

satınalma ve ikmal stratejisi

j. danty-lafrance



Ö N S Ö Z

Çağımızı niteleyen hızlı kitlesel ve değişimsel üretim sisteminde, ikmal, sistemin beslenme eylemi sayılır.

Çünkü, her satış, bir satınalmanın yapılmış olmasını gerektirir. Ve her satınalma, teşebbüsün çıkarlarına ve üretim temposuna uygun olmalıdır, geleceğin darboğazlarını karşılamalıdır. Bunun bu şekilde yapılabilmesi, belirli bir ikmal stratejisinin, saptanmış bir ikmal politika felsefesine dayandırılarak uygulanmasını gerektirir.

Avrupa İkmal Federasyonu Eski Başkanı J. DANTY-LAFRANCE, çevirisini sunduğumuz bu eserinde, bu strateji ve politika felsefesi esaslarını anlatmakta; satınalma mekanizmasını, çalışma şekli ve ilkeleriyle izah etmektedir.

Eserin amacı, Satınalıcıları, İkmal Kadrolarını ve ilgili kişileri bilinçlendirmek, onlara mesleğin inceliklerini öğretmektir. Yazar, eski kafalara, ikmal işine önem vermeyenlere, yetersiz çalışma sistemlerini sürdürenlere çatmaktadır. A.B.D'deki çok ileri çalışma sistemlerine de işaret etmekten geri kalmamaktadır.

Her sistemin temeli olan ahlâk kurallarının ne şekilde yozlaştırıldığını, ve bir satınalıcının nasıl zorla ahlâk dışı yollara itildiğini, güçlü bir mizah görüşüyle anlatan yazar, mesleğe yetenekli personel yetiştirme gerekleri ve yolları üstünde de durmaktadır.

İkmal ve Satınalmayla ilgili herkesin, bu ilginç eserden geniş ölçüde yararlanacağını umarız.

Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1.

İKMAL POLİTİKASININ NEDENLERİ	7
Politika	7
İkmal	10
İkmal politikası	16

BÖLÜM 2.

FONKSİYONUN ANLAMI	18
Finalite (Ereklilik)	18
Ahlâk	20

BÖLÜM 3.

FONKSİYONU YÖNELTME (GENEL OPSİYONLAR)	31
Organizasyon fonksiyonun etki sınırları	31
Organizasyon şekilleri	36
Fonksiyonu bağlamanın seviye ve şekli	40

BÖLÜM 4.

POLİTİKALARIN DENGELENMESİ	42
Ticaret politikası ile kurulacak denge	42
Teknik politika ile kurulacak denge	46
Maliye politikası ile kurulacak denge	49
Personel politikası ile kurulacak denge	51
Hukuk politikası ile kurulacak denge	53
Diğer politikalarla kurulacak denge	54

BÖLÜM 5.

SEKTÖR POLİTİKALARI	55
İkmal tetkikleri	55
Satınalma sırasında pazarlık	58
Satınalmadan sonra, Stokların idaresi ve sonuçların kontrolü	62

BÖLÜM 6.

SONUÇ	66
Satınalıcının aldığı, insan vaktidir	66
Satınalıcı takım halinde çalışmalıdır	67
Müdüriyet politikasını tanımlamalıdır	67

BÖLÜM 1.

İKMAL POLİTİKASININ NEDENLERİ

Bu deyimde iki söz bulunmaktadır: Politika ile ikmal. Bu ikisinin tanımlanması ve izahı gerekir.

POLİTİKA :

1. Teşebbüste politika nedir ?

Teşebbüsle ilgili olarak politikadan söz edildiğinde, sözün anlamı daima anlaşılmaz.

Oysa, değişik seviyelerdeki yöneticiler, bazı tiplerdeki sorunlarla karşılaştıklarında: "Bu bir siyaset — politika — meselesidir" derler. Bunu söylerken düşündükleri, mümkün değişik çözümler arasından, firmanın *genel tasarımları çerçevesine* sığanını seçmek için, özel bir yönelmenin gerektiğidir.

Dolayısıyla, politika kavramı, bir hayli içgüdüselidir.

Bir gerek olarak belirir, fakat genellikle bu gerek, sadece belirli birkaç halde kendini hissettirir. Ve bu hallerin daima aynı bütünün parçaları olduklarına dair emare yoktur.

Biz bu görüşüyoruz ki, genelden özele inmek mümkündür; ve genel bir politikanın geniş temellerini attıktan sonra, ondan esinlenerek, gittikçe daha sınırlı, daha kısmi, — ve o zaman da tüm olarak alınacağına, — daha tutarlı, daha türdeş (homojen) politikalara yönelme olanağı verilmiştir.

2. Önce, "bir politika" ne demektir ?

"Politika" herkesin aynı YÖNDE hareket etmesini temin etmek üzere önceden saptanmış bir kurallar, ve yön verici ilkeler demetidir.

Bu modern teşebbüsü sevk ve idare etmenin, (modern iş idaresinin) bir unsurudur.

Gerçekten, modern iş idaresi (gestion), birbirini takibeden, ve kendi etrafında kapanan bir harekât çemberi olmakla karakterize edilebilir. Biz bunun şematik olarak nasıl ifade edilebileceğini anlatacağız; çünkü bu, ikmalı olduğu kadar, teşebbüsün tüm fonksiyonlarını da ilgilendirir.

a) İstenen şeyin bilinmesi :

Politikaları saptamak ve yöneltmek; ki bunlar, *dengelenmiş tutumlardan*, gelen seçmelerdir.

Hedefleri saptamak, ki bunlar, iş çarklarından herbirine tekabül eden şifreli yöneltilerdir, ve *bir iradeyi* dile getirirler.

Böylece, işletmenin etrafı, "hedef" şifreleriyle çevrilidir. Bunlar daha çok veya az uzun vadelerle, ileriye *öngörerek*, firmanın belirli ileri bir tarihte, ne şekil alacağını saptarlar. Dolayısıyla, söz konusu olan, pasif bir öngörü değildir. Çünkü, bir felâket, öngörülebilir. Hedef, söz konusu felâketi önlemektir.

b) MÜMKÜN OLAN ŞEYİN BİLİNMESİ:

Hedeflere ulaşabilmek için gerekli *çareler envanterinin yapılması*.

Hedeflerle çareleri; ya ek imkânları eldekilere katarak, veyahut da, iddiaları sınırlayarak, *ayarlamak*.

Bu safhayı gerçekleştirmek için, (rastlantısal bir unsur söz konusu olduğu zaman belirli bir olanak dahilinde) *işe koşulan çareleri, mümkün kıldıkları gerçekleştirmelere bağlayan kanunun bilinmesi* gerekir. Bu ince bir iştir, tartışma konusu olabilir, çoğu sefer, dakik değildir; ancak, kaçınılmaz zorunluk teşkil eder. Karşı rüzgâr, önlenecek fırtına, inişteki sis gibi rizikoları göze alan uçak pilotunun, yakıtının yetip yetmeyeceğini bilmeksizin uçuşa geçmesi, tasavvur edilecek şey değildir pek.

c) GEREKEN HAREKET TARZININ BİLİNMESİ:

Stratejik çare kaynaklarını tüketmeyen *bir hareket planının kurulması*, ve bu arada birbirini takibeden taktik hareketlerinin tanımlanması.

Bunlardan, süreleri belli, ayrıntılı, hareketlerin yola konacakları yer ve anları belli eden, bunların kim tarafından nasıl yapılacağını saptayan *bir program* kurmak. Ve de ondan sonra, sonuçların ne şekilde kontrol edileceğini saptamak.

d) HAREKET ETMEK:

İstenen anda, hareket imkânlarının birleştirilmeleri.

Bunların *işe koşulmalarının* temini; gerekirse, ilgili yazılı emirnamelerin, prosesüslerin, herkese verilen sorumluluk çerçevesi dahilinde tutulacak yol güzergâh tarifnamelerinin tevdi edilmesi.

Şurası dikkate değer ki, bu iki ameliye, çoğu sefer, aynı kişinin uhdesinde toplanmazlar. Hareket edenler, harekât şefidirler; fakat imkânları (sermaye, işgücü, yapıt, bina, makineler) çoğu sefer onlar için, fonksiyonel uzmanlar tarafından temin edilmiş bulunur.

e) DURUMUN NE MERKEZDE OLDUĞUNU BİLMEK:

Tutulan hedefle, gerçekleştirilenler arasındaki *farkların ölçülmesi*.

Bu farklar arasından, tüm hedefi tehlikeye sokucu nitelikte olduklarından, *istisnaî ayırım* karakterinde olan, ve yeni kararların alınmasını gerektiren, farkların seçilerek takdir edilmeleri.

Sorumlu kumanda mevkiinin durumdan haberdar edilmesi. Bu teşhis faslıdır.

f) DÜZELTME HAREKÂTLARINI YOLA KOYMAK :

Gerekli *yeni imkânları toplamak* (stratejik yedekte bulunmuş olanlardır bunlar) Bunları, herbirinin kendi seviyesine göre *harekete geçirmek*.

Belirli selâhiyetleri ve gücü olan bir şef, yeterli düzeltici çarelere başvuracak selâhiyeti elinde bulundurmıyorsa takdirde ancak, belirli bir problemi bir üst kâdemeye iletmelidir. Bu hareket tarzı, omuriliğinin, beyine başvurmadan refleks hareketler yaptırabilmesi durumuna benzetilebilir.

Aynı zamanda görülür ki, otomatikleşmiş bir sistemin feed-back ameliyesiyle karinesi olan bu harekâtın icabı olarak, imkânlarla sonuçları irtibatlayan kanunların bilinmesi gereklidir.

g) ÇEMBER KAPANDIKTAN SONRA, PRONOSTİK YAPMAK GEREKİR.

Bu, halen yürürlükte olan talimatlarda düzeltme yapılmadığı takdirde, ileride ne gibi hareketlerin beklenebildiğini önceden belirtmektir.

Pronostik olumluysa, durum muhafaza edilir. Aksi halde, *politika değiştirmek* gerekir; ve o anda da, gene çıkış noktasına varılır.

3. Bir politika, bir temel opsiyondur.

Görülüyor ki, politika, çemberin (ilk veya son) unsurudur. Ancak, şifreli hedefleri saptamanın yeterli olacağını sanmamak gerekir.

Burada, şurasını belirtmek isteriz ki, zaten, hedeflere uygun olan bir iş idaresinin seçilmesi, ikmalde bir hayli ender bir politikadır. Çünkü, normal olarak alışlagelmiş tarz, insanları "en iyi niyetle" hareket etmekte serbest bırakmaktır.

Böylece, ikmalde, süre hedefi ve kalite hedefi, çoğu kez, belirlenmiş bulunur. Oysa, fiyat hedefinin saptanmış olması, sık görülen şey değildir. Biz buna ileride bakacağız.

Bu arada, maksadımız, ilk hatta olan her şefin, her an karar alma zorunluğunda bulunduğunu belirtmektir. Harekât şefi, bir karar alma makinesidir. Oysa, kendisini takibetmekle mükellef bir takımla birlikte çalışır. Takımın, şefi takibetmesi, kararlar karşıt ve çok yönlü oldukları zaman mı; yoksa, açık ve şevk verici bir politikanın sonuçları oldukları belli olan kararlar aldığı zaman mı kolaylaşmış olacaktır?

Şef, takımını yönetme zorunluğundadır.

Ve bu, takım mensupları daha fazla hürriyete sahip olacaklarından, daha da gereklidir. Politika, herkes tarafından açıkça ve iyicene anlaşılabilirse, *karar alma gücü, alt kademelere daha kolay olarak iletilebilecektir*. Ve bundan emin olunacaktır ki, herkes dakik ve kabul edilmiş bir genel kadro dahilinde hareket edecek, ve dolayısıyla, hiçbir önemli inhirafın yer alması kabil olmayacaktır.

4. Bir politika, bir bağlantıdır.

Bu herkes tarafından kurulmuş olan *bir bağ*, verilmiş olan bir *teminattır*. Ancak, bu, birleş-tiren bir bağ olmalıdır, el kol bağlayan bir bağ değil. Destekleyici bir korse olmalıdır, yular değil. İnsanın bağlanması temin eden bir bağ olmalıdır bu.

Herkesin politikaya bağlanması demek, — yani politikayı desteklemesi demek — başın düğümünü kendi eliyle atması demektir. Ve o zaman, düğümlenen bağ hafif olur.

Aksi halde, politika, tepki yaratır. Bir fren, ayağa takılı pranga görüntüsünü alır.

“Tiksintimizin sırrı, bize hareket tarzı olarak sunulan hedeflerin saçmalığında yatar.”

M. BARRES

5. Politika sahibi olmamak da bir politikadır.

Fazlasıyla bağlı olduğundan, takımın yönünü değiştirememesi durumunda bulunmaktan korkan idareciler, politikalarını gizli tutarlar, veyahut da bir politikaya bağlanmamaya çalışırlar.

Hareket, o takdirde, *anlık kişisel esinlemeye* terkedilmiş olur. Her fırsatta, şefe, özel direktifler vermesi için başvurulacaktır. Kimse, kendini emniyete almadan hareket etmeyecektir, ve her şey patron “huzuruna” çıkartılacaktır.

Veyahut da herkes, *kendi kafasına göre*, hareket edecektir. O zaman, tüm etkinlik, bir *toplam* değil, bir *sonuç* olacaktır.

İ K M A L

1. İkmal ve satınalma :

a) İKMAL İLE SATINALMA ARASINDA, TİCARETLE SATIŞ ARASINDAKİNE BENZER BİR FARK VARDIR.

Bir Ticaret Müdürlüğü, bir Satış Servisinden daha geniş bir şeydir.

Söz gelmişken belirtelim; İnsanlar “Ticaret” sözünü tekele almışlardır. Satış ve Satınalma olmaksızın, Ticaret varolabilirmişcesine...

Nedeni bilinmez ama, Satınalıcıya, pasif, kendisinden her şey beklenmesi gereken, yüklenilmesi, sarsılması, tahrik edilmesi, tevcih edilmesi, ikna edilmesi gereken, bu sayede, kendisince o ana kadar gizli kalmış bir arzuyu keşfettirmeye konu olması gereken bir kişi olarak bakılır. Ve sanılır ki, keşfettiği bu gizli arzuyu tatmin etmek için, hatırı sayılır meblağlar, — üstelik de hemen, — kurban edecektir.

Bu, Satınalıcının sadece *bir* “görüntüsüdür.”

Oysa, Profesyonel Satınalıcılar arasında, bir başka görüntü hâkimdir. Buna göre, Satıcı, bir ihtiyaç anında çağrılan, ve işi bitince, kenetlenmesin diye defedilen kişidir. Bir iş için çağrıldığında, sarsılacak, tevcih edilecek, canını vermediği takdirde, kaçırmış olduğu sipariş hatırasına mersiye okutulacağı yolunda da ikna edilecek. Doğrusu, teslim ediniz ki, ikinci görüntü, birincisi kadar berbat.

b) SATINALMADAN FARKLI VE FAZLA OLARAK, İKMALDE BULUNAN UNSURLAR HANGİLERİDİR ?

Başta, Satınalmadan evvel gelen (takaddüm eden) hususlar vardır.

Satınalmayı hazırlamanın neyi gerektirdiğini burada çabucak sıradan sayalım :

— *Tedarikçiler piyasasının hazırlanması :*

- İşin önemini saptamak.
- Piyasaya ana ihtiyaçların tiplerini bildirmek.

— *Firmanın Satınalma çarkının nasıl döndüğünü, anlatmak, öğretmek.*

— *Satınalma Piyasasının etüdü :*

— *Bünyeleri, dalları budakları; monopolitik veya oligopolitik olup olmayışı vs...*

— *Muhtemel tedarikçilerin araştırılması :*

- Teknik, ticarî, malî imkânları itibarıyla, kapasiteleri bakımından, vâdeleri tutmaktaki başarıları yönünden adamakıllı tanınmalarını temin için.

— *Belgelenme :*

- Dosyalanması, günü gününe tutulması ve tamamlanması, teşebbüs dahilinde iletilmesi, dağıtılması.

Dikkate değer husus şudur ki, satınalma talep varakası, satınalıcının masasına damlamadan çok daha önce, bu işlerin hepsi yapılmış olabilir. Ve hatta, bunların, — genellikle âcil — bir siparişin verilmesi olayından müstakil olarak halledilmelerine birçok sebep vardır.

c) İŞİN ÖBÜR UCUNDA, SATINALMA AKDİNDEN SONRA GELEN HUSUSLAR BULUNUR :

— *Başta, stok idaresi,* Satınalınan malların bu idare işi çok klâsik olmakla beraber, en yabana atılanıdır da.

— *Dağıtım,* ve kullanacak olan servislere teslimat.

— *Yedekler,* tamiratlar, geri çevrilen mallar. (Kullanım sırasında mamul performans kontrolü sonucu olarak.)

— *Kırptıların (hurda, artık) elden çıkarılması, vs.*

Amerikalılar bu bapta çok daha uzağa giderler: Farkına varırlar ki, değişik kullanım ritimleri nedeniyle, daha başka stoklar, teşebbüs dahilinde meydana gelmektedirler. Yarı mamuller, bekleyen parçalar, âcil durumları karşılamaya ayrılmış parçalar, iş yerleri diplerinde stoklanmış, geçerli mamullerdir bunlar. Aralarında, bitmiş mamullere de rastlanabilir.

Bütün bu stokların idaresi, çoğu kez, ikmalin görevi olarak görülür. Bunun da müdürüne, Amerikalılar "Materials Manager" derler. Ve Amerikalı "Purchasing Agents" birliği, halen ismini değiştirmiş bulunmakta olup, bundan böyle, "National Association of Purchasing Management" olarak anılmaktadır. (N.A.P.M.) Bu, görüşteki bir değişikliğe işaret eder. Artık, Satınalma uzmanlarını gruplamak sözkonusu değil, Satınalınanların idaresini tetkik etmek maksattır.

d) ANCAK, BUNLARDAN GAYRI, SATINALMA FİİLİNİN KENDİSİ DE VARDIR :

Oysa, bu fiilin kendisi, son derece çapaşıktır.

Bir ihtiyacın ifade edilmiş olduğu, ve bununla ilgili olarak, tedarikçilerle temasa geçmenin gerek olduğu anda başlar; mamulün teslimiyle, kontrol edilmesiyle; makbul olarak kabulü, ve ödenmesiyle biter.

- Bu, temas edilecek olan *tedarikçilerin seçilmesiyle* başlar. Bir kişi, yok yüz kişi olabilir bunlar. Liste, hazırlıkla ilgili istihbarat seviyesinde durdurulacaktır.
- Duruma göre, *teklife çağrı* yapılacak, veyahut, yapılmayacak; Bunlar sonra, açılacak, incelenecek, kıyaslanacak, analize edilecek ve ilgili istihbarat alınacaktır.
- Sonra, bir veya birkaç safha halinde, *müzakere-pazarlık* faslına geçilecektir. (Tutulacak olan bir veya birkaç tedarikçinin saptanması için.)
- Nihayet, *sipariş verilecek*, ve bu, tüm unsurlarıyla, gerçek bir kontrat niteliğinde olacaktır.
- Özellikle, *nakliyat* konusu belirecektir.
- Bundan sonra *siparişi takibetmek* icabedecek, teslimat süresi, bazı da kalite yönünün (dikkate alınması) kontrolü gerekecektir.
- Teslimat yeraldığında, miktar ve kalite *kontrol* edilecek, — DOĞABİLECEK İHTİLÂFLAR — müzakere konusu olacak, halletme gerektirecek, veyahut da hukuk işlerine gidilmesini gerektirecektir.
- Fatura geldiğinde, kontrol edilmesi, ve ödenmek üzere, *muhasebede sıralandırılması*, yani ödeme emrinin çıkartılması gerekecektir, vs.

Bu ameliyelerin çoğu, bazı kez, çok ince, çok çapraşıktır. Bazı hallerde kolaylaştırılmaları imkânı vardır. Bu bir politika meselesi olabilir. Konuyu daha sonra ele alacağız.

2. İkmal, önemli bir faaliyettir.

- a) Hafızaları zayıf olanlara hatırlatmak isteriz ki, ikmallerle ilgili hesaplar, *İşletme Hesabının en büyük kısmını* teşkil ederler. Bu ticarî teşebbüslerde bariz olarak görülür. Ancak, sınaî işletmelerde de durum öyledir. Yeter ki, köşekenar gözden kaçmaya...
- Örneğin, amortisman hesapları bu kabildendirler; çünkü, amortisman, esasında, fiyatın, veyahut da bir malın tedarik kıymetinin; kullanım süresinin, muhasebe süresini geçmesi nedeniyle, muhtelif işletme devrelerine yayılmasından başka bir şey değildir, ve dolayısıyla, bir ikmal işidir.
- Maddeler, mallar, tüketilir mamuller, ve aynı zamanda, satın alındıkları iddia edilebilen hariçten alınan hizmetler, ikmal hesabıdır.
- Üstelik, nakliyatın satınalmaya katılması hesabı da bir ikmal muhasebe hesabıdır.
- b) Böylece, teşebbüsün ikmalini temin eden kişilerin, aynı serviste toplanmış olsunlar, veyahut da, teşebbüsün hemen her yerinde gizlenmiş, her tarafına dağıtılmış olsunlar, teşebbüs *kasasından çıkan paranın en büyük kısmını harcadıkları* inkâr edilemez.
- c) Rakamın önemi kabul edilse de, fonksiyonun önemi inkâr edilebilir.

Örneğin, iddia edilebilir ki, satınalıcı, büyük meblâğları elden geçirmekteyse de, muhasebecinin elinden geçen meblâğlar, çok daha büyüktür, ve ikmalcinin elinden büyük tonajlar geçmekteyse de, nakliyecinin elinden geçen tonaj daha da büyüktür.

Ancak, burada, kelime oyunu yapmağa mahal yoktur: Satınalıcı dediğimiz kişi, *teşebbüsün harekâta muvaffakatini temin etme sorumluluğunu üzerine alan kişidir*. Bunu, dakik temellere dayatır. Kararı veren, ister teşebbüs başkanı olsun, ister basit bir depo memuru, arada fark gözetilmez. *Satınalan kişi, firmayı taahhüt altına sokmuş olan kişidir*. "Evet" demiş bulunan kişidir.

Dolayısıyla, meslek itibarıyla satılabilir olsunlar veya olmasınlar, satınalmanın fiili sorumluluğunu yüklenenler, teşebbüsü, vahim ve ağır taahhütlerle karşılaştıranlardır, ve büyük masraf kapısı açarlar.

- d) Bunun sonucu şudur ki, teşebbüslerin çoğu için, ham madde satınalımı, *maliyet fiyatının en büyük kısmını teşkil edecektir.*

Bilinmektedir ki, geleneksel olarak, en azından elli yaşında olan, ve Amerikan "direct costing" kavramının garip şekliyle gençleştirmiş olduğu bir nazariyeye göre, dolaysız maliyet ile genel masraflar arasında tefrik edilir.

Biz burada, dolaysız maliyetin; değişken, spesifik, marjinal, basitleşmiş veya geliştirilmiş bir masraf olup olmadığını; ve diğer masrafların; — dolaylı olarak, — genel masrafların, sabit masrafların veya bütünsel masrafların kısmı olup olmadıklarını tayin etmek amacıyla terminoloji tartışmasına girmek niyetinde değiliz. Şuna dikkat etmekle yetinelim ki, dolaysız bir masraf halinde, maddeler, bunun en önemli kısmını teşkil ederler, ve bunlar *tamamen* istihsal edilen miktarlarla müteneptirler.

Bunun sonucu şudur ki, *aynı teçhizatla daha fazla üretilmesi halinde*, bunların nisbi ağırlıkları artar. Esasen, teşebbüsün sabit masrafları artmış bir istihsale dayanacağından, nisbeten tüm içinde daha az ağırlıklı olacaktır. *Dolayısıyla, ne kadar fazla satış yapılırsa, ve satış fiyatındaki satınalma fiyatının önemi ne nisbette artarsa, — ki zaten satıcılar, satışları zorlamak için fiyat kırma yollarına başvururlar. — ham maddelerin satınalma fiyatları o kadar da önem kazanır.*

- e) Burada, John A. Hill tarafından zikredilen bir örneği ele alalım. Bir teşebbüs, 50 milyonluk bir ciro yapmakta, vergiden önce % 10 oranında bir kâr gerçekleştirmektedir.

Satışını % 20 oranında artırarak, vergiden sonra 10 milyon üstünden 500.000 kazanmak için, herhalde bir hayli masraf etmeğe yatkın olur. Aynı idare, Satınalmada % 4 oranında bir indirimi gerçekleştirmek için aynı masraf ve zahmetleri göze almağa hazır mıdır? (Şüphe konusudur.) Oysa, Satınalmalarının tümü 25 milyon civarında olduğundan, % 4 oranında bir indirimin gerçekleştirilmesi, vergiden sonra aynı sonuca varılması demek olacaktır.

Kendi teşebbüsü için, mukabil rakamları hesaplamak isteyenler okurumuza, bunu, maliye kanun hükümleri dairesinde yapmasını salık veriyoruz. Ayrıca, dolaysız masrafla, maliyet fiyatı arasındaki farkları dikkate almasını öneriyoruz. Brüt haddini artıran madde maliyetlerinde belirli bir azalma elde etmeğe gerekli çaba maliyetlerinin, atelye vs. de, prodüktiviteyi artırmaya gerekli yatırımlarla hangi oranda olduklarına bakmasını tavsiye ederiz.

- f) Zaten, ele almayı tasarlamış olduğumuz sorunun da temeli, esası, budur. Oysa, örneğin sadece bir kez, bir teklif istemi açıklamış, en basitinden biraz daha çapraşık, ve rekabeti normal şartlar altında yeralan bir mamul satınalmak için, birkaç tedarikçi gezmiş ise, gayet iyi bilir ki, *verilen fiyatlar arasındaki farklar, beklenenin çoğu sefer, çok fevkinde olur.*

Genellikle sanılır ki, sınıai satınalmalar, büyük mağazadakilere benzer, ve ameliye, etiket üstüne yazılı fiyatı ödemekten ibarettir.

İlk başta, bir fiyatın bir etiket üzerine yazılmış olmasının, daha ucuzunun bulunmayacağına delalet ettiğine inanmak abestir. Büyük mağazalar, bunu gayet iyi bilirler, ve hatta, bazıları; daha ucuz fiyatın bulunduğunu ispat edenlere aradaki farkı ödemeyi taahhüt etmektedirler.

Üstelik, bir fiyat hesaplamış olan Satıcının, bunu biraz olsun indirme gücüne sahip olmadığına da inanmak yanlıştır. Çoğu sefer, bu güç ona verilmiştir. Ancak, sadece % 2-5 nisbetinde. Şefi, bundan öteye gidebilir. Bazı durumlarda, Umum Müdür, çok daha ötesine de gider.

Ancak, henüz mülâhazanın sonuna varmış değiliz. Gerçekte, görülmektedir ki, *satınalma sırasında, en esaslı tasarruflar, fiyat üzerinden zorlamalarla elde edilen indirimlerle değil, kıymetlerin dikkatle analize edilmesiyle elde edilir.* Yersiz lüksten kaçınmak, malın kullanımına göre, *tedarikçiye* fazlasına malolacak unsurları bulup onlardan kaçınmak gibi davranışlar buna girer.

- g) Ve nihayet gözden kaçmaması gerekir ki, özel bir satıcı, basit istek üzerine, % 3 nisbetinde bir indirim yapmayı kabul ederse, örneğin; mümkün tüm tedarikçileri elinde tutan satınalıcı, vaktinin müsait olması şartıyla, çok daha büyük fiyat farkları tespit edebilecektir.

Tanımlama itibarıyla, Satınalmadaki ayırım, belirli bir Satıcı tarafından yapılması kabul edilen indirimle kıyasla, daima daha yüksek olacaktır.

Hiç bir zaman, bir patron, müstahdemine % 20 oranında bir "dalış" yapma selâhiyetini vermez. Ciddi olmaz. Ancak, rekabetin, kendisine tatbik etmesi söylenen fiyatın % 20 si kadarıyla altında satış yaptığından yakınan satıcılara da kim rastlamadı ki?

Dolayısıyla, nasıl olur da — her hafta, yazıhanesinde, ateş püsküren Ticaret Müdüründen, aleyhinde % 20 lik fiyat farkları tespit ettiğine dair raporlar dinlemesine rağmen — teşebbüs Başkanı, bu farkı, Satınalma piyasasında bulacağını akla getirmez. Oysa, gerçek durum da budur. Çoğu kez, bir sıralı müessese patronu, Satınalma fiyatlarını ancak % 1 veya 2 oranında indirebileceği kanaatindedir. Öte yandan, kendisine gelen tüccarlar, yevmen, % 10 ilâ 20 arasında fiyat farkından bahsederler.

Burada, izahı mümkün olmayan, sistematik bir görüş bozukluğu mevcuttur. Bu üstelik, biraz çapraşık ve yeni mamul veya çalışmalarda, orta halli bir konjonktür durumunda, tedarikçiler çok sayıda, ve birbirlerini tanımaz haldeyken, *ve hele aramaya lâzımgelen zaman mevcut iken*, bulunacak olan ayırımlar daha da önemli olduklarından, daha da doğrudur. Müdrik herhangi bir satınalıcı, % 200'e kadar gitmiş olan ayırımları hatırlar; ki bu, aynı malın aynı zamanda, bir ile üç misli fiyatına bulunması demektir. Her halde, % 50 ile 100 arasında bir oynamaya sık sık rastlanır. Satınalıcının sanatı, zaten, *bu ayırımların varolmalarını temin etmektir.* Bu gibilerinin bulunmaması, sadece meslekten haberi olmayanlar için bir teminat teşkil eder.

- h) Bu kadar uzağa gitmeden, sadece farzedelim ki, daha iyi bir İkmal politikası sayesinde ortalama olarak % 2 lik bir ıslahat sağlanabilmektedir. Zaten fazlaya malolmayan bu harekât sayesinde bir yılda gerçekleştirilen tasarruflar toplamı ne olur?

- i) İkmal problemlerinin önemi, aynı zamanda, stoklar tetkik edildiğinde belirir.

Teşebbüsün bilançosunda, depodaki mal stoku, ve yarı mamul mallar stoku, *aktifin önemli bir kalemini teşkil ederler.* Buna "İşlenmekte olanlar" ve sonucu olan mamul maddeler de eklenirse aşağı yukarı daima *döner sermayenin en büyük meblağını teşkil eden* bir toplama varılır.

Ciroları çok yavaş olan, ve hatta onyıllardanberi dönmeyen, dağ gibi yığılmış stok tasavvur etmeğe imkân yoktur.

Ford derdi ki: "Hatırı sayılır bir ölü stok mevcudu toplamış olmadan iflâs eden bir teşebbüse rastlamış değilim."

Gerçekten, bu stoklar, zaten kıtlığı hissedilen bir malî varlığı yerinde çakılı tutarlar. *Donmuş stoklara* bu şekilde "yatırılmış" meblâğlar, icabında kâr getirmesi beklenebilen *başka yatırım imkânlarını dondurmağa katkıda bulunurlar*.

Aksi yönde, seviyeler çok düşük iseler, maliyeti çoğu sefer zor takdir edilen bir *stok kopmasına* (stokta inkıta) varılır. Bunun bir istihsal seyrini durdurması halinde, maliyeti çok yüksek olabilir.

Dolayısıyla, stokların idaresini, ampirik metodlara, veya modern metodlara göre yetiştirilmemiş, onlara alışmamış bir kişiye terketmek, kaşayı hademe kadının emrine vermekten vahim bir falsodur. Çünkü, kasadar, maliyeyi idare etmez; ve zaten, kasadaki para, dükkân-dakinden bir hayli azdır.

3. İkmal orijinal bir fonksiyondur.

a) Bu demektir ki, teşebbüsün diğer fonksiyonlarıyla ilgisi irtibatı yoktur.

Mamuller tasarlamak, üretmek, denemek, satmak, teslim etmek... bunlar sınaî teşebbüsün *harekât çarklarıdır*.

Finansmanlarını temin etmek, insan gücünü bulmak, teşkilâtlandırmak, bir hukukî bünyeyi tasarlamak, iş idaresini kontrol etmek,.... bunlar fonksiyon cinsinden çarklardır. İkmal etmek; bu fonksiyonlardan hiçbirine dahil değildir.

b) Bize göre, bu, bir *harekât çarkıdır*, çünkü, esas itibarıyla, mamul olacak olan unsurlarla ilgili olarak tatbik edilir. Savunulabilir ki — ve olmuşluğu görülmüştür — bu fonksiyonel bir hizmettir; ve diğerleri gibi, *harekât çarklarına imkânlar* tedarik eder. Birileri bunlara sermaye, insan, teşkilât, hukuk, idare imkânları tedarik eder...

İkmal unsurları ise değişik malzeme ve mamulleri *temin* ederler. Ancak, bunlar, sadece çalışma imkânları olmayıp, aynı zamanda mamulün unsurlarıdır da...

Ve bu anlamda, İkmal unsurları, *harekât* nevindendirler. Ve ancak, makine, ve tüketilebilen malzemelerle mamuller temin ettikleri takdirde fonksiyonel olarak görülebilirler.

c) Denecektir ki: "Bunun özelliği yok, kim olsa satınalabilir." *İşin kötü yapılması şartıyla bu, mümkündür*.

Ve bu, İkmal fonksiyonunun en esas niteliklerinden biridir. Yâni, şudur ki, önüne gelen, satınalabilir. Oysa, her gelen, tasarlayamaz, üretmez, satamaz. Fakat satınalabilir.

Eğlenceli bir faaliyet üstelik! İlginç, heyecanlı! Hele para patronun olursa, (o da çoğu kez, anonimdir, isimsiz bir patrandır!) Ama, maalesef, bu, patronun parası değil, *müşterinin parasıdır*. Bunun teşebbüse ait bir para olması için, Satıcı tarafından elde edilen fiyatla, baş saffında Satınalmalar bulunan masraflar arasından, sıyrılarak arda kalması gerekir.

Burada parantez açalım: *Kocaman bir görüş yanlısı mevcuttur*. Bu, müşteri tarafından getirilen paranın, teşebbüsü finanse etme unsuru olacağı zehabına kapılmaktır.

Bir satışın getirdiği yegâne yeni finansman imkânı, bu satışın bıraktığı kârdan ibarettir. Arda kalanın hepsi, ya sarfedilmiş, veyahut da sarfedilecektir. (Stoktan, veyahut da sözleşmeye dayanarak yapılmış bir satış olduğuna göre)

Bu demektir ki, satınalan; patronun değil *müşterinin* parasını sarfeder. Oysa, sözkonusu müşteri, kendisidir. Tabii, kimse oturup da, lokomotif üreticisi, veyahut da tuvalet sabunları üreticisi olarak, bu nesnelerin, gerçekten, sofrada yenecek olan bonfile fiyatının bir unsurunu teşkil ettiğini düşünecek kadar, sivri akıllı değildir. Oysa, şüphe kalmasın, bu, mutlak surette böyledir. (Çünkü, sığır nakledilecektir; çiftçi de, tuvalet sabunlarıyla yıkanacaktır...)

Buna rağmen, firmanın parasını carcur etmek, kimseye pek vahim görünmez. Gidin görün, Servis şefleri, gelecek yılın bütçelerini hazırladıklarında, neler yaparlar! Sadece bazı masraf pusulalarını tetkik etmek yeterlidir. Arada bir, örnek tepeden gelir.

Ve istenir ki, gitsin, herkes, istediğini, gereğini alsın! Ve sanılır ki, bu kolay, ve sakıncasızdır! Düşünülmez mi ki, böylesi, hiziip yaratır? (kişileri, *yargıç*, - *yargılı* durumuna sokar?) Düşünülmez mi ki, herkes, kendi nazını geçirecek, oynacağını en başta temin edecek, zevklerini tatmin etmek için yarışacaktır? Üstelik düşünülmez mi -ki, *kötü satınalan kişi, kendini kolaylıkla affeder? Hem kasadar, hem muhasip*, aynı kişinin uhdesinde toplanırsa, ne olur canım? Evlere şenlik!

d) İkmalcilik, uzmanların işidir.

Satınalmak, herkese verilmiş bir iştir. Çünkü, er geç, mal satmağa hazır biri bulunur. *Oysa, iyi satınalmak, aşırı derecede çetin cevizdir.*

Ancak ne var ki, Satınalıcı, müşterinin parasını ne denli iyi sarfederse, sonuç o denli iyi olacaktır.

Bunun için de, İkmalin zorluklarına alışmış; Satıcılar piyasasını tanıyan, stokları idare etmeyi bilen, belirli bir ödeme şeklinin etki ve seyrini bilen (psikolojik olduğu kadar, malî yönden), kontrol etmesini, takibetmesini, teftiş etmeyi bilen, fazlalık olarak alınmış bir tek teçhizatın kaç malolacağını kestirebilen, lüzumsuz ambalâjı, bekleyen vagonu, maliyet unsuru olarak takdir edebilen, bir konjonktür değişikliği veya yeni bir kararnamenin ne şekilde yansıyacağını bilen kişiler gerek. Zaten, bir teknisyen, bir maliyeci, bir hukukçu, bir bakım uzmanı olarak kabiliyetleri için değil, satınalmayı bilmeleri nedeniyle seçilmiş olacaklardır.

Kötü satınalırlarsa, kabahat kimdedir?

Herhalde bu iş için eğitilmiş olanlarda değil; önüne gelenin, satınalmağa çıkmasına müsaade edende.

Bir gün — adı istemez — bir müessesede bir anket yapıldı. Ve görüldü ki, servislerden herbiri, birşeyler satın alıyor. Hiç olmazsa muhasebecilerin buna istisna edecekleri sanılmışsa da, ne gezer! Bunların kendi delikli kartlarını satınaldıkları görülmüştür!

İKMAL POLİTİKASI :

1. Demektir ki, İkmal fonksiyonu, ana unsurdur.

Bundan evvelki kıssalardan bu hisseyi çıkartmış olacağız. Bunun sonucu şudur ki, İkmal politikası, teşebbüsün *başta gelen politikalarından biridir. yani, bir diğerine tabi tutulmaması gerekir, ötekileriyle dengeleştirilmesi sözkonusudur.*

İkmal politikasının, teknik veya ticarî politikayla niçin ve nasıl dengeleştirilmesi gerektiğinin uygun olduğuna, herhalde daha sonra değinmek fırsatını bulacağız. Oysa şunu hemen diyebiliriz ki, bu politikanın bir başkasına tabi tutulması, çok sık olarak görülen bir kusurdur, ve bir hayli hatalı hareketin kaynağı olarak belirmektedir.

2. Bir İkmal Politikasının kapsamı :

a) Bu iki sözün birleşmesinden ne sonuç alınır? Demıştik ki, politikadan amaç, harekete yön vermektir. Daha dakik olarak ayırım yapalım.

Gerçekte, sözkonusu olan, *harekete ANLAM kazandırmaktır.*

b) Anlam :

- Bu, hareketin finalite probleminin tümüdür. Niye hareket etmekteyiz? maksadımız nedir? görüşümüz nedir? hangi hedeflere doğru yöneliyoruz?
- Fakat burada aynı zamanda bir de ahlâk (etik) sorunuyla karşılaşılır. Finalite ile iktifa etmek, sözkonusu değildir. Aksi halde: "Sonuca varan her yol mubahtır" durumuna düşülür. Burada tartışılmakta olan, tüm ayrıntılarıyla, politik bir sorundur. Bazıları fazla yumurta kırmak ister, diğerleri, daha az omelet pişirmek.

c) Tevcih: (Yönelme):

Burada sözkonusu olan, tamamen değişik cinsten opsiyonlardır.

- birileri (genel) olacaktır:

fonksiyonun limitlerini tayin etmek, onu organize etmek, bağlılık seviyesini tayin etmek, politikasını diğerleriyle dengelemek.

- ötekileri kısmî olacaklardır:

Bir piyasayı hazırlama siyaseti bulunacak, bir tetkik ve araştırma, ihtiyaçlar ifadesi, pazarlık, stoklar idaresi vs. politikası bağlanacaktır. Ve burada, biz, bu değişik unsurları gözden geçirmeyi tasarlıyoruz. Eserimizin planı olacaktır bu.

...

Bu ilk bölüme son vermeden, havasını özetlemek isteriz:

İkmal, öylesine önemli bir şeydir ki, yetersiz eğitim görmüş, veya kötü seçilmiş bir Satınalıcı, imkân ve vakti de kifayet etmediği takdirde, ancak, *onu istihdam eden teşebbüsü bastırır, ve kimse bunun farkına vurmaz.* Bunun önlenmesi için, dünya çapında meslek kıstaslarını haiz iş idaresi uzmanlarını başa getirmek gereklidir, ki bu da, bunun için uğraşılsa dahi, bulunması kolay bir şey değildir.

İdarecilere bu yüzden diyoruz ki: Satınalıcılarınızın çalışma tarzlarına bir göz atınız. Onlara yardım edin, gerekleri olan imkânlar yönünden biraz cömert davranın. Onlar, tek başlarına, kârlarınızın ana unsurları olmayacaklardır. Onlara yardım etmezseniz eğer, emin olunuz ki, zararlarınızın ana kaynağını teşkil edeceklerdir.

Ve ikmalcilere de diyoruz ki: Burada, İkmalcinin de görevi, olanca gayretiyle çalışmak, karar ve hareketlerinin doğruluğunu çalışarak ve çalışırken göstermektir. Aksi halde bir gün, patronları, İkmalin, satınalıcı elinde bırakılmayacak kadar önemli bir şey olduğuna kanaat getirebilirler.

BÖLÜM 2.

FONKSİYONUN ANLAMI

Bu, politika rahlesinin birinci kanadı olup, ikincisi yöneltmedir. Biz bunları iki bölüm halinde ele aldık. FİNALİTE (Gayenin yönü-Ereklık) ve AHLÂK. Gayet tabii, tetkik edilen her unsurla ilgili olarak oluşan liste veya sıranın nihaî olduğu, herşeyi kapsadığı diye bir iddia olamaz. Bir teşebbüs, buna, kendine has politika unsurlarını *eklemiş* olabilir. Vazetmekte olduğumuz doktrini veya görüşlerden birini kabule zorlayıcı bir durum yoktur. *Aksi yapılabilir*, yani görüşlerimize sırt çevrilebilir. Teşebbüs hürdür... Hattâ ikmal virajını alırken alabora olmayı göze almakta bile...

FİNALİTE (GAYENİN YÖNÜ) — EREKLİK.

İkmal fonksiyonu ne işe yarar ?

1. Rolü :

- Anlaşılan, rolü, *teşebbüse, ihtiyaçları olanları temin etmektir.*
- Aynı zamanda, teşebbüs "ihtiyaçlarını karşılamak" da denmektedir.
- Daha sonra, bunları sınırlandırmanın gerekli olduğunu göreceğiz.

Esasında, İkmalde karakteristik unsur şudur ki, rolünü, *teşebbüsün dışına karşı*, yani genellikle *tedarikçi* denen *üçüncü kişilere karşı* oynar.

İçte bulunan bir şeyi kullanarak ihtiyaç karşılamak eylemi ikmal olarak düşünülemez. Evveliden satın alınmış mamullerden ibaret, veyahut da İkmal kısmı çabalarıyla temin edilmiş olması hali hariç; Böylece, içten gelen bir ihtiyaç karşılaması, sadece, dıştan gelmiş bir eski eylemin uzatmasından ibarettir.

Ancak, bir makineyi işletmeğe başlamak, bir büroyu yerinden oynatmak veya başka yere koymak, bir işçinin işyerini değiştirmek, bir resmin gerçekleştirilmesi, bir tavsiyenin verilmesi vs. esasında, bir ihtiyaç karşılamaktır, bir teşebbüs gereğidir; ve buna rağmen, bunların İkmal ile ilişkisi olabileceği, kimsenin aklına gelmez.

Oysa, makineye gerekli gücü temin etmek, müstahdemin yazıhanesini (bürosunu) temin etmek, işçi işyerinin âletlerini tedarik etmek, resim kâğıdı ile Çin mürekkebini bulundurmak, dıştaki müşavir-mühendisle temas kurmak, bu işler kim tarafından yapılırlarsa yapılsınlar, İKMAL faaliyetleridirler.

2. Ödevi :

Bu işleri yaparken, İkmalciler *sarfedilen her lira için maksimal kıymeti temin etmek* için çaba sarfetmelidirler.

“En ucuz fiyatı sağlamak” gibi özel duruma hemen intikal ederek onu ilke addetmek, kötü yorum olur. Daha ilk anda, bu ilkel tanımlama “en iyi şartların sağlanması” şeklinde yumuşatılabilir. (ima edilenler: fiyat, vade, kalite, hizmet, ödeme, ambalaj, teslimat vs. gibi şartlar.)

Şartların bileşimi, alış-verişin kıymetini oldurur. Oysa, bu kıymet, şartlara göre değişir, şartlara bağlıdır. Örneğin, bir tulumbayı ileten motor arıza yapar da, teşebbüsün çalışması, bu tulumbaya bağlı ise; arıza sonucu olarak, teşebbüs durmuştur. Depodan bir yenisi getirilir, o da yanar.... Üçüncüsü de dayanmaz. Bu olmuş bir hâdisedir: Motorlar depoda kala kala, yan tesirlerle işe yaramaz hale gelmişlerdir. Sözün kısası, motorsuz kalınmıştır! Satınalıcı tutup da, tedarikçilerini araştırarak, teklif istemeleri yayınlayacak vs. değil ya! Bu durumda abes kaçır. Çünkü o gün, motorun gecikmesi maliyeti, saat başına milyonlara çıkmaktadır. O anda fiyatın kıymeti kalmaz. Kaliteye, ambalaja vs., hiçbirine bakılmaz. Yeter ki acele gelsin, diğer üçü tamir edilinceye kadar çalışsın, dayansın da, ne olursa olsun. İşin sonunda, zaten, elimizdeki misalde, tamirin en acil hal çaresi olduğu anlaşılmış, dolayısıyla en fazla kıymeti olan, (en fazlaya mal olan) çözüm seçilmiştir.

Diğer bazı hallerde, meselâ, yerine göre, fiyattan fazla değer, yani ağırlık, belirli bir satış sonrası servise, belirli bir prestije, belirli bir teslim ritmine, veyahut da belirli ödeme şartlarına verilecektir.

Verilen bu ağırlık, kıymet kavramının daha kolayca anlaşılmasına âmil olur. Kuşkusuz, kalitenin önemi çok büyüktür; ve bunu, ihtiyaçların ifadesinden bahsedeceğimiz zaman ele alacağız.

Lewis'in deyimini kabul ederek, onunla birlikte şunu vazedelim: İkmal bir “*profit making job*” yani *kâr yapma — kâr gerçekleştirme — ödevidir*. Oysa bunun için, ödevinin, icracıları tarafından adamakıllı anlaşılması gerekir.

3. Hedefleri :

Sanılabilir ki, hedef, esasen, bu azami kıymeti temin etmektir. Ancak bu, bir tanımlama (terminoloji) tartışmasından ibaret kalacağından, biz bunun üstünde durmayacağız.

Burada istediğimiz, sadece, biraz daha ileriye gitmek ve ilk iki paragrafın sınırlarını aşmaktır.

Tedarikçiliğini saptadık. Her lira için belirli bir kıymeti şart koştuk. O da tamam. Ancak, niçin böyledir bu ?

Burada, genel politikaya geri gitmek icabeder. Farzedelim ki, Kamu Sektörü sözkonusudur. Bunun rolü, kamuya hizmet etmek, bu arada, Devlet bütçesine yüklenecek olan yükü en uygun seviyesine ulaştırmak, halka, istek ve arzularına en yakın şekilde hizmet etmek olacaktır. Niye? Çünkü bu, tüm vatandaşların çıkarı icabıdır. Dolayısıyla, *Kamu çıkarı* üstünde durulacaktır. Bu nedenle, tedarikçinin teçhizat yönünden ek çabada bulunması pahasına, belki de biraz daha pahalı bir fiyata rıza gösterilecektir. Bu, Kamu Sektörüne bir şey tedarik etmemiş bulunacak, fakat bu nedenle, tedarikçi, bazı piyasalara yerleşmiş bulunacak, ve Devlet bundan faydalanacaktır.

Şimdi, bir Özel teşebbüs sanayiine bakalım: Temin edilen kıymetin maksimaizasyonuna gidilmektedir. Hangi amaçla? Ücretleri artırabilmek, kâr dağıtabilmek, verilen kredileri ödeyebilmek, bir futbol takımını finanse etmek için mi? Herkes zevkine göre seçer!

Oysa, biz daha genel bir formül teklif etmekteyiz: *Firmanın rekabet gücü durumunu ıslah etmek.*

Bunun avantajı, *herkesin taraftar olacağıdır.* Aynı zamanda sözkonusu, takım halinde bir çalışma yapılmasıdır; tek kişi harekâtı değil...

Hedefine erişirse, *Satınalıcı, Satıcının yerini tayin eder.* Ve aynı zamanda, tüm diğer servislerin de durumlarını da sağlamlaştıracak, ilerletecek, ıslah edecektir.

4. Görüşü :

Ancak, bunların hepsi, firma şöhreti görüşü çerçevesinde yeralmalıdır.

Karşı görüş kolaylıkla tasavvur edilebilir. Tedarikçinin midesini bulandıracak şekilde hareket eden Satınalıcıların durumudur bu... Herkes onlardan kaçır, kendileriyle, ancak çare olmadığı zaman, veyahut da satınalmaları mutlak zorunluk haline geldiği zaman temas edilir.

Bu tip Satınalıcı vardır. Çoğu kez, patronlar böylesini ister ve tutarlar. Sanırlar ki, kesmiş olduğu tedarikçi kafalarını boynunda asılı tutarak gezdiren bu cengâver, herkesçe sayılacak, herkesi korkutacaktır. Bu kısa sürer. Konjonktür döndü de, piyasa kıtlık devresine girdimiydi, herkes yok olur.

Tersine, "baş üstünde yeri var" siyaseti de bundan iyi değildir. Bunda, Satınalıcı, tedarikçilerinin gönülleri almak, sevgilileri olmak için, herşeyi yapar; ve böylece, ilk başta hizmet gören ve en iyi hizmeti gören kişi olacağını sanır. Bunun için, hepsiyle haşır neşir olur, "enseye tokat" münasebetleri tesis eder, kimse istemeden, ödeme teklifleri yapar.

Bu cins, pazarlığa tenezzül etmeyen, "bonkör" Satınalıcıları da tercih eden patronlar vardır. Sanırlar ki, böylece, firma, "efendilik", "ağalık", "çorbacılık" görüntüsünde olacaktır. Oysa bu yanlıştır. Çünkü (cömertliği) uğruna peşinden koşulursa da, zaafı neredenyle biraz da hor görülür.

Firma şöhreti yönünden en iyi havayı yaratmak kolay değildir. Biz bunu gene ele alarak sadece karşılıklı hümet havası içinde olabildiğini göreceğiz. Böylece, gayet dikenli bir konu olan Ahlâk sorununa gelmiş bulunuyoruz.

AHLÂK :

Yapılabilen, ve yapılması gereken şeyler nelerdir?

1. Efendilik (Nezaket)

Yapılacak ilk şey, bize göre, nazik davranmaktır. Yâni efendi olarak hareket etmektir. Burada, Satınalıcının, karşısındakinin yerine geçmesi yeterlidir. Bunu yapar da, kendini, kendi Firmasını temsil eden bir Satıcı durumunda görürse, teslim etmesi gerekecektir ki, *tedarikçileri, müşteri tarafından nasıl karşılanmak isterse, aynı şekilde karşılaması lâzımdır.*

Oysa, fiiliyatta, durum hiç de böyle değildir.

Arza gelen Satıcıya, rahatsız eden kişi gözüyle bakılır. Beklenmiyordu. Çoğu kez, randevu almayı unutmış olduğundan... Ancak, istemiş olaydı bile, reddedilecekti. Kötü karşılını, ayakta tutulur, iki kapı arasında görüşülür kendisiyle. Konuşma edası, bıkkınlık, yorgunluk ifade eder: "Siz, evrağınızı bize bırakın, biz sizi gene ararız." O da, bunun böyle olmadığını bildiği için, ısrar eder, can sıkır, rahatsız eder, ve nihayet ,kendisini dışarıya iterler.

Bu hareket tarzı, nezakete aykırıdır; ve biz bunun, *kötü bir politika olduğu kanısındayız*.

Çünkü, bu nedenle, tedarikçiler, Satıcılarını, cüretkâr, inatçı, karşısındakini pohpohlayarak dinletmesini bilen, tesir altına almasını bilen elemanlar olarak yetiştirmek için gayretler sarfedeceklerdir, ve bunun da zamanı uzundur. Oysa, bunların hepsi, zaman kaybıdır. İdeal durum, işini bilen, malını ve performanslarını bilen adamların tedarikçi satıcısı olarak istihdam edilmelerinin mümkün olmasıdır. Ama, bu adamlar, satışlarda başarısız kalmaya mahkûm olurlar. Genellikle, o anda kapıyı boylarlar.

Onun yerine, muazzam "palavracılar" gelir; yoga gösterileri yapmaya başlarlar. Ve böylece, büroya malzeme satmaya çalışırlar. Ama sattıkları mal hakkında bilgileri sıfırdır.

Ve ondan sonra, mal satmak isteyen, fakat *firma ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyen* bir sürü adam, görmekten bıkmış olan ikmalci, tutar, rastgele, iletilecek ilginç bir mesajı olan Satıcıyı öbürleriyle birlikte, aynı şekilde, hasb—el kader, dışarıya atar.

Bu iki engele takılmamanın tek yolu, nazik davranmak, adamları vaktinde kabul etmek, dik-katli olarak dinlemektir. Bu arada, av hikâyesi anlatmaktansa, tedarikçinin temin edeceği hizmetin avantajlarını anlatmalarını temin etmek, en azından yerinde olur.

Satış tarafındakiler derler ki "*Müşteri Velinimetir.*"

Oysa, "Velinimet" demek, başbelâsı veya başabuyruk demek değildir. Ve müşterinin, bu sıfatından faydalanarak, tedarikçilerine, istenen şekilde eğilip bükülebilen *uşak* muamelesi yapması yersizdir. Onlara *seçmen* muamelesi yaparak, bir koltuk kurtarma zihniyeti içinde, her türlü vaadlerde bulunup, başkalarına hizmet etmelerini önlemeğe çalışmanın abes olacağı kadar...

Söylemek ne gerek, piyasanın "satış" veya "alışta" yâni, üretim fazlası veya kıtlık konjonktüründe olmasına göre, aynı Satınalıcı, sözü edilen kişilerden biri veya ötekisi olmağa yatkı gösterecektir.

Ve bu, kötü bir tutumdur. Tedarikçiler, eğer, işlerinin takibinde iseler, — ki genellikle böyledirler, — hafızaları da güçlü olacaktır. Özel bir ihtiyacınız olacak, onlara gideceksiniz. Onlar da, sizi görmek istemiş oldukları zaman, kendilerine nasıl kötü muamele yapmış olduğunuzu hatırlayacaklar; size, zor durumunuzda yardım etmek için, hiç bir çaba sarfetmeyeceklerdir.

Bir kez daha belirtelim: İstenen, aptal olmak değil, nâzik olmaktır.

Tedarikçiler de normal insanlardır. Müşterinin *kaderlerine bir gün ortak olma ihtimalinde* yaşadıklarını müdriktiler. Karacahil veya hödük olmaları durumu hariç, bilirler ki, menfaatleri, kötü malı fahiş fiyata satmak değildir. Böyle bir tutum kısa ömürlü olur. Çünkü, ya başka kapıya gidilir, veyahut da iflâsa! Her iki durumda da, müşteriden olurlar.

2. Namus :

Satınalıcıların namusuyla ilgili kocaman bir eser yazılabilir.

Fakat sırayı muhafaza etmek amacıyla, özel durumları teker teker ele alalım:

a) PATRONUN HABERDAR OLUP DA BİLMEMEZLİĞE GELMESİ DURUMU:

Namuslu adamlar için inanılır şey değildir bu ama, sanıldandan sık görülen bir durumdur.

Bir patron bana bir gün dert yanıyordu: "Satıcılarıma ücret ve komisyon öderim. Alıcılarıma sadece ücret öderim. Komisyonu Tedarikçiler öder!"

Gayet ciddi bir gazete, yayınlamış olduğu bir araştırmada, kadroların ücretleri sorununu incelemiş; sâfiyane, Satınalıcı gelirlerinin, ücretlerinden başka dış kaynaklardan da geldiğini ifade etmişti. Biz buna tepki gösterdik. Onlar tepkimizi yayınladılar. Ancak, yazarın bıyıkaltından sırtmış olduğu muhakkaktır.

Bu politikayı maledinen patronlar, sihirbaz yamağı rolündedirler. Firmaya kaç patlayacağını bilmezler. Mahkeme kapısına düşmeye ramak kalıncaya kadar, kaç patlayabilirse, o kadarına malolur bu iş...

Gerçek bir dolandırıcı, patronun sırtından servete konar. Eğer hantalsa yakayı ele verecektir. Kurnaz ise eğer, işini yürütecek; şüpheli ilişkiler sayesinde patronun başını ilk önce belâya sokacak; sonra adetâ hayatını kurtaracak; bu kurtarma ameliyesi sırasında, patron, ya servetini ona devredecek, veyahut da, namusundan olacaktır.

Dolayısıyla, Teşebbüs yöneticilerine tavsiyemiz: Fazlasıyla sivriakıllı Satınalıcılardan sakınınız, en müşkülpesent namus kurallarına riayet edilmesini isteyip sağlayınız. Adam seçerken, grafolojik, psikoteknik deneylerini yaptırınız, *ve en ufak şekilde şüpheli görünen bir şahsı, bu işe almayınız.* Rizikonuz fazlasıyla büyük olur.

Ve nihayet, şuna dikkat edilmelidir ki, tedarikçilerin ağızları laçka, ve hattâ bazen fazlasıyla laçkadır. Ve böylece herkesin malûmu olacaktır ki, teşebbüs patronu, personelin el altından gelir temin etmesine; komisyon, rüşvet, hediye almasına göz yummaktadır. Bunun üzerine, teşebbüsün diğer mensupları, bundan faydalanmağa çalışacaklar, aynı yoldan gitmek isteyeceklerdir; böylece teşebbüs bir "batakılık" (haram yiyen tekkesi) olma şöhretini kazanacak, itibarınız bu sayede, her yerde zedelenecektir.

b) PATRONUN NAMUSLULUK ARAMASI DURUMU :

Bu denebilir ki, genel durumdur. Satınalıcı, namus faktörü yönünden seçilir.

Bir teşebbüs başkanı bana diyordu ki: "Ben satınalıcılarımda iki kıstas ararım: "Namuslu", bir de "dayanıklı olması".Arada bir, kimsenin haberi olmadan, satınalma servisine, gizli polis yerleştiriyordu. Zavallı bir kızcağızı, beş paralık bir hediye "kabul" etmiş olma suçundan kapıdışı ederek, öbürlerine gözdağı vermek istediği bile olmuştu.

Patronların namuslu satınalıcılar üzerinde durmaları genel bir durumdur. Bundan, biraz şaşırtıcı olduğu kadar da, belirli bu sonuca varılır: *Profesyonel Satınalıcılar, genellikle, sanayide çalışan diğer unsurların ortalamasından daha namusludurlar.*

Niçin ?

Çünkü, namuslu olsunlar diye, veya namuslu oldukları için seçilmiş kişilerdir. Ve böyle olmağa devam etmiş oldukları için pozisyonlarını muhafaza etmişlerdir.

c) BİR HEDİYENİN HADLERİ :

Diyen olur ki, verilip kabul edilebilecek hediyenin sınırlarını çizmek gerekir. Bu mâkul görünür; oysa bu, bir hayli zordur. Titiz olan her insan, mesleğinde bahşış yoksa, 5 Lirayı reddeder de, çok daha fazlaya malolan bir püroyu, kabul ediverir.

Bir Satınalıcı, belirli bir fiyatı olan bir reklâm hediyesini kabul ettiği zaman, kendisini tesir altında bırakmağa çalıştıklarını aklına bile getirmez, ve kendini bu nedenle, temiz ve namuslu hisseder; bir diğeri ise, bir aperatif kabul etti diye, artık karşısındakine "hayır" diyemez olur. *Bağımsızlık sübjektiftir.*

Burada teslim etmemiz gerekir ki, hediyein kıymeti herşeye rağmen bir hayli ağır basar.

Bazıları, bunu, teçhizatın fiyatına bağlamak istemişlerdir. Saçmadır *bu!* Çünkü bu yoldan, komisyona, yâni yüzde hesabına varılır. Ve teşebbüs yerine Satınalıcının bu komisyondan, yâni indirimden faydalanması karşısında, namusun sözü kalmaz.

Üstelik, değişik iki piyasada aynı yüzdelik, gülünç veyahut da; yerine göre, astronomik rakamlarla sonuçlanır.

Bazı diğerleri, bu kıymetin, Satınalıcının normal ücretine bağlanmasını savunurlar. Bir hediyein yüzde şu kadardan yüksek olması halinde, reddi gerekecektir. Oysa, bu da tutarlı değildir:

1. Geçerli bir rakama varabilmek için, yılda kabul edilmiş olan hediyelerin toplamını elde etmek icabedecektir.

2. Gene de, Satınalıcısının kazançlarına göz yuman patron durumuna varılacaktır.

Söylenebilecek tek şey şudur ki, belirli bir kıymetin ötesinde, *hediye, reklâm niteliğini kaybeder*, ve *istekle zorlanmış yargı yoluyla* bir kararı etkileme unsuru niteliğine bürünür.

Reklâm daima namuslu yollardan gitmez. Gerçekler daima dile getirilmez. Ancak, Satınalıcı kendini buna kaptırırsa, *kasıtsız yeralmış* olur. Mamulü, daha pahalıya ve daha kötü kalite ile satınılması, artık ihtiyarı dışına girer.

Bunu isteyerek yaparsa, artık namuslu değildir. Eğer, bu yolda hareket etmesinin istendiğini hissederse, bilecektir ki, baskı altında bulunmaktadır.

d) İKRAM EDİLEN HEDİYENİN ŞEKLİ

Hediyein kıymetinden çok; veriliş şeklinden, artık namuslu olmaktan vazgeçmesinin istendiğini anlar Satınalıcı... Ve bu durumda, özürlerimizi arz ederek deriz ki, mesul kişi satıcıdır.

Arzedecek mülâhazatı kalmamış bu yolun daha kolay olduğu kendisine söylenmiş, veyahut da "bu ortamlarda bunu herkes yapar" denmiş olduğundan, saldırıya geçmiştir.

Genellikle işe, karşısındakini korkutmamak, ve tedricen yoklayabilmek için, ufaktan başlar. Vakitten tasarrufu bahane ederek yemeğe davet eder. Bazı Satınalıcılar, tedarikçiyle yemek yemeyi sistematik olarak reddederler. Kendilerini tebrik ederiz; ama, bize göre, biraz fazla kaçırırmaktadırlar. İş ziyafetleri, normal işkencelerdir. Sık sık yermalmamalı, mümkün mertebe iade edilmelidirler. Burada patronlara çağrıda bulunuruz: "Fazla sıkı davranmayın, *ona karşı borçlu kalmamak için*, bir tedarikçiyi dâvet etmiş olan Satınalıcınızın lokanta faturasını kabul ediverin."

Ondan sonra, *alelâde reklâm hediyesine* terfi edilir. Dolmakalem, anahtarlık, küllük, takvim, çakı, duvar takvimi, çakmak vs. Bütün bu ufak tefekler, ucuzdurlar, ve *silinmez şekilde, tedarikçinin markasını taşırlar.*

Çok az zaman sonra, bunlarla ne yapılacağı bilinmeyecek duruma düşülür. Bazıları, bunların *kolleksiyonunu* yapar. Tehlikeli bir durumdur bu; çünkü, tutkuya kapılan kişi, bu eşyaların esiri olur; bunları arar, ister, peşlerinden koşar; tedarikçiler ise, bunların çok

ender olanlarını icat ederler; dolayısıyla, bu eşyalar, kendileri kıymetsiz olmakla beraber, enderlik yüzünden *gayet büyük*, sübjektif bir kıymete bürünürler. O kadar ki, satışı etkileyecek bir kıymet de arzedebilirler!

Sözkonusu eşya, yazıhane duvarında, veya büronun üstünde kalırsa, reklâm kıymetini muhafaza eder. O zaman, sorulacak soru, *tedarikçilerinin reklâmını yapmada, gerçekten Satınalıcının rolü olup olmadığıdır.*

Ancak, görülmektedir ki, reklâm hediyesi, mükemmel değildir; çünkü, ne birinin hedeflerine uygun gelir, ne de ötekinin ihtiyaçlarına...

Gelelim hediyein "*kişisellendirilmesine*". En basit çözüm hali, Satınalıcının adresini elde ederek, evine hediye göndermektir. Mükemmel bir şekildir bu... Ne gören vardır, ne duyan! Hediyeyle ele alarak paketi açan kişi, birçok günah arasından seçme durumundadır: Gurur, ihtiras, pintilik (veyahut da boğazına düşkünlük), tembellik... ve... kişisel namusun kurban edilmesi! Tesadüf bu ya? O anda adamın karısı da orada bulunur. Kadınlar hediyeleri severler; belki de paketi kadının kendisi açacaktır. Üstelik, kadın, bununla ilgili olarak, adama, belki "evet" diyecektir. Ve o zaman, zavallının hali tamam olacaktır!

Demektir ki, "*kişisellendirme*" ile birlikte yürüyen bir "*ölçülü davranma*" veya "*gizli davranıştaki efendilik*" (discretion) unsuru vardır. Ve bu, işin gizli meyve havasına katkıda bulunur.

Dolayısıyla, patronlara diyoruz ki: "Herhangi bir firma mensubunun, kime olursa olsun, ev adresini vermesini *resmen* yasaklayınız. "Bu herşeyi halletmez. Ama, yazılı bu emir karşısında, suçlu, suçluluğunu bilecektir; ve bu, bir hayli frenleyici etki icra edebilir.

Ancak, "*kişisellendirme*" kadar, "*ölçülü davranış*" için daha öteye giderler. Zevkleriniz, meraklarınız, veyahut da karınızinkiler araştırılmağa başlanılır. Efendice davranış ve insancıl ilişkiler bahane edilerek, balığa çıkmayı, ava gitmeyi, yelkenciliği, arkeolojiyi, resim sanatını, sevip sevmediğiniz sorulur. Ve o zaman verilecek hediye, Afrikada hayvan avı gezisi tertibinden, son model motorlu tekneye kadar gidebilir!

Ancak, verilecek hediyeyle araştırmaya hasredilen vakitten, psikolojik araştırma, incelik, ustalık vs. den tasarruf sağlamak üzere, Satıcılar lehine, mükemmel sistemler uydurulmuştur. Örneğin, Teşebbüse verilecek "*Hediyeler Fuarı*" vardır. En yeni kişisellendirilmiş, icatları burada bulursunuz. Daha da güzeli, hediyeler katalogu arasından biri seçilir; ve adamcağıza arz edilerek kendisine: "Buyrun seçin!" denir. Bu sistem, en mükemmeldir!

Satıcılar, her satıcının ideali olan durumu gerçekleştirerek, *ihtiyacı yaratmışlardır!* Biraz kamufle edilir bu; ve şükran ifadesi kisvesine sokulur. *Bu kamufflaj hakarete yakındır; çünkü, Satınalıcı, tedarikçinin çıkarlarını, kendi teşebbüsününkilerden çok savunmuş olmak durumundadır!*

e) ISRARLA İSTENEN HEDİYE.

Zavallı Satınalıcı, *gerçek eğitime* tâbi tutulur: Bilinçlisi (gizli emelleri bilindiğinden) tam zamanında geleni (yaş günü, evlenme yıldönümü arifesinde), tüm aileye hitabedecek olanı (ona karşı kötü his kalmaması diye), alışkanlık şeklini alacak olanı (her sene yenilene kataloglar vardır), tamamıyla gizli ve ölçülü olanı (eve gider, zarfın üstünde gönderenin adı yoktur) gibi türler işlenir.

Buna dayanmak için, az görülen, karakteri güçlü kişilerden olmak gerektir. Bazılarında eğinim o denli güçlüdür ki, kabuklarından çıkarak, "*ısrarla isteme*" durumuna geçerler. O andan itibaren, hareket yön değiştirir; karşı taraf galebe çalmıştır. Ve o zaman alçalmanın sınırı yoktur! Oysa bu, henüz ilk firedir!

Satınalıcı surat asar, fazla yüz vermez görünür. Mamulün iyi olduğunu teslim eder, fiyatın ehven olduğunu itiraf eder! Tedarikçinin "uygun durumda" olduğunu tanıyacak kadar ileriye gidecektir hatta.

"Ancak"... işte burada bir "ancak" var ki, izahı güç! Bazı Satınalıcılar, bazı kamu hizmetlerinde, — zikretmeğe lüzum yok — bu "ancak" durumunu sanat edinmişlerdir. Akdeniz ülkelerinde, ve daha da ötede, Orta Şarkta, bu ısrarla istemenin kralları olan kişiler vardır. Onlarla ilgili işlerde, "**B A H Ş İ Ş**" hâkimdir.

İlk temas kurulduktan sonra, Satınalıcı, isteklerini belirtecektir. Tedarikçinin mamulleri arasından orta kıymette bir nesne seçecektir. Tedarikçinin temas ettiği kişilerin sattıkları mallardan biri olabilir bu. Hediye istemez. (Olur mu hiç?) Sadece malı kendisine indirimli olarak, toptan fiyatına satılmasını ister. Bu Satınalıcıya normal görünür. Kendi hesabına satınaldığı zaman, Firma hesabına satınaldığı zamankinden daha kötü performans vermesi için sebep yoktur. Bu raddeye kadar, adamın kötü hareket ettiğini iddia etmek yersiz olur. Öyle ya, iş münasebetlerini iyiye kullanmaktadır, o kadar! Birinin ötekisiyle ne ilgisi var?

Fakat, Satıcı, bunun suyunu çıkartır; ve toptan fiyata mal temin edeceğine, malı hediye olarak temin eder. Farkını da masrafa işler, kendi komisyonunda düşer; daha ötede, patronuna haber verir, o da, "yürü kulum" der!

Ve o zaman, devre kapanmış, çark dönmeğe başlamıştır! Ve makûl olarak, müşterinin maliyet fiyatları, tedarikçinin maliyet fiyatlarındaki yükselmenin kurbanı olurlar. Bu seviyede, Satınalıcı ile Satıcı arasında, — zaten, tuhaftır, karşılıklı olan — bir *hor görme* havası yerleşir. Bu, az zaman içinde, itimatsızlık, sonra da korkuya dönüşür. Çünkü, Satınalıcı, ihbar edilmekten, Satıcı da eli daha bol bir rakip tarafından atlatılmaktan korkar. Teşebbüs başkanının aradığı hava bu ise *devekusu siyaseti* gütmeğe devam edebilir! Fakat bu, eninde sonunda pahalıya malolur. Çünkü, *tedarikçiler arasındaki rekabet artık, mamullerinin kıymeti seviyesinde değil, hediyelerinin kıymeti seviyesinde yeralmağa başlar!*

f) **BASTIRICI VE ÖNLEYİCİ POLİTİKA.**

Buna ne çare düşünülür?

İlk çare nâhoştur: âlenî itham!.. Bu kadar ileriye gitmiş olan kişi, gerçek bir dolandırıcıdır, ve kamu menfaati, her iki tarafın sıhhati yönünden, âlenen suçlanarak damgalanmasıdır. Polis korkusu, usululuğun başlangıcı olduğundan, ihtar gerektir. Bu, patron için, bu konuyla ilgili gayet çetin bir politikanın açıklanması, bildirilmesi demektir.

Bu şöyle olur: *Her türlü tedarikçinin, tam olarak namuslu ve itibarlı addedildiği ilân olunur.* Aynı kabilden bildirilir ki, bu kurala karşı geldikleri ispat edilenlerin ortaya çıkması halinde, ilk başta, Satınalıcı, hemen o anda, tazminat da verilmeksizin işinden atılacaktır; saniyen de, namussuzluğu yapan firma, *makbul tedarikçiler listesinden çıkartılacak*, ve icabında, Ceza Kanunu mucibince takibata uğrayacaktır.

Tedbir ile korku, iki ayrı şeydir. Önleyici bir diğer tedbir, *Satınalıcıların ücret ve gelirleri konusunda fazla tutumlu davranmamaktır.* Araştırmalar, etüdler, istatistikler, ispatlamışlardır ki; Satınalıcılar, genellikle az para alırlar. Bu esasen, kötü seçilmiş olmalarına bağlanır. Fazla işe yaramayan bir adamcağız tutuluyor, ve ona Satınalıcı deniyor. Meslekdaşlarım kuşuruma bakmasınlar ama; gerçek budur, ve bunu kendileri de bilirler!

Bir adamdan namuslu olmasını ister, kendisine az para vererseniz, bunu kabul edecek kişi, ancak iki cins insan tipinden gelebilir: Ya kalkıp da gitme cesaretini bulamayanlar ki bunlar Satınalcıların en kötüsü olurlar —, veyahut da Evliyalardı..

İleri ülkelerde, Satınalcıların şatafatı, Satıcılarınkinden farksız olur, ve ona göre de para kazanırlar. Bu mertebede oturan kişiye de gelip rüşvet teklif etmek için, bir hayli utanmazlık ister! Zaten, haliyle, o kişi fiyatının fazlasıyla yüksek olduğunu ifade edecektir!

g) PRATİK ÖĞÜTLER :

Satınalcıya verilecek ilk öğüt, karşısındaki adamın ona ahlâk dışı veya küçültücü bir teklif yapmasını kendiliğinden menedecek bir tavır ve tutumu takınmasıdır. Bu tavır ve tutumun esası, katılık değildir. Fakat laubâlliliği meneder. Anlatılan şakaya tepki, bir gülümseme olacak, kahkaha tufanı olmayacaktır. Şakalar ağırlaşır, fazla samimiyet kesbederse, gülümsemeler tedricen azalır; sessizliğe, dikkatsizliğe yer verir. İşten başka konuşmalara pek yer verilmez. Bir an sürdürülür ve kısa kesilir. Ve nihayet, adam anlamaz da ısrar ederse, kendisine şöyle dik dik bir bakılır ki, koltuğunda donakalır. Bu yapılması kolay bir iştir. Yeter ki istensin!

Hediyeler, habersiz de gelebilir. Önemsiz olanlarını, Satınalcı, bir çekmeceye kor, veyahut da, herkesin görebileceği şekilde, sekreterine verir, oğluna kullandırmasını önerir. Her halde, yazıhanede şeref tribününde buna yer ayırmaz, ve hele, *teşekkür etmez*. Hediye edilen nesne kıymetli ise, değişik durumlar gözetilir:

- Eve geldiyse, nazikâne bir yazı ile, teşekkür ederek iade edilir, aradaki havayı bu gibi hediyelerin bozacağı münasip lisanla anlatılır.
- Yok, yazıhaneye geldiyse, iki değişik durum vardır:

— Bildirilmesi uygunsuz bir nesne ise, evvelki durumdaki şekilde iade edilir.

— "Bir kasa şişe" kabilinden bir hediye ise, bir kenara konur, Yılbaşı Eşya Piyangosu çeşidine dahil edilir, ve gönderene de, personel namına bir teşekkür mektubu yazılır.

Ki bu da, genellikle, onun hoşuna pek gitmez.

Ve nihayet, buna rağmen, Satıcı hödürlük eder de, "Efendim, anlatamadık, biz bunu size şahsen göndermiştik!" diye gelirse, sanırız, tahkir edilmekte zorluk çekilmeyecek; ve kendisi, durum da anlatıldıktan sonra, bir ara kara listeye konarak, kapı dışarı edilecektir.

Satıcı, alınmış görünebilir; bir hediyeyi reddetmenin, yapılacak şey olmadığını söyleyebilir; hareketin arkadaşlığa sığmadığını, -medenî olmadığını ileri sürer... Size, rekabetin bu husustaki olumlu tutumdan bahseder... İnanmayın sakın! Dürüst ve şerefli bir insanla temas etmekten alınacak kişi kimdir? Durumunuzu takdir etmiyor görünüyorsa da; kendisi, veya hiç olmazsa, patronu, çok takdir ediyordur bunu.

Patronlar ve ticaret Müdürleriyle ilgili olarak söylenmesi gereken bir şey daha var; o da şudur ki, çoğu kez, teşebbüsün satış tarafındaki siyaset, satınalma tarafındaki siyasetten çok değişiktir.

Satıcılar, müşterilerine hediye yapmak için kredilerle teçhiz edilirler. Satınalcıların evlerine, onar onar şampanya sandıklarının gönderilmesine imkân bulurlar. Müşterilerine, çeşitli eğlencelere, törenlere gitmenin yerinde olduğu üzerinde ısrar ederler. En lüks klüpleri müşterileriyle doldururlar. Bütün bunlar, maliyet fiyatlarını şişiren, ve namuslu ticaretin içinde battığı bir hava yaratır.

Ancak, bununla ilgili, gayet iğrenç bir teferruat daha var: Gerçekten, *hediyeleri satılan Satınalıcıdır!* Şampanya siparişini verme zahmeti ona tevdi edilir; ve hattâ, "Hediyeler Fuarı"na uğrayarak, istediği hediye seçmesi, kendisinden rica edilir. Kendisinden, firmanın müşterilerine yapacağı hediyeler hususunda tavsiyelerde bulunması istenir. Şüphesiz bu durumda, adamın aklının kötü tarafa kaymaması için olağanüstü bir kişi olması gerekir.

Ve tabii, olağanüstü kişilerin sayısı gayet mahdut olduğundan, Yılbaş-hediyelerinin listesi de yapıldığı gibi, daha yılsonundan iki ay evvel, tedarikçinin sipariş listesi da hazırlanır, olur biter!

Biz bu yüzden, Ticaret Müdürlerine, ve Patronlarada, pratik önerilerde bulunuyoruz:

- Müşterilere hediye gibi kaygan bir yola daha başından girmeyiniz. (Bir dolandırıcı, üstelik de şantajcıya rastlarsanız, sonunun nereye varacağını bilemezsiniz.)
- Biz tasvib etmeyiz ama, müşterinizin Satınalıcısına, hediye vermeden yapamayacağınızı sanıyorsanız, o zaman hiç olmasa, müteavazî davranın, zengin hediyelerden kaçın!
- Yok eğer, son derece zengin hediyeler dağıtmanın ancak ve ancak firmanız itibarını muhafaza edeceği kanaatindeyseniz, o zaman da, hiç olmasa, alacağınız hediyeleri, Satınalmanın değil, Satışın adamlarından birine sipariş ettiriniz!

Aksi halde, uçkurun iki ucunu da kaçırsınız, ve iflâs etmezseniz, paranız çok bol demek olur ki, onun ömrü de ilernihâye sürmez!

h) MESLEK ŞEREFI

Avrupa Ülkelerinde, İkmal Satınalıcıları Birliklerinin, üyesi olmadan, her kişinin imza etmesi gereken bir "Şeref Yasası" vardır. Fransız Şeref Yasasından aşağıdaki parçayı örnek olarak alalım:

"Aşağıdakilerle suçlanabilen her üye, Meslek Şerefine hâlel getirmiş sayılır:

- Fonksiyonun görevlerinden ayrılmış veya buna teşebbüs etmişse,
- dolaylı veya dolaysız olarak, üçüncü şahıslardan, böyle bir ayrılmayı husule getirebilecek kabilden; para olarak veya aynı olarak menfaat sağlamışsa, ve bunu istemiş veya kabul etmişse.

Bu şekilde suçlanan her üye, Şeref Kurulu nezdinde yargılanır."

Bu Birliklere, bir iki uyuzun kapağı atmamış olduğunu iddia edecek durumda değiliz. Ancak, diyebiliriz ki, 1951 den bu yana, — kuruluş yılı — Şeref Kuruluna gidilmiş olması, çok ender hâdiselerdendir.

Bu birlikler, tehlikeleri bertaraf etmezlerse de, hiç yoktan çok daha iyi olan bir tedbir teşkil ederler; bir emniyet vasıtasıdır.

Satınalıcı için, bu denli bir Yasaya imza vazetmiş olmak, bir nevi menfez veya balkon parmaklığıyla çevrilmiş olmağa tekabül eder, ve düşmesini zorlaştırır. Kişiye onur kazandırır.

3. Ağz sıklığı ve incelik :

Burada çok değişik bir sorunu ele alıyoruz. Bunun, *sadakat* ilkesi ile irtibatlı olduğu kanısındayız.

a) TEDARİKÇİNİN SİR TEVDİ ETMESİ :

Bir tedarikçiyle çalışıldığında, kendisinden sır tevdi etmesini elde etmek, çoğu kez çok yararlı olur. Etüd proje bürosunda nelerin tasarlandığını, kaliteyi temin eden prosedelerin hangileri olduğunu bilmek, çok işe yarar. Organizasyonla ya da çalışılan bankalarla ilgili bilginin bile, bir yerde yararlığı vardır.

Tehlikeli olmayan işaatlar vardır. Buna karşılık öyle sırlar vardır ki, açıklanıp yayıldılar mıydı, tedarikçiye zor duruma sokabilirler.

İki rakip tedarikçi farzedelim. Bunların meziyetleri değişik, fakat birbirini tamamlar niteliktedir. Birinin mamulü, ötekinde bulunmayan bir kusur ile malûldur. Oysa, öteki, performanslarından emin değildir.

Bu durumda ideal çözüm, birbirlerine sırlarını ifşa etmeleri olurdu. Firmanın menfaati icabı, ve hiç olmazsa rakiplerden bir tanesinin menfaati icabı olduğuna göre, maksat, çözümü doğrulamaz mı?

Sanmayız. En iyi şey susmaktır. Mamulün yetersizliklerini şüphesiz belirtmek yerindedir. Fakat ötekinin çözümünü bildirmek, yersizdir. Bu bir namus meselesidir.

b) FİYATLAR :

Fiyat bâbında, sorun çok daha barizdir. Oyun kuralıdır bu. Resmî tarifelerle baremler vs. vardır çoğu kez ama, özel indirimler, özel fiyatlar, iskontolar vs. elde edilebilir. *Tedarikçinin rakibi gibi hiç kimse, bunu öğrenmemelidir.* Hele bir teklif istemi sonucunda bağlanmış olan fiyatı, mahremiyet büsbütün önem kazanır. Her Satınalıcı, bu gibi sırları saklamanın ne kadar zor olduğunu gayet iyi bilir. Hele meslekten olmayan birine ifşa edilirse...

Gerçekten, eğer rakip, karşı tarafın fiyatını öğrenirse, kendi de gerektiği kadar indirim yapacak; avantajı karşıdaki kaçıracaktır. Öteki de işin nedenini öğrenme yollarını bildiğinden, gerçeği öğrenecek, küplere binecek, ve otomatik olarak, size karşı cephe alınmasını isteyecektir. Oysa, ne kadar güdüleyicidir bu. Örneğin, teknik yönü daha güçlü bir teklifçinin fiyatı, sipariş edilmeyecek kadar yüksekse, insan kendini, yapması gerekli olan indirimi ona bildirmekten zor tutar. Üstelik bu davranış, her iki firmanın da çıkarı icabıdır.

O halde ne yapılmalıdır?

Pratikte şunu söyleyelim ki, malesef, birçok halde, hiçbir şey yapılmayacaktır. Çünkü, mühim bir iş sözkonusu olduğunda, rakipler pekâlâ anlaşarak birleşebilirler. Satınalıcı ise, çoğu sefer, kendi menfaati hilâfına yeralan bu anlaşmayı önlemek zorundadır. O zaman, tedarikçilerden herbirine şansını serbest tanıyarak, — yani işine karışmayarak — işi olurluna bırakacaktır.

Fakat, buna rağmen, bu birleşme yeralır da, farkına varırsa; her iki taraftan da ek avantajlar sağlamağa çalışarak, bunun mahzurlarını azaltmağa çabalayacaktır.

Bütün bunlar, işlenmesi çok ince ve nâzik meselelerdir, ve taraflardan birini çağırarak: "Bakın, rakibiniz şu fiyatı verdi, siz de aynı seviyeye inin, siparişi size verelim." demek, işin kolay tarafıdır.

Üstelik bu tutumun zararlı tarafları tehlikesi belirmez. Çünkü, gerçekten, burada, saklanması bilinmemiş sır meselesi vardır, yani bu bir ahlâk meselesidir. Ve bu aynı zamanda, bir "hava" meselesidir.

Rakibinin vermiş olduğu fiyatı öğrenen tedarikçi, ilk kez, memnun ve muzaffer hisseder kendini. Oysa, az sonra, *ötekine de aynı şeyin pekâlâ yapılabilmiş olduğunu düşünecektir*. Üstelik, kendisine belki de hakikat tam olarak söylenmemiştir; ve kendisinden, lüzumsuz ek bir çaba sarfetmesi istenmektedir.

Tekrar çağrılan teklifçilerin indirimlerini hangi seviyeye kadar devam ettireceklerini bilmeyen Satınalıcı, hangisinin esaslı olduğunu öğrenmek, ve fiyatı en düşük tabana oturtmak için, hayalî bir rekabetçinin fiyatını uydurmağa ve tedarikçilere bunu söyleyerek, tepkilerini görmeğe şiddetle meyleder.

Bu gibi uygulamalar, bir itimatlılık havası yaratırlar. Gerçek sır ifşaatının sınırlarını aşarlar, ve tedarikçilerin kendilerine marjlar ayırmaları sonucunu doğururlar. Diğer sonuç, tedarikçinin rakibiyle anlaşması, ve böylece rekabetin ortadan kalkmasıdır. Oysa, rekabet, insanlık ilerlemesinin bir unsurudur.

c) Müşteriler tarafından tevdi edilen sırlar :

Satınalıcı, sık sık, tedarikçilerine sır ifşa etme zorundadır. (Bir mamul ile ilgili, ve tedarikçinin fikriyle katkıda bulunabileceği; tedarik etmiş olduğu teçhizatın yeni bir kullanımıyla ilgili oluş gibi...) Bu durumlarda, tedarikçinin ketumluğundan emin olması gerekecektir.

Bu değerli bilgileri, bir diğer müşterisine açıklaması halinde ne olur? Üstelik, o müşteri rakibiniz ise? İkisi de, sırtınızdan iyi bir işe konarlar.

Dolayısıyla görülmektedir ki, *ketumiyet, her iki taraf için de gereklidir*. Kendisine sır olarak tevdi edilen bilgiyi başkasına açıklayan kişi, *karşısındaki aynı şeyi ilk fırsatta ona yaparsa, şaşımamalıdır*. Bu yüzden ketumiyet ve sır saklamak *karşılıklı olarak aranmalı* ve tatbik edilmelidir. *Satınalıcı sanayi casusu değildir*.

Evet, firması iyiliği için istihbarat toplamalıdır. Fakat bunun haddi vardır, ve ötesine, sadece, "casus" ruhlu insanlar gider. Dolayısıyla, tedarikçiyi sigaya çekerek, ona, rakibinizden öğrenmiş olduklarını anlatmağa çalışmak, iyi bir siyaset değildir.

Ve eğer tedarikçi bunu yapmayı kabullenirse, size karşı da aynı şeyi yapmayacağına dair garanti yok sayılır.

4. Dobra davranış :

Görüşmeler sırasında, pazarlık görüşmelerinde, dolambaçsız, numarasız, gizli kapaklı tarafı olmayan bir tutum takınılmalıdır.

a) RAKİPLER, DAHA BAŞTA, EŞİT MUAMELEYE TÂBİ TUTULMALIDIRLAR :

Karar alınmadan, birine reddedilen bilgi, ötekine açıklanmamalıdır. Bu noktayı fazla açıklamağa lüzum yoktur sanırız.

b) TAKTİK, DOĞRULUK YOLUNDAN AYRILMAMALIDIR :

Bu, kozların açıklanması gerektiği anlamına gelmez. Cenkten evvel topların üstü açılmaz. Tıpkı satranç oynandığı zamanki gibi, oyun, sırasıyla, ağırlıkları dikkatle tartışılan, ölçülen, ve yerine göre kullanılan düşüncelerle, taktiklerle oynanmalıdır; *fakat, oyun kurallarına riayet etmek, şarttır*.

Doğru yoldan giden bir görüşmede, yalanı ileriye sürerek, gerçeği öğrenmenin yeri yoktur. Ümitler canlandırıp, böylece imtiyazlar sağlamak, ve onları başka yerde paraya tahvil ettirmek yersizdir. Anlaşma imzalandıktan sonra yok olacak hayaller canlandırmakta mânâ yoktur. Yalan yere, rekabetin daha iyi şartlar sağlamış olduğunu idda etmek yersizdir. İmkânsız oldukları bilinen vâdeler içinde teslimatta ısrar etmek yapılacak şey değildir. İsteğe isteye kararsızlık havası yaratmak vs., bunların hepsi aykırı tutum ve hareketlerdir.

Bunlar maalesef, çok yaygın ticarî uygulamalardır. Bunları yapanlarda, kendilerini mağrifiyetli sanırlar, öğünürler.

Oysa, kötü şöhret, bu yollardan kazanılır. Çünkü, alışkanlık haline geldiler miydi, bu hareket tarzlarında sebatla ısrar edilir.

Satıcıların bu durumun farkına varmadıklarını sanmak safdillik olur. Bir gün aralarında, bu uygulamadan gına geldiği anda, dertleşecek, birbirlerine bunları anlatacaklardır.

Bir Satış uzmanı, Marcel Chapotin, küçük bir makalede, Satınalıcılar tarafından uygulanan numaralarla ilgili bir yazı yazmıştı. Teklif evraklarının yazıhanelerde ulu orta herkesin gözü önüne serilmesi, bunlardan biriydi. Böylece, ağızdan lâf kaçırılmıyor, yalan söylenmiyor, Satıcı durumun yanlış bir yargılanmasına itilmiyor, ve ona rağmen, istihbarat neşrediliyordu.

Bu şekilde, Satınalıcı, incelik numaraları yapmak istemişti. Napoleon'un bir sözü meşhurdur: "Yalan işe yaramaz, çünkü, bir tek kere kullanılabilir". Satınalıcılar Birliği Başkanı Paul Gros, buna uygun bir sözün slogan haline getirmiştir: "*Bir Satınalıcı, hiçbir zaman, yalan söylerken yakalanmamalıdır.*"

5. Verilen sözün tutulması :

Bir tüccar, kim olursa olsun, sözünü daima tutmalıdır. İmzası, mukaddes belge olmalıdır. Satınalıcı, teşebbüsünü taahhüt altına sokmaktadır. Onu temsil eder. Tutumu, firmanın kişiliğini yansıtır.

Böylece, öngörülmüş tarihte ödeme yapmamak, sadece verilmiş sözün tutulmaması değil, aynı zamanda, riayet edilmeyen bir mukavele anlamına gelir. Satınalıcı, ne dereceye kadar taahhüt altına girebilmesinin icabettiğini *anlamalı* ve ona göre hareket etmelidir.

Bu, programlar için de böyledir: Miktarların, vâdelerin değiştirilmesi, dönek bir konjonktürün icapları olabilir. Dolayısıyla, Teşebbüsün planları ve niyetleri hakkında bilgi sahibi olmak gerektir.

Ancak, herşeye rağmen, beklenmedik şartlar gerçekleşir; ve taahhütlerin değiştirilmesi icabederse, *tüm pazarlığın yenibaştan' ele alınarak*, yeni bir anlaşmaya varılması gerekir. Aksi takdirde, tedarikçi bir emniyetsizlik havasında çalışacak, ve bunu, bir veya bir diğer şekilde ödetecektir.

6. Tedarikçiler nezdinde kişisel çıkarlar :

Bir Satınalıcının, tedarikçileri nezdinde, iki durum hariç, dolaylı veyahut da dolaysız malî çıkarı olmamalıdır. Bu durumlar şöyledir:

Son derece büyük bir firmanın sözkonusu olması; ve yapılacak bir iki hisse senedi yatırımının ancak zararsız bir yatırım niteliğinde bulunması; firma ile yapılacak iş hacminin, senet başına dökülecek temettü meblağını etkilememesi durumu gibi... Patronun, kendisini ilgilendiren bir tedarikçi ile ilişkilerin kurulmasını istemesi hali belirebilir. Ancak bu, çok ender ve istisnâî bir durumdur.

BÖLÜM 3.

FONKSİYONU YÖNELTME (GENEL OPSİYONLAR.)

Burada, rahlenin ikinci kanadına değineceğiz. Politikanın bu kısmı, kararlarla, bunların seçilmesiyle, temel opsiyonlarla, idarecilerin istek ve iradeleriyle, ve teşebbüsün nitelik veya eğilimleriyle uğraşır.

Dolayısıyla, konumuz, burada, daha renkli, ve çok yönlü olacaktır. Çünkü, politikalardan bazılarına kötü gözüyle bakılıyorsa da, yerine göre, aynı konuda, birçoğu geçerli, makbul ve faydalı olurlar. Esası, işi bilerek bir seçmenin yapılması, yapılan seçmenin hemen hemen herkes tarafından bilinerek anlaşılması, ve kabul edilmesidir.

Nazarî plânda iyi olan, ve fakat kimse tarafından kabul edilmeyen bir çözüm, bir işe yaramaz; ve herhalde, orta kıymette, herkesçe kabul edilen çözümden daha az yararlıdır.

Biz burada, genel opsiyonlar, politikaların dengelenmeleri, sektöryel opsiyonlar arasında ayırım yapmaktayız. Bunları bu eserin 3 cü, 4 cü ve 5 ci bölümlerinde ele alacağız.

ORGANİZASYON FONKSİYONUNUN ETKİ SINIRLARI :

Sözkonusu olan, ikmal etmektir. Ama neyi? Hangi mamulleri, hangi hizmetleri, nasıl? İkmal Başkanı, hangi noktaya kadar gidebilir? Tabiatıyla, her teşebbüs, özel bir durum arzeder.

1. Satınalma.

Genellikle bir sınaî işletmenin İkmal servisi, *üretim ham maddelerini satın alır*. Madencilik gibi branşlarda, ziraatte, balıkçılıkta, ham madde arzdan (toprakla denizden) geldiği için, bunlar, bâriz istisnalar teşkil ederler.

Oysa, bazı ham maddelerin, ileri bir değişme haddinde ikmal edilmeleri sözkonusu olabilir. Örneğin, önceden kaynaklanmış (kenetlenmiş) parçalar, döküm parçaları, çekim malzemesi, bazı alt yapı malzemeleri vs...

Doğru veya yanlış, bilinmez; bazı firmalar, bu malzemeyi tedarik etmenin teknik konu olduğunu addederek, satınalmayı bir *teknikere yaptırırlar*.

Bu bizce, gayet kötü bir politikadır. Daha sonra bu konuya değineceğiz. Sadece hatırlatalım ki, tekniker, konusu dışında işlerle ilgili olarak karar alma durumunda bırakılırsa, kötü bir satınalıcı olacaktır. Aldığı para, teknik bilgisi karşılığıdır; Satınalmadaki mahareti karşılığı değil...

a) Benzer şekilde, satınalmada, *MALLAR* olarak tanımlanan şeylerin alınması, genellikle ve normal olarak, Satınalma servisinin işi olmalıdır. Ticaretleştirilmeden önce, hemen hemen değişime tâbi tutulmayan mallardır bunlar; veya

— kendi halleriyle satılırlar, veyahut da

— ufak bir ambalaj, şartlandırma, renk, veya takdim değişikliğine tâbi tutulduktan sonra sürülürler.

— Üçüncü şekliyle, teşebbüs tarafından üretilen bir mamul ile birleştirilerek satılırlar. Çamaşır tozuna konan hediyecek sabun, arabaya konan ek teçhizat gibi...

Bir önceki duruma mukabil fark, göze batar. Burada, tekniker yerine, satınalmağa memur edilecek kişi, *Satıcı* olacaktır.

Gerçekten, genellikle, müşterisinin gereklerini bildiği iddiasında olan odur, ve çoğu kez bu doğrudur. Ancak, satınalmayı gütmesine yeter sebep teşkil eder mi bu?

b) *Tüketilebilen maddeler satınılması* faslını kısa keseceğiz. Bunda Satınalıcı, *bakımdan sorumlu kişi* ile rekabet halindedir. *Ambalaj* maddelerinin satın alınmasında, *İrsaliye şefi* bu durumda olacaktır.

teçhizatlandırmaların satın alınımında durum aynı olacak; burada, icabında, Satınalıcı ile Atelye Şefi, veya kurgu-çatgı işleriyle uğraşan servisin şefi, yatırımların yapılmasını kontrol eden kişi, rakipçi pozisyonuna geçerek, Satınalıcıya kafa tutacaktır, ve aralarında "politika" görüşü bakımından farklar belirebilecektir.

Bu değişik durumlarda, teşebbüsün bir politikayı saptaması çok önemlidir. Gerçekten, Satınalıcıların eli, satınalmaların tümünden geri alırdır! Biz bunu mizahî anlamda söylemiyoruz. Bu gerçek, ve sık sık görülen bir durumdur.

c) *Nakliyelerin durumu* ilginçtir :

Gerçekten, ilk başta, satınalınan mamullerin nakliyesi gelir. İster istemez, bununla uğraşacak olan adam Satınalıcıdır. Ya *franko* satınalacak, ve navlun, fiyata dahil olacaktır; veyahut da *fabrika teslim*-satınalacak, daha başka ödeme şekillerini seçecek, ve nakliyatı gerçekleştirmek, veyahut da ahara yaptırmak ona kalmış olacaktır.

Çoğu kez, *ikmal maliyetini ikiye ayırmak, çıkarı icabıdır*. Bu sayede:

— tedarikçileri aynı zemine indirerek kıyaslayabilir,

— mamul tedarikçileriyle ve taşımayı tedarik edenlerle, ayrı ayrı pazarlık yapabilir,

— kendi taşıt imkânlarını kullanma olanağını açık tutar.

Bu son imkân nedeniyle, bazı firmalar taşıt ve nakliye imkânlarına toplu olarak bakmayı tercih ederler. o zaman "Nakliye Satınalmak"la görevli bir kişiyi tutarlar. Bir Satınalıcı niteliğinde olur bu kişi, ve sadece, şartları kıyaslayıp tartışmakla kalmaz, her ameliyeyi, o anda bulunduğu en uygun şart ve imkânları kullanarak ıslah etme yollarını arar.

d) Bu fikrin genelleştirilmesi sonucu olarak, birçok teşebbüs, haricî olan her *hizmetin* bir "Satınalma" ve hatta bir "İkmal" olduğu görüşünü benimsemişlerdir. Ve teşebbüs namına pazarlık yapma selâhiyet ve sorumluluğu, bunlarda, *bu Satınalma disiplinine uygun olarak eğitilmiş* kişilere bırakılmıştır. Bunlar :

- temizlik işlerinden tutun, asansörüne kadar; bakım işlerinin pazarlık ve anlaşmalarını,
- devresel olsun, devamlı olsun, talî bakım işlerinin pazarlık ve ihalelerini,
- geçici personelle anlaşmaları,
- telefon, güç, çeşitli akar unsurları (su, havagazı, tazyikli hava, ısı veya soğuk) temin edecek olanlarla kontratları,
- Devlet daireleriyle muhtelif inşaat kontratlarını,
- ve hattâ hattâ, sigorta, reklâm ve müşavir mühendislerle ilgili işlerin kontrat, anlaşma ve bağlantılarını, pazarlıklarını yaptıktan sonra, taahhüde ve anlaşmaya bağlar, böylece en uygun şartlar altında temin ederler.

Burada da marifet, rekabet, cephesel anlaşmalar, tekel durumları, veyahut da tavsiye edilen meslekî baremler gibi unsurların fazlasıyla etkisi altında kalmamayı temin etmektir.

Biz burada, tüm kontratların Satınalma kısmı yoluyla yapılmasını önerecek değiliz. Ancak şunu belirtmek isteriz ki, kendi servisleriyle ilgili bir hizmeti temin etmek için, dışarıdaki bir tedarikçiyle pazarlık edip şartlarını görüşen Servis sorumlusu, istesin istemesin, farkına varsın varmasın, *bir satınalıcı niteliğinde hareket etmektedir*. Ve bunu kendisine hatırlatmak, gereklidir!

Ve böyle olduğu için, bununla ilgili olarak şartlandırılmalı; hic olmazsa, satınalmanın *havasını* temin edecek kadarıyla, bu branşta eğitilmelidir.

2. Satınalmanın hazırlanması, ihtiyaçların ifade edilmeleri.

a) Daha ileride, çağdaş satınalma sisteminde, hazırlamanın önemini teferruatıyla göreceğiz. Bu temel gerek niteliğindedir, ve bu hazırlığın unsurları arasında, *ihtiyaçların ifade edilmeleri* de vardır. Bu, hem çıkış noktası, hem de varış noktası niteliğindedir. Çünkü, daha işe başlamadan, neyin istenmesi gerektiğini bilmek lâzımdır. Yâni, sipariş şekil vermek gerekir.

Bu ifade çalışması, teşebbüsün diğer servislerinin işbirliğini gerektirir.

Bu işbirliğinin derecesine göre, *satınalmanın limitleri* gerileyebilecektir, genişleyecektir, veya daralacaktır. Görmekteyiz ki, bu iki sınıf, politika seviyesinde birbirlerine bağlıdır. Bunların bazı görünümüne bir göz atalım:

b) Basit maddeler sözkonusu olduğunda, Satınalıcı, ihtiyaçları kendi ifade edecektir. İsteddiği malın spesifikasyonu standart olacak, cetrefil olmayacaktır. Hattâ, başkalarının buna karışmaması daha iyi olacaktır. Satınalıcı ehil ise, yapılması gereken işlemleri çok daha iyi bilecektir. İzah edelim:

Bir miktarın, kalitenin, vâdenin, fiyatın ve değişik ek şartların formüle edilmesi gerekmektedir. Ve bunlardan hepsini ancak profesyonel bir Satınalıcı düşünebilir. İnisiyatif elinde değilse, ikide bir tasrihat isteme zorunda kalacaktır. Örneğin, miktar için durum böyledir. Miktar, tüketim, varolan stok, satınalmanın ekonomik şartları, nakliyatçıdaki

gruplaşma, kaza rizikoları, imalât vâdeleri, ambalâj, ve aynı zamanda kalite, (iadesi gerekecek olan mallar); fiyat, (mümkün risturn ve indirimler) gibi unsurların faktörü olarak tâyin edilecektir. Ve bu sayımı uzatmağa da olanak vardır.

Üzerinde durmayalım: Bellidir ki, bir maddeyi kullanan kişi bunların hepsini düşünerek gözönünde tutamaz. İşi değildir; fazla zamana malolur; ve her gün satınalma uğruna kıymetli saatlerini heba edecektir.

- c) Yok aksine, istenen mamul daha çapraşık nitelikte ise, ve daha başında, istenenin ne olduğunu saptamak için, bir işbirliği yapmak sözkonusu olacaksa, zorluklar çıkabilir. Örneğin, kömür alınması sözkonusudur. Basit sanılır! Ancak, istenen kömür ne evsafaadır? Alevli mi, alevsiz mi yanacaktır? Kalori gücü ne olacaktır? Ya kül oranı, kırılma oranı, granülometri ne oranda olacaktır...? vs Kömür satınalımında ihtisas sahibi eleman, neyin *şartlandırılması* gerektiğini bilir, fakat *hangi şartnamenin tüketiciye uygun olacağını* bilmemiş olabilir. Şartnameyi nasıl deneyeceğini bilir de, hangi toleransın kabul edilebileceğini bilmeyebilir. Belirli bir işbirliği zorunlu görülmektedir. Fakat bu ayrıntılar tespit edilip de, kullanım değişmedi miydi, artık bunun üstünde durmağa lüzum kalmaz.
- d) Diğer mamuller, öylesine girift, çetrefil ve karışıkırlar ki, istenen karakteristiklerin nesnel olarak dile getirilmeleri oldukça zordur. Yerine göre, bazı avantajların sağlanması halinde, bazı kusurlar kabul edilebilir. Her halde, mamulleri seçme, niteliklerini saptama faslında ilgili servisle işbirliği yapılacak, pazarlığın bitirilmesi. ve işin yönetimi Satınalıcıya bırakılacaktır.

Dolayısıyla, her teşebbüs, değişik politikaları tespit ederek, birbiriyle ötekilerinin, satınalmakta ve pazarlıktaki görev, ödev ve selâhiyetlerini belirlemelidir.

3. Stokların idaresi :

Çağdaş stok idare karakteristiklerini burada tanımlayacak değiliz. Sadece ileride, buna bir göz atmakla yetineceğiz. Bu sorunla ilgili uzmanlık eserleri vardır. Muntazaman, sorunu ele alarak, yeniliklerini işlerler, bildirirler.

Bu fonksiyonun, çoğu sefer, *Satınalmaya çok yakın* bir nitelikte olduğundan, ondan ayırlamayacağı görüşündeyiz.

Böylece, devresel siparişlerle çalışıldığında, Satınalıcıların, kabulcülerin, ve depocuların, seri olarak ve bir akıcılık içinde çalışma olanaklarını bulacakları görüşündeyiz. Aksine, satınalmada, ekonomik miktarların satın alınmasını öngören Satınalma anı yönünde çalışıldığı takdirde, sorun, bazı yönleriyle basitleşir, diğerleriyle muğlaklaşır.

Birçok faktörü gözönünde bulundurarak (ki bunlar formüle bağlanabilir) bir veya diğer yolun seçilmesi sorumluluğu, sistemin tümünden mesul mercie ait bir karardır. Ortalama tüketim, mukabil ayırım, yeniden ikmal vâdesi gibi rakamlar, esas rakamları tedarik ederler, ve çok muğlak öngörü istatistiklerinin sonucudurlar, uzmanlarla temas edilmesini gerektirirler. Bura da, teşebbüsün, mesuliyetler politikasını tasrih etmesi sözkonusudur. Yâni, İkmal fonksiyonunun etki sınırları saptanmalıdır.

4. Kabul.

- a) Genellikle miktar itibarıyla kabulde zorluk yoktur. Ölçü, tartı, sayım, nisbeten basit işlerdir. Depocu, bu işle görevlendirilebilir, ve genellikle olan da budur. Ancak, nitel kabul sözkonusu olduğunda, sorun çetrefilleşir.

- b) İlk başta, Satınalıcının tüketiciden başka birini "hakem" olarak seçmesi tabiidir. Böylece, kendisi kadar, tüketicinin, tarafgirlik suçlamasına mâruz kalmaları, önlenmiş olur. Bir kontrol laboratuvarının bulunması, ve gereken kontrolü yapması her iki tarafı rahatlatacaktır.
- c) Öte yandan, *nitelik (kalite) kontrolü*, bazı mamuller için, kabul edilmeyecek parçalar oranıyla ifade edilmiş bir tolerans dahilinde yer alır. Örneğin, parçalardan % 96 sının kabul edilir olması şart koşulacaktır; ve o zaman, evvelden yapılmış hesaplara göre hazırlanmış tabelâlardaki rakamlara uyulacak, ve "kontrol nümunesi" alınarak, her parti kontrol edilecektir. Bu işin uzmanlar tarafından yapılması, herkesin menfaati icabıdır.

Her teşebbüs, burada, her mamul tipiyle ilgili ayrı bir politika saptamalı ve bunda herkesin rolünün sınırlarını belirlemelidir.

5. Üretimin ayarlanması :

Bazı işletmelerde, ve hele A.B.D. de, İkmal İdaresi (*Material Management*)'in, yâni madde ve üretilen mamulleri idare etmenin bir organı haline gelmektedir.

Sorumluluğu itibarıyla, tüm stokların idaresini kapsar. Ham malzeme, yarı mamul madde, yarı işlenmiş mamuller, üretilmekte olan mamuller, ve bazı hallerde, bitirilmiş mâmuller dahi buna dahil olurlar.

Bu rolü ifa edebilmek için, sözkonusu İdare, *üretim sırasını ayarlama sorumluluğunu üstüne alır*. Üretimi başlatma evrakını o hazırlar; ilerleyişini o tanzim ederek idare eder. Böylece, bütün büyük stokların giriş ve çıkış vanalarını elinde bulunduran İdare, seviyeyi, giriş ve çıkıştaki akışı idare ederek, ayarlar.

Bu, Avrupa'da, İkmal'e henüz tanınmamış bir roldür. Biz bunun üstünde duracak değiliz; sadece belirtmiş olmak isteriz ki, Amerika'da hâlen, eğilim bu merkezdedir; ve Amerika'dan Avrupa'ya göçmüş modalar gibi, bunun da Atlantiği geçmesi, gayet muhtemeldir!

6. Değişik konular :

İkmal'e daha başka sorumluluklar da yüklemek kabildir.

- a) İkmal, genellikle, *hurdaların*, artıkların, modası ve kullanımı geçmişlerin, teknik geçerliği yitirmiş teçhizatın *satışıyla* da görevlendirilir. Satınalıcının bu kadar kalabalığı elden çıkarmak zorunluğunda bulunması, stokların ne kadar kolayca ve süratli olarak yığılma eğilimini gösterdiklerine emâredir. İkmalci bundan korkar; çünkü, fazlaya malolmaktadır.
- b) Bir diğer görüşle, bazı mamullerin alımında, İkmal Servislerinin, *tedarikçi nezdinde kontroller yapmaları* zorunluğu belirebilir. Bu sayede nakliyeden tasarruf edilir, ve daha başta yanlış yola saptığı görülen bir istihsal veya tedarik durdurulur; sonra ya düzeltilir; veyahut da, vakit kaybetmeden bir yenisi aranıp bulunur.

Bazı idareler nezdinde verilmiş olan siparişlerin bu şekilde kontrol edilmeleri kabil olmakla beraber, bunun her çeşit tedarikle ilgili olarak yapılamaması, esef vericidir. Yerinde kontrol, ilk bakışta masraflı gözüksebilir de, esasında çıkarlıdır.

İyi kullanıldığı takdirde, bu teknik, tedarikçi kıymetinin çok daha köklü olarak takdir edilebilmesine yolaçar. Ve ondan sonra, kabul muamelesi basitleştirilmiş, veya bazı hallerde, lüzumu kalmadığından ortadan kalkmış olur.

- c) Bu listeyi uzatmak istemeyiz. Ufak teşebbüslerin bile, politika vazetme zorunluğu duymalarını icabettiren durumların sayısı çoktur. Bu kadarıyla, İkmal'de *yetki sınırlandırma* sorununun varolduğunu, ve üstünde önemle eğilmesi gerektiğini, yeteri kadar belirtmiş olduğumuz kanısındayız.

ORGANİZASYON ŞEKİLLERİ:

1. Coğrafi bölgeler itibariyle merkezleştirme veya merkezden kaydırma.

- a) Bu Amerika'da başta tartışılan konudur, ve orada bununla ilgili geniş bir meslek edebiyatı mevcuttur.

Sorunu çözümlenecek değildir; zaten her işletme, işine en uygun çözüm yolunu seçer. Sadece, değişik çözüm şekillerinin olumlu ve olumsuz yönlerini kısaca belirtmek isteyeceğiz:

- b) Gerçekten, denebilir ki, belirli bir *perimetre* ötesine gidildiğinde, merkezden kaymak normaldir. Orta boyda bir şehrin etrafında muhtelif fabrikaları bulunan teşebbüsün durumu budur.

Mesafe birkaç kilometreyi aştığında, satınalmalardan bazılarının yerinde yapılabileceği düşünülebilir. Klâsik örnek akaryakıttır. Benzin depolarının sayısı öylesine boldur ki, başka yerde benzinci veya mazotçu aramak, akıl kârı olmaz. Miktarla ilgili indirimler elde edilse bile, bu indirimi, vasıtaların yol parası, ek sarfiyatı tesirsiz bırakır.

Kırtasiyecilik, nalburiye, eczahane çeşitlerinin, ufak çapta satın alınmaları da aynı örnek grubuna girebilir. Ancak, bununla iktifa edilmemelidir. Ve duruma göre, bu bile çıkarsız bir satınalma olabilir, etüdü gerekir. Örneğin, köşebaşındaki kırtasiyeciden kalem satınalma, çok az kalem sarfedilmesi halinde yerinde olur. Büyük kalem miktarlarının sarfedilmesi halinde, merkezî satınalma, şarttır. Tecrübe, her durumun incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

- c) Kökleşme sahası *çok büyük bir şehir olduğu zaman*, iki karşıt durum belirir. Muhtelif tedarikçilerin değişik atelyelerin yanlarında bulunabilmesi ihtimali daha fazladır. Ve bu yüzden, orta boyda bir şehire kıyasla merkezden kaçmaya yatkı gösterilir. Tersine, idarî zaman kayıpları, bu durumda azalmış olacaklarından, merkezçilik de başlıca mahsurundan kurtulmuş olacaktır: Bu bir özel durum sorunudur.
- d) Ve nihayet, *aradaki mesafelerin fazlasıyla büyük olması halinde*, coğrafi bölgeler itibariyle, merkezden kaymaya yönelinir. Böylece, Satınalıcı, kullananın yanında bulunur, ve idare bir hayli kolaylaşmış olur. Merkezî bir servis, *üs'ten* (yerinden) uzak kalır, ihtiyaçları doğru dürüst bilmez, yavaş tepki gösterir, idarî sürüncemeler işini engeller, evrak dağılırarak kaybolabilir, vs...

Fakat bu analiz belirleyici midir? İki nedenle bundan şüphe edilir:

- Son model ordinatorlerin belirmesiyle, idarî sürüncemeler hakkındaki yargıların yeniden gözden geçirilmeleri, birçok firma için gerekli olmuştur. Şimdi, aksine, en iyi servisin her durumda merkezleşmiş servis tarafından deruhte edilmesi hali belirmiştir. Ve ordinator, — yâni elektronik hesap makinesi, — en iyi çözümleri hesaplayarak en kısa zamanda hazırlar ve sunar.

— Öte yandan, dağınık işletmelerin teker teker tedarikçiye görünmemelerindeki çıkar aşıkârdır. Coğrafi olarak dağınık, fakat aynı maddeleri ortak olarak ve devamlı surette kullanan teşebbüslerin durumu: aynı tedarikçiden alınan değişik nitelikteki mamullerin durumuyla aynıdır. Her ikisinde merkezîyet, grupajı kolaylaştırır, ve şartların ıslahına katkıda bulunabilir.

e) Daha başka kriterlerin gözönünde bulundurulmaları da sözkonusudur. Satışlarla ilgili durumlarda, nakliyat maliyetinin hesaplanması sözkonusu olduğu zaman, el işi yaptırmaya gerekli iş gücünün temini halinde, merkezileştirme veyahut da merkezden kayma durumları tartışılabilir. Aynı şekilde, ambalaj, ticarî mütakabiliyet, mahallî propaganda vs. gibi konular da aynı tartışmaya yolaçar.

Her teşebbüs kendine uygun çözümü seçmelidir.

f) Uzaklarda tesisleri, olan teşebbüsler için, ideal çözüm, kısaca denebilir ki bazı hal-lerde mahallî satınalmaya, bazı hallerde de merkezî satınalmaya gitmektir. Oysa bu, ender olarak yapılmakta, genellikle, teşebbüsler bir veya öteki çözüm halini her duruma uygulamaktadırlar.

2. Bünye :

a) Coğrafi sorunla ilgili görüş: ortak mamulleri, ve aksine, uzak tesislere özgü mamuller problemini ele almanın tek yönü değildir. Dolayısıyla bünyeyi de işleyeceğiz. Bileşim imkânlarının bolluğu kolayca hayal edilebilir.

b) İlk başta, *alt fonksiyonlar itibarıyla bünye* düşünülebilir. Bu, çoğu kez, mükemmel bir çözüm şeklidir. Birkaç Satınalıcı bulundurulur, ve bunların ek görevleri aşağıdaki rutinler gibileri yaratılarak, hafifletilir:

- vâdelerin takibi ve kontrolü,
- faturaların sıralanması ve kontrolü,
- tabiatıyla, stokların idaresi, depo, kabul, kontrolörlerin idaresi,
- teftiş, fakat aynı zamanda da, tedarikçilerin önceden tetkik edilmeleri, satınalma pi-yasalarının tetkik ve etüdları, ziyaretler vs.,
- tedarikçiler nezdinde firma itibarının muhafazası ile ilgili propaganda çalışmaları, bunlarla ilgili enformasyonların toplanması,
- kıymet analiz uzmanlarının satınalıcılara işbirliği halinde yapacakları çalışmalar,
- belgeleme servisi, vs. vs...

Tüm bunlar, servislerin fonksiyonel bünyelerini teşkil ederler.

Sorunun bu denli ayrıntılı olarak işlendiği Amerika'ya kıyasla Avrupa'daki icraatın, ne denli geride kalmakta olduğunu bu sılama ortaya koymağa, yeterlidir sanırız.

c) Strüktürün bir diğer anlayışı, Satınalıcıyı, *belirli bir ihtisas dalı ile ilgili olarak* her telden çalar kişi haline getirmektir. İlgilendiği belirli madde veya maddelerle ilgili tüm etüdları, tüm araştırmaları, enformasyonları, tedarikçileri, yapacak, elde edecek, takibedecek; mamulün gelişmesini bilecek, takibedecektir!..

Bu çoğu kez, mükemmel sonuçlar verir. Kişi, iyi eğitilmiştir; işini çok iyi bilir, istatistikle-rini tutar, ve kendi performansını ölçebileceği bir kontrol vasıtasını da elinde bulundurur.

Bu sistemin kötü yönleri şudur ki, bu denli mütehassısları kullanmak, sadece gayet büyük teşebbüslerin kârıdır. Sadece döküm demiri, veyahut da kontroplak satılmalı, bir adamın iştigal kapasitesini yitirmeğe yeterli değildir. Ve Satınalıcının çok yönlü olması zorunluk haline gelir.

Hallerin çoğunda, iki veya üç Satınalıcı önemli kalemlerde bu şekilde uzmanlaştırılır. Geriye kalanlar arda kalan kalemlerle çok yönlü olarak uğraşırlar.

- d) Birkaç yıldanberi Amerika ve Almanya'da "dikine" denen, *mamul hattına göre (structures dites verticales par ligne de produit)* çözüme bir yönelme vardır. Değişik nedenlerle, ve hele, *idari bağımsızlığın* sağlanması için, daha rasyonel bir işletmeye geçilebileceği zannıyla, dikine gidilmektedir.

"Hat" şefi, aynı zamanda, araştırmalardan, etüdlerden, gelişmeden, üretimden, satıştan ve dolayısıyla, kendisine verilen sektörün vereceği neticelerden sorumludur. O halde, satınalmadan da sorumlu olabilir.

Çok iyi bir çözüm yoludur bu. satınalıcılar, "hat" tarafından üretilen mâmullerin hepsinin üretimiyle ilgili Satınalmaların tümünde uzmanlık sahibidirler. İhtiyaçları çok iyi bilecek duruma varırlar. Tasarım, üretim, satışla senbioz (ortak yaşantı) halinde çalışırlar. Ve bu nedenle, daha ilk anda, her değişikliğin, her gelişmenin, her tâdilin haberini, kokusunu alırlar. İşlerine sahip çıkarlar; ve böylece, hareketleri daha dinamik, daha tutarlı, daha az dağınık, ve dolayısıyla daha şevk dolu olur.

- e) Demektir ki, burada, biz, dört faktöre değinmiş oluyoruz:

- coğrafya
- alt fonksiyon
- satınalınan mamullerin cinsi
- faaliyet sektörü (mamul hatları)

Her teşebbüs, İkmal bünyesini, karakterine göre seçmeli ve organize etmelidir. Hiçbir bünye, her yerde geçerli olarak, mutlak çözüm getirmez. Üstelik muhtelif bünye tiplerinin birbirleriyle birlikte birleştirilmesi ve beraberce kullanılması da, değişik ihtiyaçların tedarikinde bileşik çözüm yolları arzedebilir.

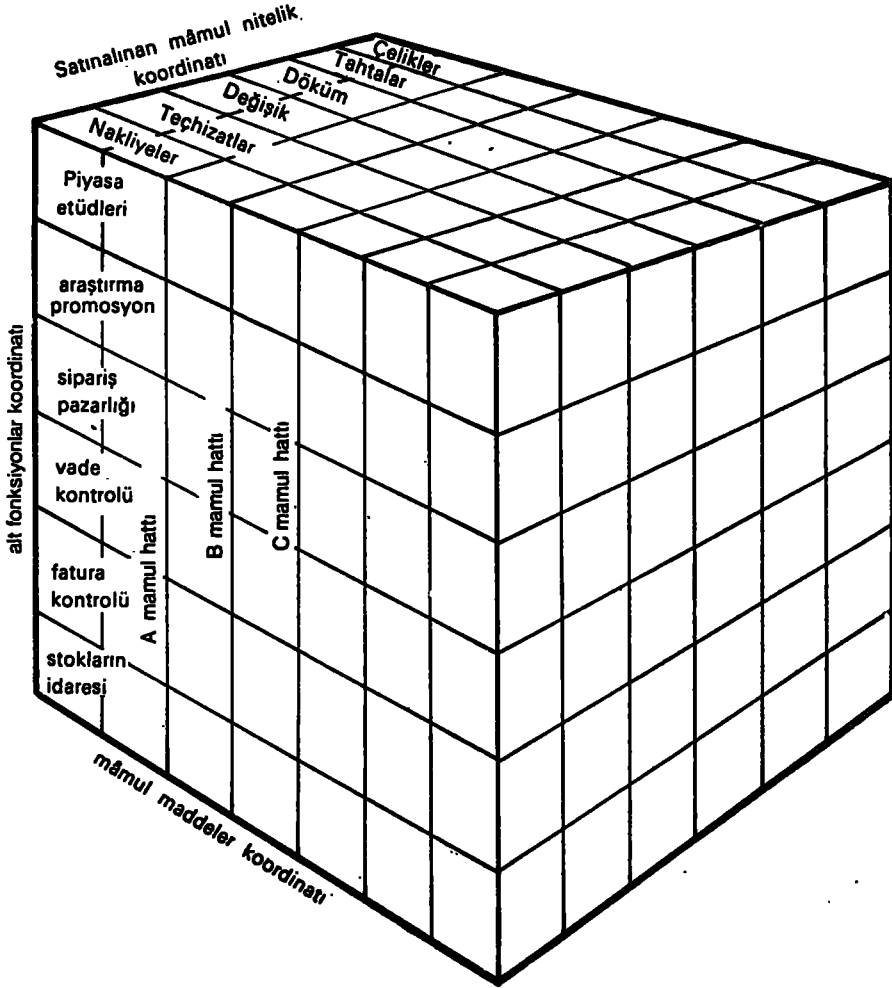
3. Tedarikçilerle ilişkiler tekeli :

- a) Bunu ele almıştık, gene de alacağız, çünkü: ikmale ne yönden bakılırsa, daima beliren bir sorun ve durumdur.

Tâyin edilmesi gereken, diğer servislerin, ve özellikle kullanıcı durumda olan servislerin, tedarikçilerle karşılaşma olanağını bulup bulamayacaklarıdır.

"Hayır"sa, iş basit, *mutlak tekel* vardır. Fakat buna, pratikte imkân yoktur, ve aynı zamanda, fazla basit bir çözümdür. O zaman, yapılacak şey, herkesin rolünü saptamak, ve temasın ne şekilde yer alacağını tâyin etmektir.

- b) Kullanıcı, *Satınalıcıya haber vermeksizin ve kendisi hazır bulunmaksızın, tedarikçilerle temas etmekte, onları ziyaret etmek veyahut da onları kabul etmekte serbest olacak mıdır ?* Bu uygulandığı takdirde, sonucu, mutlak olarak kötü olur. İkmalciliğin geçmişindeki en büyük hezimetler, bu yüzden yer almıştır. Satınalma eğitimi görmemiş olan bir tekniker, yaptığı işin önemini kavrayamaz. Satınalıcı olarak eğitim görmüşse, durum daha iyidir. Ancak uygulama göstermiştir ki, teknikerin iyi bir satınalıcı olması enderdir. Genellikle Satıcının kandırılarına kurban gider. Örneğin, "Taze mi?" diye sorar. Aranızda, "Hayır bayattır!" diye cevap veren satıcıya rastlayan oldu mu? Tipik bir eğitim hâtâsı !...



Bu grafik sadece bir görüntüdür. Hangi haneye bir kişi konması gerektiğini, hangi haneye konmaması gerektiğini araştırmaya yarar. Tabii, ortak (faktör) olarak birden fazla kişi konması da kbildir.

- c) Bu gibi hizmetlerin önlenebilmesi için, genellikle tekniklere üç uyarıda bulunulur:
- Tedarikçiyle rastlantısal bir karşılaşma anında, *sadece araştırmacı nitelikte sorularla yetinmeleri*, hiçbir kıymet takdiri ifade etmemeleri. "Ha, ne güzel!", "İşte benim demek istediğim de bu ama, kime anlatırsın!" gibi takdirlerin ifadesi, satış "harekât" faslını başlatmak demektir.
 - Fiyat sormayacaklardır, teslimat süresiyle, ilgilenmeyeceklerdir *sadece teknik hususlarla ilgilenecek*; kaliteye, icabında da mevcut miktara bakacaklardır.
 - Üçüncü kural, satınalma kararı almak lâzımgeldiğinde, *randevuyu Satınalıcının almasını temin etmek*, ve onun da pazarlık sırasında hazır olmasını sağlamak. Bu şekilde üçlü pazarlıklar, bir "susma-paslaşma" havası içinde geçeceğinden, teşebbüs, tedarikçiden, en uygun şartları temin etmekte avantaj kazanır.
- d) Bu politika kötü değildir, ancak, *işin sonunda kat'i bağlantıyı Satınalıcının yapabilmesi şarttır*. Son bağlantı sırasında Satınalıcıyla tedarikçinin başabaş kalmaları, elde edilecek son bir itiraf veya indirimin teslimine en uygun durumdur.

FONKSİYONU BAĞLAMANIN SEVİYE VE ŞEKLİ :

Bu soruna, Anglosakson ve Alman ülkeleri, diğer ülkelere kıyasla tamamen değişik bir genel politika çözümü bulmuşlardır. Şöyle ki :

1. Amerika Birleşik Devletleri :

1948 de "Purchasing" dergisinin bir anketinden anlaşılmıştır ki, sorguya çekilen Amerikan teşebbüslerinden % 49'u, İkmal başsorumlusu, olarak "Vice-President" (Genel Müdür Yardımcısı) nı göstermişlerdir. Bunun seviyesi, Ticaret Müdürü, Teknik Müdür veya Mali Müdür seviyesindedir.

1958 de aynı anket tekrarlanmış, rakam % 77 olmuş, 1968 de ise takriben % 88'e ulaşmıştır. Denebilir ki, sorguya çekilen teşebbüslerin hemen hepsinde, Genel Müdüre (Genel Başkana) *dolaysız olarak bağlı*, bir "Vice President in Charge of Purchasing" (*Satınal-madan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı*) bulunmaktaydı. Bu demektir ki, bu kişi, İdare Heyeti üyesidir, ve bu sıfatla, Heyet toplantılarına iştirak eder.

2. Diğer ülkelerde :

Diğer ülkelerde bu çözüm şeklinin uygulanması çok enderdir. Genellikle, Satınalıcının, teşebbüsün genel politika hâtâlarından haberdar olması lüzumlu görülmediği gibi, bazı hallerde, zararlı görülür; ve kendisi, emir kulu bir görevli muamelesine tâbi tutulur. Sanayi işletmelerinde durum budur. Daha ticarî olan teşebbüslerde, Satınalma Şefi, Satış Şefiyle takriben eşit bir seviyede bulunabilirse de, bu enderdir. Genellikle, daima geride kalan adam, sonradan haberdar edilen kişi rolündedir İkmalci; ki bu da tabii, moralini, ve ondan sonra dolayısıyla performansını etkiler; ve teşebbüs, bekleyebildiği faydayı görmez.

3. Üretimle bağlantı :

İkmal işleri Genel Müdürlüğüne bağlı olmadıkları takdirde, genellikle, üretime yakındırlar.

O zaman, Satınalmaya, üretime giriş, üretim başlangıcı gözüyle bakılır. Çünkü, istihsal için gerekli olan maddelerin ve unsurların ekleştirilmesi, Satınalmadan geçer. Satıcıların

durumu çok daha emniyetlidir. Artık genellikle kabul edilmiş ve anlaşılmıştır ki, Satıcının rolü, sadece üretilmiş malı elden çıkartmak değil, fakat, hele, ve daha da önemlisi, üretimi, istenen ve gereken yöne doğru tevcih etmektir. Satınalıcıların tam karşıt bir duruma geçmelerine imkân yoktur. Tedarikçileri, Satıcının müşterisini desteklediği şekilde desteklemelerine imkân yoktur; çünkü, birileri paraya malolur, öbürleri ise para getirirler. Ancak, teşebbüsün dikkatini şuna çekebilirler ki, tedarikçiler, arada bir güç kazanırlar, ve konjonktürün döndüğü bu anlarda, sadece kendilerine yakın olan müşterilere ikmal yaparlar. Satınalıcılar, aynı zamanda, yeni mamuller, yeni teknikler, yeni ham malzemelerle ilgili bilgi getirerek, İdarenin görmemiş olduğu çözüm şekillerinin bulunmasına katkılababilirler. Bunlar unutulmaması gereken gerçeklerdir.

Üretimle bağlantının mahsurlarından biri, üretimin çoğu kez "âcil" durumlarda bulunuşu, ve Satınalıcının da bu aceleye kendini kaptırma tehlikesinde olduğudur. Durumlara sâkin kafa ile bakıldığında, genellikle, işin hiç de o kadar acele olmadığı, ve dolayısıyla fahiş bir fiyat ödemeye sebep bulunmadığı anlaşılabilir.

Satınalma Şefinin aynı zamanda Üretim Şefi de olması, genellikle, fazla lüks malın, lüzumundan fazla miktarlarda, vâdesinden çok daha evvel tedarik edilmesi sonucunu yaratabilir.

Çünkü o zaman, kendisi rolünü, istihsalı yürütmekte görür; fiyat sorununu tedarikçilere bırakır, buna çare olmağı hükmüne varır. Oysa, göz açıldığında, fiyatla ilgili birçok çarenin var olduğu görülebilir.

4. Ticaret kısmıyla bağlantı :

Savunucuları olan bir hâl çaresidir bu. *Satış kadar Satınalmanın sorumluluğunu yüklenerek olan bir Ticaret Kısmı yaratılır.* Bu bir nevi "Dışişleri Bakanlığı" gibidir.

İlk bakışta, her iki yönün bu şekilde, aynı seviyede tutulacağı sanılır. Oysa, pratikte, durum değişiktir. Müşteri (Velinimet) Kral ilân edilir. Ve iki yönlü Ticaret Müdürü, sattığı zaman müşteriyi başına taç etmesine karşılık, satınaldığı zaman da kendini Kral görecektir. Sonunda, satışta zorluk çekmediği, ve fakat tedarikle başı dertte olacağından, bir "Ticaret dengesi" kurulacak, satınalmalar, genellikle, ve olanaklar dahilinde, "iyi müşteriler" nezdinde yeralacak, Ticaret Müdürü, "iyi tedarikçiler" arama zahmetine, mümkün olduğu kadar katlanmayacaktır. Bu kadar zıt iki dert kümesinin bağdaştırılması akıl kârı değildir doğrusu!

5. Maliye kısmıyla bağlantı :

Bu çözüm daha fazla Alman ülkelerinde görülür. Oralarda, Satınalıcının fazlasıyla müsrif bir zat olduğu gözönünde bulundurularak, *maliyeciler tarafından kontrol altında tutulması gerekli görülür.* sanılır ki, kasaları boşaltıyor; mukabilinde, malları depolara stok edip duruyor, ve dolayısıyla, yakından gözaltında bulundurulması gerekir.

Bu durumda, sonuçlamaların tepeden inme, maliyeciler tarafından dikte edildikleri görülür. Ve bu çözümler, iyi veya kötü sanılabilir. Hakikatin hangi merkezde olduğunu anlamak için, bazı iktisat hesaplarının yapılması gerekir.

Örneğin ilke olarak, stokların azaltılarak dönmelerinin hızlandırılması mükemmel olmakla beraber, pratikte, bir tedarik darboğazının yaklaşmakta olduğunun hissedildiği anda, hiç de yapılacak iş değildir. Böylece, politikaların dengelenmesi konusuna gelmiş bulunuyoruz.

BÖLÜM 4.

POLİTİKALARIN DENGELENMESİ.

Bu konuya, bağlantıyı ele almış olduğumuz için geldik. Göstermeğe çalıştık ki, İkmal fonksiyonunun herhangi bir diğer fonksiyona bağlanması en azından pratik yönüyle kötüdür; veyahut, önemde azalma yaratır, ve bu, İkmal fonksiyonunun hayati önemi kal'e alınarak, en azından olumsuzdur.

İkinci plânda kalma durumu, madem fonksiyonun ifası yönünden tehlikelidir, dengelemeye gidilmeyi gerektirir. Ki bu da, takım halinde çalışmayı temin eden gerçek çözüm yoludur. Bu dengeleme, politikalar konusu olabilir. Yani hiç olmasa kısmen, önceden saptanabilir.

Ancak burada, öncelikle ve ısrarla belirtmemiz gerekir ki, politikanın herşeyi öngörmesine olanak yoktur. Daima özel durumlar, bir seferlik pozisyonlar, konjonktür oyunları belirecek; bunlar her gün, ayarlamalar, değişiklikler gerektirecektir.

Biz, bu asrın sonuna yaklaştıkça, elimizdeki imkânlarla, belirsizlikleri karşılamağa hazırlanıyoruz. Çünkü, herkesin, bir sürpriz hazırlamakta ve saklamakta olduğu, müsait anını beklemekte olduğu, ve ilk imkânı bulunca, bunları başımıza kakacak olduğu bir devirde yaşamaktayız. Oysa, önermekteyiz ki, *genel politika hatları* iyi çizilmiş olan bir teşebbüs, hazırlanmakta olan ve geleceğinden kimsenin şüphesi olmaması gereken bu kargaşanın içinden, en az zararla sıyrılma imkânlarını elinde bulunduracaktır.

TİCARET POLİTİKASIYLA KURULACAK DENGİ :

1. Çıkarlarda paralellik ilkesi :

Politikada denge sorununu işletmenin en iyi şekli, ilk başta, satıcılarla satınalcıların, eninde sonunda, aynı çıkar için çabaladıklarını belirtmektir.

Kuşkusuz, Satıcı, satışının iyi yapılmış olması kaygusundadır. Ancak ehven satınalma, rekabet fiyatını oldurduğundan, rahatlıkla denebilir ki, "Satıcıyı satan, Satınalcıdır."

Tersine, Satınalcının da çıkarı, Satıcının işini iyi yapmasıdır. Yoksa kendi çalışması anlamsız kalır.

2. Mâmul politikası :

Biz bu konuyu burada tüketmek niyetinde değiliz. Bu daha çok, Tasarımla Ticaret arasındaki dengeyi ilgilendiren bir konudur. Satınalıcı, buna, fiyat faktörü nedeniyle karışır. Çünkü, fiyat, mamul politikasının can direğidir.

Tersine, Satınalıcının, tedarikçi piyasasını iyice hazırlayabilmesi, mamul politikasında tutulacak rotayı bilmesine bağlıdır; ve dolayısıyla, bu gelişmelerden kendisinin haberdar edilmesi gerekecektir. Bir yandan da, tüccarların yeni yönler ve yönelmelerle ilgili olarak toplamış oldukları istihbaratın ispatını, kendi toplamış olduğu bilgilerin karşılaştırmasından elde edecektir. Bu bilgilerle, yeni tedarikçi elde etmenin gerektirdiği yatırım şekillerini, ve yerlerini daha iyi tâyin edebilecektir.

İstenen verimin yükselmesiyle, fiyatın da yükselerek, mütenasip olmaktan çıkan haller aldığı, sık sık görülen bir durumdur. Dolayısıyla, kaliteyi ıslah, (malîyet) fiyat haddiyle sınırlıdır. Böylece, Satınalıcı ile Satıcı arasındaki bu istek ve imkân bir dengenin kurulmasına, ve aşırılıkların önlenmesine sebep olur.

Zaten genellikle, en büyük sürprizlere, en beklenmedik teferruatlarda rastlanır. Köşeden kalmış ayrıntılardır bunlar. (Somunun özel olarak sıkılması, ambalâjın bir teferruatı vs...) Bu konuyu kıymet analizinde gene ele alacağız. Sadece şunu belirtelim ki, Satıcı, Müşterinin arzuladığını bilse de, bu arzunun rakam olarak neyi ifade edebileceğini, ancak Satınalıcı doğru dürüst bilir.

3. Programlar.

- a) Satınalıcıların temel ihtiyacı, satınalmaları gereken miktar, *kalitenin nitelikleri ve vâdenin ne olduğu*, ile ilgili bilgilerdir.

Satıcılar pekâlâ bilirler ki, Satınalıcı, istenen vâdede gerekli malları temin etmekte başarısız olursa, müşterilerinin elleri boş kalacaktır. Genellikle, bu nedenle, Satınalıcıları bilinçlendirmeyi kabul ederler. Ama bunu yapmayı bilmezler!

Çoğu kez, "âceleniz ne? Biz halen tereddüttüyoruz. Siparişler kat'i değil, biraz sallantıda galiba..." derler. Ama, iş kapatıldığı anda, gerekli maddelerin de hemen hazır bulunmaları gerekecektir. Ve birden, Satıcı şaşkınlıkla görecektir ki, gereğinin teslim süresi, beş ile altı ay arasındadır. Vakit geçmiş olacağı için, tetkik, araştırma vs. gibi hazırlayıcı çalışmalardan vazgeçilecek; bir an içinde satınalma yapılacaktır; ki bu da, sadece, malın fazlaya malolması anlamına gelir.

- b) Burada olanca gücümüzle belirtelim ki, *Satınalıcı, asla fazla erken haberdar edilemez*. Ketum davranması kat'i bağlantı yapmaması gerektiğinin tenbihine diyecek yoktur. Fakat bırakılsın, doğru dürüst bir Satınalmayı hazırlayabilecek zamanı elinde bulundursun!..

Amerika'da, ve özellikle otomobil sanayiinde, üç yıl sonra çıkacak olan arabanın veya modelin Satınalmasının yapılması, olağan bir durumdur. Avrupa'da bu şekilde çalışan teşebbüslerin sayısı parmakla gösterilebilecek kadar azdır.

- c) Burada denecektir ki, bu şekildeki çalışma, sadece büyük sayıda ve çapta bir üretim söz konusu olduğunda geçerli olabilir, ve sipariş üzerine yapılan mallarda bunun yeri yoktur.

Oysa, küçük veya orta boylu siparişlere göre satınalma ayarlamaları yapmak, ve ısrarla, siparişin gelmesini beklemek, satınalmada istikrarsızlık doğuracaktır; ve, siparişin bir gün verilip, ertesi gün iptal edildiğini gören Tedarikçi, müşterisine olan emniyetini yitirecek, maymun iştahlı görünmesi nedeniyle, onu ciddiye almayacaktır. Ve bu da, teşebbüsün er geç zarara sokacaktır. Avrupa'da, geniş çapta buna benzer bir durum hâkimdir. ve sipariş vâdeleri tutulmamaktadır. Bunun nedenini, biraz da, bu şekildeki hâtalı İkmal politikalarında aramak gerekir!

Vâdelerin tutulmadığı bir ortamda, Satınalıcı, gelmeyen malın yerine yenisini bulmak için, önüne gelene sipariş vermek zorunda kalır; ve bunun zararlarını da Teşebbüs görür.

Dolayısıyla, geçerli bir politika, *Satıcı-Satınalıcıların devamlı olarak, karşılıklı haberleşmelerini* temin etmektir.

I

4. İstihbarat değiş tokuşu :

Satınalma kadar Satış da dışa dönüktürler. Biri kadar ötekisi de, iktisadiyatı yoklamaktadır. İkisi de konjonktüre dikkat etmektedir. Her iki taraf da, ilerisini görmeğe çalışır. Dolayısıyla bu iki kısmın ayrı ayrı toplamış olacağı istihbaratın değiş tokuş edilmesinde gayet büyük fayda vardır.

Ve bu arada, unutulmamalıdır ki, Satınalıcı Satıcıya satış imkânları gösterebileceği gibi, Satıcı da Satınalıcıya, yeni tedarik imkânları hakkında icabında bilgi verebilecektir.

Ancak, esefle söylemek gerekir ki, bu sorun çoğu kez, daha esastan bozuk çözümlere bağlanır. Burada aranan, karşılıklı hoşgörü ve işbirliği havasıdır; "Karşıtlıktır."

5. Ticarî karşıtlık :

- a) *İki teşebbüs birbiri karşısına geçtiğinde, yâni aralarında karşılıklı olarak satınalma ve satışın yeralması halinde, daima, bir an gelir ki, biri ötekine: "Siz benden fazla alırsanız, ben de sizden o oranda fazla alırım" der! Veyahut da, tersine "Benden almazsanız, ben de, sizden siparişi keserim!" diyebilir.*

Fakat karşıdakilerden birinin, "Alın size benden de bu kadar", diye mukabele etmesi, çok ender görülen bir durumdur. Çünkü, genellikle, bunlardan biri, satınalmanın bir kısmını başka tarafta tedarik ettiğiinden, kendini zayıf pozisyonda bilir ve dolayısıyla ağzını açamaz. Üstelik Satınalıcı, tek taraflı bağlanıp, her şeyi bir yerden bekleme durumunda olmak istemeyeceğinden, durum çetrefilleşir, hele hele, o da aynı zamanda müşteri olursa!

Bu yılan hikâyesinden kurtulmak için, bir politika gereklidir. En basiti, sistematik olarak, ve sonuçları ne olursa olsun, bu gibi bir baskıya mâruz kalmayı *reddetmektir*. Rizikolu bir politikadır bu, fakat mantıklı tarafı vardır.

- b) Tersine, bazı teşebbüsler, sistematik olarak iyi müşterilere sipariş verme prensibini güderler. Ancak, eninde sonunda, bu, mevcut daha iyi Satınalma şartlarından faydalanamama anlamına gelebilir ki, bu da, teşebbüsün zarar etmesi demektir.

Bu gibi hallerde garip prosedeler uygulanır. Satınalmada bu şekilde kaydedilen zarar, Satıcının bütçesine sokulur; ki, bu da, doğru değildir, ve uygulamada aşırılıklara ulaşabilir.

Aranan malı verebilecek birden fazla müşterinin bulunması halinde, siparişin bölünmesi ve hepsine dağıtılmasına ne denir? Satınalıcılar genellikle bunu tasvip ederler. Oysa, bu yoldan hareket edilmesi halinde, gülünç sonuçlara varılabilir. Malın değişik menşeli oluşu, her kısmının bir diğeri yerine kullanılamaması, yâni değişimsel olmaması sonucunu verir.

c) Oysa, iyi bir tedarikçinin iyi bir müşteri olması durumu da düşünülebilir.

Bazı teşebbüsler, satınalmalarının gücünü, satışı zorlamak için kullanma yoluna gitme siyasetini güderler. *Ve o zaman da, satışların, Satınalıcılar yoluyla yapılması durumuna varılır.*

b) Biz bu görüşteyiz ki, mahallî müşteriye dönük olanlar haricindeki Teşebbüslerin tümü, aşağıda esaslılarını sıralamakta olduğumuz bazı temel konularla ilgili olarak, politika ve tutumları belirleme zorundadırlar:

- Müşteri, tedarikçi olabilir. *Daima* müşaveresine başvurmak şart mıdır?
- Bir müşteri, müşaveresine başvurulmasını ister. Bu daima yapılır mı?
- Tedarikçi bir müşteri, istişaredeki durumunu anlamak ister. Kendisine ne cevap verilecektir?
- Tedarikçi bir müşteri, pratik olarak, müşteri olmayan bir tedarikçiye kıyasla, çok az bir avantaj gördüğü kanısındadır. Hangi ayırım oranından itibaren kendisine öncelik verilmelidir?
- Tedarikçi bir müşterinin durumu iyi değildir. Kendisine bir pay ayırmak gerekir mi?
- O ana kadar tedarikçilik yapmamış bir müşteri, bir siparişi almakta ısrar etmektedir. Geleneksel tedarikçilere bir pay ayrılacak mıdır?
- Tedarikçi bir müşteri, siparişin gelmediğine şaşmakta, şirketin, makbul tedarikçiler listesinde silineceğini beyan etmektedir. Ne yapılır?
- Müşteri olmayan bir tedarikçi, Teşebbüsümüzün rakibi bir firmanın malzemesini ihtiva eden bir mamul teklif etmektedir. Kendisinden, bunu, Teşebbüsümüzün maddeleriyle değiştirmesi istenmeli midir?
- Satınalıcı, Ticaret Müdürlüğünü, müşterilere vermiş olduğu tüm siparişlerden haberdar etmeli midir? Veya, müşteri olmayıp da, olmaları muhtemel olan ve siparişini vermiş olduğu tedarikçileri Ticaret Müdürlüğüne bildirmeli midir? Veyahut, her ikisini de yapmalı mıdır?
- Satınalıcı, Ticaret Müdürlüğüne, iyi bir müşteriyi, tedarikçi olarak niye tutmadığı hakkında hesap vermeli midir?
- Satınalıcı, tedarikçileri aramalı, teşebbüsün satınalma rakamlarını kendilerine usul usul hatırlatmalı mıdır? Veyahut da, bu mülâhazanın öne sürülmesi abes midir?
- Ve hele, satınalmanın güçlü ve bilinçli olarak yapılmasına yardımcı olacak istatistiklerin yapılması ve tutulması ve bunlarla firmanın güçlü veya güçsüz mü olduğunun tespiti gerekli midir? Daha da ötede, tedarikçinin büyük müşteri mi, yoksa müşterinin büyük tedarikçi mi olduğunu saptamakta anlam var mıdır?
- Kriz anında karışıklık mülâhazası kullanılmalı mıdır? Ve bununla, daha fazla satış yapmağa, veyahut da büyük mal tedariki elde etmeğe çalışılmalı mıdır?
- Kısacası karışıklık mülâhazası, kullanılmalı mıdır, ona boyun eğmek gerekli midir? Red edilmesi mi daha doğrudur? Veyahut da, Genel Müdürün fikri mi sorulmalıdır?

- e) Bu sorunu yeterince işledik sanırız. Çok ince bir konudur. Daima "trampa"ya dönüşebilecek bir durumdur. Biz burada, sağlam bir politikanın vazedilmesi gerektiği, ve tutulması lâzımgeldiği kanısındayız. Karşıdan gelmesi hoş olmayan bir tutumun, karşıya karşı uygulanmaması da en azından, gereklidir.

6. Tutumlarda simetri :

- a) Dedik ki, Satıcı kadar Satınalıcı, dışa dönüktürler. Kamu oyu, onları gözlemektedir. Tutumlarında zıtlık görülürse, Teşebbüsün itibarı sarsılır. Dolayısıyla, bir dengeleme yerinde olur.
- b) Örneğin, ödeme bábında. Satıcı, bazı ödeme şartları üstünde ısrar edebilir. Öte yandan, Satınalıcı, buna tamamen zıt ödeme şartlarının kabul edilmesi için baskı icra edebilir. Biz burada simetrik tutumunun kaçınılmaz bir zaruret olduğunu vazeremiyoruz. Gerçekçi olmayan katı bir görüş olur. Demektedir ki, iki tarafın görüşlerinde bir dengeleme lüzumlu görülebilir.
- c) Aynı şekilde firmanın *tanınmışlığı* seviyesinde, Satınalıcılar, çoğu kez, en azından Satıcılar kadar, ve arada bir, onlardan da çok, firmanın temsilcileridirler. Dışta, *bir müşteri olarak karşılanmakta*, tutum, hal ve gidişleri, firmayı, olumlu veya olumsuz olarak etkilemekte, itibarını ona göre değiştirmektedir. Oysa, bu değişikliğin etkisini hemen Satıcılar hissederler. Satıcı kadar Satınalıcı, halkla münasebetlerde, birbirlerine ortak durumlardadırlar.

Oysa, bu değişikliğin etkisini hemen Satıcılar hissederler. Satıcı kadar Satınalıcı, halkla münasebetlerde, birbirlerine ortak durumlardadırlar.

TEKNİK POLİTİKA İLE KURULACAK DENGE :

1. Bu dengenin açıkça gerekli oluşu :

Teknikerlerin sorunları, her an, iki politikayı birbiri karşısına diken sorunlardır. Teknikerin, Satınalıcının başbelâsı olduğu çok söylenmiştir. Gerçekten, bu çok sık böyledir. Satınalıcı, eski bir tekniker olsa dahi, birden Satınalmanın sorumluluklarıyla karşılaştığında, hemen hemen daima, kötü olarak çözümlediği sorunlarla karşılaşır. Biz burada konuyu tüketecek değiliz; sadece bazı noktalarına değineceğiz:

2. Tasarımcının, Satınalıcıya, ve hattâ tedarikçiye ihtiyacı vardır :

- a) Mühendisler, araştırmacılar, bilginler, ne kadar ileri ve teşkilâtlandırılmış, veyahut da çalışkan olurlarsa olsunlar, yeni buluşları tam olarak takibedemezler; teknik ilerlemeyi yeteri kadar değerlendiremezler. Bir yeni mamul, prosede, veya usul, piyasaya çıktığında, bunun haberini herhalde alacaklardır. (Ama, belki de, kendi çalışmaları kendilerini fazlasıyla meşgul ettiğinden, iş işten geçtikten sonra). Aynı şekilde, yaptıkları işler sonunda, hangi tasarımlarının gerçekleşebileceği, piyasa durumuna da bağlı bulunduğundan, bu yönden de, Tedarikçiye muhtaçtırlar; onun istihbaratına ihtiyaçları vardır. Ve burada, aracı rolünü Satınalıcı oynamalıdır. Satınalıcıdan bunu daima istemek, belki de kabil olmaz ama, herhalde, *haberdar edilmesinin istenmesi*, ve teknikerlerden de, tekniği geçmemeye dikkat etmesinin istenmesi, gayet yerinde olur.

- b) Karşılıklı olarak, Satınalıcı, *teknikeri daima belgelendirmeyi*, öğrendiklerini bildirmeyi temin etmelidir.

Uygun politika, karşılıklı ve devamlı bir belgelemenin yeralmasıdır.

- c) Piyasaya *yeni bir mamulün* çıkmasıyla, Satınalıcı ve Tekniker, bununla ilgili karşı görüşte olabilirler. Biri, mamulü çok iyi bulabilir; öteki, daha sağlam olarak yerleşmemiş olduğunu zannedebilir. Veyahut da tersi yeralır; Satınalıcı mamulü avantajlı görür, Tekniker mahsurlu!..

Genellikle bu sorunla ilgili açık politikası olan Teşebbüs pek yoktur. Oysa, biz bunun çok kötü bir durum olduğu kanaatindeyiz. Çünkü, iki taraf çatışmakta serbest bırakılır da, anlaşmalarına karışılmazsa, *tekniker daima galebe çalacaktır*. Ve o anda, Satınalıcı, kendini savunma olanağını bulmayacaktır.

Amerikalıların en olumlu tutumlarından biri, yeni bir çözümü, fikir olarak tartışmaya sunmak, ve yapıcı yönden eleştirmeyi başarmaktır. Amerikalılardan çoğu, "işinize karışınız" tutumuyla, yeni bir teklifi veya fikri, geriye çevirmezler. Gelen yenilik teklifine tamamen karşı olabilirler, Ancak, "Let us try" (Bir bakalım) diyerek, buna yaşama şansı tanır, ve onu denerler. Bu şekilde, teklif tutar veya olumlu görülürse; mahcup olmadan, başarıyı hemen sömürürler. Yok başarısız olursa, teklifçiye karşı hiç olmazsa, erkekçe davranmış olurlar, ve "temiz oyun kurallarını" uygulamış olurlar.

Amerika dışında, bu tutum yoktur. Birşeyler bildiği sezilen kişiyi bastırmak için, herkes elinden geleni yapar. Ve bu yüzden Satınalıcı da karşı tutumda olur, ve kendisine, birşeyler hatırlatmağa çalışanları, kendisine birşeyler öğretmek isteyenleri batırmak için mülâhaza hazırlar, uydurur ve kullanır. İşbirliği yeralmaz.

Bu nedenle, diyoruz ki, bazı teknik sonuçlar karşısında şaşkınlık ve şüphe arzetmek, tenvir olmak istemek, ve gereken izahatı elde edinceye kadar, her seviyeye başvurmak, Satınalıcının *sadece hakkı değil, aynı zamanda görevidir de*. Bu teşebbüsleri başarısızlığa yolaçarsa, Satınalıcı, birkaç kere bunu denedikten sonra, kaderine boyun eğir: "*salla başını al maaşını*" havası içinde, istenen siparişleri gerçekleştirir, kimseyi rahatsız etmez, ve her sorumdan sıyrılmağa çalışır.

- d) Daha da ileriye gitmemiz icabeder.

Biz, Satınalıcının, araştırma ve etüdlerden bazılarının belirli bazı safhalarına *iştirak* etmesi gerektiğini önermekteyiz.

Bazı teşebbüsler, bu işi, laboratuvarlara, muhtemel tedarikçileri aramağa memur kişi tahsis etmekle halletmişlerdir. Ancak bu çözüm, kendi içine kapanma yaratmağa yatkılı olduğundan, sakıncalıdır.

Araştırma özetlerinin takdim edilerek tartışıldığı, oturumlar tertipleyen, ve bunları muntazam devrelerle olduran firmalar vardır. Bu oturumlara İkmal kısmı temsilcilerinin hepsi iştirak eder. Ve o zaman, her iki taraf, imkânlarını ortaya sermek olanağını bulduklarından, asgarî müştereklerde birleşmeleri mümkün olur. Bu metod, sorunları, anında halletme olanaklarını artırdığından, çok daha olumludur.

- e) Bu oturumlarda tartışılan nedir? Satınalıcının etkisi kendini ne şekilde hissettirecektir?

İlk başta, *maliyetler, rakamla ifade edilir*. Teknikerlerin pahalı çözümlere gitmeleri önlenir, yersiz genişlemelere set çekilir. Ressam, resminin maliyetini anlayınca, çok daha mütevazı bir resim çizmekle yetinmeyi bilecektir.

- f) Muazzam masraf kapısı açan "ısmarlamanın" önüne geçilir. Er geç, *normalizasyona geçmek*, yani saptanmış normlara uygun olarak çalışmak, en ekonomik çözüm yoludur. Bunda, nitелеmek, bireylemek, yalınlatmak (specifier, unifier, simplifier) Satınalıcının üç temel eğilimine tekabül ederler.

Bu yeralmadığı takdirde, stok çeşidi artacak, bunu temin edecek tedarikçilerin sayısı da artacak, tedarik imkânları ve şartları çetinleşecek, yedekleri temin etmenin zahmetleri artacaktır, ve dolayısıyla, ortada kalma ihtimalleri bollaşacaktır. Satınalıcı, bunu daima gözönünde bulundurur.

- g) *Kıymetler analizi* tekniği, yeni veya varolan mamullerin araştırılması ve geliştirilmesi işi için son derece etkilidir. Satınalıcılar, hareket veren unsur olabilirler. Bu sahada, Amerika'da, etüdleri yapmış olanlar, Satınalıcılardır. Profesör Lewis, 1956 ve 1958 de Avrupa'ya gelerek 1.ci Satınalıcılar Avrupa Kongresinde bu konuyu işlemiştir. O zaman, Avrupa'da "Value Analysis" yapan firmaların sayısı parmakla gösterilecek kadar azdı. Oysa Amerikalı "Purchasing" dergisi, her sene bir nüshasını "V. A. issue" olarak, Kıymetler analizine hasreder. (Amerika'da, sadece başharfleri kullanılır. Satınalıcı için, bu bilinen bir tekniktir.)

Buradaki görüş, satınalınanın, parça, adet veya malzeme değil, bir tespit fonksiyonudur, bir ara parçadır, yâni bir görev yapması beklenen bir nesnedir. Ve Satınalıcı burada, istenen fonksiyonel unsurun, kalitesi, ve fiyatlarını bildirerek, kıymetleri belirtmekte, temel unsur olur.

- h) Satınalıcının bir diğer müdahalesi, tedarikçilerin *üretim prosedelerine uymayı* gerçekleştirmeye katkısı şeklinde yeralacaktır. Satınalınan nesnenin yapımındaki teknolojik esaslar bilindiği takdirde, onların değiştirilmesi, veyahut da onlardan daha büyük faydanın elde edilmesi yolları daha iyi belirir, ve teşebbüs bundan faydalanır. Bazı hallerde, tedarikçi, mühendisin yanına çağrılıp, teknolojik imkânları tartışılır.

- i) Bunların hepsi, Satınalıcıların, *şartnamelerin yapımına katkıda bulunmaları* ilkesinin birer parçalarıdır.

Bu politika, çok zaman tasarrufu sağlar. Ve genellikle, *takım halinde çalışmağa alışık, işbirliğini bilen*, takımların yaratılması sonucunu doğurur. Teknik (şartnameler) spesifikasyonlar, o zaman çok daha iyi yapılmış, daha dakik, daha tam ve noksansız, ve hele, daha objektif olurlar. Satınalıcıya, rekabeti oynatabilecek bir marj tanılır. İstekleri, gerçekten mümkün olanlarla kısıtlı hale getirirler.

3. Satınalma ve üretim :

Burada klâsik sorun, üretimle satınalma arasındaki seçmeyi yapma sorunudur. (Make or Buy). Genellikle, ilgili olarak, açık bir politika saptanmaz. Oysa, gereklidir. Bu sorunun, değişik görüntüleri vardır:

- Sadece māmūlün *ilerleme durumu açısından* ele alınabilir.
- Atelyenin *fazla yük altında kalmış olması halinde onu takviye etme durumu* sözkonusu olabilir
- *Çetin bir ekonomik sorun niteliğini arzadebilir*. Çünkü masraf ve vâde unsuru burada birleşir. Oysa, varolan bir üretimi artırmanın veya sona erdirmenin, veyahut da, olmayan bir üretimi başlatmanın masraflarını veya faydalarını tahmin ederek hesaplamak,

çok girift iştir, muğlaktır, çok yönlü etüdler gerektirir. Zorluklar, birbirlerine öylesine girerler ki, genellikle hesapları bir uzmana, ve sorumluluk seviyesi gereğince yüksek bir görevliye yüklenir. Buna eklenen yer meselesi, yani kiralama veya satınalma seçmesinin yapılması gereği, zorluklara zorluk katar.

4. Satınalma ve teknik kontrol.

Kontrol politikasının gereğine değinmiş bulunuyorduk. Bir "hakemin" kalite takdirlerinde görevlendirilebilmesi gereğinden de söz etmiştik. Ancak, Satınalıcının, alınan malın performansı ile ilgili istihbaratı elde etmesi lüzumu üzerinde durmalıyız. Satınalıcı, kullanan, ve kontrol eden arasındaki işbirliği, *appriori* veya sübjektif (öznel) takdirlerin önünü almaktır.

MALİYE POLİTİKASIYLA KURULACAK DENGİ :

1. Sorunun durumu :

Satınalıcı, en büyük israfçı olduğundan, yâni en büyük masraf kapısının bekçisi olduğundan, maliyecinin onunla ilgilenmemesine imkân yoktur.

Rolünün bilincinde olan İkmal Başkanı, teşebbüsün maliyecisiyle temasa geçmeyi aramalıdır. istemelidir. Genellikle, maliyeci, kendini başka sınıftan görür, haklıdır da, çünkü aralarında eğitim farkı vardır. İkmalci, bu yüzden, işbirliği yapmalarındaki avantajları uygulama ile göstermelidir. Maliye, bir yandan, paraların idaresiyle finansmanın temini, öte yandan da idarenin kontrolü, planların, programların ve bütçelerin hazırlanması olarak iki ana fonksiyondan ibarettir, — ki bu, salt maliye problemi değildir zaten — ve Satınalıcı, veya İkmalci, bunlardan ikisiyle de ilgilidir, ikisiyle de işi vardır.

2. Ödeme şekilleri sorunu :

a) Satınalıcının taahhüt altına girmesinden doğan borcu Tedarikçiye Muhasebe öder.

Oysa, *ödeme şeklinin pazarlıkla saptanması* satınalma pazarlıklarının bir parçasıdır. Faturanın ibrazı üzerine, mal kontrol edilmeden, ödemek veyahut da, 90 gün vâde ile ay sonunda ödemek, gelecek ayın 10'unda ödemek arasında farklar vardır; ve bu maliyeti etkileyen bir unsurdur, fiyatı değiştirir!

Satınalıcı burada en geniş yetkiyi ister. İyi tedarikçi temin etme ve saklamanın bir yolu iyi ödemektir. Acele ödeme yapan bir teşebbüs, daima itibarlıdır, hürmet görür. Ve Satınalıcı bunu, iskontolu satınalmak için silâh olarak kullanır.

Öte yandan, maliyeci, vâdesiz ödemenin fazlaya malolduğu görüşünde olabilir. Ve böylece, bir dengelemenin yeralması gereği belirir.

Yabancı ülkelerle ilgili satınalmalarda, döviz problemleri de belirecektir.

b) Ödeme şartları konusu birçok bölümdür:

- Ödeme şekli (mal olarak, çek, bono, emre havale, protestolu fatura, dolaylı iskonto vs.) olarak yapılabilir.
- Esnek veya katı vâdeli olabilir. (Fatura ibrazında peşin, Fatura kontrolünden sonra peşin, kontrol ayı sonunda peşin, kontrol ayını müteakip ayın 10'da peşin) Görülüyor ki, "peşin" in de çeşidi vardır.

Çok daha az katı olan 30 günlük, 60 günlük, 90 günlük sistemler mevcuttur.

- Kaparoların, avans olarak ödenmeleri şeklinde uygulanabilir.
- Nihai ödeme ile ilgili, bir ayarlama formülü saptanmış olabilir.
- Teslimat kademeli olabilir.
- İskontolar veya ajyolar, 90 gün için, resmi haddin çeyreği kadar olabilirler. Genellikle daha yüksektirler.
- İthalâtlarla ilgili olarak seçilen "hesap döviz" incelenebilir.

Şartlardan herhangi biri veyahut da bunların tümü, maliyecî tarafından tek başına seçilemez. Herkesin menfaati hesaba katılmalıdır. Aksi halde, Satınalıcı, ödemede, tedarikçiye fazla kollamağa yatkın gösterir, ve bu nedenle günün birinde, Maliyecî, kendini likidite zorluklarıyla başbaşa bulabilir.

3. Satınalma taahhütleri.

Maliye bu zorlukları önlemek kaygusundadır. Satınalmanın taahhütlerini rakamla bildirmesini ister. Her trampanın, ayrı ayrı, vâdesinde gerektireceği giderlere işaret etmesini derpiş eder.

Yukarıda sayılanların hepsi kale alınır. Dakik olarak ödeme vâdelerini tespit edip tutmak, gayet ince bir iştir. Satınalıcılar, çoğu kez, buna boş verirler, veyahut da yapmazlar; ve Maliyeciler onların yerine bu işi yüklenirler. Sipariş, teslimat, ve fatura unsurları, aynı anda belirlenmediklerinden, teferruatlarını takibetmek, genellikle zor olmaktadır. Kısmen yapılan teslimatlar, ve şartlarda, pazarlıktan sonra yeralan değişiklikler, işin zorunluğunu artırıcı niteliktedirler.

Muhasebe evrakının dakiklığına güvenme olanağı verilmemişse, istatistikler tutularak, gereken likiditeyle ilgili muhtemel ihtiyaçlar tahmini yapılabilir. Bu tahminlerin (Bir taahhüt politikasının sonuçları, belirli olarak pahalıya malolabilir), alelacele yapılabilirmeleri, çok yerde, teşebbüsü kurtarma yönünden gereklidir, ve hayati önem taşır.

4. Stokların dönmesi.

Maliyecî, aktif hesapların dönmesi kaygusundadır. Dönmeyen stoklar, tutuklu kalmış hazine demektir. Dolayısıyla, Maliyecinin istediği, tutuklu kalmış olan bu stokların depo ve atelye kenar köşelerinden çıkmaları, ve gene faal hale gelmelerinin teminidir.

İkmal Başkanı da aynı kaygudadır; ama, o, stoku niçin meydana getirmiş olduğunu bilmektedir. Bu bir hesaba dayanmakta, iktisadî bir görüşten güç almaktadır; ve İkmalci bilmektedir ki, şartların değişmemesi halinde, stokta azalma, malzemesiz kalma rizikosunun artması demek olacaktır.

Bu iki görüşün dengelenmesi gerekir.

5. İkmal servisine has mesarif :

Bu saffhada idare kontrolü işe karışır. Bir ikmal ve Satınalma şubesi kaç mal olmalıdır? Biz genellikle diyebiliriz ki, bu masraf, İkmal edilen mâmuller fiyatlarının (toplamının) % 3 ile 10'u arasında olmalıdır. Bu limitlerin ötesinde bulunan vakalar da vardır. Bunlar, biraz özel nitelikte olan; çok büyük partiler halinde, veyahut da tam tersine, fazla teferruatlı olarak mal alan teşebbüslerdir.

% 3 ile 10 arasındaki bu marj bir hayli geniştir! Gerçek, ne merkezdedir? Her ikmal şefi, çalışması kıymet ve maliyetini, — yani randımanını — kontrol edebilmesini temin eden bir formülü elinde bulundurmalıdır. Bu sahada, idare kontrolörlerinin yardımı çok faydalı olur; ve idare imkânlarına ayrılan meblâğların dengelenmesi sağlanmış olur.

Söz konusu formülün esas itibarıyla şu unsurları kapsamı gerekir:

- her mamulün alış toplam meblâğı,
- tedarikçi başına alış toplam meblâğı,
- müşteri olan tedarikçi başına alış toplam meblâğı,
- satınalıcı başına toplam alış meblâğı,
- resmî endekslere kıyasla fiyatlardaki inhiraf,
- konjonktür unsurlarının tümü,
- mamul başına stok,
- mamul başına ciro,
- her unsurun servise maliyeti vs. vs...

PERSONEL POLİTİKASIYLA KURULACAK DENGİ :

1. İkmal servisleri personeli.

Personele, üç cinsten mesai icra eden kişi dahildir:

- Çeşitli kıdemde Satınalıcı,
- Büro personeli,
- Alt fonksiyonlarda uzmanlık sahibi kişiler.
- *Birincileri*, Alıcı, Baş Alıcı, İkmal Başkanı, Satınalma Kısmı Başkanı gibi kişilerdir. Belirli klâsta olmaları icabeder.
- *İkincileri*, sekreterler, yazıcılar, muhaberatçılar, arşivcilerdir. Özelliksizdirler.
- *Üçüncüleri*, değişik nitelikte olabilirler: Stok idarecileri, depocular, istatistikçiler, kontrolörler, tedarikçi nezdinde kontrolör, maliyet fiyat hesap uzmanları, metod uzmanları. Bunlar ve sayıları, fonksiyon için kabul edilen politikaya göre değişeceklerdir. Biz sadece birinci sınıftakilere değineceğiz. Ötekilerin yeterlikleriyle ilgili uzmanlığımız yoktur.

2. Satınalıcıların seçilmesi :

- a) Genellikle, Satınalıcı, hiçbir yerde başarı gösterememiş elemanlar arasından seçilir. Oysa, bu, tehlikeli bir seçmedir! Hiç bir yerde başarı gösterememiş kişiye harcamaların en azından yarısını teslim etmek kadar görüşsüzlük olamaz.
- b) Satınalıcının ne tipte insan olması gerektiğiyle ilgili kesin ilke ve bilgileri, her teşebbüs, kendi bünyesine uygun olarak saptamalıdır. Ancak, aranacak belirli nitelikler ne olursa olsunlar, biz Satınalıcı olacak kişinin, en azından, üç vasfı haiz olması gerektiğini savunacağız:

- **Bilgi genişliği:** Satınalıcı, her şey hakkında birşeyler bilmek, bir sürü meslekten birşeyler anlamak zorundadır. Kendi işine karışan bir çok disipline karışmağa mecburdur.
- **Sebatkârlık:** Satınalıcı sebatkâr olmalı, Satıcının tesiri altında kalmamalıdır. Firmasının çıkarlarını savunacak karakter yeterliğinde olmalıdır. Araştırmayı sevmesi gerekir, her hususu bıkmadan usanmadan tartışmaya yatkın olmalıdır. Ve bunun için de, kişinin sıhhatli ve optimist (iyimser) olması, mizah mizacının bulunması gerekir. Çünkü, genellikle, gayretini takdir edenlerin sayısı pek muhduktur.
- **Namuslu olma:** Bunu yeteri kadarıyla belirtmiş bulunuyoruz.

Bu nitelikler, genellikle birbirine uyarlar. Dilbilgisi de gereklidir, ve önemlidir. Ayrıca, tecrübe, kadınların gayet iyi satınalıcı olabildiklerini göstermektedir.

3. Eğitim :

Eğitimin en iyisi, Satınalmayı bilen bir kişinin yanında staj görmektir. Ancak çok uzundur bu. Çünkü, Satınalıcı yola çıkar; döndüğünde, işi başını aşmıştır. Eğitime vakit hasredemez. Daha başka usullere de başvurulmaktadır. Satınalıcı ve İkmal okulları vardır. Ticaret okulları, her kademedede İkmalci ve Satınalıcı yetiştirirler. Teknik okullar, ve Mühendis okulları da, Satınalmanın teknik yönlerini işler ve faydalı Satınalıcı yetiştirebilirler. Bazı Üniversitelerde, İkmal ve Satınalma Kurslarının tertiplenmesine Avrupa'da daha yeni başlanmaktadır. Yakın gelecekte bir araştırma merkezinin kurulacağı öngörülmektedir.

Bundan gayrı, muhtelif teşebbüs ve kurumlar, İkmal ve Satınalma seminerleri tertiplemekte ve ilgili kişilerin, bunlar süresince, en son gelişmelerle haşır neşir olmalarını sağlamaktadırlar. Bazı ülkelerde, Satınalıcı ve İkmalci Kurumlar ve Cemiyetleri, kendi seminer ve kurslarını, tertiplemektedirler.

4. Terfi ve meslek hayatı.

Avrupa ülkelerinde, henüz, Satınalıcılıkla İkmalcilik, peşinden koşulan itibarlı meslekler değillerdir. Oysa, yazıktır bu; ve sağlam karakterde, işe yarayan insanların mesleğe atılmaları isteniyorsa, buna uygun paranın verilmesi gerekecektir. Bu bir politika meselesidir. Pek işi becermediği sanılan bir Satınalıcıyı takviye etmek için, genellikle, başına teknik bölümden tefrik edilen bir eleman, şef olarak dikilir. Yaratılan ikilik, sinirlendirici niteliktedir, ve altta kalan elemanın sadece ezilmesine yarar. Belki de iyi bir elemandır, ve eğitim noksanı tek hâtâsıdır. İyi eğitim, ve iyi bir staj, bu gibi usullerden daha yararlıdır.

Bize göre, İkmal ve Satınalma için en iyi elemanlar, satış sorumluluğu yüklenmiş olan ve o sahada tecrübesi bulunan, tekniker-tüccarlar arasından gelirler.

İyi bir okul eğitimi olan gayet genç elemanlar, hele ticaret okulundan çıkma iseler, bir iki yıl müddetle usta satınalıcıların yanına cıracı olarak verilirler! Çeşitli çalışma metodlarını gördükten sonra, orta sorumluluklarla görevlendirilecekler, piyasa araştırmaları yapacaklar, muhabaratta pazarlık safhasına kadar yükseleceklerdir. Bu şekilde geçmiş olan beş yıllık bir meslek hayatından sonra, istidatları olduğu görüldüğünde, bunlar, bir yıllık bir Yüksek İkmal kursuna gönderilebilirler. Ondan sonra, İkmalciliğin çeşitli yönleriyle ilgili seminerlere gönderilirler. Yabancı ülkelerde staj yapma olanağı da kollanmalıdır. On yıl kadar zamanı bu şekilde geçiren kişi, mesul ve müdrik bir Satınalma ve İkmal adamı olma durumuna geçebilecektir.

Bu eğitim, adamın ilerleyeceği, ve ilerlemesine imkân tanınacağı kale alınarak, yaptırılmalıdır. Bu sahada acele ile adam yetiştirmeye çalışmak, düzeni bozar; ve zararlı elemanların iş başına geçerek, müesseseyi batırmalarına yol açar. Ayrıca, kötü kişinin yerine başkası getirileceğinden, servislerin çalışmalarında istikrarsızlık yaratır.

Unutulmamalıdır ki, dış temaslarda bulunan kişi, firmayı temsil eder. Seçmede, özellik, kıstas olmalıdır.

5. Değişik sorunlar.

İkmal ile Personel arasında çekiştirilen bir konu da, personel için yapılacak satınalmalar konusudur. Bu, saptanması gereken bir politikadır. Değişik çözüm şekilleri vardır. Ancak, personelin firmaya daima borçlu olması, kaçınılacak bir durumdur.

Personel ve mali sorunlara bağlı bir konu, imzalar sorunudur. Çoğu kez, imza selâhiyetlerinin, işin kıymetine göre kademelenmiş olduğu görülür. Bunu yapmakla, bir kontrol unsuru yaratmış olduklarını sanarlar, yanılırlar. Çünkü, imza sorumlusu, yapılmış işle karşılaşınca, genellikle, imzayı basmaktan başka çare göremez. İş baştan izah ettiremez, baştan yaptıramaz. En iyisi, işi yapanın sorumlu olması, ve imza etmesidir.

Çünkü işi o yapmıştır, girdisini çıktısını o bilir. Problemlerini o müdriktir. İmzanın başkası tarafından atılması neyi halleder?

Çok ince diğer bir sorun, Satınalıcılara kumandanın kim tarafından edileceğidir. Çünkü, Satınalıcıya kumanda etmek zordur. Satınalıcı, kafa tutmak için eğitilmiş bir insandır; ve usta bir kumanda tarafından idare edilmesi gerekmektedir. Kumandada ustalık olmazsa, Satınalıcı, ya inatçı veyahut da asi olur. Yâni, zor elemandır.

HUKUK POLİTİKASIYLA KURULACAK DENGİ :

1. Sipariş, bir kontrattır.

İmzalanan satınalma kontratı, bir satış kontratı kadar mesuliyetli şeydir, taahhüt yaratır. Dolayısıyla Hukuk işlerinin, ilgili kontratları ve anlaşmaları kontrol etmeleri çoğu kez yerinde olur.

Dolayısıyla burada da, dengelenmesi gereken bir politika konusu vardır.

2. Satınalma genel şartlarının şıkları :

Biz burada verilmiş bulunan siparişin hukukî sonuçlarını tümüyle incelemeye niyetli değiliz. Bununla ilgili bol uzmanlık edebiyatı vardır. Şu kadarını söyleyelim:

Satınalma şartnamesi genel şartlarının, bir hukukçu tarafından hazırlanmış olması ve formül halinde matbu olması uygundur. Özel durumlara göre değişiklikler, görülen lüzum karşısında yapılabilirler.

3. İhtilâflar :

Hukuk işleriyle satınalma arasındaki dengenin en birinci nedeni, ihtilâfları önlemektir. Pazarlıkla teslimat ve ödeme arasında aksama olmadığı takdirde, işler yolunda gitmiştir.

İhtilâf çıkarsa, genellikle, hakeme başvurulur; ve eğer, hakikaten kötü niyet yoksa, bir uzmanlaşmaya varılır. Aksi halde mahkemelik olunması kaçınılmaz hal alır. İhtilâflara

yol açan nedenlerin başında, red (geri çevirme) gelir. Tedarik edilmiş bir malın geri çevrilmesi, tam anlamıyla bir felâkettir. Her iki taraf, bu raddeye gelinmeyeceğini ümid eder; ve her iki taraf da, bir uzlaşma imkânı bulmağa çalışır. Nihayet, bir gün, Satınalıcı, bıktırır, ve dosyayı hukuk işlerine gönderir. Çoğu sefer, bu hadde gelmiş olmakta, anlaşmazlıkların etkileri büyüktür. Satınalmada çok sözü geçen bir şey, *ceza* — yâni *tazminat* — tır. Hangi hususlarda tazminat isteneceğini saptamak, ince etüdü gerektirir, ve politika meselesi olarak, teşebbüs tarafından ele alınarak prensiplere bağlanmalıdır.

DİĞER POLİTİKALARLA KURULACAK DENGELER :

Politikaların dengelenmelerini icabettiren hallerle ilgili örnekler listesini fazla uzatmak istemiyoruz. Her firma, kendi için hangilerinin önemli olduğunu saptamalı ve onları ele alarak ilkeye bağlamalıdır.

Gümrüklerle ilgili sorunlar. sigorta sorunları, ihtira beratları problemleri, vergilendirmenin idarî yönleriyle ilgili sorunlar, ayrı ayrı ele alınmalı, Satınalma ile kesişmelerinin nerede olabilecekleri belirtilmeli, ortaya çıkabilecek olan sorunların ve zorlukların çözümlenmelerinde öngörülecek genel politika tanımlanmalıdır. Bu sayede, bir kısmın bir diğerini meşgul edecek, ve teşebbüsü zarara sokacak davranışlarda bulunması önlenmiş olur.

Muhtelif kısımlar arasındaki dengelemenin yeralması, ve firmanın harmonik bir tüm olarak işlenmesi, bir takım çalışmasının ve işbirliğinin geliştirilmiş olmasına bağlıdır. Ve bunu gerçekleştirmek, Kısım Şeflerinin ödevidir.

BÖLÜM 5.

SEKTÖR POLİTİKALARI.

Sektör sorunlarında, yâni İkmalin alt fonksiyonları bâbında, politik olanı harekât olandan, yâni stratejik olanı taktik olandan ayırdetmek daha zordur. Bu nedenle, bu faslı daha kısa keseceğiz.

Bu, konuların önemsizliği demek değildir. Aslında, *en önemlileridir*. Fonksiyonun tekniğiyle ilgili olmalarındandır ki, bu da, bu kitabın esas amacı ötesine gider. Ve o zaman meslek edebiyatına bakılması gerekir.

İKMAL TETKİKLERİ :

Avrupada ikmal tetkikleriyle uğraşan kişilere az rastlanır. Özel sahalarda özel etüdler yapanları görülürse de, bunun bir genellik arzettiği söylenemez. Amerika'da bu böyle değildir; ancak orada, teşebbüslerin çapı da bambaşkadır, ve oradaki dev firmalar, Avrupa'da emsali görülmeyen çaptadırlar.

Teşebbüste, kim olursa olsun, herkesle eşit seviyede tartışabilecek olan bu *etüd bürolarının* hedefleri nedir?

Bunlar, teşebbüsü geliştircesine, tedarikçi piyasasını geliştirmekle görevlidirler. Bunun için yapılması gereken şeyler:

- ihtiyaçları bilmek
- piyasayı hazırlamak,
- piyasayı tetkik etmek
- piyasayı işletmektir.

2. İhtiyaçları bilmek :

- a) Aranan kalite ile ilgili olarak. spesifikasyon (niteleme) tekniği, bazı diğer tekniklerle bağlantılıdır. Normalizasyon, Kıymet analizi vs. gibi. Ve bu belirtmiş olduğumuz üzere, Satınalıcı — teknisyen işbirliğini gerektirir. Tedarikçiler bu nitelemeye uygunlukla seçilirler.

- b) Miktar ve vâdeyi bilmek, *programcılar*ın ve orta veya uzun vâdeli *hareket planını* hazırlayanların işidir. Satınalıcı, işini ona göre düzenler, ve stokların dönmesini temin eder.
- c) *Ek elemanları bilmek*; Ambalaj, nakliyat, vs. gibi unsurlardır bunlar; önemsiz görülebilirler, fakat şaşırtıcı tutumların gerçekleştirilebilmesini sağlarlar.
- d) **Fiyat sorunu** : Fiyatla ilgili olarak, Satınalıcıya gayet geniş yetkiler verilir. En uygun fiyatı temin etmenin Satınalıcıya ait bir iş olduğu kabul ve takdir edilir, ve onun işine karışılmaz. Bu çok yerinde bir tutumdur, ancak, sözkonusu olan, daha Satınalmadan önce, Teşebbüs ihtiyaçlarını bilmektir. Oysa, Teşebbüsün ihtiyacı, bir fiyat plafonunun ötesine geçilmemesidir. Yoksa, maliyet, haddini aşacak; mamul satılmaz olacaktır. *Fiyatla ilgili ihtiyaç ifadesinde* kıymet Analizi çok işe yarar. Çünkü, bir mamulü elemanlarına ayırır. Ve o zaman, her eleman için ayrı ayrı olarak, *fiyat haddinin* ne olacağı tespit edilebilir.

Bu fiyat haddi, veyahut da elde *edilmesi gereken fiyat* kavramı gayet ilginçtir. Aynı zamanda, son derece çapraşıktır da. Bununla ilgili ve buna giren birçok temel bilgi vardır:

- Geçerli *fiyatların bilinmesi*,
- *Konjonktür* gelişme bilgisi,
- Tedarikçinin *maliyet fiyatının bilinmesi*,
- Az önce sözedilen hedeflerin bilinmesi,

Bu araştırmanın başlıca iki faydası vardır:

- Satınalıcı, fiyat hedefini bilirse, imkânsızlık halleri haricinde, bunun ötesine gitmeğe çalışmayacaktır.
- Satınalıcı, bir fiyat hedefleri serisini elinde bulundurması halinde, hepsini tutamasa bile, bir ortalamasını tutturmağa çalışacaktır.

3. Piyasayı hazırlamak :

Bu, tedarikçilere, firmanın ihtiyaçlarını bildirmek, bu arada da, firmanın kendisini tanıtmak eylemidir. *Suppliers Relations* (Tedarikçilerle ilişkiler) politikasıdır bu. Bunda, kiâsik olmağa yatkın gösteren bazı imkân ve teknikler kullanılır. Başlıcaları şunlardır:

Tedarikçilere mahsus bir "Hoşgeldiniz" broşürü hazırlanır, ve kendilerine verilir. Halkla ilişkiler bölümüyle işbirliği halinde hazırlanacak olan bu broşür, firma şubelerini, muhtelif adreslerini, ödeme şartlarını, karşılama saatlerini, velhasıl, tedarikçinin firma ile temaslarını kolaylaştırıcı her türlü bilgiyi kapsar.

Yâni, bu broşürden beklenen *firmayı müşteri olarak tanıtmasıdır*.

Tanıtmanın bir diğer şekli, *ziyaretlerin* tertiplenmesidir. Tedarikçilere, fabrikaları ziyaret ettirmek, ve işletmeyi tanımalarını temin etmek, olağanüstü bir şey değildir pek. Bu ziyaretler sırasında, tedarikçiler, bilmedikleri birçok şeyi öğrenirler, ve bunun neticesi olarak, çok kez, tutumlarını değiştirirler. Mamullerinin ne şekilde kullanıldığını gördükleri zaman, çoğu kez şaşırlar; ve o zaman, kendileri de, bazen çok işe yarayan fikirler ortaya atarlar.

Tedarikçilerin işlerini yapmalarını kolaylaştırmak üzere alınacak daha birçok tedbir, ve teşvik metodu vardır. Esas tutum, tedarikçiye, yardım edilmesi gereken bir ortak gözüyle bakmaktır, itlâf edilmesi gereken bir düşman gözüyle değil... Bu havanın yaratılması, bir politika meselesidir.

4. Piyasayı tetkik etmek :

Bu piyasa tetkik ve araştırması, tedarikçilerin araştırılması ve metodlarının incelenmesi, keşfedilmesinden ibarettir. Bu işte usta teşekküllere gidilerek, istenen öğrenilebilir. Bu bilgi, bir iki ek temasla tamamlanacaktır. Örneğin, ana *ticaret devreleri* (çemberleri-circuits commerciaux) bilinecek, her meslekteki *satış metodları* ilişkiler, teknik bağlantılar, yabancı tedarikçilerin imkânları öğrenilecektir. Zaman alan bu çalışma, beklenmedik keşiflerin yapılmasını, ve umulmadık faydaların sağlanmasını temin eder.

Bununla paralel olarak, daha başka araştırma metodları da kullanılabilir. *Raklamların* sistematik olarak toplanması ve saklanması bunlardan biridir. Anglosakson ülkelerinde, bu politika çok iyi sonuç vermiştir. Amerika'da, yeterince reklâm yapmayan bir tedarikçi, müşteri tarafından tanınmamış kalmağa mahkûmdur. Satınalıcı, "Günahı boynuna" der, ve peşinden koşmaz.

Fuarlar ve sergiler de aynı görevi ifa ederler. Biraz uzmanlaşmış fuar ve sergiler, Satınalıcılar nezdinde revaçta olur. Çünkü, aradıklarını buralarda bulmaları ihtimali çoktur. Üstelik, burada, kendilerini ilgilendiren madde, branş veya hususta uzman kişilerle sorunlarını görüşme imkânlarını bulurlar.

Yıllıklar da diğer bir tanıtma unsurudur. İyi olanı vardır, mükemmel olanı yoktur. Gene de işe yararlar.

Tedarikçilerin araştırılması, onlarla ilgili bilgilerin toplanması demektir. Bu bilgiler, bir liste halinde (*check-list*) sıralanır, çalışma kolaylaşmış olur. Öğrenilmeğe çalışılacak hususlardan bazılarını sıralıyalım :

- Teçhizat, istihsal kapasitesi, darboğazlar, modern makine ve malzemeler,
- Varolan veya mümkün imkânların kontrolü, icabında yapılabilen, fiiliyatta yapılan,
- Üretim prosedeleri,
- Vâdelerin tutulmasındaki dakiklik,
- Çevreleri görüşüyle ticarî itibarları,
- İstikrar yönünden durumları, güvenilirlikleri,
- Kendilerine ne şekilde hizmet edilebileceği,
- Onlardan numune elde etme imkânları.

Bu çalışma çok zaman gerektirir, ve çok metodik bir çalışmanın ürünü olabilir ancak. Bu etüdlerin sonuçları saklanarak *belgelemeyi* oldururlar, dosyalarla fişlere girerler. Mamul veya ürün başına dosya veya fiş kutularının tutulması çok uygundur. Hâlen ordinatör, bununla ilgili olarak çok daha geniş imkânlar yaratmakta, istenen nitelikte tedarikçinin, bu yapılmış ve saklanarak tasnif edilmiş etüdlerin sonucu olarak bulunmasını çok kolaylaştırmaktadır. Burada kolay bir usul ,bilgi fişlerinin *tedarikçilerin kendileri tarafından* doldurulmalarının teminidir. Bunu yapmadıkları takdirde, tedarikçilere, dosyaya geçmeyecekleri bildirilir.

5. Piyasayı işlemek.

Daha iyi şartların elde edilmesi, malın toplu olarak alınmasına çok bağlı olduğundan,

- zaman,
- mekân,
- standart tip, asgarî çeşitleme,
- tedarikçi sayısının asgariye indirilmesi itibarıyla, bir "merkezleştirme" çalışmasının yapılması gerekir.

Bu bir politika meselesidir. Bu temerküzü, tedarikçi üretiminin başlıcı kısmını teşkil edecek dereceye kadar ileriye götürmek ne kadar yerinde olur?

Bu şekilde bağlanacak bir tedarikçi, ihya edilebilir, imha edilebilir de... Dolayısıyla, kaderinizi ona bağlamış olursunuz, ve engellenirsiniz. Bu, avantajları olduğu kadar, sakıncaları da olan bir politikadır. Tedarikçi, emrinize âmâde olabilir. Öte yandan bir emniyet görüntüsüne kapılarak derin uykulara dalabilir. Tersine, satınalma miktarınız ilginç değilse, tedarikçi sizinle uğraşmaz, ve gereğince hizmet etmez.

Tedarikçilerin tekel meydana getirmelerini önlemeğe çalışmakla ilgili, tutulması vazedilen yol ve uygulaması akla yakın olan metodlar çoktur. Ancak, burada, Satınalıcının, gene, saptanmış bir politikaya göre hareket etmesi şarttır.

Satınalıcının en önemli rolü, *tedarikçi fiyatının inmesini temin etmesidir*, satınalıcı, tedarikçi bu yolda teşvik edebilir, işini daha çıkarlı olarak organize etmesine yardım edebilir onu, kendi dertlerini açarak, fiyat sorununu birlikte incelemeyi temin etmeğe kadar gidebilir. Eninde sonunda, tedarikçinin, hangi unsurun pahalı olması nedeniyle fiyatını indirmediğini saptaması halinde, aradığı indirimı oldurabilir. Bunda başarı olabilmek için ikmalci, kendini biraz "tedarikçi teşebbüs" olarak görmeli ve karşısındakinin problemlerini anlayabilmesine uygun bir *hava* yaratmalıdır.

Bu görüşle tedariki ıslah etme yolunda sarfedilecek çabaların tümüne *satınalma promosyonu* denir.

SATINALMA SIRASINDA PAZARLIK :

1. Kaynakların seçilmesi,

İhtiyaçların *ifadesi* işi bittikten sonra, *satınalmanın yapılması faslına* gelinir. Bununla ilgili politikalar muhtelifdir.

Mahallî tedarike mi gidilecektir? Geçici mi, kati mi olacaktır bu? "Yerli malı" politikası kabul edilmişse, hangi haddenden sonra yabancı piyasalara yönelinecektir? Bu Satınalmanın kendisiyle ilgili, mülâhazalardan bazılarıdır.

Benzer şekilde, her mamul için, onun, üreticiden mi, yoksa toptancıdan mı alınması gerektiği, saptanmalıdır. Piyasa etüdünün sonuçları, bu kararın alınmasına etkili olacaktır.

Kaynaklar bazı hallerde mahdud olabilir; hattâ *münhasır* karakterdedir. Bazı teşebbüsler, bu seçmelerin sonunda, *kabul edilen tedarikçiler listesi* çıkarırlar. Böylece, listede olmayan tedarikçi, bazı garantileri temin etmesi, bazı şartlara uyması lâzım geldiğini bilecektir.

Biraz müşkülpeşent bir tutum olabilir bu; ama, gayet açıktır. Ve birçok anlaşmazlığı ve zaman kaybını önler. Ancak bu, bir "listeye kabul" politikasının formüle bağlanması ve uygulanmasını gerektirir. Öylesine saptanmalıdır ki bu politika, listeye girmeyenlerden mal alma zorunluğu başgöstermeye!.. Aksi halde, liste, anlamını kaybeder, ciddiyetle başdaşmayan bir duruma geçilir.

Her mamule, ve mevsime göre, *kaç tedarikçiye* bağlanması gerektiği, yeni bir politika kararıyla saptanmalıdır, ve bunu her işletme, kendi görüş ve ihtiyaçlarına göre yapmalıdır.

Öte yandan, tedarikçilere sipariş verirken takınılacak tutumla, ilişkiler değişir. "Öncelikli" tedarikçi olabilir; "ümidi kesilmemesi gereken" tedarikçi de olabilir. Bunların hangi esaslara göre muameleye tâbi tutulacaklarını saptamak, temel amaçtır. Bu politikalar değişken niteliktedirler. Bu nedenle sözün gelişi sırayı sadakattan bahsetmeğe getirmiştir:

2. Sadakat (Bağlılık):

Satınalmanın en önemli sorunlarından biridir bu. Çok yönlüdür.

Satınalmanın ötesine giden bir siyaset nedeniyle, Genel Müdürlük, bir madde satın alınmasının, *zorunlu olarak*, sadece bir firmadan yapılması gerekeceğini deriş ederse, mesele kalmaz. Ancak, bir "dıştan gelen" yardımıyla, sözkonusu tedarikçinin rekabet çerçevesi dahilinde kalıp kalmayacağını kontrol etmek gerekir.

Tedarikçinin, *aynı gruba dahil bir firma* olması halinde, politika, grup mensubunun, dış-taki tedarikçilere kıyasla, hangi yönden avantajlı olacağını saptamaktır. Ve bunun yelpazesi, tam tekel ile tam serbest rekabet arasında yayılır.

Bu politikalar, yerine göre değişirler. Örneğin, şube mamulünün ayırd edici işaret taşıması halinde, tekeli tedarikçi olduğu, ve malın münhasıran kendisinden alınacağı kararlaştırılabileceği gibi; aynı durumda olan şirket mal veya mamulünün, tanımlayıcı işaret taşı-maması üzerine, tam serbest rekabet halinde, tedarikçilik için yarışması gerektiği kararlaştırılabilir. İkinci durumda, keyfiyet ilân edilebilir; ve diğer rekabetçilerin, şube firmanın imtiyazlı olduğunu sanmaları önenebilir.

Kısacası, esas sorun, *sadakatın geçerli genel ilke olup olmayacağını* saptamaktır.

Oysa, bu kadar basit olarak vazedilmiş haliyle, problem yanlış bir görüştedir. "Siz rekabete kafa tuttukça, biz de size sadık kalırız." demekle yetinilemez; çünkü, sorunun değişik yönleri vardır! Şöyle ki:

Birkaç tedarikçiye sadık kalınabilir, ve ihtiyaçlar, onlar arasında bölüştürülebilir. Temkinli bir sadakattır bu. Her tedarikçi rekabete devam etme zorunluğunda bulunacak, ihtiyaç-ların tümü, bir tedarikçinin keyfine bağlanmamış olacaktır.

Bir sadakat politikası, belirli bir ayırımdan sonra, onun *tekrar gözden geçirilmesi* ilkesini kabul etmektir. Bu arada bunu yaparken seçilecek hareket tarzının da tasrih edilmesi kabildir. İhtar verilip verilmeyeceği, ilişkilerin ne zaman kesileceği belirtilir.

Sadakate karşılık istenecek olan avantajlar hangileri olacaktır? İdarî basitleştirmeler, pazarlıklarda kolaylıklar hep bunlardandır. Sadakat, tedarikçiye kolaylık ve avantaj sağlar. Müşteri için, birlikte yaşama ve karşılıklı uygun hareket tarzları nedeniyle çıkarlı olmalıdır. Uzun vâdeli etüdlerin bu nedenle birlikte yapılmalarına imkân bulunmalıdır.

*Orta derecede işlenmiş bazı temel ürünler için, ve bunların "on yıllar" boyunca takibedilmiş olmaları halinde, satınalma özel bir sorun arzeder. Mâmul pahalıdır, esas teşkil eder, durum nâziktir; ve burada, tedarikçiyle birlikte ve derinlemesine çalışmakta gözetilecek olan kâr çok büyüktür. Bu durumda, Satınalıcı, sanayici durumuna geçer, ve adeta tedarikçinin patronu kisvesine bürünür. İşinin etüdünü, maliyetlerini, çalışma şekillerini ve metodlarını, çeşidini onunla birlikte etüd edecektir. Deneme üretimleri tertipleyecek, kontroller yapacak, ayarlamalar yapacak, en uygun istihsal şartlarını bulacaktır. Ve bu şekilde, ister istemez **sadık olma zorunda kalacaktır**. Bu durumdaki tedarikçi, Satınalıcıyı elinde sımsıkı tutar. Satınalıcı tedarikçi değiştirmekte serbesttir; ancak, pratik olarak bu imkân ona verilmemiştir. Ve burada sadakat, rutinle alışkanlığın, tembelliğin sonucu olmadığına göre, bunda utanılacak bir husus da yoktur. Ancak bu sadakat durumunun peyda olması, sadece **temel unsurlarla ilgili olarak oldurulmalıdır. Standart olmayan**, büyük miktarlarda satın alınması gereken temel unsurlara münhasır olmalıdır bu. Ve ancak bu durumlarda, tedarikçiye bu şartlar sonucu olarak sadık kalmak, **optimal satınalmayı ol-durabilir**. Bu gibi durumlarda, tedarikçinin satın alınması da bir çözüm yoludur. Ancak, bu **motoru bozabilir**. Çünkü, satın alınan **yâni müşterisini garantilemiş olan bir atölye, gayreti elden bırakılır, hantallaşır, ve istenen kalite ve randımanı vermemeğe başlar**.*

3. Teklife çağrı.

Teklife çağrı normal bir usul olmakla birlikte, en fazla kullanılanı değildir; çünkü, fazlaya malolacağı birçok ufak tefek satınalmalar vardır; vaktin dar olup buna müsait olmadığı birçok durum mevcuttur; ve nihayet, mahremiyetin daha uygun olacağı birçok durum bulunur.

Bazı hallerde, teklife çağrı kaçınılmaz zorunluk niteliğindedir. Standart ve dakik olarak şartnameleri yapılabilen mamuller için, geniş bir piyasası olan mamuller halinde, çetin bir rekabet konusu olan mamuller için, bu böyledir.

Teklife çağrının ne şekilde yeralacağı, bir politika konusudur. İlân mı verilecektir, belirli bir vâde ile mi çağrı yapılacaktır? İlân verilecekse, hangi gazetelerde, ne kadar süre ile verilecek, teklif için ne mühlet tanınacaktır?

Bu arada, tedarikçilerin aralarında anlaşmaya varmaları rizikosuzdur. Bunu önlemek için Satınalıcı, bir politika ilkesi olarak, teklif verme vâdelerinin uzatılmaları, ondan sonra pazarlıklara başvurulması prensibini saptayabilir. Bunların ne dereceye kadar etkili oldukları piyasaya bağlıdır.

İdari tipte ihaleye mi gidileceği, veyahut da, en büyük elâstikiyetin mi muhafaza edileceği, her firma tarafından, uzun uzun ve inceden inceye tartışılması gereken bir husustur.

4. Satınalma veya pazarlık tipinin seçilmesi :

Bu teknik bir sorundur. Satınalma ve pazarlığı yapmanın birçok çeşidi vardır. Yâni bir işi kapatmanın, türlü yolları vardır. Bazılarını sayalım:

- Basit sipariş, fiyat sabit, vâde, spesifikasyon (kısa veya uzun), ödeme, teslim şekilleri, nakliyatla ilgili belirleme, vs. sipariş formülerinin arkasında, satınalmanın genel şartları.
- acele sipariş (ki bu genelleşmeğe yüz tutmaktadır).
- kademeli teslimatlı sipariş, fiyat sabit.
- fiyatı revizyona tâbi, kademeli veya kademesiz teslimat.

- özel bir sipariş karşısında teslimatları yeralan, tüm tonajı evvelden belirtilmiş olan satınalma.
- tonajı değil, sadece bir boyut ölçüsü verilmiş olarak, açık satınalma. (*open order*)
- belirli bir tonajın yıl içinde erişilmesi halinde risturn yapılması şartıyla açık satınalma (*blanket order*).
- sonradan teyid edilecek telefonlu sipariş.
- telefonla verilen, numarası telefonla bildirilen, sonradan teyid edilmeyen, sadece numaranın faturada tasrih edildiği sipariş.
- açık çekle birlikte verilen sipariş. (Çek bir plafona kadar geçerlidir. Örneğin, plafon 300 Liradır, Banka, bunu geçen çeki reddeder, geri çevirir.)
- elektronik hesap makinesi tarafından verilen sipariş. Daha Amerika'da bile ender olan bu metod, genelleşmeye yüz tutmaktadır. Bunda ihtiyaçlar, şartlar, mal için tedarikçiler tarafından verilen teklifler, hep elektronik hesap makinesine bildirilmiştir.

Makine bu bilgileri değerlendirerek, en uygun tedarikçiyi seçer, siparişi verir; alındıyı ve ödeme çekini de hazırlar. Bunun insanlık dışı olduğu söylenecektir, ve buna itiraz edilecektir. Ancak geleceğin bu şekilde tecelli edeceği bellidir.

5. Spekülâtif pazarlık ve satınalmalar.

Spekülâtif hareket, piyasanın belirli bir konjonktürünü tahminle yapılan piyasa hareketidir, bir nevi kumardır.

Teşebbüslerden bazıları, bu gibi kumarı tamamen yasaklar, rizikonun izalesini ister, vâdeli satınalma taraftarı değildir.

Ötekileri, Satınalıcılarını, zam hissettikleri halde önceden satınalmaya, düşme hissettikleri takdirde satınalmayı durdurmaya teşvik ederler.

Bazı teşebbüsler, bu gibi kararlar alınmadan, Genel Müdürlük görüşünün alınması gereği üzerinde dururlar.

6. Satınalma pazarlığının kendisi :

Ne, ne zaman, kaç, ne kadar, ve nasıl satın alınacağı saptanmış olduktan sonra, Satınalıcı ile satıcı karşı karşıya gelirler. İki usta pokercinin bu karşılaşmasından kimin kazançlı çıkacağı, o esnada olup bitenlere bağlıdır. Pazarlığın bir sanat olduğu söylenir. Ancak, Satınalıcı, cambaz değildir, kendisini böyle görse bile.

Pazarlığın beş safhası vardır :

1. Tedarikçilerin *istihbarat* için dâvet edilmeleri: Bu bir görüşmedir. Tedarikçi konuşur. Limitleri yoklanır.
2. Sonra *tetik* (*etüd*) faslı gelir. Bunda, koşularak teklif edilen şartların yumuşatılma yolları aranmalıdır.
3. Üçüncü safhada, "*sadede*" *gelinir*. Etüd bitmiştir. Tedarikçinin, maksimal gayretini göstermesi istenir. Eğer, istenen hedef, bir veya birkaç teklifçiyle anlaşmaya varılarak erişilmişse, pazarlık bitmiş addedilmelidir. Aksi halde devam etmek, veyahut da işin tümünü baştan başlatmak gerekir.

4. Ancak, devam edilmesi halinde, *ufalama* (laminage) faslına geçilir. Bu, dikkatle hazırlanması gereken bir harekâttir. Çoğu kez, buna, teknikerler, maliyeciler, plânlama uzmanları, muameleciler, hukukçular da karışır.

Burada eğer değerse, tüm psikolojik oyunlara başvurma'nın yeri vardır. (*brainstorming* vs. gibi.) Ve hele, mülâhazaların dikkatle ele alınmaları, silâhların ustalıkla kullanılmaları gerekir. Unutulmamalıdır ki, müstakbel tedarikçi de, masanın öbür tarafında, aynı oyunlara başvurmaktadır.

5. Beşinci ve son merhale, *işi kapatma* merhalesidir. Buna "son darbe" anı, (şışleme) de denebilir. Ancak, kim kimi vurmuştur? Kişiler karşılıklı olarak, birbirlerini vurmak istemişler, sonunda, ortada buluşmuşlardır. Herneyse, kaçınılmaz zorunluk, *açık* ve karşılıklı bir anlaşmanın yer almış olmasıdır.

Biz, pazarlığı bu şekilde görüyoruz. Her teşebbüs, kendi pazarlık anlayışının ilkelerini, bir pazarlık politikası halinde saptamalıdır. İstendiği takdirde bu tehlikeli oyunu oynamaktan vazgeçilebilir, istendiği takdirde aksine, çok daha ileriye gidilerek, henüz karanlık ve bilinmeyen bir saha olan *satınalma mülâhaza serisine göre* (argumentaire d'achat) sinir harbine geçilir.

7. Sipariş ve takibi :

Anlaşmaya varılıp sipariş kontratı da imzalanıp verildikten sonra; siparişi, gerçekleştirilmesi yolunda, takibetmek gerekir. Bununla ilgili hususların çoğunu daha önce ele almış bulunuyoruz. Biz burada, malın gelmiş olduğunu, ihtilâfların önlenmiş olduklarını, ve yahut da halledilmiş olduklarını, malın da depoya girmiş olduğunu addediyoruz.

SATINALMADAN SONRA, STOKLARIN İDARESİ VE SONUÇLARIN KONTROLÜ :

Bu konuyla ilgili şahane meslek kitapları bulunduğundan, biz burada, stok idare tekniğini işleme niyetinde değiliz. Ancak, pratik göstermektedir ki, stok idare nazariyesi biliniyorsa da, uygulanması geniş aksamalar göstermektedir.

Bize göre aksamaların iki nedeni vardır:

İlk başta, ikmalin kesin olmayan parametreleri kapsamı gelir. Bunları sayalım:

- kalemin *tüketimi* (ki değişkendir), (c)
- siparişi *verme* maliyeti, (ki piyasa tipine göre değişir) (p)
- bir stoku elde bulundurma *rayıcı*, (ki bu, teşebbüsün para rayıcına göre değişir) (t)
- kalemin *birim fiyatı*, (satınalınan miktara, ve konjonktür gibi diğer faktörlere bağlıdır) (v)
- ikmal *vâdesi*, (ki bu çok çabuk değişebilir.) (d)

Bu değişik parametreler, bazı limitler dahilinde değişebilirler. Bazılarının görüntü olarak hesaplanması gerekir, ve bu idareyi zorlaştırır.

İkinci neden şudur ki, her teşebbüs, yüzlerce veya binlerce kalemi stokta bulundurur; ve nazariyeye göre, her biri için bu hesapların yapılması gerekmektedir.

Şunu belirtelim ki, bugün, elektronik hesap makineleri, bu hesapları yapmayı *bilmektedirler*. Onlara göre hazır programlar satın alınabilir. Bir ordinatörün *time sharing* (zaman dağıtımı) na ayak uyduramayacak kadar küçük olan teşebbüsler için sorun çözümlenmiş addedilebilir.

Birkaç yıl sonra, idareciler, stoklarını gereğince idare etmemiş olmanın töhmetinden kurtulmanın kaçamağını bulamama durumunda olacaklardır. Dolayısıyla, stokların idare etme politikalarının şimdiden saptanmasında herkesin çıkarı vardır.

Az sözle, bu idarenin ilkelerini belirtelim:

Aktif stoklarla, yedek stoklar vardır. Yedek stoklar, ikmal gecikmeleri sırasında kullanılmak, ve işletmenin devamını sağlamak için yapılmışlardır.

Aktif stok, sıfırla maksimal bir miktar arasında oynar. Bu maksimum en azından, (geliş anında) *sipariş edilmiş olan miktara eşittirler.*

Siparişin vaktinde verilmesi, ve aktif stokun ikmal süresi boyunca sıfır altına düşmesinin önlenmesi gerektir: $\text{ihtar stoku} = \text{emniyet stoku} + (cxd)$

Sipariş miktarlarının büyük olması sonucunda, stok büyük olur, fakat *"elde bulundurulması"* pahalıya mal olur. Ufak miktarlarda sipariş verildiği takdirde, her sipariş için *akizisyon* (elde etme-tedarik) masrafları yapılır, (teslimatlarla kabullerden ibaret) ve bunlar sipariş adediyle artar.

Dolayısıyla, kolayca görülmektedir ki, *elde bulundurma maliyeti ile elde etme masrafı eşit olduğunda*, optimal erişilir. Sipariş edilen miktarın fonksiyonu olarak, birincisi, çizgisel olarak değişir [ax formundan]; ikincisi ise, hiperbol olarak değişir [$(\frac{b}{a})$ formundan].

Ve bu durumda,

$$x^2 = \frac{b}{a} \text{ için, } x + \frac{b}{a} \text{ asgaridir.}$$

Bu şekilde, ekonomik satınalma miktar formülü bulunur :

$$Q \text{ (miktar, yani } M) = \sqrt{\frac{2 \cdot c \cdot p}{u \cdot t}}$$

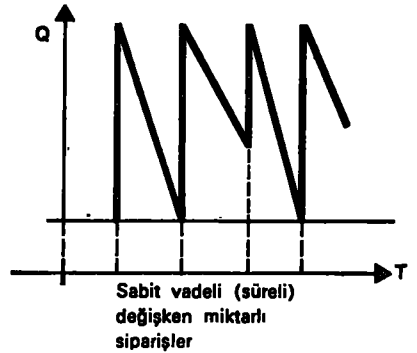
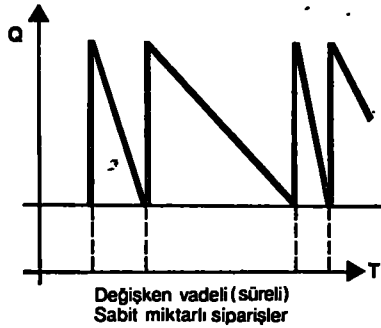
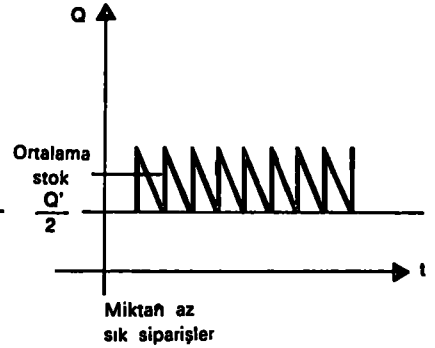
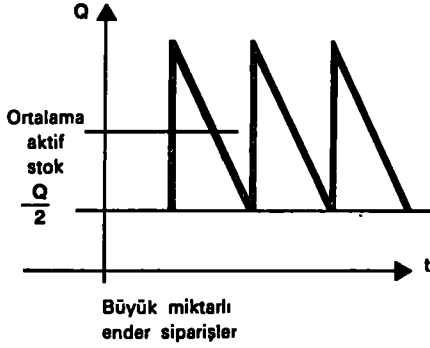
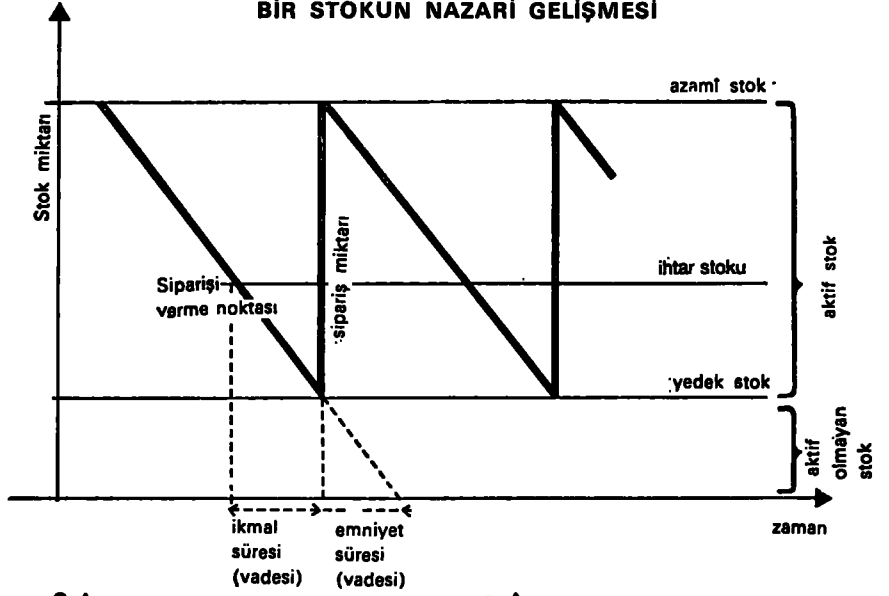
Oysa, değişken sürelerle sabit miktarlar sipariş etmektense, bir sipariş siyasetinin saptanması, ve buna göre, hafifçe değişken miktarların sabit vâdelerle sipariş edilmesi daha kolaydır. O halde, formül kolayca şekil değiştirir, çünkü yıldaki sipariş sayısı $N = \frac{C}{Q}$ ve rakamı yuvarlatmak yeterli olur.

Pek tabiidir, pratikte, idare muğlaklaşarak çapraşır; çünkü, yedekteki stokların, verilmiş siparişlerin, muhtemel değişikliklerin, veya istatistik düzeltmelerinin kal'e alınmaları gerekir, Oysa, biz bu sorunları, burada özetleme iddiasında değiliz.

Satınalıcıyı, satın aldığı malların âkibetinden haberdar etmek, temel bir politika unsurudur. Malları kullananların mal hakkındaki takdirleri, Satınalıcıya kendi görüşlerinin ve olumlu veya olumsuz katkılarının negatifi şeklinde kendisine geri gelirler.

Bu görüş, bir satınalma kıymetinin faydasına oranla bilinmesine sebep olur. *Fayda (kullanım)* yani kullanımın kıymetle oranlamasıyla, kullanımın bir ölçüsü araştırılır. Bu, her zaman kolay değildir. Fakat, basit haller vardır; ve bunların ele alınması faydalı olur. (ıskartalarla fireler, kırpıntılar, veyahut da ölçülebilen performanstaki yetersizlikler)

BİR STOKUN NAZARİ GELİŞMESİ



BÖLÜM 6.

SONUÇ

Bu eserin bitiminde, tek iddiamız, bazı bariz gerçekleri kısaca belirterek saptamaktır. Biz bunları üç açıdan elde alarak, sorunun tümüne toplu bir bakış atacak, ona ışık tutmağa çalışacağız. Şöyle ki:

SATINALICININ ALDIĞI, SADECE İNSAN VAKTİDİR.

İnsanlık hayatı ve ilerlemesi, çalışmanın bir ürünüdür. Ve insanlık hayatı, ilerlemesi, "emek-ekmek" sisteminin randımanını ıslah etmekten ibarettir. Bu, azamî tatmini, asgarî zahmetle elde etmek anlamına gelir. Çünkü, insan gücü değişmez, *oysa insan, kafasını kul-lanarak ilerler.*

Son derece saygıdeğer insan faaliyetleri vardır ki, randımanı ıslaha dönük değildir. Munzevîler, feylozoflar daha başka bir tatmin peşindedirler, ve insanlık dengesindeki rollerini küçümsemeye imkân yoktur. Ancak, bizim burada işlemiş bulunduğumuz sorunlar, sadece ekonomik niteliktedir. İnsancıl değerlerin yeniden düşünülmesi peşinde değiliz.

Biz, sadece, *ekonomik ilerleme icabının, insan çalışma süresinin tasarrufu olduğunu belirtmiş olmak isteriz.*

Oysa, ikmal, bir ekonomik ilerleme vasıtası olmalıdır.

Dolayısıyla, İkmal Şefi, bu "insan vakti"ni tasarruf etmelidir; ki bu, satınaldığı nesnelerde mevcuttur. Tedarikçi işçilerinin, kendi kadrolarının, satıcılarının, mühendislerinin, kontrolörlerinin, muhasebecilerinin, her türlü işçisinin, zamanını (vaktini) tasarruf etmelidir. Bu insan vakti tasarrufu, ekonomik zincirin bir ucundan öteki ucuna kadar etkisini sürdürür; madenden cevheri çıkaranlardan son tüketiciye kadar uzanır.

Tedarikçinin kârına gelince, — ki bu da ufak bir yüzdeliktir, — o da ilerlemek, yatırım yapmak, hayatı idame ettirmek için gereklidir.

Tüm bu insan vakitlerini, Satınalıcı *kısmak için elinden geleni yapmalıdır.* Bunu yaparsa, insanlık âbidesine, ufak da olsa kendi taşıyla katkıda bulunmuş olacaktır.

SATINALICI TAKIM HALİNDE ÇALIŞMALIDIR.

Ancak, bu çalışma çok değişik uzmanlıkların bir kişi uhdesinde toplanmalarını gerektirir. İkmalın icaplarını anlamak, teşebbüsün tekniğinden anlamak demektir. İktisat, hukuk, organizasyon bilmek; şef, maliyeci olmayı gerektirir. Üstelik her türlü girdisi çıktısıyla tüccar olmayı gerektirir. Nazarî olarak, tedarikçi firmaların hepsi, başındaki menecerlerden dahi iyi menecer olmak lâzımdır. Bu sayede, zaafı teşhis edilir, ve fayda temin etmeleri sağlanır.

Tedarikçilere karşı takınılan menecer rolü, bir kişinin tek başına altından kalkabileceği yük değildir. Ancak, İkmal Şefi, kendi teşebbüsündeki uzmanları ve mütehassısları işe koşabilir, onlardan faydalanabilir. Böylece, biraz da, değişik güç ve uzmanlıktaki kişileri idare ederek, âhenk içinde çalıştıran bir *orkestra şefine* benzer. Bu şekilde çalışabilirse, tek kişilik orkestra olma durumundakinden daha iyi bir randıman vermesi kâbidir. Çoğu sefer, diğer kadrolar, Satinalıcıyı bir nevi "av köpeği" olarak görürler. Bir "git getir" unsurudur sadece. Bilmezler ki, takviye edilse, tenvir edilse, kendisiyle devamlı olarak işbirliği yapılsa herkesin işi bir o kadar kolaylaşmış olur, ve firmanın çıkarlarına katkıda bulunulmuş olunur.

Satinalıcının mesleği, — esas mesleği, — sadece en iyi şartlar altında siparişler vermek değil, *herkesin yardımıyla* tedarikçilerin, her sahada randımanlarını arttırmaları yönünde çaba sarfetmektir. Unutmayalım ki, tedarikçiler piyasası biziz. Ve kendi arzularımızı, istikbalde gereğince ifade edemediğimiz oranda, tedarikçilerimiz de, kendi piyasalarının geçerli bir etüdünü yapma olanağından yoksun kalacaklardır. Ve bu nedenle, ilerleme kaydetmeyeceğiz.

MÜDÜRİYET, POLİTİKASINI TANIMLAMALIDIR.

Ancak, Teşebbüs Müdüriyetinin — yâni sevk ve idare heyetinin — sorunu bu açıdan görmemesiyle, hiç bir şey gerçekleşemez olur. Avrupa'da işlerin çok yavaş ilerlemesi, bu denli olumsuz hareket edilmesinin baş nedenlerinden biridir.

Teşebbüs Başkanları (Yönetmenleri), yeni politikalarını saptamalı, tanımlamalıdır. Bunu yapmağa başlamış olanlara tektük rastlanmaktadır. Bazı teşebbüslerin Satınalma El Kitaplarında, buna benzer ilkelerin vazedilmekte olduğu, yavaş yavaş görülmektedir! Başlıcaları şunlardır:

- Genel Müdürlüğün *katı bir yön saptaması*.
- Değişik bölümlerde ele almış olduğumuz hususlarla ilgili *politikaların* açıklanması.
- İkmal servislerini, ve diğer servislerle ilişkilerini gösteren, ve fonksiyon tanımlamalarıyla organigramlar kapsayan, bir *Organizasyon* bölümü.
- Değişik satınalma usullerine işaret eden, stok idare sistemini anlatan, kontrol sistemlerini izah eden, kullanılmakta olan formları izah eden bir *Usul* bölümü.
- Hedefleri saptayan bir *Plân* bölümü.

Bu şekilde yazılı olarak saptanmış bir *ikmal politikasıyla*, sarfedilecek çabaların aynı yönlerde olması sağlanır; aynı zamanda, temaslarda kolaylık ve ciddiyet sağlanmış olur.

Bu eserin, mesajını yeteri kadarıyla iletmış olacağı, ve okuyucuyu, kendi yetenekleri ile ileri örgütlerdeki ikmalcilik arasındaki hendeğin üstüne "köprü kurmağa" sevkedeceğini ümitmekteyiz.

(Satınalma ve İkmal Stratejisi) adlı bu eseri,
Avrupa İkmal Federasyonu başkanı J.DANTY-LAFRANCE yazmış;
Av.Dr.SÜHEYL GÜRBAŞKAN dilimize çevirmiştir.

