

SANAYİ İŞLETMELERİNDE SATIN ALMA FAALİYETLERİ

Yrd. Doç. Dr. Necdet TİMUR

Her imalat süreci çeşitli malzemeleri, donatımı ve arz kaynaklarını gerektirir. İnsanların ve makinaların ürünleri imal etmeye başlayabilmeleri malzemelerin ve mamul gereklerinin mevcut bulunması ve üretim ihtiyaç ve programlarını karşılayacak sürekli bir arz kaynağının güvenliğine bağlıdır. Malzemelerin niteliği tasarlanan amaç için yeterli bulunmalı ve aynı zamanda imalat sürecinde kullanım için de uygun olmalıdır. Şayet malzeme bu konulardan herhangi birinde yetersiz ise sonuçlar maliyet açısından olumsuz bir durum yaratabilir. Maliyeti yüksek, yetersiz ve kalitesiz ürünler, hasarlı teslim ve tatmin edilemeyen müşteriler malzemenin kendisinden daha fazla gider yaratan pahalı gecikmelere neden olabilir.

Satın alma faaliyeti yerine getirildiğinde sona eren bir işlev değildir. Malzemeler ve donatım onlara sürekli ihtiyaç duyulması nedeniyle devamlı satın alınır. Satın alma faaliyetinin temel yükümlülüğü diğer departmanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Sonuçta satın alma yalnızca bir hizmet fonksiyonu olarak kabul edilir. Bu ifade, satın alma işlevinin hizmet ettiği departmanların amaçları, arzuları ve politikaları için ikincil bir durumda kalması anlamında düşünülebilir. Böylece, profesyonel satın almanın tüm potansiyeli ve daha yaygın yararları gözden çıkartılmış olur.

Çağdaş görüş satın alma işlevinin rolünü işletmenin diğer departmanları ile paralel olarak düşünür. Satın alma ne ikincil ne de diğer bölümlerin üzerinde bir fonksiyon olarak görülmemelidir, ancak, satın alma çalışmaları genel işletme kârlılık amacı etrafında diğer bölümlerle oldukça yakın ilişkilidir.

İmalat işlemlerinin başlayabilmesi için hammaddelerin satın alınması, fabrikaya getirilmesi, kontrol edilmesi ve yetecek miktarda ve istenen zamanda hazır bulundurulması gerekir. Satın alma faaliyetlerinin aksatılması işletmeye telafisi güç zararlar verebilir. Öncelikle, düşük kaliteli ya da kusurlu malzemeler imalat giderlerini arttırır. Çünkü bu tür malzemelerin iade edilmesi ya da yeniden işleme tabi tutulması hem ek maliyetler yaratır hem de zaman kayıplarına neden olur. İkinci olarak, istenilen zamanda gerekli malzemelerin bulunmayışı sonucu fabrikanın bir bölümünün ya da tamamının faaliyeti kesilirse dolaylı giderler ve işçi ücretleri devam edeceği için imalat giderleri yükselmeye devam eder. Ayrıca müşteri siparişleri zamanında teslim edilemezse işletme müşterilerini kaybedebilir. Üçüncü ve en önemli nokta ise, imalat işlemlerinin genellikle satışlarda elde ettikleri gelirin yarıdan fazlasını hammadde ve diğer yardımcı malzemeye harcamalarıdır. Bir işletmenin satın aldığı mallarda yapacağı küçük bir tasarruf işletmenin kârını önemli ölçüde arttırabilir. Bu üç temel neden satın alma faaliyetinin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Bu anlamda satın alma, yönetimin bir fonksiyonudur. satın alma kaynakların tesbit edilmesinden stok yerleri boyunca üretimde ihtiyaç duyulacak biçimde son teslim kademeye kadar akış halindeki malzemenin yönetimidir. Her aşamada; kalite, miktar, zamanlama ve maliyet için alınması gerekli kararlar bulunmaktadır. Ve bu kararlar, aydan aya hatta günlük satın alma faaliyetlerinin sürekli değişen halihazır amaç ve politikalarını çözmek zorundadır. Bunlara ilaveten pekçok işletme piyasa tahmini, depolama ve stok kontrol gibi ilave görevleri satın alma departmanına vermiştir.

Satın Alma Faaliyetlerinde Sorumluluk

Diğer temel yönetim ve işletme fonksiyonlarında olduğu gibi satın alma sorumluluğu işletme organizasyonunda belli bir kişiye ya da belli bir departmana göçerilmiştir. Bugün önemli büyüklükteki birkaç işletmede üretim malzemeleri ya da işletme gereçlerinin kendi satın alma işlerini yapan bireysel bölümleri bulunmak-

tadır. Pekçok işletmede genel müdür, üst düzey genel müdür yardımcısı, genel yönetici, fabrika ya da bölümler yöneticisi gibi faaliyetlerin tümü üzerinde sorumluluğu bulunan bir üst düzey yöneticiye doğrudan rapor veren bir baş satın alma yöneticisi ile birbirinden tam olarak ayrılmış satın alma ya da malzeme yönetimi bölümü kurulmuş bulunmaktadır.

Satın alma sorumluluğu; doğru niteliklerde, doğru miktarlarda, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru kaynaklardan malzeme satın alınması olarak tanımlanabilir. İmalat endüstrilerinde satın alma bölümünün belli başlı amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (1):

1. Kullanmada uygunluğa dayalı, kalite standartlarını sürdürmek ve korumak,
2. İhtiyaç duyulan kalite ve hizmetle tutarlı en düşük maliyet düzeyinde malzeme tedarik etmek,
3. Üretim programını desteklemek için sürekli malzeme arzını korumak,
4. Malzeme stoklarına emniyetli ve ekonomik üstünlük sağlayacak ölçüde tutarlı minimum yatırım yapmak,
5. Malzeme konusunda; aşınma, eskime, yıpranma ve tekrarlardan kaçınmak,
6. Bağlı olduğu endüstri içinde işletmenin rekabetçi pozisyonunu korumak.

Satın Alma Faaliyetleri

Satın alma departmanının belli başlı faaliyetleri satın alma programını da kapsayacak şekilde; temel bilgiler, satın alma araştırmaları, tedarik, malzeme yönetimi ve ilave işlemler olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Temel Bilgiler

- Satın alma kayıtlarını sürdürme
- Fiyat kayıtlarının tutulması

(1) Stuart F. Heinritz, P.V. Farrel ve C. L. Smith, **Purchasing Principles and Applications** (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1986), ss. 12-14.

- Stok ve tüketim kayıtlarının tutulması
- Arz kaynakları ile ilgili kayıtların tutulması
- Satın alma şartname dosyalarının hazırlanması
- Malzeme katalog dosyalarının düzenlenmesi

Satın Alma Araştırmaları

- Pazar araştırma çalışmalarını yürütme
- Malzeme araştırma çalışmalarını yürütme
- Maliyet/fiyat analizlerinin yapılması
- Arz kaynaklarını araştırma
- Tedarik kaynak ve tesislerini denetleme
- Arz kaynaklarını geliştirme
- Birbirinin yerini tutabilen malzeme ve kaynakları geliştirme

Tedarik

- Taleplerin gözden geçirilmesi ve kontrolü
- Piyasa rayiç değerlerinin korunması
- Piyasa rayiç değer analizlerinin yapılması
- «Anlaşmalı» ya da «açık-piyasa» satın alma işlemleri arasında seçim yapma
- Satın alma ve malzeme teslimlerini programlama
- Satış personeli ile görüşmeler yapma
- Sözleşmeleri düzenleme ve yazılı hale getirme
- Sözleşmelerin hukuki koşullarını gözden geçirme
- Malzeme teslimini izleme
- Malzeme alındı belgelerini gözden geçirme
- Satın almayla ilgili belgeleri onaylama
- Arz kaynakları ile yazışmaları yapma

Malzeme Yönetimi

- Stokları minimum düzeyde tutma
- Stok dengesini koruma

- Malzemeleri aktarma
- İhtiyaçları biraraya toplama
- Aşırı stoklardan ve modası geçmiş malzemelerden kaçınma
- Ambalajları ve ambalaj kaplarını standartlaştırma
- Geri dönebilir ambalaj kaplarını kayıtlama
- Taahhütlerin periyodik raporlarını hazırlama

Diğerleri

- Maliyet tahminlerini hazırlama
- Parça, modası geçmiş ve artık malzemeleri elde çıkarma

Satın alma yöneticisi ya da onun temsilcisinin kararları veya önerileriyle diğer bölümlerle paylaştığı çok sayıda sorumluluğu bulunmaktadır. Bu ilave sorumlulukları da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Satın alma büro faaliyetleri
- Satın alma ya da imal etme kararının belirlenmesi
- Standartlaştırma
- Kullanılacak malzeme miktarı, kalite ve tanınacak esneklikleri kesin olarak belirleyen mamul gerekleri
- Malzeme ikameleri
- Stok kontrol
- Sermaye donatımının (makina, gereç vb.) seçimi
- Proje oluşturma
- Malzeme yeterliliğine bağlı üretim programını hazırlama

Yönetim ve Satın Alma

Büyük endüstri işletmelerinde üretim fonksiyonu çok sayıda uzmanlık faaliyetini kapsamına alır. Bu uzmanlık alanları; yapılması gereken ürünün tasarımı (tasarım ve mühendislik şeklinde ayrılabilen bölümler); faaliyetlerin planlanması ve programlanması (üretim kontrol ve planlama bölümleri); gerekli malzeme ve ekipmanın tedariki (satın alma) ve stoklanması (depolar-ambarlar); ve üretimden oluşur. Diğer fonksiyonları da fabrika mühendisliği, enerji ve bakım-onarım bölümleri olarak sıralayabiliriz.

Geçmiş dönemlerde bu fonksiyonlar üzerinde atılan ilk adım, belli bir kişi ya da gruba bu faaliyetler için sorumluluk verilmesiydi. Bu noktada, fonksiyonlar için belirlenen kişi ya da grup üretim yöneticisinin gözetimi altındaydı. İkinci adım, üretim yöneticisinin bağımsız yetkisi altında farklı bölümler halinde bu fonksiyonları tesis etmektir (2).

Ayrı bir fonksiyonel sorumluluk olarak satın alma işlevinin gelişimi; kitle üretimin artması, büyük işletmeler ve karmaşık dağıtım sistemleriyle ortaya çıkmıştır. Belirli bir yetkiyle ayrı bir bölüm olarak satın alma işlevinin kurulması sonucu yönetim ilk olarak satın alma görevlerinde yeterli bir başarı düzeyi ve temel satın alma amaçlarının halledilmesini bekler. Ayrıca yönetim, bütün organizasyon içinde bu bölümün, fonksiyonun tüm sorumluluğunu anlamasını ve kabul etmesini; malzemelerin maliyetlerinde olduğu kadar satın alma işinin de en az maliyetle sonuçlandırılacağı uygun politika ve yöntemleri geliştirmesini; bu politika ve yöntemlerin etkin bir biçimde idare edilmesini; malzemelerin pazar ve ticaret yolları üzerinde -mevcut bulunma, maliyetler, arz ve talep eğilimleri- bütün işletme için bir bilgi merkezi olarak hizmet verebilmesini; ve işletme politikalarının formüle edilmesine yardımcı olabilmesi amacıyla yeterli ölçüde bilgilendirilmiş bir bölüm olmasını bekler .

Yönetimin satın alma bölümünde aradığı diğer beklentileri de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Satın alma bölümü görevlileri, bölümleriyle ilgili çıkarları yaratmanın ötesinde işletmenin çıkar ve amaçlarını da üstlenmelidirler.
- Satın alma bölümü, haklı satın alma ilkelerinden fedakarlık etmeksizin işletme amaçlarına erişme yönünde diğer bölümlerle ve bölümlerin işleriyle uyumu başarabilmelidir.
- Satın alma bölümü, arz kaynakları işletmeleri ve onların temsilcileri ile olan temaslarında doğruluk, nezaket ve itibarlı bir rol oynamalı ve işletme ilişkilerinin yüksek standardını korumalıdır. Satın alma fonksiyonunun halkla ilişkiler yanını oluşturan bu konu, satın alma bölümünün gü-

(2) «Profile of the Purchasing Professional,» *Purchasing World* (Kasım 1983), s. 54.

nümüzde en önemli fırsatı ve sorumluluğu olarak görülmektedir.

Yönetimin satın alma bölümünden beklentileri kadar satın alma bölümünün de yönetimden bazı beklentileri olması doğaldır. Bunları da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Satın alma bölümü taşıdığı sorumluluklarla orantılı bir satın alma yetkisine sahip olmalıdır.
- Satın alma bölümünün yetki ve sorumlulukları
- Özellikle diğer bölümlerin satın alma faaliyeti sınırına girmeleri halinde -açık- seçik bir biçimde belirlenmelidir.
- Onaylanmış satın alma politikalarının uygulanmasında ve işletmenin baştan sona tüm işlemlerinde satın alma bölümüne destek olunmalıdır.
- Etkin bir satın alma faaliyeti için yönetim satın alma bölümüne fiziksel ve teknik imkanları sağlamalıdır.

Yukarıda belirtilenlerin yanı sıra satın alma bölümü, yönetimden, satın alma uygulaması gelişiminin daha geniş amaçlarını anlamasını bekler. Öyle ki, satın alma faaliyetlerinin geçerli olduğu alanı; politika-hazırlama komiteleri ve kararlarında satın alma bölümünün fikirlerinin alınması ve onaylanması; diğer bölümlerdeki malzeme kullanımı ve malzemeler için işletme yatırımlarını etkileyen satın alma önerilerinin açık fikirle dinlenmesi; ve işletmeye olan yararı kanıtlandığında satın alma faaliyetlerini genişletmek için bölüme imkan tanınması gibi konularda haksız sınırlamaların getirilmemesi istenir.

Satın Alma Bölümünün Karşı Karşıya Bulduğu Diğer Bölümler

İşletmenin temel fonksiyonu olarak satın alma bölümünün bağımsız yalnızca diğer departmanlara verdiği hizmet ve oluşturduğu birlik esas alınarak kabul edilebilir. Temel bir birim olarak satın alma bölümü işletme içinde; üst yönetim, üretim, pazarlama, dağıtım, tasarım mühendisliği, finans, personel, mal-akış, hukuk, denetim, arz kaynakları, devlet ve ekonomi gibi çok sayıda birimle ilişki içinde bulunmaktadır (3). Aşağıda satın alma bölümünün bazı temel bölümlerle olan ilişkilerine değinilecektir.

(3) A.B. Dick Company, *Purchasing Manual*, 1985.

Satın Alma ve Üretim

Üretim departmanının doğrudan kontrolü altındaki satın alma bölümünün ayrı bir birim haline gelmesi bu iki bölümün aralarındaki ilginin ortadan kalkması anlamına gelmez. Zira satın alma bu haliyle de üretim programına hizmet veren temel bir fonksiyon durumundadır. Bu iki fonksiyon arasındaki ilişki işletmenin üzerinde yaratılan genel amaçlar açısından gözönüne alınmalıdır. Üretim birimleri imalat programının sürdürülmesi için mümkün olduğunca önceden satın alma bilgisini verebilmelidir. Bu bilgi; tasarlanmış iş programları, özel projeler ya da yüklenen iş taahhütleri, üretilmesi gerekli yeni ürünler, satın alınması gereken malzemeleri etkileyecek olan tasarımdaki değişimler ve üretim oranlarındaki önemli değişiklikleri kapsamına alır. Belli bilgilerin sağlanamaması ya da bulunamaması halinde satın alma görevlisinin iş programına yol gösteren geçmiş dönem tüketimlerine ilişkin kayıtlar olacaktır. Her aşamada amaç, sistematik satın alma için planlanmış bir tedarik programına imkan tanıyan bilgileri hazır bulundurmak. Satın alma faaliyetlerindeki «teslim zamanı» yalnızca malzeme verenin imalat dönemi ve teslimde normal bir dönemi değil en iyi arz kaynağını bulma ve kârlı satın alma sözleşmelerindeki makul bir süreyi de kapsamına almalıdır (4).

Satın alma için sağlanmış bulunan bilgi ve verilerin aynı zamanda kullanım için malzemelerin ne zaman elde bulundurulması gerektiğini gösteren gerçekçi bir çizelgeyi de kapsamına alması gerekir. Zamanlamanın güvenlik faktörleri, ihtiyaçların önceden belirlenmesi, ileride teslim edilmek üzere taahhüt edilen miktar ve teslim programı satın alma politika ve planlamasının sorunlarıdır. Gerçek bir ihtiyaç çizelgesi satın alma sorumluluğunu düzene koyar.

Satın Alma ve Mühendislik

Satın alma ve mühendislik departmanları arasındaki birlik gerçek üretim ihtiyaçları için ürün tasarımı ve tanımlanması sorunlarıyla ilgilidir. Satın alma yöneticisi ve mühendisi malzemeyle ilgili sorunlarda yaklaşımları açısından farklılık gösterirler. Mühendis; kalite, güvenlik ve başarı sınırlarını genişletmeye yönelir-

(4) Elwood S. Buffa, *Modern Production Management* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1969), s. 29.

ken satın alma yöneticisi asgari ihtiyaçlar için bu tür sınırları ve çalışmayı daraltmaya yönelir. Mühendis niteliği ve aldığı eğitim gereği genellikle maliyet konusunda yetersiz kalınan ideal malzeme, model ya da donatımı araştırır. Satın alma yöneticisi en düşük nihai maliyet düzeyinde düşünülen amaca uygun malzeme ve donatımı araştırır. Bu iki görüş, endüstride son yıllarda çok sayıda teknik eğitim görmüş personelin satın alma çalışmalarına katılmalarıyla artarak birbirine daha fazla yaklaşmıştır. Çok sayıda işletmedeki satın alma departmanı kurmayları olarak satın alma mühendisleri atanmış bulunmaktadır.

Satın alma mühendisleri; nitelik ve maliyetler konusunda araştırmanın yönetimi, satın alma ayrıntılarının geliştirilmesi ve imal edilmiş ürünlere dahil edilmesi gerekli elektrik motorları ve kontrol gereçleri gibi kalemlerin tedarikinde satın alma yöneticisine önerilerde bulunur (5).

Malzemelerin standardizasyonu ve ürün tasarımında boyutların saptanması satın alma ve mühendislik beraberliği ile yararlı sonuçların elde edilebildiği bir alandır. Böyle bir program mantıksal olarak stoktaki mal çeşitlerinin miktarını azaltmaya, ihtiyaçların birleştirilmesi olanağına, satın alma miktarının arttırılmasına ve stoklara olan yatırımların azaltılmasına imkan tanınması nedeniyle satın alma yöneticisince başlatılır.

Satın alma-mühendislik işbirliği, satın alma-üretim ilişkisinde olduğu gibi planlama aşamasında başlatılırsa oldukça etkin sonuçlar elde edilebilir.

Satın Alma ve Pazarlama

Satınalma departmanının işlevlerinden biri, saptanmış bir fiyat düzeyi ya da maliyet sınırları içinde ürün türlerinin planlanmasında ve satış fiyatının belirlenmesinde kullanılmak üzere malzeme maliyetlerinin bütçe tahminlerini hazırlamaktır. Satın alma departmanının bu tür sınırlamalar içinde ürünün ya da malın hangi kalitede ve ne miktarda planlanabileceğini belirlemede büyük ölçüde katkıları olabilir. Bu bölüm aynı zamanda ürünün satılabilme imkanlarını değer ve fiyat açısından arttırmada maliyet indi-

(5) Lawrence D. Miles, *Techniques of Value Analysis and Engineering* New York: McGraw-Hill Book Co., 1972), s. 87.

rimi ya da kalite geliştirme konusunda fikir verebilir. Bu katkıları nedeniyle satın alma departmanı endüstrinin diğer kuruluşları ile kıyaslandığında işletmeye rekabet üstünlüğü açısından oldukça önemli bir yer sağlar (6).

Satın alma departmanı endüstride yer alan diğer imalatçıların satış politikaları, reklam-tanıtma yöntemleri ve benzeri etkinlikleri ile diğer işletmelerin belirli durumları ne şekilde ele aldıklarını gösteren örneklere ilişkin konularda ilk elden sağlıklı bilgileri günlük olarak toplar ve kaydeder. Başka bir deyişle, sektördeki işletmelerin pazarlama stratejileri üzerinde bilgiler oluşturur. Satın alma görevlisi tarafından toplanan ve değerlendirilen bu bilgiler özellikle işletmenin pazarlama bölümü için oldukça değerlidir. Çünkü bu bilgiler işletmenin pazarlama bölümünün hangi politikaları, hangi satış yaklaşımlarını ve daha fazla etkinlik yaratabilmek için ne tür satış gereçleri belirlemesi gerektiği konusunda hazır bir uygulama temeli oluşturur. Satın alma ve pazarlama birliğinin ilginç bir örneği elektronik iş makinelerinin imalatçılarındaki ortaya çıkmıştır. Pazarlama departmanı bilgi-işlem donanım ve gereçlerinin seçimi ve satışından sorumlu bulunmaktadır. Satıcı ilişkilerini de içine alan bazı geleneksel satın alma teknikleri kullanılarak bu tür yeni ürünleri arayıp bulmak pazarlama departmanının işlevidir. Bununla birlikte satın alma departmanı bu alanda arz kaynakları ile ilişki kurmaktan, tüm sözleşme ve işlemleri koordine etmekten ve sözleşmeyi hazırlamaktan sorumlu bulunur. Bu nedenle pazarlama bölümünden ihtiyaçlarını derhal satın alma departmanına haber vermesi ve arz kaynaklarıyla olan ilişkilerde satın almanın yardımını araması beklenir. Aynı zamanda satın alma bölümünden de tüm potansiyel arz kaynakları, alternatifleri ya da bunlara denk pozisyonlar konusunda pazarlama bölümünü her zaman bilgili (haberdar) kılması ve yapmış olduğu araştırma ve gözlemlerin eş zamanlı olarak pazarlama bölümüne iletilmesinde önderlik etmesi beklenir.

(6) E. Lerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1975), ss. 76-80.