

Kriz Ortamında İşletmelerin Satın Alma Süreçlerine Yönelik Alabilecekleri Tedbirler

Türkiye ve Dünya ekonomisi, artan faizler, dalgalanan kurlar ve ticaret savaşı naralarıyla adeta bir türbülans sürecinden geçiyor. Türkiye'nin ise, kendi özelinde yaşadığı döviz krizi ve artan volatilité, mal ve hizmet satın alma sürecinde bütün fiyatlama mekanizmasını felce uğratiyor.

Amerika'nın Trump yönetimiyle başlattığı artan korumacılık uygulamaları nedeniyle tüm Dünyada, özellikle işletmelerin temel girdisi olan hammaddelere ve bazı yarı mamüllere kotalar getiriliyor, ek gümrük vergileri uygulanıyor. Yerel sorunlarımıza eklenen bu küresel sorunlar ile ortaya çıkan belirsizlikler sayesinde, tüm ekonomik birimlerin piyasaya olan güveni de sarsılıyor.

Biz de, arz güvenliği ve kalitesini de garanti altına alarak bu kriz sürecini en hafif hasarlarla atlatabilmek adına, işletmeler satın alma süreçlerinde hangi noktalara dikkat etmeliler kısaca değinmekte fayda olduğunu düşünüyoruz.

1. İşletmeler öncelikle, güvenlik stokları dahil tutulması gereken tüm hammadde ve yarı mamül stok miktarlarını gözden geçirmeli, esnek üretim hedefi ile tutarlılık sağlanarak işletme sermayesinin gereksiz yere stoklara bağlanmasının ve finansal maliyet yaratmasının önüne geçilmeliler.
2. Ürün mikslarına göre senaryo bazlı hazırlanan üretim planları ile koordineli ve dinamik satın alma planları yapılmalı.
3. Satın alma sürecinde en az 3 tedarikçi firmadan teklif alınmalı.
4. Eğer 3 tekliften daha az sayıda teklifle alınan malzemeler var ise, satın alma yönetimi teklif sayısının neden arttırılmadığının gerekçelerini üst yönetime açıklamalı.
5. Yine en iyi fiyat teklifinden daha yüksek teklifler ile gerçekleştirilen satın alımların sebepleri üst yönetime hazırlanacak periyodik faaliyet raporlarında belirtilmeli ve bu sayede olası daha düşük fiyat verebilecek tedarikçi firmaların araştırılarak maliyetlerin düşürülmesi konusunda yönlendirici olunmalı.
6. Sürekli çalışılan firmaların haricinde yeni firmalar ile irtibata geçilerek tedarikçi havuzu genişletilmeli, bu sayede hem tedarikçiler arası rekabet artırılmalı hem de tedarik riskleri minimize edilerek arz güvenliği sağlanmalı.
7. Birden çok tedarikçisi olan malzemeler için, tedarikçi firma yıllık alım limitleri (miktersal veya yüzdesel) çıkartılmalı, yıllık alım limitine ulaşınca sisteminin söz konusu firmadan gerçekleştirecek alımı blokaja düşürmesi sağlanmalı. Bu hem tasarrufa yönlendirici bir hamle olacaktır hem de bazı şirketlere olan bağımlılığın azaltılarak tedarik edilen malzeme bakımından tekel konumuna ulaşmasını önleyecektir.
8. Her mali yıla ilişkin yapılan bütçe çalışması çerçevesinde, sisteme bütçe rakamları girilmeli ve bütçelenen satın alımların tutar olarak geçilmesini engelleyici bir blokaj tanımlanmalıdır. Bu sayede harcamalar kontrol altında tutulabilecek hem de ilgili birimlerin performansı ölçülebilecektir.
9. Kara listeye alınmış tedarikçi firma listesi güncellenmeli, açılan siparişte söz konusu firmalardan alım gerçekleştirilmek istenmesi halinde ise satın alma süreci sistemsal olarak bloke edilerek kaliteden ödün verilmemeli.
10. Tedarikçilere ilişkin performans değerlendirmeleri yapılmalı ve tedarikçilerin performanslarını gözden geçirebilmeleri adına tedarikçilere performansları hakkında feed back verilmeli.

11. Tedarikçilere yapılan ziyaretlerin sayısı ve sıklığı arttırılmalı, daha önceden belirlenmiş kriterlere sahip olmadıkları yerinde tespit edilen firmalar ile çalışma bırakılmalı.
12. Stoklarda atıl vaziyette bulunan malzemelerin listesi çıkartılmalı, kullanılmayan ancak işe yaracak nitelikteki malzemeler satılarak nakit girişi sağlanmalı veya var ise diğer grup şirketlerine devredilerek nakit çıkışının önüne geçilmeli.
13. Son olarak holding/grup yapısına sahip olan şirketlerin merkezi satın alma yapılanmasına giderek koordineli bir satın alma stratejisini benimsemesi ve bu sayede ölçek ekonomisinden faydalanma, maliyet avantajı yaratılarak rekabet gücünün artırılması, etkin tedarikçi yönetimi, istenilen kalitede mal ve hizmet temini sağlanarak gerek kalitenin gerekse de arz güvenliğinin teminat altına alınması fırsatlarından istifade edilebilmesi sağlanmalıdır.

Sonuç

İşletmelerin, kuru, faizi ve borsayı seyredip ne olacak diye düşünmek yerine, bu zorlu süreci atlatabilmek adına bir an önce şoktan çıkmaları ve faaliyetlerine odaklanmaları gerekmektedir. Tasarruf tedbirleri ve maliyet minimizasyonu ise aksiyon planları arasında öncelikli hedefler arasında olmalıdır. Bu çerçevede, maliyetlerin yönetilmesinde önemli rolü olan satın alma süreçlerinin hızla gözden geçirilmesinin ve yukarıda bahsi geçen adımların atılarak yeni piyasa dinamiklerine adapte olunmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.