2. Basım

SATINALMA YÖNETİMİ, SÜREÇLER VE UYGULAMALAR

Dr. Öğr. Üyesi Halim Yurdakul

nobel

SATINALMA YÖNETİMİ, SÜREÇLER VE UYGULAMALAR
Dr. Öğr. Üyesi Halim Yurdakul

Yayın No. : 1252
İşletme No. : 200
ISBN : 978-605-320-158-8
E-ISBN : 978-625-406-643-6
Basım Sayısı : 2. Basım, Kasım 2020

© Copyright 2020, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Dicle Korkmaz -dicle@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım : Samet Tekin -samet@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı Sorumlusu : Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt : Atalay Matbaacılık / Sertifika No.: 15689-
Büyük Sanayi 1 Cad. Elif Sok. No.:7/236-237 İskitler / ANKARA

Kütüphane Bilgi Kartı

Yurdakul, Halim.
Satınalma Yönetimi, Süreçler Ve Uygulamalar / *Halim Yurdakul*
2. Basım. XIV + 270 s. 16x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-605-320-158-8
E-ISBN: 978-625-406-643-6
1. Satınalma 2. Tedarikçi 3. Para

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat Şaşmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com / www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım, Ekip Dağıtım, Kida Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

Tanıdığım en iyi satınalmacı,
*annem **Nezihe Yurdakul**'un hatırasına…*

ÖN SÖZ

Satınalma faaliyeti giderek artan bir ölçüde hayati bir yönetim fonksiyonu olarak ön plana çıkmaktadır. Temel olarak bir şirketin gider ve gelirleri arasındaki fark olan kar, kaynak tabanlı yaklaşıma göre açık bir şekilde bu fonksiyona bağlıdır. Şirket yönetimleri geleneksel olarak pazar şartlarına bağlı olarak değişen girdilere önem verirler. Ancak rekabetçi piyasaların ağır şartlarının çıktı fiyatlarının artışına kolayca müsaade etmemesi de dikkatlerin girdi maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Gerçekleştirilen satın almaların, şirketlerin tek başına en büyük maliyet kalemini oluşturması doğal olarak tüm dikkatlerin üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmaktadır.

Şöyle ki firmalarının maliyet yapısı üzerine yapılan araştırmalar satın almanın organizasyonlar için ne kadar önemli bir fonksiyon olduğunu ortaya koymaktadır. Satılan malların maliyetinin içerisindeki en büyük pay satın alınan malzeme ve hizmetlere aittir. Üretim firmalarında ham madde maliyetlerinin satın alma bedeli satılan malın maliyeti içinde %50 civarında bir pay sahibiyken, hizmet sektöründe ise %10-40 aralığındadır. Satın almada çok önemli bir pay tutan diğer iş maliyetleri de satın alma değerine eklendiğinde bu pay üretim işletmelerinde %68'lere ulaşmaktadır.

Bunların yanında giderek artan kâr daralmasının getirdiği kaynakların tam kullanılması gerekliliği, acımasız dış rekabet ve ticari ortaklıklar, dijital ve elektronik kontrol edilen ileri teknoloji ürünlerinin giderek artan karmaşıklığı, şartları ağırlaşan şartnameler ve yerli ve yabancı şirketler arasındaki daha serbest girdi akışları ile küresel pazarların ortaya çıkması, devlet üst denetiminin şirket prosedürleri üzerindeki kontrolünün artması nedeniyle satın alma faaliyetleri işletmeler için stratejik bir önem arz etmektedir. Bu kapsamda yurt içi ve

uluslararası tedarikçilerin bulunmasından pazarlık süreçlerine, tedarikçi ilişkilerinden satın alma pazar araştırmasına kadar bir dizi faaliyet sürekli bir dinamizm hâlindedir.

Bu çerçevede günümüzde işletmelerdeki satın alma bölümünün görevleri ve önemi bahsettiğimiz bu değişimlere paralel olarak oldukça değişmektedir. Önceleri işletmenin ihtiyaç duyduğu malzemelerin tedarik pazarından temin edilmesi şeklinde teknik düzeyde satın alma işlevini yerine getirmekteyken bugün ise ilgili bölümlerin sorumluluk çerçevesi genişlemekte ve işletme içerisinde hem hiyerarşik açıdan hem de kararlara katılım açısından yükselerek stratejik düzeyde temsil edilmektedir.

Ancak stratejik seviyeye yükselmek ilgili bölümlerin teknik düzeyde işler yapmaması anlamına gelmemektedir. Bu çerçevede satın alma politikaları ve uygulamaları işletmelerin başarısına birkaç yönden katkı sağlayacak temel bir etki yaratmaktadır. Öncelikle, mali tasarruflar sağlayan satın alma politikaları, firmanın satış marjını artırmaktadır. İkinci olarak, daha iyi kalite ve lojistik ayarlamaları yaparak satın alma, firmanın sermaye devir oranına katkıda bulunmaktadır. Üçüncü olarak ise tedarikçiler doğru bir şekilde yönlendirildiğinde ve hatta geliştirildiğinde firmanın kendisini geliştirme süreçlerine önemli katkıda bulunmaktadır. Bugün, tedarikçilerle ilişkilerde yapılan en küçük geliştirmelerin bile firmanın yatırımlarının geri dönüş oranına önemli derecede etki ettiği yapılan birçok bilimsel araştırmayla açıkça ortaya konulmuştur.

Bunlara ilaveten küreselleşmedeki artışa paralel olarak tedarik zincirlerinin ulusal sınırları aşarak uluslararasılaşması satın alma faaliyetini hem seviye hem de kapsam yönünden günden güne daha da farklı bir konuma sokmaktadır. Malumunuz, 1980'lerden itibaren yaşanan dışa açık büyüme ve liberalizasyon politikaları Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı tüm firmalarda aynı etkileri göstermiştir. Yukarıda açıkladığımız bu gelişmeler ve değişimler sonucu işletmelerin tepe yöneticileri satın alma personellerini bu problemlerle baş edebilecek nitelikte olmalarını istemekte ve personel seçimini bu yönde yapmakta veyahut mevcut çalışanlarının bu yönde eğitilmesini sağlamaktadır.

Lojistik, taşımacılık ve tedarik zinciri konularında yerli eserleri de raflarda görmeye başladığımız son zamanlarda ne yazık ki satın alma üzerine yazılmış kaynak sayısının konunun önemiyle örtüşmeyecek düzeyde olduğunu görmekteyiz. Mevcut olanların çoğu ise büyük ölçüde yabancı kaynaklardan çeviri ağırlıklı olması ve akademik dille yazılması nedeniyle sektörün ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamakta ve sadece ders kitabı olarak kullanılabilmektedir.

Elinizdeki kitap ise satın alma faaliyetini tedarik zincirinin ve işletmelerin önemli bir fonksiyonu olarak ele almaktadır. Kitabın sistematiği içerisinde hem satın alma kavramı ve fonksiyonuna ait temel bilgiler verilmekte, konunun stra-

tejik önemine dikkat çekilmekte hem de tedarikçi seçiminden, satın alma tekniklerine, müzakereden sözleşme yönetimine kadar operatif birçok konu ele alınmakta ve uygulamadan örneklerle desteklenerek detaylı bir biçimde açıklanmaktadır.

Yazarın mesleki geçmişi ve akademik birikiminin çıktısını oluşturan bu eserin önemli bir boşluğu doldurarak öğrencilerden yöneticilere kadar satın alma ile alakalı geniş kitlelere fayda sağlayacağına inanıyorum.

Doç. Dr. A. Zafer ACAR

Haziran 2015

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1: SATINALMA KAVRAMI VE ÖNEMİ 1
Giriş 1
1.1 Satınalma Nedir? 1
1.3 Satınalma Fonksiyonunun Rolü 9
1.4 Satınalmanın Hedefleri 14
Sonuç 15
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 15

Bölüm 2: SATINALMA DEPARTMANININ ORGANİZASYONU 17
Giriş 17
2.1 Satınalmanın İşletmedeki Yeri 17
2.2 Satınalmanın Kuruluşu 19
2.3 Satınalmanın Yapılanması 22
2.4 Satınalmada İşbölümü ve Görevler 26
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 27

Bölüm 3: SATINALMA PERSONELİ, NİTELİKLERİ, GÖREVLERİ... 29
Giriş 29
3.1 Satınalmacının Özellikleri 29
3.2 Satınalma Personelinin Çalışma Prensipleri 31
3.4 Satınalma Personeli Nasıl Yönetilmeli? 36
3.5 Satınalmacının Etik Özellikleri 38
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 39

Bölüm 4: STRATEJİK SATINALMA 41
Giriş 41
4.1 Satınalma ve Rekabet Stratejisi 42
4.2 Stratejik Satınalmada Organizasyonun Vizyon ve Misyonu 43
4.3 Satınalma ve Kurumsal Planlama 46
Sonuç 52
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 53

Bölüm 5: TEDARİK LOJİSTİĞİ YÖNETİMİ 55
Giriş 55
5.1 Tedarik Lojistiği Nedir? 55
5.2 Lojistik Destek Elemanları 57
5.3 İnsan - Sistem Entegrasyonu 71
5.4 Ömür Devri Maliyet Analizi 73
5.5 Entegre Ürün ve Süreç Geliştirme 75
5.6 Tedarik Lojistiği Yönetimi 77
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 78

Bölüm 6: MÜZAKERE VE PAZARLIK 79
6.1 Müzakere ve Pazarlık Terimleri 79
6.2 Müzakere Ortamının Değerlendirilmesi 81
6.3 Müzakereye Hazırlık ve İcra 89
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 94

Bölüm 7: UYGUN FİYATIN TESPİTİ 95
Giriş 95
7.1 Fiyat Nasıl Belirlenir? 96
7.2 Maliyet Analizi 98
7.3 Fiyat, Maliyet ve Değer İlişkisi 102
7.4 Fiyat Tahmini 102
7.5 Fiyat Analizi 104
Sonuç 105
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 106

Bölüm 8: SÖZLEŞME YÖNETİMİ 107
Giriş 107
8.1 Sözleşme Kavramı 108
8.2 Sözleşmenin Kurulması 108
8.3 Sözleşme Çeşitleri 110
8.4 Sözleşmede İmza Yetkisi 112
8.5 Sözleşme Yapım ve Yönetimi 112
8.6 Sözleşmenin Bölümleri ve Terimleri 116
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 122

Bölüm 9: TEDARİKÇİ SEÇİMİ, TAKİBİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ 123
Giriş 123
9.1 Tedarikçi Seçim Kriterleri 124
9.2 Tedarikçi Değerlendirme Formu 129
9.3 Satınalmacı-Tedarikçi İlişkileri 132
9.4 Uygun Tedarikçilerin Bulunması 134
9.5 Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (SRM) 136
Sonuç 137
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 138

Bölüm 10: SATIN ALMA VE KALİTE YÖNETİMİ 139
Giriş 139
10.1 Kalite Nedir? 139
10.2 Kalite – Satınalma İlişkisi 141
10.3 Tedarikçi Tarafında Kalite Sisteminin Tesisi 143
10.4 Satınalmacı Tarafında Kalite Sisteminin Tesisi 146
Sonuç 149
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 149

Bölüm 11: TEDARİK ZİNCİRİNDE SATINALMA 151
Giriş 151
11.1 Tedarik Zincirinde Satınalma Değişkenleri 152
11.2 Uluslararası Ticarette Teslim Şekilleri (INCOTERMS 2010) 153
11.3 Satın Alınacak Miktarın Belirlenmesi (Talep Tahmini) 168
11.4 Tedarikte Lojistik 178
11.5 Üretimde Tedarik veSatınalma 179
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 180

Bölüm 12: KAMUDA SATINALMA 183
Giriş 183
12.1 Kamu İhale Kanunu 183
12.2 İhale Komisyonu 186
12.3 İhaleye Katılım Kuralları 187
12.4 Şartnameler 190
12.5 İhale İlan Süreleri ve Kuralları 190
12.6 İhalede Yasak Davranışlar 191
12.7 İhale Dokümanları 191
12.8 İhale Komisyonu 192
12.9 Kamu İhale Kurumu 192
12.10 İhale Usulleri 192
12.11 Tekliflerin Hazırlanması ve Sunulması 194

12.12 Teminat 194
12.13 Tekliflerin Değerlendirilmesi ve Karara Bağlanması 195
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 196

Bölüm 13: SATINALMA VE STOK YÖNETİMİ 197
Giriş 197
13.1 Envanter ve Stok Kavramları 198
13.2 Stok Yönetimi 199
13.3 Stok Maliyetleri 200
13.4 Minimum Stok Maliyeti İçin Optimal Stok Düzeyi 203
Sonuç 212
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 213

Bölüm 14: SATINALMADA İHALE YÖNTEMİ VE E-İHALE 215
Giriş 215
14.1 İhale 216
14.2 İhale Türleri ve Gelişimi 217
14.3 İhale Çeşitlerinin Özellikleri ve Kullanılma Nedenleri 228
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 230

Bölüm 15: SÜRDÜRÜLEBİLİR SATINALMA 233
Giriş 233
15.1 Sürdürülebilir Satınalma Nedir? 233
15.2 Niçin Sürdürülebilir Satınalma? 238
15.3 Sürdürülebilir Satınalma Stratejisi 238
15.4 Satınalma Sürecinde Sürdürülebilirlik Unsurları 240
15.5 Sürdürülebilir Satınalma Araçları 243
15.6 Sürdürülebilir Satınalma Süreci 245
Sonuç 249
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 250

Bölüm 16: SATINALMA SÜRECİ 251
Giriş 251
16.1 Satınalma Süreci 252
Sonuç 263
BÖLÜM İÇİ KAYNAKLAR 263

KAYNAKLAR 265