

"ÜLKEMİZE VE TÜRK ŞİRKETLERİNE İNANIYORUZ"

Tuğrul Günel, uzun yıllar Siemens A.Ş bünyesindeki çeşitli departmanların direktörlüğünü üstlenmiş bir profesyonel. Aynı zamanda Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği'nin (TEDAR) Yönetim Kurulu Başkanlığını yürüten Günel ile dernek faaliyetlerini ve direktörlüğünü yaptığı Siemens A.Ş Tedarik Zinciri Yönetimi Bölümünü konuşmak üzere bir araya geldik. Tuğrul Günel, derneğin kuruluş aşamasında tedarik zinciri ve satınalma sektörüne katma değer yaratmak ve sosyal sorumluluk duygusuyla yola çıktıklarını ifade ediyor. Geri kalan detayları ise gelin kendisinden dinleyelim.

Sizi biraz tanıyalım derseniz...

Almanya'da İşletme eğitimi aldım. 1999 yılından beri Siemens bünyesinde çalışıyorum. Bir Siemens şirketi olan Health Care ile başladım. 10 sene orada çalıştıktan sonra İnsan Kaynakları (HR) departmanına geçtim. 1998 yılında şirketimizin İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nü üstlendim. 2010 Haziran ayından beri de Siemens'in Supply Chain Management (SCM) Türkiye Direktörlüğü'nü yapıyorum.

Organizasyon şeması ve SCM departmanından bahsedebilir misiniz?
76 çalışmamız var. 700 milyon euro'luk bir satınalma hacmine sahibiz. Bütün

bunların yanı sıra ithalat, ihracat ve lojistik sorumluluğunu da üstleniyoruz. İthalat ihracat hacmimiz yaklaşık olarak 670 milyon euro. Buradaki ekibimiz yıllık olarak 26 bin dosyadan sorumlu. Türkiye'deki en büyük gümrük müşavirliği şirketleri kadar büyük bir bölümümüz aslında. Siemens A.Ş içinde dokuz ayrı



bölüm bulunuyor. Bu dokuz birimin de Supply Chain Müdürleri ve onların altında grup müdürleri bulunuyor. Keza tüm stratejik ve

operatif satınalma sorumlulukları da bize ait. Ayrıca hizmetler kısmının tüm satınalmalarını da biz yapıyoruz. Ticari bir fonksiyonumuz da bulunuyor. Şirket içi yapılan tüm satınalma hacimlerinin birimlere göre belirlenmesi, satınalmaların



Tuğrul Günel
TEDAR Yönetim Kurulu Başkanı

kurallarına göre yapılması, elde edilen tasarrufların raporlanması, kişi bazlı performans ölçümlenmesi gibi görevlerin yürütüldüğü "governance and functional excellence" dediğimiz yönetim ve fonksiyonel mükemmellik adını verdiğimiz bir müdürlük de birimimiz bünyesinde bulunmakta. Bütün bu saydığım fonksiyonların prodaktivite ve "key performance indicator" raporları tamamen bu birimin sorumlulukları arasında yer alıyor. Süreç iyileştirmeye çok önem veriyoruz. 2012 yılında proje satınalmasında Siemens'in Procurement Assessment metodolojisiyle uygulanan tedarik zincirleri bölüm değerlendirmesinde 14,6 puanla dünyada Siemens A.Ş bünyesinde proje satınalmada şu ana kadarki en yüksek puanı almıştık. Türkiye'nin tedarik zinciri liderliğinde de 14. sırayı alıyoruz ki bizim için çok büyük bir gurur kaynağı.

Tedarik zinciri Türkiye'de nasıl konumlanıyor?

Supply Chain çok bakir bir alan. En büyük risk, tedarik zinciri bölümlerinin şirketlerde olmaması. Ülkemiz KOBİ'lerden oluşuyor. Eğer Türkiye bir yere gelecekte bu profesyonelleşmiş KOBİ'ler sayesinde olacak. Nasıl ki bugün İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri bir uzmanlık alanıysa, Tedarik Zinciri Yönetimi de bir uzmanlık alanı. Tedarik Zinciri Yönetimi şirketlerin başarısında da kritik öneme sahip. Milyonlarca euro'luk projeler yönetiyoruz. Bunun işleyişindeki en ufak bir aksaklık tüm sistemin durması demek. Sonuçta müşteri memnuniyeti olarak sonuç alıyoruz. Burada yaşanan sıkıntılar müşterilerimizi kaybetmemize yol açacağı için bu süreci çok iyi yönetmeliyiz.

Çok çeşitli fonksiyonlarımız var. Bütün bu fonksiyonların kendine özel süreçleri ve uygulamaları var. Uzmanlarımız her sene yaptığımız işi daha iyi nasıl yapılabileceğinin yollarını arar. Bütün departmanlardaki satınalma uzmanları bir araya gelirler, başlarında bir lider vardır. Bütün satınalma sürecinde, operatif satınalmada, ithalatta neleri iyileştirebileceklerini tartışır. Amacımız ürettiğimiz sistemleri 7/24 ayakta tutmak.

Tedarikçi seçiminiz nasıl gerçekleşiyor?
Hedefimiz Türkiye pazarındaki en iyi tedarikçilerle çalışmak. Arkadaşlarımız o pazarda faaliyet gösteren bütün tedarikçileri değerlendirirler.

Tedarikçi şirketler için kriterimiz şöyle; bir kere "State of Art" olmazsa olmazımız. Pazarında lider olmaları gerekiyor. Kurumsal yapısının oturmuş olması, finansal durumunun iyi olması gerekiyor. Referanslarının sağlam olması gerekiyor. Tabii ki, hayat bu kadar siyah ve beyaz değil. Niş bir pazardaysanız bazen seçmek istediğiniz tedarikçilerin kapasite anlamında müsait olmamalarından ötürü ikinci en iyisini seçersiniz. Değerlendirme vaktimiz olmadığı durumlarda ise strateji dosyalarımızı açarız. Türkiye'de bu alanda kaç tedarikçi var, durumları nedir, monopol bir tedarikçi mi, çok tedarikçimi var, hangileri bizim ilgi alanımıza giriyor... Strateji dosyalarında bütün bu soruların cevaplarını bulabilirsiniz. Her yıl gözden geçirilir ve yeniden değerlendirilir. Belli bir hacmin üzerindeki tedarikçiler SIEMENS'in globaldeki sistemine kayıt edilir. Bu kayıtlarda hizmet sonrası aldığı puan ve değerlendirmelerin bulunduğu bir karneleri vardır.

Türkiye'deki tedarikçi şirketlere öncelik

"Hedefimiz Türkiye pazarındaki en iyi tedarikçilerle çalışmak."

veriyor musunuz?

Önceliğimiz tabii Türk şirketleri. SIEMENS'in global kayıtlarında bulunmak Türk şirketler için uluslararası pazarda büyük bir fırsat. Türk şirketlerine güveniyoruz, onların SIEMENS'in globalde tedarikçi olmasını teşvik ediyoruz ve içimize kazandırıyoruz. Her yıl düzenlediğimiz "Tedarikçi Günleri" (Supplier Day) bunun için düzenleniyor. 2012 yılı Haziran ayında gerçekleştirdiğimiz Supplier Day'de bir zirve yaptık. Seçtiğimiz ürünlerin Almanya'daki satınalma müdürlerini buraya davet ettik ve 30 tane supplier'ımızla bir araya getirdik.

Oluşabilecek problemlere karşı ne tür önlemler alıyorsunuz?

SIEMENS'in 'Global Supplier Network' adında bir yaklaşımı var. Yerel tedarikçilerimizin hepsinin bir back-up'ının bulunması lazım. Oradaki ilgili satınalma müdürleri yine bizim strateji dosyalarında olduğu gibi dosyalar

hazırlarlar. Birçok bölümde satınalma yapılan alanlarda da SIEMENS'in global sorumluları vardır. Her ürünün globalde yönetildiği bir ekip var. Buradaki departman sorumlusu arkadaşımız mutlaka bu ekibin başındaki diğer sorumlularla stratejilerini paylaşmak zorunda. Altın cümlemiz şu: "Ölçmeden yönetemezsiniz". Atılmış her adımın bir back-up planı vardır. Tedarikçi de elinde olmayan zorluklarla karşılaşabilir. Pazar yabancıdır, tahsilat problemi yaşanabilir. Fakat bizim bir planımız olması gerekli. Dinamik bir ekonomi var, hiçbir şey sabit değil. Her gün her şey değişiyor. Şirketimizin geleceğini asla tehlikeye atamayız.

TEDAR'ın misyonu nedir? Dernek nasıl bir açığı kapatmayı hedefliyor?

Farkındalığı ortaya koymaya çalışıyoruz. İlerde fonksiyonun gelişmesine katkıda bulunmak en büyük hedefimiz. Dernek olarak bir işletme haline gelmemiz lazım. Limitli bir kaynakla bir yere gelemezsiniz.



Kaynağı elde etmek ve verimli bir şekilde kullanmamız lazım. Bunun için de işletme haline gelip tedarik zinciri yönetimi konusunda eğitimler vermeyi, konferanslar düzenlemeyi planlıyoruz. Konferanslarımızda elimizden geldiğince tedarik zinciri yönetiminin önemi anlatmaya çalışacağız.

TEDAR'ı kurmamızın tek nedeni sosyal sorumluluk. Ülkemize ve Türk şirketlerine inanıyoruz. Ülkemizin bu alanda çok büyük bir açığı var. KOBİ'lere, gelişmekte olan şirketlere kurumsal bir görüşü iletmemiz lazım. Bizim Anadolu'ya gitmemiz, oradaki işletmeleri bilgilendirmemiz lazım. Hedefimiz oradaki sanayi kuruluşlarıyla irtibata geçip, sohbet toplantıları, paneller düzenleyerek tedarik zincirinin önemini orada bir fiil anlatmak. Eğitim konusunda Siemens SCM konusunda eğitimlerin verildiği bir Learning Campus'umuz var. SCM'nin lojistiğinden satınalmasına ürün yöneticisine, uzmanından, kıdemli uzmanına yöneticisine direktörüne kadar çok çeşitli kademelerde eğitimler bulunuyor. Biz de TEDAR olarak kuruluşumuza destek veren şirketlerle bir araya gelerek bu eğitimleri oluşturacak yapı ve seviyeye pek yakında geleceğiz. Görüşlerimiz var ve bunları yaygınlaştırıyoruz. Yedi şirketle

Kaynakların oluşturularak bu hizmetleri Türkiye genelinde yaygınlaştırmak bizim asli görevimiz. Hedefimiz bunun bir dalga şeklinde ülkemize yayılması.

kurduğumuz derneğimizin şu an 60 küsur üye şirketi var. Temennimiz üye şirketlerin artması ve farkındalığın ortaya çıkması. Kaynakların oluşturularak bu hizmetleri Türkiye genelinde yaygınlaştırmak bizim asli görevimiz. Hedefimiz bunun bir dalga şeklinde ülkemize yayılması.

Satınalma yetkinliği eğitimle kazanılan bir özellik mi?

Kesinlikle. Fonksiyonun önemi bilinmiyor. Şirketin en üst seviyesinde konumlandırılmalı ve süreçleri oturmuş hale getirilmesi lazım. Yetki ve sorumlulukla donatmak lazım. Pazarda bu işin en iyi profesyonellerini mesleğe kazandırmak noktası çok önemli. Bu kararları verecek olan insan. Dolayısıyla

onların donanımlı profesyoneller olmasına özen göstermeliyiz.

Tedarik zinciri yöneticilerinin multi-talent olması gerektiğine katılıyor musunuz?

Evet. Tedarikçiyle iletişimi güçlü olacak, şirket içi iletişimi iyi olacak, kendi ekibi içinde organize olacak, yönetim becerisi olacak, sözleşmeleri dizayn edecek. Aynı anda hem hukukçu, hem iletişimci, hem teknik adam hem de uluslararası bir vizyona sahip olması lazım.

Sizce teknoloji gelecekte tedarik zinciri yönetimini nasıl şekillendirecek?

Her şey e-ihale olacak. Çünkü tedarikçilerle ihale aşamasında sohbeti bırakmanız lazım. Sonuç itibarıyla biz, prensipte tüm tedarikçilerimize aynı mesafedeyiz. Fakat e-ihale her şeyin daha açık ve şeffaf olmasını da sağlıyor. Bizim yalnız tedarikçi ilişkilerimiz değil diğer süreçlerimiz de dijitaldir. Talebi elektronik ortamda alırız. O karar neticesinde ihaleye çıkılır ve bütün bu süreç elektrondur. Denetleme mekanizmalarımızla denetlememiz de gerekiyor. Bütün süreç kayıt altındadır. Teknolojinin tedarik zinciri sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesine olan olumlu katkıların ilerleyen zamanlarda da göreceğiz.

