



SAVUNMA101.COM  
AYHAN SUNAR

# PROJE YÖNETİMİ BÖLÜM-3

## KISIM-7

19 Mart 2021 Cuma 21.00

@ [www.youtube.com/ayhansunar](http://www.youtube.com/ayhansunar)



SAVUNMA101.COM  
AYHAN SUNAR

GÖRÜŞ VE SORULARINIZ İÇİN:

E-POSTA ADRESİ:

**ileti@savunma101.com**

## 3. BÖLÜM – HANGİ KISIMDA HANGİ KONU?

- Kısım -1 (5 Şubat 2021, Cuma) «İnsan ve Grup: Sosyal Psikoloji» «İnsan ve Kültür: Kültürler arası boyut»
- Kısım -2 (12 Şubat 2021, Cuma) «Sistem Düşüncesi: 5. Disiplin»
- Kısım -3 (19 Şubat 2021, Cuma) «Bir tasarım/geliştirme projesinin aşamaları»
- Kısım -4 (26 Şubat 2021, Cuma 21.00) «5N1K prensibi, Raporlar, Yazışmalar, Toplantılar, Sunumlar, İşlem Maddeleri, Sorular, Protokol»
- Kısım -5 (5 Mart 2021, Cuma 21.00) «Değişiklikler, Sapmalar ve Yönetimi» «Temel Performans Göstergeleri» «Mühendislik Değişiklik Teklifleri»
- Kısım -6 (12 Mart 2021, Cuma 21.00) «Takvim ve Bütçe»
- Kısım -7 (19 Mart 2021, Cuma 21.00) «**Tedarik & Satın alma**»
- Kısım -8 (26 Mart 2021, Cuma 21.00) «**Risk Yönetimi**»



SAVUNMA101.COM  
AYHAN SUNAR

# KISIM-7

**Tedarik ve Satın Alma**

19 Mart 2021 Cuma 21.00

@ [www.youtube.com/ayhansunar](http://www.youtube.com/ayhansunar)

## ÖNCE DÜŞÜNCE MODELİMİZ!

Kanımca, satın alma ile ilgili değinilmesi gereken ilk nokta, satın alma faaliyetlerine bakışımızı şekillendiren ve sıklıkla kısmen hatalı olan söz konusu bakış açımızın değiştirilmesine yönelik gerekliliktir.

1. Satın alma bir servis/hizmet değil, hatta maliyet merkezi de değil; aksine çok önemli bir kâr merkezidir.
2. Malzeme, özellikle büyük sistem/donanım projelerinde, bir projenin çoğunlukla en büyük gider kalemini oluşturur ve ayrık bir iş grubu olarak işletme organizasyon yapısının izin verdiği en üst noktaya (tercihen genel müdür veya yardımcısı) bağlı olmalıdır.
3. Satın alma işlevleri spesifikasyonlar yazılmadan önce başlar!
4. Satın alma, alanında uzmanlaşmış ve tecrübe kazanmış personel gerektirir. Uzmanlık alanıdır.

## TEMEL İŞLEVLER

Satın alma, temel olarak; **İhtiyacın belirlenmesi**, **Tedarikçinin seçilmesi**, **Uygun ve avantajlı satın alım sözleşmesinde mutabakata varacak müzakerelerin yürütülmesi**, **Sözleşme/Satın alım emrinin (Purchase Order) yapılması** ve **Teslimatın tamamlanması** faaliyetlerini içerir; söz konusu faaliyetler süresince işin aktif olarak içindedir.

Şirketlerde satın alma faaliyetleri, genellikle bir satın alma talebi ile başlar. Talep, satın alma emrine (purchase order) dönüşür ve sonrasında gerçekleşen teslimat ve kontrollerle faaliyet tamamlanır. Ancak satın alma işlevleri bu süreç ile sınırlı değildir. Örneğin **piyasa araştırmalarının sürekli yapılması**, **her zaman daha uygun malzemenin aynı veya farklı bir üreticiden/satıcıdan daha düşük fiyata satın alınmasını yönelik sürekli gayretler**, **üretici ürün, versiyon, yazılım güncellemelerinin takip edilmesi**, **üretici «end-of-life», «obselence» bildirimlerinin takip edilmesi**, **satın alım süreçlerine etki eden gümrük, teşvik, sigortacılık dahil tüm mevzuatın takip edilmesi** gibi işlevler de satın alma biriminin temel işlevleri arasındadır.

Satın alma, elektronik bileşenden, kimyasal satın alımına, bulut tabanlı servis hizmetlerinin alınmasından, yazılım lisans sözleşmelerine, mekanik parçalardan, genel hizmet alımlarına kadar çok geniş yelpazede ve farklı yaklaşım/bilgi birikimi gerektirebilen satın alımları yapar. Çoğu firmada, uzmanlık gerektiren bir kısım satın alım faaliyetleri, satın alma bölümünün koordinesinde, ilgili diğer bir bölüm sorumluluğu altına alınabilmektedir. Örneğin araç servis, yemek hizmetlerinin idari işler, yazılım lisans alımlarının IT bölümlerince yapılması gibi.

**doğru yöntem,**  
**doğru organizasyon, doğru ekip,**  
**doğru tedarik kaynağı, doğru şartlar,**  
**doğru ürün, doğru miktar, doğru yer,**  
**doğru zaman, en doğru ve düşük fiyat**

## SATIN ALMA EMRİ (PURCHASE ORDER)

Genel bir Satın Alım Emri şu bilgileri içerir:

- Alıcı ve satıcıya ait bilgiler (firma isimleri, telefon, e-posta, adres, vb.)
- Teslimat adresi
- Satın alım emri numarası ve tarihi
- Ödeme şart ve hükümleri
- Navlun/sevkiyat talimatları
- Sevkiyat tarihi
- Adet, fiyat
- Ürün tanımı, marka/model/parça no

Lojistik, tedarik, satın alma faaliyetlerinin geniş bir terminolojisi vardır. Bir Sözleşme'ye, satın alım emrine veya süreçle ilgili herhangi bir yazışmaya baktığınızda söz konusu terminolojiyi bilmeksizin süreci anlamlandırabilmeniz mümkün olamayacaktır.

Özellikle sözleşme yönetimi ve satın alma personeli tarafından söz konusu terimlerin bilinmesi gerekli, proje yöneticileri tarafından bilinmesi ise oldukça faydalıdır.

İlk aşamada INCOTERM'e göz atacağız:

ICC – International Chamber of Commerce) Uluslararası ticaret odası tarafından yayınlanan INCOTERMS, bir malın teslimat şekillerini belirtir.

### **INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS**

Son olarak 2020 sürümü yayınlanan dokümanın halen 2010 sürümü de yürürlükte.





SAVUNMA101.COM  
AYHAN SUNAR

# INCOTERMS 2020

## EXW Ex Works

(Insert named place of delivery) Incoterms® 2020

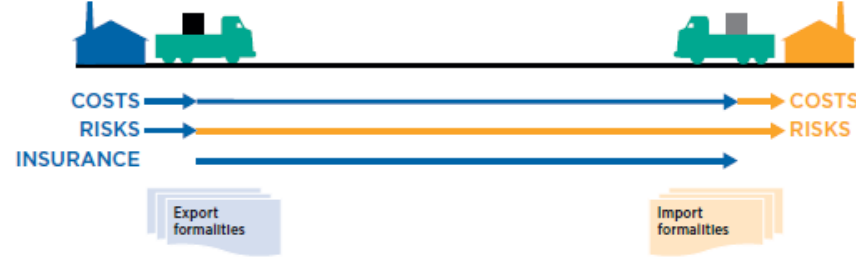
## İş yerinde teslim



## CIP Carriage and Insurance Paid To

(Insert named place of destination) Incoterms® 2020

## Taşıma ücreti ve sigorta ödenmiş teslim



## FCA Free Carrier Taşıyıcıya masrafsız teslim

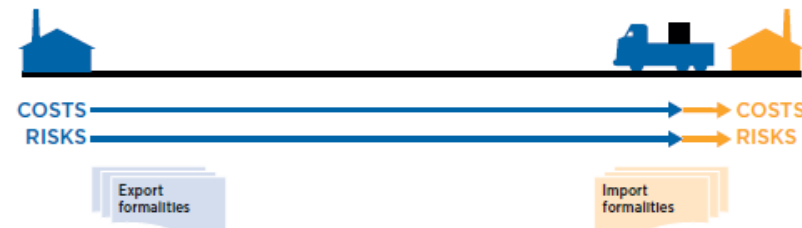
(Insert named place of delivery) Incoterms® 2020



## DAP Delivered at Place

(Insert named place of destination) Incoterms® 2020

## Belirtilen yerde teslim



**ÖNEMLİ OLAN MALİYETİN HANGİ TARAFCA  
YÜKLENİLECEĞİ VE RİSKİN DEVRİDİR.**



SAVUNMA101.COM  
AYHAN SUNAR

# INCOTERMS 2020

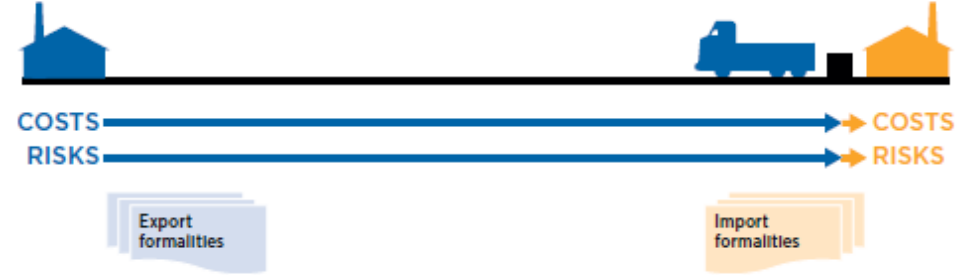
## CPT Carriage Paid To Taşıma ücreti ödenmiş teslim

(Insert named place of destination) Incoterms® 2020



## DPU Delivered at Place Unloaded

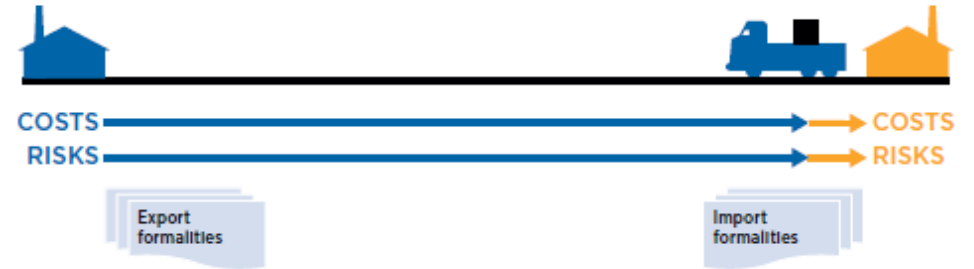
(Insert named place of destination) Incoterms® 2020



## Belirtilen yerde mal boşaltılmış teslim

## DDP Delivered Duty Paid

(Insert named place of destination) Incoterms® 2020



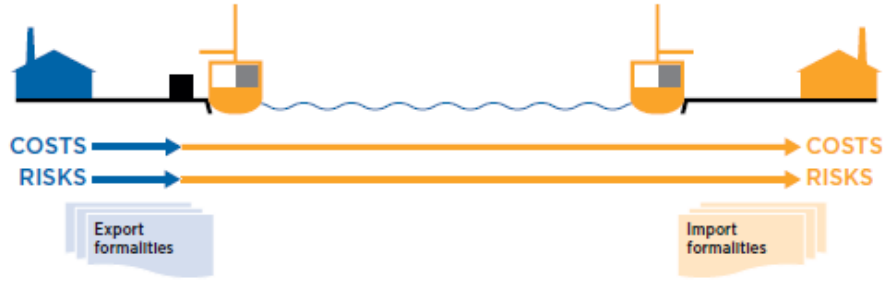
## Gümrük resmi ödenmiş teslim

**ÖNEMLİ OLAN MALİYETİN  
HANGİ TARAFCA  
YÜKLENİLECEĞİ VE RİSKİN  
DEVİRİDİR.**

## Gemi yanında teslim

### FAS Free Alongside Ship

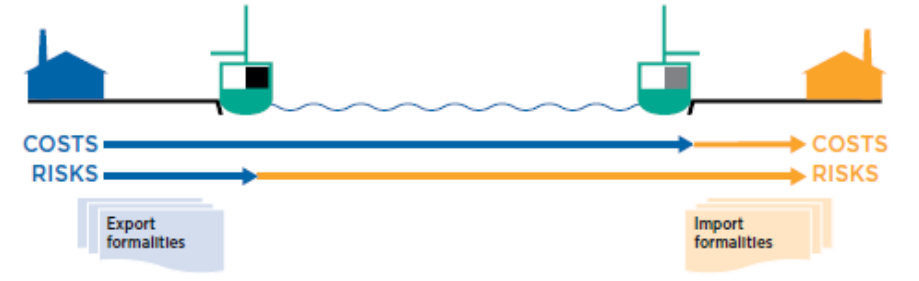
(Insert named port of loading) Incoterms® 2020



## Masraflar ve navlun dahil teslim

### CFR Cost and Freight

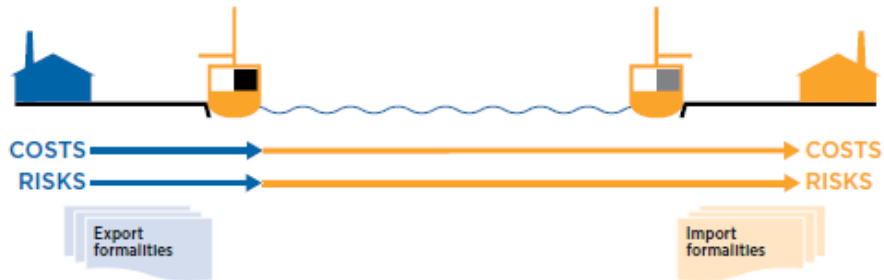
(Insert named port of destination) Incoterms® 2020



## Gemide masrafsız teslim

### FOB Free on Board

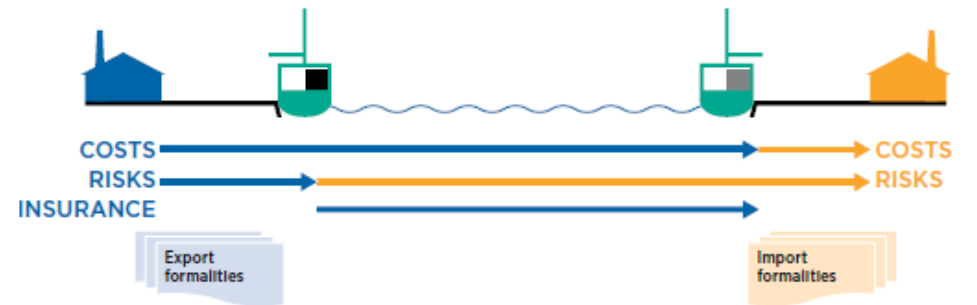
(Insert named port of loading) Incoterms® 2020



## Masraflar, sigorta ve navlun dahil teslim

### CIF Cost, Insurance and Freight

(Insert named port of destination) Incoterms® 2020



**ÖNEMLİ OLAN MALİYETİN HANGİ TARAFCA  
YÜKLENİLECEĞİ VE RİSKİN DEVRİDİR.**

## YURT İÇİ – YURT DIŞI SATIN ALIM

Özellikle savunma sanayi ve benzer yüksek teknoloji içeren sektörlerde veya ham madde / ara ürün ihtiyacının yerli olarak karşılanamadığı sektörlerde, satın alma bölümü hem yurt içi, hem de yurt dışı satın alım yapar. İki arasındaki temel farklar şu şekildedir:

YURT İÇİ	YURT DIŞI
Tek dil	Yabancı dil
Satıcı bilgisine kolay erişim	Satıcı bilgisine erişimde muhtelif zorluklar
Politik faktörler etkisiz	Politik faktörler etkili
Mevzuat ve devlet etkisi az (bilinirdir)	Mevzuat ve devlet etkisi yüksek (belirsizdir)
Finans piyasası bilinir	Finans piyasası değişkendir
Tek para birimi	Çok para birimi
Kalite, teknoloji ve en iyi fiyat çeşitliliği sınırlı	Kalite, teknoloji ve en iyi fiyat çeşitlilięi zengin
Kolay iletişim	Zor iletişim
Ziyaret kolaylığı	Ziyaret zorluğu

**A.TR Dolaşım Belgesi;** Türkiye ile Avrupa Birliđi (AB) arasındaki sanayi ürünleri ve işlenmiş tarım ürünleri ticaretinde kullanılan, eşyanın Türkiye ve AB'de serbest dolaşımında olduğunu gösteren ve eşyanın tercihli rejimden faydalanmasını sağlayan belgedir. Bir başka tanımla Türkiye veya Avrupa Topluluđu kaynaklı olan veya sayılan, ya da Türkiye veya Toplulukta serbest dolaşım halinde bulunan eşyanın Katma Protokol hükümlerinden yararlanabilmesini sağlamak üzere, ihracatçı ülke yetkili kuruluşlarınca düzenlenip, gümrük idaresine verilen belgedir.

**Air Waybill Akreditif :** Hava konşimentosu Alıcı ve satıcı arasında yapılan anlaşma gereği, aracı bir banka tarafından söz konusu mal ve hizmetin gerçekleştirildiğine dair belgelerin verilen süre içerisinde, belirtilen şartlara uygun olarak ibrazı ile ödemenin yapılacağına ilişkin banka taahhüdüdür.

**ATA Karnesi:** Gümrük anlaşmaları kapsamında, eşyanın bir ülkeye geçici girişinde gümrük vergilerinden muaf tutulması ve gümrük formalitelerinin azaltılmasını sağlamak amacıyla üye ülke yetkili makamlarınca verilen anlaşma eki belgedir.

**Gümrük Hattı (Kırmızı, Sarı, Mavi, Yeşil Hat); Kırmızı Hat:** Hem gümrük beyanı ve ekli belgeler kontrol edilir, hem de eşyanın fiziki muayenesi yapılır. **Sarı Hat:** Yalnızca eşyaya ilişkin gümrük beyannamesi ve ekli belgelerin doğruluğu ve birbiriyle uygunluğu kontrol edilir. Eşyanın fiziki muayenesine gerek görülmez. **Mavi Hat:** Yetkilendirilmiş yükümlü sertifikasına veya Ticaret Bakanlığı tarafından belirlenen onaylanmış kişi statüsüne sahip olan kişilere uygulanan kontrol türüdür. Mavi hatta kontrol edilen eşya, belge kontrolüne veya fiziki muayeneye tabi tutulmaz. **Yeşil Hat:** Gümrük beyanı kapsamındaki eşya belge kontrolüne veya fiziki muayeneye tabi tutulmaz.

**Gümrük Statüsü:** Eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesinde serbest dolaşıma girmiş olup olmadığı yönünden durumunu ifade eder.

**Gümrük tarife cetveli:** İthal edilen mallar üzerinden alınması gereken vergi miktarı veya oranlarını gösteren listedir.

**Hava Konşimentosu:** Havayolu taşıma senedidir. I.A.T.A üyesi havayolu taşıma şirketleri tarafından düzenlenir.

**INF 4 Bilgi Formu:** Tedarikçi beyanının gerçekliğinin ve tedarikçi beyanında yer alan bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesi amacıyla Menşe ispat belgesinin düzenleneceği gümrük idaresinin talebi üzerine tedarikçinin yerleşik olduğu veya gerekli bilgi ve belge akısının yapılmış olması kaydıyla ihracatın gerçekleştirildiği ülke gümrük idaresince düzenlenen, tedarikçi tarafından ihracatçı ülke gümrük idaresine verilmek üzere ihracatçıya sunulan belgedir.

**Konşimento (Sevk Belgesi):** Tren, uçak veya gemi ile yapılan taşımacılıkta kullanılan ve malın taşımak üzere teslim alındığını ve varış noktasında konşimento sahibine teslim edileceğini gösteren kıymetli evrak niteliğinde bir belgedir.

**Menşe İspat Belgeleri:** Eşyanın tercihli menşeyini gösteren EUR.1 ve EUR. MED Dolaşım Sertifikalarını, Fatura Beyanlarını, Form A Belgelerini ve tercihli olmayan menşeyini gösteren Menşe Şahadetnamelerinin tamamını ortak tanımdır. Menşe şahadatnamesi, malzemenin üretildiği veya gördüğü işlem nedeniyle üretilmiş sayıldığı yeri (ülkeyi) belirten belgedir.

**Navlun:** Taşıyıcının nam ve hesabına ödenecek olan, eşya ve yolcunun taşınmasına ilişkin ücretlerin tamamıdır.

**Navlun Bedeli:** İthal ve ihraç edilen malların nakliye bedelidir. Navlun Faturası CIF ve CF olarak ihraç edilen mallara ait navlunun satıcı tarafından ödenmesi gerekir. Navlunun ödendiğinin doğrulamak için konşimento üzerine "navlunu ödenmiştir" kaydı konulur. Konşimentoda bu kayıt bulunuyorsa konşimento ile birlikte nakliyeciden düzenlenen bir navlun faturasının da bankaya verilmesi gerekir. Bu navlun faturasında, malların yüklenererek teslim alındığı ve bir navlun borcunun kalmadığı gösterilir.

**Proforma Fatura:** Anlaşma safhasında ihracatçı tarafından malın birim fiyatının, özelliklerinin ve satış şartlarının yer aldığı, bilgi verme amacını güden bir teklifname niteliğindeki fatura olmaktadır.

**Serbest Dolaşımdaki Eşya:** Türkiye ve AB Menşeli olan veya üçüncü ülke Menşeli olup Türkiye ya da AB'de ithal işlemleri tamamlanmış, gerekli gümrük vergisi, es etkili vergi ve resimleri tahsil edilmiş, bu vergi ve resimleri tam veya kısmi bir iadedden yararlanmamış eşyayı ifade eder.

**Serbest Ticaret Anlaşması (STA):** Bu anlaşmaların amacı, iki tarafın birbirleri menşeli eşyaya tercihli tarife uygulaması suretiyle iki ülke arasındaki ticareti özendirmek ve arttırmaktır.

**Zeyilname:** Sigorta poliçesinin yürürlükte bulunduğu dönem içerisinde meydana gelen değişiklikleri belirtmek için düzenlenen belgedir.

- **Ticari Belgeler (Commercial Documents):** Faturalar, eki listesi, koli listesi, imalatçı analiz belgesi, kontrol-gözetim belgesi, gemi ölçü raporu.
- **Resmi Belgeler (Official Documents):** Dolaşım belgeleri, menşe şahadetnamesi, kontrol belgeleri, konsolosluk faturası, uygunluk belgesi, sağlık sertifikası, veteriner sertifikası, helal belgesi, koőer belgesi, radyasyon belgesi, boykot/kara liste sertifikası, A.T.A karneleri.
- **Taşıma Belgeleri (Transport Documents):** Deniz konşimentosu, Özellikli konőimentolar, diğer konőimentolar.
- **Sigorta Belgeleri (Insurance Documents):** Flotan sigorta poliçesi (ÖN SÖZLEŞME), sigorta mektubu, sigorta poliçesi, sigorta sertifikası.
- **Finansman Belgeleri (Financial Documents):** Poliçe, bono, rehin senedi, antrepo makbuzu, teslim emri, kontrol ve numune alma yetki belgesi.



İhracatçının sipariş sırasında ithalatçıya gönderdiği teklif faturasıdır. **Ön fatura** anlamına da gelir.

Bu fatura Offer Form - Teklif Formu yerine geçer.

Bu belge üzerinde, ihracatçı ve ithalatçının kimlik bilgileri, malın fiyatı, tanımı, miktarı, eşyanın taşınma şekli ve navlun bedeli ile teslim şekli, sigorta ve yükleme tarihi, boşaltma yeri, malların ağırlıkları ile ambalaj şekilleri, koli sayısı ve teklif edilen fiyatın hangi tarihe kadar geçerli olduğu da belirtilir.

Proforma faturanın hukuki ve ticari herhangi bir değeri yoktur, hiçbir mali yükümlülük yaratmaz yani ihracatçının vermiş olduğu bu fatura karşılığında ithalatçı için herhangi bir ödeme veya KDV söz konusu olmaz. Ancak, proforma faturanın gönderilmesinden sonra ithalatçının kesin sipariş vermesi ve özellikle akreditif açması halinde, akreditif metninde proforma fatura tarih ve sayısı bildirilmiş ise, bu takdirde ihracatçı gönderdiği proforma faturadaki bilgilerle kendini bağlamış ve bu kapsamda yükleme sorumluluğuna girmiş olacaktır.

## **MAL MUKABİLİ - AÇIK HESAP**

Cash Against the Goods (C.A.G.) – Open Account

## **VESAİK MUKABİLİ - VESİKALI TAHSİL**

Cash Against the Documents (C.A.D.) - Documents Against Payment (D/P)

## **AKREDİTİFLİ - KREDİ MEKTUPLU ÖDEME**

Letter Of Credit (L/C) - Documentary Credit (D/C)

## **KABUL KREDİLİ - VADELİ - POLİÇELİ ÖDEME**

Acceptance – Documents Against Acceptance (D/ A) - Draft, Acceptance

## **PEŞİN -AVANSLI ÖDEME**

Cash - Advance Payment - Payment in Advance, T/T

## AKREDİTİF ÇEŞİTLERİ

İki çeşit akreditif vardır: dönülebilir (kabili rücu) ve dönülemez (gayri kabili rücu).

Dönülebilir akreditif satıcıya önceden bir uyarı yapmadan dokümanları değiştirilebilen veya iptal edilebilen akreditif anlamına gelmektedir. Dönülemez akreditifte ise akreditif şartları akreditifin tüm taraflarının onayı halinde değiştirilebilir veya iptal edilebilir.

Teyitli: Anlamı ihracatçı bankasının yabancı bankaya ödeme garantisi vermesidir.

Stand-by Akreditifler: Açık hesap işlem yapıldığında, ihracatçı bazen stand-by akreditif ister. Bu akreditif çeşidinde, ödeme belirlenmiş süreler içinde (genellikle 30 - 60 günde) yapılmadığı zaman akreditif devreye girmektedir.

Zamanlı (kabullü) akreditifler: Dokümanlarla beraber bir poliçe ibraz edilir ve akreditif şartlarına uygun işlem yapılmışsa üzerine 'kabul' yazılır ve bu andan sonra işlem görür.

## AKREDİTİF ÇEŞİTLERİ

**Rotatif Akreditif:** Bir akreditif rotatif olarak düzenlediği zaman, akreditifte söz konusu olan miktar kullanıldıktan sonra yeniden kullanılır hale gelir. Akreditif rotatif olarak açıldığı için bu miktar için yeniden bir akreditif açmaya gerek duyulmaz, aynı koşul ve şartları taşıyan bir akreditif yeniden aktif hale gelir. Bu tür akreditifler çok yüksek hacimli ve belirli aralıklarla yapılacak olan yüklemelerde kullanılır.

**Devredilebilir Akreditif:** Lehdar kendi adına açılan akreditifi eğer amir banka onay verirse bir başka tarafa devredebilir. Bu devretme işlemini sadece bir defaya mahsus yapabilir. Lehdar devredilebilir bir akreditifi bir diğer lehdarın lehine yeniden düzenleyebilir. Bu tür akreditifler; ilk lehdarı aracı konumunda olduğu durumlarda kullanılır.

Bir akreditif devredilirken aşağıdaki şartlar değişebilir:

- Miktar azaltılabilir,
- Geçerlilik süresi kısaltılabilir,
- Dokümanları ibraz etme süresi kısaltılabilir,
- Malların sigorta oranları yükseltilebilir,
- Ürünlerin birim satış fiyatları düşürülebilir,
- Malların yükleme süresi kısaltılabilir.

## AKREDİTİF ÇEŞİTLERİ

**İştira Edilebilir Akreditif:** İştira edilebilir bir akreditifte, ödeme yapma yetkisi; akreditifi açan banka tarafından sadece bir banka olarak sınırlandırılmamıştır. Ödemeyi yapmayı isteyen, poliçeyi kabul eden veya vadeli olarak açılmış olan akreditifin vadesini üstlenen herhangi bir banka yetkili banka olarak atanabilir.

**İştira Edilemez Akreditif:** İştira edilemez akreditifte ihracatçıya ödeme yapma yetkisi, akreditifi düzenleyen banka (amir banka) tarafından, belirli bir banka ile sınırlandırılmıştır.

**Karşılıklı Akreditif:** Açılmış bir akreditifi teminat göstererek başka bir akreditifin açılmasıdır. Daha açık bir ifade ile, bir akreditifin lehdar adına açılmış olan akreditifi teminat göstererek başka bir akreditif açma talebinde bulunabilir.

**Vadeli Akreditif:** Akreditifin öngördüğü vesaikin koşullara uygun şekilde ibraz edilmesi karşılığında, vesaik tutarının akreditifte belirlenen bir süre sonra lehdara ödeneceğini taahhüt eden bir akreditiftir.

**Görüldüğünde Ödemeli Akreditif:** Gerekli dokümanlar bankaya ibraz edildiği zaman ödeme yapılan akreditiftir.

## İTHALATTA İŞLEMLER

- İthalata konu malın gümrük bölgesine gelmesinden önce yapılması gerekenler tamamlanır.
  - ithalata konu malın proforma faturası nakliyeciy firmaya teslim edilmiş ve nakliye sözleşmesi imzalanmıştır. Malın geliş şekline göre gerekli tüm belgeler gümrük idaresine sunulabilecek şekilde eksiksiz tamamlanmış olmalıdır.
  - Kambiyo Mevzuatına uygun ödeme yapılmış veya ödeme taahhüdü verilmiş olmalıdır.
- Belgelerin ve eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesine (idaresine) sunulur,
- Gümrük Beyannamesi gümrük idaresine teslim edilir,
- Beyannamenin tescili, vesaik ve fiziki kontrollerin tamamlanır,
- Eşyanın Muayene ve Tahakkuku yapılır,
- İthalata konu malın vergileri hesaplanır ve tahsil edilir/ödenir.
- Mal ithalatçı firmaya teslim edilir.

## **ESNEKLİK:**

Satın alma, projelerin farklı aşamalarındaki malzeme tedarik ihtiyaçlarına adapte olabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.

Örneğin bir AR-GE projesinde mühendislik tarafından belirlenen malzemeler, direkt nokta atışı malzeme üreticisinden, parça/seri/model no ile satın alınabilirken, diğer geliştirme veya seri üretim aşamalarında tedarikçi araştırmaları sonrasında uygun spesifikasyonları sağlayan malzeme bulunarak satın alınabilmelidir. Nadir de olsa, firma iç yönerge/prosedürleri her iki ihtiyacın (ARGE ihtiyaçları – Geliştirme/Seri Üretim ihtiyaçları) aksamadan birlikte işletilebilmesinde eksiklikler içerebilmektedir.

## **SÜREKLİ SÜPÜRME:**

Halı her süpürüldüğünde toz çıkar. Sürekli süpürme yapılmalıdır. Satın alma birimi her malzeme listesine eğildiğinde, fiyatlarda mutlaka avantaj elde edecektir. Karşılığı/mükafatı sağlanmak kaydıyla, satın alma biriminizi halıyı devamlı süpürerek, malzeme maliyetlerini düşürmeye motive etmelisiniz. İşletme kârlılığına etkisi ÇOK büyüktür.

İstanbul Üniversitesi, Dış Ticaret Programı – Lojistik Ders Kitabı, Öğr.Gör. Aynur Önür Aslan  
Açık Kaynak: [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/disticaret\\_ue/lojistik.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/disticaret_ue/lojistik.pdf)

Lojistik Terimler Sözlüğü

<http://www.rapid.com.tr/tr/lojistik-terimler-sozlugu.pdf>

Lojistik Terimler Sözlüğü

<http://www.loder.org.tr/tr/terimler.html>

ICC Incoterms 2020

<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>