

## **SATINALMA FONSIYONUNUN DEĞİŞEN ROLÜ**

**Doç. Dr. Işıl Pekdemir**  
I.Ü. İşletme Fakültesi

### **GİRİŞ**

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında müşterilerini memnun eden işletmelerin rekabette başarıya ulaştıkları bilinmektedir. Müşterilerini memnun etmek isteyen işletmeler en iyiyi üretmeye ve müşterilerine en iyiyi sunmaya çalışmaktadırlar. En iyiyi üretme çabası içindeki işletmelerin bunu başarabilmeleri için, geleneksel yönetim anlayışlarını değiştirerek bazı yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerini benimsemeleri ve uygulamaları gerekli olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler, son zamanlarda toplam kalite yönetimi, esnek üretim, tam zamanında üretim, malzeme ihtiyaç planlaması gibi bazı yaklaşım ve teknikleri uygulamaya başlamışlardır. Yoğun rekabet ortamının bir gereği olarak satılmalınan malzemenin dolayısıyla satıcı işletmelerin seçiminin önem kazanması ve aynı zamanda uygulamaya konulan bu yeni yaklaşım ve tekniklerin satılma fonksiyonuna bakış açısı, satılma fonksiyonunun işletme içindeki önemini ve sorumluluğunu arttırmış görünmektedir.

Tüm işletmeler, özellikle imalat işletmeleri, faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için bazı araç, gereç, malzeme ve hammaddeye gereksinim duymaktadırlar<sup>1</sup>. Üretime başlanmadan önce, üzerinde çalışılacak malzemenin hazır olması gerekmektedir. Bununla birlikte, malzemelerin istenilen kalite düzeyine ve kullanılan teçhizat ve imalat sürecine uygun olması önem taşımaktadır. Bu özelliklerden herhangi biri sağlanamaz ise, işletmenin ürettiği mal ya da hizmetin maliyeti yükselebilmekte ayrıca, malzeme tesliminde gecikmelere, üretimde verim düşüklüğüne ve kusurlu mamul sayısında artışa neden olabilmektedir. Bunların bir sonucu olarak, işletme tatmin olmayan-memnun olmayan müşteriler ile karşı karşıya gelebilmektedir. İşletme için bu denli önemli olan satılma fonksiyonunun faaliyetlerini ve işletme içindeki yerini yeniden incelemek konunun güncelliği açısından önemli görülmektedir.

### **1. SATINALMA FONSIYONUNUN TANIMI VE AMACI**

Satılma fonksiyonu, işletmenin gereksinim duyduğu malzemelerini *en iyi kaynaktan, en iyi kalitede, en iyi miktarda, en iyi fiyatla ve en iyi zamanda*

---

<sup>1</sup> Bu çümlerde adı geçen girdiler, bu çalışmada "malzeme" kelimesi ile genelleştirilmiş ve kullanılmıştır.

satılmasını sağlayan faaliyetleri kapsamaktadır<sup>2</sup>. "En iyi" kavramı kişiden kişiye ve işletmeden işletmeye değişebilen subjektif bir kavram olması nedeniyle, "en iyi" kavramının yorumlanması da satınalma fonksiyonu açısından önemli olmaktadır.

"En iyi"nin seçilmesini sağlayabilmek için alternatif satıcı işletmelerin ürettikleri malzemenin cinsi, kalitesi, fiyatı ve diğer özellikleri ile satıcı işletmenin mali, teknik ve beşeri unsurlarının yeterliği, çalışma prensipleri ile geçmiş yıllardaki tutum ve uygulamaları incelenerek kararın bu doğrultuda alınması gerekmektedir.

İşletmeler için satınalma fonksiyonunun amacının önceden saptanması, bu fonksiyonu yerine getiren departmanın faaliyetlerini planlanması ve yürütülmesi açısından önem taşımaktadır. İşletmelerde, özellikle imalat işletmelerinde, satınalma fonksiyonunun amaçlarını genel olarak aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür<sup>3</sup>:

1. Malzeme stok miktarının mümkün olduğunca minimum miktarda tutulması, hatta sifıra indirilebilmesi.
2. Malzemelerin üretimi aksatmayacak şekilde zamanında satılınması.
3. Kullanımdaki uygunluğa bağlı olarak, malzemelerin kalite standardının devamlı korunması.
4. Malzemelerin istenen hizmet ve kaliteyi düşürmeyecek şekilde en düşük maliyetle satılınması.
5. Malzemelere ilişkin devamlı pazar araştırmalarının yapılması.

Satınalma fonksiyonu, yukarıda belirtilen amaçları, bir bütün olarak işletme ve onun diğer fonksiyonlarının başarı ile yürütülmesi için gerçekleştirilen önemli bir fonksiyondur. Satılma amaç ve faaliyetlerinin işletmenin ana amaç ve faaliyetleri ile diğer işletme fonksiyonlarının amaç ve faaliyetlerine ters düşmeyecek, onları tamamlayacak ve uygulanmasına yardım edecek şekilde yürütülmesi bu nedenle ayrıca önem taşımaktadır<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Peter J.H. Baily, *Purchasing and Supply Management*, Chapman and Hall, Ltd., London, 1987, s. 4.

<sup>3</sup> Michael R. Leenders, Harold E. Fearon, Wilbur B. England, *Purchasing and Materials Management*, 7. Ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL., 1980, s. 27-28.

<sup>4</sup> Shawn Gregson, Frank Livesey, *Management and the Organization*, William Heineman, Ltd., London, 1984, s. 216.

## 2. SATINALMA FONKSİYONUNUN FAALİYETLERİ

İşletmenin gereksinim duyduğu malzemelerin satılınması sırasında genel olarak aşağıda belirtilen faaliyetler yerine getirilmektedir<sup>5</sup>:

1. *Satınalma fonksiyonunun faaliyetlerine ilişkin bilgilerin kaydedilmesi ve depolanması*; satınalma fonksiyonunun önemli faaliyetlerinden biridir. Bunun içinde;

- a. Satınalman malzemenin cins ve miktar kayıtlarının,
- b. Fiyat kayıtlarının,
- c. Stok ve tüketim kayıtlarının yapılması,
- d. Satıcılar ile ilgili bilgilerin toplanması gerekmektedir.

2. *Araştırma ve incelemelerin yapılması*; en iyi kaynaktan, en iyi kalite, miktar ve fiyatta satınalmaların gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Bunun için ise;

- a. Malzeme araştırmaları,
- b. Maliyet analizleri,
- c. Malzeme kaynak analizlerinin yapılması,
- d. Malzeme kaynaklarının geliştirilmesi gerekmektedir.

3. *Malzeme satınalmı ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi*; satınalma fonksiyonun en önemli faaliyetidir. Bunun için ise;

- a. Malzeme isteklerinin gözden geçirilmesi,
- b. Sürekli farklı kaynaklardan satınalmak ile belli bir yere bağlanmak arasında seçim yapılması,
- c. Satıcıların değerlendirilmesi ve seçimi,
- d. Satıcılar ile bağlantı kurulması,
- e. Satınalma ve teslim işlemlerinin bir programa bağlanması,
- f. Satıcılara ait satış elemanları ile gerekli görüşmelerin yapılması,

g. Satınalma siparişlerinin bir programa bağlanması,  
 h. Antlaşmaların yasalara uygunluğunun incelenmesi,  
 ı. Teslimlerin izlenmesi,  
 j. Malzeme teslim belgelerinin ile faturaların kontrol edilmesi gerekmektedir.

4. *Malzeme yönetimi*; işletmeden işletmeye geçişle birlikte satınalma fonksiyonunun faaliyetleri arasında yer alır. Bu faaliyetler:

- a. Minimum stok seviyesinin korunması,
- b. Aşırı stoklardan kaçınılması,

<sup>5</sup> Stuart F.Heinritz, Paul V.Farrell *Purchasing Principles and Applications*, 6.Ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1981.

Recep Pekdemir, "Yönetim Faaliyetlerinde İç Raporlama Sisteminin Yeri ve Satınalma İç Raporlama Sisteminin Geliştirilmesi Bir Uygulama", İ.Ü.Sosyal İlimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Nisan 1990, s. 97-99.

- c. Stok dengesinin korunması,
- d. Malzemelerin ilgili departmanlara geçirilmesi,
- e. Taşıma kaplarının standartlaşması,
- f. Geri gelecek taşıma kaplarının kayıt sistemi içinde izlenmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

Satınalma fonksiyonunun faaliyetleri, görev ve sorumlulukları, genel olarak yukarıda belirtildiği gibi olmakla birlikte, işletmeden işletmeye, işletmenin yönetim anlayışına, işletmenin organizasyon yapısına, satınalma elemanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerine, satınalınacak malzemenin kalite, miktar ve cinsine kısaca işletmelerin özelliklerine göre farklılık göstermesi doğaldır.

Daha öncede belirtildiği gibi, işletmenin gereksinim duyduğu malzemenin işletmeye gelmesi ve ilgili departmanlara dağıtılması, satınalma fonksiyonunun sorumluluğu altındadır. Bu nedenle, satınalma fonksiyonunun işletmenin diğer fonksiyonları ile yakın işbirliği içinde olması gerekmektedir.<sup>6</sup> Ancak bu şekilde satınalma fonksiyonunun amacı doğrultusunda faaliyetlerinin başarı ile gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.

### 3. SATINALMA AŞAMALARI

Satılmalanan malzemenin işletmeye gelmesi sağlanırken çeşitli aşamalar ve bu aşamalar gerçekleştirilirken dikkate alınması gereken hususlar söz konusudur. Söz konusu aşamalar ile dikkate alınması gereken hususları aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür<sup>7</sup>:

1. *Malzeme ihtiyacının belirlenmesi*: Gereksinin duyulacak malzemenin cinsi ve miktarı, gereksinin duyulacak tarihten önce belirlenmiş olmalıdır.

2. *Gereksinin duyulan malzemeye ilişkin spesifikasyonların belirlenmesi*: Genellikle, malzemeye ilişkin spesifikasyonlar bir kere belirlenmeli ve bu işlem satın alınacak her yeni malzeme için yeniden yapılmalıdır.

3. *Alternatif satıcıların analiz edilmesi, satıcıların seçimi ve siparişin verilmesi*: Satıcı işletmelerin listesi, ürettikleri malzemenin cinsi, kalitesi ve diğer özellikleri, satış iskontoları, ulaşım veya taşıma koşulları, çeşitli konularda gösterecekleri güçlük ve kolaylıklar ile geçmişteki fiyatları, tutumları, çalışma prensipleri gibi satıcılara ait bazı bilgiler değerlendirilerek, işbirliği yapılarak satıcılar belirlenmeli ve sipariş verilmelidir.

<sup>6</sup> Shaun Gregson, Frank Livesey, a.g.e, s. 217.

<sup>7</sup> Rowland T.Moriarty, *Industrial Buying Behavior Concepts, Issues, and Applications*, Lexington Books, 1983, s. 24.

4. *Siparişin izlenmesi*: Siparişin verilmesi anından, malzemelerin teslimine kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetler izlenmelidir. Bu izleme; malın taşınması, siparişin değiştirilmesi, faturalama ve teslim alma ile ilgili unsurlara ilişkin olmalıdır.

5. *Teslim alınan malzemelerin ve bunlarla ilişkin belgelerin incelenmesi*: Teslim alınan malzemelerin cinsi, kalitesi ve miktarının sipariş verilen malzemeden farklı olmasını ve bu şekilde işletmenin diğer faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemesini önlemek için, satınalma sürecinde, teslim alınan malzemeler ile siparişin tamamlanmasına ilişkin belgeler incelenmelidir. Bu şekilde teslim alınan malzeme ile sipariş edilen malzemenin aynı olduğundan emin olunmalıdır.

6. *Faturanın ödenmesi*: Teslim alınan faturada ya da ödemeye temel olacak belgede yer alan koşullar ile sipariş koşulları karşılaştırılması yapılmalıdır. Bu sırada, malzemelere ilişkin miktar, taşıma, istonto gibi bilgiler dikkate alınmalıdır.

7. *Siparişin kapatılması*: Malzemelerin teslim alınması ve fatura bedelinin ödenmesi ile verilmiş olan siparişin kapatılması gerekmektedir. Bu şekilde o kaleme ilişkin satınalma faaliyeti sona ermiş olmaktadır.

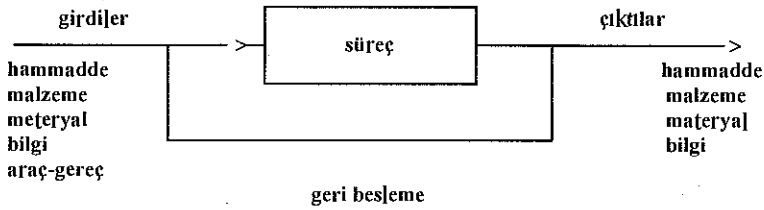
Günümüzde, yoğun rekabet ortamı içinde faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmeleri için, *malzeme ihtiyacının belirlenmesi* ve satıcı işletmelerin değerlendirilerek işbirliği yapılacak *satıcıların seçilmesi* aşamalarına daha fazla önem vermeleri gereği doğmuştur. Bu nedenle, bu aşamaları çalışmanın ileriki bölümlerinde daha ayrıntılı olarak ele almakta yarar görülmektedir.

#### 4. SİSTEM YAKLAŞIMI AÇISINDAN SATINALMA FONKSİYONU

Sistem yaklaşımına göre, sistem, genel olarak, belirli bir amaca doğru yönelmiş, birbirine bağlı ve birbiri ile ilişkili elemanlardan (parçalardan) oluşan, aynı zamanda bu elemanların dış çevre ile ilişkileri olan bir bütün olarak tanımlanmaktadır<sup>8</sup>. Yine bu yaklaşıma göre, sistemi meydana getiren unsurlar, birer alt sistem olarak ele alınmaktadır. Bu yönüyle satınalma fonksiyonunu, belirli faaliyetleri olan işletme içi ve dışından bazı girdiler alan ve bunları belirli bir süreçten geçirdikten sonra dışarıya çıktılar şeklinde sunan bir işletme (alt) sistemi olarak görmek mümkündür (Şekil -1). Satınalma (alt) sistemi, işletme içi ve dışından edindiği çeşitli bilgilerin ışığında satınalmalarını gerçekleştirmekte ve işletme içindeki ilgili diğer (alt) sistemlere gerekli malzeme ve bilgiyi sunmaktadır. Bu anlamda, satınalma (alt) sisteminin çıktıları işletme içindeki diğer ilgili (alt) sistemlerinin girdilerini oluştur-

<sup>8</sup> Tamer Kocel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, BETA Basım, Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 157.

maktadır. Ancak, satınalma sisteminin dış çevreden satınaldığı malzeme; bir üst sistem durumunda olan işletmenin amaç ve politikalarına uygun miktar, kalite ve fiyatta olmalı, ayrıca diğer departmanların (alt sistemlerin) amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmalıdır.



ŞEKİL -1 : SİSTEM YAKLAŞIMI VE SATINALMA (ALT) SİSTEMİ

Kaynak : Tamer Koçel a.g.e., s.161

Yukarıda da belirtildiği gibi, satınalma (alt) sisteminin (fonksiyonunun) gerekli satılmalılarını yapabilmesi için işletmenin hem iç çevresiyle hem de dış çevresiyle sürekli ilişki içinde olması gereklidir. Bu ilişkilerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, işletmenin etkin ve verimli çalışmasında rol oynamaktadır. Bu nedenle, satınalma (alt) sistemine hem işletme içinden hem de işletme dışından bilgi akışı sağlanabildiği gibi, satınalma (alt) sisteminden hem işletme içine hem de işletme dışına bilgi akışı sağlanabilmelidir. Bunun içinde işletme içinde etkin bir şekilde çalışabilecek bir geri besleme mekanizmasının oluşturulması önem taşımaktadır<sup>9</sup>.

## 5. YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI - TEKNİKLERİ VE SATINALMA

### 5.1. Toplam Kalite Yöntemi ve Satınalma

Son yıllarda tartışılmakta olan toplam kalite yönetimi (TKY), özellikle gümrük birliğine girdiği bu dönemde, Türk işletmeleri tarafından önemli ölçüde benimsenmekte ve uygulanma çabaları sürmektedir. İşletmelerin kaliteli mal ürettiklerinin ve bunu sağlayan kalite sistemine sahip olduklarının göstergelerinden biri durumunda olan ISO-9000 Standartları belgesinden birine (ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003) sahip olmak istemeleri ve bu şekilde müşterilerine kalitelerini ispatlamaya çalışmaları, toplam kalite yönetimi yaklaşımına olan ilgiyi daha da arttırmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, sıfır hataya dayanmaktadır. Hatalı üretimden sadece üretim departmanı değil, tüm departmanlar ve işletmede çalışan herkes sorumlu tutul-

<sup>9</sup> Michael R.Leenders, Harold E.Fearon, Wilbur B.England, a.g.e, s. 90.

maktadır<sup>10</sup>. Bu durumda, hatasız üretimin gerçekleştirilmesinde satınalma departmanına önemli sorumluluk yüklenmektedir.

Toplam kalite yönetiminde, müşterinin değişen isteklerine cevap verebilmek için esnek üretim esas alınmakta, sıfır stokla çalışma ilke edinilmektedir. Bu yaklaşımda, malzeme ve mamul stoku istenmeyen bir durumdur<sup>11</sup>. Toplam kalite yönetiminde hedef, müşteriye kusursuz hatasız bir malı sunabilmektir. Yine bu yaklaşıma göre, kusursuz bir malzeme ile ancak kusursuz bir üretim gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu mantık içinde, sıfır hatalı (hatasız) girdi ile çalışılacak, girdi kontrolünü minimuma düşürecek, hatta ortadan kaldıracak şekilde satıcı işletmelerle işbirliği içinde olunmalıdır. Bu da istenilen malzemenin istenildiği anda işletmeye kusursuz olarak gelişini sağlamak anlamına gelmektedir.

Satıcı işletmelerden işletmeye kusursuz malzeme satışı sağlayabilmek için ise, satıcı işletmeler son derece titizlikle seçilmeli, az satıcı ile yakın işbirliği içinde çalışılmalı, toplam kalite yönetiminin ruhu onlara da aşılmalı, bu konuda satıcı işletmelere gerekli destek ve yardımlarda bulunulmalıdır<sup>12</sup>. Bu sorumluluk anlayışı içinde faaliyette bulunan işletmelerde satınalma fonksiyonu, daha fazla önem kazanmakta ve ilgili bölüm ya da departman daha dinamik olmak zorunda kalmaktadır.

## 5.2. Esnek Üretim ve Satınalma

Günümüzde "müşteri memnuniyeti", yoğun rekabet ortamı içinde, işletmeler için bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Müşteri memnuniyeti ise, müşterilerin istediği mal ve hizmeti istedikleri an, miktar, kalite ve fiyatla bulabilmeleri ile yakından ilgilidir. Müşteri isteklerinin yerine getirilebilmesi, müşterilerin değişen taleplerinin karşılanabilmesi, esnek üretim anlayışının işletmeye getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Esnek üretim, müşteri isteklerine mümkün olan en kısa sürede cevap verebilecek, yeterli bir esnekliğe sahip olmak demektir<sup>13</sup>. Bunun yanında, müşteri istek ve taleplerine uygun olarak üretilen malların çeşidinin artırılması, yeni malların piyasaya sunulması, aynı makine ve teçhizatla çeşitli malların üretilmesi de esneklik kavramı içinde yer almaktadır<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, (Çeviren: T.Şişe ve Cam Fab.A.Ş., Altınyıldız Mensucat Fab.A.Ş.) Sistem Ofset, İstanbul, s. 87-89.

<sup>11</sup> Işıl Pekdemir, "Değişen Yönetim Anlayışı, En İyi Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi", **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yılı 6, Sayı: 22, Ekim 1995.

<sup>12</sup> Donald A.Sanders, Richard H.Johnson ve Dig., **ISO 9000 Nidir, Niçin, Nasıl ?**, (Çev.: Gönül Yenersoy) Rota Yayın Yapım Tan., İstanbul, 1994, s. 37, 115-118.

<sup>13</sup> Ernest C.Huge, Alan D. Anderson, **The Spirit of Manufacturing Excellence**, Dow Jones-Irwin, 1988, s. 11-13.

<sup>14</sup> Işıl Pekdemir, a.g.m.

Esnek üretim anlayışı içinde faaliyetlerin yerine getirilmesi, işletmelerin satınalma fonksiyonuna ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların genişlemesine neden olmaktadır. Müşterinin değişen istek ve arzularına göre üretim yapan bir işletme, zaman zaman satınalma gereksinimi duyduğu malzemelerde miktar, kalite ve cins açısından değişiklikler aramaktadır. Bu nedenle, farklı malzemelere yönelebilmektedir. Yine aynı şekilde üretilen mal çeşidinin artırılması ihtiyacı, satınalınacak malzeme çeşidinin artmasına neden olmaktadır. Bu durumda, satınalma faaliyetleri daha karmaşık bir hal almakta ve satınalma fonksiyonu (departmanı) dinamik ve esnek olmak durumundadır.

### 5.3. Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Satınalma

Son yıllarda malzeme ihtiyaç planlaması (MIP), Satınalma faaliyetlerinin yürütülmesinde yararlanılabilecek önemli bir teknik olarak kabul edilmektedir. Özellikle, "Hangi malzemeden, kaç tane gerekir" gibi sorulara cevap verebilme özelliği<sup>15</sup>, bu tekniği satınalma için gerekli hale getirmektedir.

Malzeme ihtiyaç planlaması tekniği, esas itibarıyla bilgisayar destekli bir stok planlama ve kontrol tekniğidir. Bu teknik, son mamulden geriye doğru giderek gerekli malzemeleri tam gereksinim duyulduğu anda hazır bulundurmak için kullanılmaktadır<sup>16</sup>. Ancak son mamul için hazırlanan üretim programından gereksinim duyulan malzeme programına dönüştürülerek satınalma planlarının hazırlanmasında, siparişlerin düzenlenmesinde de bu teknikten yararlanılmaktadır. Bu teknik yardımı ile, gereksinim duyulmasından kısa bir süre önce malzemeyi satınalmak mümkündür. Bu şekilde, özellikle, satınalma kalemlerin çok olduğu işletmeler için gereksinim duyulan malzemelerin zamanında satın alınması mümkün olmaktadır.

MIP tekniği kullanılarak,

- Satınalma planı geliştirmek,
- Satınalma siparişlerini hazırlamak,
- Planlanan üretimi gerçekleştirmek için gereksinim duyulan malzemelerin işletmeye zamanında gelmesini sağlamak,
- Stokları minimuma indirmek ya da azaltmak, dolayısıyla stok maliyetlerini düşürmek,
- Sevkiyat faaliyetlerini planlamak,
- Gerekli kapasite planlaması yapmak mümkündür.

<sup>15</sup> Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1994, s. 308.

<sup>16</sup> Ernest C.Huge, Alan D.Anderson, a.g.e., s. 31.



Kısaca MIP kullanarak pazardaki değişimlere kolay uyum sağlanması mümkün olabilmektedir<sup>17</sup>.

MIP'nın başarı ile uygulanabilmesi için satınalma kaynaklarının güvenilir ve hızlı çalışması çok önemlidir. Bu uygulamada gecikme payları çok az olduğundan satınalma faaliyetlerinde en küçük aksaklık tüm üretimin durmasına neden olabilmektedir. Bir başka önemli konu ise, MIP'sının uygulanabilmesi için oldukça büyük bir bilgi işlem kapasitesi gerekmektedir. Bu nedenle, bu tekniği kullanmak isteyen işletmenin gerekli bilgisayar donanımına sahip olması zorunlu olmaktadır<sup>18</sup>.

#### 5.4. Tam zamanında Üretim (Just In Time - JIT) ve Satınalma

Üzerinde son yıllarda oldukça söz edilen bir başka kavram, tam zamanında üretim sistemi veya yaklaşımı (Just In Time Production - JIT)dir. JIT, işletme içindeki her türlü israfın (katma değeri olmayan her türlü maddi, mali ve beşeri unsurların) ortadan kaldırılmasına yönelik bir yönetim felsefesidir<sup>19</sup>. Tam zamanında üretim düşüncesinin tam anlamı ile başarıya ulaşabilmesi, tam zamanında satınalma düşüncesinin uygulanmasına önemli ölçüde bağlıdır. JIT düşüncesinin satınalma faaliyetlerine uygulanmasında, bu faaliyetlere ilişkin olarak her türlü israfın ortadan kaldırılması, katma değeri olmayan her türlü faaliyetin, maddi ve beşeri unsurun elimine edilmesi, satınalma faaliyetlerini daha etkin, verimli ve kaliteli olarak yapılması imkanını doğurmakta, aynı zamanda satınalma faaliyetlerine ilişkin maliyetleri düşürücü rol oynamaktadır.

Bu doğrultuda tam zamanında satınalmanın genel olarak iki temel amacı vardır<sup>20</sup>:

1. Malzeme ve diğer stokların hem maliyet hemde miktar olarak minimize edilmesi, hatta sıfır girdi stoğu ile çalışılması,
2. Satıcılardan tedarik edilen unsurların kalitelerinin iyileştirilmesi.

Teknolojide ilerlemeler meydana geldikçe, gerek girdilerin, gerekse çıktıların daha karmaşık ve maliyetli olduğu bilinmektedir. Dünya pazarlarında faaliyet gösteren işletmelerden önemli bir kısmının tam zamanında üretim ve tam zamanında satınalma düşüncesini birlikte uygulamaya koyarak bu dezavantajlı durumu ortadan kaldırıp rekabet avantajı elde etmiş oldukları gözlenmektedir. Bu işletmelerde, kusurlu ürünlerde kabul edilebilirlik onbinde bire kadar düşürülmüş, üretilen mamullerin gerek kalitesinin iyileştirilmesinde gerekse maliyetlerinin düşürülmesinde satıcı-

<sup>17</sup> Sang Jin Yoo, "An Information System for Just-In-Time", *Long Range Planning*, Vol. 22/6, No. 118, December 1989.

<sup>18</sup> Bülent Kobu, a.g.e., s. 308.

<sup>19</sup> William A. Wheeler III, "Straight Talk On Just- In-Time", Konferans notu, 1989.

<sup>20</sup> Russell M. Barefield, S. Mark Young, *Internal Auditing In A Just-In-Time Manufacturing Environment*, Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1988, s. 47.

ların desteği alınmış ve stok seviyelerinde önemli azalışlar elde edilmiştir. Hatta sıfır stokla çalışmak hedef haline gelmiştir.

Bu gelişmelerin geleneksel yaklaşımlar altında gerçekleşmesi güç görünmektedir. Geleneksel yaklaşımlarda, satınalma departmanı ya da bölümü, satınalınan malzemeleri teslim alırken, zamanının çoğunu örnekleme yoluyla bu malzemelerin kabul edilip edilmeyeceğini kontrol etmekle harcamak zorunda kalmaktadır. Bu anlayışla çalışma, kusurlu ürünlerin kabul edilme oranları onbinlerle, yüzbinlerle ve hatta milyonlarla ifade edilmeye başlanması ile birlikte girdilerde kontrol edilecek örnek hacminin daha büyük olarak belirlenmesi durumu ortaya çıkacaktır. Bu durumda örneğe ilişkin kalite kontrol güçleşecek ve kusurlu girdiler üretim hattına gelebilecektir.

Benzer şekilde bu konudaki güçlüklerin bir diğeri de, genel olarak satıcılar ile kurulan kısa vadeli ilişkilere dayanan alıcı-satıcı ilişkilerinde, alıcıların ürünlerinde meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler ile ilgili satıcıları ikna etmesi ve bu değişikliklerin sağlanması kolay olmayabilecektir<sup>21</sup>. Ayrıca kısa vadeli ilişkiler içerisinde istenilen anda, istenilen miktar ve kalitede malzemeyi satıcılardan elde etmek, mümkün olmayabilecektir. Bu tür sakıncaları ortadan kaldıracabilecek olan tam zamanında satınalma felsefesinde yatan temel ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>22</sup>:

\* Daha az sayıda satıcı ile uzun vadeli çok yakın, ortaklığa benzer işbirliği içinde olmak.

\* Kabul edilebilir kusurlu ürün oranlarının milyon içinde ifade edilmesini sağlamak.

\* Az miktarlarda ve çok sayıda sipariş vermek.

\* Ürünlerin tasarımı aşamasında satıcıların destek ve katılımını sağlamak.

\* Satıcıların, ürün stoklarının daha aza indirilmesini sağlayacak şekilde, onların tam zamanında üretim felsefesine geçmelerini desteklemek.

Ancak, tam zamanında satınalma felsefesinde yer alan bu ilkeler doğrultusunda çalışma zorunluluğu, satınalma fonksiyonunun eski rolünden daha fazla sorumluluk üstlenmesini ve satınalma faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır.

<sup>21</sup> Russell M. Barefield, S. Mark Young, a.g.e., s. 48.

<sup>22</sup> Paul Zipkin "Does Manufacturing Need a JIT Revolution?", Harvard Business Review, January-February, 1991.

Sang Jin Yoo, a.g.m.

Nesim Erkip, "Tam Zamanında Üretim Felsefesi ve Tekstil Endüstrisinde Uygulaması", Üretim Yönetimi İlke ve Uygulamalarında Son Gelişmeler ve Tekstil Sanayiinde Uygulanan Çağdaş İmalat ve Stok Sistemlerinin Türk Tekstil İşletmelerinin Değişikliklere Uyum Sağlayacak Bazı Önlemler Semineri, 25-27 Ekim 1993.

## 6. SATICI İŞLETMELERİN SEÇİMİ

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin ve dolayısıyla satınalma departmanlarının satıcı işletmelerden bazı beklentilerinin olması doğaldır. Bu beklentileri aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür<sup>23</sup>:

- Sıfır hatalı,
- Düşük maliyetli,
- Gereksinim duyulan malzemenin gereksinim duyulduğu anda satılınması.

İşletmelerin satıcı işletmelerden olan bu beklentilerinin karşılanması, geleneksel yönetim anlayışı içinde faaliyet gösteren işletmeler için zordur. Yukarıda kısaca açıklanan yönetim yaklaşım ve teknikleri, işletmelere satıcı işletmelerle yakın işbirliği içinde çalışarak beklentilerine cevap bulmalarına yardımcı olabilecektir.

Daha önceden belirtildiği gibi, günümüz koşullarında, satıcı işletmelerden gereksinim duyulduğu anda, gereksinim duyulan miktar, kalite ve maliyetteki malzemeyi teslim edilmesi önemlidir. Bu nedenle, satınalma departmanı, kendi işletmesi için satın alımlarını yapacağı satıcı işletme ya da işletmelerin çalışma ilkelerini, özelliklerini, kalite kontrol konusundaki çalışmalarını yakından incelemeli ve işbirliği yapacağı satıcıları bu araştırma ve incelemelerden sonra belirlemelidir<sup>24</sup>.

Satıcı işletmelerin seçiminde, satıcıların çeşitli açılardan değerlendirilmesi önemli olmaktadır. Örneğin satıcı işletmelere ilişkin özelliklerin değerlendirilmesinde aşağıda yer verilen sorulara alınacak cevaplar yararlı olabilecektir<sup>25</sup>.

1. Satıcı, alanında teknolojiyi yakından takip etmekte ve uygulamakta mıdır?
2. Satıcının satış personeli her zaman alıcıya hizmet verebilecek durumda mıdır?
3. Satıcının tüm çalışanlarını da içerecek şekilde sürekli faaliyet gösteren bir kalite kontrol programı var mıdır? Bununla ilgili olarak;
  - a) Süreç kontrolleri otomatik olarak hataları ortaya koymakta mıdır?
  - b) İmalat faaliyetlerinin performansı kaydedilmekte midir? Bu kayıtlar, kalite bilgilerini de kapsamakta mıdır?
  - c) Satıcı, işyeri temizlik ve bakımına önem vermekte midir?
  - d) Satıcı, siparişleri zamanında teslim etmekte midir?
4. Satıcı, üretim hacminde değişiklik yapmak durumundakaldığında yeterli kapasiteye sahip midir?

<sup>23</sup> Peter J.H.Bally, a.g.e., s. 4.

<sup>24</sup> Kaoru Ishikawa, a.g.e., s. 158.

<sup>25</sup> Alp esin, "Kalite Sağlama Sistemi İçin Yönlendirici Sorular", İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol Ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 aralık 1992.

5. Satıcının personel kalitesi genel olarak yeterli midir?

6. Satıcı, alıcıdan gelecek önerilere karşı ne derece açıktır? Satıcı, alıcıların düşüncelerine itibar etmekte midir? Satıcı sahip olduğu imalat yöntemleri hakkında tartışmaya açık mıdır?

Genellikle, satın alınan malzemelerin satış fiyatı, alıcı ile satıcı arasındaki anlaşmaya bağlı olarak belirlenmektedir. Bu durum, aynı zamanda taraflar arasında ortaklık ilişkisine benzer bir işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bilindiği gibi, satıcının satış fiyatı, alıcının elde ettiği mamule ilişkin maliyetinin bir unsurunu oluşturmaktadır. Rekabet ortamında maliyetlerin düşürülmesi çoğu zaman işletme için bir avantaj yaratmaktadır. Bu nedenle, satıcıların maliyetlerini düşürme konusundaki durumlarının belirlenmesi önemlidir. Bu doğrultuda satıcıların değerlendirilmesinde uygulanabilecek kriterler, aşağıdaki gibi gruplandırılmaya çalışılmıştır<sup>26</sup>.

1. Satıcının maliyet yapısı nedir? İşletme maliyetleri kabul edilebilir düzeyde midir?

2. Malzemeler üzerinde değişiklikler yapıldıkça satıcı imalat sürecinde değişiklikler yapabilecek midir?

3. Satıcıların müşterilerinin mamulleri tasarlanmasında geçmişte katkıları olmuş mudur?

4. Satıcı, işletme olarak finansal ve yönetsel açıdan istikrarlı mıdır?

Satıcı işletmelerin değerlendirilmesinde önemli olan bir başka faktör, siparişlerin teslim edilmesidir. Bu konuda uygulanabilecek kriterler ise aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır<sup>27</sup>.

1. Satıcı, yeterli kapasiteye sahip midir? Satıcının tesisleri değişiklik yapmaya uygun mudur?

2. Satıcı, alıcıya coğrafik olarak yakın mıdır? Değil ise, birlikte çalışabileceği diğer satıcılara yakın mıdır?

3. Satış personeli sürekli bir şekilde müşterilerinin hesaplarını takip etmekte midir?

4. Satıcı, malzemenin uygun ve hazır olması konusunda güven vermekte midir?

Yukarıdaki unsurları satıcı işletmenin taşıyıp taşımadığından emin olmak için satınalma departmanı tarafından alternatif satıcı işletmeler ziyaret edilmeli ve gerekli denetlemeler yapılmalıdır<sup>28</sup>. Satıcı işletmenin yönetim felsefesi, yönetici ve personelin kişilikleri, bilgileri, yönetim tarzları ve kalite anlayışları, satıcı işletmenin geçmiş ve mevcut durumu, ürünleri, çeşitleri, özellikleri, kaliteleri, malın tesliminde,

<sup>26</sup> Russell M. Barafeld, S. Mark Young, a.g.e., s. 51-52.

<sup>27</sup> Russell M. Barafeld, S. Mark Young, a.g.e., 52.

<sup>28</sup> Donald A. Senders, Richard H. Johnson, ve dig., a.g.e., s. 117.

kabulünde, üretim sırasında ve son kontrolde ürünün performansı ile ilgili kayıtları ile satıcı işletmenin malzeme alımları incelenmelidir.

Bu incelemelerin yapılabilmesi için satıcı işletmelerin seçiminde satıcı işletme ile satınalma departmanı sürekli ilişki içinde olmalıdır. İşbirliği yapılacak satıcı işletmelerin seçilmeside satınalma departmanı tarafından aşağıdaki temel ilkelere dikkat edilmesi önemli bir konudur<sup>29</sup>:

- Satıcı işletmenin tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır.
- Satıcı işletmenin teknik standartları yüksek ve teknolojik gelişmelere uygun olmalıdır.
- Satıcı işletme istenilen malzemeleri miktar ve kalite açısından sağlayabilmelidir.
- Satıcı işletmenin süreç yeterliliği bu amaca uygun olmalı, değilse geliştirilmelidir.
- Satıcı işletmenin sırları kötüye kullanmayacağından emin olunmalıdır.
- Fiyat uygun olmalıdır.
- Teslim tarihine kesinlikle uyulmalıdır.
- Satıcı işletme anlaşma koşullarına uymalıdır.
- Satıcı, alıcı işletmeye özen göstermelidir.
- Satıcı işletmenin teçhizatı ve üretim olanakları yeterli olmalıdır.
- Satıcı işletmenin kalite güvencesi sistem, kalite kontrol eğilim ve uygulamaları yeterli olmalıdır.
- Satıcı işletme kendine gelen siparişleri hemen üretim programına almalıdır.
- Satıcı işletmenin üretim programlarındaki değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek bir sistemi olmalıdır.
- Satıcı, alıcının istediği kaliteyi sağlamalıdır.
- Satıcı, alıcının istediği bilgileri vermelidir.

Ayrıca;

- Satıcı işletmedeki olup bitenlerden haberdar olmak için ve karşılıklı güven oluşturabilmek için sorumlu kişilerle sıkı bir işbirliği kurulmalıdır.
- Satıcı işletmenin fabrikasında kalite kontrol denetimi uygulanmalı ve önemli kalite unsurları üreticiye iletilmelidir.
- Satıcı işletmeye malzemeye ilişkin konularda öneriler götürülmeli ve satıcı işletmenin sorunlarının çözümünde yardımcı olunmalıdır.
- Satıcı işletmelere kalite kontrol uygulamaları için ödül sistemi geliştirilmeli, yol gösterilmelidir.
- Satıcı işletmeler için sürekli eğitim programları hazırlanmalı ve bunların harcamaları üstlenilmelidir.

Bütün bunların gerçekleştirilebilmesi için;

<sup>29</sup> Kaoru Ishikawa, a.g.e., s. 155-165.

Alp Esin, "Sağlayıcıların Değerlendirilmesi", İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 Aralık 1992.

- Alıcı üretim programım çok sık değiştirmemelidir.
- Alıcının satıcıya yolladığı siparişler açık ve hataya yer bırakmayacak şekilde anlaşılır olmalıdır.
- Alıcı ve satıcı şletmeler birbirlerinin bağımsızlığına önem vermelidir.
- Alıcı ve satıcı kalite, miktar, fiyat, teslim ve ödeme koşullarında anlaşma yapmalı ve buna uymalıdır.
- Alıcı ve satıcı malzemenin özellikleri, ölçme ve değerleme yöntemleri hakkında önceden anlaşmaya varmalıdır.
- Sorun halinde anlaşmazlığı kolayca çözebilmek için gerekli sistem ve yollar anlaşmaya konulmalıdır.
- Taraflar daha iyi kalite sistemi için sürekli bilgi alış verişinde bulunmalıdır.
- İlişkiler düzenlenirken tüketici çıkarları gözönünde bulundurulmalıdır.

Satınalma bölümü tarafından belirtilen ilkeler doğrultusunda seçilecek şletmelerin sayısının az olması, başka bir ifade ile, az sayıda satıcı şletme ile çalışması, satıcı şletmelerle daha rahat işbirliği yapmasını sağlayacağı gibi denetim açısından da kolaylık getirecektir.

## 7. SATINALMA SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ YERİ

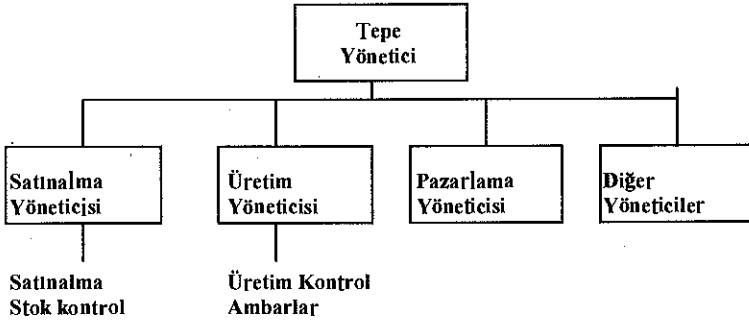
Satınalma fonksiyonu, şletme faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, satınalma departmanı, şletmenin temel amaçları doğrultusunda diğer faaliyetler ile yakın ilişki içinde olmak zorundadır. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamı, şletmelerin en iyi kaynaktan, en iyi kalitede, en iyi miktarda, en iyi fiyatla ve en iyi zamanda satınalmalarının gerçekleştirilmeleri için, satılmadıkları malzemelere ve işbirliği yaptıkları şletmelere karşı daha titiz olmalarını gerektirmektedir. Bu anlayışla çalışma ve bu anlayışın gereklilerini yerine getirebilmek için uygulanan bazı yeni yönetim yaklaşım ve teknikleri, satınalma departmanına örgüt içinde çok daha fazla rol ve sorumluluk yüklemektedir.

Satınalma departmanının bu artan önemi ve sorumluluğu karşısında nasıl örgütleneceği, şletme içindeki yerinin nerede olacağı akla önemli bir konudur. Her şletme ve onun satınalma departmanı için tek bir uygun örgütlenme şekli mümkün değildir. Satınalma departmanının örgütlenmesi ve şletme içindeki yeri; şletmenin büyüklüğüne, faaliyetlerinin kapsamına, satınalma malzemenin özelliği ve miktarına, yöneticilerin tutum ve davranışlarına, satınalma problemlerine, benimsenen yönetim yaklaşım ve tekniklerine göre farklılık gösterebilmektedir<sup>30</sup>. Belirtilen bu özellikler doğrultusunda, şletmelerin ve satınalma departmanlarının uyulmada farklı şekillerdeki örgütlenme modelleri karşımıza çıkmaktadır.

<sup>30</sup> Shaun Gregson, Frank Livesey, a.g.e., s. 217.

Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 1993. s. 209-210.

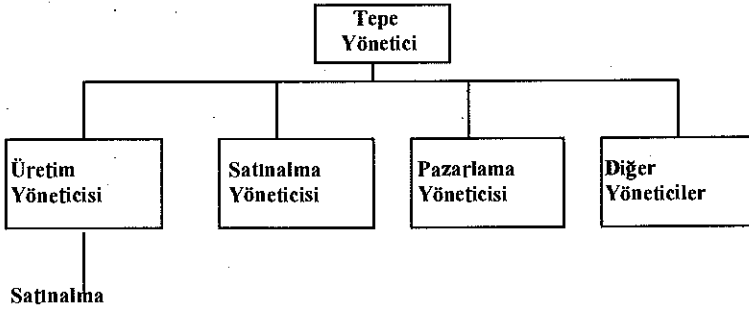
Satınalma faaliyetleri, gerekleri önceden belirlenmiş ve kısa sürede az sayıda kişi ile yerine getirilebilen rutin faaliyetlerden oluşuyor ve benzer malzemelerin satınalması sağlıyor ise, bu durumda satınalma fonksiyonu, işletme içinde dar kapsamlı olarak yer almaktadır. İşletme büyük ve satınalınan malzeme çok ve çeşitli, dolayısıyla, satınalma faaliyetleri oldukça karmaşık, uzun zaman alan ve çok fazla kişinin çalışmasını gerektiriyor ise, bu durumda satınalma fonksiyonu, işletme içinde daha örgütlenmiş bir şekilde faaliyet göstermektedir<sup>31</sup>.



ŞEKİL - 2: ÜST YÖNETİMİNE BAĞLI SATINALMA DEPARTMANI

Kaynak: Erol Eren, a.g.e., s. 209.

Peter J.H.Bally, D.H.Farmer. a.g.e., s. 16.



ŞEKİL - 3: ÜRETİM YÖNETİCİSİNE BAĞLI OLARAK SATINALMA

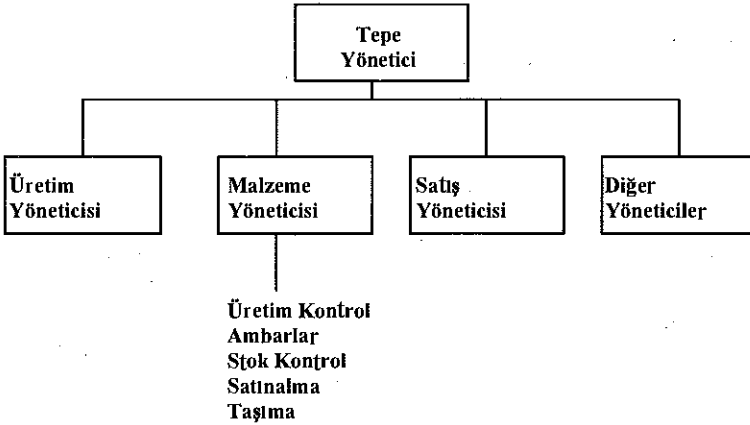
Kaynak: Erol Eren, a.g.e., s. 209.

Genel olarak, satınalma fonksiyonu, satınalma faaliyetlerini yerine getirebilecek sayıda elemanın atandığı ve başma sorumlu bir kişinin getirildiği bir departman şeklinde işletme içinde yer almaktadır. İşletmelerin çoğunda Şekil - 2'te görüldüğü gibi, satınalma departmanı bu şekilde örgütlenmekte ve doğrudan üst yönetime bağlan-

<sup>31</sup> Peter H.J.Bally, D.H.Farmer, *Purchasing Principles and Management*, Pittman, London, 1985 s. 14-16.

maktadır. Bu tür işletmelerde satınalma fonksiyonundan sorumlu yönetici, diğer fonksiyonel yöneticiler ile aynı seviyede yer almaktadır.

Ancak malzeme alımlarını satınalma departmanının sorumluluğuna bazen uygulamada mümkün olmamaktadır. Satınalma malzemenin cins ve miktarının az olduğu küçük bir işletmede, satınalma departmanı bir yönetici ve birkaç yardımcıdan oluşabilmekte, bu durumda satınalma faaliyetleri bir başka departmanın faaliyetleri arasında yer alabilmektedir. Bu tür küçük işletmelerde satınalma fonksiyonunu üretim, malzeme ya da pazarlama - satış departmanlarından birinin faaliyetleri arasında görmek mümkündür<sup>32</sup>. Şekil 3'te gösterildiği gibi, satınalma malzemelerin üretilecek olan malın miktar ve kalitesi ile yakından ilgili olması nedeniyle bazı işletmelerde satınalma faaliyetleri, üretim departmanının bir parçası olabilmektedir. Satınalma faaliyetlerinin piyasa bilgileri ve ticari işlemleri gerektirdiği düşüncesiyle bazı işletmelerde ise, bu faaliyetleri, pazarlama ya da satış departmanının faaliyetleri arasında görmek mümkündür<sup>33</sup>. Şekil - 4'te görüldüğü gibi satınalma faaliyetleri malzeme yöneticisinin yönetim ve denetimi altında da yer alabilmektedir.



ŞEKİL - 3: MALZEME YÖNETİCİSİNE BAĞLI OLARAK SATINALMA

Kaynak: Peter J.H.Bally, D.H.Farmer. a.g.e., s.15.

Aynı anda değişik alanlarda faaliyet gösteren büyük işletmelerde ise, satınalma yönetimsel ve yürütsel faaliyetleri ayrı ayrı örgütlendiğini görmek mümkündür<sup>34</sup>. Genellikle, bu tür işletmelerde, işletmenin genel satınalma departmanı işletmenin genel merkezinde yer almakta ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Genellikle bu departman, üst yönetime satınalma konularındaki politikaların belirlenmesinde danışmanlık yapan ve satınalmaya ilişkin eğitim programlarını yöneten bir

<sup>32</sup> Peter J.H.Bally, D.H.Farmer, a.g.e., s. 16.

<sup>33</sup> Erol Eren, a.g.e, s. 207-209.

<sup>34</sup> Stuart F.Heinritz, Paul V.Farrel, a.g.e., s. 79.



deparman durumundadır<sup>35</sup>. Satınalma faaliyetleri ise, bölümlerin ya da bağlı kuruluşların kendi bünyelerinde yer alan satınalma departmanları tarafından yürütülmektedir.

Satınalma fonksiyonuna ilişkin departman ya da bölümün büyüklüğü ve işletme içindeki yeri; daha öncede belirtildiği gibi, işletmelerin özelliklerine, çalışmakta oldukları faaliyet koluna, içinde buldukları piyasanın durumuna, rekabet ortamına, ürettiği mallara ilişkin olarak gereksinim duyduğu malzemelerin cins, çeşit, miktar ve kalitesine, satınalma problemlerine, satınalma sorumluluğunun kapsamına, malzeme kontrol, taşıma ve ambarlar gibi satınalma ile ilgili faaliyetlerin satınalma departmanına ait olup olmadığına göre değişebilmektedir.

Ayrıca, işletmenin yönetim anlayışı ve yöneticilerin tutumu da satınalma fonksiyonun (departmanının) işletme içindeki yerinin ve rolünün belirlenmesinde önemli bir konudur. Son yıllarda tartışılan yeni yaklaşımlar ve bunların bir sonucu olarak uygulamaya konulan bazı teknikler ve çalışanların katılımı, kalite çembeleri, kalite grupları, ekip çalışması gibi çalışanların kararlara katılımını öngören bazı kavramlar, yöneticilerin yetki devretme ve kararları o işle ilgili kişilere aldırma yönündeki eğilimlerini artırmıştır. Bu durum, işletmenin genel organizasyonu ve satınalma organizasyonu üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Kararların bir merkezde toplandığı örgüt yapılarından ziyade kararların ilgili mevki yada kişilere bırakıldığı yapılar hakim olmaya başlamıştır.

Günümüz işletmeleri, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin ışığında, müşterilerini memnun edebilmek ve müşterilerin istediği değişimlere hemen cevap verebilmek için esnek ve mevki temeline dayanan biyerarşik örgütlenmeden ziyade bilgi ve beceriye dayalı bir örütlenme tarzım benimsemektedirler. Ayrıca, katma değer yaratmayan her türlü faaliyet, maddi ve mali unsuru elimine etmeye hatta gereksiz mevki-leri ortadan kaldırarak örgüt yapılarını basitleştirmeye çalışılmaktadır.

Bu yapılar içinde satınalma departmanı, eskisine oranla işletme içinde daha fazla yetki ile donanan, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları alan , katma değer yaratmayan her türlü faaliyet ve unsuru ortadan kaldıran, değişimlere hemen cevap verebilecek nitelikte esnek, bilgi ve beceri temeline dayanan, ekip çalışmasına önem veren bir departman durumunda olmalıdır. Ancak, bu şekilde örgütlenmiş işletmelerin günümüz rekabet ortamında başarıya ulaşmaları, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları ve onları memnun etmeleri mümkün görülmektedir.

---

<sup>35</sup> Recep Pekdemir, a.g.t., s. 107.

## SONUÇ

Günümüzde, gerek rekabet ortamının bir gereği, gerekse son yıllarda uygulanmaya başlanılan yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin etkisi ile, işletmelerin satınalma fonksiyonlarının yetki ve sorumlulukları artmış, başka bir ifade ile rolleri değişmiştir.

Satınalma fonksiyonunun değişen rolüne uygun olarak amacı ve faaliyetleri ile işletme içindeki yerinin yeniden gözden geçirilmesi, bu fonksiyonun etkin çalışabilmesi ve rolünün üstesinden gelebilmesi için önemlidir. Tüm işletmeler ve satınalma departmanları için tek bir uygun örgütlenme modeli olmamakla birlikte, müşteri memnuniyetini ön plana alan, esnek, bilgi ve yeteneğe önem veren, işi bizzat yapan kişilerin işleriyle ilgili kararları verebildiği bir organizasyonda, satınalma departmanının satınalman malzemenin de özelliklerine bağlı olarak esnek, daha fazla yetki ile donatılmış, ekip çalışmasını temel alan, bilgi ve yeteneğe önem veren, gereksiz her türlü faaliyet ve unsuru ortadan kaldıran bir yapıda olması beklenmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Alp Esin, "Kalite Sağlama Sistemi İçin Yönlendirici Sorular", İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol Ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 Aralık 1992.
- Alp Esin, "Sağlayıcıların Değerlendirilmesi", İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 Aralık 1992.
- Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, Avcıol Basım -Yayın, İstanbul, 1994.
- Donald A.Sanders, Richard H.Johnson ve Dig., ISO-9000 Nedir, Niçin, Nasıl?, (Çev.: Gönül Yenersoy) Rota Yayın Yapım Tan., İstanbul, 1994.
- Ernest C.Huge, Aaln D.Anderson, The Spirit of Manufacturing Excellence, Dow Jones-Irwin, 1988.
- Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, BETA Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 1993.
- İşıl Pekdemir, "Değişen Yönetim Anlayışı, En İyiyi Üretme ve Toplam Kalite Yönetimi", İşletme İktisadi Enstitü Yönetim Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim 1995.
- Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol, (Çeviren: T.Şişe ve Cam Fab. A.Ş., Altın-yıldız Mensucat Fab.A.Ş. ) Sistem Ofset, İstanbul, 1990.
- Michael R.Leenders, Horold E.Fearon, Wilbur B.England. Purchasing and Materials Management, 7.Ed., Richard D.Irwin, Inc., Homewood, İL., 1980.
- Nesim Erkip, "Tam Zamanında Üretim Felsefesi ve Tekstil Endüstrisinde Uygulanması", Üretim Yönetimi İlke ve Uygulamalarındaki Son Gelişmeler ve Tekstil Sanayiinde Uygulanan Çağdaş İmalat ve Stok Sistemlerinin Türk Tekstil İşletmelerinin Değişikliklere Uyum Sağlayacak Bazı önlemler, Semineri, 25-27 Ekim 1993.
- Paul Zipkin "Does Manufacturing Need a JIT Revolution?", Harvard Business Review, January-Fabuary, 1991.
- Peter J.H. Bally, D.H. Farmer, Purchasing Principles and Management, Pitman, London, 1985.

- Peter H. J. Bally **Purchasing and Supply Management**, 5. Ed., Chapman and Hall Ltd., London, 1987.
- Recep Pekdemir, "Yönetim Faaliyetlerinde İç Raporlama Sisteminin Yeri ve Satınalma İç Raporlama Sisteminin Geliştirilmesi Bir Uygulama", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Nisan 1990.
- Rowland T. Moriarty **Industrial Buying Behavior - Concepts, Issues, and Applications**, Lexington Books, 1983.
- Russell M. Barefield, S. Mark Young, **Internal Auditing In A Just-In-Time Manufacturing Environment**, Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1988.
- Sang Jin Yoo, "An Information System Just-In-Time", **Long Range Planning**, Vol. 22/6, NO. 118, December 1989.
- Shaun Gregson, Frank Livesey, **Management and the Organization**, William Heineman Ltd., London, 1984, s. 216.
- Stuart F. Heinritz, Paul V. Farrell. **Purchasing Principles and Applications**, 6. Ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1981.
- Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, BETA Basım, Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 1993.
- William A. Wheeler III, "Straight Talk On Just-In-Time", Konferans Notu, 1989.