

# "SATINALMACI BİR İLETİŞİM SİHİRBAZI OLMALI"

Bosch ailesine 1992 yılında katılan Asuman Büyükyıldırım'ın satınalma macerası yine Bosch bünyesinde uluslararası görevlendirme kapsamında satınalma departmanına transfer edilmesiyle başlamış. 2014 yılından itibaren Bosch Türkiye Endirekt Satınalma Ülke Direktörü olarak görevine devam eden Büyükyıldırım ile satınalma mesleği ve Bosch'un bu alandaki stratejilerini konuştuk.

**Satın almacılar bir şirket içerisinde nasıl konumlanıyor? Bosch olarak personel eğitimi konusunda neler yapıyorsunuz?**

Ben satınalmacıların halen hak ettiği yerde konumlanmadığını görüyorum. Büyük kurumsal şirketlerde bu durum son yıllarda iyileşme trendi gösteriyor. Örneğin satınalmacıların yetkinliklerini arttırmak için sistematik bir gayret içindeler. Ayrıca satın almanın şirket çıktılarını sağladığı önemli ve direkt katkı dolayısıyla destek fonksiyonundan stratejik bir birime dönüşmesi için organizasyonel değişiklikler yapılıyor. Yetmişmiş personel bulmak oldukça zor. Bu yüzden Bosch bünyesinde SCA (Supply Chain Academy) diye adlandırdığımız merkezi bir organizasyonumuz var. Burada farklı satınalma profilleri için tasarlanmış eğitim programlarımız var. Tüm satınalma



çalışanlarının etik kurallar, pazarlık lisansı, iletişim, ileri müzakere teknikleri gibi eğitimleri alması ve yıllık bazda bu eğitimleri ihtiyaca ve trendlere göre yenilemesi gerekmektedir. Maalesef ülkemizdeki tüm şirketler bu konuda gerekli vizyon, kaynak ve bilgiye sahip olamıyor.

**Bosch'un satınalma stratejileri nasıl? Nelere dikkat ediyorsunuz?**

Öncelikle Bosch tedarikçilerini önemli bir

paydaş olarak görüyor ve şirket çıktılarını ciddi etkisi olan bir unsur olarak değerlendiriyor. Bu yüzden de hem şirket stratejilerinde hem de hedef ve uygulamalarda satın alma önemli bir sorumluluk üstleniyor. Bu etkiyi maksimize etmek için endirekt satınalma alanında 2012 sonunda önemli bir dönüşüm gerçekleşmiş ve tüm faaliyetler merkezi satınalma çatısı altında



**Asuman Büyükyıldırım**  
Bosch Türkiye  
Endirekt Satınalma  
Ülke Direktörü

toplandı. Böylece harcamalar konsolide edilerek satın alma gücü arttırıldı, daha rekabetçi ve daha güçlü tedarikçilerle çalışma şansı arttı. Tedarikçilerimizi sadece maliyetlerimizi etkileyen unsur olarak değil inovasyon, kalite ve rekabetçiliğimize direkt etki edecek işbirlikçilerimiz olarak görüyoruz. Bu yüzden de projelerde satın almanın dolayısıyla tedarikçilerimizin erken dahil olmasını çok önemsiyoruz. Olabildiğince yerli tedarikçiyle çalışmak hem maliyet hem de esneklik ve hız açısından ilk tercihimiz. Pazarda gerçekten fark yaratan başarılı yerli tedarikçilerimizi dünya üzerindeki diğer Bosch lokasyonları için de tercih edilen kaynaklar haline getirmekten de ayrıca gurur duyuyoruz.

#### **Satınalma sürecinizden kısaca bahsedebilir misiniz?**

Tüm Bosch dünyasında geçerli standart süreç tanımlarımız var. Bunlar organizasyonumuzun etkin ve verimli çalışmasını sağlıyor. Aynı zamanda şeffaflığı ve etik kurallardan uyumu temin ediyor. Bölüme yeni katılan arkadaşlar için de gerçek bir rehber niteliğinde oluyor. Satınalma süreçleri işin tanımına, mal grubuna, toplam değerine, proje ya da tekrarlayan talep olmasına ve kritikliğine göre değişkenlik gösteriyor. Ancak neticede ulaşmak istediğimiz nokta optimum fiyatlarla, istenen kalitede ve tarihte, iç müşterimizin taleplerini maksimum düzeyde karşılayacak mal ya da hizmeti temin etmek. Satınalma süreçlerimiz de bu hedefi en iyi şekilde yerine getirebilecek şekilde tasarlandı.



## **Pazarda gerçekten fark yaratan başarılı yerli tedarikçilerimizi dünya üzerindeki diğer Bosch lokasyonları için de tercih edilen kaynaklar haline getirmekten de ayrıca gurur duyuyoruz.**

#### **Departman yapılanmanızdan söz eder misiniz?**

Bölümümde toplam 35 kişi çalışıyor. Bu ekip Bursa, İstanbul ve Manisa ofislerine dağılmış durumda. Stratejik ve operatif satın alma sorumluları dışında IT sistemleri ve süreç gelişiminden sorumlu arkadaşlarımız da bu ekibin içerisinde yer alıyor. Şirketimizin önemli inisiyatiflerinden biri olan çeşitlilik kendi

ekibimde de başarı sağlayan unsurlardan biri. Hem cinsiyet hem de farklı nesiller bakımından oldukça dengeli bir dağılım var, bu da farklı fikirlerin ve yaklaşımların olmasını, yaratıcılığı ve birbirimizden öğrenme imkânını sunuyor.

#### **Satınalma profesyonellerinin ilgi alanları sizce neler olmalı? Hangi vasıflara sahip olmalılar?**

Bence satın alma analitik düşünme kabiliyetine sahip, araştırmacı, gündemi ve pazarı takip eden, iletişim becerileri güçlü, imkansız sözcüğünü tanımayan, çözüm üretebilen kişiler olmalıdır. Pazarı çok iyi tanımalı ve iç müşterilerine proaktif olarak onların işlerini kolaylaştıracak, yeni teknolojileri tanıttacak ve maliyetlerini düşürecek önerilerde bulunabilmelidir.

#### **Bu alanda yaşanan zorluklar nelerdir?**

Belirsizlikler ve politik dengelerin sürekli değişimi pazarı ve piyasaları, dolayısıyla satınalmacıları çok zorluyor. Ülkemizdeki döviz kurlarındaki değişkenlik ve bazı süreçlerdeki bürokrasi karşılaştığımız diğer zorluklar. Rekabetçi fiyatlara ve daha iyi bir hizmete ulaşmak için uzun yıllardır işbirliği içinde olduğumuz mevcut tedarikçinin yanı sıra

alternatif tedarikçilerin de proje ve ihalelere dâhil edilmesi çok önemli. Ancak çoğu zaman satınalmacılar bu konuda iç müşterilerini ikna etmek de çok zorlanabiliyor.

#### **İdeal tedarikçi ilişkisi nasıl olmalı? Doğru tedarikçiyle çalışmanın avantajları nelerdir?**

Doğru tedarikçiyle çalışmak baştan pek çok konuyu çözmüş olduğunuz anlamına geliyor. Optimum maliyet, kalite, terminlere uyum, inovasyon, çözüm odaklılık gibi konularda doğru tedarikçi size istenilen sonuçları sağlayacaktır. Bosch satın alma politikaları tedarikçilerimizi önemli paydaşlarımız olarak tanımlamaktadır. Bu yüzden tedarikçilerimizi uzun dönem işbirlikçilerimiz olarak görüyor, pazar lideri olan, vizyon sahibi, gelişmeye açık ve fark yaratan bunun yanı sıra kendi şirket değerlerimizle uyumlu firmalarla çalışmaya özen gösteriyoruz.

#### **Erkek egemen bir sektörde bir kadın profesyonel olarak zorluk yaşıyor musunuz?**

Evet, erkek egemen bir sektör ama ben kadın olarak hiç zorlanmıyorum. Bence durum ne olursa olsun cinsiyetten ziyade kişilik ve yetkinlikleriniz belirleyici oluyor. Bu yüzden

de sektörde ve bulunduğum pozisyonda sadece kadın olduğum için herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmadım. Özel hayatıma istediğim kadar vakit ayırdığımı söyleyemem, ancak bu durumdan çok da şikâyetçi değilim. İşimi seviyorum, şirketin başarısına direkt katkıda bulunabildiğimi görüyorum ve ekibimle çalışmaktan büyük keyif alıyorum. İş dışında zamanımı dolu dolu ailemle beraber geçirmeye ayırıyorum.

#### **Teknolojideki gelişmelerin gelecekte satınalma alanını nereye taşıyacağını düşünüyorsunuz?**

Klasik satınalma yöntemleri hızla dijital devrimin etkisiyle değişiyor ve yerini e-katalog, e-teklif ve e-ihalelere bırakıyor. Ayrıca Sanayi 4.0 sektörümüzü ne şekilde etkileyecek şu anda değerlendirme ve öğrenme aşamasındayız. Ancak bugünkü yetkinliklerimiz geleceğin talep ve trendleri için yeterli olmayacak. Bu bilinçle kendimizi ve tedarikçilerimizi geleceğe en iyi şekilde hazırlamamız gerekiyor. Teknoloji/dijitalleşme hâlihazırda satın alma süreçlerini zaten etkilemiş durumda. Bosch bünyesinde tüm bilgi akışı ve süreç adımları dijital ortamda gerçekleşiyor. Tedarikçilerimizi de olabildiğince bu platforma dâhil etmeye çalışıyoruz. Bosch bu amacı Supply On platformuyla direkt satın alma alanında hâlihazırda gerçekleştirmiş ve endirekt satın almaya yaymak için de projelere başlanmıştır.

#### **Sektöre yeni adım atan gençlere tavsiyeleriniz nelerdir?**

Ben satınalma bölümünün çok fazla öğrenme imkânı sunan bir fonksiyon olduğunu düşünüyorum. Bu yüzden bu fırsatı en iyi şekilde değerlendirip meraklı olmalarını, araştırmalarını, aldıkları ürünü/ hizmeti tanımlarını ve çağın gerekliliklerine adapte olmak için yeniliklere açık olmalarını tavsiye ederim. Ayrıca farklı paydaşlarla çalışmakta olan satınalmacıların birer iletişim sihirbazı olması gerektiğini düşünüyorum. Bu konuda bilinçli olarak çalışmak ve kendilerini geliştirmek hedefleri arasında yer almalı. Olumlu sonuçlarını yaptıkları pazarlıklarda, ikna etmeleri gereken zor bir iç müşteriye ya da herhangi bir çatışmada fazlasıyla görecekle. Ayrıca pazara yakın olmak, fırsat ve problemleri yerinde görmek için arkadaşların masa başından kalkıp aktif satınalmacılık yapmalarını önemle tavsiye ederim. Dinamik, zorlayıcı, yaratıcı ve heyecanlı bir organizasyonun parçası olmak isteyen genç arkadaşlar için satınalma çok doğru bir adres.

**"Nasıl tükettiğimiz ve verim sağladığımız önemli olmaya başladı. Risk yönetimi en çok gündemimizde olan konu. Satınalmacılar, şirket paydaşlarıyla verimliliği arttırmak, riskleri daha iyi yönetmek için daha fazla dirsek temasında olmalıdır."**