

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE  
SATINALMA BÖLÜMÜNÜN ÖNEMİ VE  
SUISTİMAL ÖRNEKLERİNİN  
İNCELENMESİ**

RABİA ÖZDÖL ERSOY


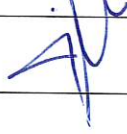

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. KIYMET TUNCA ÇALIYURT

EDİRNE 2019

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
..... İŞLETME ..... ANABİLİM DALI  
..... MUHASEBE VE DENETİM ..... PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

..... RABİA ÖZDÖL ..... tarafından hazırlanan  
..... ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE SATINALMA BÖLÜMÜNÜN İZMİRİ VE SÜSTİMAL  
ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ .....  
Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim  
Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca ..... 23.10.2019 ..... günü saat  
..... 14:03 ..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin  
\* ..... KABUL EDİLMESİNE ..... OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Kuyut Calıyurt	KABUL EDİLMESİNE	
Dr. Öğr. Üyesi İffet Kesimli	KABUL EDİLMESİNE	
Dr. Öğr. Üyesi İlker Eskin	KABUL EDİLMESİNE	

\* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

**TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DOĞRULUK BEYANI**

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

04 / 12 / 2019

Rabia ÖZDÖL ERSOY



**Tezin Adı:** Üniversite Hastanelerinde Satınalma Bölümünün Önemi Ve Suistimal Örneklerinin İncelenmesi

**Hazırlayan:** Rabia ÖZDÖL ERSOY

## ÖZET

Günümüzde sağlık kuruluşları sağlık sektörünün ve tıbbın ilerlemesi ile çok büyük bir gelişme ve değişme göstermiştir. Özellikle son yıllarda teknolojinin de gelişmesi ve bu olayın tıp üzerine olan yansımaları dikkate alındığında kat edilen mesafe çok daha rahat görülebilmektedir.

Sadece teknoloji değil gelişen ve değişen yaşam koşulları ile çeşitli uygulamalar yine sağlık sektörünü etkisi altına almıştır. Bu uygulamaların bir yanı da muhasebe ve satın alma kavramları üzerinde görülen değişimlerdir.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların satın alma ve muhasebe servisleri çok titiz olarak işlem yapılması gereken birimlerdir. Gerek mali gerek kanuni açıdan yükümlülükleri dikkate alındığında bu durum daha net anlaşılmaktadır.

Elbette her konuda olduğu gibi sağlık kuruluşlarında da çeşitli usulsüzlükler görülebilmektedir. Bu birimlerin başında satın alma ve muhasebe birimleri yer almaktadır. Çeşitli sebeplerden ötürü personellerin görev yaptıkları firmalara karşı yanlış davranışları olduğu gözlenebilmektedir. Özellikle kapıldıkları aldıkları ücreti hak etmediğini düşünme, firmada daha ağır işlerde çalıştığını düşünme ve daha kötü olan daha çok para kazanma hırsı personellerin bu yola düşmelerine sebep olmaktadır.

Çok farklı biçimlerde usulsüzlük ve hile olayları görülebilen bu bölümlerde çok sıkı ve etkin bir denetim ve kontrol mekanizmasına ihtiyaç olduğu ele alınan örnekler neticesinde tespit edilmiştir. Çeşitli konularda araştırma yapan danışmanlık firmalarında uygulanan yöntemler baz alınarak daha sağlıklı bir kontrol mekanizması kurulması bu konuda ortaya çıkan hilelerin büyük oranda önüne geçecektir.

**Anahtar kelimeler:** Sağlık sektörü, Usulsüzlük, Hile, Denetim

**Name of Thesis:** The Importance of the Purchasing Departments in the University Hospitals And Investigation Musised Examples

**Prepared by:** Rabia ÖZDÖL ERSOY

## **ABSTRACT**

Nowadays, health institutions have shown great progress and change with the progress of health sector and medicine. Especially considering the development of technology in recent years and its reflections on medicine, the distance covered can be seen more easily.

Not only technology, but also developing and changing living conditions and various applications have also affected the health sector. One of these applications is the changes seen in accounting and purchasing concepts.

Purchasing and accounting services of the organizations operating in the health sector are the units that need to be meticulously processed. This is more clearly understood when considering its financial and legal obligations.

Of course, as in every subject, various irregularities can be seen in health institutions. Purchasing and accounting units are at the top of these units. Due to various reasons, it can be observed that the employees have misconduct towards the companies they work for. Particularly, they do not deserve the wages they receive, the firm thinks that they are working in the heavier jobs, and the worse the ambition to earn more money causes staff to fall into this path.

In these sections where irregularities and frauds can be seen in many different ways, the need for a very strict and effective audit and control mechanism has been determined as a result of examples. Establishing a healthier control mechanism based on the methods applied in consultancy firms conducting research on various subjects will largely prevent the frauds arising in this regard.

**Key words:** Health sector, Irregularities, Frauds, Audit

## TEŞEKKÜR METNİ

Bu tez çalışmasının yürütülmesi sırasında benden yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanın sayın Prof. Dr. Kıymet ÇALİYURT'a, tez şablonumun oluşmasında bana destek olan Araştırma Görevlisi Seda KARAGÖZ ZEREN'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca iki yıldır geceler boyu süren yoğun tez yazım sürecinde bana gerekli olan tüm motivasyonu sağlayan, beni okutup iyi bir kariyer yapmama vesile olan hayatımın anlamı ve yaşam kaynağım biricik annem Nursen ÖZDÖL'e teşekkürü de bir borç bilirim.

Rabia ÖZDÖL ERSOY

Edirne, 2019

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR METNİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. SATIN ALMA KAVRAMI VE SATINALMA YÖNETİMİ</b> .....	<b>2</b>
1.1. Satın Alma Kavramı ve Önemi .....	5
1.1.1. Satın Alma Birimi Yöneticileri .....	8
1.2. Satın Alma Departmanının Görev ve Sorumlulukları .....	11
1.3. Satın Alma Yönetimi.....	13
1.3.1. Satın Alma Süreci .....	15
1.3.2. Satın Alma Süreçlerinin İzlenmesi .....	16
1.3.3. Süreçlerin Takibinde Önemli İpuçları .....	17
1.3.4. Satın Alma Usulleri .....	18
1.3.5. Genel Satın Alma İlkeleri .....	19
1.4. Satın Alma Yönetimi ve Tedarik Zinciri İçindeki Yeri .....	21
1.4.1. Tedarik Zinciri Yönetimi .....	24
1.4.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları .....	28
1.4.3. Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri .....	29
1.4.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları .....	30
1.4.5. Tedarikçi Performans Değerlendirmesi Ve Önemi.....	32
1.4.6. Tedarikçi Seçimi .....	33
1.4.7. Tedarikçi Değerlendirme .....	34
1.4.8. Tedarikçi Hayat Seyri (Tedarikçi Yaşam Döngüsü).....	37

<b>2. ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE SATIN ALMA BİRİMLERİ.....</b>	<b>39</b>
2.1. Sağlık Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi .....	39
2.2. Türk Sağlık Sistemi ve Tedarik Zinciri Yönetimi.....	41
2.2.1. İlaç Üreticileri.....	44
2.2.2. Tıbbi Cihaz Üreticileri .....	45
2.2.3. Toptan Dağıtıcılar .....	46
2.2.4. Perakende Dağıtıcılar .....	48
<b>3. ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE SATIN ALMA BİRİMLERİ</b>	
<b>SUİSTİMAL ÖRNEKLERİ .....</b>	<b>49</b>
3.1. Araştırmanın Amacı, Örneklemi ve Yöntemi .....	49
3.2. Sağlık Kurumlarındaki Genel Satın Alma Uygulamaları.....	49
3.3 HST Hastanesinde Gerçekleşen Suistimal Örnekleri .....	54
3.4 DMK Hastanesinde Gerçekleşen Suistimal Örnekleri .....	66
3.4.1. DMK Hastanesinde Nakit Hilesi .....	67
3.4.2. DMK Hastanesi Stok ve Hizmet Alım Hilesi .....	67
3.4.3. DMK Hastanesinde Bordro Hilesi .....	68
3.4.4. DMK Hastanesinde Personel Hilesi.....	69
3.4.5. DMK Hastanesinde Organize Bir Hile .....	72
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>80</b>



## TABLÖLAR LİSTESİ

**Tablo 1:** Geleneksel ve Modern Satın Alma Yönetimi Arasındaki Farklılıklar ..... 14

**Tablo 2:** 2015 Yılında İlk ve İkinci 500 de Yer Alan İlaç Firmaları ..... 45

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>APICS</b>	: American Production and Inventory Control Society (Amerikan Üretim ve Envanter Kontrol Topluluğu)
<b>CSCMP</b>	: Council of Supply Chain Management Professionals (Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi)
<b>DMK</b>	: Özel üniversite hastanesi için kullanılan kısaltma
<b>HBYS</b>	: Hastane Bilgi Yönetim Sistemi
<b>HST</b>	: Özel üniversite hastanesi için kullanılan kısaltma
<b>İEİS</b>	: İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikasının
<b>İSEK</b>	: İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi
<b>İSO</b>	: İstanbul Sanayi Odası
<b>İTS</b>	: İlaç Takip Sistemi
<b>KSO</b>	: Konya Sanayi Odası
<b>MEDİKÜM</b>	: Samsun Medikal Sanayi Kümelenme Derneği
<b>SKYS</b>	: Sağlık Kuruluşları Yönetim Sistemi
<b>TITUBB</b>	: Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bilgi Bankası
<b>TİTCK</b>	: Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu
<b>TZY</b>	: Tedarik Zinciri Yönetimi

## GİRİŞ

İnsanoğlunun başlıca amacı içinde var olduğu gerçek dünyayı (kendi varlığı da dahil olmak üzere) anlamak ve anlatmaktır. Çok büyük veya çok küçük ölçekte karmaşıklıklar ve kompleks yapılar içeren tabiatın izahının yapılması ve kavranması için en büyük vasıta akıl olarak nitelendirilmektedir. Duyular ve başka şekillerle akıllara iletilen kısmi bilgi ve veriler ile gerçek evreni anlama izah etme durumunu yaşarız. Buna da genel olarak daha küçük ve basit yapıya indirerek modelleme adını veririz.

Herhangi bir sistemin içinde yer alan her eleman sistemi için ayrı bir önem ifade etmektedir. Gerek dıştan sisteme destek veren gerekse sistemin içinde yer alan her eleman bu konuda büyük öneme sahiptir. Verimli bir sistemin kurulması için en az eleman ile ve en az gider (enerji, zaman, para vs.) ile sistemlerin kurgulanması sistemin ideal sistem olmaya bir adım daha yaklaşmasını ifade eder.

Sistemler içinde sistemleri de barındırabilir. Örneğin; bir arabanın bir sistem olduğu kabul edilirse bu arabanın içinde bazı sistemler yer almaktadır. Mesela gece görüş sistemi, fren sistemi, yokuş kalkış sistemi vs hepsi birer sistemdir. Bu durumda sistem içinde olan sistemlere alt sistemler denir.

Bu sistemlerden belki de en önemlisi satın alma birimidir. Bu birimde özellikle mali konular göz önünde tutulduğu için çok büyük sorunlar yaşanabilmektedir. Genel olarak satın alma birimi herhangi hammadde, yan ürünler (ofis ürünleri, makine – teçhizat v.s ) gibi gereksinimlerin alım işlemini gerçekleştiren birimdir. Aynı zamanda elde edilen gereksinimleri kullanıma tahsis eden birimdir.

## 1. BÖLÜM

### 1. SATIN ALMA KAVRAMI VE SATINALMA YÖNETİMİ

Son zamanlarda ortaya çıkan şartlar altında rekabet ortamı küresel bir hal almıştır. Bununla birlikte firmaların ana hedeflerinden bazıları olarak gösterilen varlıklarının devam etmesi, büyüme kaydetmeleri gibi hedefler zorlaşmış bir durumdadır. Bu şartlara binaen firmaların çetin bir rekabet şartları altında etkili ve aktif bir satın alma ya da tedarik zinciri yönetimi sergilemeleri gerekmekte olduğu gözlenmektedir. Bu gereklilik ise bu şartlar altında her zamanki şartlara göre daha büyük bir önem sergilemektedir. Firmaların rekabet üzerindeki yönetimleri satın alma sistemlerinin yönetimi rekabet konusunda avantajı sağlamaktadır. (Özdemir, 2004:87-96)

Tedarik zinciri ya da satın alma sisteminin yönetimi ve denetimi kısa ve öz olarak şöyle açıklanabilmektedir. Satın alma yönetimi, ihtiyaca uygun ürün veya mamulün, gereken zaman içinde, kalite aynı kalmak şartıyla en uygun fiyat ile bunun yanında güven sahibi ve meslek ve ticaret ilke ve prensiplerine bağlı kalan bir noktadan elde edilmesi temini sürecidir. Satın alma ya da tedarik sürecinin idaresi, firmalar açısından önemi büyük olan bir maliyet faydası olarak görülmektedir. Bunun yanında bu idarenin en güzel şekilde gerçekleştirilmesi, sağlanacak ürün ya da hizmetlere ait kalitenin yüksek olması, teslimat zamanını uygun ve istenilen şekilde planlanması, ayrıca planlanan şekilde teslimatın gerçekleşmesi, stokların denetimi ve stokların yönetimi gibi konularda da firmalarda da firma yönetimi ve maddi açıdan katkılar sunmaktadır. (Yüksel, 2004:143-154)

Tedarik zinciri yönetiminin parçaları arasında en önemlisi satın alma sisteminin yönetimidir. Satın alma sisteminin aktif ve etkili bir idaresi için iki önemli hususun olduğu görülmektedir. İlk husus, tedarik sisteminde yer alan kaynakların performanslarının analizi olup diğer husus ise tedarikçi yaşam seyri idaresidir. Önemi yüksek olan bu iki husus tedarik zinciri içerisinde deyim yerinde ise olmazsa olmaz olarak değerlendirilmektedir. (Şahin, 2003:26)

Satın alma sisteminin idaresinin üzerine kaleme alınmış bilhassa Türkçe eserlerde yeterli sayı ve nitelikte eserin bulunmadığı görülmektedir. Hazırlanan bu çalışmanın literatüre bu konuda katkı sunması beklenmektedir. Bu konuda literatürü içinde bilgi edinilebilecek bazı eserlerden derlemeleri şu şekilde ifade edebilmek mümkündür:

Satın alma konusunda özellikle tedarik noktalarının çok değişkenli (ulaşım, teslimat, yasal belgeler ve yeterlilikler, piyasada firmaya ait izlenimler vs.) istatistiksel metotlar ile belirlenmesi konusunda bir çalışma hazırlanmıştır. Yapılan çalışmada satın alma sistemine ait süreç ele alınmış ve bu süreç analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarında ise tedarik süreci içinde fiyat bilgisinin yeterli gelmediği, fiyat ile birlikte tedarik için seçilen tedarikçinin belirlenmesi ve bunun ile ilgili süreç içinde önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır. Ayrıca bu seçimin doğru yapılabilmesi için, çok boyutlu istatistik hesaplarına başvurulması gerektiği ifade edilmektedir. Bu yöntemlerden en uygun ve net sonuçlar vereninin de kümelenme analizinin olduğu ifade edilmiştir. Bu yöntem ile en iyi sonuçlara ulaşıldığının tespiti yapılmıştır (Burmaoğlu, 2011:369-382).

Satın alma veri tabanı idare sistemi ve bir uygulaması ismi verilen bir tez çalışmasında, satın alma ve tedarik zinciri idaresinin yararları ele alınmıştır. Bu yararların; düşük stok, yüksek verim elde etme, tedarik zamanının düşürülmesi ile buna paralel olarak hem maliyet düşürülmesi hem de zaman tasarrufu yolu ile kar marjının artırıldığını ifade etmiştir. Bu şekilde bir çalışma sistemi ile Wal-Mart, Hewlett Packard, Campbell Soup, National Bicycle gibi bazı firmaların daha başarılı olduğu görülmektedir (Aktepe, 2007:5)

Tedarik noktasının değerlendirilmesi sürecinde ana kriterlerin incelenmesi ve analiz edilmesi konulu bir çalışma içinde, Otomotiv Ana sanayinde tedarik kaynakları için bir performans değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme altına alınan tedarik kaynakları, konum bazında bakıldığında firma konumlarının % 68 inin Türkiye'de olduğu görülmektedir. Kalite değerlendirmesi gerçekleştirilirken tedarik

kaynaklarının %69 oranında müşteri şikâyetleri konusunda müşterilere sunulan çözümlerin müşterilerin istekleri yönünde olduğu belirlenmiştir.

Tedarik kaynağı performans değerlendirmesi gerçekleştirilirken değerlendirme işlemi sırayla; (Yüksel, 2004:143-154)

- Tedarik kaynaklarının iletişim ve sevkiyat aktifliği,
- Tedarik kaynağının müşterilere geri bildirim süresi,
- Düzeltici ve önleyici çalışmalar konusunda faaliyet,
- Fiyat,
- Kalite
- Maliyet

tarzında konu başlıklarının büyük bir önemde tesirli olduğu belirlenmiştir (Karadelioğlu, 2006:20).

Tedarik kaynağı hayat seyri idaresinin basamaklarını tespit etmek amacıyla yapılan bir araştırmada, tedarik kaynağı hayat seyrinin; iş imkanları, iş ortakları, tedarik zinciri, oluşturulması ve işlemleri tedarik zincirinin uyumlulaştırılması şeklinde ifade edilen 5 basamaktan oluştuğu ifade edilmektedir (Deng vd., 2000:47-52). Bir diğer araştırmada ise otomotiv üretimi yapan firmalar bazında tedarik idaresinin öneminin büyük olduğu ifade edilmektedir. Bu büyüklükle birlikte karmaşıklığı bulunan bir husus olarak karşılaşıldığına dikkat çekilmektedir. Araştırmada, firmaların bu hususta faydalandığı önemli bir detay tedarik kaynağı performans tespiti olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte bu hususta hem daha çok hem de daha derinlemesine araştırmaların yapılması önerilmiştir. Araştırmacıların gerçekleştirdiği çalışmalarda Avrupa'da faaliyet gösteren dört üreticiye ait tedarik kaynağı değerlendirme faaliyetleri konu edilmiştir. Bu faaliyetlerde performans ölçümü gerçekleştirmenin bu husus bazındaki önemine vurgu yapmışlardır (Schmitz ve Platts, 2004:231-243).

### 1.1. Satın Alma Kavramı ve Önemi

Günümüzde adeta dünyanın küçülmesi ile ortaya çıkan küresel rekabet ortamında satın alma işlemleri, firmalar açısından büyük bir stratejik önem arz etmektedir. Bu açıdan ele alındığında ulus çapında ya da dünya çapında satın alma işlemlerinden, pazar araştırma işlerine, tedarik kaynaklarının tespitinden, pazarlık süreçlerinin tamamlanmasına ve bu aşamaların ardından ise tedarik kaynakları ile ilişkilere değin bir takım çeşitli operasyonlar birbiri ile sıralı ya da sıradan bağımsız bir etkileşim göstermektedir. (Erdal, 2011:1). Firmanın satın alma işlevleri, bu işlevin kontrolü ve idaresi, bu aşamalarındaki işlemleri ile çok yakın bir ilişki içindedir. Buna binaen ilk aşamada satın alma işlevinin tam olarak açıklanarak ifade edilmesi, bu aşamanın ardından satın alma işlevinin idaresinin analiz edilmesi daha doğru bir yaklaşım olarak kabul edilebilmektedir.

Literatür taramaları sırasında bir çok özü aynı ama ifadesi farklı olan tanım ile karşılaşılabilir. Sayısı çok olmasına karşın bu tanımların bir kısmını şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Satın alma, üretim için gerekli her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu taşıyan ve malzeme yönetiminin pazar ile olan ilişkisini meydana getiren bir fonksiyonlar dizisidir (Mizrahi, 2001:378-384).
- Satın alma, işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin optimum maliyetle ve güvenilir kaynaklardan temin edilmesidir (Scheuing, 1984: 4).

Satın alma neyin, ne zaman, ne kadar satın alacağına karar verme, satın alma, satış işlemini gerçekleştirme ve belirlenen kalite ve miktarın teslim alınmasını sağlama işlemlerinden oluşan sistematik bir süreçtir (Burt, 1984:350-351).

- Satın alma işlemi, işletmenin ana destek ve çalışmalarını daha uygun koşullarda gerçekleştirebilmesi, devam ettirebilmesi, bu faaliyetleri idare edebilmesi amacıyla, ihtiyaç olunan malzeme, hizmet ile bunlar için gerekli bilgiyi işletme haricinde bir kaynaktan temin etmesidir (Weele, 2002:30-37).
- Satın alma işlemi, ihtiyaç olan malzeme ve diğer hammaddelerin uygun olan kaliteye sahip, gereken miktar kadar, en uygun zaman diliminde, firma için en önemli konulardan biri sayılabilecek en uygun tutar karşılığında ve firmaya ve çevresine en uygun tedarik noktasından temin edilmesidir (Monczka vd., 2002:16).

Genel anlamda ise şu şekilde bir tanım yapmak mümkündür:  
(Emiroğlu,2002:10)

Satın alma; mal veya ürün temini, hizmet tedarik edilmesi ve yapım operasyonlarında;

- a) İşletmenin, proje veya faaliyetinin hedefleri ile birlikte amaçlarının çok ayrıntılı bir şekilde ifade edilmesi
- b) Rekabet ve rakabet şartlarında adil olma, doğruluk değerinin korunması ile şeffaflık konusunun gerçekleştirilmesi
- c) Ekonomik olarak firmaya uygun olması ve mali kaynakların verimli kullanılmasının gerçekleştirilmesi gibi konularda gerekli bütün şartların göz önünde bulundurularak gereksinim hissedilen alım işlemlerinin firmaya en gerekli zamanda ve en uygun şartlarda yapılması işlemidir.

Bu tanım satın almanın bazı özelliklerinin yanında kavramın ve firmalardaki bu faaliyetleri yürüten birimlerin özelliklerini de barındırmaktadır.

Bir başka şekilde şöyle ifade edilebilir. Firmanın kurduğu sistemin bir gereksinimi olan herhangi bir ürün ya da mamulün ya da hizmetin fiyat bakımından



işletmeye en ideal olması, kalite konusunda sıkıntı çıkarmayacak, sorun üretmeyecek olması, bununla birlikte güven duyulan tedarik noktalarından firma veya işletme bünyesine kazandırılması biçiminde tanımlanmaktadır . Teknik açıdan ise şöyle ele alınmaktadır. Bir firma dahilinde üretim ya da hizmet sonucunda ortaya çıkan bütün yarardan çalışan ve maliyet giderleriyle birlikte firmanın karı da ayrıldığında kalan mali büyüklük satın alma biriminin yürüttüğü faaliyetler ile üstüne yüklediği sorumluluğu ifade etmektedir. (Burmaoğlu, 2011:369-382)

Bununla birlikte daha önce de ifade edilen tanımlar ve bu tanımların yorumlanması ile satın alma ve satın alma birimlerinin amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Şahin, 2003:30).

- Satın alınması gerekli ürün ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi
- En uygun tedarikçinin belirlenmesi
- Tedarikçi ile müzakereler yapmak
- Anlaşmanın olduğu firmalara siparişleri firma için iletmek
- Anlaşmalı firmalara iletilen sipariş ve nakliye gibi konuları takip altına almak ve kontrolünü sağlamak
- Satın alma prosesini takip altında tutma ve bu süreci gerek sipariş, gerek siparişin teslimatı, gerek siparişin işleme alınarak yanıt verilmesi, gerekse siparişin değerlendirilmesini sağlamak

Aktif ve etkili bir satın alma birimi, firmanın ticaret ya da başka konularda göstermiş olduğu başarı büyük bir oranda artış göstermektedir. Mesela, bir firmanın finansal anlamda tasarruf gerçekleştiren bir satın alma sistemi ve bu sisteme ait politikaları olabilir. Bu ise firmanın satış rakamları ile bu satışa bağlı olarak kar marjını yükseltmektedir. Bu faydanın yanı sıra etkili bir satın alma birimi, kalite ve lojistik konusunda çeşitli önlemler yolu ile aldığı tedbirler ve geliştirdiği politikaları hayata geçirebilir. Bunun sayesinde de lojistik gibi bir konuda da etkili bir destek ile firmanın sahip olduğu sermaye devir oranına destek olmaktadır. Tedarik kaynakları olan firmaların ideal bir şekilde yönlendirmesi gerçekleştirildiğinde, firma için

geliştirme sürecine ciddi anlamda katkısının olduğu görülmektedir. Tedarik kaynakları olan firmalar ile olan ilişkilerin çok küçük geliştirmelere tabi tutulması ile bu etkinin karşılığı olarak firmalara dönüşün çok büyük olduğu gözlemlenen durumlardan birisi olmuştur (Karakış, 2007:20; Akt. Van Weele, 2002:30-37).

### **1.1.1. Satın Alma Birimi Yöneticileri**

Kurumsal olarak faaliyet gösteren bütün firmalar, faaliyet yürütme sistemlerinden dolayı her bir statü için “görev tanımlaması” ismi verilen bir kuruluş sistemlerine ait yapı taşları oluşturmaktadır. Görev tanımı verilen yapı taşları; herhangi bir görev veya yapılacak işler için görevlerin yetkileri ile sorumluluklarını çok açık bir şekilde içermektedir.

Herhangi bir işletmenin satın alma görevini yürüten bir personelin özellikle firmadaki özellikle mali sorumluluklar sebebiyle kesinlikle bir görev tanımı bulunması gerekmektedir.

Satın Alma Müdürü: Firmaların strateji bakımından büyük önem vermesi gereken birimlerden birisi satın alma birimidir. En temel amacı maliyet konusunda çok titiz çalışarak ve firma ideallerine uygun araştırma yaparak, etkili ve güven duyulan hizmetler ile ihtiyaç duyulan ürün veya hammaddelerin firmaya kazandırılmasını sağlamaktır. (Kertiş, 2005:55).

Firmaların ürünlerini üretmek için gereksinim hissettiği hammaddeler ile gerekli hizmetlerin gerek yurt dışı gerekse yurt içindeki tedarik noktalarından satın alınması amacıyla firmalarının faaliyet alanlarına uygun olarak belirlenen kalite kıstaslarına uygun olarak Kalite Güvence Sistemi uyarınca satın alma operasyonları için uygun politikalar tespit eder.

Bunları üst makamdaki yöneticilerle paylaşarak son halinin verilmesinin ardından uygulamaya alır. Satın alma birimi yöneticileri genel müdürlük makamına karşı sorumludur.

Satın alma müdürünün yetki ve sorumlulukları aşağıda açıklanmıştır:  
(www.kso.org.tr)

- a) Yurtiçi tedarik kaynaklarından yapılacak satın alma işleminin ya da ithalatı gerçekleştirilecek hammadde, ürün, hizmet ya da benzeri ürünler ile emtianın en kısa zaman diliminde, kalite Şartlarının eşit ve istenilen nitelikleri taŐıyanlardan en uygun fiyatlı olanının temin edilebilmesi için tedarik noktaları temelinde araştırmaların yapılması. Bu araştırmaları sürekli periyotlar halinde düzenleyerek raporlama çalışmanın gerçekleştirilmesi. Bu kaynak noktalarından teklifler alınmasının sağlaması. Bu tekliflerin analizlerinin gerçekleştirilmesi.
- b) Herhangi bir birim tarafından atın alınması için talepte bulunulmuŐ ürünlerin hangi kaynaktan temin edileceğine dair kararın verilmesi ve bu kararın gerekçeleri ile birlikte üst amirin onayına sunarak süreci baŐlatması ve bu sürecin sonraki adımları ile birlikte yönetilmesinin sağlanması.
- c) Resmi evrak anlamında, ürün ya da hizmet talebin de bulunan birimin tespit ettiği teknik resim ile birim tarafından iletilen Şartname ve ayrıca satın alma birimi tarafından oluşturulan satın alma Őartnamesinin sağlanıp sağlanmadığını kontrol edilmesi. Bu konudaki sürecin takibinin ve idaresinin sağlanması.
- d) Firma dahilinde çeşitli birimlerin taleplerinin analizi ile kısa ve uzun sreler için sipariş programı oluşturmak ve bu programlar için satın alma sözleŐmelerini ya da sözleŐmelerin taslaklarının hazırlanması.
- e) Satın alma birimi tarafından oluşturulan sipariş programlarının finansal tarafının organizasyonu için muhasebe servisi ile ortak çalışmalar yapılması. Bu konuda muhasebe personeli ile temasa geçilmesi.
- f) Yurt içinde ya da yurt dışında bulunan herhangi bir tedarik noktasından temin edilecek olan malzemelerin en kısa sürede ve maliyeti en düşük biçimde

firmaya girişinin sağlanması için nakliyat işlemlerini yürütecek firmaların ya da kuruluşların tespitinin ve nakliyat ile ilgili kararların alınması.

- g) Uygun şartlarla belirlenen ve alımı yapıldıktan sonra firmaya teslimi yapılan ürünlerin satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesinin sonrasında, tedarik kaynağı olan firmalar ile garanti konusunda anlaşmaların yapılması. Bu anlaşmalar ile ilgili süreçlerin takibinin yapılması.
- h) Firmaya teslimi yapılan ürünlerin garanti anlaşmalarının gerçekleştirilmesinden sonra satıştan sonra geçerlilik kazanan servis ve garanti şartlarının gerekli birimlere ve yöneticilere bildirilmesi.
- i) Gerçekleşecek bir satın alma işlemine ait bütün doküman veya dataları (teknik ya da satın alma şartnameleri vs.) tedarik kaynağına sipariş mektubu ile birlikte iletilmesi.
- j) Satın alma departmanını ilgilendiren bütün çalışmalarında kalite geliştirmeyi hedefleyen ekip çalışmalarına katılımın sağlanması. Önleyici çalışmalar ile birlikte kalite geliştirmesine yardımcı olunması. Bu vesile ile diğer departmanların hem kalitesini geliştirmek hem de faaliyetlerini geliştirmek amacıyla katkı sunarak diğer birimlere destek verilmesi.
- k) Oluşturduğu satın alma programında ifade edilmiş olan tedarik şartlarının uyarınca teslimatını gerçekleştirilmeyen işletmelerin takibinin yapılması. Firmaların uyarılması işleminin gerçekleştirilmesi. Bununla ilgili bulunan tüm birimlerin bilgi vermek suretiyle meseleden haberdar edilmesi. Kalite konusunda yetersiz kalan ya da firma için nitelikleri uymayan ürünlerin ya da hizmetlerin satıcı konumundaki firmalara iadesinin gerçekleştirilmesi. Bu iadelere ilişkin süreçlerin takibinin yapılması. Ayrıca bu süreçlerle ilgili olarak ilgili yerlere bilgi verilmesi.
- l) Firmaya girişi yapılacak her türlü ürün, ya da hizmetin kalite bakımından analizinin yapılarak değerlendirilmesi konusunda oluşturulan komisyona

dahil olarak uygun olmama durumunun kontrol edilmesi ile düzeltme faaliyetlerinde görev alarak kalite yüksekliğinin korunmasına destek verilmesi.

- m) Önceki maddelerin ışığında satın alma biriminin ilişkili olduğu görev tanımlamaları ile ilgili olan personellere iş tanımlarını ya da çalışma sistemini ifade eden talimatnamelerin hazırlanarak personele bildirilmesi. Firmanın uygun yerlerinde asarak personele bu konuda bilgilendirmeler yapılması. Bu şekilde personelin çalışma sistemini kontrol altında ve disiplin içinde tutarak kalitenin yükselmesinin sağlanması.
- n) İş yerlerinde sistemin dağılmasını engellemeye yardımcı olunması.
- o) Satın alma departmanında görev yapan personellerin ihtiyaçlarının tespit edilerek gerekli mesleki ya da kişisel eğitimlerin gerçekleştirilerek satın alma biriminin kalitesinin artırılmaya çalışılması. Bu sayede toplam kalitenin de artırılmaya çalışılması.

## **1.2. Satın Alma Departmanının Görev ve Sorumlulukları**

Satın alma birimi, bir servis görevi yerine getirmesi sebebinden dolayı, firma dahilinde bulunan bütün birimler ile ya da firma dışındaki tüm tedarik kaynakları ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu birim firmalar ile tedarik kaynaklığı eden işletmeler ileadeta bir köprü olarak görülmektedir. Bu köprünün ana görevlerinden birisi de tedarik kaynağı olan işletmeler ile firma dahilindeki bütün birimlerin bilgi alış verişini ya da iletişimlerini gerçekleştirir. Satın alma biriminin firma bünyesindeki operasyonlar, hukuki müşavirlik, muhasebe işlemleri, bilgi işlem operasyonları, tasarım ile mühendislik ve teslim alma tarzında işlevsel birimler ile ilişkileri bulunmaktadır (Aktepe, 2007:3).

Satın alma birimi, temin etme ve ihtiyacın pazar şartlarını çok iyi bir biçimde değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Üretim için gereksinim duyulan malzeme miktarı ile malzeme miktarları dengeli bir şekilde tespit edilmelidir. Fiyat değişimleri, ihtiyaç halinde bulunma, meydana gelebilecek bir ürün stoklarda az olma ya da çok olma durumu, fiziki anlamda olabilecek zorluklar ya da mali açıdan problemler gibi birçok ihtimal satın alma biriminin kesinlikle dikkate alması gereken hususlardandır (Emiroğlu, 2002:10).

Bu durumların haricinde, ayrıca satın alma biriminin dikkate alması gereken bir konu daha bulunmaktadır. Talep edilen ürün ya da hizmetlerin firma ile tedarik kaynağının ortaklaşa bir görüşme ile planlanan zamanda ve planlanan yerde teslimatının gerçekleşmesini temin etmek görevinin de satın alma birimine ait bir görev olduğudur (Emiroğlu, 2002:10).

Satın alma birimi, firmaların tüm çalışmalarını büyük bir çapta etkisi altına alan bir birim olarak kabul edilebilmektedir. Bu konu ve önemi dikkate alındığında birime yüklenen görevlerin önemi de artmaktadır. Bu görevlerin öneminin büyük olması bu birimde görev alacak personellerin de güvenilir olması, işlerinde ehilliğinin bulunması, hakkaniyetli davranması gibi çeşitli özellikleri barındırması gerekmektedir. Bununla birlikte mesleki olarak eğitimini çok iyi bir şekilde tamamlamış ve kariyerinde kendini çok iyi bir şekilde geliştirmiş olması firma için hayati derecede önem arz etmektedir. Satın alma biriminin asli olarak dört temel görevi bulunmaktadır. Bu görevleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Karakış, 2007:7):

- Satın alma departmanı, tedarikçi analizi ve seçimi konusunda uzman olmalı ve yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır.
- Toplam tedarik maliyetinin minimum olmasını sağlamak amacıyla satın alma departmanı, uygun fiyatlandırma yöntemini ve stratejisini seçmelidir.

- Satın alma departmanı, satın alınan ürün ya da hizmetin spesifikasyonlarını sorgulamayı iyi bir biçimde yapmalı, gerektiğinde malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretebilmelidir.

Satın alma birimi, satın alma konusundaki karar almanın tamamlanması, uzun süre zarfında gerekli ürün ya da malzeme tedarikçisinin gerçekleştirilmesi, fiyatların olağan dışı değişimi gibi olağanüstü durumlara karşı önlemlerin ve alınacak tedbirlerinin hazırlanarak bu durumlara karşılık devreye alınacak strateji ya da politikaların tespit edilmesinde, stratejik olarak firmanın idaresi konusunda, firmanın kısa, orta ya da uzun vadeli gelişim ve güçlenme gibi konularda planlanmasının yapılmasına, firma strateji ya da politikalarının tespit edilmesinde katkı sunan bir birim olmalıdır (Emiroğlu, 2002:10). Bununla birlikte, alımı gerçekleştirilecek ürün ya da hizmetlere ait özelliklerin ya da ürün ya da hizmetlerin sağlanması gereken niteliklerinin, kalite seviyelerinin, fiyat bilgilerinin bulunduğu bilgileri temin etmek, üzerinde çalışmalar yapmak ve bu konuda karar vererek üst birimleri bilgilendirmek, satın alma biriminin sorumluluk alanında yer almaktadır. Ürün ya da hizmetlere ait performans değerlerini, bunlara ait nitelik ve özellik bilgilerini, daha sonra ya da daha fazla miktarlarda firmaya sağlanabilme durumlarını, tedarik kaynaklarını bilmeli ve bunları gereken birimlere anında iletebilmeli ya da sunmalıdır (Aktepe, 2007:3).

### **1.3. Satın Alma Yönetimi**

Satın alma işlemlerinin idaresi, malzeme, ürün ya da hizmetlerin istenilen kalite seviyesinde, gerekli ya da lazım olacak kadar miktarlarda, gerekli zaman zarfında, en ideal fiyatta en önemlisi ticari ilişkiler açısından en uygun tedarik kaynaklarından firmaya sağlanması sürecini idare etmedir (Karakış, 2007:6). Satın alma operasyonlarının idaresi, satın alma işlemleri sırasında ve firmanın gibi şartlarda üstünlüğü konusunda da büyük derecede öneme sahip bir etken olarak görülmektedir. Fakat; günümüz şartlarında satın alma işlemlerinin idaresi geçmiş zamanlar ile mukayese edildiğinde, kalite durumu, tedarik edilen kaynaklar, fiyat

gibi çeşitli hususlar açısından farklılıklara sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel satın alma işlemleri idaresi ve modern anlamda satın alma işlemleri arasında görülen farklılıklar şu şekilde ifade edilebilmektedir: (Erdal, 2011:1).

**Tablo 1: Geleneksel ve Modern Satın Alma Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**

<b>Geleneksel Anlayış</b>	<b>Modern Anlayış</b>
Satın alma taktiksel bir husustur.	Satın alma stratejik bir husustur.
Fiyat, satın almada ana etmendir	Kalite, satın almada ana etmendir.
İlk-nihai fiyat önem arz eder	Hayat eğrisi maliyetleri önem arz eder.
Kalite spesifikasyonlara uygunluktur	Kalite çok daha geniş bir tanıma sahiptir
Satın alma, maliyet merkezidir.	Satın alma, kar/gider merkezidir
Hatalar kabul edilir	Sıfır hata belirlenir
Kalite statiktir	Kalite organizasyonda ve tedarikçiyle sürekli geliştirilir
Tedarikçi seçilir.	Tedarikçiler izleme ve değerlendirme altındadır.
Teslimat herhangi bir süre diliminde gerçekleştirilebilir.	Teslimat işlemi belirlenen zamanda ve tespit edilen yerde yapılır.
Çok sayıda tedarikçi mamulleri oluşturur.	Tercihen tek tedarikçi ürünleri ortaya koyar.
Ürünler basit haldedir.	Mamuller karmaşıktır.

**Kaynak:** Koçoğlu, C.M. Ve Avcı M, “Satın Alma Teorik Bir Çalışma”,2014:37

Firmanın iş alanı, yasal ya da ticari özelliği ile firmanın büyüklüğü gibi hususlar dikkate alındığında satın alma biriminin çalışmaları farklılık gösterebilmektedir. Satın alması yapılacak ürün miktarı ya da hizmetin kullanımı süresi söz konusu firmadan daha basit firmalara göre daha açık ve basit bir şekilde, söz konusu firmadan daha büyük firmalar için daha karmaşık bir yapıda gerçekleştirilebilir. Bu sebepten dolayı satın alma operasyonları farklılıklar arz edebilir. Bununla birlikte genel manada ele alındığında satın alma idaresinin hedeflerini şu şekilde vermek mümkündür (Erdal, 2012:5);



Firmaya ait mali fonların maksimum verimle ve en büyük etkiyi ortaya koyacak şekilde kullanmak.

Gereken doğru ürün ya da hizmetlerin satın alım işlemini, uygun miktarlarda ya da uygun sürelerde, ideal zaman zarfında ve en uygun fiyata, kalite güvencesini temin eden ve ideal bir tedarik kaynağından gerçekleştirmek ve bunu hedef olarak görmek.

Firmada faaliyet gösteren bütün birimler arasında güven tesis etmek amacıyla etik değerlere uygunluğu gözetmek ve bu değerlere hareket etmek. Bununla birlikte bütün birimlerin ve bütün personelin bu değerlere uygun hareket etmesini telkinde bulunmak ve bu değerlere uygun hareket edilmesini sağlamak

### **1.3.1 Satın Alma Süreci**

Satın alma süreci aşağıya özetlenmiştir:(Ghodsypour, S.H., O'Brien, C., 1998:199-212)

1. Proje ya da firmada gerçekleşecek işlemler için gereksinim duyulan malzeme, hammadde ya da hizmetlerin tespit edilerek gereksinimlerin tanımlanmasının yapılması.
2. Gereksinimlerin tanımlanmasının yapılmasının ardından ihtiyaç listesindeki her bir kaleme ait malzeme ya da hizmet için satın alma yönteminin ve metodlarının tespit edilmesi
3. Alım stratejisinin belirlenmesinin ardından ürünlere ya da hizmetlere ait teknik niteliklerin tespit edilmesi ve bu özelliklere uygun bir şekilde şartname ve diğer detayların tespit edilmesi ve bu nihai bir doküman haline getirilerek tedarik kaynaklarının erişebileceği şekilde hazır hale getirilmesi.

4. Şartnameye uygun olarak bütün detayların barındırıldığı bir ihale dosyasının oluşturulması.
5. Şartname ve ihale dokümanlarının hazırlanmasının ardından satın alma duyurusunun yapılması ve akabinde istekli tedarik kaynağı firmaların görüşmelere davet edilmesi.
6. Görüşmeler neticesinde tedarik kaynağı firmalardan yazılı olarak teklif dosyalarının işletme tarafından teslim alınması.
7. Yazılı olarak tekliflerin ya komisyon dahilinde ya da satın alma biriminin sorumluluğunda değerlendirmeye alınması.
8. Tekliflerin değerlendirilmesi sonucunda sözleşme imzalanacak teklif dosyasının tespit edilmesi ve reddedilen teklif dosyalarına sahip firmaların bilgilendirilmesinin yapılması.
9. Kabul edilen teklif dosyasının belirlenmesinin ardından sözleşme ile imza altına alınarak teklife resmiyet kazandırılması ve yasal çerçevede bir operasyona dönüştürülerek bu işlemin idare edilmesi.

### **1.3.2. Satın Alma Süreçlerinin İzlenmesi**

Her bir satın alma işlemi için süreç dahilindeki her bir kademe kayıt dosyası oluşturularak işlenmeli ve bu dosyada sipariş ile ilgili tüm dosyalar bir klasör içinde arşivlenmelidir. Bu durumda tedarik kaynağının performans değerlendirmesi yapılırken çok büyük veriler içeren kaynaklar bulunmuş ve hazır bir şekilde elde edilmiş olur. Bu klasör içinde, maliyet tahminleri ve sipariş tamamlandıktan sonra kesinleşen hesapların bulunduğu hesap döküm cetvelleri ve kar şılaştırmaları, ihale dosyaları, şartnameler, duyurulara ait metinler, tedarikçilerin başvuruları ve başvuru dosyalarının tamamı ile verilmiş olan teklifler ile birlikte diğer belgeler (ürün

özellikleri dosyası, teknik rapor vb.), varsa değerlendirme komisyonunun değerlendirmesine ilişkin rapor ya da tutanaklar ile karar metinlerinin kopyaları gibi sipariş sürecinin ilgili olduğu bütün belgeler ile çeşitli kurum ve kuruluşlar ile kurum içi ya da kurum dışı yazışmalara ait birer örnek bulundurulur.(Ghodsypour, S.H., O'Brien, C., 1998:199-212).

### **1.3.3. Süreçlerin Takibinde Önemli İpuçları**

Satın alma işlemi gerçekleştirirken süreçlerin yönetiminde bazı konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu konular aşağıda özetlenmiştir:(Huang, Samuel H. ve Keskar, Harshal, 2007:510-523)

- 1) Siparişlerin maddi büyüklüğü oranında iskonto yaptırma.
- 2) Maddi boyutuna bakarak nispeten küçük durumda olan siparişler ile ilgili süreçlerin tamamlanmaması ya da hiç verilmemesi gibi satın alma işlemlerinin gerçekleşmemesi.
- 3) Maddi olarak verilen birkaç ya da belirli bir periyottaki toplam sipariş hacminin oranında prim alınması.
- 4) Oluşabilecek herhangi acil hallerde planlanan sipariş miktarının bir kısmının ya da tamamının planlanan teslim zamanından daha evvel tamamlanması.
- 5) İmza altına alınmış resmi sözleşmelerde belirtilen şekilde planlanmış olan teslimat günü.
- 6) Ürün ya da hizmetlerde meydana gelen değişiklikler konusunda içteki müşterilerin ya da resmi olmayan bir teknik desteğin sağlanması.

7) Gerekli görülen durumlarda hariçten bir ek sözleşme ya da resmi olmayan bir teknik desteğin sağlanması.

8) Planlanan zamanlarda yapılması gereken malzeme, ürün yada hizmetlerin teslimatların ortaya çıkabilecek herhangi bir sebep ile gecikmesi durumunda alıcı ve diğer ilgili birimleri bu durumdan dolayı bilgilendirme ve bu konuda alınabilecek önlemleri ve tedbir almaları gerektiğini hatırlatma.

9) Siparişin maddi büyüklüğünün karşılanması konusunda vade tercih edilecek ise ve bu şekilde bir anlaşma sağlanmış ise vade süresi ve diğer konuların tespit edilmesi.

#### **1.3.4. Satın Alma Usulleri**

Uygumada satın alma işlemi farklı usullerle gerçekleşebilir. Bu usuller seçilirken uygulamadaki mevzuat dikkate alınır. Buna göre satın alma usulleri aşağıda açıklanmıştır :

- a) **Açık İhale Usulü:** Ürün ya da hizmetlerin maliyet bedeli yaklaşık olarak 301 128 TL ve üzerinde bir büyüklükte tespit edilen büyük alım işlemlerinin gerçekleştirildiği usuldür (Kamu İhale Tebliği, 30666 Sayılı Resmi Gazete, 25 Ocak 2019).
- b) **Pazarlık Usulü:** Ürün, malzeme ya da hizmetlerin maliyet bedeli yaklaşık olarak 30 101 TL ile 301 128 TL ve üzerinde bir büyüklükte tespit edilen büyük alım işlemlerinin gerçekleştirildiği usuldür (Kamu İhale Tebliği, 30666 Sayılı Resmi Gazete, 25 Ocak 2019).
- c) **Doğrudan Alım Usulü:** Ürün, malzeme ya da hizmetlerin maliyet bedeli yaklaşık olarak 30 101 TL ve altında bir büyüklükte tespit edilen büyük alım işlemlerinin gerçekleştirildiği usuldür. Bu şekilde yapılan alımlar

faturalandırılması koşuluyla ve gereken pazar araştırması yapılarak, ticari kurallar uyarınca doğrudan yapılmaktadır (Kamu İhale Tebliği, 30666 Sayılı Resmi Gazete, 25 Ocak 2019).

- d) Leasing:** Ürün ya da hizmetin çok kez kullanılmayacak olması, ya da birim maliyetinin çok büyük olması gibi durumlarda ürün ya da hizmetlerin kiralanması yöntemidir. (Scott C. ve Westbrook R., 1991:23-33)

### 1.3.5. Genel Satın Alma İlkeleri

Satın alma sürecinde dikkate alınacak ilkeler aşağıda özetlenmiştir: (www.kso.org.tr)

- a. Ayrım Gözetmeme:** Tedarikçilere, ürünlere, hizmetlere, yüklenicilere veya hizmet sağlayıcılara karşı, teklifinin maliyet etkinliği ve önerdiği kalite dışında herhangi bir temelde ayırım yapılamaz.
- b. Adil Rekabet:** Rekabet oluşmaması için güçlü ve objektif bir sebep olmadığı sürece, sözleşme imzalanacaklara yönelik bir rekabet ortamı yaratılmalıdır. Sadece bir tedarikçi ile görüşmek çok nadir olarak paranın en iyi kullanımını sağlayabilmektedir.
- c. Yeterli Şartnamelerin Hazırlanması:** Şartname; satın alınacak mal, hizmet veya yapım işinin sahip olması istenen teknik özellikleri ve alım işleminin hukuki, ticari, mali ve idari esas ve usullerini gösteren belgelerdir. Teklif sahipleri, alıcıların ihtiyaçlarını tam olarak bilmedikleri sürece, etkili olarak yarışamazlar. İhale konusu iş kapsamında isteklilere duyurulması gereken tüm idari, mali ve teknik bilgiler şartnamelerde yer almalıdır. Şartnameler, genel kabul görmüş teknik özellikleri referans olarak ve gerek duyulduğunda kalite güvence standartlarını ve uygun belgelendirme koşullarını dikkate alarak hazırlanmalıdır.

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

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

**f) Değerlendirmelerin İdeal Nesnel Koşullara Göre Yapılması:** Teklif dosyalarının incelenmesi ve değerlendirilmesi için oluşturulan değerlendirme şartları, yarar ilişkisi ortaya çıkarabilecek veya bir gerçek veya tüzel kişi isminin, firma ya da kurum-kuruluş adının ya da bir markanın daha çok göz önüne çıkarılmasını ya da bu şekilde bir ayrıcalığı ortaya çıkaracak bir hüküm ya da tasarrufun kullanımına imkan tanımaz. Bu tekliflerin değerlendirilmesinin ya da analizin yapılacağı şartlar, tedarik kaynağı olabilmesi muhtemel olan bütün istekli gerçek kişi yada firmaların, tarafsızlık ilkesi dahilinde, aynı koşullar ile ve tam bir rekabet ortamı içinde tekliflerini sunabilecek tamamıyla nesnel şartlar olacak şekilde belirlenmelidir.

Süre sınırının tespit edilmesinde; şartname analizi, gerek görülürse firmaya ait iş yerinin ya da ofisin ziyaret edilmesi, ihale kapsamında satın alma sırasında istenilen bilgi ve belgelerin elde edilmesi, tekliflerin hazır hale getirilmesi ve benzer çalışmalar için gerekebilecek muhtemel asgari süre miktarlarının dikkate alınması önemli bir husustur.

**g) Kayıtların Elde Edilmesi:** Bütün satın alım işlemleri yararlanıcılar tarafından kaydedilmeli ve gerek firma gerekse de sipariş ile ilgisi bulunan diğer kurum ya da kuruluşlar ile gerçekleştirilecek denetim durumlarında yetki sahibi kişilerin denetimi için açık olarak bekletilmelidir. Satın alma çalışmaları sırasında

ortaya çıkan tüm yazışma örnekleri, rapor ve tutanaklar, fatura ya da makbuzlar ile birlikte mali değeri olan ya da olmayan belgeler ile sipariş ile ilgili diğer konulardaki evrak niteliğindeki belgeler ve bilgiler ödeme işleminin tamamlanmasının ardından asgari olarak 5 yıllık bir süre boyunca muhafaza edilmeli ve arşivlenmelidir. Gerekli görülmesi durumunda denetim ya da özellikle tedarik kaynağı firmanın performans değerlendirmesinin yapılması için veri kaynaklığı etmek üzere erişime hazır halde bulundurulmalıdır.

**h) Standart Belgelerin Kullanılması:** Sözleşmeye taraf olan tüm firmalar ve işletmeler, yapılacak ihale ve alım süreçlerinde ya da imza altına alacakları sözleşmelerde, firmaya özel olarak belirlenmiş standart olarak kabul edilmiş standart belgeler ile formların kullanılmasına özen göstermelidir. Bu belge ya da formlarda yasal makamlardan onay alınması, ya da çeşitli kuruluşlardan kalite veya standart seviyesi alınmış olması hem satın alma sistemini ve satın alma birimini güçlendirecektir hem de firmaya olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bir yandan da genel satın alma kuramına katma değer olarak gösterilebilecektir. Yasal olarak onaylanan belgeler resmi denetimlerde kolaylıklar da sunmaktadır.

#### **1.4. Satın Alma Yönetimi ve Tedarik Zinciri İçindeki Yeri**

Satın alım işlemi ve tedarik etme işlemi, üretimin gerçekleşmesi için gerekli görülen herhangi bir malzeme, hammadde, makine, mamul ya da hizmet gibi gereksinimleri firmaya sağlayan ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi yükümlülüğünü bu operasyonlarla birlikte bulduran bir çeşit işlevler bütünüdür. Satın alma, mali işlemleri de içinde barındırırken, temin etme, firmanın gereksinimi olan ürün, hizmet, hammadde ya da makine gibi ihtiyaçların da alımları ile alakalı işlemleri bünyesinde barındırır (Karakış, 2007:26).

Satın alma sistemi ve satın alma biriminin idaresi, tedarik zincirinin idaresi açısından önemli bir parça olarak kabul edilmektedir. Ayrıca gelecek zaman içinde ticari yaşamın geleceği tahmin edilen noktalar da düşünüldüğünde firmalar için bu

sistemin en verimli şekilde işleme ve bu birimin en aktif bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi açısından daha büyük bir öneme sahip olacağı açıktır. Satın alma fonksiyonunun tedarik zinciri dahilinde düşünüldüğü zaman sürekli olarak değişim ortaya çıkaran ve değer oluşturan bir işlemler mekanizması olarak firmalarda öne çıkacağı düşünülmektedir (Weele, 2002:30-37).

Satın alma biriminin idaresi, tedarik zincirinin kontrolü konusunda adeta bütünleşik bir kısım olarak görülmektedir ( Şahin, 2003:30). Bu sebep ile birlikte satın alma sisteminin idare edilmesinin tedarik zinciri idaresi konusunda net bir görüş ifade edebilmek için tedarik zinciri idaresi konusunu daha açık bir biçimde ele almak uygun bir davranış olarak kabul edilebilir.(Semerci, 2011:120).

Sektör olarak hangi sektör ele alınırsa alınsın, faaliyetlerine devam eden bir firmanın en önemli ve ana hedefi hedef kitesindeki her bir müşteriden gelen talep ve müşterilere ait beklentiler doğrultusunda bu ihtiyaç ve taleplere yönelik sürekliliği olan bir iktisadi yarar ortaya çıkarmaktır. Bu şekilde ifade edilen iktisadi faydalar daha açık olarak; (Koçoğlu C.M. ve Avcı M., 2014:37)

- a) Şekil yararı (üretim, paketlenme)
- b) Süre yararı (saklama)
- c) Yer yararı (ulaştırma)
- d) Sahiplik ya da değiş-tokuş yararı olacak şekilde 4 ana sınıfta ifade edilmektedir (Murphy, Knemeyer 2016:3).

Bu açı ile bakıldığında müşteri profilinin ortaya çıkarılan yarara ödemek için kabul ettiği mali değer büyüklüğü değer olarak, müşteri profilinde ise ortaya çıkarılan bu değeri meydana getiren firmaların gerçekleştirdiği çalışmaların tümüne değer zinciri adı verilir (Porter, 1985:11-21). Buna paralel olarak firmalar ise müşterilerine değer oluşturmak için kurguladığı bir takım çalışmadan oluşan bölümler şeklinde tanımlanmaktadır (Porter, 1985:11-21).



Herhangi bir firmanın değer zinciri sisteminin faaliyet sistemini tespit etmek, firma stratejisi açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bununla birlikte tüm firmaların açık olarak bir sistem teşkil etmesi ve bundan dolayı sisteme verilen girdi ve çeşitleri bakımından kendisinin öncesinde gelmiş ve müşteri olarak kendisinin ardından gelen firmalara bağımlı olması sebebiyle, bir tane değer için değer zinciri sisteminin harikulade güzel bir şekilde çalıştırılması sonrasında istenilen manada firmaya herhangi bir katkı sunmayacaktır. Bunun nedeni ise; tüm firmaların hammaddenin ele alınmasından tutarak son aşamada müşterinin eline geçmesine kadar gerçekleşen süreç kapsamında ortaya çıkarılan katma değer ele alındığında bu değer sadece bir kısmında bulunuyor olmalarıdır. Burada daima hatırlanması gereken husus ise son kullanıcının bir kıymet verilerek satın alımı gerçekleştirilen söz konusu ürün veya hizmetin üretime başlanmasından tüketicinin eline geçen süreç zarfında çeşitli hizmet ya da hammaddelerin işlemlere tabi tutulmasını gerçekleştiren bütün firmaların ortaklaşa ortaya çıkardığı bir ürün ya da hizmet olması durumudur. Bu durumda, hedef kitledeki talep sahibi olan müşterilere sağlanan değer artış kaydedebilmesi amacı ile zincir olarak düşünülebilecek bu sistemin kritik noktalarının tespit edilmesi ve sistemin daha güçlü hale getirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu şekilde bir düşünce ile birlikte müşterilerin gereksinimlerini temin etmek amacıyla firmaların herhangi bir şekilde birleşimi ile ortaya çıkan bu değer zinciri yapısına “tedarik zinciri” ismi verilir (Scott, Westbrook, 1991:23-33).

Firmaların ortaya çıkış sebebi paydaşları ve müşterilerine yarar ortaya çıkarmak ile birlikte sürekli olan bir karlılık elde edilmesi olarak bilindiği ifade edilebilir. İfade edilen söz konusu bu iki neden için de firmalar barındırdıkları kaynakları etkili ve verimi en yüksek seviyede olacak şekilde tüketmek zorundadırlar. Herhangi bir sektörde faaliyet gösteren firmalar gibi, sağlık sektöründe de faaliyet yürüten sağlık firmaları da idari çalışmalarının bu hedefler doğrultusunda planlamasını yaparak gerçekleştirir. Fakat sektör içinde ana hedefin insan sağlığının korunması ve hastaların sağlık sorunlarının ortadan kaldırılması olarak kesin bir şekilde ifade edilmesi, sektör içinde kimi konularda çeşitli farklılıkların ortaya çıkmasında bir sebep olarak görülmektedir. (Weele, 2002:30-37).

Mesela, talep miktarının ya da talep edilen ürün ya da hizmetin özelliklerinin değişkenlik göstermesi, gösterilmesi gereken hizmet ya da sağlanması gereken malzemenin hata kaldıramayacak olması ya da aciliyetin bulunması gibi hususlar bu şekilde ortaya çıkabilecek bir farklılığın sebebi olarak ifade edilebilir. Ayrıca ürünün temininin ya da hizmetin yapısında karmaşıklık olması, yüksek seviyede uzmanlık bilgisi gerektirmesi, sadece sağlık sektöründe görev yapan profesyonel çalışanların (örneğin; bilgisayar mühendisi, ticaret uzmanı vs.) da bulunması, bu hususa ilave olarak sağlık sektöründe çalışan profesyonellerin bağımlılık seviyesinin hayli yüksek seviyede olması ile yüksek düzeyde birlikte çalışma ihtiyacının ortaya çıkması sağlık hizmetleri açısından özgün değer olabilecek özellikte durumlardır. (Üşümüş,2012:20).

#### 1.4.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi kavramı *Amerikan Üretim Yönetimi Derneği* tarafından “ *değer yaratmak, rekabetçi bir altyapı oluşturmak, küresel lojistiği güçlendirmek, arz ve talebi dengelemek ve performansı küresel bazda ölçmek amacı ile tedarik zinciri faaliyetlerini tasarlamak, planlamak, yürütmek, kontrol etmek ve izlemek*” şeklinde tanımlamıştır (<http://www.apics.org>, 2019). Konu üzerine yapılan bir diğer çalışmaya göre tedarik zinciri kavramı, tedarik kaynakları, dağıtım noktaları, perakende satış noktaları ve alıcılar olarak bir çok etken ile alt sistemin birleşimi şeklinde ifade edilmektedir (Lummus ve Alber, 1997:1-23). Bununla birlikte lojistik konusunda yılların deneyimi ile sektör bazında yönlendirici kuruluş olma niteliğini taşıyan *Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP)* tedarik zinciri kavramı için; temin, tedarik, dönüştürme ya da başka bütün lojistik idare aşamalarını belirten çalışmaların organize edilmesi ve idare edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu şekilde yapılan bir tanımlamanın gösterdiği kritik nokta ise zincirin tedarik kaynakları, aracı firmalar, lojistik firmaları, alıcılar gibi parçaları bulunan bir sistem ile uyumlu hareket etme ve çalışma barındırmasıdır (Kozlenkova vd., 2015:586-609). Açıkça bir ifade ile böylesine koordine bir sistem için gerekli tanımlamayı

CSCMP şu şekilde ifade etmektedir: “ *Tedarik zinciri yönetimi (TZY); tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan şirketlerin tümünün uzun vadeli performanslarını arttırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonlarının, süreçlerinin ve planlarının , zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde stratejik ve sistematik yönetimidir* ” (CSCMP web sitesi ,2019.). Diğer bir ifadeyle, TZY temel olarak talep ve tedarik yönetimini gerek işletme içinde gerekse işletmeler arasında bütünleştirme amacını taşımaktadır.

Bu şekilde ifade edilen tanımlamalar ışığında, tedarik zinciri kavramı ilk önce endüstriyel alıcı ile son kullanıcı arasındaki bütün alıcıların memnuniyet seviyesini daha yükseğe ulaştırmak, bununla birlikte aynı zaman zarfında ortaya çıkan maliyetleri daha aşağı seviyelere çekmek olarak ifade edilmesi hususuna odaklanmaktadır. Bu şekilde bir bakış açısı ile konuya yaklaşan literatür dahilindeki birçok çalışma tedarik zinciri kavramının ana hedefini, gereken ürünün, gereken lokasyonda, gereken zaman diliminde en ideal maliyet fiyatı ile ve en ideal koşullar altında tedarik edilmesi biçiminde söylenmektedir (Douglas, 2004:20). Dünyanın gelişen teknoloji ve bilgi teknolojileri ile adeta küçülmesi ve neredeyse bütün her şeyin küreselleşmeye dahil olmasıyla rekabet şartları daha bir zorlu hal almıştır. Günümüzde görülen zorlu şartlar altında, firmalar için rakipleri karşısında bir adım ön sırada yer almaları, kar marjının ve kar miktarının artış göstermesi, maliyet miktarlarının düşürülmesi, değişim konusunda her zaman aktif olmaları gibi şartlara dikkat etmeleri ile ortaya çıkabilecek bir durumdur. Gelişim ve değişim konularında ortaya çıkan yeni trendlere uyum sağlamayı başarabilen firmalar küresel anlamda isimlerini ön plana çıkarabilmektedir. Ayrıca bu sayede büyük pazarlara giriş yapabilmekte ve bu pazarlarda paylarını sürekli artırabilmektedirler. Bu husus dikkate alındığında, firmalar talep edilen hedeflenen pazara erişmek ve rekabet şartlarında istedikleri seviyede bulunabilmek hedefi ile tedarik zinciri konusunda yönelim göstermişlerdir (Özesen, 2009:1).

1990 lı yılların ardından dünya çapında ismi duyulmaya başlanan, akademisyenler tarafından çalışma konusu yapılan ve firmalar tarafından dikkate alınarak önem atfedilen “ *tedarik zinciri*” ve “ *tedarik zinciri yönetimi* ” kavramları,

firmaların hammadde, makine, ürün ya da hizmet temin etme ve bunların satışlarını etkisi altına almış ve bu konuda büyük değişikliklerin oluşmasını sağlamıştır (Metz, 1998:2; Samuel vd., 2002:189; Jeong vd., 2004:3). Bununla birlikte “ *tedarik zinciri*” ve “ *tedarik zinciri yönetimi* ” kavramları iş yaşamında ve firmalar bazında düşünüldü ğünde büyük ilgi kazanan terimler olmuşlardır (Chandra ve Kumar, 2001:2).

Lüteratür tarandığında ilk çıkış noktası olarak 1990 yılı kabul edilirse yaklaşık 300 yıllık süreç içerisinde “ *tedarik zinciri*” ve “ *tedarik zinciri yönetimi* ” kavramlarını konu edinen birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların tasnifi ile ilde edilen “ *tedarik zinciri*” ve “ *tedarik zinciri yönetimi* ” kavramlarına ait tanımlamaların sayısının hatırı sayılır derecede yüksek olduğu görülmektedir. “*tedarik zinciri*” ve “ *tedarik zinciri yönetimi* ” kavramlarına ait bazı tanımlamalar şu biçimde ifade edilebilmektedirler:

- Tedarik zinciri, hammaddeleri elde eden, bunları yarı ve tamamlanmış ürünlere dönüştüren ve ardından bir dağıtım sistemi ile bu ürünleri müşterilere teslim eden yapılar şebekesidir (Lee ve Billington, 1992: 66).

- Tedarik zinciri, hammadde safhasından son kullanıcıya kadar olan malzeme akışı ve dönüşümü ile ilgili tüm faaliyetleri ve bunlarla ilişkili bilgi akışını sağlayan bir yapıdır (Barriga, vd., 2004: 2).

- Tedarik zinciri, üç yada daha fazla işletmenin tedarik kaynağından müşteriye doğru ürün, hizmet, finans ve bilgi yolu ile birbirine direkt olarak bağlanmasıdır (Mentzer, 2001: 5).

- Tedarik zinciri, ilk hammadde halinden, tamamlanmış ürününün tüketime sunuluncaya kadar, tedarikçi-kullanıcı işletmeleri bağlayan ve müşterilere ürün ve hizmetleri sağlayan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içi ve dışı işlemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Fredendal ve Hill, 2001: 5).

Tedarik zincirinde entegrasyonun sağlanabilmesi için, bilginin tedarik zinciri içinde bulunan tüm firmaların paylaşımına açmış olması, tedarik zincirini var eden bütün elemanların arasında etkili ve gerekli şekilde görevlendirme ve kaynakların dağıtımının en yüksek seviyede değer ortaya çıkaracak biçimde organize edilmesi ve bu hususun gerçekleşmesi sırasında etkili ve aktif bir haberleşme sisteminin tesis edilmesi, elemanların sahip olduğu performans değerlerinin ideal şekilde tespit edilmiş uygun esaslar uyarınca tespit edilerek bu ölçümlerinin belirli yada belirsiz periyotlarda tekrarlanması ile takip edilmesi gereklilik arz etmektedir (Lee, 2003:3). Bu sebebe binaen tedarik zinciri ve tedarik zincirinin dahilinde bulunan ögeler ve diğer tüm detaylar dikkatle ve etkili bir biçimde sürekli bir kontrol altında tutularak maksimum verimi elde edecek şekilde idare edilmelidir.

Tedarik zinciri idaresi, alıcılar ve öteki paydaşlara yönelik katma değer meydana getiren mamul, bilgi, hizmet ya da ürünlerin temin edildiği, hammaddenin temin kaynaklarından nihai alıcılara değin olan iş ve işlem aşamalarının idare edilmesi olarak ifade edilmektedir (Lambert ve Cooper, 2003:66). Tedarik zinciri idaresi, temin etme kaynakları, dağıtımcılar ve alıcılar tarafından oluşturulan çok bileşenli bir yapıya sahiptir (Zhao vd., 2002:24). Bu bileşenlerin tam anlamı ile aktif olması ve verimli bir şekilde işleyerek içine aldığı girdileri beklenen çıktılara dönüştürerek sunması için temin edilecek alım kaynaklarının, güvenilir, sistem ve ilişkiler ile etik değerlere bağlı kalınması ile bilgi paylaşımı konusunda sorun olmaması gerekliliklerinin sağlanması elzemdir (Speakman vd., 1998:635).

Tedarik zincirinin idaresi için tam anlamıyla bu konuya hassas olarak kanalize olma işlemi, zinciri meydana getiren bütün elemanların ve bütün yolların kar artırma, kazanç miktarının artırılması amacı ile tedarik zinciri dahilinde bulunan elemanlar arası ilişkilerin daha etkili ve verimli hale getirmek amacı ile bir takım uygulamalara tabi tutulması ve kontrolünün sağlanarak istenilen seviyeye eriştirilmesi işlemidir. Son yıllarda faaliyet gösteren firmalar için, tedarik zinciri değer meydana getirme aşamalarının en önemlilerinden biri olarak görülmekte ve ilgili bütün çevreler tarafından bu şekilde kabul edilmektedir. Çünkü bir ürün ya da hizmetin son kullanıcı olarak satın alan kimseler sadece seçtikleri ürüne ulaşmak

arzusunun yanında ürünün teslimatının bekledikleri zamanda gerçekleştirilmesini talep etmektedirler. İşte tedarik zinciri idaresi, alıcıların değişiklik arz eden bütün beklentileri göz önünde bulundurarak zinciri oluşturan ilgili elemanlar arasında gayet sıkı ve disiplinli bir şekilde kaynaşmasına dikkat etmektedir. Tedarik zinciri idaresi bu konu üzerine yoğunlaşmıştır (Elagöz, 2006:72).

#### **1.4.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları**

Bütün satın alma sistemlerinin ana hedefi, ortaya koyulan toplam değer büyüklüğünü en yüksek seviyeye çıkarmak olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte ürün ya da hizmetlerin talep edilen miktar kadarda, beklenen özellik ve nitelikleri taşıyan, planlanan süre zarfında ve rekabet şartlarına uygun bir maliyet bakışıyla dağıtımının yapılması yine tedarik zinciri yönetiminin ana hedeflerinden birisi olarak gösterilmektedir (Sevinç, 2008:20). Tedarik zincirinin idaresinin başlıca bazı hedefleri şöylece sıralanabilir (Karadelioğlu, 2006:18):

- a) Alıcıların beklentilerini karşılama konusunda istekleri tam olarak karşılayabilmek.
- b) Çevrim süresi konusunda bir azalma gösterme
- c) Stoklar ya da stoklarla ilgili çeşitli maliyet bütçesi değerinin azalmasını temin etmek.
- d) Ürünlerde ortaya çıkabilecek üretim ya da lojistik kaynaklı hata sayısını ve olasılığını azaltmak
- e) Transfer sisteminin ideal bir taşımacılık sistemine doğru bir yönlenmesi
- f) Birim zaman başına gerçekleştirilen ticari faaliyet sayısında artışın görülmesi

g) Sipariş doluluk oranının artırılması

h) Tedarik zinciri konusunda ortaya çıkan ya da çıkabilecek bütün problemler ile ilgili bilgi sahibi olma.

### 1.4.3. Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri

Bilgi ve belge arşivleri ve güncel yazın ele alındığında, tedarik zincirinin idaresi sürecine dair büyük ölçüde incelendiği görülmektedir. Bu konuda en önemli ve en büyük açıklama *Global Tedarik Zinciri Forumu*'nun ortaya koyduğu ve dünya çapında kabul alan açıklamadır. Bu açıklama dahilince söz konusu süreçler şu şekilde ifade edilmektedir (Croxtton vd., 2001: 13):

- a) Müşteri İlişkileri İdaresi
- b) Müşteri Hizmet İdaresi
- c) Talep İdaresi
- d) Taleplerin İşlenmesi
- e) İmalat Akış İdaresi
- f) Satın Alma
- g) Ürün Geliştirilmesi ve Geliştirilen Ürünlerin Ticarileştirilmesi
- h) İade Konuları

“*Global Tedarik Zinciri Forumu*”nun ifade ettiği bu şekilde kategorize etmeye diğer bir ifade ile “*Tedarikçi İlişki Yönetimi*” ismi ile de literatür içinde rastlanılmaktadır (Croxtton vd., 2001:14). Bu işlem basamaklarının tedarik zinciri içindeki pozisyonu ile önem dereceleri sektörler arasında değişkenlik ifade etmektedir. Ortaya çıkan bu değişkenliğin sebebi ise işlem basamaklarının üretim gerçekleştiren firmalar baz alınarak tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu durum, hizmet sektöründe bulunan geri dönüş yönetiminin söz konusu sektörde faaliyet gösteren firmalar için geçerli olmamasından kaynaklanmaktadır. Çünkü hizmet sektörü dahilinde faaliyet gösteren firmaların kullanıcılara sunduğu hizmetler

için iade durumu söz konusu değildir. Bununla birlikte etkili ve verimli bir tedarik zinciri idaresi için bütün aşamaların ve zincir dahilindeki bütün elemanlarının birbiri ile koordinasyonu sağlanmalıdır. Bu süreçler sinerji ile ortaya çıkmış bir bütünün ikamesi mümkün olmayan bileşenleri iken, tedarik zinciri içinde herhangi bir konuda ya da herhangi bir bileşen üzerinde ortaya çıkması muhtemel bir aksaklık bütün bir tedarik zincirini etkisi altına alacaktır ve büyük ya da küçük herhangi bir istenmeyen sonucu ortaya çıkarabilecektir.

#### 1.4.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları

Tedarik zincirinin idaresi, firmanın daha ziyade hammadde temin edilmesi ile alıcıların beklentilerindeki ortaya çıkan değişimleri en kısa sürede analiz ederek gerekli değişiklikleri ortaya çıkarır, gerekli değişikliklerin özelliklerini belirler ve firmanın bu değişimlere uygun bir hale getirilmesine olanak tanır. Firmaların pazarlara erişmesi için harcadıkları zamanları ve eforları düşürür, üretim hızının artmasını sağlar. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde verim seviyesini yükseltir. Ortaya koyulan zincir süresince stok miktarının daha düşük seviyede faaliyetlerin devam ettirilmesi bu şarta bağımlı bir şekilde tedarik süresinin kısılması ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, firma dahilinde gerçekleştirilecek bir tedarik zinciri detaylarının tespit edilmesi ile birlikte hangi işlemlerin farklı işletmeleri ile işbirliği içinde paylaşımına gidileceği çalışma harcama bilgilerinin ve ayrıca nakliyat gider bilgilerinin düşüş göstermesine de katkı sağlayacak bir yardımcıdır (Gedikli, 2006:39). Tedarik zinciri idaresinin firmalara sunduğu faydalardan bazıları “*Tedarik Zinciri Konseyi*”nce şu biçimde ifade edilmiştir (Özdemir, 2004:93):

- Teslim etme performans değerinin daha iyi hale getirilmesi
- Stok miktarlarının düşüş göstermesi
- Çevrim süresi değerinin düşüş kaydetmesi
- Tahmin doğruluk değerinin büyümesi
- Zincir dahilinde bütün sürecin veriminin artış göstermesi
- Zincirdeki bütün süreç boyunca maliyet giderlerinin düşüş göstermesi



- Kapasite gerçekleşme oranında büyümenin görölmesi

Tedarik zincirine dahil olan firmalar içinde koordinasyon ile bilgi paylaşımı ile talep konusunda ortaya çıkan belirsizlik türleri ve belirsizlik miktarları azalış gösterir. Firmalar arasında meydana getirilen güvenilir olma ve iş birliği neticesinde risk türlerinin paylaşılmış olması, firmalar arasındaki engellerin ortadan kaldırılması ile esnekliğin yükseltilmesi gibi yollarla rakipler arasında öne geçme konusunda büyük faydalar ortaya çıkarırlar (Ateş, 2007:76).

Buna ilave olarak, işleyişi güzel olarak sayılabilecek bir tedarik zinciri idaresi, firmaların alım işlemleri ile birlikte satım işlemlerinin bir düzen içine girmesi de kolay bir şekilde gerçekleşecektir. Ayrıca firmalar bunlardan büyük faydalar sağlayacaktır (Keskin vd., 2004:149).

Tedarik zincirinin idaresinin faydalarının konu alındığı ABD menşeli bir akademik çalışmada 80 firma üzerinde çeşitli konularda araştırma ve inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında örneklem grubunu oluşturan firmaların stok miktarlarının % 60 oranında azalma, siparişlerin tamamlanması için gereken sürenin ise % 50 civarına çekmek, maliyet oranlarını ise % 25 oranından % 20 oranına düşürmek, teslim performans değerinin % 16 noktasından % 28 noktasına ulaştırmak ile birlikte firmanın genel verim oranının % 10 noktasından % 16 noktasına yükseltmek biçiminde bazı sonuçlar tespit edilerek ortaya çıkarılmıştır (Sevinç, 2008:28).

Tedarik zinciri idaresi ve satın alım işlemlerinin idaresinin etkin ve aktif olmasının tesis edilmesinde önem derecesi yüksek olan iki husus bulunmaktadır. Bu önemli hususlardan ilki tedarik kaynak firmalarının performans değerlendirmesi (Tedarik kaynağı performans esasları) olup ikincisi, tedarik kaynağı hayat seyri (Tedarik kaynağı yaşam döngüsü) olarak isimlendirilir. Bu iki hususun daha detaylı bir şekilde izah edilmeleri bu konu için bütünlük açısından büyük bir önem taşımaktadır.

### 1.4.5. Tedarikçi Performans Değerlendirmesi Ve Önemi

Firmalarda tedarik zinciri idaresinin yoğun bir şekilde uygulamaya alınmış olmasıyla tedarik kaynağı olan firmaların yerine getirmeleri gereken görevler ve bu görevlerin önemi büyük derecede artmış ve artmaya da devam edecektir. Günümüz şartlarında tedarik kaynağı olan firmaların birçoğundan temin edilen malzeme, ürün ya da hizmet talep edilen beklenti seviyesinin altında kalmaktadır. Alım yapan firmalar tedarik kaynağı firmalar ile oluşturacakları uzun soluklu ticari ilişkiler de gereksinim duydukları malzeme ya da hizmetlerin bekledikleri seviyede yerine getirileceğini ya da getirilemeyeceğinin garantisini talep etmektedirler. Bu konuda elde edilebilecek belirleme yöntemi ise firmaların tedarik kaynağı firmaların oluşturduğu performans değerlerini nesnel bir biçimde değerlendirmeye tabi tutacak ve ayrıca tedarik kaynağı firmanın güçlü olduğu ve zayıf olduğu konuları tespit etmek şeklinde bir metod uygulamak olabilir. Sistemli bir biçimde tedarik kaynağı bir firmanın performans değeri için toplanan datalar, alım işlemine onay verilmeyen malzeme oranını, toplam teslim etme süresini düşürme ve ürün ya da hizmetler için ortaya çıkan maliyet miktarını düşürebilme imkanı sunmaktadır (Elagöz, 2006:108).

Tedarik kaynağı firmalar için performans değerlerinin tespit edilmesi, bir firmanın elinde bulundurduğu rekabet yeteneğinin artış göstermesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Firmalar satışlarından elde ettiği gelirin hatırı sayılır büyüklükte bir bölümünü hizmetlerin oluşturulmasında gerekli olan başka hizmet, makine ya da ürünlere ayırmaktadır. Bununla birlikte özellikle endüstri başta olmak üzere sektörlerin büyük çoğunluğu hammadde ya da alt parçalar için maliyet, ya da ürün için maliyet fiyatının yaklaşık % 70 lik bir kısmını meydana getirmektedir. Bu sebepten dolayı etkili ve aktif bir satın alma işleminin yapılabilmesi için uygun olan tedarik kaynağı firmalar ile iş yapılması büyük bir gereklilik olarak göz önüne çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı tedarik kaynağı firmaların belirlenmesi ile birlikte bu firmaların değerlendirmelerinin yapılması söz konusu firmalar için büyük bir öneme sahip bir konu olarak görülmektedir (Mirmahmutoğulları, 2007:13).

Tedarik kaynağı firmalar için performans değerlerinin tespit edilmesinde, tedarik zinciri içindeki her bir elemanın performans değerlerinin ayrı ayrı belirlenerek değerlendirmeye tabi tutulması, tedarik zincirinin performans değerlerine yönelik gerçeğe uygun bilgiler ortaya koymaktadır. Bu sebepten dolayı, tedarik zinciri parça parça incelenmek yerine tek bir parça olarak analize tabi tutulması ve tüm bir zincirin performans değerlerinin değerlendirilmesi daha isabetli bir karar olacaktır (Çoban, 2008:415).

#### **1.4.6. Tedarikçi Seçimi**

Firmaların mal ya da hizmet temin edeceği kaynak olarak gösterdiği diğer firmalara tedarikçi ya da tedarik kaynağı firma ismi verilmektedir. Tedarik kaynağı firma ile satıcı kavramları aynı anlam düşünülerek kullanımı yapılmaktadır (Karakış, 2007:60). Tedarik kaynağı firmalar ya da satıcı firmalar, tedarik zinciri içinde yaşamsal nitelikte bir değere sahiptir. Teslimatın noksan, kusurlu bir biçimde gerçekleştirilmesi, firmanın hizmetlerde son kullanıcıya arzını aksatmaya sebep olacak ve bununla birlikte alıcıların taleplerinin karşılanması konusundaki memnuniyetlerini düşürecek bir etken olarak karşılaşılmaktadır. İyi bir tedarik kaynağı firma ya da satıcı uzun vadede etkili ve tutarlılık içinde ilişkileri meydana getirme konusunda başarılı olan firmalardır. Bununla birlikte tedarik kaynağı firmanın belirlenmesi amacıyla göz önünde bulundurulması beklenen esaslar şu şekilde ifade edilebilir (Çetinsöz, 2008:183):

- Tedarikçi, konusunda yetenekli ve sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Tedarikçi, fiyat değişikliklerine ilişkin bilgileri zamanında sağlamalıdır, böylece rekabetçi fiyat seviyesini sürdürecektir.
- Tedarikçi, pazarın ihtiyaçlarını en iyi şekilde nasıl karşılayabileceğini araştırmalı ve anlamaya çalışmalıdır.
- Tedarikçi, doğru kalitede ve miktarda ürünleri tutarlı bir şekilde sağlayabilmelidir.

- Tedarikçi, yeni ve geliştirilmiş ürünler hakkında ve bu ürünleri nasıl kullanılacağı konusunda sürekli bilgi vermelidir.
- Tedarikçi profesyonel olmalıdır, sorunları kolayca takip etmeli ve çözüm üretici olmalıdır.
- Tedarikçi, finansal kontrol açısından yetenekli olmalıdır.

Rekabetin artmasına bağlı olarak işletmeler pazardaki paylarını arttırmaktan ziyade gayretlerini, pazar içinde sahip oldukları hisselerini sabit tutmak için kullanmaktadırlar. Teknolojik gelişme ve değişimlere, iktisadi şartların daha iyi hale gelmesine, kalite konusunda bilinçlenmenin gerçekleşmesine ve bu gelişmenin artış göstermesine ve diğer firma dahili ya da harici etkenlere bağımlı bir biçimde alıcıların talepleri ve gereksinimleri konusunda değişimler görülmektedir. Günümüz şartlarında ürün hayat döngüsünde görülen kısılmanın neticesinde, tedarik zincirine daha çok yönelme göstermişlerdir. Ürünlerde görülen çeşitlilik artış gösterirken yeni geliştirilen ürünlerin mümkün olduğu kadar kısa bir zaman süresince pazara arz edilmesi büyük önem taşıyan bir etken olarak görülmektedir. Bu sebeple, tedarik kaynağı firmaların tespit edilmesinde bu etkenler de dikkate alınmak gerekmektedir. Tedarik kaynağı firmaların belirlenmesi, firmayı üretim maliyetlerinin azalması, üretim kalitesinin artması, pazara yeni ürün ya da hizmetlerin sevk edilmesi, alıcıların memnuniyetinin sağlanması gibi neredeyse tüm konularda ya da çalışmalarda etkili olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hususun tedarik kaynağı firmaların belirlenmesinin ne derecede bir öneme sahip olduğunu açık bir biçimde ifade etmektedir (Mirmahmutoğulları, 2007:14).

#### **1.4.7. Tedarikçi Değerlendirme**

Tedarikçi değerlendirme, tedarik zincirinin etkili bir şekilde yönetimi için birçok olgunun dikkate alınmasını gerektiren kritik bir süreçtir. Geleneksel tedarikçi değerlendirme yöntemleri karar verme sürecinde sadece finansal ölçütleri kullanırken, sonraki yıllarda geliştirilen yöntemler, tedarikçi değerlendirme ve seçim

işlemi için fiyat ölçütünün tek başına yeterli olmadığını, bunun yanı sıra başka ölçütlerin de göz önüne alınması gerektiği belirtilmiştir. Tedarikçi değerlendirme ile ilgili araştırmalar 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Bu alandaki ilk çalışma Dickson (1966) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dickson, 170 satın alma müdüründen elde ettiği deneysel veriler sonucunda maliyet, kalite ve teslimat performansının tedarikçi seçiminde en önemli üç ölçüt olduğunu ortaya koymuştur. 1980'li yıllarda yapılan yazın çalışmaları maliyet üzerine odaklanırken (Huang ve Keskar, 2007:510-523), 1990' lı yıllarda bu ölçüte siparişi yerine getirme süresi ve müşteriye yanıt verme süresi de eklenmiştir (Huang ve Keskar, 2007). Weber vd. (1991) yaptıkları çalışmada tedarikçi değerlendirme ölçütlerini karşılaştırarak, kalitenin en yüksek oranla ilk sırada yer aldığını, kaliteyi teslimat başarımları ve maliyetin izlediğini ortaya koymuşlardır. Fawcett vd. (1997) ise çalışmalarında, tedarikçi performansı ile ilgili temel ölçütler olarak maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve yenilik ölçütlerini kullanmışlardır. Ghodsypour ve O'Brien (1998)'a ait çalışmada da tedarikçi seçimi için göz önünde bulundurulması gereken ölçütler maliyet, kalite ve servis olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda literatürde, tedarikçi değerlendirmede dikkate alınan en önemli ölçütlerin fiyat, kalite, hizmet ve dağıtım ölçütleri yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Pişkin, 4). Tablo 1' de bu dört ölçütün çeşitli çalışmalardan elde edilmiş önem sıraları verilmiştir (Çelebi ve Bayraktar, 2008:38).

Satın alma işleminde tedarikçi şirket değerlendirilirken teslim süresi, kalite, fiyat ve sunacağı hizmet kriterleri göz önüne alınır (Pişkin, 2010:8)

**a) Teslim Etme:** Tedarik kaynağı olan firmanın planlanan zaman zarfında ve alıcı tarafından beklenen kalitede gereksinim hissettiği mal, ürün ya da hizmet, firmaya sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bu özelliği ile tedarik kaynağı değerlendirme sürecinde çok kıymetli bir kıstas olarak değerlendirilmektedir.

**b) Kalite:** Alıcıların beklentilerine uygun olan ve hata barındırmayacak bir şekilde ürün ya da hizmetin beklenen ya da tahmin edilen kalite seviyesinin üstünde alıcılara sağlanması temel esas olarak kabul edilmektedir.

**c) Fiyat:** Firmalar karlı olma durumlarını artırmak amacıyla kullandıkları malzeme ya da hammaddeler ya da hizmetleri her zaman için en düşük maliyet fiyatı ile temin etmek niyetini taşırlar. Bu sebeple firmalar, ürün ya da hizmetin oluşturulması ile alakalı maliyet fiyatlarını düşürebilecek düşük maliyete sahip tedarikçileri tespit etmek ve bu firmalar ile ticaret yapmaları hatta bu ticareti geliştirmeleri gerekmektedir.

**d) Hizmet:** Tedarik kaynağı firmanın sunduğu hizmetler ile birlikte, satış ya da satışın ardından alıcı işletmelere verebileceği destek, tedarik kaynağı firmadan dolayı ortaya çıkabilen bir sorun olması halinde bütün olanakları ile karşı karşıya kalınan problemin çözümü için seferber edilmesi yani tedarik kaynağı firmanın herhangi bir halde gereksiniminin gerçekleşmesi durumunda sorunları ortadan kaldırma kabiliyeti şeklinde ifade edilebilir.

Tedarik kaynağı firmalar, Weele (2002) tarafından 4 farklı kategori altında değerlendirmeye alınmıştır. Bunlar (Weele, 2002:284):

**Ürün Bazında:** Bu düzeyde yapılacak tedarikçi değerlendirmesinde, tedarikçinin ürün kalitesinin saptanması ve kalitenin artırılması hedeflenir.

**Süreç Bazında:** Bu değerlendirme, ürün kalitesinin tedarikçinin üretim süreçleri ile ilişkisinin olduğu düşüncesine dayanır. Eğer üretim süreçleri kontrol altındaysa, üretilen ürün beklenen kalite düzeyini gösterecek özelliklere sahip olacaktır.

**Kalite Güvence Sistemleri Bazında:** Burada, müşteri tarafından tedarikçi işletmenin tüm organizasyon yapısı kalite bazında incelenmektedir.

**İşletme Bazında:** Bu düzeyde yapılan değerlendirmede işletme finansal bakımdan incelenir. Ayrıca tedarikçi işletmenin yönetim kalitesi hakkında bilgi sahibi olması hedeflenir. Tedarikçilerin yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları, personelinin bu konuda uzman olması, teknolojik yenilikleri

takip etmesi ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmeleri alternatif tedarikçilere ve tedarikçi özelliklerinin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle tedarikçi değerlendirme, işletmelerin dikkate alması gereken bir konudur. Bu konuda işletmelerin dikkat etmesi gereken kriterler aşağıda sıralanmaktadır (Mirmahmutoğulları, 2007: 26):

- Tedarik kaynağı firmanın tecrübeleri, tanınmış olması ve sahip olduğu sertifika ve yeterlilik belgeleri
- Fiyat seviyesi
- Tedarik kaynağı firma ya da işletmenin yürüttüğü operasyon sistemi ve ticaret kültürü
- Tedarik kaynağı firma ya da işletmenin sektör ya da sektör içinde firmasına ait özel teknik bilgi ve becerileri
- Tedarik kaynağı firma ya da işletmenin mali statüsü
- Esneklik ve teknik kabiliyetleri

#### **1.4.8. Tedarikçi Hayat Seyri (Tedarikçi Yaşam Döngüsü)**

Satın alma sistemi idaresinde değerlendirme yapılması ve idare edilmesi gereken bir başka süreç ise tedarikçi yaşam seyridir. Tedarikçi hayat seyri, yönetilmesi gereken bir süreç olması gerektiğinden çoğu kez literatürde “*Tedarikçi Hayat Seyri Yönetimi*” olarak adlandırılmaktadır. Esasen yönetim ve yeni bir tedarikçi geliştirme uygulamasıdır. Pazarlama teorilerinden sıklıkla bahsedilen ürün yaşam eğrisi teorisinde nasıl ki modası geçen ürünün yenisi ile değiştirilmesi gerekmekte ise; tedarikçi hayat seyrinde de mevcut tedarikçinin yenisi ile değiştirilmesinden bahsedilmektedir. (Chandra C., Kumar S., 2001:101)

Bir kısım araştırmacılar (Deng vd., 2000), tedarikçi yaşam seyrinin

- İş fırsatı
- İş ortağı

- Tedarik zinciri
- Meydana gelmesi ve işlemleri
- Tedarik zinciri ve sisteminin yapılandırmaya tabi tutulması şeklinde ifade edilen beş kademedен oluşan bir döngü olduğunu ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte kısaca özet halinde bir tedarik kaynağı yaşam döngüsü;

- 1) Ortaya çıkışı
- 2) Çalışma esasları ve çalışma sistemi
- 3) Ortadan kalkması olmak üzere üç aşamaya ayrılabilir.

Her aşama bir sonraki aşama için çok önemlidir. Öyle ki, yok olma aşaması dahi bir sonraki oluşum ve tedarik zinciri ile işletmenin genel sürekliliği ve başarısı için gereklidir. Böylece canlı ve dinamik bir tedarik zinciri oluşturarak yeni bir iş fırsatı yaratılabilmektedir. Küresel ekonomideki hızlı değişimler nasıl ki ürün hayat seyrini kısaltmış ise, başarılı bir tedarikçi ömrünü uzatabilmek için söz konusu değişimlere karşı dinamik ve uygun cevaplar verebilmelidir (Deng, Z. ve Solvang Wd, 2008:20).

Literatürde tedarikçi hayat seyri ile ilgili olarak en fazla değinilen konulardan birisi ürün-yaşam eğrisinin uzunluğu ve kısalığının, tedarikçi hayat seyrini şekillendirmesidir. Diğer bir ifadeyle tedarikçi yaşam eğrisinin yapılandırılması, ürün yaşam eğrisinin uzunluğu ve kısalığı ile yakından ilişkilidir. Kısa yaşam seyirli ürünlerin tedarik zincirleri ve bunların yönetimi, uzun yaşam seyirli ürünlerin tedarik zincirlerinden farklı olmaktadır. Şöyle ki, kısa hayat seyirli bir ürünün tedarik zinciri daha esnek ve daha dinamik olmalıdır. Çünkü ürünün kısa bir zamanda satılması ve stokların bu zaman içerisinde tüketilmesi gerekmektedir (Briano vd., 2010:37).

Günümüzde birçok danışmanlık şirketi tedarikçi hayat seyri yönetim sürecinde işletmelere yardımcı olabilmektedir. Bu şirketler performans verilerini, satın alma ve izlemeyi değerlendirmekte, bunları düzenli olarak raporlamakta, profesyoneller için yeni bir aracı belirlemekte ve yeni verimli tedarikçiler bulma sürecini başlatmaktadırlar.



## 2. BÖLÜM

### ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE SATIN ALMA BİRİMLERİ

#### 2.1. Sağlık Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi

Önceki bölümde açıklandığı gibi, yüksek performanslı sağlık hizmeti için tesis, malzeme ve uzman işgücünün bir araya gelmesini şart kılmıştır. Bu kapsamda sağlık sektöründe tedarik zinciri yönetiminin temel amacı, maksimum kalitedeki malzemeyi en uygun maliyetle temin etme, sektördeki riskler çerçevesinde etkili stoklama, malzemeleri doğru zamanda doğru yerde bulundurma ve malzemelere gerektiğinde bakım hizmeti sunmaktır (Akman, 2003:20-30). Öte yandan günümüzde sağlık kurumlarında etkin bir tedarik ve malzeme yönetimi, hem kaliteli hizmet hem de mali performans açısından bir zorunluluk haline gelmesine rağmen, sağlık kurumlarının halen değer zincirine sahip birimler olarak ele alınmadığı görülmektedir (Schneller ve Smeltzer 2006:30).

Sağlık sektöründe TZY'nin felsefesini daha iyi ve derinlemesine anlamak için öncelikle sektörün farklılıkları üzerinde durmak gerekmektedir. Sağlık kurumları soyut hizmetleri, somut ürünlerle eşzamanlı olarak sunmaktadır. Örneğin; bir hastanın tedavisinde soyut bir hizmet olan sağlık bakımı, ilaç gibi somut ürünlerle desteklenirken; eczacılıkta da somut ürünlerle soyut hizmetler sunulmaktadır. Bununla beraber, sağlık sektörü TZY kendine has bir takım özelliklere sahiptir. Öncelikle tedarik zincirinde nihai ürün "sunulan temel hizmet" iken, tedarik edilen malzemelerin nihai kullanıcıları ise sistemin "iç müşterisi" olan doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarıdır (Schneller ve Smeltzer 2006:35).

Ayrıca diğer sektörlerle kıyaslandığında, sağlık sektörü tedarik zincirinin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise sağlık hizmetlerinin ikram, temizlik, çamaşırhane, hasta taşımacılığı, konaklama gibi pek çok tamamlayıcı hizmeti kapsamasıdır. Ayrıca bu hizmetler kimi zaman hastane kaynakları kullanılarak, kimi zaman da kaynak yetersizliği nedeni ile tedarikçilerden

temin edilerek verilmektedir. Sunulan hizmet çeşitliliği, bu farklı hizmetleri temin etmek için işbirliği ağları oluşturmayı gerektirmekte, işbirliklerinin gücü de sunulan hizmetin kalitesini etkilemektedir. İşte bu perspektifle sağlık tedarik zincirinin temel amaçlarını şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2004:87-96).

- Tıbbi ürün ve malzeme teminini doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru koşullarda en düşük maliyetle sağlamak,
- Tıbbi ürün ya da malzeme temin süresi ve maliyetini kaliteden ödün vermeden azaltmaya çalışmak,
- Depolama alanını minimize ederken, hasta bakımı için gereken alanı maksimize etmek,
- Hasta bakım hizmet kalitesini artırmak,
- Stok maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmak
- Sürdürülebilir karlılığı ve rekabet gücünü artırmak.

Tüm bu amaçlarla beraber kaliteli malzemeyi düşük fiyattan temin etmek ve malzemeye gereken bakımı sağlamak, sağlık kurumlarının mali varlıklarını kaliteli işgücüne aktarmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla etkin bir TZY ile sağlanacak tasarruflar, kaynakların diğer alanlara aktarılması ile sağlık hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır. (Özkan O., Bayın G. ve Yeşilaydın G. ,2015:1-24).

Bu hedefler çerçevesinde hareket eden sağlık tedarik zincirinde talep yönetimi, satın alma ve tedarikçi ilişkileri yönetimi, depolama, stok yönetimi, dağıtım, hasta ilişkileri yönetimi ile tersine ve yeşil (geri dönüşüm) lojistik olmak üzere yedi temel iş süreci yer almaktadır. Hizmet sektörü olması nedeniyle şüphesiz ki bu süreçlerden bazıları *Global Tedarik Yönetim Forumu*'nun ifade ettiği süreçlerden farklılık göstermektedir. Ayrıca, bu süreçlerin koordineli bir şekilde yönetilmesi oldukça kritiktir. Yukarıda bahsedilen faktörlerin yanı sıra, tüm bu iş süreçlerinde bilginin, hizmet/malzemelerin ve nakdin de kurum içinde bir akış çerçevesinde hareket ettiği görülmektedir (Wisner vd., 2012:20). Örneğin her türlü ürün ve hizmet üreticilerden sağlık kurumlarına; sağlık hizmeti, onu talep eden bireylere; nakit, bireylerden sağlık kurumlarına doğru bir akış içerisindeyken; bilgi

ise çift taraflı bir akışa sahiptir (Wisner vd., 2012:20). Bu akışları oluşturan ve etkileyen temel aktörler ise “üreticiler, kamu ve özel sağlık kuruluşları (hastaneler, ağız ve diş sağlığı merkezleri, aile sağlığı merkezleri vb.), eczaneler, özel hekim muayenehaneleri gibi sağlık hizmeti sunan ve finanse eden kuruluşlar, sigorta şirketleri ve ekonomik yapıları düzenleyici kurumlar ve hastalardır” (Özkan ve diğerleri 2015:15). Bu aktörleri ve görevlerini açıkça ortaya koymak, zincirin bütününe stratejik açıdan değerlendirebilmek için büyük önem taşır. Üstelik sağlık sektöründe bazı ürünler zincir üyelerinin tamamına uğrarken, diğerleri zincirdeki her tesise ya da her işletmeye uğramamakta hatta doğrudan üreticilerden hastanelere ulaşmaktadır. Dolayısıyla, bu karma şık zincire sağlık kuruluşları açısından tedarik lojistiği gözüyle baktığımızda; üreticilerin, dağıtıcıların, perakendecilerin ve hatta lojistik hizmet sağlayıcılarının tamamını satıcı olarak değerlendirilmesi hatalı bir yaklaşım olmamaktadır.

Öte yandan yapısal sorunlar başta olmak üzere, sağlık hizmeti sunan kurumlarda tedarik zinciri süreç akışını etkileyen pek çok faktör vardır. Bunlar, “*sağlık personelinin tedarik zinciri yönetimi hakkındaki bilgi düzeyi, kullanılan ilaç ve malzemenin çeşitli olması ve farklı raf ömrüne sahip olması, yasa l mevzular (patent sorunları, ilaç/malzeme sağlayıcılar arasında var olan rekabet ve düzeyi gibi) , üst yönetim kademesinin tedarik zinciri faaliyetlerine destek düzeyi, tedarik zincirindeki iş süreçlerinin koordinasyonu ve uyumu*” gibi unsurlardır (Bhakoo ve Chan 2011:185). Ancak ve ancak tüm bu faktörler göz önünde tutularak gerekli önlemlerin alındığı bir tedarik zincirinde iş süreçleri sağlıklı ve uyumlu bir şekilde yürütülecektir.

## **2.2. Türk Sağlık Sistemi ve Tedarik Zinciri Yönetimi**

Ülkemiz sağlık kurumlarında, TZY özellikle de maliyetler üzerindeki etkileri nedeni ile göz önünde tutulması gereken bir konuma sahiptir. Örneğin, sağlık tedarik zincirinin merkezinde olan “*hastanelerde toplam maliyetlerin %30 ila %40’ını tedarik ve stoklama maliyetlerinin*” oluşturduğu görülmektedir (Aytekin 2009:102).

Bu bağlamda, Türk sağlık sektöründe TZY’ni daha iyi kavramak için sektörün genel ekonomik çerçevesine bakmakta fayda vardır. 2015 yılı verilerine göre 78 milyon nüfusa sahip olan ülkemizde 1,514 hastane faaliyet göstermektedir ( Sağlık Bakanlığı web sitesi, 2019). Yine Sağlık Bakanlığı verilerine göre 1,514 hastanenin 707’si kamu hastanesi, 560’ı özel hastane, 177’si halk sağlığı kurumu ve 70’i ise üniversite hastanesidir. Bu doğrultuda sektörde 593,178 sağlık çalı şanı istihdam edilirken, 412,762 (%70) çalı şan sağlık bakanlığa bağlı kurumlarda görev yapmaktadır. Sektör 2009-2013 döneminde %8,6 büyüme gösterirken (PwC 2014), 2015 yılında yapılan toplam sağlık harcamaları ise 104, 568 Milyon TL olmuştur (Tablo 3).

Hızlı bir büyüme oranına sahip sektörün yapısal özelliklerine bakıldığında; yasal ve sektörel yaptırımlarla biçimlenen sektörde özellikle özel sağlık kurumları arasında rekabetin yüksek olduğu gözlemlenirken, alanın sigorta sektörü ile yakın ilişkide olduğu görülmektedir (Özkan vd., 2015:15). Ayrıca, sağlık sistemimizde “devlet en büyük hizmet alıcı durumunda” iken, sağlık hizmetlerinin bedeli de her yıl yayınlanan *Bütçe Uygulama Talimatı ve Sağlık Uygulama Tebliği* ile yine devlet tarafından belirlenmektedir (Semerci, 2011:55).

**Tablo 2: 2015 yılı Hizmet Sunucularına göre Sağlık Harcamaları Tablosu**

(Milyon TL)								
	Genel devlet					Özel sektör		
	Genel toplam	Toplam	Merkezi devlet	Yerel devlet	Sosyal güvenlik	Toplam	Hanehalkları	Diğer <sup>(1)</sup>
Toplam sağlık harcaması	104 568	82 121	25 286	927	55 908	22 446	17 315	5 131
Cari sağlık harcaması	96 786	75 622	20 265	893	54 464	21 163	16 404	4 760
Hastaneler	51 083	41 521	10 726	67	30 727	9 562	6 796	2 766
Evde hemşirelik bakımı	1	-	-	-	-	1	-	1
Ayakta bakım sunanlar	12 341	8 857	4 790	425	3 642	3 484	2 761	723
Perakende satış ve diğer tıbbi malzeme sunanlar	25 888	19 122	70	12	19 040	6 766	5 844	923
Halk sağlığı programlarının sunumu ve yönetimi	4 374	4 374	4 218	156	-	-	-	-
Genel sağlık yönetimi ve sigorta	416	241	-	-	241	174	-	174
Sınıflandılamayan diğer kategori	2 683	1 507	461	233	814	1 176	1 003	173
Yatırım	7 782	6 499	5 021	34	1 444	1 283	912	371

**Kaynak:** www.ohsad.org/Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği, (Erişim Tarihi:10.01.2019)

2012 yılı itibarıyla ülkemizde her ilde en az bir tane olmak üzere kamu hastaneleri birlikleri kurulmaya başlanmıştır. Böylelikle kamu hastanelerinde tıbbi ve idari işlerin ayrılması, idari işlerin bağlı bulunan birlikte yani tek bir yönetim altında toplanması hedeflenmiştir. Bu yapı ile beraber hastanelerdeki idari işler, hastanenin bağlı bulunduğu birliğin genel sekreterliğince yürütülmeye başlanmıştır. Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı açısından bakıldığında, kamu hastanelerinin ihtiyaç duyduğu her türlü ilaç, tıbbi malzeme veya cihazın, bağlı oldukları birlikçe temin edilmeye, stoklanmaya ve dağıtılmaya başlandığı görülmektedir. Örneğin satın alma sürecinde, bir devlet hastanesinin ihtiyaç duyduğu malzeme veya ürünü bağlı olduğu kamu hastaneleri birliği genel sekreterliğine bildirdiği ve sonrasında satın almanın bu sekreterliğe bağlı satın alma birimi tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Yine 2013 yılında kamu hastane birliklerine bağlı kurumlar için stok yönetimi ile ilgili bir genelge yayınlanmış hem ilaç hem tıbbi malzemenin birlik genel sekreterlerine bağlı stok yönetim birimi kontrolündeki birlik stok havuz undan temin edilmesine karar verilmiştir. Ayrıca ihtiyaç duyulan malzemenin stok havuzundan temin edilememesi durumunda, kamu hastaneler birliğine bağlı diğer kurumlardan veya Devlet Malzeme Ofisinden de temin edilebilmektedir. Bunun için ise hastaneler “ihtiyaç belirleme komisyonları” kurarak, ihtiyaçlarını birliğe bildirmektedir. (Gülüzar Y., 2012: 60-67)

Özel hastanelere bakıldığında ise satın alma süreci, talebin üst yönetimine istek belgesi ile bildirilmesi ile başladığı görülmektedir. Üst yönetimin onayı sonrası, satın alma bölümü fiyat araştırması yapar ve satın alma usulünü belirlemektedir. Akabinde, tedarikçilerden “malzeme adı ve özellikleri, miktarı, teslim zamanı, yeri ve şekli” (Güzel, 2011) belirten bir teklif talebinde bulunmaktadır. Tedarikçiler, bir teklif mektubu ile söz konusu anlaşma koşullarını hastaneye iletir. Tüm teklif mektuplarını kapsayan bir satın alma teklif çizelgesi oluşturularak, üst yönetimin onayına sunulur. Üst yönetimin onay verdiği tedarikçi ile satın alma yöneticisi anlaşarak, malzeme teminini sağlar. Özel Sağlık Kuruluşları Yönetim Sistemi (SKYS) ise özel hastaneler için geliştirilmiş ve 2010 yılı itibarı ile özel hastaneler tüm işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştirmeye başlamıştır (Güzel, 2011:15).

Sağlık kurumlarında tedarik zinciri uygulamalarına mercek tutmayı amaçlayan yazının devam eden bölümlerinde, sektöre özel olan tıbbi malzeme ve ilaç tedarikinde rol oynayan aktörler (üreticiler, toptan dağıtıcılar ve perakende dağıtıcılar) detaylı olarak incelenecektir. ( Karadelioğlu, 2006: 25)

### 2.2.1. İlaç Üreticileri

İlaç sektörü “*beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu, besleyici ve tanı aracı olarak kullanılan, kimyasal, bitkisel, hayvansal ve biyolojik maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun olarak ve bilimsel standartlara göre, belirli dozlarda basit veya bileşik olarak farmasötik şekil haline getiren ve seri halde üreterek, tıp ve tedavinin hizmetine sunan sanayi dalı*” olarak tanımlamaktadır (Abacıoğlu 2010:47).

İlaç sektörü tedarik zincirindeki aktörler ise sırasıyla “*hammadde tedarikçileri, ilaç üreticileri, ana dağıtıcı, bayi depoları, kamu veya özel eczaneler ve son olarak hastalardır*” (Tengilimoğlu, Yiğit, 2013:29). Öte yandan medikal araçlar ve özel üretim ilaçlar gibi üretimi kısıtlı ve maliyetli mallar direkt olarak üreticiden alınırken, talebi çok olan umumi ilaçlar, cerrahi operasyonlar da kullanılan malzemeler tedarikçiler vasıtası ile temin edilmektedir. Ülkemiz ilaç sektörünün 7 milyar dolarlık hacmi ile dünya sıralamasında 17. sırada yer aldığı, sektörde ise toplam 332 firmanın faaliyet gösterdiği görülmektedir (Sarsın Kaya 2016:3). Bu firmaların 71 i ilaç üreticisiyken, 6 sı yerli olan 12 firma ise yurt içinde hammadde üretimi yapmaktadır (Sarsın, 2016:9). Ayrıca *İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikasının (İEİS)* hazırladığı “Türkiye İlaç Sektörü – 2015” raporuna göre, dünyanın en büyü k 10 ilaç üreticisinin Türkiye pazarında satışı bulunmakta; ilk 3 sırada yer alan ABD’li *Pfizer*, İsviçreli *Novartis* ve Fransız *Sanofi* Türkiye’de üretim de yapmaktadır. Yerli üreticiler e bakıldığında ise *İstanbul Sanayi Odası (İSO)* tarafından üretimden satışlar dikkate alınarak açıklanan İlk 500 Sanayi Kuruluşu listesinde dört, İkinci 500 Sanayi Kuruluşu listesinde beş ilaç üreticisi bulunduğu görülmektedir. Söz konusu firmalara ilişkin bilgiler Tablo 2’te gösterilmiştir.

**Tablo 2: 2015 Yılında İlk ve İkinci 500 de Yer Alan İlaç Firmaları**

Firma Adı	Yeri	Genel Sırası	Özel Sektör Sıralaması	Üretimden Satışlar (Net) (Milyon TL)
<i>Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.</i>	Istanbul	124	117	770.649.761
<i>Koçak Farma İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.</i>	Istanbul	267	259	412.310.414
<i>Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.</i>	Istanbul	299	290	382.276.958
<i>Helvacızade Gıda İlaç Kimya San.&amp;Tic. A.Ş.</i>	Konya	469	460	244.197.610
<i>Santa Farma İlaç Sanayii A.Ş.</i>	Istanbul	516	516	216.346.971
<i>Ali Raif İlaç Sanayi A.Ş.</i>	Istanbul	648	646	170.584.100
<i>İ. E. Ulagay İlaç Sanayii T.A.Ş.</i>	Istanbul	655	653	169.057.674
<i>Biofarma İlaç San. ve Tic. A.Ş.</i>	Istanbul	871	866	123.494.563
<i>Adeka İlaç San. ve Tic. A.Ş.</i>	Samsun	953	947	104.985.964

**Kaynak:** [www.iso.org.tr/500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2015/](http://www.iso.org.tr/500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2015/), Erişim Tarihi: 12.01.2019

Bu bilgiler doğrultusunda çoğu ilacın veya hammaddesinin ithal edildiği, bu durumun makro açıdan maliyetleri arttırdığı görülmektedir. Öte yandan, sağlık sektöründe maliyetler aynı zamanda üreticiler ve sağlık kurumları arasındaki iletişim ağının gücü ile de doğrudan ilişkilidir. Birçok hastanenin kaynak planlama sistemlerinde 15 000 den fazla tedarikçi ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Böylesi bir panoramada, ülkemiz sağlık kurumlarının ihtiyaç duydukları ilaçları, sınırlı sayıdaki yerli üreticiden ve dünya çapında üretim yapan yabancı firmalardan temin ettiği görülmektedir.

### 2.2.2. Tıbbi Cihaz Üreticileri

Tıbbi cihazlar sektörü; tomografi ve görüntüleme cihazları gibi ileri teknoloji ürünler, böbrek taş kırma, sterilizasyon, defibrillatör vb. orta teknoloji ürünler ve hastane donanımları, sarf malzemelerini kapsamaktadır (Çuvalcı, 2016:15). Ülkemiz tıbbi cihaz pazarının büyüklüğü 2,421 milyar dolar, ülkenin tıbbi cihazdaki dışa bağımlılık oranı ise yüzde 85’ler civarındadır (Çuvalcı, 2016:16). Diğer bir deyişle, ülkemizde ileri teknolojik cihazlar üretilmemekte, ancak ikinci ve üçüncü gruptaki ürünler üretilmektedir. Genel tabloya bakıldığında ise sektörde 1000 kadar üretici, 2300 kadar ithalatçı, 700 kadar üretici ve ithalatçı firmanın yer aldığı görülmektedir.

2008 yılından itibaren ülkemizde bulunan firmaların ürettikleri ve ithal ettikleri tıbbi cihazları, bayilerini, teknik servislerini *T.C. İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bilgi Bankası*'na (TITUBB) bildirmesi gerekmektedir. Böylelikle hem üretici ve tedarikçilerin hem de sağlık kurumlarının tedarik ve ödeme süreçlerine yönelik aynı bilgiye sahip olmaları ve elektronik ortamda bilgi alışverişinde bulunmalarını sağlanmıştır. (Mirmahmutoğulları,2007:27)

Ayrıca, ülkemizde tıbbi cihaz üreticileri işbirliğini artırmak ve sinerji yaratmak amacı ile belirli bölgelerde kümelenmiştir. İlk ve en önemli medikal kümelenme çalışması Ankara Ostim'de başlamış, günümüzde Ankara- İvedik, İstanbul, Samsun ve İzmir'de benzer medikal kümelenmeler oluşmuştur. Ankara Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesinde toplam 76 tıbbi cihaz üreticisi, İvedik Medikal Kümelenmesinde ise 62 üretici firma faaliyet göstermektedir. Samsun'da bulunan MEDİKÜM'de ise üretim yapan 60 kadar imalatçı bulunmaktadır. Teknopark İstanbul koordinatörlüğündeki *İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi (İSEK)*'ne bakıldığında ise sağlık teknolojileri ve yaşam ile ilgili pek çok firmanın, STK ve üniversite araştırma merkezlerinin bulunduğu görülmektedir. Öte yandan, Tıbbi Cihaz ve Tıbbi Malzeme Çalışma Grubu Raporu, kamu, akademi ve iş dünyası arasındaki iletişim ve işbirliğinin yeterli düzeyde sağlanamadığını ve bu durumun, yerli üretimin gelişimini olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuştur. (Özkan O., Bayın G. ve Yeşilaydın G.,2015:1-24)

Ülkemizin şu anki görünümünde sağlık sektörünün merkezinde bulunan kamu hastaneleri, tıbbi cihaz alımlarındaki en büyük aktör olup; sektördeki gelişmelerin de en büyük belirleyicisi konumundadır. Kamu hastanelerinin tıbbi cihaz ihtiyacı bağlı buldukları *Kamu Hastaneleri Birliği* tarafından toplu alım yöntemi kullanılarak karşılanmaktadır. Tıbbi cihaz satın alımlarında, *Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü* tarafından yapılan toplu alımlar ile Çerçeve İhaleler gibi toplu satın alma yöntemleri de kullanılmaktadır. Diğer taraftan, yukarıda bahsedilen çalışma grubu raporunda toplu alım ve çerçeve anlaşma dışında kalan üreticilerin pazarda rekabet etmekte zorlandıkları, üreticiler için yerel pazarın kısır



kaldığı, hem yerel hem de uluslararası bayi ağının artırılmasının ise tıbbi cihaz ve malzeme sektörünün gelişmesi için önemli ve gerekli olduğu belirtilmiştir (Şahin, 2003:30).

### 2.2.3. Toptan Dağıtıcılar

Sağlık sektöründe ilaçların yanı sıra tıbbi ve eczane malzemeleri de dağıtıcılar aracılığı ile satılmaktadır. Ancak dağıtım kanalında yer alan diğer tıbbi cihaz ve malzemelerinin lojistiğinin birçok sektördeki diğer ürünlerden pek farklı olmaması nedeniyle burada sadece ilaç lojistiğinden ve zincirin son halkası olan eczanelerden bahsedilecektir. (Abacıoğlu 2010:47).

İlaç sektöründe faaliyet gösteren toptancılar; “ *ilâç üreticileri ile eczaneler, zincir eczaneler, büyük marketler ve diğer satış noktalarını kapsayan bağımsız perakendeciler, hastaneler ve eczaneler arasında ürün akımını sağlayan teşebbüslerdir* ” (Tengilimoğlu, 2013:34). Bununla birlikte, ülkemizde genel olarak üretici veya ithalatçı firmalar ilaçları ecza depolarına, ecza depoları da perakende satışı gerçekleştiren eczanelere dağıtım yapmaktadır (Sarsın, 2016:5). Geçtiğimiz yıl yapılan bir düzenleme ile ecza depolarının tanımı revize edilmiş, tanıma “ *veya şahsi tedavi amacıyla yurt dışından ilaç temin etmesine Bakanlıkça izin verilen işyeri*” eklenmiştir. Bu yeni tanımla beraber, ecza depolarının ülkemizde üretilemeyen ilaçları yurtdışından getirerek, bu ilaçların perakende satışı yapabilmelerinin önü açılmıştır.(Abacıoğlu 2010:47).

Ecza depoları özeline bakıldığında ülkemizde yaklaşık 516 ecza deposunun faaliyet gösterdiği (Sarsın, 2016:4) ve pazarın, iki büyük oyuncu tarafından paylaşıldığı görülmektedir. Lider konumundaki Selçuk Ecza Deposunun 2016 yılının ilk yarısı itibariyle pazar payı %39.76, onu takip eden Alliance Healthcare’in pazar payı ise %22 olarak tespit edilmiştir. Bu durum, alandaki diğer ecza depolarının rekabet gücünün düşük olduğuna işaret etmektedir. (Tengilimoğlu, 2013:34).

#### 2.2.4. Perakende Dağıtıcılar

Ülkemizde bulunan 25.458 eczanede, 32.981 eczacı görev almaktadır. (Üşümüş, 2012:25) Sağlıkta dönüşüm programı kapsamında hem kamu hem özel hastaneler de eczane bulundurulması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca, e-sağlık uygulamaları kapsamında kullanılmaya başlayan Medula ve *Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bilgi Bankası (TİTUBB)* ile tedarik sürecinin akış ve işleyiş kalitesini artırmak hedeflenmiştir. Bu kapsamda, ilacın kuruma girdiği andan çıkışına kadar ilacı izleyen *İlaç Takip Sistemi (İTS)* kullanılmaya başlanmıştır. Böylelikle tüm ilaçlar kayıt altına alınarak takip edilmektedir (Altıntaş, 2010:151-161).

Hastane eczanelerinde, her birimden gelen ilaçlar *Hastane Bilgi Yönetim Sistemi (HBYS)* üzerinden hastane eczanesine bildirilmekte ve ihtiyaç duyulan ilaçlar ise ihaleye çıkılarak temin edilmektedir. Sağlık Bakanlığı *Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu (TİTCK)* tarafından, bir eczanede bulundurulması zorunlu olan bir takım ilaçlar, büyük hacimli parantral solüsyonlar ve zorunlu tıbbi malzemeler bulunmaktadır. Söz konusu ilaç ve malzemeler temin edildikten sonra ihtiyaca göre aylık olarak hastane eczane deposunda stoklanmaktadır (Gülözar, 2012:60-67).

### 3. BÖLÜM

## ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE SATIN ALMA BİRİMLERİ SUİSTİMAL ÖRNEKLERİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, örneklem ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular açıklanacaktır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı, Örneklemi ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, hastane işletmelerinde satın alma birimlerinde oluşabilecek hile ve usulsüzlükleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda iki özel hastanenin satın alma birimi örneklem olarak seçilmiştir. Hastanelerin satın alma birimi yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerin ses kaydı alınmış, daha sonra bu veriler gruplandırılarak incelenmiştir. Araştırmanın literatür kısmında elde edilen bilgiler doğrultusunda sorular oluşturulmuştur. Bu sorulardan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### 3.2. Sağlık Kurumlarındaki Genel Satın Alma Uygulamaları

Araştırma yapılan hastanelerin satın alma birimi yöneticilerine öncelikle satın alma uygulamalarıyla ilgili sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar ve literatür taraması ile elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Hastane harcamalarının çoğunluğunun çalışan giderleri haricinde ortaya çıkan diğer harcamalarla birlikte stok ve malzeme temini amacı ile yapılan giderlerin meydana getirdiği görülmektedir. Bu tür gider kalemleri oldukça önemli malzemelerin giderleridir. Örneğin ameliyatlarda ya da farklı kısımlarda gerekli olan ve hayati önem taşıyan onlarca farklı malzeme bulunmaktadır. Kimisi nispeten ucuz olsa da pahalı olanlar da bulunmaktadır. Firmaların sahip olduğu bu tür varlıklar, portatif olmasından ötürü herhangi bir hırsızlık ya da yolsuzluk

yapılabilmesi muhtemel varlıklar olarak nitelendirilebilirler. Ayrıca idari makamların hilelerin önüne geçme ya da tespit etme hususunda herhangi bir tepki koymamaları hile ya da hırsızlık gibi durumlara adeta davetiye çıkaran ya da artış göstermesine sebep olan durumlara örnek olarak verilebilmektedir.

Sağlık kurumları, hizmet sunma konusunda en iyi olabilmek için stoklarında bazı ürünleri daima var etmeli ve gerektiğinde kısa süre içinde ortaya çıkarmalıdır. Bu işlemi yapabilmek için sağlık kuruluşu bünyesindeki görevli personellerden bir kısmı ya da en az bir kişinin satın alımı yapılacak ürün ya da çeşitli malzemeler için gereksinim analizi ve bu tespitlere yönelik satın alma sürecini başlatarak teslimatın ve ödemenin gerçekleştirilip sürecin sonlanmasına kadar süreci idare etmesi konusunda yetkilendirilmiş olması bir gerekliliktir. Her birimdeki gereksinim duyulan malzeme listesinin oluşturulmasına bölümde bu işlemde sorumlu kişi yetkili iken merkez depo ortamında ise bu işlemi stok kontrol memuru gerçekleştirir. Sürekli olarak envanter yönetiminin uygulamaya alınmış olduğu sağlık kuruluşlarında, bazı ürünlere yönelik “*kritik stok seviyesi*” yöntemi uygulamaya koyulmuştur. Bu yöntem uyarınca stok bilgileri özellikle miktar olarak tespit edilen bir minimum ya da uyarı seviyesine eriştiğinde sistem otomatik olarak uyarı sinyali vermektedir. İnsan sağlığı konusunda en büyük güvenceler sağlık kuruluşlarının sahibi olduğu güvencelerdir. Bu nedenle sağlık kuruluşlarında ilaç, tıbbi cihazlar, ya da bu cihazlara ait sarf malzemelerinin gereksinim hissedildiği zaman tedarik edilerek ihtiyaca yönelik kullanılması, hizmetlerin sürekli olarak kesintiye uğramadan devam etmesi büyük öneme sahip olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek adına ilaç ile herhangi bir malzemenin kritik stok seviyelerinin belirlenerek ve bu bilgileri satın alma birimi ile paylaşarak alım işlemlerinin başlatılması ve malzemelerin temin edilmesi gerekmektedir (Güredin, 2018:8-15).

Satın alma biriminin yükümlülüklerden biri de beklenen kalite seviyesine ulaşmış ürünleri en düşük maliyet ile ilgili sağlık kuruluşuna temin etmektir. Sağlık kuruluşlarında satın alma fonksiyonu, genel olarak merkezden kontrol altında tutulan bir satın alma biriminin faaliyetleri ile sağlanmaktadır. Bir kısım sağlık

kuruluşlarında da tüm ürün ve hizmetlere ait satın alma işlemleri sadece yetkili bir personelin koordinasyonu ve sorumluluğunda yürütülmektedir. Ortaya çıkan tek kişilik bir satın alma servisinin idaresi ile birlikte hile yapılması ya da yapılmış usulsüzlük ya da hilelerin bulunması konularında saklama konusunda bir kolaylaştırıcı nitelikte detay olarak ortaya çıkabilmektedir.

Kimi sağlık kuruluşlarında ise merkezden yapılan alım işlemleri yalnızca bazı kalemlere has tutulmuş ya da bazı ürün grupları ile sınırlandırılmış bir şekilde planlanmıştır. Bazı bölümlere de bölüme özgü gereksinimleri karşılama konusunda özel alım izni ve yetkileri verilebilmektedir. Fakat yine de her ne kadar denetleme ve kontrol imkânları ile birlikte bu yetkiler verilmiş olsa dahi bu uygulamanın imkânların el verdiği sürece en minimum seviyede olmasına özen gösterilmelidir. Bu biçimde bir uygulamanın devrede olmasında yetkisi bulunan bölümlerin satın alma fonksiyonu yükseldikçe hilenin ya da usulsüzlüğün gerçekleşmesi ihtimali artış göstermektedir. Ayrıca stoklara ait bilgilerin takip altına alınması da ayrıca bir zorluk meydana getirmektedir.

Devlet hastanelerinin ilgili kanun uyarınca gerçekleştireceği ürün ve hizmetlerin alım işlemleri için yayımlanmış çeşitli yönetmelikler bulunmaktadır. Her bir sağlık kuruluşu tespit edilmiş olan bir seviyenin altında kalan miktarlara sahip hizmet ya da ürünlerin alımlarını gerçekleştirebilirler. Ancak bu tutarların üstünde bir mali değere sahip olan ürün ya da hizmet siparişleri için sağlık kuruluşlarında kullanılan ortak ürün ya da teçhizatların temininin gerçekleştirilmesi için hastaneler birliğine başvuruların yapılarak alım işleminin hastaneler birliği tarafından gerçekleştirilmesi beklenmelidir. Hastaneler birliği bu şekilde kendisine gelen ürün ya da hizmet talepleri için piyasa araştırmasının ardından belirlenen seviyenin üstündeki siparişler için ihale kanununa göre bir ihale yaparak gerekli ürün ya da hizmetleri temin etmek mecburiyetindedir. Bu ihale yolu ile alım işlemi ihale davetine katılan istekli firmalar tarafından yapılan tekliflere göre bu firmalar arasından yapılmalıdır (<http://maliye.gov.tr> Erişim Tarihi: 12.12.2018).

Nispeten küçük boyutlu sağlık kuruluşlarında ise gerekli alım işlemleri sağlık kuruluşunun idarecisi tarafından gerçekleştirilir. Alım işleminin merkezi sistem üzerinden gerçekleştirilmesi konusu, sağlık kuruluşunun merkezîyetçi olma seviyesi, sağlık kuruluşunun mertebesi şeklinde bazı parametrelerin aldığı değerlere göre değişiklik göstermektedir. Sağlık kuruluşlarının ortaya çıkma hedeflerini hayata geçirebilmeleri için gerek duyulan bir takım fonların kullanılması yükümlülüğü satın alma birimine aittir. Satın alma, talep edilen kalite seviyesine sahip ürün, makine, teçhizat, ilaç ya da hizmetleri piyasa koşullarındaki tespit edilen en uygun maliyet ile ilgili sağlık kuruluşuna teminini sağlamalıdır.

- a) Sağlık kuruluşuna teslimatı gerçekleştirilen ürünlerin, malzemelerin sayım işlemlerinin gerçekleştirilmesi
- b) Sağlık kuruluşuna teslimatı yapılan ürünlerin ya da malzemelerin ilgili ihale dosyasında ya da satın alma ilanında yayınlanan şartnamedeki şartları taşıyıp taşımadığının tespit edilmesi ve bu tespitler ışığında ödeme işleminin onaylanması ya da reddedilmesi
- c) Sağlık kuruluşlarına teslimatı yapılan ürün ya da malzemelerde ortaya çıkabilecek hasar ya da çeşitli zararların belirlenerek bir tutanak ile kayıt altına alınması ve bu tutanağı ilgili üst makamlara ulaştırılarak gereğinin takip edilmesi
- d) Sağlık kuruluşlarına teslimatının yapılması sırasında teslim alındığına dair tutanağın tanzim edilmesi ve ilgili mercilerle (ödeme için muhasebe servisi vs.) paylaşımın sağlanması.
- e) Sağlık kuruluşuna teslimatı yapılan ürün ya da malzemelerin depolama alanlarına sevk edilmesi benzeri fonksiyonları sağlarlar. Muhasebe birimine ulaştırılan teslim alım tutanağı ile birlikte satış yapan firmanın düzenlediği fatura kıyaslaması yapıldıktan sonra eğer uygunsuzluk varsa üst mercilere bildirilir ve gereği yapılır, eğer bir uyum söz konusu olacak şekilde tespitler tamamlanırsa ilgili ürün ya da malzemelerin muhasebe ve envanter kayıtları tamamlanır (Kertiş, 2015).

Sağlık kuruluşlarına ürün ya da hizmet tedarikinde bulunan firmalar ile bu zincirde dağıtıcı olarak görülen bütün firmalar ya da aracılar satın alma personeli ile anlaşma yoluna giderek bir takım farklı biçimlerde sağlık kuruluşunu dolandırma yoluna gidebilirler. Bilhassa teslimat sırasında yapılabilecek çeşitli değişikliklerle ortaya çıkabilecek sahtekarlıklar ve usulsüzlüklerle dahili kontrol mekanizmasının tam olarak firma üzerinde hakim olamadığı sağlık kuruluşlarında görülebilecek hile türleri için şu şekilde örneklemeler verilebilir: (Ağca vd., 2013)

Kalite seviyesindeki farklılığı kullanarak düşük kalitede getirilen ürün ya da malzemeleri yüksek kalitede ürünler olarak teslim almak ve bu şekilde sağlık kuruluşuna daha yüksek meblağda ödeme yaptırmak bu aradaki farkı satın alma personeli ile paylaşmak ya da rüşvet yolu ile olayı göz ardı ederek örtbas etmesini temin etmek.

Kalite seviyesi yüksek olan ürünleri ambalajların görünen açık yüzüne ya da açıldığında ilk kez görülecek olan üstüne yerleştirmek ve diğer düşük seviyede kaliteye sahip ürünleri alta koyarak sağlık kuruluşuna paketteki tüm ürünleri yüksek seviyeden ürün olarak kabul ettirmek.

Sağlık kuruluşlarına talep edilen ve ilgili ihale dosyasında ya da satın alma duyurusunda yer alan malzeme ya da ürünlerin miktarında teslimatının yapılmadığı durumda dahi tamamen teslimatının yapılmış olarak tutanaklara kayıt edilmiş olarak işleme tabi tutulması ile birlikte muhasebe servisi tarafından gerekli ödemenin yapılmasının ardından arada oluşan farkın bölüşülmesi ya da satın alma personeline bir takım komisyon ödemesini yapmak.

Siparişi yapılan malzeme ya da ürünlerin dağıtım işlemini gerçekleştiren firmaların depolara yerleştirilmesi söz konusu ise sağlık kuruluşuna teslim edilen miktardan daha fazla bir miktarda faturalandırılmasını yaparak satın alma personeli ile işbirliği yoluna giderek hile yapmak.

Kabul edilen ürün ya da malzemeleri iade faturası düzenlemeden geri iade ederek sağlık kuruluşunu zarar ettirmek.

Sağlık kuruluşları, satın alma personelinin ve tedarik kaynağı firmaları tarafından da hile ya da usulsüzlüklere uğrayabilir. Sağlık kuruluşlarına malzeme ya da ürün tedariki gerçekleştiren işletmeler bazı şekillerde usulsüzlük ya da hileleri gerçekleştirebilirler (Güneş, 2014:89). Bunlar:

Fatura meblağlarının büyütülmesi ya da naylon faturaların tanzim edilmesi, eksik miktarlarda malzeme ya da ürünlerin sevk edilmesi ya da beklenen kalite seviyesinde ürün ya da malzemelerin yerine kalite seviyesi daha düşük malzeme ya da ürünlerin teslimatının gerçekleştirilmesi, teslim edilmeyen ürün, makine, teçhizat ya da malzemelere ya da sağlanmamış hizmetlere yönelik naylon ya da sahte faturaların tanzim edilmesi şeklinde görülebilir.

### **3.3. HST Hastanesinde Gerçekleşen Suistimal Örneği**

Araştırmanın sürdürüleceği hastane verileri ile mevcut olayı inceleme altına alan danışman, denetim işletmesinin firmadan belirlediği hususlarla alakalı derlenen bilgiler için doğruluğu kabul edilen bilgiler olduğu varsayılmıştır. Bununla birlikte söz konusu hastane bünyesinde hali hazırda çalışan muhasebe biriminin kontrol mekanizmalarının gereksinime yanıt verebilecek düzeyde olmadığı ya da hiçbir kontrol mekanizmasına sahip olunmadığı varsayılmıştır.

Çalışma alanı olan özel sağlık kuruluşu işletmesinde mali olarak bir yolsuzluktan söz edilmesi, (bu aşamadan sonra HST Hastanesi olarak ifade edilecek ve kişilere ait unvan ve isimler ile birlikte kurum unvanları gerçek isimlerden arındırılmış ve yerine temsili isimler kullanılmıştır.) muhasebe birimi çalışanı Elmas hanımın muhasebe birimi dahilinde bünyesinde yaşadığı baskı ve mobbing uygulamaları ile gerçekle şen bazı işlemlerden duyduğu rahatsızlığı işletmenin satın alma biriminde çalı şan arkadaşı Asya hanım ile bir sohbet ortamında paylaşmasıyla



başlamaktadır. Elmas hanımın ekip içinde çatlak bir ses olarak arkadaşına ilettiklerinin ardından HST Hastanesi içinde diğer birimler ve diğer personeller arasında dolaşmaya başlayarak ortakların kulağına kadar gitmiştir. Yani olayın ortaya çıkması ihbar sayılabilir.

Konunun ifadesinde yarar sağlayacağı düşünülerek özet halinde ifade edilmek istenirse; HST Hastanesinin muhasebe biriminde, kurumun mali müşaviri ve 3 muhasebe personeli birlikte çalışmaktadır. Mali müşavir Mustafa Bey, HST Hastanesi bünyesinde bordrolu bir personel olarak değil uzun bir süre olarak kabul edilebilecek, yaklaşık olarak 15 yıllık bir süre boyunca dışarıdan destek personeli olarak görev yapmaktadır. Bu duruma ilave olarak Mustafa Bey, İstanbul'da merkezi bulunan ve burada faaliyet gösteren bir mali müşavirlik firmasının sahibi olup bu firma dahilinde yaklaşık olarak 20 yıllık bir süre boyunca mesleki anlamda çalışmalarını devam ettirmektedir.

HST Hastanesinin muhasebe birimi dahilinde çalışan personelleri Mali Müşavir Mustafa Bey (dışarıdan ücretli olarak, bordrosuz bir çalışan olarak müşavirlik konusunda destek sunuyor), Emrah Bey, Güler Hanım ve Elmas hanımdır.

Söz konusu durumun sağlık kuruluşunun bir ortağına ulaşması ile birlikte acaba böyle bir durumun sahiden var mı yok mu sorusuna cevabın net bir şekilde verilmesi ile ilgili başlamıştır. Olayın kahramanı olan birinci ağız Elmas hanımın olayı açık olarak itiraf etmesinin ardından vakanın araştırılması, ayrıca bütün noktalarıyla gün yüzüne ulaştırılması amacı ile usulsüzlükler ya da hileler konusunda araştırmacı danışman bir işletme arayışları başlamıştır. Bu sırada firma yetkilisi personeller ilgili sağlık kuruluşunun hali hazırda bir YMM firmasından hizmet aldığını ifade etmişlerdir. Ancak bu şekilde bir vakanın var olup olmadığının öncesinden şüphe çekmediği ya da bir hile olayının söz konusu YMM tarafından belirlenmediği belirtilmiştir.

HST hastanesi, çok kısa bir süre zarfında aynı sektör içerisinde bu şekilde bir olayla karşılaşmış sağlık kurumlarından elde ettikleri kaynaklar ile gerçekleştirdiği piyasa değerlendirmelerinin neticesinde Buluruz adlı adli muhasebe ve danışmanlık işletmesi ile vakanın ortaya çıkışının netliğe kavuşması ile bütün ayrıntılarının gün yüzüne getirilmesi hedefinde olan bir sözleşme imzalamıştır. Danışmanlık işletmesi bünyesinde bulunan 3 SMM, 3 adli Muhasebe uzmanı, 2 avukat, 1 emekli hakim, 2 yatırım teşvik uzmanı, 2 iş ve sosyal güvenlik eksperisi ile ofislerinde görevli diğer çalışma arkadaşlarından oluşan bir ekip çalışmalarını devam ettirmektedir. Danışman işletmenin çalışma sahaları başında işletmede üst idarecilerin, işletme yetkilisi personelleri hata yapmaya yönelik oluşturduğu finansal çizelge hileleri, işletme çalışanlarının işlediği iktisadi suçlar, beyaz yakalı personel olarak nitelendirilen çeşitli yetkili personellerin işlediği suçlar, ekonomik çizelgeler ile alakalı suçlar, yatırımlar konusunda yapılan hileler, ticaret için verilen rüşvetler ile ödene komisyon payları, banka işlemleri ile alakalı hileler, elektronik ortamda para aktarımlarıyla alakalı hileler, kredi kartı hileleri, internet ortamında gerçekleştirilen hileler, işletmelerin hile risklerinin ölçülmesi ve bu ölçümlerin değerlendirilmeye tabi tutulması, işletmelerde hile ve usulsüzlükler için önleyici nitelikteki çalışmalara ilgili konu ve kısımlarında destek sağlama, müşterilerden kaynaklanan hile ve usulsüzlükler ile satıcılardan kaynaklanan hile ve usulsüzlükler gibi konular yer almaktadır. Danışman işletme, sağlık kuruluşuna nitelikli bir çözüm vasıtası olarak kendileri için hissedilen gereksinimi; işletme çalışanlarının gerçekleştirdikleri hileler ve yolsuzluk vakalarının sürekli olarak görülmesi ve bu olayların sabit ya da değişken periyotlarda artış göstermesi, bu tür rahatsız edici ve önemli vakaların gün yüzüne getirilmesinin ve ardından önlenmesi konusunda gerekli yaptırımların uygulanması konusunda ortaya çıkan zorlukların olması, işletmelerde gerçekleştirilen finansal çizelge hilelerinin meblağ olarak büyük rakamlara ulaşması, ayrıca topluma verilmiş olan hasarın yaygınlaşması, yargı sistemi ve yargı personellerinin (avukat, hakim vs.) karşılaştıkları vakalarda daha çok ve daha nitelikli eksperlerin de istekleri konusunda bir gereksinim hissetmeleri, sanal alanlarda gerçekleştirilen hile ve yolsuzluk olaylarının büyük seviyelere ulaşması ve bu konularla alakalı başa çıkma hususlarında eğitim almış eksperlerin gereksinimi şeklinde özetlemiştir.

Buluruz danışmanlık şirketi, HST hastanesinde görülmüş olan bu olayı ve olayın ayrıntılarını ortaya çıkaracak ve açıklayacak çalışma ekibini oluşturmuştur. Bununla birlikte çalışma ekibi sağlık kuruluşunda çalışmalarına ilk etapta yetkili personeller ile birlikte çalışanlarla tanışarak başlamıştır. Çalışma ekibi sağlık kuruluşundaki çalışmalarının ilk günlerinde kurum içinde oluşan olumsuz havayı kırmak için danışmanlık şirketinin personellerinin hiçbir personel için kötü niyetli olmadığını ve bu durumun aksi durumu olarak net olan şeffaflık içeren bilgiler peşinde olduğunu bu konuda yapılacak işlemler üzerinde işbirliği içinde birlikte çalışmalarının gerekli olduğunu, bu şekilde istenilen noktaya çok kolay bir şekilde ulaşabileceklerini ifade ederek ve bunları da sağlık kuruluşundaki görevli personele ifade ederek geçirmişlerdir. Ancak bu aşamalar büyük oranda şöyle gelişir; araştırmanın gerçekleştirildiği kuruluşun çalışanları danışman personellerine yardımdan uzak bir şekilde danışmanlık firmasının personellerini takip ederek ekibin kendi başına bir noktaya ulaşmasını beklemektedirler. Takip eden zaman zarfında ise danışmanlık şirketinin çalışanlarına sağlık kurumunun personellerine yönelttiği sorulara ilk başta kısa ve net olmayan ayrıca da çalışanlara yardım niteliği olmayan yanıtlar vermişlerdir. Daha sonraları ise yavaş yavaş yanıtları ayrıntılarla dolacak şekilde ifadeler söylemektedirler. Sağlık kuruluşu çalışanlarının sürece katkı sağlamaları “ *ben bir şey yapmadım, bizim ekipte böyle bir şey görmedim duymadım ya da şahit olmadım, benim haberim yok, olsa bile ben içinde değilim ve bir keresinde şöyle bir durum olmuştu, bir de şunu hatırladım*” ve benzerleri şeklinde olmuştur.

Araştırma yapan Buluruz danışmanlık şirketi çalışanları HST hastanesinde söz konusu mali döneme ait muhasebe kayıtları ile birlikte oluşturulmuş detaylı mizanı incelemeye almışlardır. Bu analizin neticesinde muhasebe servisinin kullandığı yazılım sistemine tümlşik olan kayıt işlemleri gerçekleştirilmiş bir miktar banka kayıtlarında bulunan çek ile ödeme işlemlerinin açıklama bölümlerinde normal olmayan ifadelerin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Danışmanlık firmasının çalışanlarının tespit ettiği hususlarda, kullanılış gayeleri ile özelliklerinde farklılık görülse de alınan ve verilen çekler hesapları hile barındıran işlemlere eşit uzaklıkta

düşünülerek “çek” ya da “çekler” şeklinde belirtilmiş, araştırmada birlikte değerlendirilmişlerdir.

Özet olarak ifade edilirse; alınan çekler hesabı, ticaret ile oluşan ilişki neticesinde gerçek ve tüzel kişilerin sağlık kuruluşuna teslim ettiği ve henüz tahsilatı banka tarafından gerçekleştirilmemiş olan ya da cirolanmamış çek hesaplarının izlenmesini sağlayan hesaptır. Alınan çekler bu hesapta bulunan meblağlar ile borç kaydedilirler. Ancak bu duruma karşın banka kanalıyla ya da tutanak eşliğinde elden bir şekilde tahsilatının gerçekleştirildiğinde ya da ciro olarak edildiğinde alacak olarak ilgili hesaba alacak olarak kayıt altına alınırlar. Verilen çekler hesabında; işletmenin ortak ya da paydaşlarının dışındaki diğer kişilere karşı banka kanalı ile çek ya da ödeme emri kanalıyla gerçekleştireceği ödeme bilgilerinin kayıt altına alındığı ve takip edildiği hesap olarak ifade edilir (Küçük, 2008; 131).

Kişilere teslim edilen çek ya da ödeme emri bilgileri ilgili hesabın alacak kısmına kayıt edilirken çek ya da ödeme emrinin karşı kuruluş tarafından ödeme işlemi gerçekleştirildiğinde ise tutar ilgili hesapta borç olarak kaydedilir. Ödeme işlemi banka kanalıyla gerçekleştirildiğinde ilgili işlem bankalar hesabı üzerinde kayıt edilir. İfade etmekte yarar vardır ki çek ve ödeme emrinin kayıt edildiği hesaplar aktif olarak bulunmasına rağmen pasif karakterli bir hesap olarak nitelendirilir. Bu hesap üzerinde işletmenin ödeme aşamasına gelmiş ve dönem içinde mali ödeme programına dahil edilmiş nitelikteki sorumluluklarını ifade etmektedir. Çeklerin takip edildiği hesaplar ile banka hesapları ile birlikte incelenmesi ile aynı anda aktifi düzenleyici niteliği sebebiyle, bu hesaplar üzerinde hilelerin gerçekleştirilmesi ya da suistimal olaylarının görülmesine kuvvetli ihtimalin olduğu hesaplar olarak nitelendirilebilir. Bu hesaplar üzerinde özellikle ele alınması ve göz önünde bulun durulması icap edilen husus, özellikle muhasebe defteri üzerine kaydetme işlemi ile gerçekleştirilen tahsilat ile ödeme kontrollerinin tek bir kişi veya kişilerce gerçekleştirilmesidir, bu durum hilenin gerçekleşmesi ya da suistimalin ortaya çıkması için adeta ortam yaratan bir durum olarak görülmektedir.

Elde edilen bu bilgilerin doğrultusunda danışmanlık firması personelleri şu kritik esaslar bağlamında bilhassa ifade etmiştir ki; bu durum özellikle tahsilatla meşgul olan çalışanların ya da görevlilerin tahsilat sırasında ya da tahsilat işlemlerinde hileye bulaşma ya da yolsuzluklarda gerçekleştiren olma olasılığını arttırmaktadır. Danışmanlık firmasının personelleri belirledikleri bir kısım çalışan özellikleri şu biçimde ifade edilebilir: Büyük bir meblağ ile ifade edilebilecek para miktarını zimmete geçirmek suretiyle kayıplara karışmak için zemin hazırlayanlar. Bu şekildeki bir profile sahip olan çalışanlar büyük oranda bir firmada çok uzun sürelerde görev almış, firma yöneticileri, ofis arkadaşları ve diğer çalışanlar tarafından güven verilmiş, meslek anlamında rüştünü ispatlamış kişiler şeklinde karşımıza gelmektedir. Bu kişilerin firma yetkilileri ve yetkili kişilerin yapacakları kontroller ya da denetlemeler işyerinde kendilerine sağladıkları güven ile birlikte azalmış, buna ilave olarak çalıştıkları birimler adeta bu kişilere teslim edilmiştir. Bu şekilde kendi düşüncelerine göre oluşturdukları ideal zamanlarda, bu kadar uzun görev süresi düşünüldüğünde bir defa değil belki de birkaç defa daha hile ya da yolsuzluk gerçekleştirilmiş olabilir. Uygun bir fırsat anında gereken işlemler (para aktarımları, ödeme emirleri vs.) çek, telefon ile talimat verilmesi benzeri ile gerçekleştirip bunun ardından da kayıplara karışarak izlerini kayıp ettiren kişilerdir. İkinci olarak ifade edilebilecek çalışanlar ise; işyerini ya da işyerinde üst makamda bulunan yöneticilere ceza vermek niyetinde olan çalışanlardan oluşur. Bu şekilde düşünen çalışanla işyeri ya da sağlık kuruluşu ikilisinin arasında yüksek seviyede bir güven durumunun olması söz konusudur.

Ancak bir süre geçmesinin ardından çalıştığı sağlık kuruluşu tarafından kendisi üzerinde bir haksızlık yapıldığını ayrıca da kendi düşüncesine göre alması gereken maddi karşılığı ya da maaşın kendisine ödenmediğini ve kendisi ile aynı pozisyonda olarak görev yapan öteki personellerin kendi şartlarına göre daha güzel şartlar altında görev yaptıklarını düşünmeye başlar. Kendi düşüncesine göre bu haksızlığın ortadan kaldırılması amacıyla belirli bir meblağdaki parayı hile ya da usulsüzlük ile zimmetine geçirerek kendi düşüncesine göre hak ettiği parayı elde ettiğini düşünmektedir. Ayrıca sağlık kuruluşuna da yine kendini düşünceleri doğrultusunda ceza vermiş olarak kabul etmektedir. Farklı özellikteki bir çalışan

profili ise Şu Şekilde ifade edilmektedir: hile ya da usulsüzlük küçük meblağlar için yapılarak sürekli devam ettirilen bir davranış halini almıştır. Bu durumda da yine sağlık kuruluşu ile ilgili alı Şan arası güven duygusu yerleŐmiŐtir fakat bu durumda hile ya da usulsüzlük işlemleri devamlı olarak devam etmektedir. Küçük miktarlar için ama devamlı bir Şekilde sürdürölmektedir. Gerçekten karşılaşılan bu tip durum da güvenin meydana getirdiği kontrol mekanizmasının yeterince iŐletilmemesinden ortaya çıkan kontrol ve denetleme noksanlığından fayda sağlama Şeklinde oluşmuştur. Bu konudaki operasyonlar genel anlamda tek bir nokta üzerinden yapıldığından dolayı gerçekleŐebilecek bir Şüphe durumunda işlemin bahanesi önceden belirlenmiş ve hazırlanmıştır.

Bu konulara ilave olarak hile ya da usulsüzlük gibi suistimal olaylarında göz önüne dikkatle alınması lazım olan bir etken de teknoloji etkenidir. ek ya da ödeme emirleri gibi evraklar alakalı personel tarafından imza edildikten sonra bir çeşit tarayıcı tarzı teknolojik aletlerden faydalanarak, ödeme evrakı üzerinde çeşitli Şekillerde tahrifatların gerçekleştirilmesi ile kesilmiş olan ek banka ve sağlık kuruluşu muhasebe servisi kayıtlarında farklı meblağlar üzerinden işleme alınmış olmaktadır. Burada sağlık kuruluşundaki muhasebe servisinin kayıtlarında bulunan evraka ait nüshada bir farklılık görölmeyecektir. Bu Şekilde görölen yolsuzluk ve hileler, ağırlıklı olarak ödeme evraklarını tanzim eden ve ödeme evrak ı ile banka raporlarını hazırlayan personellerin gerçekleştirdiği hile ve usulsüzlük durumlarına örnek verilebilir. ek gibi evraklarla vakalarda kayıp olma ve çalınma gibi durumları da dahil edilmesi mümkündür. Bu durum sağlık kuruluşlarının başına daha çok ciro edilmiş çeklerin olması durumunda görölmektedir. eki bankaya ulaŐtırmada ya da bankadan tahsil edilmesi amacıyla görevlendirilen kişilerin anlaşarak aldırmaları durumunda, hırsızlık sonrası banka ya da diğer ilgili birimlere (Şirket idaresi, emniyet, sağlık servisi vs.) gerekli bildirimlerin yapılması için gereken zamandan faydalanarak ekte yazılı olan tutarın tahsilatını gerçekleŐtirirler. Bu yöntem, başka hile ve usulsüzlük yöntemlerine göre daha fazla risk bulundurmasına rağmen yakalanmama halinde etkin bir yöntem Şeklinde karşımıza gelmektedir. Danışmanlık Şirketinin personellerinin ifade ettiği ayrıca da literatür içinde görölen aynı görüş, ek ve ödeme emri hesaplarında gerçekleştirilen usulsüzlük ve hileler hesabın banka

hesabı ile aynı sırada değerlendirme altına alınıyor olması ve ayrıca ilgili hesapların negatif bakiyeye sahip bulunması nedeniyle olayın gerçekleşmesinin çok daha sonrasında tespit edilmesi ile alınan çek hesabı uyarınca daha çok gerçekleştiği biçimindedir (Küçük, 2008:131).

Çalışma ekibinin araştırmaları esnasında sağlık kuruluşunun söz konusu mali dönemine ait detaylı mizan incelenmiştir. Bu inceleme sırasında bir kısım çek üzerine yazılmış olan açıklama metinlerinin otomatik banka aktarımı sırasında bankanın not düştüğü metinlere kıyasla farklılık arz ettiği tespit edildiği bilinmekte idi. Bunun üzerine hali hazırda oluşturulmuş kayıtlar daha da derinlemesine incelendiğinde açıklama alanında yazılı olan aynı ifadenin “VİRMAN” olduğu tespit edilmiş, açıklama alanında bu açıklama metninin yazılı olduğu ödeme evraklarını daha derinlemesine mercek altına almışlardır.

İlk etapta muhasebe servisinin tutmuş olduğu kayıtlar incelendiğinde sistemin ve kayıtların normal olarak seyir ediyormuş gibi görüldüğü ifade edilebilir. Banka kayıtlarına ilişkin dökümler de ele alındığında mevcut kayıtlar ile kıyaslama işlemlerine başlanmıştır. Bu mukayese işlemi gerçekleştirildiğinde ortadaki farklı halleri tespit etmeye başlamışlar. Çalışma ekibinin tespiti şu şekildedir: sağlık kuruluşuna ait hali hazırda bulunan banka döküm belgelerin de söz konusu çeklerin açıklama kısımlarında yazılı olan metinler ile muhasebe servisinin tuttuğu kayıtlarda aynı çeklere ait açıklama metinlerinde yer alan bazı açıklama kısımlarının aynı olarak kalmadığı ve değişime uğratıldığı açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Danışmanlık firmasının personelleri bir taraftan açıklama metinlerinde değişiklik görülen çeklerin tamamen tespit edilmesi aynı zamanda da açıklama metinlerinde değişiklik yapılmış olan çeklerin geriye dönük olarak taranmasını gerçekleştirerek bu şekilde hile ya da usulsüzlüğün tarih olarak nereden itibaren başladığını belirlenmesi işlemlerini gerçekleştirmelidir.

Çeklerin fiili olarak analiz edilmesi esnasında; çek kağıtlarının şekil şartları, firma kaşesi, imza tipinde evrak üzerinde zorunlu olarak bulunması gerekli elemanlar kontrol edilmiştir. Bu şekilde evrak üzerindeki veriler karşılaştırılmıştır. Çalışma ekibinin tespit ettiği bulgu niteliğindeki veriler şu şekilde ifade

edilmektedir: açıklamaları değiştirilen, açıklama metinleri birbiri ile aynı olarak muhasebe kayıtlarında yer alan açıklama metinleri ile muhasebe servisinin tuttuğu kayıtlara serpiştirilmiş olan bu çeklerin bir bölümünde yer alan sağlık kuruluşuna ait kaşe üzerindeki imzayla çekin tahsilatının gerçekleştirildiği sırada çek üzerine atılan tahsil edildiğine dair imzanın birbiri ile aynı iki imza oldukları fark edilmiştir. Söz konusu çekler üzerindeki aynı iki imzanın sahibinin işletmenin finansal danışmanının imzaları olduğu belirlenmiştir. Bu şekilde aslında tahsilatına izin verilmemesi gereken hileli ve usulsüzlük içeren bütün çekler bu şekilde bir yöntemle çok kolayca sorunsuz bir şekilde tahsilatı gerçekleştirilmiş çekler olmuştur. Burada bankanın personeli, çeki tanzim eden kişinin imza yetkisi ile ilgili bir sorgulama işlemi gerçekleştirilmeden çeklerin tahsilatını gerçekleştirmelerine ve paraların ödenmesine izin vermiştir. Burada banka kanalından ele alındığında iki farklı durum ortaya çıkmaktadır. Birincisi işlem sırasında büyük bir dikkatsizlik durumu meydana gelmiştir. İkincisi ise bankanın ödeme yapma konusunda yetki verdiği kişi bu şekilde bir işleme bilerek isteyerek onay vermiştir. Buna ilave olarak ifade etmekte yarar görülmektedir ki çeklerin bir kısmında tahsil eden kişinin imzası olarak cirolama işlemini gerçekleştiren farklı bir kişinin imzası tespit edilmiştir. Bu imzaya ise söz konusu sağlık kuruluşu ile ilgili olmayan birisinin sahip olduğu tespit edilmiştir. Derinlemesine yapılan kimlik tespitinde ise söz konusu farklı imzanın sağlık kuruluşunun finansal danışmanı ile ilgili bir kişi olan bir bayana ait olduğu belirlenmiştir. Söz konusu imza sahibi kişi finansal danışmanın bayan arkadaşıdır. Elde edilen bilgiler ışığında finansal danışman Mustafa Bey birkaç yıl önce eşiyile yaşadığı çeşitli sebeplerden ötürü boşanmış ve çeklerde imzası olan bayan arkadaşı ile birlikte olmaya başlamıştır.

Çalışma ekibinin bulguları arttıkça kurum içinde de çözümler başlamış, yine bu departmandan Emrah Bey, Güler Hanım ve Elmas Hanım bu muhasebe operasyonları hakkında bilgilerinin olduğunu açıklamışlardır. Banka dökümleri ile birlikte HST hastanesinin muhasebe servisinin tuttuğu kayıtlar derinlemesine ve çok daha detaylıca analiz edilmeye devam edildikçe bir kısım muhasebe servisi kayıtları içinde isimleri zikredilen şirketlerin faturalarının sağlık kuruluşunun finansal



danışmanın yine mali kayıtlarını tuttu ğu başka şirketlere ait oldu ğu belirlenmiş ancak sa ğlık kuruluşunun bu şirketler ile finansal danışmanlık dışında ticari anlamda bir ilişkisinin bulunmadığı anlaşılmamıştır. Sa ğlık kuruluşunda çalı şan bilgi işlemci ve veri analizi ile görevli personelden temin edilen bilişim deste ği ile sa ğlık kuruluşunun muhasebe servisi tarafından tutulan kayıt bilgilerinde gerçekleştirilen tahrifat ve hasarlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bilgi teknolojileri uzmanlarının deste ği ile süreç boyunca değiştirilen muhasebe kayıtlarına yönelik ilk oluşturulan (de ğişikliğe uğramamış, tahrip edilmemiş) kayıtlara ulaşmaya çalışılmıştır. Bilgi teknolojiler uzmanlarının aynalama tekni ği ismini verdikleri bir metot ile orijinal hali bozulmuş ve tahrip edilmiş kayıtlara yönelik 5 yıllık bir süre zarfının analizi mümkün olmuştur. Bu şekilde sa ğlanan destek ile elde edilen veriler üzerinde çalışılarak belirlenmeler yapılmıştır.

Danışmanlık firması personelleri olayın başlangıcını yakarıda yer alan kritik veriden yola çıkarak tespit etmiştir. Bu belirlenmeler ışığında elde edilen hile ve usulsüzlüklerin a ğırlıklı olarak çekler üzerinde gerçekleştirilmesi, 75 tane çek üzerinde tahrifatın tespit edilmiş olması, çeşitli birbiri ile tutarlı olmayan işlem yakalanmış olması ile bu işlem ve çeklerin 60 tanesine yakınının tespit edilmesi banka dökümleri ile sa ğlık kuruluşunun tuttu ğu muhasebe kayıtlarının kıyaslaması yolu ile gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde derlenen veriler ile bu işlemlere ulaşılmıştır. Olay detayları ile birlikte açığa çıkmaya başladığı anda finansal danışman ki bu olay sırasında halen sa ğlık kuruluşunun finansal danışmanı olarak görevine devam etmektedir, danışmanlık firması personellerinin HST Hastanesi üzerin de göreve başlamasından sonra herhangi bir gece çok geç zamanlar a de ğin sa ğlık kuruluşu muhasebe servisinde kaldığı ve elektronik muhasebe programı yazılımı üzerinde çalışmalar gerçekleştirdi ği belirlenmiştir. Ancak bilgi işlem servisi tarafından her gün muhasebe servisinin kullandığı muhasebe yazılımına ait yedekleme işlemini gerçekleştirdi ği bilinmektedir. Bu yedekleme verilerini bilgi işlem servisinden temin eden danışmanlık firması personelleri bir sonraki gün yedeklenen veriler ile yazılım üzerinde gerçekleştirilmiş veri ve kayıtları mukayeseye tabi tutarak yapılmış olan de ğişimleri tespit etmeye başlamışlardır. Bu mukayesenin gerçekleştirilmesi neticesinde yaklaşık 8.000 muhasebe log kayıt bilgisinin de ğiştirildi ğini ve finansal

danışmanın söz konusu olan ve naylon olarak nitelendirilen faturaların temin edebildiği kadarını beraberinde götürerek sağlık kuruluşunda uzaklaşmasıyla karşı karşıya kalmışlardır. Finansal danışmanın işlemlerinde gösterdiği faturaların ait olduğu çeşitli işletmelerin büyük bir kısmının sahte içerikli işletme olarak bilinmesi nedeni ile “Yanılıcı Belge Listesinde” bulunduğu belirlenmiştir.

Bütün bu olayların gelişmesi sırasında sağlık kuruluşu dahilinde de şu olaylar gerçekleşmektedir; sağlık kuruluşu içinde belirlenen bu bilgiler ışığında yönetim mercileri mahkeme işlemlerini başlatarak hukuki sürecin başlamasını temin etmişlerdir. Sağlık kuruluşu idarecileri Buluruz isimli danışmanlık şirketinin personellerinin elde ettiği bulgular ve çalışanlar tarafından yapılan itirafların derlenmesi ile mahkemeye dava ve iddia dilekçelerin i içeren dava dosyasını teslim etmişlerdir. Mahkeme sürecinin başlamasıyla birlikte birkaç gün denecek kadar çok kısa bir süre zarfında sağlık kuruluşundan farklı birimlerde çeşitli görevleri yapan 15 kişi çeşitli sebepler öne sürerek işten ayrılmaktadır.

Buluruz isimli danışmanlık firmasının personellerinin işletmenin araştırma sürecinde karşılaştıkları ve hileler ya da usulsüzlük olayına ortam yarattığını düşündükleri genel anlamda ortaya koydukları nedenler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

Hile ve usulsüzlüğün gerçekleştiği HST Hastanesi yönetiminin departmanlarda görevli olan kişilere sağlık kuruluşu içinde geçirdikleri çalışma zamanlarına da bakılmasıyla çok fazlaca güven duyulması ve daha çok bu güveni hissettirmesi ile birlikte yetki sahibi çalışanları denetleme ve incelemelere tabi tutma konusunda noksan davranışların sergilenmesi

Hile ve usulsüzlüğün gerçekleştiği HST Hastanesi yönetiminin departmanlarda görevli olan kişilere sağlık kuruluşu içinde geçirdikleri çalışma zamanlarına da bakılmasıyla çok fazlaca güven duyulması ve daha çok bu güveni hissettirmesi ile birlikte yetki sahibi çalışanları denetleme ve incelemelere tabi tutma konusunda noksan davranışların sergilenmesi

Firmalarda devam ettirilen işlerin buluştukları ya da kesiştikleri çeşitli bölümlerde tam anlamıyla işleyişe sahip olan ya da tam anlamıyla sonuç veren bir kontrol ve denetleme sisteminin çalıştırılmaması

Bazı birimlerde özellikle personel gider maliyeti konusunda tasarruf için yetkili personelin tek kişiden oluşması, ayrıca işi tasdikleme yapan ile işi gerçekleştiren kişinin aynı zamanda işi kontrol eden denetleyen kişinin tek ve aynı kişi olması gibi personel kaynaklı oluşan problemlerin olduğu ifade edilmiştir.

Çek izleme hesabında karşılaşılan hile içeren işlemlerin önüne geçilebilmesi hayata geçirilebilecek önlemler şöyle sıralanabilir;

Sağlık kuruluşunun muhasebe sistemine dahil edilen ve ödeme ya da tahsilatın gerçekleştirilmesi ya da çeşitli kanallar vasıtası ile sistemden çıkarılan çeklerin takiplerinin yapılması için sağlık kuruluşu muhasebe servisi bünyesinde seri numarası ya da sıra numarası bulunan bir kontrol evrakı tanzim etmelidir.

Sağlık kuruluşunun muhasebe sistemindeki çeklere yönelik rutin ya da daha etkili bir sonuç için rutin olmayan periyotlar da sayım, çeşitli açılardan (imza, kaşe, cirolanma, evrak kayıt vs.) kontrol işlemleri gerçekleştirilecek ve bu kontrolleri tutanak ya da herhangi bir şekilde kayıt altına alacak bir denetim ve kontrol mekanizması geliştirilmelidir.

Sağlık kuruluşunun muhasebe sistemine giren ya da çıkan herhangi bir çek için çekleri saklama görevini yürüten personel ve çekleri kontrol eden, teslim alan ya da teslim eden ya da çeki tanzim eden kişiler mutlaka birbirinden farklı personeller olmalıdır.

Sağlık kuruluşuna ait olan ve dışarıya verilen herhangi bir çek için mutlaka sıra numarası ya da seri numarası takibine önem verilmelidir. Teslim ederken tutanak vs. ile teslim edilmelidir. Bununla birlikte, çek üzerine imza atmaya yetkili personel ve çekleri depolayan ve yapılması gereken işlemlerin tamamlanmasının

ardından teslimatını yapan personelin farklı bir personel olması durumunda dahi yetki belgesi, teslim alma tutanağı, tahsilat makbuzu, kaşe vs. gibi özel evrak ve materyaller incelenmeden çekin verileceği kişi ya da herhangi bir kurum ifade edilmeden evvel çek yaprağı imza altına alınmamalı ve ortada bırakılmamalıdır.

Yetki sahibi kişilerce imza edilmesi amacı ile imzaya yetkili personele gönderilen çekler ima edilmeden evvel mutlaka doğru bilgileri içermesi ve en önemlisi de doğru bir matraha sahip olması açısından kesin bir kontrol altına alınmalıdır. Söz konusu çekte ait numara, öde me ya da tahsilat yapılacak banka ve bankadaki hesap numarası, çekin hedef kişisi yani kim adına tanzim edildiği, meblağ bilgisi birebir olarak karşılaştırılmalı ve yeteri kadar emin olduktan sonra imza edilmelidir. Ödeme işlemlerin ağırlıklı olarak çek kullanılarak gerçekleştirildiği sağlık kuruluşlarında, çeşitli alım tiplerine özgü (örneğin ilaç alımları farklı çeşitli tıbbi malzeme alımları farklı ya da makine ve teçhizatlarla ilgili ödemeler için farklı hesaplar olmak üzere) banka ya da aynı banka üzerin de farklı hesap numaraları kullanıma alınmalıdır. Bu şekilde yapılandırılan bir ödeme ve takip hesaplarının oluşturulması gerçekleştirilen mali operasyonlar ve çeklerin banka hareketlerinin karşılaştırılmasında büyük bir kolaylaştırma sağlanmış olur.

Sağlık kuruluşun muhasebe servisi personellerinden temin edilen çek döküm ya da özetleri ile bankalardan elde edilen dökümler mukayese edildiğinde ve ortaya herhangi bir istenmeyen negatif bir hal ile karşılaşılması durumunda, sağlık kuruluşu idarecileri ilgili banka ve çe şitli kuruluşlardan gelmesi beklenen evrakları işyeri dışında bir noktaya (örneğin ev, özel çalışma ofisi vs.) ulaştırılması konusunda hassasiyet gösterilmesini talep etmeli ve bu durumdan herhangi bir diğer çalışanlar bilgilendirilmemelidir.

### **3.4. DMK Hastanesinde Gerçekleşen Suistimal Örnekleri**

DMK hastesinde tespit edilen hileler aşağıda açıklanmıştır.

### **3.4.1. DMK Hastanesinde Nakit Hilesi**

DMK Hastanesi'nde 01.01.2010-30.04.2016 mali döneminde çok sık olmamak üzere bir kasa üzerinde bir nakit hilesinin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Sağlık kuruluşundan muayene hizmeti almak üzere başvuran bir kişi muayene bedelini ödemesinin arından muayene için sıra beklemek üzere klinik odasının önündeki bekleme alanında yerini almıştır. Hasta henüz tespit edilemeyen bir nedenden dol ayı muayene olmaktan vazgeçmiş ve hastaneden ayrılmak istediğini hasta kayıt kabul servisine bildirmiştir.

Bu talebi ile birlikte ödemiş olduğu muayene hizmet bedelinin geri iadesini talep etmiştir. Kasa işlemi yapan personel yapılmamış olan muayene bedelinin hastaya geri ödemesini gerçekleştirmemiştir. Ancak buna karşılık kasada bulunan personel ücretin iadesini resmi olarak kağıt üzerinde gerçekleştirmiştir. Resmi işlemlerin ardından nakit meblağı hastaya iade etmek yerine kendi zimmetine geçirmiştir. Söz konusu bu muhasebe hilesi hasta olan kişinin sağlık kuruluşunun idaresine yaptığı bir şikayet üzerine gün yüzüne çıkmıştır. Bu şikayetin değerlendirilmesi üzerine hastadan tahsilatı yapılan muayene bedeli nakit olarak hastaya geri ödenmiştir.

Bu şekilde bir usulsüzlüğün ortaya çıkmasındaki ana sebep; sağlık kuruluşunun mali operasyon sistemi dahilinde kesin olarak bir iade yönetmeliğinin ya da mevzuata ve yasalara uygun olan bir iade sisteminin olmamasıdır. Ayrıca bu konuya özel olan hasta haklarının ifade edildiği bir iletişim yolunun sağlık kuruluşu bünyesinde bulunmamasıdır.

### **3.4.2. DMK Hastanesi Stok ve Hizmet Alım Hilesi**

DMK Hastanesi envanterindeki bulunan ürün ve malzemelere ait stok bilgileri hastaneye ve sağlık sektörüne uygun bir yazılım ile takip altında tutulmaktadır. İlaç, temizlik malzemeleri, kırtasiye malzemeleri vs. en geç iki günlük

periyotlar ile depodan alınıp kullanıma sunulmaktadır ya da alım işlemleri gerçekleştirilip depoya teslim edilerek yerleştirilmektedir. Bu işlemler de yazılım sistemine işlenerek operasyon tamamlanmaktadır. Depodan ayrılan malzemelerin depodan sorumlu personelin nezaretinde malzeme ya da ilaç talebinde bulunan birime teslimatı gerçekleştirilmektedir. Depo personelinin haricinde diğer çalışanların yapabileceği hırsızlık işi bu aşamanın ardından gerçekleşebilmektedir. Sıklık olarak nadiren görülse de ilgili sağlık kuruluşunun personellerinin ihtiyaçları ya da yakını olan kimselerin ihtiyaçları olan ilaçlar ya da çeşitli ürünleri alarak sağlık kuruluşunun dışarısına çıkarmıştır. Bu olay stok takip sistemi ile manuel olarak yapılan sayımların farklılık göstermesi sonucunda tespit edilmiştir.

Bu durumda ortaya çıkan hile sağlık kuruluşu dahilinde kullanılan ürünlerin ya da malzeme bilgilerini süresi içinde sistemden kont rolünün sağlanmaması sebebiyle meydana geldiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte konu üzerinden bir çalışana diğer mesai arkadaşlarının yöneticilere yaptığı şikayetler sonucunda soruşturma başlatılmıştır. İlgili çalışan ifadesinde bu olayı hırsızlık olarak görmediğini belirtmiştir. Ayrıca soruşturma raporunda bu husus üzerinde ciddi bir şekilde yaptırımın olmaması sebebiyle bu şekilde bir hırsızlık vakasının devam ettiği bildirilmiştir.

Sağlık kuruluşu bünyesinde görevli personellerden sağlık muayenesi karşılığında herhangi bir maddi bedel talep edilmemektedir. Bir kısım personel bu şekilde kendilerine tanımlanan bu imtiyazı kötü niyetle kullanarak hasta kayıt sisteminde kedi isimleri ile kayıt açtırarak bazı y akınlarının muayene olmalarını sağlamışlardır. Bu şekilde bir davranış ta sağlık kuruluşlarındaki hizmetler konusunda kötüye kullanma örneği bir davranış olarak ifade edilmektedir.

### **3.4.3. DMK Hastanesinde Bordro Hilesi**

DMK isimli sağlık kuruluşunda 2015 yılı mart ayı ile 2016 yılı Ocak mali aylarını kapsayan dönem arasında bir bordro hilesi tespit edilmiştir. Bu olay üzerine yetkili makamlar harekete geçmişlerdir.

DMK isimli sağlık kuruluşunun bordro biriminde 10 yıllık bir görev süresini aşkın bir süredir görev yapan Ahmet beyin, ana vazife si insan kaynakları servisinden iletilen puantaj kayıtlarına dayanarak personellerin bordrolarının tanzimini gerçekleştirmektedir. Bordroların hazırlanmasının ardından oluşan belgeleri diğer makamlara onay alınmak üzere iletmektir.

Bu serviste görev yapan Ahmet bey, 2015 yılının mart ayında görevi bırakan Sedat beye ait olan görevden ayrılma işlemlerini tamamlamamıştır. Yani sağlık kuruluşunda gerçek anlamda görevine devam etmeyen Sedat bey için çalışıyormuş gibi devam ettirerek her ay düzenli olarak bordro tanzim etmeye devam etmiştir.

Ahmet bey sistem üzerinden gizli bir operasyon ile Sedat bey için banka hesap numarası bilgisini değiştirmiş ve maaş yatırmak üzere kendisine ait banka hesap bilgisini sisteme işlemiştir.

Sedat bey için sağlık kuruluşunda halen görevine devam ediyormuş gibi bordro tanzim etmekte ve tasdiklenmesi için üst makamdaki yönetici amire işten çıkış saatine denk getirerek onay almaktadır. Bu onayı meşguliyetinin olduğu bir zamana denk getirmektedir. Bu şekildeki onay alım zamanlaması sırasında bordroların onaylanması için üst amirinin dikkatsizliğini fırsat bilerek söz konusu olan bu usulsüzlüğu gerçekleştirmektedir.

Ahmet beyin bu usulsüzlüğu 2016 yılının Ocak ayının bordroları için onay almaya gittiği zaman amirin kendisine sunulan evraklar ve bordrolar ile sistem üzerindeki verileri kıyaslayarak elde ettiği sonuçlardan tespit etmesi üzerine gün yüzüne çıkarılmıştır.

#### **3.4.4. DMK Hastanesinde Personel Hilesi**

DMK isimli sağlık kuruluşunun ameliyathanesi hem makine hem de diğer özelliklerinden dolayı güçlü bir yapıya sahiptir ve bu ameliyathanede çok önemli ve çok kritik öneme sahip operasyonlar gerçekleştirilmektedir.

Bu ameliyathane ile alakalı her konudaki işlemlerin gerçekleştirilmesi için yetkili bir tek idari personel bulunmaktadır. Bu idari personel satın alma biriminin görevlerini de ifa etmektedir. Ameliyathane için gereksinim duyulan ürün, ilaç ya da malzemelerin tedarik edilmesini sağlamak, bununla birlikte bütün alımları gerçekleştirmek ve alım süreçlerini yönetmek yaptığı görevler arasındadır. Sağlık kuruluşunun mali politikası gereği ödeme işlemlerinin tamamı muhasebe servisi üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Sağlık kuruluşunun yönetim kademesi ameliyathane biriminin gerçekleştirdiği satın alma ve talep ettiği muhasebe servisi tarafından yapılan ödemeleri ara da bir ve çok uzun zaman aralıklarında kontrol etmekte ve denetlemektedir. Ameliyathaneden sorumlu idari personel çalışkan bir personel profili sergileyerek sağlık kuruluşu yöneticilerinin güvenini elde etmiştir. Bununla birlikte izin günü dahi hastanede bulunan ve çoğu zaman izin kullanmayan bir personel olarak bu güveni iyice pekiştirmiştir.

Muhasebe servisinde görevli personeller ödeme işlemlerini sağlık kuruluşuna iletilen faturalara göre gerçekleştirmektedir. Faturaların ödenmesi sırasında görevli personelin bazı konular dikkatine takılmıştır. Bunlardan biri bir takım faturalar için üzerlerine orijinal faturanın sonraki zamanlarda teslim edileceği not düşülerek faturaların fotokopilerinin verilmiş olmasıdır. Bir diğeri ise yine bu fotokopi olarak teslim edilen faturalar üzerinden ödemelerin gerçekleştirilmiş olmasıdır. Söz konusu faturalara ilişkin orijinal kopyaların birçok kez ameliyathane idarecisinden birçok kez talep edilmesine karşın muhasebe servisine iletilmediği görülmüştür.

Bununla birlikte farklı doktorlar tarafından gerçekleştirilen aynı türdeki göz ameliyatları için ortaya çıkan ameliyat masrafların da yapılan karşılaştırma için büyük meblağ farklılıkları bulunduğu tespit edilmiştir.

Muhasebe servisinde görevli personel üzerinde şüphe duyduğu bu hususa binaen olayla ilgisi bulunan idari birimlere bilgi vermiş ve bu konuda bir rapor hazırlamıştır. Sağlık kuruluşunun idari birimi bu raporun incelenmesi ve durumun



araştırılması neticesinde bazı faturaların orijinal kopyalarının görülmeden ödeme işlemlerinin tamamlandığını tespit etmiş ve bunula birlikte orijinal kopyaların bu olaydan sonra dahi yerine gelmediğini belirlemiştir. Bu durumu da bütün detayları ile belgelemiştir. Göz ameliyatları için harcanan giderleri ve gider kalemlerini analiz etmiş ve göz ameliyatı gerçekleştiren doktorlar ile gerçekleştirdiği görüşmeler vasıtası ile bu harcamaların ve harcama farklılıklarının nedenlerini tespit etmeye çalışmıştır. Bu araştırmaların neticesinde ise bir takım göz ameliyatlarının gerçekleştirilmesinde olağan dışı harcamaların olduğu belirlenmiştir.

Muhasebe servisinde görevli personel ve doktorlar tarafından verilen bilgiler ışığında hastane idaresi ameliyathaneden sorumlu idari personel ile durum üzerinde bir görüşme yapılması gerektiği kararına varmıştır. Bu görüşmede ameliyathaneden sorumlu idari personelin önceden teslim ettiği fatura fotokopilerine ait orijinal kopyaların temin edilemeyeceği hususunu ifade ederek bunun ardından gerçekleştirilecek sonraki alımlar için faturalara ait orijinal kopyaları süresi içinde muhasebe servisine ileteneğine dair taahhüt vermiştir. Olağan dışı harcamalarda ise ameliyathaneden sorumlu idari personel, operasyonlarda beklenmeyen negatif durumların meydana gelebileceğine ve bu durumlara karşılık gereken her şey için ekstradan olağan olmayan bir harcama yapılması gerektiğinin normal bir durum olduğuna hastanenin idari birimini inandırmıştır.

Sağlık kuruluşunun yöneticileri, ameliyathanedeki tecrübesi ve yeni bir personelin adaptasyonu konusundaki zorluklar nedeni ile yönetici alımı gerçekleştirmemeyi tercih etmişlerdir. Ayrıca hem mesleğinde hem de çeşitli konularda yetkin olması sebebiyle bu kararı almışlardır. Doktorların ifade ettikleri görüşler ile ameliyathaneden sorumlu idari personelin ifade ettikleri birbirini destekler nitelikte olması ve tutarlı olması fatura fotokopilerinin yerine orijinal kopyaların teslim edilmesi kaydıyla aynı personel tarafından işe devam edilmesine yönelik karar verilmiştir.

Gerçekleşmiş olan bu hilede ameliyathaneden sorumlu idari personel, satış yapan firmalar ile işbirliği yoluna gitmiş normal ve rutin bir işlem olarak fatura

düzenlemiş ve faturaların fotokopilerini alarak muhasebe servisine ödenmesi için teslim etmiştir. Orijinal kopyaların ise muhasebe servisi yerine tedarik sağlanan firmaya iade ederek fatura tutarı olan ödemeleri geri tahsil etmiştir. Bu şekilde sağlık kuruluşu firmalara fotokopi halindeki faturalar için ödeme işlemlerini tamamlamıştır. Ameliyathaneden sorumlu idari personel hakkı olmayan bir kazancı zimmetine geçirmiş olmaktadır. Ortaya çıkan haksız kazanç meblağını ameliyathaneden sorumlu idari personel ile tedarikçi firma yetkilileri paylaşmışlardır. Bu durumda sağlık kuruluşuna ürün ve malzeme tedarik eden firma yetkilileri ile ameliyathaneden sorumlu idari personelin birlikte gerçekleştirmiş oldukları bir hile ortaya çıkmıştır.

#### **3.4.5. DMK Hastanesinde Organize Bir Hile**

DMK hastanesinin resmi olarak muhasebe servisi hastane dışında faaliyet gösteren bir muhasebe ve finansal danışmanlık firması tarafından idare edilmektedir. DMK hastanesinin finansal danışmanı Emre bey, sağlık kuruluşuna muhasebe personeli için Ahmet bey ve Şeyma hanımı önermiştir.

Sağlık kuruluşu idaresi tavsiye edilen personeller ile ilgili olarak referanslardan bilgi toplamadan ayrıca da adli sicil dökümlerini dahi istemeden işe giriş işlemlerini gerçekleştirerek göreve başlatmıştır.

Sağlık kuruluşu idaresi inceleme ve değerlendirme toplantılarında sağlık kuruluşundan talep edilen hizmetlerin ve maddi olarak gelir bilgisinin iyi derecede olduğunu düşünmektedir. Ancak sağlık kuruluşu bünyesinde ortaya çıkmış olan nakit sorununun hem sebeplerine bir anlam yüklemek hem de bu sebeplerin ortadan kaldırılmasını istemektedir.

Gerekli incelemeler ışığında sağlık kuruluşuna finansal danışmanlık yapan Emre beyin firma personeli olarak bünyesine dahil ettiği muhasebe personellerinin yardımıyla sağlık kuruluşunun dolandırılması ihtimali olduğunu ifade etmişlerdir. Bu

olayların gelişmesi üzerinde muhasebe personelleri Ahmet bey ve Şeyma hanım sağlık kuruluşu bünyesindeki görevlerinden kendi istekleriyle işten ayrılmışlardır. Bu şekilde gerçekleşen şüpheli hareketin de bu olaylar üzerine gerçekleşmesi ile birlikte hastane idaresi hile ve usulsüzlük denetimi işlemi gerçekleştiren bir danışmanlık firmasına müracaat etmiştir.

Bahsi geçen hile ve usulsüzlük denetim firması firma bünyesinde gerçekleştirdiği analizler ve değerlendirmeler neticesinde, DMK hastanesinin finansal danışmanı Emre beyin, sağlık kuruluşunun bünyesinde görev yapan muhasebe personelleri Ahmet bey ve Şeyma hanımın destekleri vasıtasıyla sağlık kuruluşuna ait muhasebe kayıtlarının tutulduğu defter ve elektronik yazılım üzerinde muhasebecilik usul ve temel kurallarını sağlamayan bir takım hile ve usulsüzlük içeren kayıtları gerçekleştirdiğini tespit etmiştir. Bu kayıtların içeriğinde usulsüz kayıtlar ve çeşitli tahsilat bilgileri yer almaktadır. Bu işlemlerin bu personeller tarafından gerçekleştirildiğini belirlemişlerdir.

Bu şekilde danışmanlık firmasının ilk gerçekleştirdiği işlem, muhasebe kayıtlarında görülen ödeme gerçekleştirilmiş tedarikçi işletmelerin analizinin yapılması olmuştur. Bu ödemeler ve firmaların analizinden sağlık kuruluşu ile herhangi bir ticari bağlantısı bulunmayan, herhangi bir hizmet, ilaç ya da ürün alım işlemi gerçekleştirilmemiş piyasada sağlık kuruluşunun ticari ilişkisi bulunan bir takım işletmelerle isim benzerliğine sahip olan firmalara ödeme işlemleri yapıldığı anlaşılmıştır. Ancak sağlık kuruluşunun bu ticari ilişki gerçekleştirilmiş olan firmaların hangileri ile gerçek anlamda bir ticaret yapıldığı konusunda tam anlamıyla netlik kazandırılmış bir durumdur.

DMK hastanesinin arşiv odasında bulunan doküman ve evrakların birbiri ile karşılıklı bir şekilde bire bir kıyaslanması yapılmıştır. Bu kıyaslama neticesinde bir takım işlem yapılmış faturaların olması gereken yerlerde olmadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte muhasebe servisi tarafından tutulan kayıtlarda ise üzerinde herhangi bir operasyon yapılmamış bir kısım işletmelerin olmasının saptanması da dikkati çekmiştir. Muhasebe servisi tarafından tutulan kayıtlarda

işleme tabi tutulmamış bir şekilde duran işletmelerin olması araştırmanın bu yöne doğru kaydırılmasını sağlamış ve analizler bu işlemlere doğru yoğunlaştırılmıştır. Arşiv odasından alınan doküman ve belgelerin tasnifi ve analizi sonucunda bir tahsilat makbuzunun fotokopisi ele geçirilmiştir. Bu tahsilat makbuzunda muhasebe kayıtlarında geçen ve üzerinde hiçbir hareket görünmeyen bir işletmeye düzenlenen bir çekin olduğu tespit edilmiştir. Banka kanalı ile çekin akıbeti ve durumu sorgulanmış ve çekin sağlık kuruluşuna finansal danışmanlık yapan Emre bey tarafından tanzim edildiği ve yine banka üzerinden tahsilatının finansal danışman Emre beyin ciro ederek gerçekleştirildiği saptanmıştır. Ancak bu konuda sağlık kuruluşu tarafından tutuklan muhasebe kayıtlarında çekin tanzim edilmesi ve ödenmesi ile alakalı herhangi bir kayıt bilgisine erişilememiştir. Bunun üzerine sağlık kuruluşuna ait hesapların banka tarafından tutulan ekstre dökümlerinin temin edilerek detaylıca incelenmesi kararlaştırılmıştır. Bu inceleme neticesinde muhtelif tarihlerde bankadan sağlık kuruluşu adına çeşitli meblağlarda çeklerin ödeme işlemlerinin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Fakat bu çeklere ait ödeme işlemlerinin sağlık kurulu bünyesinde muhasebe kayıtlarına işlenmediği belirlenmiştir.

Söz konusu sağlık kuruluşunun banka hesaplarına ait ekstreler ve dökümlerin tasnifi ile sağlık kuruluşuna ait olan çek ve ödeme emirleri ile sağlık kuruluşunun muhasebe kayıtlarına göre ticari bir bağlantısı bulunmayan birçok işletmeye ödeme işleminin gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bu çeklerin tahsilatlarının hangi kişiler tarafından ciro edilerek gerçekleştirildiğine dair banka yetkililerinden dökümler istenmiştir. Banka yetkilileri tarafından iletilen dosyalarda yer alan çeklerin kopyalarının incelenmesi ile muhasebe kaydı oluşturulmadan tanzim edilmiş çeklerin Erkan bey ve Gökhan bey tarafından atılan imzalar ile ciro edilerek tahsilat işlemlerinin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Gökhan beyin sağlık kuruluşuna finansal danışmanlık yapan Emre beyin kardeşi olduğu anlaşılmıştır. Emre ve Gökhan kardeşler aynı finansal danışmanlık şirketinde birlikte iş yapmaktadırlar.

Banka tarafından iletilen dökümler ve çek kopyalarının tasnifi ile birlikte sağlık kuruluşunun gerçek anlamda ticari olarak bir bağlantısı olmadığı tespit edilen

24 tane daha farklı işletme için tanzim edilen çeklerin olduğu ve büyük bir kısmının ödendiği belirlenmiştir. Ödenmemiş çekler için iptal işlemleri başlatılmış ödenmiş olan çekler için ise dosyalar hazırlanarak yasal yollara başvurulmuş ve mahkeme süreci başlatılmıştır.

DMK hastanesinde denetlemeler yapan finansal hile ve usulsüzlük denetim firmasının sağlık kuruluşunun incelenmesinin ardından hazırladığı raporda şu sonuçlar yer almaktadır:

DMK Hastanesi'nin muhasebe servisinin tuttuğu kayıt bilgilerinde rastlanmayan, ayrıca da DMK Hastanesi'nin herhangi bir nedenle ticaret anlamında bağlantısının olmadığı bir takım işletmeler için tanzim edilen çekler bulunmaktadır. Sanal işletmeler vasıtası ile bu çeklere ait meblağların sağlık kuruluşunun banka hesaplarından haksız bir biçimde tahsilatının gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Bu çeklere ait toplam tutar bilgisinin 660 820 ₺ olarak belirlenmiştir.

Söz konusu haksız kazanç sağlayan çeklerin tahsilatını gerçekleştiren kişilerin çek fotokopileri üzerinden Erkan bey ve Gökhan bey olarak tespit edildiği bir durumdur. Erkan bey ve Gökhan beyin eklerin tanzim edildiği söz konusu işletmelerin sahipleri ile ya da yönetimleri ile zilliyet bağlantılarının tespit edilmesi önemli bir gerekliliktir. Çek tanzim edilen bu işletmelere ait olan faturalardan hiçbirine sağlık kuruluşunun muhasebe servisi tarafından oluşturulan kayıtların arasında bulunmadığı belirlenmiştir.

Söz konusu ticaret yapılmayan firmalar üzerine tanzim edilen çeklerin usule uygun olmayan bir biçimde tahsilat durumuna kadar ulaştırılmasında finansal danışman Emre beyin koordinesinde muhasebe servisinde görev yapan Ahmet bey ve Şeyma hanımın da konu ile alakalı olduğu sağlık kuruluşunda idari personeller tarafından ifade edilmiştir. Muhasebe servisinin tuttuğu kayıtların analiz edilmesinde, muhasebe usullerine ve kurallarına uygun olmayan, eksik bir şekilde oluşturulmuş kayıtların bulunduğu, yanıltıcı kayıtların bulunduğu, sanal işletmeler için herhangi bir muhasebe faaliyeti yapılmamış hesapların oluşturulmuş olduğu, bu hesaplar

üzerinden kayıt edilmiş usule uygun olmayan çeklerin kaydedildiği ve bu çeklerin ödeme işlemlerinin tamamlandığı ayrıca da bu ödeme işlemlerini muhasebe servisi tarafından kayıt altına alınmadığı belirlenmiştir.

Sağlık kuruluşu tarafından sanal işletmelere ait faturaların kullanılmasıyla birlikte usulsüz çeklere ait tahsilat işlemlerinin gerçekleştirilerek sağlık kuruluşuna ait nakit birikimlerden ödeme işlemlerinin gerçekleştirildiği, gerçekleştirilen ödemelerin hangi kişi ya da işletmelere gerçekleştirildiği belirlenmemiştir. Bu ödemelere ilişkin açıklamalar ve yapılmış olan ödemelerin amaçları tespit edilememiştir. Ayrıca sağlık kuruluşu tarafından muhasebe gibi devlet ile olan ilişkilerinde önemli rol oynayan bir birimdir. Muhasebe servislerinde görev yapacak personelin ise hem eğitim hem de etik değerlere bağlılık olarak çok iyi bir karakterlere sahip olmalıdır. Sağlık kuruluşuna özel olan yasal ve noter onaylı kayıt defterlerini ve defterlerde tutulmuş olan kayıtlarda gizli bir şekilde oluşturulduğu anlaşılmıştır. Bu kayıtlar içinde bazı usulsüz ya da hileli işlemlere ait kayıtların tamamen yazılmaması ile yazılmadığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örnek uygulama olarak iki özel üniversite hastanesinde gerçekleşmiş olan hileler ve suistimaller ele alınmıştır. Birinci uygulamamızdaki HST Hastanesi içerisinde gerçekleştirilen organize usulsüzlükte hastanenin idarecisi, finansal danışmana olan güveninin kurbanı olmuştur. Bu güven ile finansal danışman tarafından muhasebe hizmetleri servisine işbirliği yapacak bir personelin alınmasına izin vermiştir. Bu sebepten dolayı personeli, fatura ve ödeme ile alakalı organize edilmiş bir usulsüzlüğün meydana gelmesine ortam oluşturmuştur. Bu usulsüzlük ile hastane varlıklarının çalınması durumu söz konusu olmuştur. Hastanedeki vazifesinin kendi yararına kullanan bir personel profili görülmüştür. Muhasebe servisinin hariçte bırakılması hastanedeki üst karar mekanizmasının yanıtılmasına neden olmuştur.

İkinci uygulamamızdaki DMK Hastanesinde görülen nakit hilesinde; hasta kayıt kabul biriminde görev yapan bir çalışanın ücret iadesi yapmama yolu ile yaptığı usulsüzlük ele alınmıştır. Çalışan görevli yapması gereken ücret iadesini zimmetine geçirmiş ve bu şekilde bir yolsuzluğa sebep olmuştur. Stok ve hizmetlerdeki hile şeklinde; hastane dahilindeki personellerin ilaç ve tıbbi malzemeler ile çeşitli hizmetlerden fayda sağlama şekilleri bağlamında ortaya çıkarılmış bir durum söz konusudur. Tespit edilen bu durumda hastaneye ait bazı ürün ve malzemelerin kişisel amaçlara yönelik bir kullanımı vardır. Bordro hazırlama personeli tarafından gerçekleştirilen hilede; kurum ile ilişkisi kesilmiş bir eski çalışanın banka bilgileri değişime uğratılmış ve kurum ile ilişik kesme tarihi sisteme işlenmemiştir. Bu usulsüzlükte hastaneden personel gideri olarak fazla ücret ödemesi yapılmıştır. Hastanenin maddi varlığının bir kısmı çalınmıştır. Personel hilesi kısmında da; ameliyathaneden sorumlu pozisyonunda görevli bir personelin giderler üzerinde yaptığı değişiklikler göze çarpmaktadır. Faturaların fotokopi edilmesi ve bunun için ödeme talebinin olması, aynı türdeki cerrahi operasyonlar için farklı türde ve farklı maddi değerde ürünlerin kullanılmış olması ve ortada maddi olarak bir farkın oluşması bu usulsüzlüğü ortaya çıkaran durum oluşturmuştur.

Hastane gibi kurumlar düşünülduğünde gider kalemlerinin büyük bir bölümü çalışanlara ödenen ücretlerden oluşmaktadır. Çalışanlara yapılan bu ödemeler haricindeki başka gider ve ödemeler daha çok stoklar ve çeşitli araç ve gereçlere yapılan ödemelerdir. Bu tip işlemleri de satın alma birimleri yürütmektedir. Bu şekildeki alımlar ya da ödemeler özellikle mali açıdan ve denetlemeler için çok büyük derecede bir öneme sahiptir.

Hareketi bulunmayan ya da stoklardaki devir hızları düşük seviyede görülen ya da kullanım süresinin dolmasına 12 ay gibi ya da daha az bir süre kalan malzeme ve çeşitli mamuller devir edilmelidir.

Taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi olarak görev yapan personel ya da hariçten bu iş için çağırılan kişiler bu hususta ehil olmalı, teknik bilgileri çok iyi düzeyde olan kişilerden seçilmeli, bunun yanında da bu personellerin sayısı yeterli derecede olmalıdır. Bu gibi departmanlarda elemanın tecrübeli olması büyük bir zaman gerektirdiğinden, personel değişimi gerçekleşmesi halinde görev verilecek taşınır kayıt ve kontrol personelinin daha önceki zamanlarda yardımcı ya da alana yakın bir pozisyonda görevli olarak çalıştırılması ve tecrübe kazanması sağlanmalı. Bu alanda daha yetkin bir şekilde göreve başlaması sağlanmalıdır.

Malzeme ve stokta bulunan ürünlerin devir edilmesi sırasında birim fiyat ve kargo giderleri gibi bazı maliyet bilgileri hesaplara ilave edilerek göz önünde bulundurulmalıdır.

Dijital sistemlere veri girişleri bütün taşınır ya da taşınmaz mallar ve stok bilgilerindeki oluşan değişiklikler ile ürün çıkışları en geç 3 gün içinde tamamlanacak şekilde bir entegrasyon oluşturulmalıdır.

Azami oranda gayret gösterilmesi gereken konulardan biri de kayıt doğruluğudur. Bu doğruluğu sağlamak için barkod, temin departmanı, malzeme bilgileri, son kullanım tarihi tipindeki bilgiler doğru bir şekilde sisteme işlenmeli ve hatta varsa imkanlar dahilinde kontroller yapılmalıdır. Bununla birlikte sürekli olarak



stoktaki ürünler ve bilgileri elektronik sistemde olan bilgileri ile kontrol edilmelidir. Buna ilişkin düzeltme mekanizması hayata geçirilmelidir.

İlaç ile tıbbi sarf malzeme harcama kalemleri ilk sıralarda olmak üzere tüm ürün ve hizmet tedariklerinde elektronik sistemde fiyat bilgisine ait sorgulamalar düzgün periyotlarda gerçekleştirilmeli ve tedarik işlemleri de kontrol altında gerçekleştirilmelidir.

Hile ve suistimal durumlarının tespit edilmesinde ana sorumlu firmanın yönetiminin kendisidir. Firmanın idari kadrosu hile alakalı bütün riskleri dikkate almalıdır. Bu risklerin ortaya çıkabileceği kayıpları en aza indirmek için çaba sarf etmelidir. Bu çaba içinde gerekli önlemler ve önlemlerin uygulanış talimatları, çeşitli periyotlarda ya da habersiz kontroller ve denetimler gerçekleştirmelidir. Firmanın hile çeşitleri ve nasıl gerçekleştirildiğini en iyi şekilde bilmesi ve bu hilelere karşı önlemleri en iyi şekilde bilmesi gerekmektedir.

Firmalar ticari faaliyetlerine devam ederken birçok farklı şekilde risk ve farklı şekilde zarar ortaya çıkartabilecek durumlar ile karşılaşabilmektedirler. Firmanın yönetimi çok tecrübeli, bilgili veya kabiliyetli olabilir ya da kontroller ve denetimler çok güçlü ve sonuç verici olabilir ancak firma için de hata veya hileye yönelebilecek personelin her zaman olabileceği düşüncesi hata ve hile işlerinin tamamen ortadan kaldırılamayacağını göstermektedir.

Hile ve usulsüzlüklerin ortaya çıkarılması, bunların önüne geçilmesi ve caydırıcı olan uygulamaların tespit edilmesinde firma ve yöneticilere kolaylık sağlar. Hile ya da herhangi bir usulsüzlük tespit edildiği zaman caydırıcı bir önlemin uygulamaya koyulması ve bu işe karışan personelin tespit edildiğinde ceza alma konusundaki korku hali personellerde hileye ya da usulsüzlüğe ortak olma ya da karışma durumuna engel olacaktır.

## KAYNAKÇA

### **Basılı Yayınlar;**

Abacıoğlu N. (2010). Türkiye’de İlaç Sanayii. ITO Yayınları, İstanbul.

Ağca, A., Alagöz, A., Erdoğan, M., Azaltun, M., Muhasebe Bilgi Yönetimi, 1. Baskı, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2967, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1922, 2013, Eskişehir.

Aktepe, Halil. (2007). Satın Alma Veri Tabanı Yönetim Sistemi ve Bir Uygulaması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.

Akman M. (2003). Hastanelerde Lojistik Yönetimi. No bel Tıp Kitapevleri, İstanbul.

Altıntaş, Nalan (2010). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 151 – 161

Aslan, T; Kızıl, C ve Din A, (2017) Journal of Social and Humanities Sciences Research Vol:4, İssue:12, 1125-1138.

Ateş, Özcan. (2007). Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Aytekin S. (2009). Tam Zamanında Stok Yönetimi (Just-In-Time) Felsefesinin Hastane İşletmelerine Uygulanabilirliği ve Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12( 21), 102-115.

Barriga E., Jeong J., Hastak M. & Syal M. (2004). Supply Chain Management for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted to the ASCE Journal of Construction Engineering And Management. Bearchell.

Bhakoo V. and Chan C. (2011). Collaborative Implementation of E-Business Processes within the Health-Care Supply Chain. Supply Chain Management: An International Journal, 16(3), 184-193.

Bozaykut, T., Acar, A.Z., Türk Sağlık Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimine Genel Bir Bakış, Research in Business and Social Science Vol 6 No 5, 2017.

Briano, E., Caballini, C., Giribane, P. and Revetria, R. (2010),”Using System Dynamics for Short Life Cycle Supply Chain Evaluation”, Proceedings of the 2010 Winter Simulation Conference.

Burmaoğlu, Serhat. (2011) “Satın Alma Alternatiflerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Belirlenmesi: Keskin Nişancı Tüfekleri Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 369-382.

Chandra C., Kumar S., (2001) Enterprise architectural framework for supply chain integration, *Industrial management and data systems*, 101.

Croxton, K.L., Dastugue-Garcia, S. J., Lambert, D.M, and et ALL. (2001). The Supply Chain Management Process, *The International Journal of Logistic Management*, Vol.12, No.2, S.13 – 14.

Çetinsöz, Burçin. “Otel İşletmelerinde Satın Alma”, (Edit: Nazmi Kozak), Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

Çoban, Suzan. “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bütünleşme ve İnternet” (Edit: İnci Varinli ve Kahraman Çatı), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

Çuvalcı Y., (2016), Aydın Ticaret Odası İncir Sektörü UR-GE Projesi İhtiyaç Analizi Raporu (Kaynak:[https://ayto.org.tr/dynamic/uploads/AydnTicaretOdasncirURGEProjesihtiyaAnaliziwebsitesi\\_826dfd3ffa.pdf](https://ayto.org.tr/dynamic/uploads/AydnTicaretOdasncirURGEProjesihtiyaAnaliziwebsitesi_826dfd3ffa.pdf), Erişim Tarihi 11.01.2019).

David N. Burt (1984). *The Nuances of Negotiating Overseas*, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1984.tb00114.x> Kaynak: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.1984.tb00114.x> Erişim Tarihi: 11.01.2019.

Deng, Z. ve Solvang W.D., (2008). “A New Supply Chain Perspective: The Supply Chain Life Cycle”, [www.husdal.com](http://www.husdal.com). Erişim Tarihi: 11.12.2012.

Dickson Gary W. (1996), *An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions* <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1966.tb00818.x>. Kaynak: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.1966.tb00818.x> Erişim Tarihi: 17.01.2019.

Douglas M. (2004). *The Eight Essential Supply Chain Management Processes*. *Supply Chain Management Review*, 8(6), 18-26.

Elagöz, İsmail (2006). *Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Emiroğlu, A.Alp. (2002). *Satın Alma Yönetimi ve Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Bir İnşaat Firmasında Uygulanması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü,

Erdal, Murat. (2011).Satın Alma Yönetimi, [www.meslekiegitim.com](http://www.meslekiegitim.com). Erişim Tarihi: 06. 01. 2019

Erdal, Murat (2012), [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com) , Erişim Tarihi: 02.01.2019.

Fawcett, S.E., Stanley, L.L., Smith, S.R. 1997. “Developing A Logistics Capability to Improve the Performance of International Operations”, Journal of Business Logistic, 18 (2), 101–127.

Gedikli, Cüneyt. (2006). İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin KOB İ'lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Kayseri.

Ghodsypour, S.H., O'Brien, C. 1998. “A Decision Support System for Supplier Selection using an Integrated Analytic Hierarchy Process and Linear Programming”, International Journal of Production Economics, 56-57, 199-212.

Güredin E. (2018). Denetim ve Güvence Hizmetleri, Türkmen Kitabevi, 13. Baskı, 2018, İstanbul.

Güneş, Ş., (2014), İşletmelerde Hile Riskinin Önlenmesi ve Hastane İşletmelerinde Uygulama, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.89.

Gülüzar Y. (2012). İlaç Stok Yönetimi. TFD-KFÇG, E-bülten,60. Kaynak: [http://tfd.org.tr/sites/default/files/Klasor/Dosyalar/ebultenler/ktcg/60\\_2\\_Guluzar\\_Yil\\_diz.pdf](http://tfd.org.tr/sites/default/files/Klasor/Dosyalar/ebultenler/ktcg/60_2_Guluzar_Yil_diz.pdf) Erişim Tarihi: 10.01.2019.

Güzel Alper. (19 Nisan, 2011). Özel Hastanelerde Satın Alma Süreçleri. Kaynak: [http://ozel\\_hastaneler.org.tr/ozel-hastanelerde-satin-alma-surecleri-alper-guzel/](http://ozel_hastaneler.org.tr/ozel-hastanelerde-satin-alma-surecleri-alper-guzel/) Erişim tarihi: 15. 01. 2019.

Huang, Samuel H. & Keskar, Harshal, 2007. "Comprehensive and configurable metrics for supplier selection,"International Journal of Production Economics, Elsevier, vol. 105(2), pages 510-523, February.

Jeong J., Hastak M. ve Syal M. (2004). Supply Chain Analysis and Modeling for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted (Provisionally Accepted in October 2004) To ASCE Journal of Urban Planning And Development.

Karadelioğlu, Hakan. (2006). Tedarikçi Değerlendirmede Temel Ölçütlerin Araştırılması ve Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Sakarya.

Karakış, İstanbul. (2007). Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

Kaya, N., Hastane Stokları, Kamu Hastaneleri Birliklerinde Stok Yönetimi ve Mevzuatı, <https://docplayer.biz.tr/1083428-Kamu-hastaneleri-birliklerinde-stok-yonetimi-ve-mevzuat-ec-zaci-nese-kaya-stok-yonetim-birimi.html> Erişim Tarihi: 16.01.2019

Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 87 – 96.

Özesen, Emrah. (2009). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Ambalaj Sanayinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı., İstanbul.

Özkan O., Bayın G. ve Yeşilaydın G. (2015) Sağlık Sektöründe Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi. Online Academic Journal of Information Technology, Kış 6(18), 1-24.

Pişkin, Hamit. (2010). Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesinde Bütünleşik Birçok Kriterli Karar Verme Modeli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Pooler V.H., Pooler D.J. ve Farney S.D. (2004). Global Purchasing and Supply Management Fulfill the Vision (Second Edition). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Porter M. (1985) Competitive Advantage. The Free Press, New-York.

PwC Türkiye. (2014) Türkiye Sağlık Sektörü Trend ve Öngörüler. Yuvarlak Masa Toplantısı Raporu. Kaynak: <https://www.pwc.com.tr/tr/publications/industrial/healthcare/pdf/saglik-sektorundeki-trend-ve-ongoruler-nisan-2014.pdf> Erişim Tarihi: 15.01.2019.

Samuel H. H., Uppal M. ve Shi J. (2002). A Product Driven Approach to Manufacturing Supply Chain Selection. Supply Chain Management: An International Journal. 7(4).

Scheuing D. R., (1984). Size exclusion chromatography of polyelectrolytes in dimethylformamide, <https://doi.org/10.1002/app.1984.070290912>. Kaynak: <https://online.library.wiley.com/doi/abs/10.1002/app.1984.070290912> Erişim Tarihi: 10.01.2019.

Schneller E.S. ve Smeltzer L.R. (2006). Strategic Management of the Health Care Supply Chain. Wiley&Sons, USA.

Schmitz, J., Platts, K.W. (2004)“Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry”, International Journal of Production Economics, 89(2), 231- 243.

Scott C. ve Westbrook R. (1991). New Strategic Tools for Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), 23-33.

Semerci T. (2011). Kamu Hastanelerinde Tedarik Zinciri. Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Isparta.

Sevinç, Naim. (2008). Tedarik Zinciri Yönetiminde B ilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Speakman R., Kamauff J. ve Myhr N. (1998). An Empirical Investigation in to Supply Chain Management: A Perspective on Partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 28(8).

Şahin, A. S. (2003). Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik zinciri Yönetimindeki Yeri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tengilimoğlu D. ve Yiğit V. (2013). Sağlık İşletmelerinde Tedarik Zinciri ve Malzeme Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Topçu, Mustafa Kemal (2013). *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıştay Dergisi*.

Üşümüş Eren D. (2012). Sağlık Sektöründe Liderlik ve Örgütsel Sessizlik. Yayınlanmamış YL Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Van Weele, A.J. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice*, Thomson Learning, London.

Weber, C. A., Current, J. R., Benton, W. C., 1991 “ Vendor Selection Criteria and Methods”, *Eur. J. Oper. Res.*, 50(1): 2–18.

Wisner J.D. Tan ve K.-C. Leong G.K. (2012). *Supply Chain Management, A Balanced Approach (3rd Eds.)*. South-Western Cengage, Canada.

Yüksel, Hilmi. (2004), Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı:1.

Zhao, Xiande; R.S.M, Lau; Kokin, Lam (2002). Optimizing the Service Configuration with the Least Total Cost Approach. *International Journal of Service Industry Management*, Volume: 13, Number: 4, 348-361.

### **Yönetmelikler ve Kanunlar:**

6197 numaralı Eczacılar ve Eczaneler Hakkında Kanunu Resmi Gazete: 24.12.1953 Sayı:8591. Kaynak: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6197.pdf> Erişim Tarihi: 10.01.2019.

Kamu İhale Tebliği, Resmi Gazete, 25 Ocak 2019, Kaynak: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/01/20190125-17-1.pdf> Erişim tarihi 07.09.2019.

Resmî Gazete: 12.04.2014 – Cumartesi Sayı: 28970 Kaynak: <https://www.teb.org.tr/news/6391/Eczac%C4%B1lar-VeEczaneler-Hakk%C4%B1nda-Y%C3%B6netmelik-1204201-4-Tarih-ve-28970-Say%C4%B1-Resmi-Gazetede-Yay%C4%B1mland%C4%B1> Erişim Tarihi: 10.01.2019

### **İnternet Linkleri:**

<http://dSPACE.trakya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/1/2590/0120266.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://denetimakademisi.com/wpcontent/uploads/2017/06/%C4%B0%C5%9ELETMELERDE-H%C4%B0LE-TESP%C4%B0T%C4%B0N%C4%B0N-%C3%96NEM%C4%B0-VE-ABC-HASTANES%C4%B0NDE-B%C4%B0R-UYGULAMA.pdf>

[https://www.researchgate.net/publication/321132074\\_Turk\\_Saglik\\_Sektorunde\\_Tedarik\\_Zinciri\\_Yonetimine\\_Genel\\_Bir\\_Bakis](https://www.researchgate.net/publication/321132074_Turk_Saglik_Sektorunde_Tedarik_Zinciri_Yonetimine_Genel_Bir_Bakis) <http://maliye.gov.tr>

<http://www.apics.org/> Erişim tarihi: 10.01.2019.

<https://cscmp.org/sites/> Erişim Tarihi: 09.01.2019.

<http://www.kso.org.tr/duyurures/satin-alma-egitim-sunumu-.pdf> Erişim tarihi: 10.01.2019.

<http://rapor.saglik.gov.tr/istatistik/rapor/> Erişim Tarihi: 11.01.2019.

<http://ohsad.org/wp-content/uploads/2018/01/Tablolar-1.xls> Erişim tarihi: 10.01.2019.

<http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2015/> Erişim Tarihi: 12.01.2019.

<https://www.teb.org.tr/news/> Erişim Tarihi: 10.01.2019.

[http://dergi.tebeczane.net/public\\_html/ARSIV-TEBHABERLER/tebhaberler\\_2016\\_01/html5/index.html?&locale=TRK&pn=15](http://dergi.tebeczane.net/public_html/ARSIV-TEBHABERLER/tebhaberler_2016_01/html5/index.html?&locale=TRK&pn=15)  
Erişim Tarihi: 10.01.2019.

[https://dinamo.co/wp-content/uploads/2017/02/is\\_suistimal\\_riskinin\\_proaktif\\_yonetimi.pdf](https://dinamo.co/wp-content/uploads/2017/02/is_suistimal_riskinin_proaktif_yonetimi.pdf) (Erişim tarihi: 23.11.2019)