Prof. Dr. Murat ERDAL
İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı
merdal@istanbul.edu.tr

ECOVADIS SÜRDÜRÜLEBİLİR SATINALMA PUANIMIZI NASIL YÜKSELTİRİZ?

SÜRDÜRÜLEBİLİR SATINALMA GELİŞİM PLANI NASIL YÜRÜTÜLMELİ ?

Bugün satınalma iş çevresi hızlı bir dönüşüm içerisinde. Gündem çok yoğun ve bir o kadar karmaşık. Operasyonel ve maliyet risklerini yönetme zorlukları devam ederken denkleme iklim ve sürdürülebilirlik riskleri de eklendi. Değer zincirlerinde dekarbonizasyon hedeflerine ulaşmada satınalma departmanlarının katkısı ciddi bir çalışma alanı yarattı.

Tüm ihracat yapan şirketlerimizin gündeminde Sürdürülebilir Satınalma var.

Uluslararası pazarlarda firmaların sürdürülebilirlik kültürü ve bu alandaki uygulamaları iş yapmanın anahtarı haline geldi. İhracat yaparken firmanız, prosesleriniz ve ürünleriniz **sürdürülebilirlik odaklı** sorgulanıyor. Bütünsel olarak inceleniyorsunuz. Sıkı bir takip ve inceleme, işin stratejik boyutu oldu.

Müşteriler firmanızın sürdürülebilirlik olgunluğunu anlamada tüm yönleri ile sistemsel denetimden geçmesinin yararına inanıyor. Bu kapsamda derecelendirme kuruluşlarından, bağımsız otoritelerden, destek alıyor.

Onların rehberliğine, puanlamalarına ve raporlarına önem veriyor.

Tüm dünyada kabul gören derecelendirme kuruluşlarından bir tanesi de Ecovadis'in firmalara sunduğu sürdürülebilirlik performans değerlendirme hizmetleridir. Bu yazımda Ecovadis sürdürülebilir satınalma puanınızın yükseltilmesi için yapılması gereken stratejik aksiyonlara yer vereceğim.

İlk adım planlı hareket etmek ve işleri bir proje olarak ele almaktan geçiyor. Doğru bir planlama, önceliklerin tespiti ve kilometre taşları tespit edilmelidir.

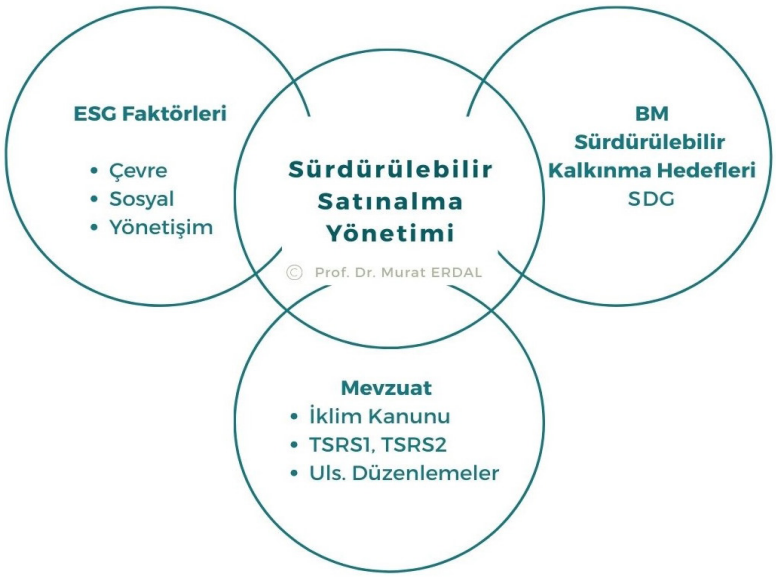
1. Sürdürülebilir Satınalma Politikalarının Belirlenmesi ve Güncelleme

- Sürdürülebilir satınalma politikası var mı? Bu politikanın şirket stratejisi ile ilgisi ne düzeyde örtüşüyor?
- Sürdürülebilir satınalma stratejisinin oluşturulması ve yürürlüğe girmesi.
- Şirketin sürdürülebilir kaynak stratejisi ne zaman ve nasıl belirlendi? Üst kademenin ve departmanların katkısı nedir?

2. Sürdürülebilir Satınalma Prosedürleri ve Operasyon (Uygulama)

- Satınalma prosedürünün sürdürülebilirlik odaklı güncellenmesi
- Prosedür kapsamında ESG (Çevre, Sosyal, Yönetişim) ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile bağların kurulması
- Sürdürülebilir tedarikçi araştırması ve seçim kriterleri (tedarikçi devreye alma ve değerlendirme) belirlenmiş mi?
- Tedarikçi Davranış Kuralları ve Etik Kodlar oluşturulmuş mu? Yolsuzlukla mücadele yönergeleri belirlendi mi?
- Çatışma Mineralleri Politikası belirlenmiş mi? Tedarikçilere "Çatışmalardan Etkilenmiş ve Yüksek Riskli Bölgelerin Madenlerine İlişkin Sorumlu Tedarik Zinciri için OECD Uyum Rehberi" hakkında bilgi veriliyor mu?
- Sorumlu Satınalma (Responsible Procurement) Politikası belirlenmiş mi?
- Sürdürülebilir Tedarikçi Kalite El Kitabı Var mı?
- Kategori yönetiminde sürdürülebilirlik faktörleri eklenmiş mi?

- Ürün (hizmet), tedarikçi kategorileri temelinde sürdürülebilirlik tabanlı risklerinin azaltılması konusundaki anlayış ve uygulamalar nelerdir?
- Şartname, ihale süreçleri ve sözleşmelerde sürdürülebilirlik faktörlerine yer verilmiş mi?
- Tedarikçi geri bildirim araç ve raporlamaları nelerdir?
- Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların raporlanması
- Senaryo analizleri ve risk matrislerinin güncellenmesi
- Sistem (ERP) içerisinde sürdürülebilirlik fonksiyonlarının güncellenmesi
- Tedarikçi Portalının devreye alınması ve fonksiyonlarının güncellenmesi.
- Tedarikçilerin gelişimine yönelik bilgi ve belgelerin web sitesinde (varsa tedarikçi portalına eklenmesi



3. Ölçüm ve İzleme

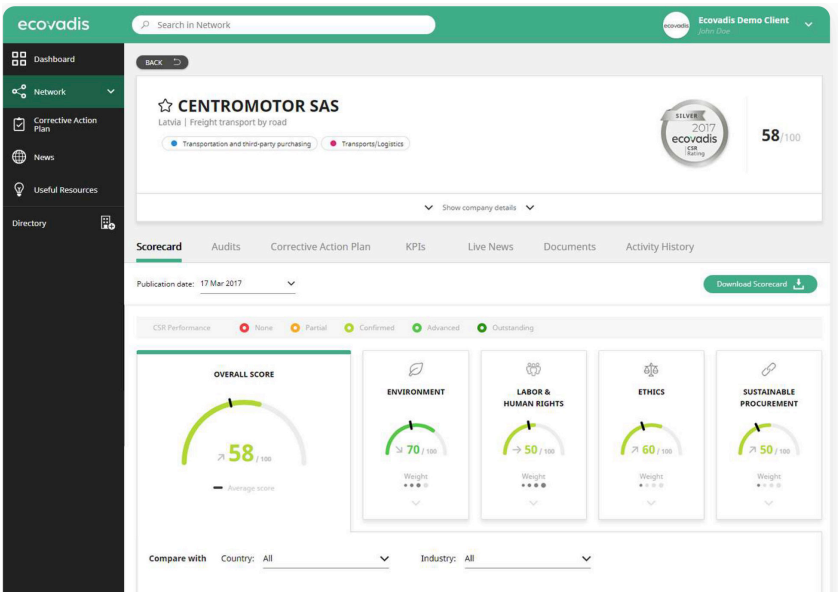
- Satınalma analitiği hangi çerçevede yürütülmektedir?
- Sürdürülebilir satınalma hedefleri neler?
- Sürdürülebilir satınalma performans göstergeleri nelerdir? Yıllar içerisinde nasıl bir iyileşme sağlandı? Geçmişe dönük kayıtlar nelerdir?
- Satınalma departmanının organizasyonu ve çalışanların yetkinlikleri nelerdir?
- Satınalma, Kalite ve Üretim departmanlarına yönelik Sürdürülebilir tedarik zinciri ve yeşil satınalma eğitimleri verilmiş mi?
- Satınalma çalışan başına eğitim gün (saat) rakamı nedir?
- Tedarikçilerin sahip olması gereken belge ve sertifikaların örneğin;
  ISO14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 20400 Sürdürülebilir Tedarik Standardı, ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı vd. dağılım yüzdeleri nelerdir?
- Tedarikçi firmaların çevresel ve sosyal uygunluklarını ne çerçevede takip ediyorsunuz?
- Tedarikçi geri bildirim mekanizmalarının verimliliği nasıl takip ediliyor?
- Tedarikçi uygunsuzlukları, uyuşmazlıklar ve tedarikçi ihlalleri gibi durumlarda düzeltici önleyici eylem planları nasıl işliyor?
- Saha denetim sıklığı nedir? Saha denetim kriterlerini ne sıklıkla güncelliyorsunuz?
- Tedarikçi devir hızı, yurtiçi, uluslararası firmalar, tedarikçi profilleri (kadın girişimciler gibi) farklı alanlarda takip ettiğiniz KPI'lar nelerdir?
- Sürdürülebilirlik raporlamalarınızda satınalma ve tedarik zinciri yönetimi konularına ne ölçüde yer veriyorsunuz?
- Tedarik zinciri dekarbonizasyonu, Kapsam 3 emisyon azaltma hedefleriniz nedir?

4. İyileştirme Araçları

- Sürdürülebilir Satınalma Gelişim Planı nedir?
- Sürdürülebilir Tedarikçi Geliştirme Araçları nelerdir?
- Tedarikçilere verilen çevrim içi ve yüz yüze eğitimler nelerdir?
- Tedarikçi sözleşmelerinde taahhüt altına alınan yükümlülükleri (süreç, belge sahipliği yatırımları gibi) ne sıklıkla gözden geçiriyorsunuz?

5. Başarı Örneklerinin Belgelenmesi

- Yenilenebilir enerji kaynaklarının devreye alan projeler
- Emisyon azaltıcı proje örnekleri
- Sosyal sorumluluk projeleri
- Yerel tedarikçileri destekleyen projeler nelerdir?
- Döngüsel ekonomi, beşikten beşiğe (C2C) kapsamında projeler nelerdir?
- Döngüsel ekonomiye katkı sağlayan satınalma uygulamalarınız (geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı vb.) var mı?
- Tedarikçi firma geliştirme başarı hikayeleri var mı?



Sürdürülebilir Satınalma Gelişim Planı Nasıl Yürütülmeli?

Doğru Aksiyon ve İyileştirme Çalışmaları İçin Eğitim ve Danışmanlık Alın

Sürdürülebilir tedarik zinciri kültürünün paydaşlara yayılımı ve güçlendirilmesi adına alınması gereken çok sayıda aksiyon var. AB ve ABD pazar müşterilerinin yeni dönem beklentileri çok sert. Kapsamlı düzenlemeler ve gereklilikler bizleri bekliyor.

O nedenle zamanı etkin kullanmayı öğrenmeliyiz. Konuyu sürekli erteleyerek bir yere varamıyoruz. Ne yazık ki şirket içerisinde bir iki kişiye sorumluluk yükleyerek çözüm aramak da verim getirmiyor.

Sürdürülebilir Satınalma Gelişim Planı

Alan uzmanlarını hızla şirketinize davet edin. Birlikte konuyu etraflıca değerlendirerek kazanımlarınızı, risk ve fırsatlarını ele alın. Danışmandan beklentilerinizi ve onun katkısını net bir biçimde tanımlayın. Sonrasında ekibiniz ve danışmanla bir gelişim planını yürürlüğü koyun.

Departmanlar arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanmasında, ilk aşamada tek bir departman temelinde değil firma genelinde sürdürülebilir tedarik zinciri eğitimlerini başlatmak en akılcı yol olacaktır.

1. Aksiyon: EĞİTİM (2 Gün)

Başlangıç aşamasında iki günlük Sürdürülebilir Tedarik Zinciri ve Yeşil Satınalma (ISO 20400) Eğitimi gereklidir. Böylelikle talep sahibi (üretim), kalite ve satınalma ekipleri arasındaki iletişim ve farkındalığı yükseltecektir. Bu eğitimin ikinci gününde sürdürülebilir satınalma yol haritası/gelişim planı çıkarılmalıdır.

İkinci bir eğitimle de Planlama, İnsan kaynakları, Satış ve Lojistik çalışanlarına da bu eğitim verilmelidir. Birden fazla lokasyonda fabrika / iş birimi varsa söz konusu eğitim ilgili tesislerde tekrarlanmalıdır.

Bu hamle ile sürdürülebilir tedarik zincirinin tüm tarafları kapsanmaktadır.

Şirket içerisinde aynı dilin konuşulması sağlanmalıdır.

2. Aksiyon: DANIŞMANLIK TOPLANTISI (2 Gün)

3-6 ay içerisinde eğitim alan çekirdek kadro ile iki günlük bir kamp yapılmalıdır. Danışmanlık toplantısı, mevcut durumun check-up ı niteliğindedir. Danışman ve ilgili ekipler bir araya gelerek yukarıda açıklanan toplam 5 başlık mercek altına alınmalıdır.

Süreç sahipleri süreç içerisinde çalışmalarını anlatır sunumlarını yapar. Yapılması gereken işlerin (ödevlerin) ne ölçüde yapıldığı, ilerlemeler tane tane analiz edilir. Revize edilmesi gereken gün yüzüne çıkartılır. Tüm çalışmalar ve toplantıda alınan kararlar kaydedilir. Daha sonrasında gelinen nokta tepe yönetime raporlanır.

3. Aksiyon: GÖZDEN GEÇİRME TOPLANTISI (1 Gün)

6-9 ay içerisinde sürdürülebilir satınalma ile ilgili tüm bilgi, belge, metrikler (KPI) ve raporlar yeniden gözden geçirilir. Süreç içerisinde ortaya çıkan problemler ele alınır.

Senaryo analizi ve sürdürülebilirlik risk matrisleri kapsamında öneriler getirilir. Şirket dayanıklılığı ve iş modeli gözönüne alınarak gelişim planında iyileştirmeler yapılır.

4. Aksiyon: GÖZDEN GEÇİRME TOPLANTISI (1 Gün)

Yıl sonunda hedefler ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Sürdürülebilir tedarik zinciri kültürü ve yeşil satınalma uygulamalarında gelinen nokta tartışılır.

Bir projeksiyon dahilinde kısa-t0, orta-t1 ve uzun vade-t2 hedefler (emisyon azaltma hedefleri, yeni projeler gibi) ortaya konur. İyileştirme alanları belirlenir.

Sonuç: ERTELEMEYİN!

Sürdürülebilir tedarik zinciri ve yeşil satınalma yönetimi alanındaki yatırımlar her zaman firmanıza ticari fırsat olarak geri dönecektir.

Bu yatırımları ertelemeniz ödevlerinizi biriktirdiğiniz gibi iş fırsatlarını da kaybetmenizi sağlayacaktır. Ticari fırsatları değerlendirmek isteyen her girişimci zaman kaybetmeden işe koyulmalıdır.

SATINALMA OPERASYONLARINA BAKIŞ AÇINIZI KÖKTEN DEĞİŞTİRİN.

Tüm dünyada rekabet avantajının sürdürülebilir satınalma uygulamalarından geçtiğini unutmayın.

Özetle, firmanızı büyütmek istiyorsanız adım atın.

ERKEN YOL ALAN FİRMALAR ÖNÜNE ÇIKAN TİCARİ FIRSATLARI RAKİPLERİNDEN ÖNDE DEĞERLENDİRİR.

"the early bird gets the worm"

Prof. Dr. Murat Erdal

Ecovadis Sürdürülebilir Satınalma Puanımızı Nasıl Yükseltiriz?

OKU

satinalmadergisi.com