

Satın alırken nasıl kazanırsınız?

Arçelik'in yeni bir kazanç kapısı var; "satınalma". Teknolojideki başdöndürücü değişimin ardından koşan, dört senedir Promena ile stratejik "satınalma" projeleri geliştiren Arçelik, "Fırın ve Buzdolabı Cam Parça İhalesi"nden 2.5 milyon dolar tasarruf etti



Arçelik, Promena ile yürüttüğü online "Fırın ve Buzdolabı Cam Parça İhalesi"nde 2.5 milyon dolar net tasarruf ederek, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç'un "Değişim tehdit değil, fırsattır" çağrısının doğruluğunu kanıtladı.

Arçelik için satın alırken kazanmanın yolu, kuruluşların tüm satın alma işlemlerini en uygun koşullarda yapabilmesi için alıcı şirketlere danışmanlık hizmeti veren, teknik açıdan da bütün sorumluluğu üstlenen Promena ile üç aylık bir ön hazırlıktan geçmişti. Projenin zorlukları vardı. Fırın ve buzdolabı üretimi için "direkt malzeme" kategorisinde olan cam ürünler, ürün kalitesini doğrudan etkilediği için diğer "satınalma" kategorilerine göre daha stratejik öneme sahipti. Ayrıca fiyat, teslimat süresi, kalite ve hizmet seviyesi gibi birçok başka unsurun da değerlendirilmesi gerektiği için, online açık eksiltme yöntemiyle alımı en zor kategorilerin başındaydı. Öte yandan yüksek tutarlı "direkt malzeme" alımları, online ortamda açık eksiltme yöntemiyle yapıldığında, proje getirisi de aynı oranda artıyordu.

Promena ile ilk işbirliği değil

Bu, Arçelik'in Promena ile ilk mesai arkadaşlığı değildi. İlk adımı, Yatırımlar ve Endüstriyel Alımlardan Sorumlu Satınalma Yöneticisi Rifat Ertan, plastik enjeksiyon kalıpları alımıyla atmıştı. Ardından Plastik Satınalma Yöneticisi Uğur Öz ve Metal Satınalma Yöneticisi İlhan Gökalan'ın toz boya, cam ve alüminyum hammadde alımı, Ürün Temin Yöneticisi Kani Tibet'in yurtdışı ürün alımı gelmişti. Bizden Haberler, dört senedir Promena ile stratejik "satınalma" projeleri geliştiren Arçelik'in en son hayata geçirdiği cam ihalesinin öyküsünü, Satınalma Direktörü Ferhat Erçetin, Plastik Satınalma Departmanı Yöneticisi Uğur Öz ile ekibinden Murat Ergüler ve Yasemin Kaya'dan dinledi.

Genel hatlarıyla Arçelik'in stratejik "satınalma" projesine yaklaşımını ve gelişme sürecini değerlendirebilir misiniz?

Ferhat Erçetin: Arçelik, stratejik "satınalma" projesiyle 2007'de

toplam cirosu 114 milyon doları bulan 240 online ihale gerçekleştirdi; bu projelerden toplam 5.7 milyon dolar tasarruf sağladı. Yatırım mallarının ihale süreciyle başlayan online ihale projesi, şirket içinde sistematik şekilde yaygınlaştırıldı. Arçelik, ilgili tüm tedarikçilerinin de bu projeye dahil olmalarını sağladı.



“Direkt malzeme” alımındaki online ihale deneyimlerinizi anlatır mısınız?

Uğur Öz: Online açık eksiltme, çok titiz bir ön hazırlık süreci gerektiriyor. İhaleye konu her alım kalemi, net bir şekilde tanımlanmış olmalı. Bu ihalede cam alımını zorlaştıran faktörlerden biri, malzeme sayısının çok olmasıydı. 600-700 cam çeşidi olması ve talebe göre tedarikçilerimizden bu ürünlerde değişiklik yapmalarını istememiz, çok kapsamlı bir ihale hazırlık süreci gerektiriyordu. Yaklaşık üç aylık bu hazırlık sonunda, ihale bilgileri ve firmalardan aldığımız teklifleri Promena'ya gönderdik. Promena da bilgileri elektronik ortama aktardı, ardından firmaların sisteme adaptasyonunu sağladı. Online ihale yönetimini Promena ekibi yaptı, ihale sonrasında da raporlarını göndererek sonuçları resmileştirdi. İhaleleri iki yıllık alım için yaptığımızdan, toplam 39 milyon dolarlık alımda yüzde 6.61'lik indirim sağladık. Yani 2 milyon 577 bin dolar şirket kasasında kaldı.

Tedarikçi şirketlerinizin yaklaşımı nasıl?

Yasemin Kaya: “Satınalma” projesine davet ettiğimiz firmaların bizimle çalışabilecek yetkinliğe sahip ve onay sürecinden geçmiş olmaları işimizi kolaylaştırdı. En et-

kin pazarlık yöntemi, rekabeti eşzamanlı yaratmaya dayanıyor. Online teklif toplama ve açık eksiltme yöntemleri, katılan tüm tedarikçilere rekabet içindeki pozisyonlarını eşzamanlı, net ve tam olarak gösteriyor. Özellikle bu büyüklükteki alımlarda alıcı ve satıcı tarafında hiç soru işareti oluşmamalı. Elektronik “satınalma”nın sağladığı şeffaflık, “satınalma” ekibi olarak bizi ve tedarikçilerimizi rahat ettirdi. Satıcı firmalar şeffaflık ilkesinden emin oldukları ölçüde ihaleyi kazanmaya daha iyi odaklanıyor. Bu da Arçelik açısından maliyet ve zaman tasarrufuna dönüşüyor.

Murat Ergüler: Ayrıca yapılan denetimlerde de bu büyüklükte bir alımın elektronik ortamda açık rekabete dayalı yapılması ve Promena'nın online ihale raporu, bizim için yararlı. İhale komisyonumuz da açık eksiltmeyi izlediği için, gelinen nokta konusunda herkesin içi rahat ediyor. Online ihale, hem işletmelerdeki yöneticileri, hem bizi ve yöneticilerimizi, hem de tedarikçileri aynı noktada birleştiriyor.

Online satın alma projeniz çok başarılı oldu. Nelere dikkat edilmesi gerekiyor?

Murat Ergüler: Online açık eksiltme yöntemi tedarikçi firmalar arasında rekabeti ar-

tırdığı için bazı firmalar direnç gösterebiliyor. Alıcı şirket olarak proje süresince sağlam bir duruş sergilemek gerekiyor. Yöneticilerimizle birlikte, ihaleye katılan firmaların ciddiyetimizi anlamalarını sağladık. Böylece tedarikçiler de ciddiyetle yaklaştı. Firma seçimi de çok önemli. Seçilen firmaların hepsi, ihaleyi kazandığı takdirde iş yapabilecek nitelikte ve birbirine denk olmalı. Ayrıca ihaleden önce firmalara, online ihalede verebilecekleri en düşük fiyatları hesaplayabilmelerine yeterli süre tanınmalı. Şartname de net ve anlaşılır olmalı.

Tüm “satınalma” stratejiniz açısından online ihaleleri değerlendirir misiniz?

Ferhat Erçetin: Arçelik olarak yaklaşık 5500 firmayla iş yapıyoruz. Bunlardan 1500 kadarı doğrudan ürünlerimizle ilgili alımlar; 4 bin kadarı da endirekt ve yatırım mali alımlarını kapsıyor. Her alanda kazanç ve risklerin yayılımı farklıdır. Bu sektörlerde başarı sağlamak için hem kendi içimizde hem de firmalarda hazırlık yapılmalı. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip sektörlerde satınalma yapıyoruz. Başarılı azami kalmak ve kaynaklarımızı en etkin şekilde kullanmak için bu sektörleri stratejik açıdan konumlandırıyoruz.

Stratejik konumlandırma, ilgili sektörde yaptığımız “satınalma” büyüklüğünün toplam iş hacmimize etkisi ve sektördeki “satınalma” kompleksliğine göre gerçekleştiriliyor. Biz, malzeme gruplarını Stratejik, Kaldıraç, Kritik ve Taktik olarak dört ana kümeye ayırıyoruz. Bu ana kümeler için fiyat, maliyet, risk ve değer yönetimi konularında alt stratejilerimizi oluşturuyoruz. Her malzeme grubu “satınalma” açısından farklı çözüm ve yaklaşımlar gerektirebiliyor. Elektronik alımlarda işe, kolay kazanım olarak nitelendirdiğimiz konularla başladık ve iyi örneklerle geliştirmeye çalışıyoruz. Bu konuda sağlanacak başarı tek başına “satınalma” departmanlarına ait değil. “Satınalma” alanında globalleşirken, bir yandan yeni öğrendiğimiz alternatif kaynakları işletmelere dahil etmeye çalışıyor öte yandan eldeki kaynakları geliştirerek rekabetçiliği artırmaya çalışıyoruz. Rekabetçilik, tek başına hiçbir tarafın elinde değildir. Olayın bütününi iyi görüp en verimli rekabetçiliği ortaya çıkartırsanız, önde gelenlerin içinde yer alabilirsiniz. Bu kadar büyük bir dünyada en ucuz kaynakların hepsini bir araya getiremezsiniz. Aramak kesin gerekli; arayacaksınız, geliştireceksiniz, rekabete ortak edip kazanç sağlayacaksınız; kazanacaksınız.

