

6

İYİLEŞTİR

Denetim sonucu yapılan değerlendirmelerde tedarikçilerin mevcut durumları belirlenerek sonuçlar kendileri ile açık bir şekilde paylaşılmalıdır. Tedarikçi ile iyileştirme gereken alanlar görüşülerek iyileştirme için aksiyon planı belirlenmelidir. Tedarik zinciri sürdürülebilirliğine yapılacak önemli katkının tedarikçiyi iyileştirme programına dahil etmek olduğu unutulmamalıdır.

İzlenecek Adımlar

- Eğitim, danışmanlık, yeni teknoloji tanıtmaya gibi yöntemlerle hedeflerine ulaşmada tedarikçilerine yol göster
- Tedarikçilerinin iyi uygulamalarını birbirleri ile paylaşmalarını sağla
- Kapasite artırımı için tedarikçilerine kılavuzluk yapacak araçları tanımla ve bu araçları uygulamaya koy
- Tedarikçisine sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun önemini ve bu alanda yapacakları iyileştirmelerin yaratacağı faydaları anlat.
- Denetimler sonucu belirlenen iyileştirme adımlarını izle, takip denetimlerini yap ve geribildirim ver
- Değerlendirmeler sonucunda sürekli beklentinin altında performans gösteren ve/veya gelişime açık olmayan tedarikçilere yönelik aksiyon planını belirle

7

PERFORMANSINI DEĞERLENDİR VE İLETİŞİMİNİ YAP

Atılan adımların başarısını görebilmek, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ve hedeflerin gerçekleşme oranını tespit edebilmek için performansın düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir. Yapılacak değerlendirmenin, tedarik zinciri sürdürülebilirliği ölçütlerini yansıtan ve performansın devamlı olarak izlendiği ve kaydedildiği bir sistem üzerinden yapılması önerilir. Belirlenen hedeflerle mevcut durum arasındaki fark karşılaştırılarak “tedarik zincirini daha etkin ve sürdürülebilir kılmak için neler yapabiliriz?” sorusu sorulmalı, gerekiyorsa hedefler ve stratejiler tekrar gözden geçirilmeli, iyileştirilmeye açık alanlar belirlenmelidir.

Performans değerlendirmesinin sonuçları tüm paydaşlarla açık ve şeffaf biçimde paylaşılmalıdır.

İzlenecek Adımlar

- Performans değerlendirmesinde kullanılacak verilerin doğru şekilde toplandığından ve yeterli sayıda göstergenin karşılandığından emin ol
- Hem tedarikçilerin hem de tedarik zinciri sürdürülebilirliğinden sorumlu ekiplerin performansını takip et
- Hedeflerle mevcut durumu karşılaştıır
- Karşılaştırma sonucunda gerekiyorsa hedeflerini gözden geçir, iyileştirmeye açık alanları belirle
- Sürdürülebilirlik raporlarında sürdürülebilir tedarik zincirine ilişkin performans değerlendirme sonuçlarına yer ver
- İşbirliğine ve gelişime açık, iyi performans gösteren tedarikçilerini belli kategorilerde ya da genel performansları neticesinde ödüllendir, itibar kazandır ya da bu konuda ilgilerini ve motivasyonlarını canlı tutacak diğer ödüllendirme araçlarını kullan
- Tedarikçi günleri vb. organizasyonlar aracılığıyla tedarikçilerine sosyal (insan hakları, iş sağlığı güvenliği, çalışma koşulları vb.) ve çevresel önceliklerin kurumun için önemini vurgula ve bu kriterleri yakaladıkları takdirde onlara nasıl bir rekabet avantajı kazandıracaklarını açıkla

**7 ADIMDA
SÜRDÜRÜLEBİLİR
TEDARİK ZİNCİRİ**

**I. ADIM:
KARARLIĞINI
GÖSTER**

**II. ADIM:
POLİTİKANI
OLUŞTUR**

**III. ADIM:
SÜREÇLERİNİ
TANIMLA**

**IV. ADIM:
TEDARİKÇİLERİ
SINIFLANDIR**

**V. ADIM:
DENETLE**

**VI. ADIM:
İYİLEŞTİR**

**VII. ADIM:
PERFORMANSINI
DEĞERLENDİR VE
İLETİŞİMİNİ YAP**

7 ADIMDA SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ



TUSIAD

**HER GEÇEN GÜN DAHA FAZLA
ŞİRKET, KENDİ ÜZERİNE DÜŞEN
SORUMLULUĞUN BİLİNCİ İLE
ÜRÜN VE HİZMETLERİNİN
EKONOMİK, SOSYAL VE ÇEVRESEL
ETKİLERİNİ HESAPLAMAKTADIR.
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEF
VE TAAHHÜTLERİNİ ŞİRKET İÇİ
UYGULAMALARINDAN BİR ADIM ÖTEYE
TAŞIYAN BU ŞİRKETLER, SADECE
ŞİRKET İÇİ OPERASYONLARINDA DEĞİL,
ÜRÜNLERİNİN TÜM YAŞAM DÖNGÜSÜ
BOYUNCA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ANLAYIŞINI BENİMSEMECTEDİR.**

BU ÇERÇEVEDE, TEDARİK ZİNCİRLERİ BÜYÜK FIRSATLAR DOĞURABİLECEĞİ GİBİ ÖNEMLİ ZORLUKLAR VE RİSKLER YARATABİLMEKTEDİR. BU GERÇEĞİN BİLİNCİNDE OLAN ÖNCÜ ŞİRKETLERİN, TEDARİKÇİLERİ VE PAYDAŞLARI İLE BİRLİKTE İŞ SÜREÇLERİNİ ÖLÇEREK, DENETLEYEREK VE BU KONUDA İŞBİRLİKLERİ KURARAK, TEDARİK ZİNCİRLERİNİ SÜRDÜRÜLEBİLİR KILDIKLARINI VE BUNU REKABET AVANTAJINA DÖNÜŞTÜRDÜKLERİNİ GÖRÜYORUZ.

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ, UN GLOBAL COMPACT TARAFINDAN “ÜRÜN VE HİZMETLERİN YAŞAM DÖNGÜSÜ BOYUNCA ÇEVRESEL, SOSYAL VE EKONOMİK ETKİLERİNİN YÖNETİMİ VE İYİ YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ TEŞVİK EDİLMESİ” OLARAK TANIMLANMAKTA DİR. BİR ÜRÜNÜN KARBON AYAK İZİNİN %45 İLA %65’İNİN TEDARİK ZİNCİRİNDE ORTAYA ÇIKTIĞI GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULDUĞUNDA ŞİRKETLER, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİLERİNİ TÜM TEDARİK ZİNCİRİNİ DE İÇİNE ALACAK ŞEKİLDE GENİŞLETTİKLERİ TAKDİRDE, HEM ŞİRKET OPERASYONLARININ GELECEĞİ, HEM DE PAYDAŞLARI VE TOPLUMUN TAMAMI İÇİN UZUN VADELİ DEĞER YARATMIŞ OLACAKLARDIR.

BU KİTAPÇIKTA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDEN BÜYÜK İŞLETMELERE KADAR HER ŞİRKETİN TEDARİK ZİNCİRİNİ SÜRDÜRÜLEBİLİR KILMASI İÇİN 7 TEMEL ADIMDA UYGULANABİLİR ÖNERİLER SUNULMAKTA DİR. BURADA BELİRTİLENLERLE SINIRLI OLMAMAKLA BİRLİKTE BAŞLANGIÇ İÇİN BİR YOL HARİTASI SUNAN KİTAPÇIĞIN, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM VE UYGULAMALARI İLE BÜTÜNLEŞTİRMEYİ PLANLAYAN ŞİRKETLERE YOL GÖSTERECEĞİNİ, HALİ HAZIRDA BU SÜREÇLERİ HAYATA GEÇİRMİŞ ŞİRKETLER İÇİN İSE KAPSAYICI BİR BAKIŞ AÇISI KAZANDIRACAĞINI UMUYORUZ.



KARARLILIĞINI GÖSTER

Şirketin vizyon, misyon ve stratejik hedefleri, sürdürülebilirliğin tedarikten tüketiciye şirketin tüm iş süreçleri ile bütünleştirileceği taahhüdünü kapsayacak şekilde gözden geçirilmeli ve bu ilkelere bağlılık şirketin en üst seviyedeki yöneticileri tarafından her platformda dile getirilmelidir. İlkelerin herkesin temel sorumluluğu olduğu ve ancak tüm çalışanların sahiplenmesi ile sürdürülebilir tedarik zincirinin sağlanabileceği vurgulanmalıdır.

İzlenecek Adımlar

- Şirket kültürüyle ve şirketin sürdürülebilirlik bakış açısıyla uyumlu, küresel boyutta kabul görmüş ilkeler benimse
- Benimsenen tedarik zinciri ilkelerinin, tüm çalışanlar tarafından özümsebilecek nitelikte olmasına, şirketin hedefleri ve faaliyetleri doğrultusunda gerçekçi olmasına dikkat et
- Sürdürülebilir tedarik zinciri konusundaki kararlılığını en üst yönetim düzeyinde açık, anlaşılır ve somut biçimde ortaya koy
- Tüm çalışanlarına ve paydaşlarına tedarik zincirini sürdürülebilir hale getirmek yönündeki kararlılığını duyur
- Tüm çalışanlarını sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarına katkı sağlamaya davet et
- Sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturmaya yönelik bağlılığını, çalışanlara ve paydaşlara bülten, e-posta, kısa video, CEO mesajı, vb. araçlarla duyur. Bu duyuruların tümünde tedarik zincirindeki sürdürülebilirlik adımlarının belirli birim veya kişilerin sorumluluğunda yürütülmeyeceğini, aksine şirket bünyesindeki tüm operasyonlara entegre edilmesi gereken bir strateji olduğunu vurgula
- Tedarikçilerinle de sürdürülebilir tedarik zinciri vizyonunu paylaş, onları bu konuda seninle işbirliği yapmaya davet et

2

POLİTİKANI OLUŞTUR

Tedarik zincirinin sürdürülebilir olarak yeniden yapılandırılması için verilen taahhütlerin departmanların hedef ve stratejilerine entegre edilmesi gerekmektedir. Hedeflere ulaşmada politikaların bütüncül bir yaklaşımla hazırlanması esas olmalıdır.

İzlenecek Adımlar

- Şirketin hedefleri ve faaliyetleri doğrultusunda öncelikle üzerinde durulması gereken alanları belirle (Örneğin, bir inşaat şirketi ile ilaç şirketinin öncelikli alanları aynı olmayabilir)
- Ürünün ya da hizmetin tedarik zincirinin hangi noktalarında ne tür çevresel ve sosyal etkiler meydana getirdiğini tespit et, en fazla çevresel ve sosyal etkinin ve risklerinin hangi noktalarda bulunduğunu analiz ederek öncelikli politika alanlarını belirle
- İlgili yöneticileri bir araya getirerek politikaları oluştur
- Sürdürülebilir tedarik zinciri için belirlenen hedefleri departman öncelikleri ve hedeflerine entegre et
- Hedefleri belirlerken:
 - Gerçekçi ve ölçülebilir hedefler oluşturmaya özen göster
 - Tedarikçilerle iletişim kur ve işbirliği geliştir
 - Ürün grupları ve tedarikçilerin kapasitelerine uygun hedefler belirle

Hedef Belirle

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR TEDARİK ZİNCİRİ OLUŞTURMADA ŞİRKETE YÖN VERECEK ADIMLARDAN BİR TANESİ BU ALANDA VERİLEN TAAHHÜTLERİ DESTEKLEYECEK HEDEFLERİN BELİRLENMESİDİR. HEDEFLERİN ÇALIŞANLARDA VE MÜŞTERİLERDE HEYECAN YARATACAK VE TEŞVİK EDİCİ BİR NİTELİKTE OLMASININ YANI SIRA, GERÇEKÇİ VE ÖLÇÜLEBİLİR OLMASI DA ÖNEMLİDİR.

ÖRNEĞİN, "EN KISA ZAMANDA TÜM TEDARİK ZİNCİRİMİZİ SÜRDÜRÜLEBİLİR KILACAĞIZ" GİBİ KANITLANMASI ZOR BİR HEDEF YERİNE, "5 SENE İÇERİSİNDE HAMMADDE TEDARİĞİMİZİN %30'UNU, 10 SENEDEN %70'İNİ, 15 SENEDEN İŞE TAMAMINI SÜRDÜRÜLEBİLİR KAYNAKLARDAN SAĞLAMAYI TAAHHÜT EDİYORUZ" GİBİ DAHA SOMUT BİR HEDEF TERCİH EDİLMELİDİR.

3

SÜREÇLERİNİ TANIMLA

Sürdürülebilir tedarik zincirine ilişkin kararlılığın en üst seviyede ortaya konmasının ve ilkelerin tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesinin ardından, atılacak adımlara ilişkin politika ve süreçler hazırlanmalıdır. Şirket satın alma sözleşmeleri yeni ilkeler doğrultusunda revize edilmeli, tedarikçi değerlendirme kriterleri belirlenmeli, şirket içi iş bölümü ve görev tanımları gözden geçirilmelidir.

İzlenecek Adımlar

- Tedarikçi sözleşmesini sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda gözden geçir ve güncelle
- Tedarikçi davranış kurallarını oluştur
- Politikaların hayata geçirilmesi için ölçülebilir kriterler belirle
- Kriterlere yönelik performans ölçümleyebilmek için tedarikçilerinin hedeflerine yönelik veri toplama kanallarını ve formatlarını belirle – her tedarikçinin performans ölçümüne yönelik verileri aynı formatta / yazılımla ya da formülle toplayacağından emin ol
- Tedarikçilerin sosyal ve çevresel performanslarını ölçecek denetim aracını belirle veya geliştir (Örneğin, denetimler şirket bünyesinde mi yoksa dışarıdan destek alınarak mı gerçekleştirilecek?)
- Tedarikçilerinin denetimlerini takip edebilmek için gerekli altyapıyı hazırla
- Tedarikçi performans kriterlerinin ağırlıklarını belirle ve kriterlerin puanlamasını oluştur
- Şirket içerisinde tedarik zincirinin sürdürülebilirliğinin takibinden sorumlu lider ve ekipleri belirle
- Bu ekiplerin görev tanımlarını gözden geçir, hedefler belirle ve performanslarını takip et
- Tüm tedarik zinciri boyunca riskleri ve bu risklerin gerçekleşmesi durumunda şirkete olan etkilerini ortaya koy

4

TEDARİKÇİLERİ SINIFLANDIR

Tedarikçiler buldukları sektör, alım yapılan miktar ve tutar, kritik malzemeler veya sundukları hizmetler vb. kriterlere göre sınıflandırılmalıdır. Özellikle çok sayıda tedarikçinin bulunduğu sektörlerde zaman ve kaynak kısıtı sebebi ile stratejik önem ve riski en yüksek olan tedarikçiler üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

İzlenecek Adımlar

- Tedarikçileri sektör, satın alma miktarı, büyüklük, iş ilişkisinin sürekliliği vb. kriterlere göre sınıflandır
- Tedarikçi risk haritası çıkar
- Sınıflandırma ve risk haritasına göre stratejik öncelik verilecek tedarikçileri belirle

Tedarikçiler için Hedef Belirle

TEDARİKÇİLERİN BÜYÜKLÜĞÜ VE SUNDUKLARI ÜRÜN VEYA HİZMETİN NİTELİĞİ DEĞİŞKENLİK GÖSTERDİĞİ İÇİN HER BİR TEDARİKÇİ SINIFI İÇİN AYRI HEDEFLERİN BELİRLENMESİ GEREKMEKTEDİR. HEDEF BELİRLEME ESNASINDA TEDARİKÇİLERİN KAPASİTESİNİN İYİ ANLAŞILABİLMESİ, İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİNİN DOĞRU TESPİT EDİLEBİLMESİ ÖNEMLİDİR. TEDARİKÇİLERLE İLETİŞİM VE İŞBİRLİĞİ HALİNDE YÜRÜTÜLECEK BU SÜREÇ SONUCUNDA BELİRLENECEK HEDEFLERİN TEDARİKÇİLERİN VERİMLİLİĞİ VE HİZMET KALİTESİNİ ARTIRACAK, ULAŞILABİLİR VE GERÇEKÇİ NİTELİKTE OLMASI ÖNEMLİDİR.

5

DENETLE

Sürdürülebilir tedarik zinciri hedefleri doğrultusunda tedarikçilerin performanslarının takibi ve değerlendirilmesi tedarik zincirinin sağlıklı işlemesi için önemli bir kriterdir. Tedarikçilerin çevresel ve sosyal alanlardaki performansını ayrı bir denetimle takip etmek bir seçenek olmakla birlikte, mevcut denetim süreçlerine sürdürülebilirlik kriterlerinin dahil edilmesi de mümkündür.

İzlenecek Adımlar

- Belirlenen risk haritasına göre denetim planı oluştur ve düzenli denetimler gerçekleştir
- Tedarikçinin öz değerlendirme yapmasını talep et
- Tedarik zinciri sürdürülebilirliğini kapsayan farklı denetim sonuçlarını konsolide et
- Denetim sonuçlarını tedarikçiyle paylaş
- Denetim bulguları ışığında iyileştirilmesi gereken adımları tespit et ve tedarikçiyle değerlendir
- İyileştirilmesi gereken alanlar için yol haritası çıkar
- Denetim bulgularının takip sıklığına göre yeni denetim planını yap