9. ( ) Pareto'ya göre bir problem için %40 çaba harcayarak problemin %60'ı çözülebilir.
10. ( ) Pareto analizinde problemin temel sebepleri üzerinde durulduğundan daha az zaman ve maliyet ile çözüme ulaşılabilir.

B) Aşağıda verilen boşluklara uygun kelimeleri yazınız.

11. Satın alma sürecinde sözleşme aşamasından önce potansiyel tedarikçilerden alıcıya, ürün veya hizmetle ilgili detayların yazıldığı ve fiyatın belirtildiği ..... gönderilir.
12. İşletme için en uygun stok miktarının belirlenerek doğru zamanlarda satın alma işlemlerinin yapılması sürecine ..... denir.
13. Gelecek döneme ait gelir ve gider tahminlerinin yapıp parasal olarak ifade edildiği rapora ..... adı verilir.
14. Hedefe ne düzeyde ulaşıldığının belli kriterler doğrultusunda değerlendirilmesine ..... denir.
15. Ürün veya hizmetin beklentiyi karşılama düzeyine ..... denir.



## 2. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

**C) Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.**

1. İşletme içindeki bir mal veya hizmetin eksikliğinin satın alma bölümüne bildirilmesi ile satın alma süreci başlamış olur.

**Buna göre satın alma sürecini başlatan ilk adım aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Tedarikçi seçimi
- B) Satın alma yöntemine karar verme
- C) İhtiyaç belirleme
- D) Sipariş verme
- E) Sözleşme hazırlama

2. A Çelik Boru AŞ iş makinelerini yenileme kararı almıştır. Satın alma işlemi için potansiyel tedarikçilerden fiyat tekliflerini alıp kendisi için en uygun olanı seçerek duyuracaktır.

**Buna göre A Çelik Boru AŞ aşağıda verilen satın alma yöntemlerinden hangisini kullanmaktadır?**

- A) Leasing
- B) Doğrudan temin
- C) Dolaylı temin
- D) İhale
- E) E-ticaret

3. **Aşağıdakilerden hangisi satın alma sürecinde tek tedarikçi ile çalışmanın avantajları arasında sayılamaz?**

- A) Tedarikçi işletmenin, alıcıya karşı sorumluluk bilinci artar.
- B) Teslimatın gecikmesi durumunda tek tedarikçi sorunu hemen çözer.
- C) Satın alma bölümünün tedarikçi değerlendirme işi kolaylaşır.
- D) Satın alma sürecinde sorunun neden kaynaklandığı kolayca bulunabilir.
- E) Büyük miktarlarda alım yapıldığı için alıcıya pazarlık gücü sağlar.





4. A Lojistik AŞ etiketleme ve paketleme işi için malzeme alabileceği yeni bir tedarikçi arayışına girmiştir. Fiyat ve kalite, işletmenin tedarikçi seçiminde önemli iki kriteri oluşturmaktadır. Sorun anında tedarikçinin çözüm üretme hızı ve ulaşılabilirliği ile teslimat süreleri de seçimi etkileyecek unsurlar arasında yer almaktadır.

- I. Fiyat performansı
- II. Satış sonrası destek
- III. Tedarikçi tanınırlığı
- IV. Sunulan lojistik hizmetler
- V. Tedarikçiye ulaşılabilirlik
- VI. Sunulan kalite

**Buna göre işletme tedarikçi seçimi için yukarıda verilen kriterlerden hangilerini kullanacaktır?**

- A) I, II, III    B) II, IV, V    C) II, IV, VI    D) I, IV, V, VI    E) II, IV, V, VI

5. **Aşağıdakilerden hangisi satın alma sürecinde yer alan siparişin teslim alınması adımı; yanlış veya eksik ürün gelmiş olması ve siparişin gecikmiş olması sonucu oluşabilecek sorunlar arasında sayılamaz?**

- A) Tedarik maliyeti artar.
- B) Üretimde aksamalar meydana gelir.
- C) Hatanın çözümü için ekstra zamana ihtiyaç duyulur.
- D) Ürünün yeniden sipariş verilmesi gerekir.
- E) Yanlış fatura tutarı ödenir.

6. I. Sözleşmenin konusu  
II. Ürün / hizmet detayları  
III. Sözleşme bedeli ve ödeme bilgileri  
IV. Alıcı ve satıcıya ait bilgiler  
V. Gerekli görülen diğer hususlar

**Yukarıda verilen bilgilerden hangileri Satın Alma Sözleşmesi'nin içeriğinde yer alır?**

- A) I, II, III    B) I, III, IV    C) I, II, III, IV  
D) II, III, IV, V    E) I, II, III, IV, V





7. Aşağıdakilerden hangisi bütçenin yararlarından biri değildir?

- A) Gelecek dönem amaçları net olarak ifade edilir.
- B) İşletmenin imkânları doğrultusunda yapabilecekleri belirlenir.
- C) Zaman alır ve maliyet unsurudur.
- D) Performans ölçümünde kullanılabilir.
- E) Planlı hareket edilmesini sağlar.

8. I. Tedarikçinin kendini geliştirmesini sağlar.  
II. Tedarikçiler arası rekabet arttığından performansları da artar.  
III. Tedarikçilerden en ucuz fiyatı alabilmeyi sağlar.  
IV. Tedarikçi seçimini kolaylaştırır.

**Yukarıda verilenlerden hangileri tedarikçi performansının değerlendirilmesinin işletmeye sağladığı faydalar arasında sayılabilir?**

- A) I ve II      B) II ve IV      C) I, II, III      D) I, II, IV      E) I, II, III, IV

9. Dickson tarafından yapılan ve tedarikçi değerlendirme alanında bir ilk kabul edilen çalışmanın çok önemli kriterleri aşağıdaki seçeneklerin hangisinde doğru olarak verilmiştir?

- A) Garanti politikası, kalite, geçmiş performans, teslimat
- B) Coğrafi konum, geçmiş performans, fiyat, etki
- C) Kalite, fiyat, kapasite, iletişim sistemi
- D) Finansal durum, itibar, davranış, kalite
- E) Kalite, garanti politikası, iletişim sistemi, teslimat

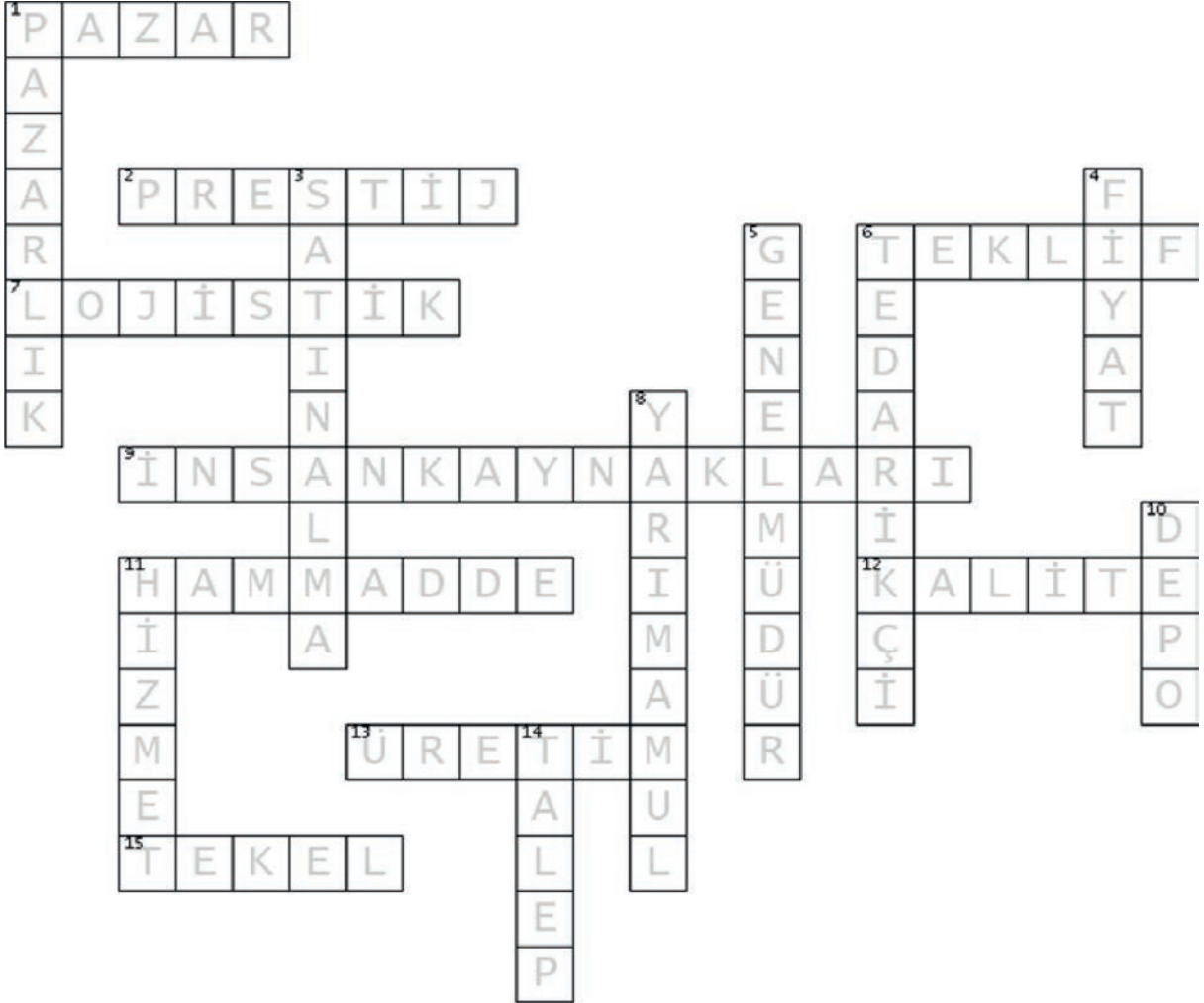
10. Aşağıdakilerden hangisi Pareto analizi uygulama adımları arasında yer almaz?

- A) Problemin tanımlanması ve sebeplerinin sıralanması
- B) Sebeplerin analiz edilmesi
- C) Pareto grafiğinin oluşturulması
- D) İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi
- E) Pareto analizinin yorumlanması





## BİLELİM ÖĞRENELİM CEVAP ANAHTARI





## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI

1. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI		
A BÖLÜMÜ	B BÖLÜMÜ	C BÖLÜMÜ
1. Y	1. Malzeme Talep Formu	1. C
2. D	2. Teklif İsteme Formu	2. B
3. Y	3. Finans bölümü	3. D
4. D	4. Fiyat	4. E
5. Y	5. Hizmet	5. B
6. D		6. D
7. D		7. A
8. Y		8. E
9. Y		9. C
10. D		10. A

2. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI		
A BÖLÜMÜ	B BÖLÜMÜ	C BÖLÜMÜ
1. D	1. Fiyat Teklif Formu	1. C
2. Y	2. Malzeme Yönetimi	2. D
3. Y	3. Bütçe	3. B
4. Y	4. Performans Ölçümü	4. D
5. D	5. Kalite	5. E
6. Y		6. E
7. D		7. C
8. D		8. D
9. Y		9. A
10. D		10. D

## KAYNAKÇA

- Akdeniz, H., & Turgutlu, T. (2007). Türkiye’de Perakende Sektöründe Analitik Hiyerarşik Süreç Yaklaşımıyla Tedarikçi Performans Değerlendirilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:1.
- Azar Alagöz, B. (2019). Bir Tedarikçi Yönetim Sistemi Tasarımı ve Hızlı Moda Endüstrisine Uygulaması. Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Babacan, B. (2018, Ocak). Satın Alma Operasyonlarının Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi ve Lojistik Bölümleri Yöneticilerinin Derinlemesine Mülakat Yöntemi ile Görüşlerinin Araştırılması. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, N. (2010). Kalite İyileştirmede İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Cesur, K. (2010, Şubat). Tekstilde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Tedarikçi Performans Değerlendirmesi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çetinyokuş, T. (2003, Mayıs). Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Dönü, E. T. (2020, Eylül). Satın Alma Yönetiminde Teknik Şartnamenin Önemi ve Temel Satın Alma Süreçlerine Etkisi. Maltepe Üniversitesi Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Kenneth Lysons, Brian Farrington, “Procurement and Supply Chain Management” s: 492.
- Erdal, M. (2018). Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi. Beta Yayınları, 4. Baskı.
- Karadal, H., & Çelikdin, A. (2014). Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, 211-228.
- Karadelioğlu, H. (2006). Tedarikçi Değerlendirmede Temel Ölçütlerin Araştırılması ve Analizi . Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Karakış, İ. (2007, Haziran). Tedarikçi İlişkileri Yönetimi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2016). Procurement and Supply Chain Management (s. 492).
- Murat, Y. S. (2006, Haziran). Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Performansı Değerlendirme ve Tedarikçi Sayısının Azaltılması. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi.

Özgüvenç, D. (2011, Ekim). Kalite Problemlerinin Sınıflandırılmasında Çok Kriterli Pareto Analizi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Samadi, E. (2020). Dijital Teknolojiler ve Uluslararası Ticaret: Türkiye İçin SWOT Analizi. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak.

Smeltzer, L., & Siferd, S. (1998). Proactive Supply Management: The Management of Risk. L. R. Siferd içinde, International Journal of Purchasing and Materials Management (s. 38-45).

Şahin, S. A. (2004, Ocak). Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Türer, S., Ayvaz, B., Bayraktar, D., & Bolat, B. (2008). Tedarikçi Değerlendirme Süreci İçin Bir Yapay Sinir Ağı Yaklaşımı: Gıda Sektöründe Bir Uygulama. İTÜ Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, 31-40.

Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.

Van Weele, A. J. (2005). Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. London: Thomson, 4. Baskı.

Yıldırım, Ş. (2013, Ocak). Satın Almada Karar Modelleri. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Larry R. Smeltzer ve Sue P. Siferd, "Proactive Supply Management: The Management of Risk", International Journal of Purchasing and Materials Management, January 1998, s:42

## GÖRSEL KAYNAKÇA



<http://kitap.eba.gov.tr/karekod/Kaynak.php?KOD=2015>

