



Promena Genel Müdürü Levent Zağra

## “Ana felsefemiz şirketlerdeki satınalma ekipleriyle çalışmak”

“Online ihale, dünyada 10 senelik bir geçmişe sahip yeni bir yöntem. Her şirkette bir alışma ve öğrenme zamanı gerekiyor. ‘Best Practice’ paylaşımının sağladığı en büyük avantaj, şirketlerdeki bu ilk aşamayı hızla geçmek ve stratejik satınalma konularının kısa sürede proje kapsamına dahil edilmesini sağlamak”

**P**romena Genel Müdürü Levent Zağra, 2007 yılında 700 milyon dolarlık hacme ulaşan Koç Topluluğu'nun elektronik satınalma ve online ihale tutarının, bu yıl bir milyar doları aşmasını beklediklerini söylüyor. “Türkiye’deki en büyük elektronik satınalma sistemi” olarak 6 binin üzerinde tedarikçinin bilgilerini barındıran bir veritabanına sahip olduklarını belirten Zağra, performans bilgilerine de dayanarak yeni geliştirdikleri alım projelerinde nitelikli tedarikçi şirketleri tavsiye ettiklerini ve böylelikle katılımcı sayısıyla birlikte rekabet düzeyini artırdıklarını söylüyor. Zağra sorularımıza yanıtladı...

### Satınalmanın stratejik önemi nedir?

Şirketlerin brüt kâr marjı azaldıkça satışları artırarak kârlılığı sürdürmek zorlaşıyor. Satınalma maliyetlerinde sağlanacak tasarruf, şirket kârına doğrudan yansırken satışlardaki büyüme sadece kâr marjı oranında gelir tablosuna olumlu etkide bulunuyor. Durum böyle olduğunda satınalma, bir şirketin rekabet gücüne en büyük

etkiyi yapan faaliyet haline geliyor. 2000 yılından itibaren birçok şirket, satış ve ciro odaklı stratejik planlamadan maliyet yapılarını da kapsayan faaliyet kârı esası değerlendirme sistemlerine geçti. Rekabetin her sektörde ve global çapta ortaya çıkmasına paralel olarak dünyanın her ülkesinde benzer bir gelişimi görmek mümkün. İki yıl önce ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada, mülakat yapılan 130 şirketin yüzde 50’den fazlasının satınalma konusunu stratejik boyutta ele almaya başladıkları tespit edildi. Böyle bir gelişimin kendiliğinden ortaya çıkmadığı açık. Şirketler satış tarafında yaşadıkları rekabetten alım tarafında yararlanmak ve kâr marjlarını korumak istiyorlar.

### Promena Stratejik Satınalma Hizmetleri neler?

İki ana hizmetimiz var: “Online ihale” hizmetimiz tedarikçiler arasındaki rekabeti daha etkin kullanarak piyasanın verebileceği en iyi alım şartlarına ulaşılmasını amaçlıyor. Bunun yanında pazarlık süresinin kısaltılması, zaman ve işgücü tasarru-

funun sağlanması ikinci önemli amaç. Son olarak şeffaflık konusu önemli bir avantaj olarak ortaya çıkıyor. Tedarikçi şirketler ile tüm alım bilgilerinin ve rekabet seviyesinin aynı anda, net olarak paylaşılması şeffaflık ilkesini pekiştiriyor ve rekabeti artırıyor. “Elektronik satınalma” hizmetimizle ise, şirket içindeki satınalma süreçlerinin online ortamda yürütülmesini amaçlıyoruz. Elektronik satınalma projelerinin getirisi, satınalma faaliyetinin takibinde ve işlem giderlerinin azalmasında ortaya çıkıyor. Koç çapında yürütülen indirekt malzeme elektronik satınalma sistemi bu konudaki en önemli projemiz.

### “Best practice” paylaşımı nerede devreye giriyor?

Koç Grubu içinde şirketlerimiz tarafından gerçekleştirilen başarılı proje konularını, diğer şirketlerimiz ile gizlilik prensipleri çerçevesinde paylaşarak Grup çapında sağlanan maliyet avantajını artırmayı amaçlıyoruz. Ford Otosan tarafından gerçekleştirilmiş bir bilgi işlem yatırım ihalesinin Koç.net’e örnek olduğunu ve başarı ile tekrarlandığını, benzer şekilde Tofaş tarafından düzenlenen dokümantasyon hizmeti ihalesinin Arçelik’te de gerçekleştirildiğini örnek olarak söyleyebilirim.

Online ihale yöntemi, geleneksel pazarlık yöntemleri ile ilk bakışta uyumsuz gibi görülebilir. Bu nedenle ilk toplantılarda yaşadığımız ancak sonradan üstesinden geline bir itiraz silsilesi ile karşılaşılıyor. İlk aklıma gelen örnek; tekstil sektöründe faaliyet gösteren müşterilerimizden biri, iplik boyası alımının internet ortamında yapılamayacağını çünkü göz göze bakmadan tedarikçilerden iyi fiyat alınamayacağını ısrarla belirtmişti. Koç Topluluğu’ndan örnek vermek gerekirse, direkt malzeme ve parça alımlarının internet ortamında kesinlikle pazarlığının yapılamayacağına dair bir önyargı vardı. Sadece “standart” olarak tanımlanan alım kalemlerinin ele alınabileceği iddia ediliyordu.

Online ihale, dünyada 10 senelik bir geçmişe sahip yeni bir yöntem. Her şirkette bir alışma ve öğrenme zamanı gerekiyor. “Best practice” paylaşımının sağladığı en büyük avantaj, şirketlerdeki bu ilk yaklaşımı kırmak ve stratejik satınalma konularının kısa sürede proje kapsamına dahil edilmesini sağlamak.

### Toplu satınalma stratejik satınalmanın neresinde?

Birkaç şirketin bir araya gelerek toplu satı-

nalma yapması, alım hacmini artıracak ve daha iyi fiyat ve alım şartlarına ulaşılmasını sağlayacaktır. Zer şirketimiz Koç Topluluğu içinde bu görevi yüklenmiş durumda. Zer ile Promena’nın ortak geliştirdiği projelerde toplu satınalma ve online ihale silahlarının her ikisinden de yararlanmak mümkün oluyor.

Promena olarak, şirketlerin kendi başlarına düzenledikleri münferit alım projelerine odaklanıyoruz. Bunun nedeni, birçok toplu alım projesinde katılan her şirketin alım şartlarını birleştirmek ve tek bir şartname oluşturmanın beklenenden daha zor ve hatta hiç mümkün olmaması. “Best Practice” paylaşımı çerçevesinde her şirket ile ayrı projeler yürütmek, bize Koç Topluluğu içinde tüm uygun satınalma konularını kısa sürede kapsama imkânı verdi. Şirketlerdeki satınalma uzmanlığından da bu yaklaşım sayesinde daha iyi yararlandığımızı düşünüyorum.

### Elektronik satınalma 2002 senesinden bu yana mı işletiliyor?

Koç Grubu, herhangi bir indirekt alım konusunu incelediğinizde Türkiye’deki en büyük alıcı olarak karşınıza çıkıyor. Bu bilgisayar kartuşundan endüstriyel yağ ürünlerine kadar böyle. Ancak bu alım gücünden yararlanmak için toplam alım cirosunun bilinmesi ve pazarlıkların merkezi olarak gerçekleştirilmesi gerekli.

Elektronik satınalma sistemimiz tüm şirketlerimiz tarafından alımı yapılan indirekt malzemelerin standardizasyonu ve ortak alımı amacıyla Eylül 2002 senesinde devreye alındı. Bugüne kadar alım cirosu artarak devam etti. Türkiye’deki en büyük elektronik satınalma sistemi olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Yaklaşık 250 adet tedarikçi şirket, 120 binin üzerinde ürün tanımlı. Şirketlerimizden toplam 2500 kullanıcı hazır üretici kataloglarını inceleyerek sipariş verebiliyor.

### En çok yanlış anlaşılan konu nedir?

En çok yanlış anlaşılan konu, sunduğumuz hizmetin bir yazılım projesi olarak görülmesi. Yaptığımız ilk toplantılarda mutlaka görüştüğümüz şirketin BT yöneticisi de yer alıyor. Oysa BT ile ilgili herhangi bir konu konuşmuyoruz. Sonraki toplantılarda durum açıklığa kavuşuyor. Yazılım değil tecrübe satıyoruz.

Diğer taraftan, özellikle online ihaleyi bir yazılım projesi olarak görmek şirketleri bazı tehlikeli çukurlara düşürebiliyor. Online ihale, yanlış uygulanması çok kolay

olan bir yöntem. Özellikle Amerikan pazarında yapılan yanlış uygulamalar neticesinde birçok sektörde bu yöntemin ismi kötüye çıkmış. Başarılı bir proje için şartname hazırlığı, tedarikçi seçimi, bilgi paylaşımı gibi ön çalışmanın eksiksiz yapılması gerekir. Promena olarak yaklaşımımız hazırlık aşamasından başlayarak şirketler ile beraber çalışmak ve online ihalenin doğru düzenlenmesini sağlamak.

Hizmet felsefemizi şu şekilde vurgulayabiliriz; şirketler adına satınalma yaptığımızı iddia etmiyoruz, satınalma konularını şirketlerin kendi satınalma ekibinden daha iyi kimsenin bilemeyeceğini savunuyoruz. Dolayısıyla “satınalmamızı bize outsource edin” şeklinde bir yaklaşımımız yok. Promena olarak tecrübemiz, sunduğumuz online ortam ile sınırlı. Bu nedenle şirketler ile beraber çalışmak, üzerinde ısrarla durduğumuz ana felsefemiz.

### Promena için yeni gelişim alanları neler?

Koç Topluluğu online ihale ve elektronik satınalma hacmimiz geçen yıl 700 milyon dolara ulaştı. Bu yıl 1 milyar doları aşacağını tahmin ediyoruz. Geldiğimiz noktanın önemli olduğunu düşünüyorum.

İleriye yönelik bizi heyecanlandıran birkaç konudan bahsedebilirim. İlk olarak yurtdışından tedarikçilerin katıldığı satınalma projelerinin sayısı giderek artıyor. Örnek olarak, bir kimyasal hammadde alımı için Çin, Güney Kore, Türkiye ve Avrupa’dan tedarikçilerin rekabet ettikleri bir projeyi geçtiğimiz ay sonuçlandırdık. Eskiden sadece Türk distribütör firmaların katıldığı ihalelere artık yabancı oyuncular da kolaylıkla kendi ofislerinden internet aracılığı ile iştirak ediyor. Rekabet de bu ölçüde artıyor. İkinci olarak, giderek alım tutarı daha yüksek; dolayısı ile bir şirket için daha stratejik konulara doğru ilerliyoruz. Hammadde alımları, üretim ile ilgili cihaz yatırımları, inşaat projeleri ve direkt malzemeler bu kategoriler arasında. Ortalama proje tutarının her sene giderek yükseldiğini memnuniyetle söyleyebilirim.

Üçüncü bir gelişme, tedarikçi veritabanımız ile ilgili. Bugüne kadar projelerimize davet edilen 6 binin üzerinde tedarikçinin bilgilerini barındıran bir tedarikçi veritabanımız var. Her şirketin geçmiş performansını katıldıkları projelerden takip edebiliyoruz. Bu bilgiye dayanarak yeni geliştirdiğimiz alım projelerinde nitelikli tedarikçi şirketleri tavsiye ediyoruz. Amacımız katılımcı sayısını ve sonuç olarak rekabet seviyesini artırmak.

