

SATIN ALMA EĞİTİMİ

İÇERİK

SATIN ALMA NEDİR?

GENEL ÇERÇEVE

GENEL SÜREÇ

SATIN ALMA
USULLERİ

DOĞRUDA
N TEMİN

PAZARLIK
USULÜ

AÇIK İHALE
USULÜ

SATIN ALMA
SÜREÇLERİNİN
İZLENMESİ

ÖZEL DURUMLAR

SATIN ALMA STRATEJİSİ / PLANI

Satın alma;

mal alımı, hizmet temini ve yapım işlerinde;

- 1) Şirketin, proje hedeflerinin ve amaçlarının detaylı bir şekilde açıklanması*
- 2) Rekabette adillik, doğruluk ve şeffaflığın sağlanması*
- 3) Ekonomiklik ve paranın en etkin kullanımının sağlanması*

gibi kriterlerin dikkate alınarak ihtiyaç duyulan alım işlevinin zamanında gerçekleştirilmesi işlemidir.

Başka bir anlatımla, sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi şeklinde tanımlanır.

Teknik olarak, bir işletmede imalat veya hizmet sonunda oluşturulan tüm faydadan personel ve finansman masrafları ile kar çıkarıldıktan sonra geriye kalan miktar, satın alma departmanının maddi sorumluluğunu belirler.

-Kurumsal tüm işletmeler, organizasyon yapıları gereği her bir pozisyon için "Görev Tanımı" olarak adlandırılan sistemin yapı taşlarına sahiptir. Görev tanımı; iş'in yetki ve sorumluluklarını kapsar.

-Bir satın alma yetkilisinin de mutlak bir görev tanımının olması gerekir.

GÖREV TANIMI- SATINALMA MÜDÜRÜ

Satın alma bölümü stratejik bir bölümdür. Satın alma mal, malzeme tedarik edinme sürecidir. Maliyet- etkin güvenilir hizmetlerin ve istenen ürünlerin sağlanmasını temin etmektir. Şirketin ihtiyaç duyduğu maddeleri yurt dışında veya yurt içinde satın alınması için Kalite Güvence sistemi çerçevesinde satın alma politikasını belirler.

Satın alma müdürü, Genel Müdüre Rapor verir.

YETKİ VE SORUMLULUKLAR

- 1. Yurt içinden satın alınacak veya İthal edilecek ham madde, mamul madde, hizmet ve benzeri mal veya emtianın en hızlı ve en ucuz şekilde satın alınabilmesi için tedarikçi bazında araştırma yapmak, teklif alıp ve teklifleri incelemek.*
- 2. Satın alma talebine uygun olarak en ucuz şekilde hangi firmadan alınacağına karar verip, firma seçimi yapıp ve bir üst amirinin onayına sunmak.*
- 3. Talebin yapıldığı departmanın belirlediği teknik resim ve şartnameler ile Satın Alma departmanınca hazırlanan satın alma şartnamesi ile süreçleri takip etmek.*
- 4. Kısa ve uzun vadeli sipariş programlarını hazırlamak, ilgili sözleşmeleri imzalamak.*

5. Hazırlanan sipariş programlarının finansmanı için Mali işler departmanı ile iletişime geçmek.
6. Yurt içinden ve yurt dışından satın alınacak olan malzemelerin en hızlı ve en ekonomik şekilde işletmeye getirilmesi için uluslar arası ve yurt içi nakliyeciler firmaları seçimi ile ilgili kararları vermek.
7. Söz konusu parçaların satın alınmasından sonra, ilgili firmalar ile garanti anlaşmaları yapmak.
8. Satın alınan ürünün satış sonrası servis ve garanti koşullarını, ilgili birimlerle iletme.
9. Satın alma verilerini (teknik şartname, resim ve satın alma şartnamesi) yurt içi ve yurt dışı tedarikçilere sipariş mektubu ile birlikte göndermek.

10. Birimi ile ilgili faaliyetlerinde kaliteyi sürekli geliştirici ve toplam kaliteyi hedefleyen takım çalışmalarına katılmak, önleyici çalışmalar yapmak ve diğer birimlerin çalışmalarına katkıda bulunmak.

11. Satın alma programlarında belirtilen termin şartlarına göre teslimat yapmayan firmaları uyarmak ve ilgili birimleri bilgilendirmek. Kalite bakımından reddedilen malzemelerin satıcıya iadesi ile ilgili işlemleri yürütmek

12. Her türlü malzeme, yarı mamul, mamul ve hizmetler ile ilgili kalite güvence ve diğer departmanlarla koordinasyonda bulunarak uygunsuzluk durumunun kontrol ve düzeltici etkinliklerde görev almak,

13. Yukarıda bahsedilen bütün maddeler doğrultusunda kendi biriminin ilgili görev tanımları ile iş ve çalışma talimatlarını hazırlamak.

14. Kendi birimindeki personelin eğitim gereksinimlerini belirlemek ve giderilmesini sağlamak.

Genel Satın Alma Süreci

1. **PROJE İHTİYAÇLARININ TANIMLANMASI**
2. **SATIN ALMA STRATEJİLERİNİN KARARLAŞTIRILMASI**
3. **TEKNİK ÖZELLİKLERİN BELİRLENMESİ / ŞARTNAMELERİN HAZIRLANMASI**
4. **İHALE DOSYALARININ HAZIRLANMASI**
5. **SATIN ALMA DUYURUSUNUN YAYINLANMASI / İSTEKLİLERİN DAVETİ**
6. **YAZILI TEKLİFLERİN ALINMASI**
7. **TEKLİFLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**
8. **SÖZLEŞME YAPILACAK TEKLİFİN SEÇİLMESİ VE BAŞARSIZ OLANLARIN BİLGİLENDİRİLMESİ**
9. **SÖZLEŞMENİN İMZALANMASI VE UYGULAMANIN YÖNETİLMESİ**

Satın Alma Süreçlerinin İzlenmesi

Her bir satın alma işleminde, sürecin her aşaması kayıt altına alınmalı ve ilgili tüm belgeler bir dosyada muhafaza edilmelidir.

Bu dosyada;

Yaklaşık maliyete ilişkin hesap cetveli, varsa ihale dosyası, ilân metinleri, adaylar veya istekliler tarafından sunulan başvurular veya teklifler ve diğer belgeler, Değerlendirme Komitesi tutanak ve kararları gibi süreç ile ilgili bütün belgeler ve yazışmalar bulunur.

Süreçlerin Takibinde Önemli ipuçları.

Sipariş büyüklüğüne bağlı iskonto alma

Çok küçük miktarlardaki siparişleri atlamama

Toplam iş hacmine göre ıskonto (prim)

Acil durumlarda kısa süreli teslimat

Teslimatın günü

Ürünlerde oluşan değişimlerden iç müşterileri haberdar etme

Gereken durumlarda teknik destek verme

Teslimatı gecikecek olan ürünleri haberdar etme

Ödeme vadesinin belirlenmesi

Genel satın almalarında uygulanan satın alma usulleri şunlardır:

1-Açık İhale Usulü: Yaklaşık maliyeti 150.001 TL'den büyük olan alımlar, açık ihale usulü ile gerçekleştirilir.

2-Pazarlık Usulü: Yaklaşık maliyeti 20.001 - 150.000 TL arasında olan alımlar pazarlık usulü ile gerçekleştirilebilir.

3-Doğrudan Temin Usulü: Yaklaşık maliyeti 20.000 TL'den düşük olan her türlü alımlar, fatura karşılığında gerekli pazar araştırması yapılarak, ticari teamüllere uygun bir şekilde doğrudan temin edilebilir.

4-Leasing: Hizmet veya ürün kiralama.

NASIL SATIN ALIRSINIZ?

Tedarikçi listesi hazır olduğunda, listede bulunan tedarikçilere satın alacağınız ürün ve/veya hizmet ile ilgili talebinizi Mektup, Mail, Fax veya Telefon aracılığı ile bildirilir. Dökümante edilmeyen bilgilerin geçerliliği her zaman tartışma konusudur.

Mektup:

AVANTAJLARI:

- *Kopyası takip kolaylığı sağlar*
- *Posta sistemine herkesin ulaşımı kolaydır*
- *Ucuz bir gönderi biçimidir*
- *Alıcının kendi işletmesi için girdilerin en basitidir*

DEZAVANTAJLARI

- *Ulaşımın geç olması*

- *Mail*

AVANTAJLARI

*Her iki tarafın elinde üzerinde çalışabileceği
bir kayıt olması,*

Gönderi ve alım süresinin çok kısa olması

DEZAVANTAJLARI

Spam kutusuna düşebilir

FAX

AVANTAJLARI

Hız

Kullanım kolaylığı

DEZAVANTAJLARI

İlgili kişilerin dışında başka kişilerin eline geçebilir

TELEFON

AVANTAJLARI

Kullanımı kolaydır

Detayları tartışma fırsatı sağlar

İlişki gelişiminde önemli bir enstrümandır.

DEZAVANTAJLARI

Diğer yöntemlere göre daha fazla maliyet

Doğru kişiye ulaşmak için harcanan zaman

Konuşma sırasında not alma ve saklama

zorunluluğu

Genel Satın Alma İlkeleri

- 1. Ayrım gözetmeme**
 - 2. Adil rekabet**
 - 3. Yeterli şartnamelerin hazırlanması**
 - 4. Etkin duyuru**
 - 5. Yeterli süre tanınması**
 - 6. Uygun objektif kriterlerin kullanımı**
 - 7. Kayıtların tutulması**
 - 8. Standart Belgelerin Kullanılması**
-

Genel Satın Alma İlkeleri

- 1. Ayrım Gözetmeme:** Tedarikçilere, ürünlere, hizmetlere, yüklenicilere veya hizmet sağlayıcılara karşı, teklifinin maliyet etkinliği ve önerdiği kalite dışında herhangi bir temelde ayrım yapılamaz.
- 2. Adil Rekabet:** Rekabet oluşmaması için güçlü ve objektif bir sebep olmadığı sürece, sözleşme imzalanacaklara yönelik bir rekabet ortamı yaratılmalıdır. Sadece bir tedarikçi ile görüşmek çok nadir olarak paranın en iyi kullanımını sağlayabilmektedir.

Genel Satın Alma İlkeleri

3. Yeterli Şartnamelerin Hazırlanması: Şartname; satın alınacak mal, hizmet veya yapım işinin sahip olması istenen teknik özellikleri ve alım işleminin hukukî, ticarî, malî ve idarî esas ve usullerini gösteren belgelerdir. Teklif sahipleri, alıcıların ihtiyaçlarını tam olarak bilmedikleri sürece, etkili olarak yarışamazlar. İhale konusu iş kapsamında isteklilere duyurulması gereken tüm idari, mali ve teknik bilgiler şartnamelerde yer almalıdır. Şartnameler, genel kabul görmüş teknik özellikleri referans alarak ve gerek duyulduğunda kalite güvence standartlarını ve uygun belgelendirme koşullarını dikkate alarak hazırlanmalıdır.

Genel Satın Alma İlkeleri

4. Etkin Duyuru: İhale ilanlarının tüm potansiyel isteklilere ulaşacak şekilde uygun medya araçları ile duyurulması gerekmektedir. İhale ilanlarının ulusal ve/veya yerel medya organlarında yayınlanmasının yanı sıra internet ortamında da yayınlanması temin edilmelidir. İşletme, ihale ilanlarını internet sitesinde, ziyaretçilerin kolayca görebileceği bir şekilde, yayınlanmasını sağlamalıdır.

Genel Satın Alma İlkeleri

5. Yeterli Süre Tanınması: Satın alma faaliyetleri kapsamında; ihalenin veya satın alma ilanını takiben başlatılan sürelerin belirlenmesinde ihale konusu işin özellikleri göz önünde bulundurularak potansiyel isteklilere başarılı teklif hazırlayabilmeleri için yeterli zaman tanınmalıdır.

Bu zaman limitinin belirlenmesinde; şartnamelerin incelenmesi, gerekiyorsa iş yerinin görülmesi, ihale veya satın alma kapsamında talep edilen gerekli belgelerin temin edilmesi, tekliflerin hazırlanması ve benzeri faaliyetler için gerekli olabilecek asgari süreler göz önünde bulundurulmalıdır.

Genel Satın Alma İlkeleri

6. Uygun Objektif Kriterlerin Kullanımı: Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde, çıkar ilişkisi doğurabilecek ya da herhangi bir kişi, firma, kurum/kuruluş veya markayı ön plana çıkaracak veya imtiyaz sağlayacak hüküm ve tasarrufa yer verilmez. Değerlendirme sürecinde kullanılacak kriterler, tüm potansiyel isteklilerin, tarafsız bir ortamda, eşit şartlar altında ve tam rekabet koşullarında yarışmalarını temin edecek objektif kriterler olmalıdır.

Genel Satın Alma İlkeleri

7. Kayıtların Tutulması: Tüm satın alma faaliyetleri yararlanıcı tarafından kayıt altına alınmalı ve gerek işletme ve gerekse diğer ilgili kurumlarca yapılacak denetimlerde yetkili kişilerin incelemesine açık tutulmalıdır. Satın alma faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen tüm yazışmalar, raporlar, faturalar ve ilgili diğer mali belgeler sağlıklı bir şekilde kayıt altına alınmalı ve son ödeme tarihinden itibaren en az 5 yıl süreyle saklanması temin edilmelidir.

8. Standart Belgelerin Kullanılması: Taraflar, gerçekleştirecekleri ihalelerde ve imzalayacakları sözleşmelerde, işletmeye özgü satın alma faaliyetleri için hazırlanmış standart belge ve formları kullanmalıdır.

SATIN ALMA YAPILACAK TEDARİKÇİLERİN ARAŞTIRILMASI

- ✘ Potansiyel tedarikçilerin araştırılma işlemi ekonomik şekilde yürütülmelidir. Çok az sayıda işletme,rehberlerden uygun tedarikçilerin uzun bir listesini yapmak için zaman bulabilir. Ancak bu firmaların yeni işletmeler açılırken kimi işletmelerinde kapandığını akılda tutmaları gerekir. Hiçbir rehber bu nedenle tam anlamıyla güncel değildir.Şu anda gerekli olmayan ancak gelecekte ihtiyaç duyabileceğimiz firmaların fiyat listeleri ve kataloglarını dosyalayarak saklamak tedarikçi araştırması yapmada yardımcı olacaktır.

Karlı bir iş yürütebilmesi için,ihtiyaç duyulduğundan daha fazla sayıda tedarikçi ve müşterilere sahip olunmalıdır.

Bir tedarikçi işletmenin ihtiyaçlarını tatmin etmemeye başladığında başka alternatiflere sahip olunmalıdır.

Tedarikçi firmaları belirlerken dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta;

Tanıdıklarla olan bağlantı

Tedarikçi araştırmasının az yapılıp sonradan yeni tedarikçilerin bulunması için araştırma yapılmasıdır.

TEDARİKÇİLERİ SINIFLANDIRMA SİSTEMLERİ

- **Fiyat**
- **Vade**
- **Tedarikçiye ulaşabilme kolaylığı**
- **Kataloglarındaki bilginin yeterliliği ve değeri**
- **Teslimat**
- **Ambalaj**
- **Satış sonrası hizmetler**

**En uygun
Tedarikçi**

```
graph TD; A[En uygun Tedarikçi] --> B[Maliyet]; A --> C[Kalite]; A --> D[Hizmet]; A --> E[Teslimat];
```

Maliyet

Kalite

Hizmet

Teslimat

SATIN ALMA PROSESİ

AÇIK İHALE USULÜ

1. Açık ihale usulü ile yapılacak olan alımlarda **ihale ilânları; ihale açılış tarihinden en az yirmi gün önce yayınlanmalıdır.** İlanda; işin adı, alımın türü, tekliflerin sunulacağı yer, tarih ve saat, teklifin açılış tarihi ve saati, detaylı bilgilerin temin edilebileceği internet adresleri veya irtibat kişileri ile ilgili bilgilerin bulunması zorunludur.
2. **200.000 TL'ye kadar olan** satın almaların **ulusal gazetelerde ilanı zorunlu değildir.**
3. Tüm ilanları detaylarıyla birlikte internet sayfasında yayımlanabilir
4. İlân yapıldıktan sonra **ihale dosyasında değişiklik yapılmaması esastır.** Değişiklik yapılması zorunlu olursa, bunu gerektiren sebep ve zorunluluklar bir tutanakla tespit edilerek önceki ilânlar geçersiz sayılır ve iş yeniden aynı şekilde ilân olunur.

AÇIK İHALE DE SÜREÇ

İhtiyaçların belirlenmesi / Teknik Şartnamenin ve İhale Dosyasının hazırlanması, Değerlendirme Komitesinin oluşturulması

**İhale duyurusunun yerel ve ulusal basında, işletmenin internet sayfasında duyurulması,
Tekliflerin yazılı olarak alınması, ve değerlendirilmesi
İhalenin verilmesi / seçilmeyenlerin bilgilendirilmesi ve Sözleşmenin uygulanması**

- I. • İhtiyaçların belirlenmesi / Teknik Şartnamenin (İş Tanımı) ve İhale Dosyasının hazırlanması, Değerlendirme Komitesinin oluşturulması
- II. • Belirlenen ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olduğuna inanılan teklif verebilecek en az beş adaydan oluşan bir kısa listenin hazırlanması
- III. • İhale konusu işin teknik detayları ve gerçekleştirme yöntemleri gibi hususlarda fiyat içermeyen teknik tekliflerin alınması
- IV. • İhtiyaçları en uygun şekilde karşılayacak yöntem ve çözümler üzerine, her bir istekli ile görüşme yapılması
- V. • Teknik görüşmeler sonucunda şartların netleşmesi üzerine, teknik şartnameye dayalı olarak fiyat tekliflerini de içeren son tekliflerinin alınması
- VI. • Tekliflerin değerlendirilmesi, şartname ile karşılaştırılması, uygunluğunun denetlenmesi
- VII. • Verilen teklifler üzerinde fiyat görüşmesi yapılması, son indirimli fiyat tekliflerinin yazılı ve kapalı olarak alınması
- VIII. • Son fiyat tekliflerinin açılması ve en uygun teklif veren istekliye ihalenin verilmesi
- IX. • Sözleşmenin imzalanması ve uygulanması

1. İhtiyaçların belirlenmesi / Teknik Şartnamenin veya İhale Dosyasının hazırlanması, Değerlendirme Komitesinin oluşturulması.

Teknik şartlar netleştirilerek ihtiyaç duyulan emtiaya (mal-hizmet-yapım işlerine) ilişkin şartları ve hedefleri tanımlayan, eğer gerekiyorsa kullanılacak yöntem kaynak ve sonuçları içeren bir şartname oluşturulmalıdır.

Şartname hazırlandıktan sonra ihale dosyası oluşturulmalıdır. İhale duyurusu ilan ya da yazılı davet usulüyle yapılır.

Teklifin değerlendirilmesi ve pazarlık müzakerelerini yönlendirecek olan değerlendirme komitesi ilgili standart formu doldurularak oluşturulur.

2. Belirlenen ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olduğuna inanılan teklif verebilecek en az beş adaydan oluşan bir kısa listenin hazırlanması

Değerlendirme komitesi tarafından yapılacak kısa liste, benzer işlerde teknik yeterliliğe sahip ve geçmiş dönemlere ait iş bitirme durumunu belgeleyebilen isteklilerin arasından objektif kriterlere göre yapılmalıdır.

3. İhale konusu işin teknik detayları ve gerçekleştirme yöntemleri gibi hususlarda fiyat içermeyen teknik tekliflerin alınması

Kısa listede yer alan adaylara, fiyat içermeyen teknik tekliflerini sunmak için ihaleye davet mektubu gönderilir. Tekliflerini hazırlamaları için yazılı davet yapılanlara en az 7 gün, ilan yoluyla ulaşılanlara en az 10 gün süre tanınır.

4. İhtiyaçları en uygun şekilde karşılayacak yöntem ve çözümler üzerine, her bir istekli ile görüşme yapılması

Alınan tekliflerin idari uygunluğu kontrol edildikten sonra teknik ihtiyaçlar için adaylarla ayrı ayrı müzakereler yapılır. Bu müzakereler kayıt altına alınır ve her bir tutanak karşılıklı olarak adayla yararlanıcılar tarafından imzalanır.

5. Teknik görüşmeler sonucunda şartların netleşmesi üzerine, teknik şartnameye dayalı olarak fiyat tekliflerini de içeren son tekliflerinin alınması

Şartları netleştirilmiş teknik şartnameye dayalı olarak 7 günü geçmemek üzere belirlenen süre içinde geçici teminat ve teklif mektubu ile istenmişse diğer belgelerden oluşan son teklif sunması istenir.

6. Tekliflerin değerlendirilmesi, şartname ile karşılaştırılması, uygunluğunun denetlenmesi

İsteklilerinde bulunduğu açılış oturumunda teklif zarfları açılarak teklif sunum kurallarına uygunlukları incelenir.

Teklif mektubu ve eğer isteniyorsa geçici teminatların usulüne uygun olup olmadığı kontrol edilir. Usulsüzlük görölmüşse teklif değerlendirmeye alınmaz ve durum tutanakla tespit edilir. Bu son oturumda indirimli son fiyat istenir.

Geçerli teklif sayısı 3'ün altına düşerse ihale iptal edilir. İstekliler ve teklif fiyatları tutanağa bağlanarak açıklanır ve isteyenlere Değerlendirme Komitesi başkanı tarafından onaylı sureti imza karşılığı verilir.

7. Verilen teklifler üzerinde fiyat görüşmesi yapılması, son indirimli fiyat tekliflerinin yazılı ve kapalı olarak alınması

Bu son oturumda isteklilerden aynı şartlar altında son indirimli fiyat tekliflerini yazılı ve kapalı sunmalarını istenir.

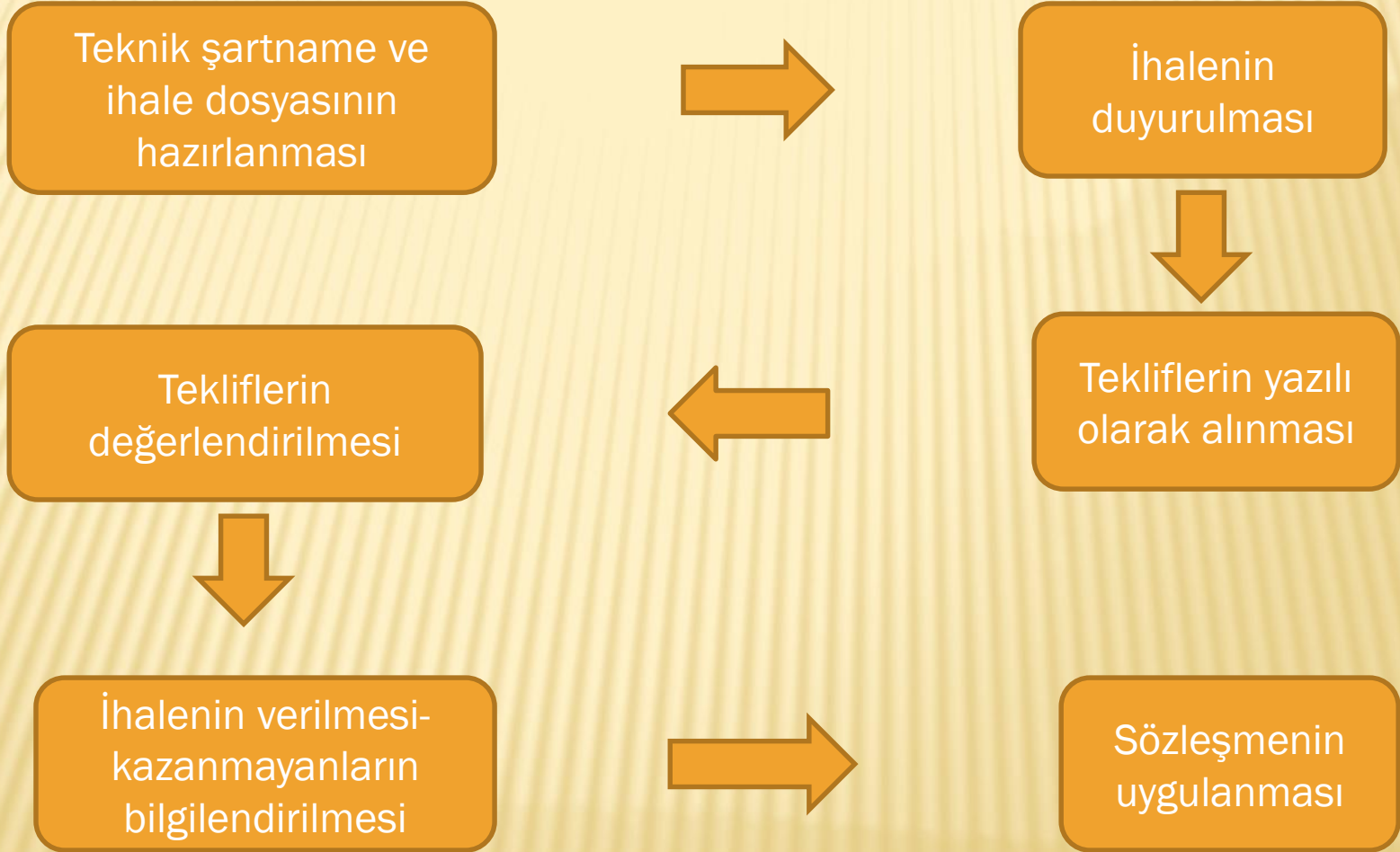
8. Son fiyat tekliflerinin açılması ve en uygun teklif veren istekliye ihalenin verilmesi

İsteklilerin huzurunda verilen son indirimli teklifler açılırken uygun teklifi veren belirlenir ve ihale sonuçlandırılır. Durum tutanakla tespit edilir. Seçilen teklifin tercih nedenini içeren tüm süreci kapsayan değerlendirme raporu hazırlanır.

9. Sözleşmenin imzalanması ve uygulanması

Kazanan istekli en geç 5 gün içinde sözleşme imzalamaya davet edilir. Davet tebliğinden en geç 7 gün içinde gerekli belgelerin imzalamak için hazır bulundurulmaları gerekir. Aksi halde teminatlar irad edilebilir ve sözleşme hakkı ortadan kalkar.

AÇIK İHALE USULÜ SÜRECİ



SATIN ALMA SÜRECİNİN İPTALİ:

İhale usullerinin başarısız olduğunda, ihale ilan edildikten sonra projenin teknik ve mali verileri köklü bir değişikliğe uğramış ise, mücbir sebeplerin sözleşmenin işleyişini sürdürülemez hale getirmesiyle, tekliflerin mevcut mali kaynakları aşması durumunda ve usulsüzlüklerin ortaya çıkması durumunda satın alma süreci iptal edilebilir.

İTİRAZLAR:

İstekliler zarar görmüş olduklarına inandıklarında itiraz edebilirler. İşletme bu başvurulara 45 gün içinde yazılı cevap vermek zorundadır.

TEKLİF GEÇERLİLİK SÜRESİ:

Tekliflerin geçerlilik süresi ,tekliflerin son teslim tarihinden itibaren 60 günden az olmamalıdır.

SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİĞİ:

Sözleşmelerin herhangi bir değişikliğe yol açmayacak şekilde düzenlenmesi esastır ancak sözleşmenin uygulanmasını olumsuz yönde etkileyecek ihale koşullarının değişmesi halinde sözleşmede değişiklik yapılabilir..

DOĞRUDAN TEMİN

Doğrudan temin, işletmenin isteklilerle mali ve teknik unsurların görüşerek fatura veya geçerli harcama belgeleri karşılığında ihtiyaçlarını satın alma usulüdür.

20.000 TL'ye kadar olan alımlarda sadece piyasa araştırması yapılarak doğrudan temin yoluna gidilebilir..

Alınacak mal-hizmet-yapım içi için temel özelliklerin satın alma yapılmadan önce tespit edilmesi gerekli görüldüğü taktirde teknik şartnamenin hazırlanması zorunludur.

1. 20.000 TL'ye kadar olan alımlarda sadece piyasa araştırması yapılarak doğrudan temin yoluna gidilebilir.
2. Ancak, harcadığınız paranın karşılığında en iyi değeri ve en uygun çözüm önerisini alabilmeniz için rekabeti sağlayacak şekilde birden fazla tedarikçi / hizmet sunucusu / yapım müteahhidi ile görüşmeniz ve gerekiyorsa elden teklif almanız daha doğru olacaktır.
3. Piyasa araştırması, Satın alma yöneticisi tarafından yapılmalı ve mümkün olduğu müddetçe, proforma faturalar, görüşme tutanakları veya internet ortamından tespit edilen fiyat, görüntü ve tarih kayıtları ile desteklenmelidir.

DEĞERLENDİRME İLKELERİ

- 1. Bütün ihaleler; şeffaflık, eşit muamele ve ayırım gözetmeme ilkelerine uymalıdır. Sözleşme, herhangi bir çıkar çatışmasına mahal vermeden ve potansiyel yükleniciler için adil rekabet ilkeleri doğrultusunda, ekonomik olarak en avantajlı teklifi sunan istekliyle yapılmalıdır.**
- 2. Geriye Dönük İhale Yapmamak; Sözleşmeler, imza tarihinden itibaren yürürlüğe girer. Sözleşmeler veya sözleşme değişiklikleri hiçbir durumda geriye doğru (yani faaliyetler/uygulamalar yapıldıktan sonra) ihale edilemez. Diğer bir ifadeyle, sözleşmenin veya zeyilnamenin imza edilmesinden önce hiçbir ödeme yapılamaz ve mal veya hizmet sağlanamaz. Bütün sözleşmeler tarafların gerçek imza tarihlerini göstermelidir.**

SATINALMA SÜRECİNİN İZLENMESİ

1. Satın alma sürecinin her aşaması kayıt altına alınmalı ve ilgili tüm belgeler bir ihale işlem dosyasında muhafaza edilmelidir.
2. Bu dosyada;
Yaklaşık maliyete ilişkin hesap cetveli, ihale dosyası, ilân metinleri, adaylar veya istekliler tarafından sunulan başvurular veya teklifler ve diğer belgeler, Değerlendirme Komitesi tutanak ve kararları gibi ihale süreci ile ilgili bütün belgeler ve yazışmalar bulunmalıdır.

Satın Alma Sürecinde Sıklıkla Karşılaşılan Sorular

Talep Sahibi



- + Satın alma talebimi kime bildirmeliyim?
- + Talebimi kime onaylatmalıyım?
- + Acaba talebime ilişkin sipariş açıldı mı?

İlgili Yönetici



- + Bu satın alma talebi kime ait ?
- + Ne için bu talepte bulunuldu?
- + Yeterli bütçe var mı?

Muhasebeci



- + Gelen fatura hangi siparişe istinaden geldi?
- + Faturanın vadesi kaç gün?
- + Denetçi eski tarihli bir faturanın aslını görmek istiyor; nasıl bulacağım?
- + Tedarikçi ödemeyi ne zaman alacağını soruyor; benim elime henüz fatura ulaşmadı!

Satın Alma Sorumlusu



- + Siparişe ait sözleşme var mı?
- + Yeni bir sözleşme mi hazırlanacak?
- + Talebe ilişkin hangi teklifler alındı?
- + Sipariş elimize ulaştı mı?

TEDARİK ZİNCİRİ

-
- ✘ *Tedarik zinciri*, tedarikçi konumundaki firmaların ,müşterilerine verdikleri üretim ve dağıtım hizmetlerinin gerektirdiği tüm etkinlikleri, fonksiyonları ve faaliyetleri kapsar

-
- ✘ Bu zincir, birbiriyle ilişkili pek çok firmanın varlığından oluşur. Bunlar sırasıyla,
 - Hammadde tedarikçisi,
 - Yan sanayi ürünleri tedarikçileri,
 - Alt montaj tedarikçileri,
 - Mamul ve hizmet üreticileri,
 - Dağıtımını sağlayan firmalar ve
 - Son kullanıcı (müşteri)

LOJİSTİK KAVRAMI VE YÖNETİMİ

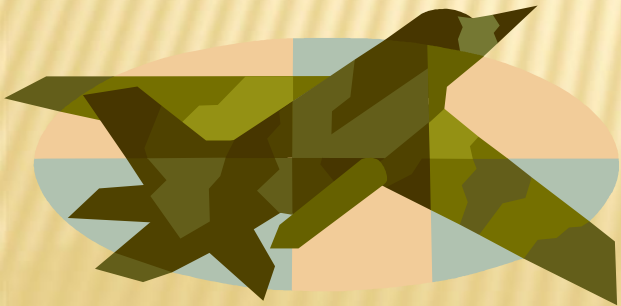
Lojistik, üretim noktası ile tüketim noktası arasında fark olduğu sürece daima söz konusu olabilecek bir kavramdır. Lojistik, Yunanca “Logistikos” kelimesinden gelmekte olup, “hesap kitap yapma bilimi”, anlamına gelir. Bir başka görüşe göre Lojistik LOGIC VE STATISTICS kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmiştir.

Lojistik kelimesi ilk olarak kullanıldığı askeri alanda Lojistik, “Muharip unsurlara strateji ve taktiğine uygun ve gerekli olan ikmal maddeleri ile hizmet desteğini sağlamak için yapılan faaliyetlerdir” .

Yani askeri lojistikte malzemenin(silah) yanı sıra asker(insan), barınma, yiyecek-içecek, bakım-onarım, vd hizmetler de entegre bir şekilde verilmeğe çalışılır.

Sivil alanda lojistik ise, “sevkiyat noktası/noktaları ile teslim nokta/noktaları arasındaki malzeme, bilgi ve hizmetlerin iki yönlü akışı” şeklinde tanımlanabilir.

**Kısa bir tanım olarak Lojistik;
Satılma, ithalat, ihracat, depolama, stok kontrol,
nakliye, araç-kargo takibi, vb. faaliyetlerin
tümüdür.**



-
- ✘ Müşteri gereksinmelerini karşılamak üzere, üretim noktası ve tüketim noktaları arasındaki mal, hizmet ve ilgili bilgilerin ileri ve geri yöndeki akışları ile depolanmalarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması ve kontrolünü kapsayan faaliyetler **LOJİSTİK YÖNETİMİ** olarak adlandırılır

LOJİSTİK MALİYETLER

- Navlun, Sigorta, Gümrükleme, Ara Taşıma Maliyetleri
- Depolama Maliyetleri
- Bozulma, Hasar ve Kayıp Maliyetleri
- Geç Teslimat Maliyetleri
- Ceza, Hata Maliyetleri
- Bilgi Sistemleri / Bilgi İletişim Maliyetleri
- Personel Maliyetleri
- Optimum Olamayan Sipariş Miktarları Maliyetleri
- Stok Bulundurma Maliyetleri
- Atıl Kapasite(depo, taşıma aracı, vd.) Maliyetleri
- Kullanılan Araç ve Donanımın Amortismanı veya Kirası

FİRMALARIN LOJİSTİK OPERASYONLARINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

- Depo yerleşim problemi
- Envanter yönetimi problemi
- Kaynakların aktif kullanılamaması problemi
- Depo kapasite problemi
- Kurum içi ve kurumlar arası entegrasyon problemi
- Müşteri taleplerindeki homojen olmayan dağılım
- Dağıtım ağının optimize edilememesi
- Lojistik faaliyetlerde kullanılan iş gücünün eğitim ihtiyacı
- Performans ölçümlerinde standartların oluşturulmaması

LOJİSTİĞİN MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE ROLÜ

Müşteri hizmetleri, ürünün bulunabilirliği, uygunluğu, ürün bilgisi vb. Açıdan müşteriyi bilgilendirmeyi ve ürünleri sunmayı kapsar.

Müşteriye doğru ürünü, doğru koşullarda, doğru zaman ve doğru yerde en doğru maliyetle ulaştırmak lojistiğin görevidir.

NAKLIYE NEDİR ?

Nakliye; ürünlerin/ yüklerin belirli bir noktadan alınıp belirli bir noktaya götürülmesi / taşınmasıdır. Ürünlerin ve tüketim noktaları arasında fark olduğu sürece taşımacılık her zaman var olacaktır. Bu taşıma karayolu, deniz/ su yolu, havayolu, demiryolu veya boru hattı kullanılarak yapılabilir.

NAKLIYE NEDİR ?

Yükün teslim alınma ve teslim edilme noktaları arasında, bu yollardan birden fazlasının kullanılması şeklinde yapılan taşımacılığa kombine taşımacılık denir. Ro-Ro(kara+deniz), Ro-La(kara+demir) bu taşımacılığa ait örneklerdir.

DEPOLAMA NEDİR ?

Depolama; belirli nokta/noktalardan gelen ürünlerin/yüklerin teslim alınıp, belirli bir süre korunup, belirli nokta/noktalara gönderilmek üzere hazırlanmasıdır. Depolama süresinin uzunluğu depoları farklılaştırır.

DEPOLAMA NEDİR ?

Depolama süresinin uzun olduğu yerlere depo denirken, süre kıaldıkça bu yerlere Dağıtım Merkezi (DC), daha da kıaldıkça aktarma merkezi (hub) denir.

Depolama esas olarak kontrol, teslim alma, yerleştirme, sayım, toplama, kontrol ve gönderme faaliyetlerini kapsar. Üretim ve tüketim hızları arasında fark olduğu sürece depoculuk her zaman var olacaktır.

Hammadde kaynağından başlayıp tüketicide son bulan lojistik zincirinde şaşılacak sayıda depolama vardır. Uluslar arası ticarete gümrük işlemleri ve daha fazla aracı kuruluş bulunduğundan depo sayısı da fazladır.

DEPOLARIN AMAÇLARI

- 1- Üretim-talep arasındaki farkları karşılayan mamul ambarları**
- 2- Gümrük ve diğer vergilerin ödenmesi, sağlık ve güvenlik kontrolü vb. işlemlerin tamamlanmasını bekleme yüzünden oluşan depolar.**
- 3- Malların bir aracı kuruluştan diğerine devrinde oluşan depolar**

4- Perakende mağazalarına istek üzerine dağıtım yapan ana depolar

5- İşletme içindeki departmanlar veya iş istasyonları arasında kapasite farkları yüzünden oluşan yarı mamul ambarları

6- Toptan alınan malların müşteri isteğine göre değişen miktarlarda gruplanıp paketlenmesi ve dağıtımını için oluşan pazara yönelik depolar.

DEPOLARDA YAPILAN İŞLEMLER

- 1- İşletme içinden veya dışından gelen malların teslim alınması, miktar ve kalite muayenelerinin yapılması
- 2- Malları depodaki uygun konumlara yerleştirmek, stok kayıtlarına işlemek ve etiketlemek
- 3- Ayıklama, yeniden gruplama ve paketleme işlemleri
- 4- Malların bozulma, kırılma vb. zararlara uğramasını engellemek
- 5- Gelen siparişlere göre malları toplamak, gruplamak ve gönderime hazırlamak
- 6- Malları müşterilere uygun araçlarla göndermek, depo çıkış dokümanlarını hazırlayarak kopyalarını ilgili departmanlara dağıtmak
- 7- Stoklardaki değişimleri ilgili departmanlara bildirmek.

ÜRÜN TAŞIMA

TAŞIMA ARAÇLARININ KARAKTERİSTİKLERİ

1- ESNEKLİK

2-ÇALIŞMA BOŞLUĞU İHTİYACI

3- DENETİM VE KULLANMA KOLAYLIĞI

4- HIZ

5- GÜÇ

6- TAŞIMA KAPASİTESİ

7- HAREKET YOLU

MALZEME TAŞIMA ARAÇLARI (MANUEL)

- **Raflar**
- **Paletli raflar**
- **Çekmeceler**

MALZEME TAŞIMA ARAÇLARI (OTOMATİK)

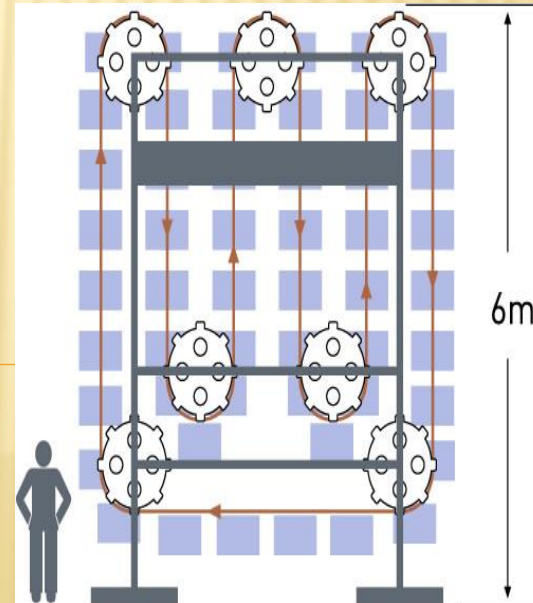
- **AS/RS**
- **AGV**
- **Dikey ve Yatay Carousel**
- **Robotlar**

MALZEME TAŞIMA ARAÇLARI (OTOMATİK)

AGV (Otomatik Yönlendirmeli Araçlar)



Dikey ve Yatay Carousel (Konveyör):



TAŞIMA ARAÇLARI

Temel Sınıflandırma

- 1- Konveyörler
- 2- Vinç ve asansörler
- 3- Konumlandırma ve kontrol araçları
- 4- Endüstriyel taşıtlar
- 5- Motorlu taşıtlar
- 6- Demiryolu araçları
- 7- Deniz taşıtları
- 8- Hava taşıtları
- 9- Çekmelik ve paletler

İşletme içinde yapılan taşımalar açısından yukarıdaki grupların sadece birkaçı önem taşır. Fabrikalarda malzeme naklinde kullanılan araçlar 3 grupta toplanabilir.

1- Sabit izli araçlar, (konveyörler, asansörler)

2- Sınırlı alanda çalışabilen araçlar

3- Geniş ve sınırsız alanda çalışabilen araçlar (traktör, istif arabası)

1- Sabit izli taşıma araçları: Taşımayı sabit bir rota üzerinde yapabilen bu araçların başında konveyörler gelir. Konveyörler malzemeyi iki nokta arasında tek yönlü hareketle sürekli veya kesikli olarak taşıyan sabit veya portatif araçlardır.

2- SINIRLI ALANDA ÇALIŞABİLEN ARAÇLAR

İki nokta arasındaki taşımayı, dizayn ve çalışma şekli ile belirlenen sınırlı bir alan içinde yapabilen araçlardır. Kreyn adı verilen bu tür araçların çeşitli tipleri vardır. Bir ucu duvarda sabit bir noktaya dayanan, diğer ucu yine aynı duvardaki başka bir noktaya bağlı olarak hareket edebilen bir konsollu kreyn şeklide gözükmektedir. Şilep tipi gemilerin güvertesinde görülen kreynler bunun benzeridirler. Limanlarda gemilerin yükleme boşaltma işinde kullanılan kreynler raylarda ileri-geri gidebilen arabalar üzerinde 360 derece dönebilirler. Böylece, yine sınırlı olmakla birlikte oldukça geniş bir alanda taşıma yapabilirler.

3.GENİŞ VE SINIRSIZ ALANDA ÇALIŞABİLEN ARAÇLARLAR

Taşımayı fabrikanın içinde ve dışında ve geçişe elverişli herhangi bir rotayı izleyerek yapabilen araçlardır. Hareket yolu ray ve benzeri bir yolla sınırlı değildir. Dolayısıyla taşıma alanı bakımından son derece esnek araçlardır. Buna karşın sürekli taşıma yapmadıkları için kullanma verimleri düşüktür. Bu gruptaki araçlar şöyle gruplanabilir.

- 1-İnsan gücü ile çalışan arabalar**
- 2- Motoru arabalar**
- 3- Traktör-treyler sistemleri**

MALZEME NAKLİNDE KULLANILAN YARDIMCI ARAÇLAR

Yardımcı araçlar doğrudan taşıma yapmazlar. Tahrik güçleri yoktur. Fonksiyonları taşınacak malzemenin belli boyutlu bir hacim içinde toplanmasını v korunmasını sağlamaktan ibarettir. Yardımcı taşıma araçlarını başlıca iki grupta toplamak mümkündür. Birinci gruptaki araçlar palet adını taşırlar.

Paletler 10-15 cm. kalınlıkta, bir veya iki yüzlü kullanılabilen standart boyutlu düzlemlerdir. Ağaç, alüminyum, sıkıştırılmış kağıt, çelik gibi malzemelerden yapılır. İki yüz arasında bulunan destek takozlar istif arabasının çatalları girecek şekilde yerleştirilmiştir. Paletler üzerinde konulan yükler malzemenin şekline ve cinsine göre belirli bir düzende yerleştirilebilirler.

TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

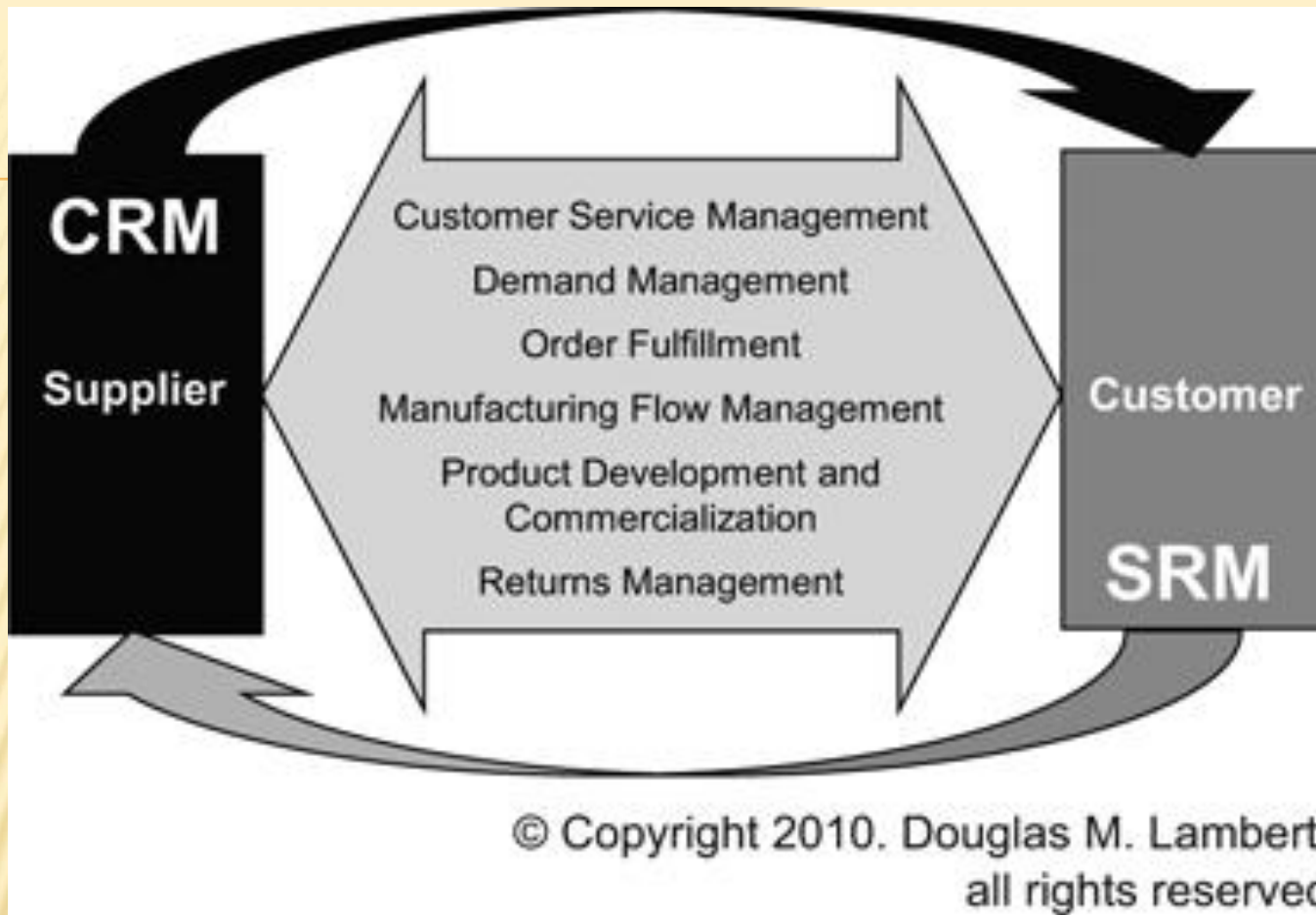
SRM

(Supplier Relationship Management)

İlk bakışta satın alma için geliştirilen SOP (Standard Operating Procedure) lerinin, yani teknik süreçlerin özenle takip edilmesi ve iş sonuçlarına dönüştürülmesi gibi mekanik bir işlem olarak görülen Satın alma, günümüzde farklı bir anlam kazanmıştır.

Kazanılan bu yeni bakış açısı, teknik süreçlerin de önüne geçen ‘’ Tedarikçi İlişkileri Yönetimi’’ (SRM) dir.

SRM, her türlü harcama kategorilerinde tedarikçilerimizle olan ilişkilerimizi en üst düzeye çıkaran bir yönetim becerisidir.



Müşteri Hizmetlerini Yönetme

Talep Yönetimi

Siparişi karşılama

Ürün akışının yönetimi

Ürün geliştirme

İadelerin yönetimi

Şirket için doğru tedarikçileri bulmak ve sağlıklı tedarikçi ilişkileri geliştirmek için, satın alma yöneticisi ve çalışanlarının “Tedarikçi İlişkileri Yönetimi” (TİY) anlayışını benimsemeleri mutlak bir zorunluluktur.

Organizasyonun tedarikçileri ile yaşadığı sıkıntılar, bu alanın yönetilmesi gereken bir alan olduğunu göstermektedir.

Sorunlar tek taraflı değildir. Tedarikçinin organizasyonun taleplerini ve yapısını anlayamaması gibi organizasyonun da kendini ifade edememesi, sorunların çift yönlü olduğunu gösterir.

1.Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde karşılaşılan başlıca sorunlar;

1. Tanımlanmamış Beklentiler

Tedarikçi ile iletişimde olan Satın Alma yöneticisi organizasyonun talebini, organizasyon yapısını, alışkanlıklarını hatta organizasyonda kullanılan dili bilmeyen tedarikçi ile iletişimi kurmada ciddi sıkıntılar yaşayabilir.

2. Karşılıklı Kazanca Dayalı Olmayan İlişki (Kazan-Kaybet)

Karşılıklı güven, firmaların daha rahat çalışmasını, yapılan operasyonlarda karşılıklı karın düşünülerek hareket edilmesini sağlar.

Şirket, tedarikçilerini dış bir firma olarak görmekten uzaklaştığı, onları birer iş ortağı olarak görmeye başladığı noktada ilişkilerin daha sağlam temeller üzerinde yürüdüğünü görecektir.

Kazan-Kazan bakış açısı; daha kaliteli, düşük maliyetli ürünleri/hizmetleri sağlayacağı gibi birbirinin dilinden anlayan tarafların yürüteceği uzun ilişkileri doğurur.

3. Firmanın Çoklu Tedarikçi Çevresinde Bulunması

Satınalınan ürün/hizmet tekel olmadığı sürece, tedarikçi olarak bulunan kurumun da ne derece doğru tedarikçi olduğu bir çok organizasyon için soru işaretidir.

İyi organize edilmiş tedarikçi yönetimini benimseyen, beklentileri yönünde tedarikçilerini geliştiren şirketlerin bu karmaşadan kolaylıkla sıyrıldıkları görülmektedir.

4. İletişimin Kurulamaması

Farklı yapıya sahip firmaların birbirleriyle anlaşabilmesi beklenenden daha zor olabilmektedir.

Farklı dokulara sahip firmaların çıkarlarını korumaya çalışan çalışanların ortak noktada buluşması, ortak dil kullanılmadıkça iyice zorlaşır.

Burada büyük görev müşteri konumunda olan S.Alma yöneticine düşmektedir.

İletişim ve yönetim eğitimlerine sahip yöneticiler hem Müşteri İlişkiler Yönetiminde hem de Tedarikçi İlişkiler Yönetiminde, yaşadığı problemlerin üstesinden rahatlıkla gelmektedir.

4. İletişimin Kurulamaması

İletişimin sağlıklı olması için, Duygusal Zeka'nın gelişmiş olması- en azından S. Alma yöneticisi açısından- önemlidir. Benlik değişimlerini yakalamak ve durumsal davranış geliştirmek ilişkiyi yönetmeniz açısından hayati önem taşır. Durumsal Liderlik ve Transaksiyonel davranış analizi eğitimleri bu konuda önemli enstrümanlardır.

5. Yönetim Eksikliği

İlişkilerini yönetecek personelin, tedarikçi yönetiminde deneyimli kişilerden seçilmesi karşılıklı fayda sağlamak için son derece önemlidir.

Aksi takdirde yönetim eksikliği; kopuk iletişime ve yanlış etkileşime sebep olduğu gibi şirketleri istenilmeyen zararlara sürükleyebilir.

Bu noktada Satın Alma Yöneticileri iş süreçlerini delege ederken, doğru personelin seçimine dikkat etmelidirler.

1.Tedarikçilerin seçilmesi ve değerlendirme kriterleri:

- Muhtemel tedarikçilerin tecrübe ve sertifikaları değerlendirilmelidir. Bu kapsamda tedarikçinin geçmiş deneyimleri araştırılmalı gerekirse kısa ziyaretlerde bulunularak fiziki gözlem yapılmalıdır.
- Tedarikçinin fiyat düzeyi ve mal/ hizmet kalitesi belirlenmelidir.
- Tedarikçinin çalışma tarzı ve işletme kültürünün firmanıza uygunluğu belirlenmelidir.
- Tedarikçinin finansal durumu analiz edilmelidir.
- Tedarikçinin esnekliği ve teknik yeterlilik durumu incelenmelidir.

-
- Üretim kapasitesini
 - Karlılık oranını
 - Coğrafi konumunu
 - Miktar performansını
 - Teslimat performansını
 - Tedarikçi geliştirme programına uyumu
 - Kalite, fiyat, paketleme yeterliliklerinin
- Peryodik olarak değerlendirilmesi ve öngörülerin tavsiye istek ve şikayetlerin tedarikçiler ile paylaşılması bir gerekliliktir.

TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE BİR ÖRNEK

Ford Üretim Sistemi

Ford Üretim Sistemi içinde tedarikçi açılımı;

Her şeyden önce tedarikçiler organizasyona bağlı birimler olarak değerlendirilmektedir.

Sistemlerinde bir çok kalite belgelerinden(ISO 9000(kalite ve yönetim), ISO 14000(çevre), ISO 16949(üretim, kalite ve yönetim), MS 9000 (satınalma, üretim planlama ve sevkiyat) oluşan Q1 belgesi bulunmaktadır. Bu belgeler Ford tarafından belirlenmiş stratejik süreçleri içermektedir. Ford Q1 bayrağı alamayan firmalarla 2009 sonunda çalışmayacağını açıklamıştı.

Ford, tedarikçileri belirlediği stratejilere uygun kriterlerle sınıflandırıyor ve seçtiği anahtar tedarikçilerine bu belgeleri almalarını öneriyor. Belgeler sonucunda Ford tedarikçi yönetim takımı ile denetime giren tedarikçiler uygun görülürse Q1 bayrağı olarak Ford'un önde gelen tedarikçileri olacaklardır.

Bu tedarikçiler için sancılı bir süreç; yalın üretim, PSW, FMEA, emniyet stoğu gibi tanımları bilmeyen tedarikçi öyle takımlar oluşturmalı ki konuşulan yabancı dili anlayabilsin ve denetimlerden başarılı bir şekilde çıkabilsin.

Bu da sadece insan değil, makine ve eğitim yatırımı demektir.

Ford, tedarikçilerini başarıyla bu sürece sokabiliyor. Çünkü Q1 bayrağı tedarikçinin kapısında dalgalandığı süre zarfında sipariş garantisi, belirli kazanç ve Ford la çalışma prestiji demektir.

Sonuç olarak tedarikçiler; eğitim alarak kendilerini geliştirmiş, maliyet düşürme, firelerini azaltma ve kalitelerini yükselterek başarı sağlamışlardır.

Böylece sadece Ford ile çalışmakla kalmayıp bu prestijli müşteri sayesinde diğer otomotiv OEM leri ile çalışma fırsatları bulmuşlardır.

Ford ne kazandı?

Türkiye Ford Otosan Fiesta üretimini İspanyol rakiplerinden kaptılar.

Çünkü Amerika Ford' un şart koştuğu Q1 tedarikçileri ile çalışarak daha kaliteli üretimi daha düşük maliyetle yapabildiler.

Maliyetleri tedarikçi ile çalışarak ortak kararlarla düşürdükleri için, maliyetleri tedarikçiye yüklemeyen kazan-kazan yöntemi ile tedarikçi sadakati de sağlamıştır.

TEDARİKÇİ İLE STRATEJİK BİR ORTAKLIK

- ✘ Bu ortaklık, uzun dönemli olarak birlikte ortak karar verme, ortak sorumluluk, bilginin, riskin ve başarının paylaşımı olarak tanımlanabilir
- ✘ **Eğer şirketleriniz için seçtiğiniz tedarikçiler bu ortaklık kriterlerine sahip iseler, onlar için tanımlayacağınız “ # 1” Kalite Bayrağı hem sizin hem de tedarikçilerinizin farklılığı olacaktır.**

