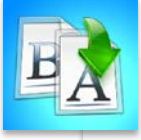


SATIN ALMA-ÜRETİM İLİŞKİSİ, DEPO YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ ÜZERİNE VAKA ÇALIŞMASI



İÇİNDEKİLER

- Satın Alma
- Satın Alma Amaç ve Sorumlulukları
- Satın Alma Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi
- Satın Alma Süreci



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Satın alma kavramını, amaç ve sorumluluklarını tanıyabilecek,
 - Satın alma yönetiminin görev ve sorumluluklarını öğrenebilecek,
 - Satın alma yönetiminin diğer birimlerle ilişkilerini kavrayabileceksiniz.

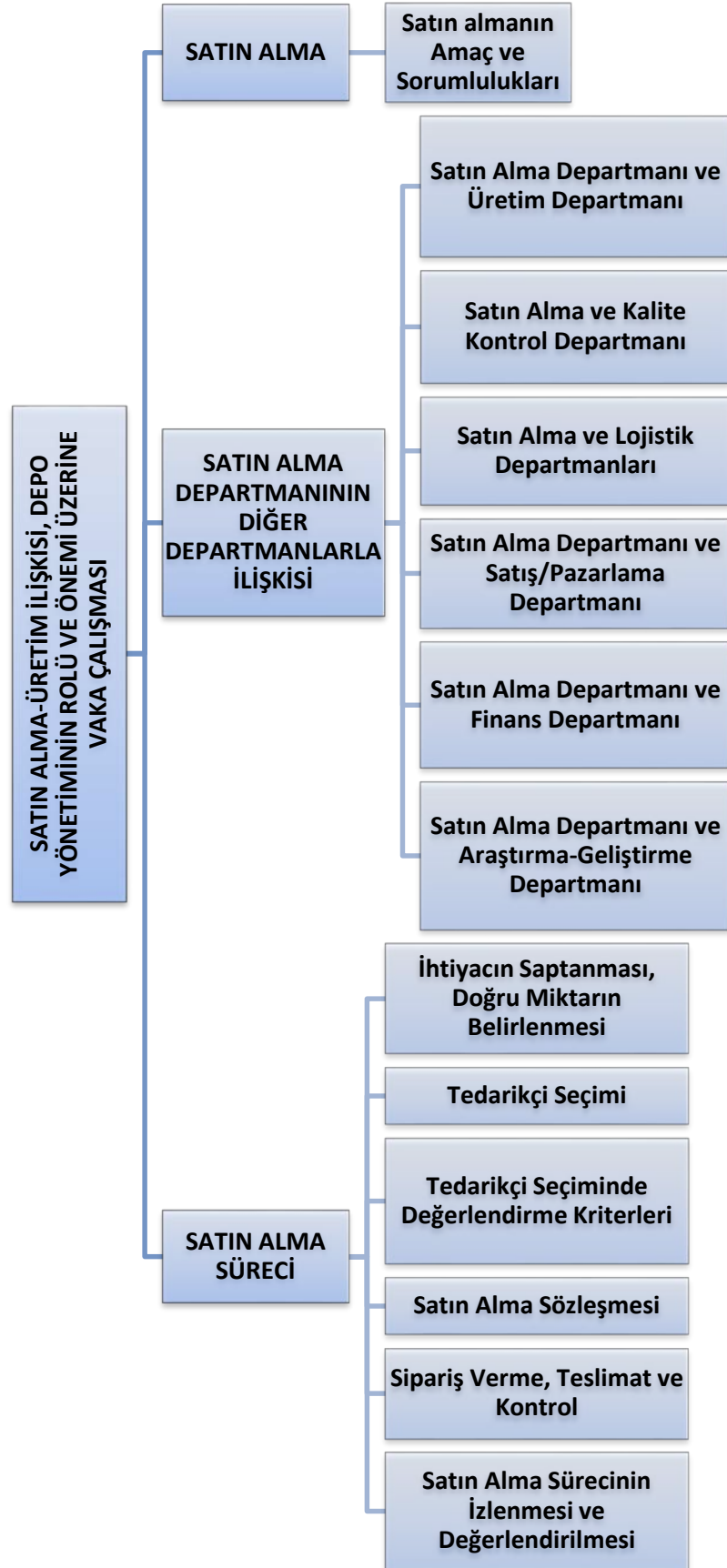


Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

DEPOLAMA VE ENVANTER YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Serkan
DEMİRDÖĞEN

ÜNİTE
7



GİRİŞ



“Üretim sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesine satın alma denilir.”

Ticaretin sınırlarının ortadan kalktığı ve tüketicinin küreselleştiği bir dünyada geleceği hedefleyen ve bu doğrultuda planlar oluşturan organizasyonlar başarılı olacak ve ayakta kalacaktır. Bu çerçevede üretim planlama, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler üretim planlaması yaparken, mümkün olduğunca düşük kapasite kullanarak büyük miktarlarda talebin karşılanmasını temel hedef olarak ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle bir işletmede üretimin sağlıklı yapılabilmesi için satın alma departmanı ile üretim departmanı arasındaki bilgi akışı büyük önem taşımaktadır.

Üretim planlamaları yapılırken mamullerin ne zaman ve ne miktarda üretilecekleri daha önceden belirlenir. Üretim planlama birimi, üretim planlarından ve bu planlarda meydana gelen değişikliklerden satın alma yönetimini en kısa sürede bilgilendirmeli ve satın alma departmanı da öncelikle üretim departmanından gelen ihtiyaçları program dâhilinde temin etmelidir. Bir imalat işletmesinde satın alma birimi öncelikli olarak üretim faaliyetlerini desteklemelidir. Günümüzde satın alma; birimler arası koordineli çalışan, araştırmalar yapan, veriler toplayan, analizler yapan, bilgi paylaşımında bulunan ve neticede bir kontrol sistemine sahip olan bir birim hâline gelişmiştir. Satın alma faaliyetinin özü, kesintisiz ve sürekli reel bilgi toplama, toplanan bu bilgileri süratle analiz ederek değerlendirme ve uygun çözümler için stratejiler geliştirerek bu çözümlerin işletme içinde koordineli olarak uygulanmasının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. Satın alma, bu bilgi toplama sürecinde öncelikle faaliyet alanına konu olan işletme içi verileri ve bilgileri toplama sorumluluğu ve yükümlülüğündedir.

Satın alma, şirket içi reel bilgilere ancak şirket içi koordineli ve hızlı bir şekilde çalışan iletişim sistemleri ile ulaşabilir. Bu konu, şirket için hayati öneme sahiptir. Zira satın almaya iletilen bilgilerde şirketin geleceğini etkileyecek kararlar alınacaktır ve bu bilgi toplama ve değerlendirme, planlama döngüsü şirketin gelişmesi için sürekli devam edecektir. Bu verilerin gelişinde stok, ham madde kalitesi, üretim, pazar, dağıtım, teknolojilerin geliştirilmesi, envanter bilgi ve yorumları, kasadan ayrılacak bütçeler gibi çok çeşitli ve birbirinden bağımsız gibi görünen bilgiler vardır. Ancak satın alma biriminin işletmenin çeşitli birimlerinden gelen ve birbiriyle alakası yokmuş gibi gözükken bu bilgileri hızlıca analiz edip değerlendirmesi gerekmektedir.

Bütün bu anlatılanların paralelinde satın alma kavramını, satın almanın önemini ve amaçlarını açıklamak, satın alma departmanının diğer departmanlarla olan ilişkisini incelemek bu bölümün amaçlarını oluşturmaktadır.

SATIN ALMA

Satın alma fonksiyonu “üretim sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi” şeklinde tanımlanır. Bir işletmede sağlanan tüm gelirlerden elde edilen kâr miktarı, finansman giderleri ve personel harcamaları çıkartıldıktan sonra geriye kalan miktar satın alma departmanının maddi sorumluluk alanını belirlemiştir. Satın alma faaliyetleri çok

karmaşık bir yapıya sahiptir ve birçok işletme ile ilgilidir. Bu durum, satın alma işlemlerinde yolsuzluk olaylarının sıkça yaşanmasına sebep olmaktadır. Eğer satın alma faaliyetleri uluslararası ise yasal ve kültürel farklılıklardan dolayı yolsuzluk olaylarının fark edilmesi ve denetlenmesi çok zordur. Örneğin, bazı ülkelerde kurum yöneticilerine hediye vermek normal kabul edilirken, bazı ülkelerde etik kurallar çok dikkatli uygulanmakta, hiçbir tolerans gösterilmemektedir. Bu durumda rekabette işletmelerin farklı sıkıntılar yaşamalarına sebep olmaktadır.

Nasıl malzeme olmadan üretimin başlaması mümkün değilse, malzeme ihtiyacının ve programının devamlılığı sağlanmadan da üretimin devamlılığı söz konusu olamaz. Malzemenin tedarikinde yaşanan gecikmeler üretimin aksamasına hatta durmasına, bu da verimsiz üretime, zamanında yapılamayan teslimata ve müşteri memnuniyetsizliğine sebep olur. Bundan dolayı satın alma faaliyetleri, globalleşen dünyada işletmeler için her geçen daha büyük bir öneme sahip olmaktadır.

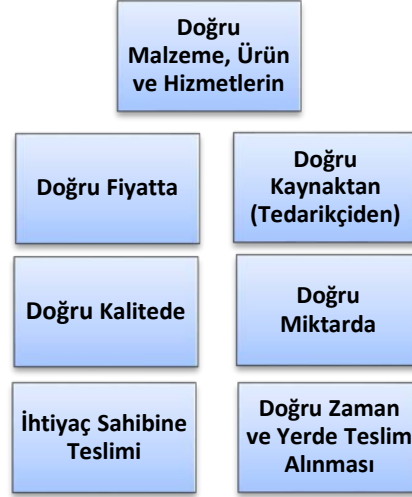
Satın alma departmanına işletmelerin üretken olmayan “harcama merkezi” şeklinde bakılmaması gerekir. Aslında iyi bir satın alma ile işletmeler, satış faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlerden daha fazlasını kazanabilirler. Satın alma faaliyetleri bir işletmede etkili bir şekilde yürütülürse işletme kârlılığını arttırabilir. Bunu düşük fiyat veren firmaları araştırarak, standart malzeme ve parçaları kullanmayı tercih ederek, satıcı firmalarla iyi fiyat anlaşmaları yaparak, aynı işi gören daha uygun fiyatlı malzemeleri kullanarak, fiyat değişikliklerini ve satıcı firmalar arasındaki rekabet durumunu takip ederek, ürünün performans ve kalitesini arttıran dizayn değişiklikleri yaparak, en uygun taşıma alternatiflerini belirleyerek, tedarikçi sayısını mümkün olduğunca düşük tutarak, stok bulundurma maliyetlerini azaltan stok kontrol yöntemlerini kullanarak, ülkedeki döviz kurlarında ve enflasyondaki hareketleri yakından takip edip fiyat avantajı sağlayarak, satıcı firmalarla anlaşarak stok yükünün bir kısmını onlara aktarmak, satıcı firmaların kendi aralarında yaşadıkları rekabetten yararlanma yollarını araştırarak, ekonomik sipariş miktarı ile indirim sağlayacak sipariş miktarı arasındaki fiyat farklılıklarını takip ederek ve satın almada pazarlık gücünü arttırmak amacıyla diğer firmalarla anlaşmalar yaparak bir satın alma görevlisi işletmenin kârlılığını büyük ölçüde katkı sağlayabilir.

Satın Alma Amaç ve Sorumlulukları

Satın alma tanımlarından hareketle satın alma faaliyetlerinin amaç ve sorumluluklarını;

- Malzemeleri doğru miktarda,
- Doğru kalitede,
- Doğru zamanda,
- Doğru fiyattan,
- Doğru kaynaktan sağlamak olarak ifade edebiliriz.

Böylelikle satın almanın amaç ve sorumlulukları ile birlikte aslında satın alma fonksiyonunun kapsamı da belirlenmiş olmaktadır.



Şekil 7.1. Satın Almanın Yedi Doğrusu

İşletmelerin satın alma faaliyetlerinde önemli olan üretimi aksatmayacak miktarlarda satın almaların yapılmasıdır. Bu miktarların belirlenmesinde;

- Ürünlerin raf ömrü,
- Stokların maliyetleri,
- Minimum sipariş miktarı,
- Stokların devir hızı,
- Tedarik süresi,
- İleriye dönük satın almada maliyetler,
- Ürün fiyatlarında gelecekte yaşanacak olan dalgalanmalar gibi faktörler göz önüne alınmalıdır.

Yukarıda değinilen faktörler arasında bir dengenin kurulması satın almada doğru miktarın belirlenmesinde önemlidir.

Satın almada doğru fiyatla amaçlanan düşük fiyat değil, ihtiyaçlar paralelinde en uygun kaliteyi en iyi fiyattan temin etmektir. Satın alma faaliyetlerinde iyi hizmet ve hızlı teslim, tedarikçiler tarafından garanti edilmelidir. Satın alma departmanı ürün maliyetlerini kıyaslarken, tedarikçiler tarafından verilen hizmetlere de dikkat etmelidirler. Günümüzde bazen ürünün maliyetinden önce tedarikçilerden alınan hizmet ön plana çıkmakta ve işletmeler için tercih sebebi olmaktadır.

Satın almanın ayrıca yeni tedarikçiler bulmak, tedarikçilerle güvene dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirmek, yenilikçi olmak, esnek bir yapıya sahip olmak ve işletme içerisinde diğer birimlerle iyi ilişkiler geliştirmek gibi amaçları da vardır. Satın alma birimi, üretimin kesintisiz devam etmesi için gerekli olan malzeme ve hizmetlerin temininde alternatifler oluşturmak ve ikame malzemeler bulmak zorundadır. Satın alma birimi böylece satın alma sürecinde karşılaşılabilecek sorunları minimuma indirilmiş olur.

Satın alma çalışanları tedarikçilerle iletişim hâlinde olduklarından firma imajını en iyi şekilde yansıtmalıdır. İyi bir imaj;



“Malzemeleri doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru kaynaktan sağlamak, satın almanın amaç ve sorumluklarını oluşturur.”



“Üretimin devamlılığını sağlamak, güvenilir alternatif kaynaklar bulmak ve diğer departmanlarla koordineli çalışmak satın almanın diğer amaçlarındandır.”

- İleride iyi teknik servis olarak maliyetlerin düşmesi sağlanarak performans artışına,
- Fiyat müzakerelerinde avantaj sağlanmasına ve
- Malzeme temininde sıkıntı yaşanması durumunda daha kolay malzeme sağlanmasına imkân sağlayacaktır.

Nakliye planlamak ve organize etmek, satın alınacak ürünler hakkında detaylı bilgiler toplamak, gerektiğinde tedarik ve taşıma hizmetleri için dış kaynaklardan istifade etmek, ilgili yasalar, vergi düzeyleri ve sözleşme hukukunu hakkında bilgi sahibi olmak ve satın alma ahlakına uygun hareket etmek satın alma biriminin sorumlulukları arasında yer almaktadır.

İmalatçı bir işletmede satın almanın amaçlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

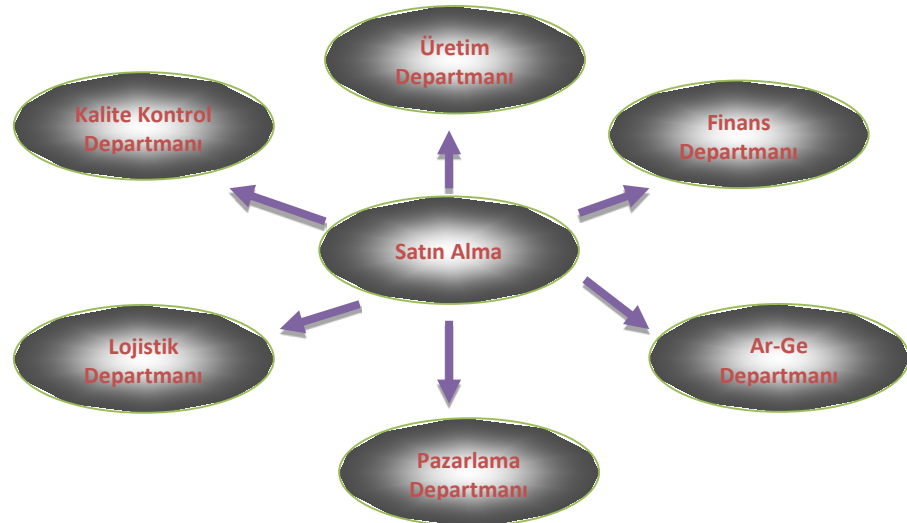
- Üretimin kesintisiz devamını sağlamak,
- Fiyat, kalite ve hizmette en iyi kombinasyonunu sağlamak,
- Stoklar nedeniyle oluşan kayıpları azaltmak,
- Tedarikçilerle uzun dönemli sürdürülebilir ilişkiler kurmak,
- Güvenilir alternatif tedarikçiler belirlemek,
- Ürün ve hizmetlerde basitleştirme ve standartlaşma sağlamak,
- İşletmenin piyasadaki rekabetçi konumunu dikkate alarak faaliyette bulunmak,
- Diğer departmanlarla iyi ilişkiler kurarak koordineli çalışmak
- Satın alma faaliyetlerini etik bir şekilde etkin ve verimli olarak yürütmek,
- Personelin eğitimine, gelişimine önem vermek ve onları motive etmek.



“Üretim ve satın alma departmanının koordineli çalışmaması sonucu oluşabilecek en kötü durum, üretimin durmasıdır.”

SATIN ALMA DEPARTMANININ DİĞER DEPARTMANLARLA İLİŞKİSİ

Satın alma departmanı, işletmedeki departmanlar arasında yerine getirdiği faaliyetler bakımından merkezi konumdadır. Bu sebepten dolayı da işletmedeki diğer departmanlarla yakın ilişki içerisinde olması büyük önem taşımaktadır.



Şekil 7.2. Satın Alma Departmanının İlişkili Olduğu Diğer Departmanlar

Satın Alma Departmanı ve Üretim Departmanı

Hiçbir işletme, üretim ve satın alma departmanının birbirinden kopuk çalışması nedeniyle ortaya çıkabilecek en kötü senaryo olan üretimin durmasıyla karşı karşıya kalmak istemez. *Bu sebepten dolayıdır ki üretim ve satın alma departmanlarının ortak amacı;* iyi bir iletişim ortamında, uyum içerisinde, yüksek verimliliğe sahip, kârlı faaliyetler yürütmektir. Üretim ve satın alma departmanının koordinasyonu büyük önem taşımaktadır. Üretim departmanı haftalık, aylık ve yıllık planları hakkında satın alma departmanını bilgilendirmesi, satın alma departmanının satın alma süreçlerini daha verimli bir şekilde yürütebilmesi açısından önemli bir unsurdur. Eğer üretim departmanı herhangi bir girdiye acil olarak ihtiyaç duyuyorsa bu durum satın alma departmanına derhal bildirilmelidir. Bu iki departman arasında bilgi alışverişinin iyi bir şekilde sağlanması, işletmedeki malzemelerin düzgün ve dengeli bir şekilde akışının sağlanması açısından önemlidir. Sağlıklı iletişim ortamının olması doğru satın alma zamanının belirlenmesi bakımından da önemlidir. Aksi takdirde dar bir zaman diliminde gerçekleştirilen bir satın alma da araştırma yapmaya, malzeme kontrollerini yapmaya, tedarikçi bulmaya, teslimatı sağlamaya yeteri kadar zaman ayılamayacak ve bu durumda maliyetlerin artmasına sebep olacaktır. Satın alma departmanı ile üretim departmanının arasında iyi bir iletişimin sağlanması malzemelerin istenilen kalitede, istenilen miktarda, istenilen zamanda, optimum stok seviyesini koruyacak şekilde, en düşük maliyetle temin edilmesini sağlayacaktır.

İşletmeler için en kötü senaryo olan malzeme eksikliğinde en iyi planlar bile bir anlam ifade etmeyebilir. Bu nedenle bir gecikme durumunda satın alma departmanı üretim planlama ve kontrol departmanını derhal bilgilendirmelidir. Böylelikle ikâme mal temini, üretim planlarında değişiklik, müşterilerin bilgilendirilmesi gibi adımlar atılarak zarar minimize edilmiş olur.

Malzeme standartlarının ve niteliklerinin belirlenmesinde birçok firmada üretim ve satın alma departmanı birlikte çalışmaktadır. Fakat satın alma departmanı firmada kullanılan her malzemeye yeterince hâkim olamayacağı için kimi firmalarda bu tamamen üretim tarafından belirlenmekte, satın alma departmanı piyasa araştırması, fiyat, tedarik konusunda üretime destek vermektedir. Örneğin, bir işletme bir makineye gereksinim duyduğunda satın alma departmanı potansiyel tedarikçilerin araştırılması ve bulunması ile sorumlu iken üretim departmanı da satın alınacak makinenin çeşidinin ve özelliklerinin belirlenmesinden sorumlu olmaktadır. Ayrıca üretim departmanı tedarikçilerin değerlendirilme sürecinde, tedarikçilerin performansı hakkında satın alma departmanına geri bildirim sağlayarak satın alma sürecinin verimliliğinin artmasına da katkı sağlamalıdır. Aslında işletmelerde satın alma ve üretim kararları çoğunlukla üst yönetimler tarafından verilir. Ancak durum böyle olsa da üretim ve satın alma departmanlarının her ikisi de bu kararların alınmasında üst yönetime gerekli bilgileri sağlamak zorundadır.



“Satın alma departmanı, kalite departmanının belirlediği standartlara göre malzeme tedarik etmek zorundadır.”

Satın Alma ve Kalite Kontrol Departmanı

Satın alma departmanı malzeme tedariki yaparken, bunu kalite

departmanının belirlediği standartlara göre yapmak zorundadır. Satın alma departmanı kalite departmanı tarafından veya kalite departmanı ile satın alma departmanının birlikte hazırladığı teknik şartnamelere göre malzeme tedarikini gerçekleştirmelidir. Kalite departmanı işletmenin satın aldığı her malzemeyi kontrol etmeli ve daha önceden belirlenen standartlara göre üretimde kullanılıp kullanılmayacağına karar vermelidir. Malzemelerin girişi sırasında yapılan kontrollerde kalite departmanı, standartlara uymayan bir durum tespit etmişse bu satın alma departmanı tarafından ilgili tedarikçilere iletilmelidir. Böylelikle satın alma departmanı, kalite kontrol departmanı ile tedarikçiler arasında bir iletişim ağının oluşmasını sağlamış olacak ve üretimin aksamadan devam etmesi sağlanacaktır.

Satın Alma ve Lojistik Departmanları

Satın alma ve lojistik departmanlarının görevleri iç içe geçtiğinden dolayı bazen bu iki departman, işletmelerde tek bir çatı altında da faaliyet gösterebilmektedir. Malzeme planları yapılırken satın alma departmanı tarafından malzemelerin raf ömrü, tedarik süresi ve minimum sipariş miktarı gibi faktörler göz önüne alınmalıdır. Satın alma ve lojistik departmanlarını bir araya getiren en önemli amaç, malzeme ve parçaların doğru yerde ve doğru zamanda, mümkünse en düşük maliyetle temin edilmesini sağlamaktır. Böylelikle üretimin kesintisiz bir şekilde ve yüksek verimlilikte devamına büyük katkılar sağlanmış olacaktır.



“Satış departmanı müşterilerden aldığı öngörülerini, üretim planlarını ve programlarını satın alma departmanına zamanında bildirmelidir.”

Satın Alma Departmanı ve Satış/Pazarlama Departmanı

Satış/pazarlama departmanının müşterilerle iyi iletişim bağlarının olması işletmeler açısından çok önemlidir. Güçlü iletişim bağları sayesinde satış/pazarlama departmanı müşterilerden aldığı bilgileri analiz edip satış departmanına aktarması, satın alma sürecinde satın alma departmanının daha doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Müşterilerden gelen bilgiler doğrultusunda üretim plan ve programları şekilleneceğinden dolayı bu bilgilerin varlığı, işletmelerde birçok kararın alınmasında önemli bir etkidir. Örneğin, müşterilerin yeni bir ürün talep ettikleri belirlenirse yeni ürün geliştirme sürecinde gerekli bütün malzemelerin zamanında temini için satın alma departmanına bu durum hakkında bilgi verilmelidir. Pazarlama departmanının yapacağı iyi bir pazar araştırması satın alma departmanının satın alma maliyetlerini aşağıya çekmesine yardım eder. Böylece yaptığı satışlardan mümkün olan en iyi kârları elde etmeyi amaçlayan satış/pazarlama departmanının amaçlarına ulaşması da sağlanmış olur. Bu iki departmanın birlikte çalışması işletmenin rekabetçi yapısının korunması açısından önemlidir.



Örnek

- Gerekli olan malzemelerin tedarikçilerden zamanında temin edilebilmesi için satın alma departmanı pazarlama departmanından aldığı bilgiler doğrultusunda öngörülerini ve siparişlerini tedarikçiye zamanında iletmesi gerekmektedir.

Satın Alma Departmanı ve Finans Departmanı

İşletmelerdeki bütçeler çoğunlukla satın alma faaliyetleri için kullanılmaktadır. Bu nedenle de satın alma departmanı ile finans departmanının doğrudan ilişki içerisinde olması, bütçe planlaması açısından çok önemlidir. İşletmelerde her satın alma faaliyetinde bir para çıkışı söz konusu olacağından finans departmanı girdi ve çıktıları iyi planlamalı aksi taktide bu durum işletmenin sonunu getirebilir. Finans departmanı para akışını kontrol edebilmek için satın alma departmanının yapacağı aylık, üç aylık veya yıllık planlara ihtiyaç duyar. Bütün bunların yanında satın alma departmanı finans departmanına enflasyonun yüksek olduğu durumlarda bütçe hazırlanması, talebin ön görülemediği durumlarda bütçe hazırlanması ve projeksiyon oluşturulmasında bilgi ve birikimi ile katkı sağlaması gerekmektedir. Örneğin satın alınan malzemeler ithal ve gümrük işlemi gerektiriyorsa bazı işletmeler bütün maliyetlerin toplanarak sisteme girilmesini ve böylece son fiyatın belirlenmesini istemekte, bu görevi de finans departmanına vermektedirler. Bu ve benzeri görevlerin yerine getirilebilmesi için satın alma ve finans departmanının birlikte çalışması bir zorunluluk hâline gelmiştir.



Örnek

- Satın alma departmanı miktar ve fiyatın doğruluğunun tespit edilebilmesi için malzeme siparişleri ile irsaliye ve faturaları karşılaştırmalı ve sonucu finans departmanına bildirmelidir.

Satın Alma Departmanı ve Araştırma-Geliştirme Departmanı

Satın alma departmanı tarafından bir malzemenin satın alınabilmesi için malzemelere ilişkin belirli standartların belirlenmesi gerekmektedir. Araştırma ve geliştirme departmanı malzemelere ilişkin bu standartları belirleyerek, satın alma birimine istenilen kalite ve performansta malzemelerin temin edilmesi konusunda yardımcı olur. Böylelikle de araştırma ve geliştirme departmanı satın alma karar sürecinde önemli bir görevi yerine getirmiş olur.



Örnek

- iki departman arasındaki iyi bir iletişim ağı, sadece temin edilecek malzemelerin niteliklerinin belirlenmesine değil, aynı zamanda nihai ürünün performansının şekillenmesine de katkılar sağlayacaktır.

SATIN ALMA SÜRECİ

Satın alma sürecinde amaç, satın alma faaliyetlerinin belirlenen standartlara göre en hızlı ve mümkün olan en düşük maliyetle yerine getirilmesidir. Satın alma sürecinde birçok faaliyet yerine getirilmektedir. Bunlar:

- İhtiyaçları doğru bir şekilde belirlenmesi (gereksinim duyulan malzeme ve hizmetlere ilişkin niteliklerin doğru belirlenmesi)
- Doğru tedarikçilerin belirlenmesi,
- Belirlenen tedarikçilerle görüşmeler yapıp bir tedarikçinin seçilmesi
- Malzeme siparişlerini seçilen tedarikçiye verilmesi
- Siparişin takip ve kontrol edilmesi
- Satın alma sürecinin tümüyle gözden geçirilmesi ve değerlendirmelerin yapılması



“Satın alma süreci; ihtiyacın saptanması, tedarikçinin seçimi, anlaşmanın yapılması, sipariş verme, teslimat ve değerlendirme aşamalarından oluşur.”



Örnek

- Satın alma sürecinin değerlendirme aşamasında; tedarikçilerin değerlendirilmesi, şikâyetlerin alınması, tedarikçi ve ürün dosyalarının güncellenmesi gibi faaliyetler yer alabilir.



Şekil 7.3. Satın Alma Süreci

Satın alma sürecindeki aşamalar birbirinden bağımsız değildir. Bir aşamada olumlu veya olumsuz atılan bir adım diğer aşamayı da aynı şekilde etkiler.

Örneğin, bir malzeme temininde miktar doğru olarak belirlenmemişse satın almanın bütün süreçleri olması gerektiği gibi yerine getirilmiş olsa bile üretim miktarı eksik kalacaktır. Ya da malzemelerin kalite standartları doğru tespit edilememişse bu durum nihai ürünlerin geri iadesi şeklinde sonuçlar ortaya çıktığında görünür hâle gelecektir.



“Satın alma sürecindeki faaliyetlerin hepsinin yapılmasına gerek olup olmaması yapılan satın almanın çeşidine göre değişmektedir.”

Satın alma faaliyetlerinin net bir şekilde anlaşılması ve yerine getirilmesi için her bir aşamanın çıktısı kesin olarak belirlenmelidir. Satın alma süreci her zaman yukarıda belirtilen aşamalardan geçmez. Bir işletme malzeme ya da hizmeti ilk kez alınıyorsa belirtilen aşamalar aynen uygulanır. Aksi bir durum söz konusu ise süreç gerekli aşama hangisi ise ondan başlar.

Satın almanın çeşidi satın alma sürecindeki faaliyetlerin hepsinin yerine getirilip getirilmeyeceğini belirleyen temel faktördür. Satın almanın üç çeşidinden bahsedebiliriz:

İlk Kez Satın Alma: İhtiyaç duyulan yeni bir malzemenin ilk kez yeni bir tedarikçiden satın alınması durumudur. Bu durumda malzeme ilk defa temin edileceğinden ve yine tedarikçi ile ilk defa çalışılacağından büyük bir belirsizlik durumu söz konusudur. Bu belirsizlik de ilk kez satın alma süreçlerini karmaşık hâle getirmektedir. Doğal olarak daha önceden kullanılmamış bir malzemenin temininde hata yapma olasılığı çok daha fazladır.

İşletmeler ilk kez satın almada çeşitli alt kararlar alırlar bunlar;

- Ürünün özelliklerine,
- Fiyat limitlerine,
- Teslimat koşullarına,
- Servis koşullarına,
- Ödeme koşulları ve zamana,
- Sipariş miktarlarına,
- Tedarik kaynaklarına yönelik olabilir.



“Değiştirilmiş satın alma; işletmenin, yeni bir malzemeyi bilinen bir tedarikçiden satın almak istemesi iken tekrarlı satın alma; bilinen bir malzemenin bilinen bir tedarikçiden satın alınmasıdır.”



Örnek

- Demirbaş eşyaların satın alınması ilk kez satın almaya örnek olarak verilebilir.

Değiştirilmiş Satın Alma: İşletmelerin mevcut tedarikçiden yeni bir malzemeyi satın alması veya yeni bir tedarikçiden var olan bir malzemeyi edinmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir satın alma, malzemeler için daha iyi seçenekler elde edebilmek veya mevcut tedarikçi ile anlaşmazlıkların ortaya çıkması durumunda ortaya çıkar. Tedarikçiler bu durumu fırsata çevirebilir ve işletmelerin rutin satın alma faaliyetlerini gözden geçirmeleri konusunda onları ikna edebilirler. Değiştirilmiş satın alma ilk kez satın almaya göre daha az belirsizlik ve risk içerir. Bu satın alma türü satın alma sürecinin son dört aşaması olan anlaşma yapma, sipariş verme, teslimat ve değerlendirme aşamalarına odaklanır.

Tekrarlı Satın Alma (Rutin Satın alma): Bir işletmenin bilinen bir tedarikçiden bilinen bir malzemeyi satın alınmasıdır. Bu satın alma en sık gerçekleşen satın alma türüdür. Diğer satın alma türlerine göre belirsizlik düşüktür. Tedarikçilerle anlaşma koşullarının belli olması ve malzemelerin daha önceden de temin edilmesi belirsizliğin düşük olmasının temel sebebidir. Tekrarlı satın almada siparişler için her zaman satın alma departmanının onayı aranmaz. Kullanıcı departmanlar direkt kendileri sipariş verebilirler.



Örnek

- Büro malzemeleri, temizlik malzemeleri, yemek tekrarlı satın almaya örnek olarak verilebilir.

İhtiyacın Saptanması, Doğru Miktarın Belirlenmesi

Satın alma sürecinin ilk aşamasında ihtiyaçların belirlenmesi hâlinde hemen malzeme temini yoluna gidilmez. Satın alma departmanı öncelikle stokları inceleyerek ihtiyaçların stoklardan karşılanma imkanının olup olmadığını belirler. Satın alma departmanı aynı malzemeyi başka departmanların kullanması durumunda öncelikle buralardan malzeme transferi yapar. Gelecekte sıkıntı yaşamamak için stok miktarı ve ihtiyaç miktarı iyi belirlenmeli ve gerekli revizeler yapılmalıdır.

Satın alma sürecinin bu ilk aşamasına geçmeden önce satın alma departmanı, bildirilen ihtiyaçların mevcut stoktan karşılanıp karşılanamayacağını kontrol eder. Eğer farklı departmanlarda ya da farklı bölümlerde aynı malzeme ya da benzer özellikte malzeme kullanılıyor ise öncelikle bu malzemelerin transferi sağlanır. Satın almanın burada dikkat etmesi gereken durum, stok miktarlarını yeni ihtiyaçlara göre revize etmek, siparişlerini buna göre düzenlemektir.

İhtiyaç duyulan malzeme daha önce hiç temin edilmediyse işletme, ya malzemeleri diğer işletmelerden temin etme yoluna gidecek ya da kendisi üretme kararı alacaktır. Bir işletmenin ihtiyaç duyulan bir malzemeyi kendisi üretme kararı alması hâlinde bu kararda belirleyici olan çeşitli unsurlar söz konusu olacaktır.

Bunlar;

- Dışardan teminle, üretimin maliyetlerinin karşılaştırılması,
- Kapasite olanakları,
- Üretilme imkânının olup olmadığı (örneğin teknolojik açıdan),
- Yatırım maliyetleri,
- Personel imkânları,
- Esneklik,
- İşçilik maliyetleri ve
- Piyasadaki rekabet durumudur.

İşletmeler tüm bu faktörleri göz önüne alarak üretim yapma ya da satın alma kararlarını verirler. *Bazı durumlarda işletmeler çalıştıkları tedarikçilerin istenilen kalite düzeyini yakalayamamasından, temin sürelerinin istenilen sürelerde olmaması ve malzeme temininin süreklilik arz etmemesinden dolayı ihtiyaç duyulan malzemeleri kendileri üretmek durumunda kalırlar.*

İşletmelerin atıl kapasiteleri varsa, tedarikçilerin ileride tekel konumuna gelme ihtimalleri varsa ve tedarikçiler düşük kapasitede çalışıp ölçek ekonomilerinden faydalanamadıkları için maliyetleri yüksekse bu durumlarda da

işletmeler kendileri üretim kararı alabilirler. Yine işletmeler kendileri üretim yapmaları hâlinde tecrübe kazanacaklarsa, tüketici tercihlerindeki değişmelere daha hızlı cevap verebileceklerse ve güvenlik açısından teknoloji ve dizaynın gizli tutulması gerekiyorsa bu durumlarda da kendisi üretme yoluna gidebilir.



Örnek

- Bir işletme ihtiyaç duyulan bir malzemeyi kendisi üretme kararı aldığına teknolojik açıdan alt yapısının yeterli olup olmadığını belirlemesi gerekmektedir.

Eskiden işletmeler satın alma süreçlerinin uzun ve zorlu bir süreç olmasından dolayı kendileri üretme yolunu tercih ediyorlardı. Ancak günümüzde işletmeler, kendileri üretmek yerine işletmelerinin büyüklüğünü arttırmak için fiziki olarak küçülme yani bazı malzeme ve hizmetleri dışardan satın alma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Böylece işletmeler kendi ana faaliyetlerine tam olarak odaklanarak başarı şansını arttırmaktadır.

Bütün bu süreçler sonunda satın alma kararı veren işletmeler, ihtiyaç duyulan malzemelere ilişkin teknik ve fonksiyonel özelliklere ilişkin bilgileri sağlar. Bu süreç aslında satın alma sipariş spesifikasyonunun bir aşamasıdır. Bu spesifikasyonlar, malzemelerin taşınması gereken standartların ve teknik normların neler olduğunu göstermektedir. Malzemeler belirlenen bu standartlarla karşılaştırılır ve teslim alınır. *Spesifikasyonu kısaca malzeme ve hizmetlerin karşılaması istenilen, belgelendirilmiş teknik ve fonksiyonel şartlar olarak ifade edebiliriz.*

Satın alan niteliklerin belirlenmesi aşamasına çeşitli değerler katabilir. Bunlar;

- Teknik, fonksiyonel, lojistik ve bakım özelliklerinin belirlenmesi,
- Malzemelerle ilgili bu tür bilgileri tedarikçinin diğer tedarikçilerle paylaşmasını engellemek,
- Özelliklerle ilgili herhangi bir değişiklik varsa bunların onayını kaydetmek,
- Kabul örnekleme prosedürünü açık bir şekilde sağlamak,
- Tedarikçi ve satın almacı tarafından malzemenin kalitesinin testinde kullanılan yöntemlerin kesin açıklamalarını sağlamak,
- Fiyat tekliflerinin değerlendirilmesine yardımcı olması amacıyla mümkünse maliyetleri hesaplamaktır.

Tedarikçi Seçimi

Satın alma sürecinin en önemli aşamalarından birisi tedarikçi seçimidir. Tedarikçiler işletmelerin mevcut portföyündeki işletmeler arasından seçilebilir.



Tedarikçi firma mevcut portföyde yer alan tedarikçilerden seçilebileceği gibi, dergiler, kataloglar, firmaların web sayfaları, internetteki sektör sayfaları kullanılarak da seçilebilir.

Bunun yanı sıra tedarikçi işletmelerin web sayfalarından, broşürlerden, sektöre ait internet sayfalarından, sergi ve fuarlarda alınan iletişim bilgilerinden, kataloglardan ve çeşitli dergilerden yararlanarak tedarikçilerle bağlantı kurulabilir. Tedarikçi seçimi süreci o kadar önemlidir ki işletmede tedarikçi seçimi konusunda tecrübeli ve yetenekli birisi yoksa işletme dış kaynaklardan destek alır. Tedarikçi seçiminde en önemli konulardan biri tek bir tedarikçiden mi yoksa birden fazla tedarikçiden mi yararlanılacağı sorusudur.

Örneğin çok tedarikçi kullanan bir işletme;

- Malzemelerin kalitesinde artış,
- Tedarikçi işletmeden sağladığı hizmetlerde ivme,
- Performansta yükselme,
- Kesintisiz bir sevkiyat ve
- Rekabet koşullarından yararlanma imkanlarını elde etmiş olur.

Çok tedarikçi ile çalışmanın aksine tek tedarikçi ile çalışmanın malzemelerin kalitesinin artırılması ve maliyetlerin aşağıya çekilmesi için daha etkili olduğu düşüncesini savunularda söz konusudur. *Tek tedarikçi ile çalışmanın performans ve pazarlık açısından olumsuz olmasına rağmen, geliştirilen iyi ilişkiler sayesinde istenilen miktarda ve zamanda kolaylıkla malzeme teminin yapılabilmesi açısından avantajlı yönlerinin de olduğunu söyleyebiliriz.*

Satın alma anlaşması ile sonuçlanacak bu görüşmeler, tedarik fonksiyonunun en önemli parçalarından birisidir. Tedarikçi firma, satın alınan mevcut portföyünde yer alan tedarikçilerden seçilebileceği gibi, çeşitli dergiler, kataloglar, firmaların kendi web sayfaları, internette yer alan sektör sayfaları, tedarikçi firmadan temin edilen broşürler ve fiyat listeleri, fuar ve sergilerden elde edilen firma kartları kullanılarak da seçilebilir. Tedarikçi seçimi önemli bir süreçtir ve belirli bir deneyim gerektirir. Eğer firma içinde bu konuda istenilen yetenekli biri yoksa dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilir. Aksi bir durum firma için zaman ve para kaybına neden olabilir. Tedarikçi seçim stratejisinde, faaliyetlerin tek bir tedarikçiyle mi, yoksa birkaç tedarikçiyle mi yapılacağı önemli bir karardır. Bu konuda farklı düşünceler vardır.

Örneğin, yüksek performans ve kalitenin elde edilmesi ve düşük maliyet güvencesinin sağlanması için birkaç tedarikçiyle çalışılması önerilmekte ve aynı zamanda bu durumun işletmenin sözleşme yaparken pazarlık gücünü artıracığını belirtmektedir.

Bu düşüncenin aksine, tek bir tedarikçiyle uzun dönemli bir ilişkiye girmenin kaliteyi geliştirme ve maliyetleri azaltma açısından daha etkili olacağını savunan uzmanlar da vardır. Tek bir tedarikçi stratejisi, zayıf tedarikçi performansının zayıf iletişim ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Burada zayıflık tedarikçide değil, sistemdedir inancı yoğundur. Tek bir tedarikçiyle dış kaynaktan yararlanma stratejisi, tedarikçiyle güçlü ilişkiler geliştirilmesini sağlar.

Bu strateji, pazarlık ve performans açısından olumsuz olmasına rağmen, bazı durumlarda etkili olabileceğini ve birkaç tedarikçiyle faaliyetlerin koordinasyon ve

denetiminin daha maliyetli olacağını savunmaktadır.

Tedarikçi Seçiminde Değerlendirme Kriterleri

Tedarikçi seçiminde karar sürecini etkileyen en önemli unsur fiyattır. Ancak sadece fiyata odaklanmamak, teklif alınacak malzemelerin kalitesine de dikkat etmek gerekir. Dış görünüşlerinin aynı olmasına rağmen temin edilen malzemelerde kalite farklılıklarının olması nihai ürünün kalitesinin düşmesine de sebep olacaktır. Bu nedenle de malzeme temininde öncelikle numune isteyerek gerekli analizlerin yapılması gerekmektedir.

Tedarikçi seçiminde fiyat karşılaştırması yapılırken tedarikçilerin vereceği hizmetler dikkate alınarak bu karşılaştırma yapılmalıdır. Ayrıca tedarikçi seçiminde tedarikçilerin bu hizmetleri sağlayıp sağlayamayacağı yani deneyimleri de dikkate alınması gereken diğer bir önemli unsurdur.



Tedarikçi seçiminde fiyat, en önemli kriterlerden biridir.



Örnek

- Tedarikçilerin ISO 9000, ISO 14000, CE işareti,
- OHSAS 18000, TSE, TS 16949 vb. standartları sağlayıp sağlamadıklarına bakılabilir.

Uzun süreli bir tedarikçi ilişkisi için işletmelerin kültürlerinin uyumlu olması da önemli bir faktördür. Yine tedarikçilerin patent durumları, finansal yapıları, personellerinin eğitim seviyeleri de değerlendirmelerde dikkate alınması gereken önemli faktörlerdendir. Son olarak ise tedarikçiler, teknik yeterliliğe sahip ve esnek bir yapıda olmalıdırlar.

Tedarikçilerde bulunması gereken özellikleri genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz;

- Tedarikçi, işletmeleri iyi tanımalı ve iletişim kanalları sürekli aktif olmalıdır,
- Tedarikçinin herkesçe saygı duyulan bir yönetim sistemi olmalıdır, Tedarikçi teknolojik gelişmelere açık olmalı ve teknik standartları yüksek olmalıdır,
- Tedarikçi, istenilen malzemeleri belirli standartlara uygun olarak üretebilmek için gerekli ekipmanları temin edebilmelidir,
- Tedarikçi, istenilen miktarda üretimi gerçekleştirebilmek için gerekli yatırım imkânlarına sahip olmalıdır ya da üretim miktarını kontrol edebilmelidir,
- Tedarikçinin işletme sırlarını kötüye kullanmayacağı garanti altına alınmalıdır,
- Sözleşmede belirtilen şartlara kesinlikle uyulmalı ve fiyat uygun olmalıdır.

Tedarikçilerin değerlendirmesi yapıldıktan sonra tedarikçi listeleri çıkartılır ve fiyat teklifleri alınır. Bu tedarikçiler arasından üç veya dört potansiyel tedarikçi belirlenerek satın alma departmanı tarafından ticari ve teknik bir ön değerlendirme yapılır. Değerlendirme sırasında lojistik, sevk sıklığı, sevk miktarı kalite, ödeme vadesi, temin süreleri ve yasal konular önemle incelenir. Daha sonra da tedarikçiler ve kritik ürünler için bir risk analizi yapılarak potansiyel riskler belirlenir.

Satın Alma Sözleşmesi

Satın alma sürecinin en önemli aşamalarından biri satın alma sözleşmelerinin yapılmasıdır. Bu aşamada tedarikçilerle ne kadar iyi bir sözleşmeler yapılırsa işletmeler ilerleyen süreçlerde o kadar az problemlerle karşılaşılırlar.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ve satın alınacak ürün, satın alma sözleşmelerinin değişiklik göstermesine sebep olabilir. Satın alma sözleşmeleri her ne kadar farklılık gösterse de her sözleşmede kesin olarak yer alması gereken maddelerden birisi fiyattır. Fiyat çeşitli şekillerde belirlenebilir. Fiyat belirleme sürecinde öncelikle sabit fiyat belirlenir. Daha sonra ise girdilerin fiyatında değişiklik olması hâlinde bunun fiyata nasıl yansıtılacağı, fiyatın ne kadar süreliğine geçerli olacağı ve hangi dönemlerde revize edileceği, taşıma giderlerinin fiyatta nasıl gösterileceği, teslim süresi, ödeme şekli, zamanı ve minimum sipariş miktarı gibi hususların satın alma sözleşmelerinde yer alması gerekir.

Satın alınan malların kalite ve performansı tedarikçiler tarafından garanti edilmelidir. Bu nedenle de sözleşmelerde garanti ve tazminat konuları, satın alınan malların istenilen nitelikte olmaması hâlinde iade sürecinin nasıl işleyeceği hakkında maddelerinde yer alması önemlidir. Bunlara ilaveten sözleşmelerde üçüncü parti lojistik firmalarıyla çalışılıp çalışılmayacağı, güvenlik ve sigorta gibi konulara ilişkin maddeler de eklenebilir.

Sipariş Verme, Teslimat ve Kontrol

İşletmelerle tedarikçiler arasında satın alma sözleşmesi yapıldıktan sonraki aşama sipariş verme aşamasıdır. Eğer bir sefere mahsus bir satın alma varsa satın alma sözleşmesi sipariş yerine geçer ancak sürekli bir alım durumu söz konusu ise her seferinde tedarikçilere sipariş geçmek gerekir.

İşletmeler, siparişlerini geçmeden önce bir planlama yapmalıdırlar. Bu planlama dahilinde malzemelerin ortalama kullanım miktarı, nakliye süresi, üretim süresi ve minimum stok miktarı gibi hususlar dikkate alınmalı ve siparişler ona göre tedarikçilere iletilmelidir.

Sipariş geçilirken öncelikle sipariş formu hazırlanır. Sipariş formları işletme bazında farklılık gösterse de formlarda genellikle sipariş numarası, sipariş miktarı, teslim zamanı ve adresi, ürünün kısa tanımı, ürünün birim fiyatı ve tedarikçi bilgileri yer alır. Sipariş formları eskiden genellikle tedarikçilere faks ve e- posta aracılığıyla gönderilirdi ancak günümüzde satın alma programları sıklıkla



Satın alma sözleşmelerinde mutlaka yer alan ve önemle üzerinde durulan belirli maddeler vardır. Bu maddelerden en önemlisi de fiyattır.



Sipariş formu, genel olarak sipariş miktarı, sipariş numarası, teslim zamanı, ürünün kısa tanımı, teslim adresi, birim fiyat, tedarikçi bilgilerinden oluşur.

kullanılmakta siparişler bu programlar yardımıyla otomatik olarak iletilmektedir. Siparişler geçildikten sonra tedarikçilerden onay alma ihmal edilmemelidir. Sipariş süreci malzemelerin depoya teslimine kadar titizlikle takip edilmelidir.

Malzemeler teslim alınırken teslimatlar listelenmeli, eğer varsa gecikmelerin sebepleri raporlanmalıdır. Daha sonra malzemelerin daha önceden belirlenen standartlara uygun olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Bir sorun tespit edilmesi hâlinde bu durum derhal tedarikçilere raporlanmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Aksi hâlde malzemeler teslim alınmış olsa bile üretim sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir.

Faturaların denetlenmesi sipariş takibinde son aşamadır. Malzemeler teslim alındıktan sonra faturalar depo elemanı tarafından imzalanarak satın alma departmanına teslim edilir. Satın alma memuru da sipariş mektubu, irsaliye ve fatura üzerindeki sipariş miktarı, birimi, kodu, irsaliye tarihi, irsaliye numarası ve malzeme tanımı gibi bilgileri karşılaştırarak kontrol eder.

Satın Alma Sürecinin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Satın alma süreci tamamlansa bile, satın alma departmanının sorumluluğu bitmez. Bu süreçte yaşanan her sorun, satın alma departmanının başını ağrıtabilir. Örneğin, satın alınan malzemelerin istenilen nitelikte olamaması hâlinde tedarikçiyle iletişime geçilmesi ve malzemelerin iadesi satın alma departmanının sorumluluğu altındadır.

Satın alma departmanı yatırım malları için belirli zaman aralıklarında yapılması gereken bakım faaliyetlerini ve yedek parça teminini sağlayıp sağlamadıklarını da kontrol etmelidir. Yine satın alma departmanı bir taraftan mevcut tedarikçileri sürekli ziyaret edip onlar hakkında değerlendirmelerde bulunmalı, diğer taraftan da alternatif tedarikçiler araştırmalı ve onlarla bağlantılar kurmalıdır. Satın alma sürecinde tedarikçilerle profesyonel ve iyi ilişkilerin kurulması büyük önem taşımaktadır. Kurulan ilişkinin uzun vadeli olabilmesi için tedarikçinin iyi niyeti, güven satın alma sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesine yardım eder.



Satın alma fonksiyonunun en önemli niteliklerinden biri tedarikçilerle iyi, profesyonel ilişkilerin kurulmasıdır.



Bireysel Etkinlik

- Siz de imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme belirleyerek bu işletmenin ihtiyaç duyduğu girdileri temin etme sürecinde izlemesi gereken adımları oluşturunuz.



Özet

•SATIN ALMA

•Satın alma fonksiyonu “üretim sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi” şeklinde tanımlanır.

•Satın Alma Amaç ve Sorumlulukları

•Satın alma tanımlarından hareketle satın alma faaliyetlerinin amaç ve sorumluluklarını; malzemeleri doğru miktarda sağlamak, malzemeleri doğru kalitede sağlamak, malzemeleri doğru zamanda sağlamak, malzemeleri doğru fiyattan sağlamak ve malzemeleri doğru kaynaktan sağlanmak olarak ifade edebiliriz.

•SATIN ALMA DEPARTMANININ DİĞER DEPARTMANLARLA İLİŞKİSİ

•Satın alma departmanı, işletmedeki departmanlar arasında yerine getirdiği faaliyetler bakımından merkezi konumdadır. Bu sebepten dolayı da işletmedeki diğer departmanlarla yakın ilişki içerisinde olması büyük önem taşımaktadır.

•Satın Alma Departmanı ve Üretim Departmanı

•Hiçbir işletme üretim ve satın alma departmanının birbirinden kopuk çalışması nedeniyle ortaya çıkabilecek en kötü senaryo olan üretimin durmasıyla karşı karşıya kalmak istemez. Bu sebepten dolayıdır ki, üretim ve satın alma departmanlarının ortak amacı; iyi bir iletişim ortamında, uyum içerisinde, yüksek verimliliğe sahip, kârlı faaliyetler yürütmektir.

•Satın Alma ve Kalite Kontrol Departmanı

•Satın alma departmanı, malzeme tedariki yaparken bunu kalite departmanının belirlediği standartlara göre yapmak zorundadır.

•Satın Alma ve Lojistik Departmanı

•Satın alma ve lojistik departmanlarının görevleri iç içe geçtiğinden dolayı, bazen bu iki departman işletmelerde tek bir çatı altında da faaliyet gösterebilmektedir.

•Satın Alma Departmanı ve Satış/Pazarlama Departmanı

•Satış/pazarlama departmanının müşterilerle iyi iletişim bağlarının olması işletmeler açısından çok önemlidir. Güçlü iletişim bağları sayesinde satış/pazarlama departmanı müşterilerden aldığı bilgileri analiz edip, satış departmanına aktarması satın alma sürecinde satın alma departmanının daha doğru kararlar vermesini sağlamaktadır.

•Satın Alma Departmanı ve Finans Departmanı

•İşletmelerdeki bütçeler çoğunlukla satın alma faaliyetleri için kullanılmaktadır. Bu nedenle de satın alma departmanı ile finans departmanının doğrudan ilişki içerisinde olması bütçe planlaması açısından çok önemlidir.

•Satın Alma Departmanı ve Araştırma-Geliştirme Departmanı

•Satın alma departmanı tarafından bir malzemenin satın alınabilmesi için malzemelere ilişkin belirli standartların belirlenmesi gerekmektedir. Araştırma ve geliştirme departmanı malzemelere ilişkin bu standartları belirleyerek, satın alma birimine istenilen kalite ve performansta malzemelerin temin edilmesi konusunda yardımcı olur.