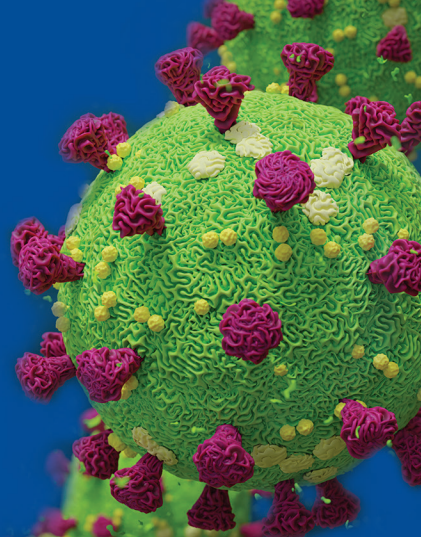


Covid-19 Pandemisinin satınalma liderlerine sunduğu 5 stratejik fırsat



1

Tedarikçilerinize sunacağınız kazan - kazan çözümlerle orta vadede daha çok kazanabilirsiniz

2

Satınalma tasarruflarınız bu dönemde firmanız için çok değerli

3

Yerli üreticileri geliştirerek Türkiye'yi güvenilir liman tedarikçisi ülke yapabilirsiniz

4

Operasyonel maliyetlerinizi asgari seviyede tutarak verimliliğinizi artırabilirsiniz

5

Finansal ve analitik yetkinliklerinizi geliştirerek bu dönemi daha etkin yönetebilirsiniz

1. Ekosistemin her bir paydaşı bu durumdan etkilendi. Paydaş her firma nakit akışını ve likiditesini artırmaya çalışıyor. Ancak tüm paydaşlar aynı gemide yol alıyor. Ticaretin doğası gereği, her firma hem alıcı hem de satıcı konumunu koruyor. Alıcı pozisyonunda yapılacak hamleler, firmanızın satıcı pozisyonunda olduğu durumda sizi etkileyecektir. Kazan - kazan çözümler üreterek orta ve uzun vadede daha kazançlı çıkabilirsiniz.

- Pazarlık avantajınıza odaklanarak günlük satınalma operasyonlarını gerçekleştirmek yerine, orta ve uzun vadede daha çok kazanacağınız stratejik hamlelerinize odaklanabilirsiniz.
- Geliştireceğiniz kazan - kazan çözümler ile Covid-19'un etkileri dağılmaya başladığında tedarikçileriniz ile güvene dayalı kalıcı ilişkiler kurabilirsiniz.
- Yapılacak satınalma kontratlarında ödeme koşulları ve hizmet seviyesi anlaşma detaylarında hem alıcı hem de satıcı tarafı rahatlatarak yöntemler geliştirebilirsiniz.
- Yaratıcı pazarlık yöntemleri üzerinde araştırma yapın ve ekibiniz için uygulanabilir çözümleri aksiyonlaştırın. Satınalma maliyetlerini teknik olarak düşürme ve müzakere tekniklerine odaklanın. Pazarlık masasının karşı tarafındaki ekibi, Covid-19 pandemiden etkilenme seviyesine göre detaylı olarak analiz edin. Pazarlık masasındaki görev dağılımınızı gözden geçirin ve güncelleyin.
- Satınalma ekibinizin dijital kanalları kullanarak iş yapış şeklini değerlendirin. Yüz yüze görüşmelerin yapılamadığı bu dönemde, satınalma yöneticilerinizin telekonferans ya da video konferans üzerinden etkili olabilmeleri için aksiyonlar tanımlayın.

2. Şimdiye kadar belki de hiç değerlendirmeye almadığınız alternatif tedarikçileriniz, avantajlı fiyatlar ve kampanyalar ile sizi bekliyor. Belki de satınalma tasarruflarınızı azami seviyeye çekebileceğiniz ve firmanız için bir başarı hikayesi yaratabileceğiniz dönemdesiniz.

- Geçmiş satınalma performansınızı analiz edin. Satınalma harcamalarınızın büyük payını oluşturan satınalma gruplarınızı belirleyin. Üst Yönetim'in tasarruf önceliklerini değerlendirin.
- Hacim olarak en yüksek satınalmanın yapıldığı gruplarda, fiyat avantajı elde edilmesi durumunda satınalma tasarrufunuz büyük olacaktır.
- Yüksek fiyatlı satınalma gruplarınız için zamansal değerlendirme yaparak tedarikçilerinizin kampanya tasarımlarına girdi sağlayarak fiyatlandırma konusunda kuralları belirleyin.
- Alternatif tedarikçilerin araştırılması, değerlendirilmesi, seçilmesi ve ilgili satın alma kontratlarının yapılmasına ilişkin operasyonel süreçlerinizi gözden geçirerek operasyonel verimliliği arttıracak şekilde güncelleyin; manuel efor gerektiren süreç aktivitelerini otomatize edin, değer katmayan süreç aktivitelerini elimine edin.
- Firmanız bünyesinde, satınalma faaliyetleriniz için şeffaf raporlama mekanizmaları tahsis edin. İlgili Birimleri ve Üst Yönetim'i düzenli olarak satınalma gruplarınız, satınalma kanallarınız, tedarikçileriniz ve satınalma harcamalarınız konusunda bilgilendirin.

3. Yerli üretimi destekleyebilir, alt yüklenici niteliğindeki firmalarınızı ya da tedarikçilerinizi isterleriniz doğrultusunda her alanda geliştirebilir; Türkiye'nin orta ve uzun vadede jeopolitik konumu ile "güvenilir liman tedarikçisi" ülke olması için kalıcı ve sürdürülebilir katma değer yaratabilirsiniz.

- Tedarikçilerinizi Covid-19 pandemisinden etkilenme seviyelerine göre yeniden gruplandırın, güçlü ve zayıf tedarikçilerinizi birbirlerinden ayırın.
- Güçlü tedarikçileriniz ile haftalık düzende görüşmeler organize edin; onlarla ilişkilerinizi geliştirin, birlikte çalışma fırsatlarını değerlendirin, önümüzdeki 2 ay için kısa dönem aksiyon planı hazırlayın.
- Zayıf tedarikçilerinizi özerk bir yaklaşım ile değerlendirin. Zayıf tedarikçilerinizi geliştirmek için hafta başında ve sonunda olmak üzere görüşmeler organize edin; önümüzdeki 2 ay için kısa dönem aksiyon planı hazırlayın
- Tedarikçi listenize yeni giren, yerli üretici niteliğindeki alt yüklenici firmalarınızı ya da tedarikçilerinizi ile sanki sizin ekibiniz bir parçasıymışçasına birlikte çalışın. Onları üretim planlama, üretim, yeni ürün geliştirme birimlerinizdeki ilgili Yöneticileriniz ile tanıştırsın. Firmanızın tedarikçi ilişkileri yönetiminde tekil mercii olduğunuzu hatırlayın ve tüm ilişkiyi kendi üzerinize alın; alt yüklenici ya da tedarikçi bazında, önümüzdeki 2 ay için kısa dönem aksiyon planı hazırlayın ve bu plana ilgili tüm birimlerinizi dahil edin.

4. Satınalma Ekipleri için evden çalışmak operasyonel verimlilik yaratır. Ekibinizin operasyonel maliyetlerinin, bu dönemde asgari seviyede olduğunu hatırlayın.

- Ekibinizin teknolojik altyapı ihtiyaçlarını gözden geçirin. ERP sisteminizdeki ek geliştirmeler, ekibinizin mobil ihtiyaçları, vb. kritik aksiyonlar için ivedi bir şekilde Üst Yönetim ile görüşün.
- Ekibiniz ile her sabah ve her akşam düzenli telekonferans görüşmeleri organize edin. Sabah telekonferanslarında çalışma gününü planlayın ve görev atamalarını yapın. Akşam telekonferanslarında ise günün görev tamamlanmalarını gözden geçirin ve bir sonraki çalışma gününü planlayın.

5. Finansal ve analitik yetkinliklerinizi geliştirerek bu dönemi daha etkin yönetebilirsiniz.

- Ekibinizin finansal yetkinliklerini arttırmanız, Mali İşler ve Finans Birimleri ile aynı dili konuşmanızı sağlayacaktır. Böylece satın alma tasarruflarını sıkı bir şekilde takip edebilir, mal grubu bazında fiyat karşılaştırmalarını etkin bir şekilde yapabilir, tedarikçi maliyetlerini detaylı anlayabilir, tedarikçilerin üretim sürecindeki bazı maliyetleri ortadan kaldıracabilirsiniz.

- Analitik öngörü geliştiren modelleriniz, böylesi pandemi durumlarında çalışmayacaktır. Malzeme ihtiyaç planlama modülünüzün ürettiği çıktıları, oldukları gibi kullanamayacaksınız. Bu noktada, manuel efor ile üzerinde çalışarak satın alma planınızı revize edin. Söz konusu manuel eforunuzu sistematik bir yaklaşımla yapabilmek için ek kontrol mekanizmalarınızı ilgili operasyonel süreçleriniz üzerinde tahsis edin.
- Tedarik operasyonlarının "tedarik grubu + tedarikçi + kaynak ülke" tekil grupları bazında Covid-19 pandemisinden etkilenme seviyelerine göre skorlayın. Söz konusu etkiyi satınalma grubu bazında asgari stok seviyeleri, satınalma talebinin satınalma siparişine çevrim süresi, satın alma siparişinin çevrim süresi, lojistik maliyetleri toplamı, lojistik maliyetlerindeki değişim oranı, vb. parametreleri kullanarak sayısallaştırabilirsiniz. Müşteri kredi risklerinin yönetiminde kullanılan analitik modellerin benzeri analitik modellerin tedarikçi bazında geliştirilmesi, bu noktada temel yaklaşımdır.
- Ekibinizde kur, faiz, EMTIA riski ve hedging uygulamalarına ilişkin yetkinlikleri artırın. Hammaddede fiyat riskinin yönetilmesine ilişkin aksiyonları tanımlayın. Fiyatlama teknikleri ile ilgili uygulamaların (Bloomberg / Reuters üzerinden, Excel bazlı, vb.) kullanımını yaygınlaştırın. Başlangıç ve sürdürme teminatı değerlerini, tedarikçi sözleşmeleri bazında; riske maruz değeri ise mal grubu bazında hesaplayın.
- Mevcut tedarikçi ve müşteri kontratlarında tanımlı olan hizmet seviyelerinin sistemsal takibi sağlanmalıdır. Hizmet seviyelerinin sağlanamamasına bağlı olarak, yasal olarak mevcut kontratlar ile uyumun sağlanmadığı durumlarda ilgili merciler (Hukuk Birimi, Firma'nın dış hizmet alımı yaptığı Hukuk Firması ya da Firma'nın avukatı, vb.) otomatik olarak yine sistem üzerinden bilgilendirilebilir. Bu noktada, özel durumları mevcut sigorta kontratları ile çapraz değerlendirin.
- Tedarik operasyonlarının izlenebilmesi için ilgili teknolojik altyapının kurgulanması, tedarikçi portalının geliştirilmesi vb. aksiyonları da ek geliştirmeler kapsamında değerlendirin.

İletişim:



Serkan Ercin
Şirket Ortağı,
Danışmanlık,
Strateji ve
Operasyonlar
sercin@kpmg.com



Ayşegül Eser
Müdür,
Danışmanlık,
Strateji ve
Operasyonlar
aeser@kpmg.com

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2020 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T: +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi
Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad.
1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550
Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz
Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21
Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com

