



Prof. Dr. Murat ERDAL
İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri
Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı
merdal@istanbul.edu.tr

TEDARİKÇİLERDEN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VERİSİ NASIL TOPLANIR?

SATINALMA ŞARTNAMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE TEDARİKÇİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BİLGİ FORMU ÖRNEĞİ

Sürdürülebilir Satınalma ISO 20400 yazı dizimize kaldığımız yerden devam ediyoruz. Bu bölümde odağımız teknik şartnameler: sürdürülebilirlik verisinin ihtiyaçla başlayıp şartnamede ölçülebilir kriterlere ve doğrulanabilir kanıta bağlanması. Yazının ekinde, sürdürülebilirlik beyanı niteliğinde bir "Tedarikçi Sürdürülebilirlik Bilgi Formu (Veri Beyanı)" örneği de paylaşıyorum. Bu form özellikle KOBİ ölçeğinde, uygulanabilir bir başlangıç paketi olarak değerlendirilebilir. Bir sonraki yazıda ise bu kriterleri sözleşme hükümlerine nasıl çevireceğimizi ve hangi mekanizmalarla bağlayıcı hale getireceğimizi ele alacağız.

Son olarak "Sürdürülebilir Tedarikçi Kimdir? Bir Şirketi Sürdürülebilir Kılan Özellikler Nelerdir?" başlıklı yazımızda çerçeveyi tedarikçi profili üzerinden kurmuştuk. Hatırlatma açısından, yazı dizisinde ISO 20400 sistematüğünde ilerliyor ve sürdürülebilir tedarik operasyon çevrimini adım adım izliyoruz (Şekil 1).



Şekil 1- Sürdürülebilir Tedarik Operasyon Yönetimi
(ISO 20400 Sürdürülebilir Tedarik Rehber Standart).

Sürdürülebilirlik Verisi, İhtiyaçla Başlar; Şartnamede Ölçülebilir Kriterlere ve Doğrulanabilir Kanıta Bağlanır.

Şirketlerde sürdürülebilirlik çalışması bir bütündür. Satınalma operasyonlarında süreç, ihtiyacın ortaya çıkması ve talebin tanımlanmasıyla başlar. Şartname; sürdürülebilirlik beklentisinin tedarikçi tarafından anlaşılmasında en somut, en net referans alanıdır. Bu beklenti, şartnamede eşik değerler, metodoloji ve kanıt paketi ile ölçülebilir hale getirilir. Sözleşmede ise aynı isterler denetlenebilir yükümlülük ve yaptırma dönüştürülerek güvence altına alınır.

Şartname Neden Önemli?

Şartname= Hukuki ve Stratejik Referans

Yazılarımı yakından takip eden dikkatli okuyucularımı bilecektir. Son dönem Satınalma Dergisi köşemde özellikle satınalma ve tedarik zinciri odaklı dava dosyalarını inceliyorum. Dönüşümlü olarak tedarik zinciri meslek çevremizi ele alıyorum. Rotasyonun çok faydasını gördüğümü söylemeliyim.

Uzun bir dönem bilirkişilik yaptım. Dava dosyası inceledikçe konunun önemini kavırıyorsunuz. Şirketlerimizde özellikle bu iki dokümanın hazırlanmasında daha fazla emek verilmesine ihtiyaç olduğunu söyleyebilirim. Satınalma hazırlıkları, birimler arası koordinasyon ve planlama aşamasındaki dikkatimiz firmamızı koruyor. Satınalma operasyonları ile ilgili şartname ve sözleşmeler birer kanıt niteliğinde ve bağlayıcı. Sadece şirket içerisinde değil tedarikçi / tesaeronlarla ilişkilerin düzenlenmesinde son derece kritik öneme sahipler.

O nedenle sürdürülebilir şartname hazırlamaya daha temelden girip, ilk aşamada "şartname içeriği nedir?" sorusuyla başlamak istiyorum. Açıkçası bu konunun ülkemizde hem alıcı tarafta hem de tedarikçi tarafında yeterince anlaşıldığını pek düşünmüyorum.

Birincisi birçok dava dosyasında somut olarak gördüğüm şu: şartname gerekliliklerine aykırılıklar doğal olarak tedarikçi-alıcı (müşteri) arasında uyumsuzluğa neden oluyor. Alıcı teslim edilen ürünlerin ihtiyaca uygun olmadığını kanıtlarıyla yani şartname ve sözleşme ile ortaya koyuyor. Sonrasında ise tarafların borç-alacak iddiaları, icra takipleri birbirine karışıyor.

Mahkeme süreçlerinde şartname hem teknik yönüyle hem de hukuki geçerliliği ile son derece güçlü bir belge. İhtiyacın teknik açıklanması, belirsizliği azaltıp alıcıyı olası risklere karşı koruyor. Kalite kriterleri, işin kapsamı ve tarifleri tarafların iddialarında şartnamelere ve tabii sözleşme hükümlerine hemen her zaman atıfta bulunuluyor. Anlaşmazlıklarda sürekli bu teknik dokümanlar referans gösteriliyor. Böylece talep eden birim, satınalma ve tedarikçi ortak metinde buluşur; uygunluk ve kabul kriterleri baştan tanımlandığı için anlaşmazlık alanı daralır.

Sürdürülebilirlik açısından kritik fark şudur: Şartname sadece "ne alınacağını" değil, "hangi sürdürülebilirlik kanıtıyla alınacağını" da tanımlamaktadır.

Sürdürülebilir Satınalmanın Ortak Dili: ISO 20400

Sürdürülebilirlik çok sayıda yeni kavramı da işletmecilik hayatına getirdi. Tedarik zinciri tanımlamasında, ürünün ilk üretildiği noktadan son tüketildiği noktaya kadar olan süreci "uçtan uca" olarak özetlerdik. Bugün ise "doğadan doğaya" ifadesi giderek daha yaygın. Döngüsellik yaklaşımının güçlenmesiyle birlikte sürdürülebilirlik tarafında C2C – Cradle-to-Cradle (Beşikten Beşiğe) kavramı öne çıkıyor.

Şirketlerde farkındalık hızla yükselmekle birlikte, satınalma eğitimlerimde bu sözcükleri ilk defa duyan arkadaşlar olduğunu da sıklıkla görüyorum.

Günümüzde sürdürülebilir tedarik başka bir noktaya taşındı. Kimya sektörünün bir paydaşı (ve üründe) aradığı niteliklerle, inşaat sektörünün yüklenicilerinde/ tesaeronlarında aradığı nitelikler birebir örtüşmüyor. Her sektörün kendine özgü satınalma politikası, alım kategorileri, tükettiği ürün grupları ve aldığı hizmet grupları var. Sürdürülebilirlik tarafında bir sektörde kimyasal analizler, raporlar, laboratuvar sonuçları, zararlı maddelerin varlığı, sertifikalar ve belgeler öne çıkarken; diğer bir sektörde işçi-işveren ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, atık-artık yönetimi ve bertaraf konuları öncelik kazanıyor. Öncelikler farklılaşsa da, değer zincirinin her aşamasında sürdürülebilirlik kriterleri artık daha sistematik biçimde aranıyor ve talep ediliyor.

Şirketlerde sürdürülebilirlik anlayışı zaman içerisinde büyük bir dönüşüm gösterdi. Sürdürülebilir satınalma uygulamaları da hızla gelişti ve gelişmeye devam ediyor. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO), ISO 20400 Sürdürülebilir Satınalma Rehber Standardı yayımlayarak tepe yönetiminin sürdürülebilir satınalma sistemini kurma ve önceliklendirme rolüne dikkat çekti. Bu çerçevede "sürdürülebilirlik sistem sınırı" kavramını öne çıkardı. Bu yaklaşım, LCA – Life Cycle Assessment (Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi) çalışmaları ile Environmental Product Declaration (Çevresel Ürün Beyanı) gibi kanıt mekanizmalarını ve değer zinciri içindeki sürdürülebilirlik risklerini daha görünür hale getirdi.

Sektörel Farklılıklar ve Kanıt Gereklilikleri

Temin edilen ürünün/malzemenin menşei, ürün ağacı (BOM), temel bileşenlerinin neler olduğu, REACH uyumu, SDS-Güvenlik Bilgi Formu, % kaçının geri kazanımla elde edildiği, karbon ayak izi, su ayak izi, enerji tüketim verileri, lojistik emisyon değerleri gibi pek çok pek çok başlık artık daha sistematik biçimde sorgulanıyor. Ürünün temin edildiği bölge/ülke ve tedarikçi firma çok yönlü değerlendiriliyor; sürdürülebilir tedarikçi profili talep ediliyor. Tedarikçi Davranış Kuralları (ILO uyumu), çatışma mineralleri ile sahip olunan belge ve sertifikalar da bu değerlendirmelerin ayrılmaz parçası haline geldi. Kısacası satınalma operasyonlarında tedarikçi/tesaeron ve temin edilen ürün/hizmet, **ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kriterleri** çerçevesinde giderek daha ayrıntılı bir kanıt mantığıyla ele alınıyor.

Bu yaklaşımı sahada uygulayabilmek için önce şartname türlerini ve teknik şartnamenin temel yapısını netleştirelim.

İdari Şartname Nedir? Teknik Şartname Nedir?

Şartnameler İdari Şartname ve Teknik Şartname olmak üzere temelde ikiye ayrılır. İdari şartnameleri daha çok ihale süreçlerinde ve kamu yönetimi uygulamalarında görürüz. Çünkü sürecin usulü, teklif kuralları, değerlendirme ve sözleşmeye giden aşamalar bu metinle netleştirilir. Özel sektör tarafında ise sürecin ilk adımlarında tedarikçinin tanınması ve yetkinliklerinin ölçülmesi öne çıkar. Sıklıkla Bilgi Talebi (RFI – Request for Information), Teklif/Çözüm Önerisi Talebi (RFP – Request for Proposal) ve Fiyat Teklifi Talebi (RFQ – Request for Quotation) kapsamında ilerler. Kapsamı netleştikten sonra Teknik Şartname devreye girer; burada yapılacak işin/temin edilecek mal veya hizmetin teknik detayları, performans ve kabul kriterleri açıkça tanımlanır. Bu yazıda ise odağımız, teknik şartnamelerde sürdürülebilirlik kriterlerinin nasıl kurgulanacağıdır.

Teknik şartnamenin dört temel bileşeni şunlardır:

- 1) Gereksinim:** İstenen kalite seviyesini ve spesifikasyonları ölçülebilir teknik kriterlerle (tolerans, performans, malzeme, standart, kabul limiti vb.) tanımlar.
- 2) Doğrulama:** Tanımlanan kriterlerin karşılandığını test / muayene / ölçüm ve dokümantasyon (sertifika, rapor, çizim, onaylı numune vb.) ile doğrular.
- 3) İzlenebilirlik:** Doğrulama çıktılarının hangi ürün/parti/lot/seri ve hangi bileşen/konfigürasyon ile ilişkili olduğunu kayıt altına alır (kayıt kodları, etiket, revizyon, seri no, COA vb.)
- 4) Süreklilik ve Uygunsuzluk Yönetimi:** Uygunsuzlukları Düzeltici ve Önleyici Faaliyet, revizyon ve değişiklik yönetimiyle kapatır; kök nedeni giderir, tekrarı önler ve standardı kalıcı kılar.

Teknik şartnameler, ihtiyaca ve uygulama bağlamına göre şekillenir. Hammadde şartnamesi, yazılım şartnamesi, proje bazlı mühendislik işlerine ait şartnameler ve inşaat sektöründeki şartnameler; kapsam, doğrulama yöntemi ve dokümantasyon yapısı açısından önemli yapısal farklılıklar taşır.

Sahada şartnameler; sektör, ürün/hizmet türü ve risk profiline göre farklı biçimlerde kurgulanır. Bu nedenle sürdürülebilirliği şartnameye entegre etmek için, önce şartnamenin ortak ana başlıklarını görmek ve her başlığın sürdürülebilirlik açısından hangi istekleri ve hangi kanıt paketlerini taşıyabileceğini netleştirmek gerekir.



"İğneyi Önce Kendi Şirketine Batır Sonra Tedarikçine"

Sürdürülebilir iş çevresinde iki konu artık son derece kritik hale geldi. Birincisi iç yapıda kendi işletmemize çeki düzen vermek; ardından aşama aşama tedarikçilerimizle birlikte aynı dili konuşmak. Nitekim Sürdürülebilir Satınalma yazı dizimizin 4.de ele aldığımız "Sürdürülebilir Tedarikçi Kimdir? Bir Şirketi Sürdürülebilir Kılan Özellikler Nelerdir?" başlığı da bu iki konunun birbirinden ayrılmadığını gösteriyor. Tedarikçilerimizde sürdürülebilir firma niteliklerini aramadan önce, kendi yapısal eksikliklerimizi gidermemiz; sağlam bir sürdürülebilirlik gelişimi için yol haritası hazırlayıp devreye sokmamız gerekiyor. Aynı zamanda birlikte mesafe alacağımız tedarikçilerin sürdürülebilirlik farkındalığını artırmak ve bu sürecin hukuki bağlantılarını doğru kurgulamak da şart.

İkinci kritik konu ise temin edilen ürün ve hizmetlerle ilgili olarak daha fazla sorgulayıcı olmak. Yeni dönem her operasyonda ESG kriterlerini, BM Kalkınma Hedeflerini, ulusal ve uluslararası mevzuatı önümüze getiriyor. Operasyonlarımız daha fazla mercek altına alınıyor.

Satınalma operasyonları için iki kanıt dokümanı işin doğasını da değiştirecek:

- **Şartname Gereklilikleri** (kalite ölçütleri, teknik gereklilikler ve kabul kriterleri)
- **Sözleşme Hükümleri** (yükümlülük, performans, kanıt ve yaptırım mekanizmaları)

Şartname Gereklilikleri ve Tedarikçi Yükümlülüğü

Şartname yazımında birden fazla birim ve uzmanın katkısı vardır. Fabrikalarda ana talep sahibi çoğu zaman üretim departmanıdır; dolayısıyla üretim ekibi ile uzmanlık seviyesi yüksek mühendislerin katkısı belirleyicidir. Bunun yanında kalite ve satınalma arasında yakın bir iş birliği gerekir. Farklı alım kategorilerinde (örneğin bilişim teknolojileri, bakım-onarım, tesis yönetimi gibi) ilgili birimlerin uzmanları da doğrudan katkı sağlar. Sonuçta şartnamenin oluşmasında en büyük pay, talep sahibi kullanıcı birimdedir; ihtiyacı en doğru şekilde tanımlayabilecek olanlar da onlardır. (Şekil 2)

Şartnamelerin hazırlanmasına yeterince özen gösterilmediğinde; eski, eksik/hatalı ya da güncelliğini yitirmiş bilgiler hukuki problemlere yol açabiliyor. Ölçülerin, teknik çizimlerin, malzeme niteliğinin, kimyasal içeriğin veya makine özelliklerinin günün ihtiyacına göre düzenli biçimde gözden geçirilmesi gerekir. Kimse eski çizimlere göre üretilmiş bir parçayı ya da eski versiyon bir makineyi teslim almak istemez; ancak ne yazık ki mahkeme dosyalarında bunun çok sayıda örneği var.

Gözden kaçan nedir? Yeterince vakit ayıramamak mı, uzmanlık yetersizliği mi, işine sahip çıkmamak mı? Daha kritik bir risk de şudur: Kimi durumlarda şartname, kasıtlı biçimde belirli bir tedarikçiye işaret edecek şekilde kurgulanabilir ya da şartname yazımı fiilen tedarikçiye bırakılabilir. **Şartnamenin bir kanıt dokümanı olduğu unutulduğunda ise, yargı süreçlerinde işletmenin eli zayıflar.**

Şartname Gereklilikleri ve Tedarikçi Yükümlülüğü	
Prof. Dr. Murat ERDAL – merdal@istanbul.edu.tr (Ölçütler / Teknik Gereklilikler / Kalite Kriterleri / Kabul Kriterleri)	
Şartname Gerekliliği	Tedarikçi Yükümlülüğü
 Teknik Tanım ve Kalite	Ne üreteceğim? Ölçüleri, malzemesi, görünüşü nasıl olacak? Standartlar, tolerans, malzeme/işçilik şartı. Hangi hizmet çıktısını, hangi yöntem/standartla vereceğim? (hizmet ise)
 Dokümantasyon ve Revizyon Yönetimi	Hangi dokümanlar geçerli? Revizyon değişirse ne olur? Onay süreci nedir?
 Test ve Muayene Yöntemi	İşi doğru yaptığımı nasıl ispatlayacağım? Hangi testleri yapıp, hangi raporu vereceğim? Ölçüm metodu, numune planı, test raporu formatı.
 Kabul/Red Kriteri	Hangi koşullarda teslimat kabul edilir; hangi koşullarda teslimat reddedilir ve/veya ödeme yapılmaz? Hangi koşulda kabul/ret; uygunsuzluk tanım.
 Ambalaj-Etiketleme-Sevk Gereklilikleri	Ürünü nasıl paketleyip, nasıl etiketleyip göndereceğim? Etiketleme, Ambalaj, Sevk koşulları.

Şekil 2- Şartname Gereklilikleri ve Tedarikçi Yükümlülüğü

Sürdürülebilir satınalma ve tedarik zinciri eğitimlerinde, katılımcıların en sık vurguladığı konuların başında tedarikçi profilleri arasındaki farklılıklar, yetkinlik seviyelerindeki uçurum ve sürdürülebilirlik başlıklarına yeterince yakın olmamaları geliyor. Sürdürülebilirlik komitelerinin tedarikçilerden doğru ve karşılaştırılabilir sürdürülebilirlik verisi talep ettiğini; ancak bu veriyi toplama ve doğrulama aşamasında ciddi zorluklar yaşandığını da sıklıkla duyuyoruz. Özellikle malzeme bileşenleri, sertifikalar, faaliyet verisi ve emisyon hesaplamaları gibi alanlarda sahada önemli boşluklar olduğunu görüyoruz.

KOBİ ölçeğinde daha temel bir seviyeden ilerlenmesi taraftarıyım. Büyük ölçekli firmalarımız sürdürülebilirlik konusunda belirli bir mesafe aldıkları için ortak zeminde buluşmak nispeten daha kolay. Bu firmalar, sürdürülebilirlik ekseninde dile getirilen konularda "Biz bu belgeyi bilmiyoruz, güncel mevzuattan haberimiz yok" gibi mazeretlere de pek alan bulamıyor; çünkü çoğu bir şekilde ihracat yapıyor ve uluslararası pazarlarda sürdürülebilirlik artık rekabet gücünün önemli bir yapıtaşı haline gelmiş durumda. Dış müşterinin talep ettiği dokümanı, sertifikayı, laboratuvar test sonucunu veya ilgili raporu sunmadığınızda tolerans gösterilmiyor; bunun maliyeti de yüksek oluyor.

Öncelikle şirket içerisinde, şartnameleri hazırlayan ekiplerin yeterli özeni gösterip göstermediğinden emin olmak gerekiyor. Aksi halde sorun daha baştan içeride başlıyor ve sonradan çok pahalıya patlıyor. Bu noktada sektörden kısa bir anekdot paylaşmak isterim. Metal sektöründe faaliyet gösteren bir şirketimiz bazı işleri fason firmaya vermişti. İhracat teslim noktasında, müşteri sahasında ürünlerde sıkıntılar fark edildi ve hatalı üretim nedeniyle projede kullanılmasının mümkün olmadığı ortaya çıktı. Soruşturma sonrası elbette birçok kurumsal eksiklik görüldü; ancak kök neden çok daha basitti: proje ekibi fason firmaya hatalı çizimleri göndermişti. Fason firma da doğal olarak "Ne çizim gönderdiyseniz ben onu kusursuz ürettim ve fabrikaınıza gönderdim" dedi. İhracat müşterisinin yaptırımları, proje takvimi baskısı ve tekrarlı üretim ihtiyacı; hem zaman kaybına hem de ciddi bir maliyet yüküne dönüştü. Firma refleks olarak günah keçisi aradı ve hızla "Kalite"yi işaret etti. KOBİ ölçeğinde ilk adım, şartnamenin kendisi hakkında tedarikçiye (üreticiye) rehberlik etmek; sürdürülebilir satınalma operasyonlarında bir değişim yaşandığını, açık ve anlaşılır biçimde anlatmaktır. Büyük firmalar bunu sürdürülebilir tedarikçi eğitimleri, tedarikçi günü etkinlikleri, bültenler ve dergiler gibi kanallarla yazılı ve sözlü biçimde düzenli olarak yapıyorlar. KOBİ'lerde ise aynı etkiyi, daha yalın araçlarla ve adım adım ilerleyerek oluşturmak mümkün.

Şartnamede Sürdürülebilirlik Maddeleri Nelerdir?

Farklı sektörlerde şartname formatı değişse de, sürdürülebilirliği şartnameye yaymak için ortak bir başlık seti vardır. Aşağıdaki çerçeve, bu ortak yapıyı ve sürdürülebilirlik isteklerinin hangi bölümlerde hangi mantıkla konumlandırılabilceğini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik gereksinimleri şartnamenin genelinde; amaç-kapsam tanımlarından malzeme seçimine, test/kabul kriterlerinden ambalaj-etiketlemeye ve değişiklik yönetimine kadar yayılmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilirlik, tek bir kısımda değil; şartname genelinde hissedilen, ölçülebilir kriterler ve doğrulanabilir kanıtlar bütünüdür. Tüm sektörlerde farklı şartname örnekleri görmekle birlikte ortak başlıkları sürdürülebilirlik ilişkili şu şekilde değerlendirebiliriz:

1. **Amaç, Kapsam ve Tanımlar**
 - o İşin/ürünün amacı, kapsam dışı kelimeler, terminoloji ve tanımlar
2. **İhtiyaç Tanımı ve Kullanım Senaryosu**
 - o Nerede/nasıl kullanılacak? Kapasite, çalışma koşulları, kritik fonksiyonlar
3. **Ürün/Hizmet Tanımı ve Yapı**
 - o Ürün ağacı; konfigürasyon, bileşenler
 - o BOM – Bill of Materials (Malzeme Listesi / Ürün Ağacı)
4. **Teknik Gereksinimler**
 - o Ölçülebilir gereksinimler, toleranslar, hedef performans değerleri
5. **Kalite Gereksinimleri**
 - o Malzeme/işçilik/üretim kalitesi, kritik karakteristikler, hata kriterleri
6. **Standartlar ve Mevzuat Uyumu**
 - o ISO/EN/TS Standartları, sektör regülasyonu, sertifikasyon gerekleri
7. **Uyum Gereksinimleri**
 - o RSL/REACH, çevresel kısıtlar, ambalaj/atık, izlenebilirlik
 - o RSL – Restricted Substances List (Yasaklı Maddeler Listesi)
 - o REACH – Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (Kimyasalların Kaydı, Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlanması)
8. **Test, Muayene ve Kabul Kriterleri**
 - o Test metodu, örnekleme, kabul/ret, FAT/SAT varsa
 - o FAT – Factory Acceptance Test (Fabrika Kabul Testi)
 - o SAT – Site Acceptance Test (Saha Kabul Testi)
9. **Dokümantasyon ve Kanıt Paketi**
 - o CoA, sertifikalar, raporlar, kılavuzlar
 - o CoA – Certificate of Analysis (Analiz Sertifikası)
 - o SDS – Safety Data Sheet (Güvenlik Bilgi Formu)
10. **Teslimat, Ambalajlama, Etiketleme ve İzlenebilirlik**
 - o Lot/seri no, paketleme standardı, taşıma şartları, raf ömrü vb.
11. **Garanti, Servis, Yedek Parça, Bakım (ürün/hizmete göre)**
 - o SLA, bakım planı, parça bulunabilirliği
 - o SLA – Service Level Agreement (Hizmet Seviyesi Anlaşması)
12. **Değişiklik/Revizyon Yönetimi ve Konfigürasyon Kontrolü**
 - o Revizyon yönetimi, eşdeğer/muadil yönetimi, değişiklik onayı

Şartnamede yer alan bu temel başlıklar, sürdürülebilirliğin şartnameye nerelere ve hangi mantıkla yerleştirileceğini gösterir. Ancak hangi başlıkta ne kadar sürdürülebilirlik kriteri ve kanıtı talep edeceğiniz, teknik bir tercihten çok stratejik bir "sistem sınırı" karardır. Çünkü sürdürülebilirlik gereklilikleri arttıkça; test/doğrulama kapsamı, dokümantasyon yükü, izlenebilirlik seviyesi ve uygunsuzluk yönetimi derinliği de artmaktadır. Bu artış; teklif sayısını, teslim sürelerini ve toplam maliyeti doğrudan etkileyebilir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik "şartnameye eklenen bir bölüm" değil; satınalma stratejinizin çizdiği sınırlar içinde şartname ve sözleşmeye yayılan bir tasarım ve yönetim kararına dönüşür.

Sürdürülebilir Satınalma Stratejisinin Belirlenmesi, Sistemin Sınırı Çiziyor

Şirket satınalma politikasındaki sürdürülebilirliğe verilen değer şartnamenin ve sözleşmenin kapsamını doğrudan belirliyor.

Firmanın sektördeki rekabet gücü de sürdürülebilirlik uygulamalarının sınırlarını ve temel satınalma önceliklerini belirliyor. Bu sınır genişledikçe, şartnamedeki maddelerin ve sözleşmelerdeki hükümlerin sayısı da doğal olarak artıyor.

Sürdürülebilir satınalma çerçeveniz; belirlediğiniz riskler ve kırmızı çizgiler üzerinden operasyon hızınıza ve maliyetlerinize doğrudan yansır. Bu nedenle sürdürülebilirlik odaklı şartnamede daha katı maddeler ve sözleşmelerde daha güçlü hükümler inşa edebilirsiniz. Ancak bunun karşılığında yeterli sayıda teklif toplamakta zorlanma, teklif havuzunun daralması ve hatta tek teklif–yüksek fiyat riskiyle karşı karşıya kalma ihtimaliniz de doğabilir.

Stratejiden Uygulamaya ... Şartname ve Sözleşmelerde Sürdürülebilirlik Gereklilikleri

Şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki dönüşümü, satınalma operasyonlarında çok net biçimde görülüyor. Sürdürülebilirlik ne şirketlerde dünden bugüne olgunlaşıyor ne de satınalma iş çevresinde bir çırpıda yerleşiyor. Adım adım, sabırla inşa ediliyor ve zaman içinde olgunlaşıyor. Takdir edersiniz ki bu gelişim, KOBİ ölçeğinde daha da zorlayıcı olabiliyor.

Satınalma Stratejileri ve Sürdürülebilirlik Olgunluğu

Prof. Dr. Murat ERDAL - merdal@istanbul.edu.tr



Şekil 3- Satınalma Stratejileri ve Sürdürülebilirlik Olgunluğu

Satınalma Stratejileri ve Sürdürülebilirlik Olgunluk Düzeyleri

Sürdürülebilir satınalma operasyonlarının olgunlaşmasında iş çevresi son derece belirleyicidir. Rekabet ortamında tedarikçi, alıcı, müşteri ve mevzuat; birbirini karşılıklı olarak tetikleyen unsurlar olarak öne çıkar. Satınalma stratejisi ve operasyonlarında dört temel yaklaşım belirginleşmektedir (Şekil 3):

1. Fiyat Odaklı Satınalma Stratejisi
2. Toplam Sahip Olma Maliyeti Odaklı Satınalma Stratejisi
3. Mevzuat / Uyum Odaklı Satınalma Stratejisi
4. Değer Zinciri / Döngüsellik Odaklı Satınalma Stratejisi

1) Fiyat Odaklı Satınalma Stratejisi

Şirketin satınalma stratejisi "fiyat odaklı" ise, departmanın hedefleri çoğunlukla fiyat düşürme, tasarruf yüzdesi ve vade uzatma aksiyonları etrafında şekillenir.

Uç örneklerde bu yaklaşım, "**ucuzun ucuzunu bulma sendromu**"na dönüşme riskini de taşır.

Sahadan aldığımız geribildirimlerde bazı sektörlerde tek konuşulan konunun "fiyat" olduğu görülüyor. "**Sürdürülebilirlik bizim için lüks; tedarikçi de bu işlerden uzak**" yaklaşımı yaygındır. Uygulama tarafında süreç çoğu zaman basit bir sipariş mantığıyla yürümektedir. Her kategoride bir excel satıcı listesi vardır; talep geldikçe ilgili alandaki firmalara toplu e-posta gönderilir.

Bu yaklaşımda şartname yalnızca sınırlı birkaç alanda kullanılır. Şartname hazırlığı çoğunlukla üretim birimlerine devredilir. Kalite ve satınalmanın katkısı sınırlı kalır. Birimler arası koordinasyon düşük seviyededir. Tedarikçiden ilave sertifika, belge vb. istenmesinin operasyonu yavaşlatacağı düşüncesi baskındır; ayrıca bunun ilave maliyet doğuracağı varsayılır. Süre ve maliyet baskısı nedeniyle sürdürülebilirlik kriterlerine çok az önem verilir.

2) Toplam Sahip Olma Maliyeti Odaklı Satınalma Stratejisi

Bu seviyede satınalma fonksiyonu profesyonel kadrolarla yürütülür ve tedarikçi ekosistemine hâkimiyet yüksektir. Alım kategorilerine ilişkin planlama, risk senaryoları, harcama analizleri ve düzenli raporlama yapılır.

Şirketin kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımı bulunmaktadır. Kalite, operasyon ve satınalma arasında koordinasyon sağlanmıştır. Şartname ve mal kabul kriterleri nettir. Malzeme Listesi /Ürün Ağacı (BOM), geri dönüştürülmüş içerik, menşei, uygunsuzlukların maliyeti, iadelerin %'si, tedarikçi DÖF ler düzenli takip edilen KPI başlıkları arasındadır. Toplam risk ve değer üzerine yoğunlaşılır.

Bu olgunluk düzeyinde tedarikçi araştırması, seçimi ve performans değerlendirmesi süreçlerine; ürün ve hizmet kategorileri bazında "sürdürülebilirlik kriterleri" hızla entegre olmaya başlamıştır.

Tedarikçilerin yetkinlikleri sadece operasyonel boyutta değil ESG kriterleri doğrultusunda da değerlendirilir. ISO 14001 (ISO 14046, ISO 14064) ve ISO 50001 gibi standartları içselleştiren firmalar hem kendi sertifikasyonlarında mesafe alır hem de firma/ ürün bazlı sertifikasyonları tedarikçilerinden talep eder. Temin edilen yalnızca ürünler değil; makine-teçhizatın tüm kullanım ömrü ve yaratacağı maliyetler de etraflıca analiz edilir. Çevreye saygı, atık-artık yönetimi ve geri kazanım gibi konular ortak bir değer setine dönüşür.

3) Mevzuat / Uyum Odaklı Satınalma Stratejisi

Bu seviyede şirketler; büyük müşteriler, kamu ve ihracat kanallarından gelen taleplere yüksek önem verir. Özellikle ihracat pazarlarının mevzuatı ile hedef ülkedeki müşteri gereklilikleri önceliklendirilir. Regülasyona ve müşteri talimatlarına uygun hareket edilmediğinde, müşteri (dolayısıyla gelir) kaybı kaçınılmaz hale gelir.

Şirket içinde bir sürdürülebilirlik komitesi bulunur ve departmanlar arası iş birliği güçlenmiştir. Sürdürülebilirlik raporlaması, faaliyetlere ilişkin şeffaflığı artırmış; sürdürülebilirlik yaklaşımı da ekipler tarafından daha geniş ölçekte özümsemiştir.

Dış müşteriler ve hedef pazarın gereklilikleri, satınalma operasyonlarının doğasını belirgin biçimde değiştirmiştir. Satınalma süreçleri artık müşterinin talep ettiği formatta veri ve kanıt üretme/disiplinine göre kurgulanır. Bu noktada LCA – Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi ve EPD – Çevresel Ürün Beyanı gibi çalışmalar, yalnızca bir "maliyet" kalemi değil; uyum ve gelir sürekliliği açısından bir tür "sigorta" olarak görülmeye başlanır.

Sektörel rehberlik ve tedarikçi eğitimleri, bu seviyede öncelikli ve düzenli bir uygulamaya dönüşmüştür. Buna paralel olarak sürdürülebilir tedarikçi geliştirme stratejisi de gündeme alınır. Şartname ve sözleşmelerin içeriği yeni bir seviyeye taşınır; kullanım ömrü, bakım ihtiyacı, onarılabilirlik, yedek parça bulunabilirliği ve bertaraf/geri dönüşüm senaryoları gibi başlıklarda tedarikçiyle birlikte çalışılır.

4) Değer Zinciri / Döngüsellik Odaklı Satınalma Stratejisi

Döngüsellik odaklı satınalma stratejisinde şirketin ana eksenini **C2C – Cradle-to-Cradle (Beşikten Beşiğe)** yaklaşımıdır. Sürdürülebilirlik, yalnızca bir departman konusu değil; şirket genelinde ortak bir değer setine dönüşmüştür. Yeni ürün/hizmet geliştirme çalışmalarında tasarımdan başlayarak, operasyonun her aşamasında **9R hiyerarşisi** benimsenir.

Bu düzeyde satınalma departmanı yalnızca tedarikçi ekosistemini yönetmekle kalmaz; şirketin sektördeki rekabet gücünü artırmada da aktif rol oynar. Sürdürülebilir tedarikçi geliştirme ve uzun vadeli ortaklık yaklaşımı güçlenir; ürün tasarımı ve üretim süreçlerinde **"erken tedarikçi katkısı"** beklenir. Malzeme döngüsü, yeniden kullanım ve geri kazanım performansı düzenli olarak ölçülür.

Tedarikçilerden sürdürülebilirlik verilerinin toplanmasında belirgin bir zorluk yaşanmaz; tedarikçilerin emisyon azaltım hedeflerinde rehberlik edilir. Düzenli eğitimler ve ortak geliştirme çalışmalarıyla sektörün olgunlaşma sürecine katkı sağlanır.

Bu seviyede şartname ve sözleşmeler artık yalnızca "alım" dokümanları değildir; aynı zamanda tasarım kararlarını yöneten ve değer zincirini şekillendiren temel dokümanlara dönüşür.

Tedarikçilerden Sürdürülebilirlik Verisi Alamıyorum. Ne Yapmalıyım?

Satınalma operasyonlarında teknik şartname; standartları, toleransları, test ve muayene yöntemlerini ve kabul/red kriterlerini netleştirerek taraflar arasında stratejik bir referans oluşturur. Sektörlerimizin geneline bakıldığında tedarikçilerden sürdürülebilirlik verisi yeni yeni talep edilmeye başlanıyor. Diğer taraftan sürdürülebilirlik verisinin hangi formatta isteneceği, nasıl doğrulanacağı ve nasıl izleneceğine dair kurumsal mekanizmaların henüz yaygınlaşmamış olması da sahadaki temel gerçeklerden biridir.

Sürdürülebilir satınalma sürecine yeni başlayan şirketlerimiz için, teknik şartnameyi tamamlayıcı nitelikte "Tedarikçi Sürdürülebilirlik Bilgi Formu (Veri Beyanı)"nın tedarikçiye iletilmesini tavsiye ederim. Buradaki kritik nokta şudur:

Form şartname ekinde yer alabilir; ancak 'opsiyonel ek' değil, RFx değerlendirme kriteri olmalıdır. Tedarikçilerden gelen tekliflerin uygunluk kontrolünde ve karşılaştırma tablosunda kullanılmalıdır. İlk aşamada asgari koşulları görmek hedeflenmelidir. Ardından sözleşme eklerinde, kademeli biçimde genişleyen sürdürülebilirlik istleriyle **bağlayıcı** hale getirilmelidir.

Diyebilirsiniz ki: "Biz zaten yeni devreye aldığımız tedarikçilere Tedarikçi Bilgi Formu gönderiyoruz; portalımızda firma bilgilerini doldurtuyoruz; tedarikçi yetkinlik araştırması yapıyor, sahaya gidiyor ve soru listeleri kullanıyoruz. Buna rağmen ayrıca bir Sürdürülebilirlik Bilgi (ya da Veri Beyanı) formuna gerçekten ihtiyaç var mı?"

Sahadaki tablo şu: Orta ölçekli birçok firmada tedarikçi veri tabanı güncel değil. "Tedarikçi bilgisi" denildiğinde çoğu zaman cari evrak (imza sirküsü, vergi levhası, ticaret sicil gazetesi vb.) akla geliyor; operasyon ise ağırlıkla tedarikçi Excel listeleri üzerinden yürütülüyor. Bu düzen, sürdürülebilirliği doğal olarak ikinci plana itiyor. Temel öncelikler zaman yönetimi, fiyat-kalite performansı ve teslim tarihi oluyor; sürdürülebilirlik verisi ise sistematik biçimde talep edilmediği için ya hiç toplanmıyor ya da karşılaştırılabilir ve doğrulanabilir bir formatta olmuyor.

Veri Talep Edilmeyen Yapıdan Çıkışın Uygulanabilir İlk Adımı

Tedarikçi Sürdürülebilirlik Bilgi Formu (Veri Beyanı)

Sürdürülebilirlik verisi talep edilmeyen geleneksel satınalma düzeninden çıkışın en pratik başlangıç adımı, tedarikçi ilişkilerindeki kültürü farklı bir zemine taşımaktır. Tedarikçi eğitimleri, tedarikçi geliştirme projeleri, tedarikçi günleri, şartnameler ve sözleşmeler kritik yapıtaşlarıdır. Ancak bu adımların tamamını eş zamanlı ve aynı hızda devreye almak, her şirketin kaynak ve yetkinlikleri açısından mümkün olmayabilir. Bu nedenle ülkemizin gerçeklerinden kopmadan, adım adım ilerlemenin daha sağlıklı olduğuna inanıyorum.

Mevcut tedarikçi ilişkilerinizde ve yeni tedarikçileri devreye alma süreçlerinizde Tedarikçi Sürdürülebilirlik Bilgi Formu'nu (Veri Beyanı) paylaşmak yeni bir sayfa açmaktır. Tedarikçi firma yöneticilerini de psikolojik olarak hazırlamış olursunuz. İlk yıl temel soruları içeren bir form kolaylıkla 10 dakikada doldurulabilir. Tedarikçi araştırmasında ve tekliflerin toplanması (RFx) aşamalarında, sürdürülebilirlik beklentilerinizin daha açık anlaşılmasına yardımcı olur.

İlk dönemde formdaki her başlığın eksiksiz doldurulmasını zorunlu tutmanız şart değildir; önemli olan, bu yaklaşımı başlatmak ve sektörde yaygınlaştırmaya öncülük etmektir. Tedarikçiniz de artık şunu net biçimde bilir: "Benden sürdürülebilirlik konusunda belirli veriler isteniyor; eksiklerimi gidermezsem ileride iş almakta zorlanabilirim." Temel sayılabilecek bir formatı bu yazının ekinde paylaşıyorum; formu sektörünüze göre özgünleştirerek kullanabilirsiniz.

Özetle, Sürdürülebilirlik Bilgi Formu (Veri Beyanı), tedarikçilerin sürdürülebilirlik seviyelerini anlamak ve geliştirmek amacıyla hazırlanmış bir **ön değerlendirme aracı olarak** görülmelidir.

Tedarikçi Sürdürülebilirlik Bilgi Formu (Veri Beyanı) ana başlıkları şu şekildedir (Şekil 4):

- o Kılavuz ve Kullanım Esasları
- o Tedarikçi / Proje / Ürün Kimlik Bilgileri
- o Ürün Ağacı ve Menşei
- o Enerji ve Proses Bilgisi
- o Ambalaj ve Atık Yönetimi
- o Sertifikalar ve Kanıt Dokümanları
- o Sosyal Uygunluk
- o Yetkili Beyanı ve Onay

Formu referans alarak, kendi kategori ve tedarikçi yapınıza uygun bir beyan formatı oluşturabilirsiniz. Kılavuz içerisinde detaylı bilgi yer almaktadır. Bilgisayarınıza indirebilirsiniz.

Başarı için Tedarikçiyi Teşvik Edici Hamleler Üretmelisiniz

Tedarikçi bu formu önemsemeyip doldurmayabilir; buna hazırlıklı olmak gerekir. Bu nedenle formu dolduran tedarikçilere teklif değerlendirmesinde ilave puan verileceği açıkça belirtilmeli ve kendilerine hatırlatılmalıdır. Mevcut çalışan firmalarda ise formun tedarikçi performans puanına (ve dolayısıyla tercih edilme olasılığına) etki etmesi sağlanmalıdır.

Tedarikçilerinizin kendi sürdürülebilir satınalma kültürlerini inşa etmelerine destek sağladığınızda bunun karşılığını sahada alırsınız. Zaman içinde revizyonlarla daha kapsamlı ve detaylı formlara geçtiğinizde itirazlar azalır; tedarikçiler yeni başlıklara çalışır ve istenen veri/belge/sertifikaları siz talep etmeden hazırlamaya başlar. Böylelikle sürdürülebilirlik hedeflerinize rakiplerinizden daha kısa sürede yaklaşır, sektördeki rekabet gücünüzü artırırsınız. Böylece sürdürülebilirlik, 'niyet' olmaktan çıkar; operasyonel bir standarda dönüşür.

Sonuç

Sürdürülebilirlik, sözleşmede değil talep anında başlar. Teknik şartname, sürdürülebilirliği ölçülebilir hale getiren kriterleri kurar (eşik değer, sertifikasyon şartı, metodoloji zorunluluğu) ve kanıt paketini tanımlar; sözleşme ise aynı kriterleri denetlenebilir ve yaptırımlı bir yükümlülüğe dönüştürür. Hangi seviyede veri, doğrulama ve raporlama isteyeceğiniz ise şirketin sürdürülebilir satınalma stratejisinin çizdiği sistem sınırı ile doğrudan bağlantılıdır: sınır daraldıkça kanıt talebi azalır, sınır genişledikçe şartname büyür ve tedarikçi ekosisteminden beklenen yetkinlik artar. Bu nedenle başlangıçta en uygulanabilir yaklaşım; tedarikçiyi boğmadan ortak dili kuran **Tedarikçi Sürdürülebilirlik Bilgi Formu (Veri Beyanı)** ile başlamak, formu RFx/ şartname akışına entegre etmek ve **takip ile teşvik** mekanizmasıyla adım adım olgunlaştırmaktır.



Şekil 4- Tedarikçi Sürdürülebilirlik Bilgi Formu (Veri Beyanı)

TEDARİKÇİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BİLGİ FORMU (VERİ BEYANI)

Kılavuz:

Amaç: Bu form, tedarik edilen ürün/hizmete ilişkin sürdürülebilirlik verilerini standartlaştırmak ve tedarikçi ilişkileri kapsamında sürdürülebilirlik raporlaması ile karbon ayak izi hesaplamalarına girdi sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Form Nasıl Doldurulur? Bilgiler mümkün olduğunca tedarikçi firma kayıtlarına (faaliyet verisi, üretim, teknik dokümanlar, fatura vd.) dayanarak beyan edilir. Enerji ve ambalaj verileri referans birim başına (kg/adet/m³/m²) yazılır; doğrudan ölçüm yoksa "yıllık toplam tüketim / yıllık toplam üretim" yaklaşımı kabul edilir. Uygulanamayan alanlar için "Bilinmiyor/Uygulanamaz" seçeneği kullanılabilir ve gerekirse kısa not eklenebilir.

Belge Seviyesi: "Ürüne/Kategoriye Bağlı Zorunlu" belgeler ilgili ürün için asgari kanıt niteliğindedir. "Opsiyonel (Puan Avantajı Sağlar)" belgeler mevcutsa değerlendirmeye katkı sağlar; yokluğu otomatik eleme nedeni değildir. Talep edilmesi halinde beyanı destekleyen dokümanlar makul süre içinde paylaşılır.

Gizlilik Notu: Paylaşılan veriler; sürdürülebilirlik raporlaması, tedarikçi geliştirme ve iş birliği süreçlerinde kullanılmak üzere, yetkili kişilerce erişilecek şekilde değerlendirilir ve izinsiz üçüncü taraflarla paylaşılmaz.

Beyan: Bu formda paylaşılan bilgiler tedarikçi firmanın kendi kayıtlarına dayalı beyanıdır ve proje kapsamındaki sürdürülebilirlik/karbon raporlaması ile teklif değerlendirme süreçlerinde kullanılacaktır. **Ürüne/kategoriye bağlı zorunlu** olarak işaretlenen belgeler, talep edilmesi halinde makul süre içinde ibraz edilecektir; **opsiyonel (puan)** belgeler ise mevcut olması halinde değerlendirmeye alınacaktır.

Değerlendirme Notu: Form, RFx/teklif değerlendirme sürecinin bir parçasıdır. Eksik bilgi kategori/ürün riskine göre değerlendirilir; gerekli görülen durumlarda ek bilgi/kanıt talep edilebilir.

Tedarikçi/Taşıeron Firma Adı:	
İş / Proje / İhale Adı:	Alıcı firma tarafından önceden doldurulur.
Talep Eden Birim:	Alıcı firma tarafından önceden doldurulur.

Ürün/Malzeme Tanımı:	
Ürün Kodu / Standart / Sınıf (varsa):	

Açıklama: Tedarikçi, aşağıda talep edilen bilgileri firma kayıtlarına dayanarak beyan eder.

Bu veriler projenin karbon ayak izi ve sürdürülebilirlik raporlamasında kullanılacaktır.

Not: Form, RFx/teklif değerlendirme sürecinin bir parçasıdır. Eksik bilgi kategori/ürün riskine göre değerlendirilir; gerekli görülen durumlarda ek bilgi/kanıt talep edilebilir.

1) ÜRÜN AĞACI (BOM) ve MENŞEİ

BOM - Bill of Materials (Ürün Ağacı) ağırlık bazında toplam %100 olacak şekilde giriniz. En fazla 10 kalem yazınız.

Üretim Tesisinin Bulunduğu Şehir/ilçe:	
Teslim Noktası Yaklaşık Mesafe (km):	 km
Taşıma Modu:	☐ Karayolu ☐ Denizyolu ☐ Demiryolu ☐ Havayolu ☐ Multimodal

Ana Bileşen/ Malzeme	
Oran (%)	
Menşei (Ülke)	
Geri Dönüştürülmüş İçerik E/H ?	
Not	

Üründeki Toplam Geri Dönüştürülmüş İçerik Oranı (%):	% Kanıt: ☐ Beyan ☐ Sertifika ☐ Üretim Kaydı / Reçete ☐ Diğer:
--	---

BOM Revizyon No/ Tarih (varsa)	
--------------------------------	-------

2) ENERJİ VE PROSES BİLGİSİ

Enerji tüketimini referans birim başına hesaplayınız. Yıllık toplam tüketim / yıllık toplam üretim yaklaşımı kabul edilir. Referans birim, “bu üründen 1 birim üretmek/teslim etmek için ne kadar enerji harcadı?”

Veri Yılı: (Örneğin 2025)	
Üretim Yöntemi (Örneğin, montaj, kesim, boyama, kaynak, döküm vb.):	
Referans Birim Tanımı (Örneğin 1 adet = 1 set, 1 paket gibi):	

Referans Birim:	☐ kg ☐ adet ☐ m ³ ☐ m ² (Seçilen:.....)
Elektrik Kaynağı:	☐ Şebeke ☐ Yenilenebilir ☐ Diğer
Elektrik:	kWh/ (seçilen birim)
Yakıt Türü Seçimi:	☐ Doğalgaz ☐ LPG ☐ Fuel-Oil ☐ Kömür ☐ Biyokütle ☐ Diğer
Yakıt Tüketimi (Miktar ve Birim):	 m ³ v/ litre /kg. / MJ / (seçilen birim)
Hesap Yöntemi:	☐ Doğrudan ölçüm/hat verisi ☐ Fatura bazlı ☐ Yıllık oran ☐ Tahmin

3) AMBALAJ VE ATIK YÖNETİMİ

Ambalaj türü ve birim ürün başına ambalaj ağırlığı, raporlama için minimum veridir. Üretim artıkları için temel yönetim yöntemi seçiniz.

Sevkiyat Ambalajı (Lojistik/Taşıma Amaçlı)	☐ Koli/karton ☐ Paket ☐ Naylon/streç ☐ Kasa ☐ Strafor/EPS ☐ Diğer:
Sevkiyat Ambalajı Ağırlığı:	 kg/ (referans birim)
Ürün Paketi Seviyesi :	☐ Birincil (ürünle temas) ☐ İkincil (koli) ☐ Diğer
Ürün Paketi Malzemesi (varsa):	☐ Karton ☐ Plastik ☐ Ahşap ☐ Metal ☐ Cam ☐ Kompozit ☐ Diğer
Ambalaj Geri Dönüştürülebilir mi?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen ☐ Bilinmiyor
Üretim Artıkları:	☐ Metal ☐ Plastik ☐ Karton ☐ Organik ☐ Kimyasal ☐ Diğer:
Üretim Artıkları Nasıl Yönetiliyor?	☐ Geri Kazanılıyor ☐ Bertaraf ediliyor ☐ Enerjiye dönüştürülüyor ☐ Diğer
Yönetim Kanıtı (Varsa):	☐ Atık beyan / teslim fişi ☐ Lisanslı firma faturası ☐ Diğer:

Prof. Dr. Murat ERDAL



“Sürdürülebilirlik kurumsal bir sorumluluktur; ancak tedarikçi verisi ve kanıtı talep edilmezse riskler büyür, sürdürülebilirlik raporlaması eksik kalır.”

3) SERTİFİKALAR (Varsa İşaretleyiniz)

Sertifika/beyan yoksa tedarikçi otomatik elenmez; ancak teklif değerlendirme / ihale puanlama etkisi olabilir.

Ürün ve Kategoriye Göre Zorunlu	Bu bölümde işaretlenen belgeler, ilgili ürün/kategori için asgari kanıt niteliğindedir.
☐ SDS – Safety Data Sheet Güvenlik Bilgi Formu (Kimyasal içerik varsa)	Belge No: Tarih: Ekli Dosya/Link:
☐ CoA – Certificate of Analysis Analiz Sertifikası / Test Raporu/Ürün Teknik Föyü (ürüne göre en az biri)	Belge No: Tarih: Ekli Dosya/Link:
Opsiyonel (Puan Avantajı Sağlar)	Bulunmaması teklifin otomatik elenmesine neden olmaz.
☐ ISO 45001- İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı	Belge No: Tarih: Ekli Dosya/Link:
☐ ISO 14001- Çevre Yönetim Sistemi Standardı	Belge No: Tarih: Ekli Dosya/Link:
☐ ISO 50001- Enerji Yönetim Sistemi Standardı	Belge No: Tarih: Ekli Dosya/Link:
☐ LCA – Life Cycle Assessment (Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi) Özeti/ Link	Belge No: Tarih: Ekli Dosya/Link:
☐ EPD- Çevresel Ürün Beyanı (Environmental Product Declaration)	Belge No: Tarih: Ekli Dosya/Link:

5) SOSYAL UYGUNLUK

Bu bölüm, ESG değerlendirmesi için asgari sosyal uygunluk beyanını toplamak amacıyla eklenmiştir.

Eksik olması teklifin otomatik elenmesi anlamına gelmez; ancak teklif değerlendirme/puanlamada etkili olabilir. Talep edilmesi halinde ilgili kanıtlar makul süre içinde paylaşılır.

Tedarikçi Davranış Kuralları (Supplier Code of Conduct) tedarikçiye iletildi mi?	☐ Evet ☐ Hayır Kanıt ☐ Bilinmiyor ☐ Portal kaydı ☐ E-posta kaydı ☐ RfX paketi eki ☐ Sözleşme eki ☐ Diğer:
Tedarikçi Davranış Kuralları ile ilgili yazılı kabul/taahhüt alındı mı?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Süreçte Kanıt ☐ İmza/kaşe ☐ Portal onayı ☐ RfX beyanı ☐ Sözleşme maddesi ☐ Diğer
ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility (Sosyal Sorumluluk Rehberi) ilkeleri doğrultusunda sosyal sorumluluk politika/ uygulamalarınız var mı?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır ☐ Bilinmiyor Kanıt (Varsa): ☐ Politika ☐ Eğitim kaydı ☐ Denetim raporu ☐ Diğer
Beyan Eden Yetkili Ad-Soyad / Unvan):	
İmza / Kaşe:	
Tarih:	... / ... / 202...

Unutmayın!

"Sürdürülebilirlik kurumsal bir sorumluluktur; ancak tedarikçi verisi ve kanıtı talep edilmezse riskler büyür, sürdürülebilirlik raporlaması eksik kalır."

Bir sonraki yazıda, sürdürülebilirlik kriterlerinin sözleşme hükümlerine nasıl çevrileceğini ve hangi yaptırım mekanizmalarıyla bağlayıcı hale getirileceğini ele alacağız.

ŞİRKET EĞİTİMLERİ & SATINALMA ve TEDARİK ZİNCİRİ DANIŞMANLIĞI

Eğitim teklifi almak için egitim@satinalmadergisi.com

Fabrikaınızda Bire Bir (1-1) Yönetici ve Grup Eğitimleri

Şirket eğitimlerini standart kalıplarla değil, ihtiyaçlarınıza özel tasarlıyoruz. Her program, işletmenizin gerçek problemlerine çözüm üretmek ve ölçülebilir sonuçlar yaratmak için hazırlanır. Sizlerden gelen geri bildirimlerle eğitimlerimizi özgünleştiriyor, böylece her adımda somut değer katıyoruz.

Mottomuz: "Her eğitim, bir iş probleminin çözümü için tasarlanır."

Güvenilir, verimli ve profesyonel eğitim hizmetleriyle yanınızdayız. Dolu dolu, güler yüzlü eğitimler dilerim.

Prof. Dr. Murat Erdal



Prof. Dr. Murat ERDAL

Prof. Dr. Murat ERDAL, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, Stratejik Satınalma, Harcama Analizleri ve Tedarik Zinciri Analitiği alanlarındaki uzmanlığıyla şirketlere danışmanlık desteği sağlar ve dönüşüm programlarını uçtan uca yönetir.

Uzun yıllar sanayide üretim, kalite ve tedarik zinciri stratejileri odağında görev yapmış olup, bu deneyimiyle sahada karşılığı olan somut çözümler tasarlar.

Geliştirdiği Tedarik Zinciri Olgunluk Değerlendirme ve Gelişim Metodolojisi (SCAN) ile performansı KPI disipliniyle yönetilebilir ve sürdürülebilir hale getirir; sonuçları ölçülebilir kazanıma dönüştürür. Danışmanlığı, birlikte değer üretme olarak görür.

Dr. Erdal, şirketlerin satınalma ve tedarik zincirinde ölçülebilir kazanımlara odaklanır. Kurumsallaşma eksikliklerini adım adım çözer; organizasyon yapısını netleştirir, rol ve sorumlulukları tanımlar, süreçleri standardize eder ve ekip yetkinliklerini ölçülebilir hedeflerle sistematik biçimde geliştirir.

Ticaret Mahkemelerinde bilirkişilik yaparak tedarikçi/taşeron ilişkileri ve sektörel sözleşmelerin uygulamadaki karşılığını yakından incelemiştir. Bu birikim, satınalma departmanlarının gelişiminde sözleşme yönetimi, ticari uyumsuzlukların önlenmesi ve operasyonel risklerin azaltılması alanlarında güçlü katkı sunar.

Dr. Erdal, Satınalma Dergisinin (14. Yılı) ortağıdır.

Satınalma ve Tedarik Zinciri Danışmanlığı

Danışmanlık



Prof. Dr. Murat ERDAL
"Every signal tells a story"

Tedarik zincirinde performans sapmaları, büyümeyi yavaşlatır. Her sapma, kök nedene giden bir erken uyarıdır.



Satınalma ve tedarik zinciri danışmanlığı: görünmeyen riskleri görünür ve yönetilebilir kılar, doğru çözümlerle kurumsal dayanıklılığı güçlendirir.

ŞİRKET EĞİTİMLERİ & DANIŞMANLIK

Eğitim teklifi almak için egitim@satinalmadergisi.com

Fabrikanızda Bire Bir (1-1) Yönetici ve Grup Eğitimleri

Şirket eğitimlerini standart kalıplarla değil, ihtiyaçlarınıza özel tasarlıyoruz. Her program, işletmenizin gerçek problemlerine çözüm üretmek ve ölçülebilir sonuçlar yaratmak için hazırlanır. Sizlerden gelen geri bildirimlerle eğitimlerimizi özgünleştiriyor, böylece her adımda somut değer katıyoruz.

Mottomuz: “Her eğitim, bir iş probleminin çözümü için tasarlanır.”

Güvenilir, verimli ve profesyonel eğitim hizmetleriyle yanınızdayız. Dolu dolu, güler yüzlü eğitimler dilerim.

Prof. Dr. Murat Erdal

Eğitim içeriklerini görmek için başlıkları tıklayınız.

- ☐ Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Yeşil Satınalma ISO 20400 Eğitimi (2 gün)
- ☐ Stratejik Satın alma Yönetimi Eğitimi (2 gün)
- ☐ Tedarikçi Performans Değerlendirme ve Tedarikçi İlişkileri Eğitimi (2 gün)
- ☐ Sözleşme Yönetimi ve Sektörel Kontrat İncelemeleri Eğitimi (2 gün)
- ☐ İhale ve Sözleşme Yönetimi Eğitimi (2 gün)
- ☐ İhale Kazanma, Teklif Verme, Satış ve Sözleşme Eğitimi (2 gün)
- ☐ Satış Mühendisleri için **Kurumsal Satış Eğitimi** (Rol Canlandırma/Oyun) (2 gün)
- ☐ Satınalma ve Tedarik Zincirlerinde YAPAY ZEKA Eğitimi (2 gün)
- ☐ Emtia ve Kategori Uzmanları için Maliyet ve Fiyat Eskalasyon Analizi Eğitimi
- ☐ ISO 37001 Rüşvetle ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi Standardı Eğitimi
- ☐ Satınalma Süreçlerinde Denetim ve Suistimal Önleme Eğitimi (2 Gün)
- ☐ Filo Yönetimi Eğitimi: "Operasyon ve Planlama İlkeleri" (2 gün)
- ☐ Dış Ticarete Lojistik Sözleşme Yönetimi Eğitimi (2 gün)
- ☐ Lojistik ve Depo Yönetimi Eğitimi (2 gün)
- ☐ **Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri (İleri Seviye) Eğitimi (2 gün)**