

SANAYİ İŞLETMELERİNDE SATIN ALMA BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU

Yrd. Doç. Dr. Necdet TİMUR
Yrd. Doç. Dr. Celil KOPARAL

Satın alınan ürün miktarı ve türü sınırlı olan küçük işletmelerde satın alma bölümü yalnızca bir satın alma yöneticisi ve ona bağlı bir yardımcı tarafından yönetilir. Büyük işletmelerde ise bu bölümde yüzlerce işgören görev alabilir. Buna rağmen satın alma görevlilerinin sayısı ile tutar olarak satın alma miktarları arasında açık bir korelasyon bulunmamaktadır. Satın alma bölümünün büyüklüğü işletmenin türüne, satın alınan malların ve üretilen ürünlerin yapısına ya da karmaşıklığına ve bölümün taşıma, stok kontrol ve mal-akış yönetimi gibi faaliyetleri kapsayıp kapsamaması şeklindeki sorumluluk alanının genişliğine bağlıdır.

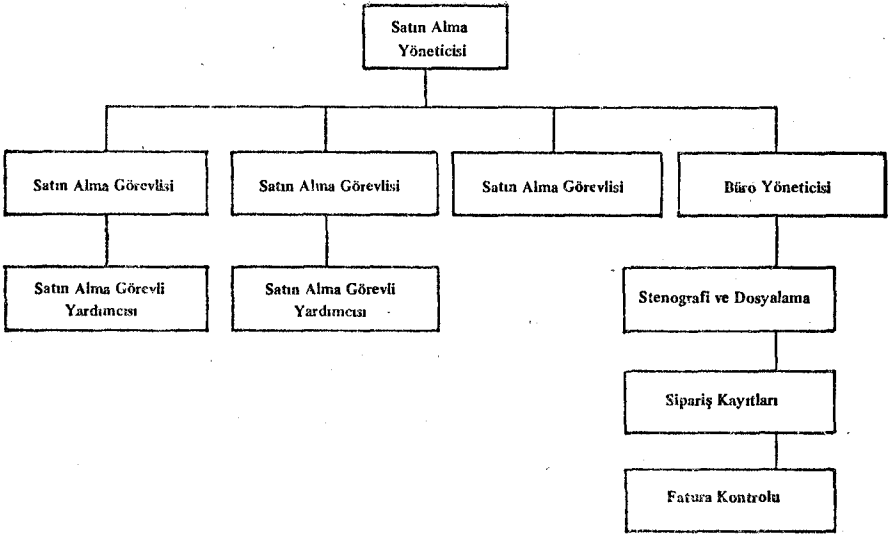
Pekçok işletmede satın alma departmanı yöneticisi doğrudan bir üst düzey yöneticisine -genel müdüre, genel müdür yardımcısına ya da genel yöneticiye- rapor verir. Çok birimli üretim organizasyonlarında satın alma fonksiyonu hem fabrikalar hem de bölge satın alma birimlerini kapsamına alır. Fabrika ya da bölge satın alma birimlerinde görev yapan satın alma yöneticisi şirket merkezinde çalışanlardan ayrıdır ve fabrika üretim biriminin ilgili brans ya da bölüm yöneticisine rapor verir.

Çoğunlukla üretim, satış ve pazarlama, finans ve mühendislik yöneticileriyle aynı organizasyon planında yer alan satın alma yöneticisi doğrudan üst yönetime bağlıdır ve ona rapor verir. Bazı işletmelerde ise satın alma fonksiyonu üretim ya da imalat bölümünün yetkisi altındadır ve imalat yöneticisine rapor verir. Ancak bu tür düzenlemelere son yıllarda nispeten daha az rastlanmaktadır.

Satın alma işlevinin yer aldığı bir diğer organizasyon modeli daha büyük çaptaki endüstri işletmelerince kullanılmaktadır. Bu modelde satın alma işlevinin yönetsel ve uygulama aşamaları birbirinden ayrılmış ve tek bir yöneticinin gözetiminde toplanmıştır. Birbirinden ayrılmış satın alma departmanları organizasyon planının kısımları olarak bölgesel düzeyde kurulmuştur. Şirket merkezindeki genel satın alma departmanı kurmay pozisyonda bütün işletmeye hizmet verir. Merkezdeki genel satın alma birimi belli bir limitin üzerindeki büyük ölçekli satın alma ve malzeme politikaları konusunda üst yönetime önerilerde bulunur; tüm satın alma görevlileri için hazırlanan genel ve özel satın alma araştırma programlarını yürütür; satın alma departmanlarının iş bölümüyle ilgili yol gösterici politikaları kurar; işletmenin her noktasındaki satın alma politika ve faaliyetlerini koordine eder; ve ihtiyaç duyulan yerlerdeki belirli satın alma sorunlarına yardımda bulunur (1). Merkez satın alma departmanının gerçek satın alma işlevi ile ilişkisi çok azdır ya da hiç yoktur ve çeşitli bölgelerde satın alma başarısını değerlendirme ve geliştirme amacıyla yöntem ve araç belirlemenin ötesinde satın alma faaliyetlerinin ayrıntıları konusunda sorumluluğu bulunmaz. Pekçok durumda merkez satın alma departmanının bölgelerle ilgili satın alma personelinin istihdam etme ya da güdüleme konusunda da yetkisi bulunmamaktadır. Ancak, merkez satın alma birimi genellikle satın alma görevlilerinin eğitim programlarını düzenler ve bölgeler arası geniş sorumluluk taşıyan daha elverişli pozisyonlara üstün yetenekli satın alma görevlilerinin aktarılmasında kesin etkinliği bulunur.

Şekil 1 ve 2 orta ve büyük çaplı sanayi kuruluşlarındaki satın alma departmanının organizasyon yapılarını göstermektedir.

(1) Peter Bailly ve David Farmer, *Purchasing Principles and Techniques* (London: Pitman Books Ltd., 1977), s. 216.



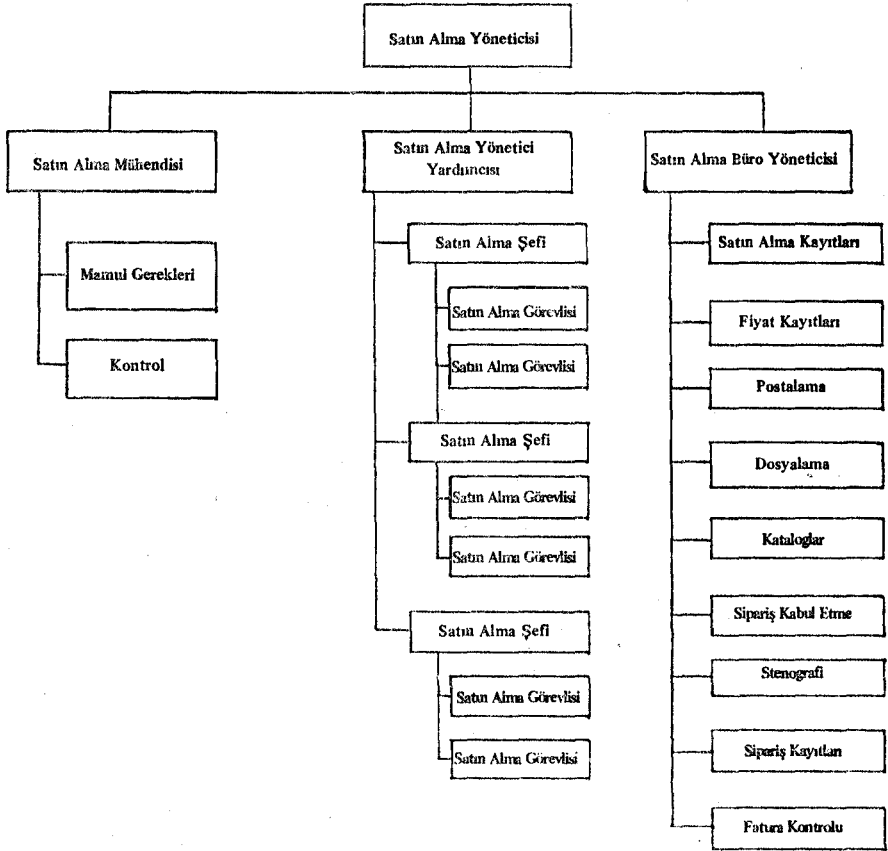
Şekil 1

Orta Büyüklükteki İşletmelerde Satın Alma Departmanının Organizasyonu

Fabrika ya da Bölge Satın Alma Birimi

Orta büyüklükteki işletmelerde sıkça ve büyük işletmelerde her zaman karşılaşılan çok birimli imalat faaliyetlerinde çözümlenmesi gereken temel konu, organizasyonun bütünü için tüm satın alma işlemlerini tek bir merkezde toplama ya da herbir satın alma faaliyetinde önemli ölçüde bağımsızlığı bulunan fabrika veya bölge satın alma birimleri için ayrı bir satın alma departmanı oluşturma sorunudur.

Yukarıda belirtilen alternatiflerden ikincisi satın alma işleminin merkezleşmemesi olarak kabul edilir. Bununla birlikte bu yöntem bazı koşullarla başvurmak daha doğrudur. Çünkü merkezleşmeme uygulaması satın alma fonksiyonunun kendisinden çok tüm yönetim politikasını ifade eder. Bu koşullar altında satın alma işlevinin merkezleşmesi ya da merkezleşmemesi daha çok bir mevki sorunudur. Fabrika ya da bölge satın alma departmanı şimdiye kadar özetlediğimiz aynı tür bir model üzerinde örgütlenir ve (yöresel olarak) merkezleşmiş satın almayla ilgili her türlü ilke kendi



Şekil 2
Büyük İşletmelerde Satın Alma
Departmanının Organizasyonu

faaliyeti içinde gözlemlenir .Daha da ötesi, bu sistem etkin bir merkezi yönetim kontrolü ile hiç bir şekilde tutarsız değildir (2).

Ayrı bir fabrika satın alma departmanının oluşturulma nedenlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

1. Fabrika ya da bölge yöneticisi kendi bölümünün kârlı faaliyetlerinden sorumludur. Bu yöneticinin üretim kadar sa-

(2) W.E. Willets, *Fundamentals of Purchasing* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1939), s. 112.

tın alma faaliyetleri üzerinde de yetkisi bulunmalıdır. Çünkü maliyetlerin büyük bir bölümü ve üretim etkinliğinin temel faktörü satın alma faaliyeti içinde yer alır.

2. Bölge bir kâr merkezi olarak düşünülebilecek derecede büyükse, genellikle uygun fiyatlarda satın alma faaliyeti için de yeterince büyük demektir.
3. Her bölgenin birbirine benzemeyen gereksinimleri ve üretimde malzeme ihtiyaçlarını etkileyen farklılıkları bulunabilir.
4. Halkla ilişkiler yöresel satın almanın bir yönünü oluşturur. Müşteri ilişkileri arz kaynakları yakınından ya da bölge dağıtıcılarından satın almayla teşvik edilebilir.

Satın Alma Faaliyetlerinde Tam Merkezleşme

Büyük bir imalat işletmesinde satın alma faaliyetlerinin tam merkezleşmesi üzerindeki tartışmalar; tüm işletme gereklerinin belirlenmesi, daha büyük miktarlarda satın alma için biraraya getirilmesine bağlı fırsatlar, sınırsız satın alma gücü, tüm organizasyon için tek bir satın alma politika ve yönteminin bulunmasının arzu edilir olması, satın alma faaliyetlerini değerlendirme ve yüksek başarı standardı sağlama anlamında merkezi denetime olan ihtiyaç konularını kapsamına almaktadır. Baş satın alma yöneticisinin, tüm satın alma faaliyetlerinin doğrudan yönetimi yoluyla, daha etkin biçimde ele alınabileceği belirtilmiştir.

Bu görüşe göre fabrika ya da bölge satın alma departmanına gerek duyulmaz ve fabrika yerleşim yerlerindeki satın alma faaliyetleri önemsiz bir ayrıntı olarak kabul edilir. Satın alma departmanı fabrika imalat biriminin bir fonksiyonu olmasından çok üst yönetimin bir bölümü haline gelmesi istenir. Özellikle ana yerleşim bölgelerinde, kent iş merkezlerinde şirket üst yönetimi ve satın alma bürolarının bulunması daha sık rastlanan bir durumdur.

Tüm işletme için tek bir satın alma programının bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Bunları da aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

1. Siparişlerin çok sayıda farklı satın alma görevlileri tarafından birçok dağınık kaynaktan tedarik edilmesi yerine tek bir kaynaktan belli bir anlaşma ile temin edilmesi halinde

satın alınan malzeme ve parçaların kontrolü daha çabuk ve istekli bir biçimde yapılır.

2. Yeni bir satın alma işlemini başlatmak yerine sipariş ya da anlaşmalar üzerinden malzemelerin ihtiyaç duyulan biçimde çeşitli fabrikalara dağıtılmış ve yöneltmiş olması esneklik kazandırır. Bir fabrikadan diğerine malzemelerin aktarımı acil durumları karşılamada daha hızlı ve daha ekonomik bir yöntem olabilir.
3. Bir fabrikada ortaya çıkan malzeme fazlalığı ek bir harcama ya da taahhüde girmeksizin bir diğer fabrikanın ihtiyaçlarını karşılamada kullanılabilir. Aynı zamanda bu tür fazlalıkların değerlendirilmesiyle daha kârlı bir malzeme akışı da sağlanmış olur.
4. Modelde ya da tasarımdaki değişmelere bağlı olarak makinelerin duraksamasından kaynaklanan kayıplar, mevcut modelin imalat sürecini seçilmiş tek bir fabrikada toplamakla, en aza indirilebilir.
5. Mantıksal olarak özel mal türleri için, yüksek derecede uzmanlık ve üstün satın alma becerisi aranır. Bu da çeşitli fabrikalarda birkaç satın alma görevlisine aynı düzeyde sorumluluk verilmesi durumuyla tezat teşkil eder.
6. Az sayıdaki arz kaynağı içinde ihtiyaçları biraraya toplayarak yapılan satın alma bu yöntemin yüksek bir kaldıraç gücü yaratmasıyla daha fazla değer ve hizmet elde etmeyi sağlayabilir.

Satın Alma Faaliyetlerinde Merkezleşme/Merkezleşmeme Karşılığı

Yıllardır elde edilen fikirlerin doğruluğunu araştırma amacıyla yapılan işletme uygulamalarında satın alma faaliyetlerini merkezleştirme ya da merkezleşmeme sorunu için en iyi çözümün henüz bulunmadığı gözlenmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemlerde satın alma faaliyetlerinde tam merkezleşme genellikle gözönünde bulundurulmuş en iyi organizasyon biçimiydi. 1950'lerin sonları ile 1960'ların başlarında Amerikan endüstrisi, General Electric Company gibi büyük kuruluşlarda satın alma işlevini de içine alan faaliyetlerin merkezleşmemesi yönüne dönük kararlar alındı.

Buna karşın diğer bazı işletmelerde merkezleşme uygulamaları yönüne geri dönüş belirgin biçimde 1960'ların sonunda başladı ve 1970'ler boyunca etkisini kaybetti ve bu durum 1980'ler içinde de sürdü (3).

Merkezleşme ya da merkezleşmeme konusunda yönetimin vereceği karar; temel ekonomik eğilimler, yönetim düşüncesindeki alışkanlıklar, işletmenin yapısındaki değişiklikler, işletmelerin birleşmesi ve bilgi-işlem gibi teknolojik gelişmeleri kapsamına alan unsurlarca etkilenebilir. Örneğin, bilgi-işlem teknolojisinin kullanımını satın almada merkezleşme eğilimini önemli ölçüde hızlandıran bir unsur olmuştur. Bilgi-işlem teknolojisindeki hızlı gelişmeler büyük ölçekli önemli satın alma ile satın alma bilgilerini -satın alma işlemleri, satın alınacak miktar, fiyatlar, stok durumu- derleme ve analiz etmeyi kolaylaştırmıştır. Böylece, yönetimin karar alma etkinliği artırılarak tüm bilgilerin hızla ilgili departmanlara aktarımı sağlanmıştır.

En yaygın kullanılan düzenleme, her iki organizasyon yönteminin üstünlüklerini elde etmek amacıyla bir uzlaşma noktası oluşturmaktır. Bu da genellikle merkezi denetim ve koordinasyonla merkezleşmemiş bir sistem biçiminin kabul edilmesidir. Bu tür bir sistemi oluşturmak ve geliştirmek için aşağıda sıralanan bazı özelliklerin yerine getirilmesi gerekir.

1. Tüm fabrikalarda aynı tarzdaki politikalar, formlar ve prosedürler işletme genelinde oluşturulan bir satın alma el kitabında belirtilir. Ayrıca, işletme genelinde benzer kalite standartlarını sağlamak için kullanılacak malzemenin miktarını, kalitesini ve tanınacak toleransları kesin olarak gösteren mamul gerekleri tayin edilir.
2. Merkezdeki büroda, gönderilen satın alma sipariş emirlerinin kopyaları bulundurulur ve tüm satın alma faaliyetlerinin sürekli gözden geçirilmesi sağlanır. Tüm bölge satın alma departmanları tarafından branşlar için merkez büro ile uygunluğu sağlanan ve satın alma önerilerini de kapsayan özel bilgi formları her ay düzenli olarak raporlanır.

(3) George F. Bernardin, «Centralized/Decentralized Purchasing: The Quest for a Perfect Mix,» «New England Purchaser and Connecticut Purchaser (Nisan 1981), s. 73.

3. Fabrika satın alma branşlarına satın almada tutar olarak sınırlamalar getirilir. Saptanmış sınırı aşan sözleşme ve siparişler merkez büronun onayına bağlanır. Tayin edilmiş tutarın üzerindeki siparişlerin merkezdeki satın alma bölümü yöneticisi ya da bir üst düzey yönetici tarafından yerine getirilme zorunluluğu pekçok işletmede benzer biçimde düzenlenir.
4. Belirli kalemler ve temel malzemeler sözleşmeye dayalı olarak düzenlenir ve bütün fabrikalar için merkezdeki satın alma departmanı tarafından tedarik edilir. Daha önceden sözleşmede belirtilmemiş yeni bir kalemin satın alınması fabrika tedarik departmanı tarafından yapılır.
5. Genel kullanımı içeren malzemeler için yazılı sözleşmelerin hazırlanması merkez satın alma departmanına bırakılır. Fabrikalardaki branş satın alma görevlilerinin sipariş konusunu hazırlanan sözleşmelere bırakması beklenir. Ancak, fabrika branş satın alma görevlilerine özel bölge koşulları ya da diğer herhangi bir nedenle bireysel fabrika ihtiyaçları için sözleşmeyle ilgili konuları düzenlemede bağımsız yetki verilebilir.

En İyi Karmanın Oluşturulmasındaki Güçlükler

İşletmede satın alma faaliyetlerinin merkezleşmesi ya da merkezleşmemesine ilişkin en iyi karmının oluşturulması çabalarının bazı güçlükleri bulunmaktadır. Bu konuda karşılaşılan güçlükleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (4):

1. Bir sanayi işletmesinde satın almanın merkezleşmesi/merkezleşmemesi konusunda en iyi sistem yalnızca kendisine has oluşturacağı karmadır. Hiçbir işletmenin bir diğer işletmeden benzerini örnek alabileceği kolay bir formül yoktur.
2. Merkezleşme/merkezleşmeme karması belirli bir işletme için zaman içinde değişebilir. Oluşturulan karma çevre faktörleri, işletme stratejileri, uluslararası koşullar, işletme uygulamaları ve belirli pazarlardaki değişen koşullardan etkilenebilir.

(4) Bernardin, s. 74.

3. Belirli hammaddeler, tamamlayıcı parçalar ve arz kaynakları için farklı karmalar oluşturulabilir.
4. Fonksiyonların en iyi karması muhtemelen işletmenin komuta yapısına, diğer kurmay görevlilere ya da destek fonksiyonlarının yapısına tam olarak uygun olmayabilir. Bu durum komuta yönetimi personeli ile satın alma bölümü için de etkin iletişim ihtiyacını ortaya çıkarır.
5. Oluşturulan karma her zaman bütün görevlilerce benimsenmeyebilir. Satın almanın merkezden bir bölge grubuna kaydırılması merkezin görevini etkin bir şekilde yapmadığı izlenimini yaratabilir.
6. Oluşturulan karma; uluslararası, ulusal ya da bölgesel olarak düşünülen satın alma programı çalışmalarına yönelik sorumlulukların ne şekilde dağılacakını açıklamada bazı güçlüklerle karşılaşabilir.

Satın Alma Personelinin Atanması

Tek kişilik bir satın alma departmanının organizasyon sorunu olmadığı açıkça görülebilir. Bütün faaliyetler tek bir kişi ve genellikle onun yardımcısı tarafından düzenlenir. Satın alma faaliyetlerinin hacmi bir ya da iki kişinin kapasitesi üzerinde büyümeye başladığında organizasyona ihtiyaç duyulur. Satın alma görevlileri ister istemez sayıca çoğalır ve dışa bağımlı hizmetlerle kırtasiye işleri oransal olarak artar. Bireysel satın alma görevlileri her işlemin tamamlanmasında ve ayrıntılı faaliyetlerin ele alınmasında yetersiz kalabilirler. Satın alma görevlilerinin genellikle bir ya da birkaç belirli mal grubunda satın alma uzmanlığı kazanabilmeleri olağan büro görevlerini bir kenara bırakma zorunluluğunu ortaya çıkartır. Diğer bölümsel faaliyetler de birkaç uzman arasında bölünür ve bunlar büro işlemleri personelinin desteklemek için atanırlar (5).

Satın Alma Yöneticisinin Rolü

Tam olarak örgütlenmiş satın alma departmanında baş satın alma yöneticisi (genellikle bu yöneticinin; satın alma genel müdür yardımcısı, satın alma müdürü ya da satınalma yöneticisi gibi ün-

(5) E.R. Corey, *Procurement Management* (Boston: CBI Publishing Co., 1971), ss. 93-95.

vanları bulunur) temel olarak idari ve üst düzey görevleri için düşünülür. Bu yönetici bütün satın alma politikalarını oluşturur ve yönetir; diğer departmanların ihtiyaçları ile ilgili satın alma program ve prosedürlerini koordine eder; ve çeşitli idari toplantılarda satın alma bölümünü temsil eder. Satın alma bölümü yöneticisinin bölümle ilgili idari, moral, eğitim ve başarı konularında üst yönetime karşı doğrudan sorumluluğu bulunur.

Satın alma departmanı yöneticisi gerçek satın alma sözleşmelerinde ve satın alma işinde yer alabileceği gibi almayabilir. Satın alma yöneticisinin bu tür faaliyetlere katılması genellikle önemli satın alma sözleşmeleriyle ve tutar ya da miktar olarak hacimli kalemlerle sınırlandırılmıştır. Satın alma genel müdür yardımcıları ve müdürleri aynı zamanda yeni arz kaynakları ya da yeni malzemelerin kararlaştırılması veya düşünülmesiyle ilgili kararlara da katılırlar. Fakat bu yöneticiler daha çok satın alma faaliyetleri, sipariş durumları ve maliyet eğilimlerine ilişkin raporlarla ilgilenirler (6).

Komuta pozisyonunda yer alan -genellikle satın alma yöneticisi- yöneticiler doğrudan satın alma personelinden ve bölümle ilgili faaliyetlerden sorumludurlar. Bu yöneticiler satın alma sorumluluklarını kararlaştırır ve satın alma görevlilerini ya da satın alma grubunu yönetirler. Satın alma yöneticileri günlük satın alma işleriyle ilgilidirler ve birçok işletmede tüm satın alma siparişleri bu yöneticilerin elinden geçer. Bu yöneticiler, yardımcıları vasıtasıyla işlemlerin yapılmasını denetleme, mal-akışı, artıkların değerlendirilmesi gibi çeşitli büro hizmetlerine nezaret ederler.

Satın Alma Görevlerinin Dağılımı

Satın alma görevlerinin dağılımı genellikle düzenli olarak satın alınan her mal grubu için belirli bir sorumlulukla mal türlerine göre ayrılmıştır. Orta büyüklükteki işletmelerde satın alma görev dağılımı satın alma grubu ya da bölümünden çok bireysel satın alma görevlilerince yapılır. Bu ilkenin bir dereceye kadar değiştirilmesi iş yükünün eşit dağılımı için bir zorunluluk halinde söz konusu olabilir. Ancak, en azından ana sınıflamalar, saptanmış ürünlerin alımında tek ve doğrudan sorumluluğu bulunan çelik satın

(6) Victor H. Pooler, *The Purchasing Man and His Job* (New York: American Management Association, 1964), s. 342.

alma görevlisi, elektrikli ürünler satın alma görevlisi gibi belli satın alma görevlileri için tayin edilir. Bunun gibi her mal türü için atanan satın alma görevlilerine diğerlerinden farklı bir ad verilmesi alışılmış bir durumdur (7).

Daha büyük işletmelerde satın alma görevlerinin dağılımı, kıdemli bir satın alma şefi ya da satın alma acentası başkanlığında bir ya da daha fazla satın alma görevlisi ve onun gözetimindeki satın alma görevli yardımcılılarıyla yapılır. Organizasyon bu modele göre oluşturulduğunda; mal grupları ve görev dağılımları birbirleriyle tam bir uyum içinde bulunabilir. Birkaç satın alma birimi arasında iş yükünün eşit dağılımı gerekli görülmebilir, çünkü, her gruptaki görevli sayısı her birim içinde mevcut iş yüküne göre yardımcıları arasında ve seçeneklere bağlı olarak düzenlenebilir.

Satın alma bölümünün ilgili ve belirli mal türlerine göre görev dağılımlarını oluşturan organizasyon yapısının üstünlüklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Satın alma görevlileri belirli alanlarda uzmanlık kazanırlar. Sınırlı mal türleri ile ilgilenen satın alma görevlileri daha fazla malzeme ve ürün bilgisine, bunların niteliklerine, kullanım alanlarına, pazarlama uygulamalarına, arz kaynaklarına ilişkin alanlarda bilgi ve deneyim kazanırlar.
2. Faaliyetlerin tekrarlanması ve çakışması gibi olaylar büyük ölçüde elemine edilir. Aynı organizasyon içinde satın alma görevlilerinin birbiriyle etkin bir rekabet içinde bulunmaları önlenir.
3. Birbiriyle ilgili malzemelere olan ihtiyaçları yeniden gözden geçirmekle, bazen kârlı bir standartlaşma sonucu ihtiyaçları biraraya toplama ve daha az sayıda görüşme ve sipariş emriyle büyük ölçüde alımlarda yüksek bir avantaj kazanma fırsatları yaratılabilir.
4. Zamanı ve gücü hem satıcı hem de satın alma görevlisi açısından koruyarak tedarik kaynağı ilişkilerinde yoğunlaşılabilir. Belli bir malzeme ya da ilgili bir ürün hattına ait satış görevlisi satın alma departmanı içinde genellikle tek bir bağlantı kurmaya gerek duyar, bu tek bağlantı da özel bir yetkiye sahip bir satın alma görevlisi ile olur.

(7) Somerby R. Dowst, *Basics for Buyers* (Boston: CBI Publishing Co., 1971), s. 97.