



“KÂRLILIKTA SEKTÖR  
BİRİNCİLİĞİMİZ  
SÜRECEK”

MEHMET T. NANE / PEGASUS YKB



“YURTDIŞI PAZAR  
PAYIMIZ YÜZDE 50'YE  
ÇIKACAK”

YENAL GÖKYILDIRIM / FLO CEO'SU

# Ekonomist

23 Temmuz - 05 Ağustos 2023 Yıl 33 152273 Sayı 2023 / 15

35₺  
K.K.T.C. fiyatı  
43,5₺



ekonomist.com.tr @ekonomistdergi EkonomistDergisi ekonomist\_dergisi

**Zer**  
KATKILARIYLA

## SATIN ALMA VE TEDARİK LİDERLERİ

EN GÜÇLÜ 50  
SATIN ALMA  
YÖNETİCİSİ

DEV ŞİRKETLERİN  
DEĞİŞİM  
AJANDASI

ENFLASYONİST  
SÜREÇTE YENİ  
STRATEJİLER



GAYRİMENKUL  
BÖLGE BÖLGE  
TINY KÖYLERİN  
LİSTESİ



BORSA: KURDAN EN ÇOK ETKİLENEN 40 HİSSE



OTOMOTİV: İKİNCİ ELDE EN ÇOK SATILAN 10 MODEL

KAPAK

AYŞEGÜL SAKARYA PEHLİVAN  
asakarya@ekonomist.com.tr

 **Zer**  
KATKILARIYLA

# TÜRKİYE'NİN EN GÜÇLÜ 50 SATIN ALMA LİDERİ



*Satın alma ve tedarik liderleri enflasyonun yarattığı maliyet artışları ile geçen 2023 yılında maliyet yönetimi, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme konularına odaklanıyor. Satın alma süreçlerinde alternatif senaryolar üzerinde çalışan, değişime uyum sağlayan, tedarikçi ağını esnek tutan ve dijital dönüşüme yatırım yapan şirketlerin rekabette öne çıkması bekleniyor.*

**B** elirsizliğin yeni normal olduğu günümüzde pek çok şirket stratejik bir değişimden geçiyor. Şirketlerin satın alma ve tedarik zinciri departmanları da bu sürecin en önemli oyuncularından biri konumunda. Kırılan tedarik zinciri, yükselen ham madde fiyatları, kur dengesizliği ve enflasyon gibi pek çok sorunla karşı karşıya kalan satın alma ve tedarik liderlerinin yönetim kademesindeki önemi giderek artıyor. Stratejik olarak daha fazla öne çıkan satın alma liderlerini, her yıl olduğu gibi bu yıl da 'Türkiye'nin En Güçlü 50 Satın Alma ve Tedarik Yöneticisi' listesinde buluşturduk.

120,7 milyar TL'lik dev bir bütçeyi yöneten BİM Satın Alma Genel Müdürü ve Genel Satın Alma Komite Üyesi Umut Baba, bu yıl listenin en üst sırasında yerini aldı. Onu 102,2 milyar TL'lik bir satın alma bütçesini yöneten OYAK Maden Metalürji

## TÜRKİYE'NİN EN GÜÇLÜ 50 SATIN ALMA VE TEDARİK YÖNETİCİSİ

	Şirket	Satın alma yöneticisi	2022 satın alma bütçesi (milyar TL)	2023 büyüme hedefi (%)	
1	1	BİM	Umut Baba	120.700	Netleşmiş değil
2	2	Oyak Maden Metalürji	İsmail Kürşad Korkmaz	102.200	Emtia fiyatlarına göre değişiyor
3	3	Ford Otosan	Murat Senir	88.800	35
4	-	A101	Aziz Şahin	85.140	50
5	6	Şişecam	Dr. Selma Öner	57.000	29
6	5	Migros	Ekmel Nuri Baydur	56.800	85
7	4	Limak Holding	Hakan Şahin	45.000	113
8	8	Çolakoğlu Metalürji	Koray Günay	32.000	50
9	17	Pegasus	Şerife Akın	26.700	75
10	-	Sarkuysan	Metin Yaraş	25.500	10
11	13	MediaMarkt Türkiye	Hakkı Orhun	24.000	100
12	11	Er-Bakır Elektrolitik	İsmail Er	24.000	40 - 50
13	10	ASELSAN	Nuh Yılmaz	23.400	25
14	19	Teknosa	Çenk Yenginer	19.600	80
15	15	Metro Türkiye	Deniz Alkaç	19.000	75
16	14	CarrefourSA	Murat Dinçer	18.300	100
17	16	TürkTraktör	Pasquale Cio	16.746*	-
18	-	ASAŞ Alüminyum	Bülent Özbay	15.646	73
19	22	Albayrak Grubu	Mustafa Kürşat Yıldırım	13.500	25
20	20	AKSA Akrilik	Atakan Kaplan	13.400	15
21	23	Brisa	Yakup Demir	12.060	75
22	-	Türkiye İş Bankası	Sabri Gökmenler	11.300	-
23	26	LC Waikiki	Demet Gülerman	9.900	10
24	24	Sarten Ambalaj	Ümit Kurbançoğlu	9.837	45
25	25	Kastamonu Entegro	Biröl Bilgin	9.800	55
26	18	Vodafone Türkiye	Çem Sonat Yüksel	9.710	65
27	29	Akbank	Derya Tayşi	8.100	-
28	35	Otokar	İlker Civa	7.930	-
29	27	HES Hacılar Elektrik	Ali Erhan Küçük	7.831	40
30	33	Acıbadem Sağlık Grubu	Hakan Evsine	6.569	25
31	32	Beymen Group	Polat Uyal	6.500	21
32	28	İGA	Tayanç Eryavuz	6.019	38
33	30	MLPCARE	Dr. Mustafa Işık	5.480	25
34	-	Betek Boya	Burcu Yaroğlu	5.450	50
35	-	Prometeon Turkey	Ali Saim Çubukçu	5.300	25
36	21	Mondelez International Türkiye	Erkan Sökmen	5.000	20
37	38	Federal Mogul Powertrain Otomotiv	İlker Çorgundağ	4.870	25
38	39	QNB Finansbank	Sarkis Erlevent	4.400	59
39	36	Astor	Faruk Bidev	4.264	30
40	37	NETAŞ	Ferda Yapıcı	3.700	-
41	-	TEMSA	Akın Ergür	3.700	25
42	-	Evyap Sabun	Süleyman Gökdemir	3.678	50
43	43	Ekol	Ali Buğday	3.601	70
44	34	ISS TURKEY	Umut Öztürk	3.250	80
45	-	Enerjisa	Aziz Ünal	3.100	245
46	44	Sofra Compass Group Türkiye	Özlem Yarış	3.000	80
47	41	DYO	Pınar Can	2.986	34
48	-	Karsan	Ergün Kuru	2.868	25
49	46	TEB	Arda Palat	2.560	60
50	48	Borusan Holding	Emrah Erdem Cinbiş	2.300	45

(\*): 2022 yılı ortalama Euro kuru dikkate alınarak hesaplanmıştır.

## ŞİRKETLERİN TEDARİKÇİ SAYILARI

Şirket	Toplam tedarikçi sayısı	Aktif tedarikçi sayısı
Şişecam	30.000	10.000
ASELSAN	28.480	28.480
Oyak Maden Metalurji	25.000	3.950
Migros	23.500	-
Sartan Ambalaj	12.140	2.400
Limak Holding	11.480	6.700
LC Waikiki	9.500	1.885
Albayrak Grubu	8.500	6.800
Karsan	7.612	1.945
Kastamonu Entegre	6.000	1.460
İGA	5.038	3.565
Metro Türkiye	5.000	3.000
AKSA Akıllık	5.000	1.500
ASAŞ Alüminyum	4.983	2.915
Briso	4.794	2.183
Er-Bakır Elektrolitik	4.500	2.000
CarrefourSA	4.500	4.500
MLPCARE	4.000	500
Türkiye İş Bankası	3.800	1.200
Pegasus	3.500	2.100
Sofra Compass Group Türkiye	3.405	2.060
Ekol	3.278	896
ISS TURKEY	3.100	700
Ford Otosan	2.500	1.650
Vodafone Türkiye	2.500	750
Beymen Group	2.496	2.496
Akbank	2.300	900
Acabadem Sağlık Grubu	2.000	500
Evyap Sabun	2.000	1.400
TürkTraktör	1.872	1.263
Borusan Holding	1.800	450
Prometeon Turkey	1.520	1.060
Sarkuysan	1.500	300
Otokar	1.400	1.400
HES Hacılar Elektrik	1.350	300
Enerjisa	1.225	1.225
A101	1.200	1.200
NETAŞ	1.136	872
Federal Mogul Powertrain Otomotiv	1.000	200
Betek Boya	960	905
Mondelez International Türkiye	900	400
QNB Finansbank	900	900
TEMSA	512	462
Astor	500	154
Teknosa	250	200
MediaMarkt Türkiye	120	120

Not: Toplam aktif tedarikçi sayısına göre sıralanmıştır.



MURAT SENİR



SELMA ÖNER



BİROL BİLGİN



DEMET GÜLERMAN

Grubu Satın Alma Başkan Yardımcısı İsmail Kürşad Korkmaz takip etti. Ford Otosan Satın Alma Lideri Murat Senir ise 88,8 milyar TL'lik satın alma bütçesiyle üçüncü sırada yer aldı. 85,14 milyar TL'lik satın almayı yöneten A101 Satın Alma Ve Pazarlamadan Sorumlu İcra Kurulu Üyesi Aziz Şahin ise listeye dördüncü sıradan girdi. Enflasyon ve maliyet artışlarıyla nedeniyle satın alma bütçeleri 2022'de hızlı bir yükseliş gösterdi. Benzer bir eğilim 2023 yılı için de geçerli. Yaptığımız çalışmaya göre bazı şirketlerin satın alma bütçeleri yüzde 100'ün üzerinde büyüyecek.

### ÖNCE VERİMLİLİK

2023 yılında da farklı senaryolar oluşturabilen, alternatif tedarikçileri de planda tutan ve dijital platformları kullanabilen şirketlerin rekabette öne çıkması beklenirken, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme satın alma liderlerinin ajandasında ilk sıraya oturmuş durumda.

Deloitte 2023 yılı Global Satın Alma Yöneticileri anketindeki öncelik sırasına bakıldığında, 2013 yılındaki ankette yüzde 50, 2021 yılındaki ankette ise yüzde 67 oranında yer alan sorumlu satın alma kavramının 2023 yılında yüzde 72 ile ikinci sırada yer aldığını görüyoruz. Deloitte anketinde ilk sırada ise yüzde 74 ile operasyonel verimliliği artırma yer alıyor. Bunu büyük ölçüde destekleyen dijital dönüşüm yüzde 72 ile üçüncü sırada geliyor. Anketteki sonraki öncelikler ise yüzde 71 ile maliyet düşürme, yüzde 69 ile risk yönetimini geliştirme, yüzde 68 ile tedarik zincirinin dayanıklılığını geliştirme, yüzde 65 ile yenilikçi satın alma, yüzde 65 ile organik büyüme tabanlı satın alma, yüzde 61 ile tedarikçi iş birliğinin artırılması olarak sıralanıyor. Dev bütçeleri yöneten 50 liderin yeni dönem projelerini öğrenerek satın alma stratejilerindeki değişimi ve yeni trendleri ortaya koymayı hedefledik.

### MALİYET YÖNETİMİ

Listenin üçüncü sırasında yer alan Ford Otosan'ın 2023 ajandasının ilk maddesinde 'küresel ikmal zinciri risk yönetimi' var. Bu gündem; malzeme ve komponentlerin bulunabilirliğini sağlamayı, finansal veya bölgesel risk oluşturabilecek Kademe 1 ve Kademe 2 tedarikçilerinin görünür-lüğünü ve etkin yönetimini sürdürmeyi, son olarak lojistik ve konteyner operasyonlarını verimli bir şekilde yönetmeyi içeriyor. İkinci sırada ise 'maliyet

yönetimi' geliyor. Ford Otosan Satın Alma Lideri Murat Senir, odak noktalarını malzeme, enerji ve iş gücü ile ilgili maliyetleri etkin bir şekilde yönetmek olarak ifade ediyor. Bunun yanı sıra şirket, döviz ve enflasyon parametrelerini dikkate alarak nakit akışını optimize etmeyi hedefliyor. Senir, üçüncü madde olarak ise 'sıfır emisyon ve araç portföylerinin değişimi'ni sayıyor.

Dört kıtada 14 ülkeye yayılmış çok büyük bir operasyon yöneten Şişecam ise bu dönemde akıllı teknolojiler ve yetkin insan kaynağından aldığı güçle büyüyor. Uzun dönem satın alma stratejileri, kritik tedarikçilerle iş birlikleri, dikey entegrasyon gibi çeşitli stratejilerin tedarik zinciri yönetiminin temel ve kalıcı bileşenleri haline geldiğini söyleyen Şişecam Tedarik Zinciri Genel Müdür Yardımcısı Dr. Selma Öner, "Biz de bu doğrultuda iş kollarımızın tedarik süreçlerinin önündeki engelleri kaldıracak isabetli yatırım kararları alıyoruz" diyor.

Küresel ölçekte artan maliyetler ve hiperenflasyon ortamında tedarik zinciri süreçlerin stok optimizasyonuna dayalı bir yaklaşımla yöneten Şişecam, tedarik zincirinin görünürlüğünü ve şeffaflığını artırarak ilerliyor. Bu yolla maliyetleri ve piyasa fiyatlarını doğru tahmin ederek artışların ürün fiyatlarına asgari düzeyde etki etmesini sağladıklarını söyleyen Öner, "İş dünyasının tüm aktörlerinin etkilendiği belirsizliklerin gölgesinden ustalıkla çıkabiliyoruz" diyor.

### SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK

Özellikle tedarikçi yönetimi alanlarında çalışmalarını yoğunlaştırmayı planlayan Enerjisa ise sözleşme yönetimi, hak ediş yönetimi ve tedarikçi yönetimi süreçlerini tamamen dijital ortama aktarmayı planlıyor. Ek olarak şirket ilk defa Enerjisa Üretim Tedarikçi Günü buluşmasını planlıyor. Şirket, McKinsey ile gerçekleştirdiği çalışmalar ve çıktılar çerçevesinde teknoloji bazlı yönetime bağlı olarak stratejik kategori yönetimine geçişi planlıyor.

2023 yılında devreye alınan tedarikçi finansman programının etkin şekilde uygulanmasının önemine dikkat çeken Enerjisa Üretim Satın Alma Direktörü Aziz Ünal, "Bu projenin içinden geçtiğimiz ekonomik süreçte tedarikçilere can suyu olduğunun farkındayız. Bu süreci 2023 yılında da devam ettirmeyi arzu ediyoruz" diyor.

Dijitalleşmenin yanı sıra sürdürülebilirlik satın alma liderlerinin önemli başlıkları arasında. Akbank,

### İSMAİL KÜRŞAD KORKMAZ / OYAK MADEN METALÜRJİ GRUBU SATIN ALMA BAŞKAN YARDIMCISI:

## "Yeşil çelik için çalışıyoruz"



"Pandemi, tedarik zinciri kopmaları, savaş ve doğal afetler gibi sıra dışı olayların yaşandığı son birkaç yıl; risk tespiti ve yönetimi, esnek bakış açısı, karar alma ve uygulamada çeviklik, yeni şartlara hızlı adaptasyon gibi başlıkları hep gündemde tutuyor. Bütün bunların yanında, orta ve uzun vadede tüm sektörlerin ortak ödevi daha çevreci bir yapıya ulaşmak olacak. Bunun için kullanılan girdilerin niteliğinde değişimler yaşanacağını, hizmet ve ürünlerin çevreye mümkünse hiç zarar vermemesi hedefi ile bir dönüşüm süreci içine gireceğimizi öngörüyoruz. Birçok başka sektörde olduğu gibi, çelik sektöründe de bu dönüşüm yaşanacak. 'Yeşil çelik' için halihazırdaki üretim yöntemlerinin yeni uygulamalar ve teknolojiler ile desteklenmesi gerekecek. Bu kapsamda, tedarikçilerimiz ile bu gerekliliğe uygun hammaddeler ve yöntemler geliştirilmesi için iş birliklikleri oluşturuyor, ortak ödevimiz için ortak çalışmalar yürütüyoruz."

### TUĞRUL GÜNAL / TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ DERNEĞİ (TEDAR) YÖNETİM KURULU BAŞKANI



## "Satın alma ve AR-GE ortak çalışmalı"

"Türkiye'deki dövizin TL karşısındaki değer kazanımlarını nedeniyle ürünlerin içindeki ithal girdilerin maliyetlere yansımaları uzun vadeli tahmin etmek son derece zor. Dolayısıyla ilgili çalışanlar bu kapsamdaki kategori fiyat analizlerini kısa vadelere gerçekleştirerek kendilerine öz satın almadaki fiyatlama stratejilerini geliştirme imkanlarını oluşturabilecekler. Özellikle satın alma yapacağımız alanda faaliyet gösteren önemli tüm şirketleri yakından değerlendirilmeliyiz. Tedarikçi seçme kriterlerimiz çerçevesinde ihalelerimize davet edeceğimiz şirketlerin sayısını dolayısıyla rekabeti yükseltmek daha avantajlı fiyatlar elde edebilmek mümkün olabilmektedir. Satın alma ve AR-GE birimlerinin ürünlerin modellemeleri ile ilgili yapacakları ortak sürdürülebilir geliştirme çalışmaları, ürün maliyetlerinin geliştirilmesine çok pozitif etki ettiğini de önemle belirtmek isterim."

2020 yılına dek 'net sıfır banka' olma taahhüdü doğrultusunda ilerleyen bir banka olarak kendi operasyonlarında olduğu gibi tedarikçilerinin operasyonlarında da sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı kalınmasını önemsiyor. Akbank Satın Alma Bölüm Başkanı Derya Tayş, "Satın alma faaliyetlerimizdeki temel hedefimiz, bankamızın sürdürülebilirlik politikası doğrultusunda; etkin, maliyet duyarlı ve dinamik operasyonlarla sağlanan katkı ve değeri en üst seviyeye taşımak" diyor. Bununla beraber, şirket ekonomik dalgalanmalar ve pandemi

**GÜRKAN HÜRYILMAZ / SATIN ALMA VE TEDARİK YÖNETİMİ  
MESLEK ODASI DERNEĞİ (TÜSMOD) YKB**


## “Sorumlu satın alma yılı ilan ettik”

“Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi konusundaki üst kurum kimliğimiz ile TÜSMOD olarak, 2023 yılını Etik, Çevre ve Toplum başlıklarını içeren sorumlu satın alma yılı ilan ettik. Mesleki ilkelerimiz ve taahhütlerimiz doğrultusunda sorumlu satın alma bilincini artırıyor ve örnek uygulamaları destekliyoruz. Ayrıca, sorumlu satın alma bilincini artırmak adına Boğaziçi Üniversitesi ile birlikte oluşturduğumuz 22 modülden oluşan mesleki sertifika programımızın bir modülünü sadece bu konuya ayırdık. Diğer taraftan tedarik zincirinin çeşitliliğinin artması, dijital dönüşüm ve tedarikçilerle ile stratejik iş birlikleri önemli başlıklar olarak sıralanıyor.”

**FARUK BİDEV / ASTOR ENERJİ SATIN ALMA MÜDÜRÜ**


## “Bütçemizde yüzde 30 artış bekliyoruz”

“2022 yılında 4,3 milyar TL’lik bir satın alma bütçemiz vardı. Astor olarak 2023 yılında önceki yıla göre yüzde 30 artış bekliyoruz. 2022 yılında ciromuzun yüzde 58’i satın almaya yönlendirildi. Astor Enerji olarak 500’ün üzerinde tedarikçi ile temastayız. Bu tedarikçilerin 154’ü ile de aktif olarak çalışıyoruz. 2023 yılı gündemimizde yeni yatırımlar için gerekli üretime yönelik alımlar var. Üretim kapasitemizi artırmak için tezgah, cihaz ve test ekipmanı yatırımları yapıyoruz. Dijitalleşmeye yönelik yatırımlarımız devam ediyor. Akıllı fabrika araştırma ve yatırımlarıyla ilgili çalışmalar yapıyoruz.”

sonrası küresel çapta yaşanan ham madde ve lojistik maliyetlerindeki artış gibi dinamiklerin 2023 bütçesine etkilerini minimize etmek adına gerekli çalışmaları yürütüyor.

**DİJİTALLEŞME GÜNDEMDE**

9,8 milyar TL’lik satın alma bütçesi olan Kastamonu Entegre’nin de gündeminde dijitalleşme var. Şirket, iş süreçlerini dönüştürmeye, inovatif iş modellerini hayata geçirmeye devam ediyor. Bu kapsamda 2023 yılında SAP ARIBA (e-tedarik) projesini hayata geçiren şirket, bu sayede teklif toplama, ihale, teklif değerlendirme ve tedarikçi değerlendirme gibi satın alma fonksiyonu ile ilişkili stratejik ve operasyonel aktivitelerini e-posta ve telefon yerine, e-tedarik portalı üzerinden gerçekleştirmeye başlayacak. Şirket, 2017 sonunda hayata geçirdiği millileştirme projesiyle, daha önce ithal ettiği çeşitli malzemeleri yerli kaynaklar-

dan tedarik ederek bugüne kadar toplam 21,8 milyon Euro tasarruf elde etti ve 45 milyon Euro’luk dövizin Türkiye’de kalmasını sağladı. Kastamonu Entegre Global Satın Alma Direktörü Birol Bilgin, yerelleşme çalışmalarının devam edeceğini söylüyor.

**ÇEVİK YÖNETİM**

2022 yılında satın alma bütçesi şirketin büyüme stratejisine, ihtiyaçlarına ve pazarın fiyatlandırılmalarına uygun olarak yaklaşık 2,5 kat artış gösteren LC Waikiki 2023 yılında, geçtiğimiz yıla göre yaklaşık yüzde 10’luk bir artışla 11 milyar TL civarında harcama yapmayı planlıyor.

Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik konuları şirketin gündemindeki yerini koruyor. Şirketin sıcak gündemlerinden bir diğeri de tedarik riskleri ve sözleşmesel risklerin belirli öngörüler ışığında çevik bir şekilde yönetimi. İş sürekliliği ve operasyonel güvenlik açısından önem taşıyan bu konularda riskleri önceden belirlemek ve çevik yönetim yaklaşımıyla müdahale etmek için atacakları adımlar olduğunu belirten LC Waikiki Endirektör Satın Alma Genel Müdür Yardımcısı Demet Gülerman, “Organizasyonel gelişim ve yetenek yönetimini de şirketimizin büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için odaklandığımız bir diğer alan olarak söyleyebilirim” diyor.

Aksa Akriklik de dijitalleşme alanında önemli bir adım atarak dijital dönüşüm projeleri kapsamında önceki sene çalışmalarını başlattığı ‘robot satın almacı’ projesini hayata geçirdi. RPA (Robotic Process Automation) uygulamaları ile hayata geçirilen bu proje sayesinde alımı yapılan satırların yaklaşık yüzde 20’sinin siparişi direkt olarak robot satın almacı tarafından oluşturuluyor. AKSA Akriklik Kimya Sanayi A.Ş. Tedarik Zinciri Direktörü Atakan Kaplan, “Tedarikçilerimizin çevresel ve sosyal performans verilerini izleyip, bu alanlarda hedef belirlemeleri adına yönlendirmeler yapmaktayız” diyor.

**YEREL ÜRETİMİ DESTEKLİYOR**

Satın alma bütçeleri ile öne çıkan gıda perakende sektörünün de gündeminde dijitalleşme, yerel üretimi destekleme, çoklu kanal stratejisi ve maliyet yönetimi var. 2022 yılında 18,3 milyar TL’lik satın almaya imza atan ve 2023’te yüzde 100’ün üzerinde büyüme hedefleyen CarrefourSA’nın


**MURAT DİNÇER**

önceliklerinden biri yerel tedarikçi ağını geliştirmek. Taze gıda ürünlerini doğru, kaliteli üretim yapan tedarikçilerden alırken, kuru gıda ve gıda dışı ürünlerde de üretimin sürdürülebilirliği için yerel üreticileri destekleyen şirket, bu kapsamda 6 Şubat'ta gerçekleşen depremlerin ardından da hızlı bir şekilde organize olarak deprem bölgesi üreticilerini önceliğine aldı. CarrefourSA Genel Müdür Yardımcısı Murat Dinçer, "Türkiye'nin en verimli topraklarına sahip olan bu illerde üretimin devam etmesi için garantili alım modelimizi uyguluyoruz" diyor.

Gıda perakendesinin dev şirketlerinden Migros ise sürdürülebilir büyüme ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde dijital dönüşümü odağına alıyor. Şirket, teknolojiyi kullanarak operasyonel verimliliği artırmak için projeler geliştiriyor. Cirosunun yüzde 77'si tarıma dayalı olan Migros, sürdürülebilir ve izlenebilir tarımı destekliyor. Yerelleşme yaklaşımıyla yerelden alınan ürünlerin o bölgede tüketilmesini önceliklendiriyor. Müşterilerle etkileşimde çoklu kanal stratejisini benimsediklerini söyleyen Migros Grubu Pazarlama İcra Kurulu Üyesi Ekmel Nuri Baydur, "Bunun için birbirine entegre satış kanalları yaratıyoruz. Türkiye'nin 81 ilindeki farklı formatlardaki mağazalarımız ve e-ticaret sistemimizle birlikte yaygınlaşıyoruz" diyor.

### SORUMLU SATIN ALMA

Metro Türkiye'nin ise gündemindeki en önemli ve değişmez madde, sorumlu satın alma anlayışı. Bu anlayışla, ürünleri kaynağından rafa en güvenli şekilde ulaştırma hedefiyle yola çıkan Metro Türkiye, sunduğu ürünlerde yüksek kalite ve güvenlik standartlarını korumak ve geliştirmek amacıyla düzenli olarak denetimler ve analizler gerçekleştiriyor. Tedarikçilerin üretim yerlerinde denetimler gerçekleştiren şirket, her yıl 200'e yakın tedarikçiye eğitim veriyor.

Türk mutfağını ileriye taşımanın yolunun yerleşmeden, ürünün ve üreticinin sürdürülebilirliğinden geçtiğine inandıklarını söyleyen Metro Türkiye Satın Almadan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Deniz Alkaç, "Bu anlayışımız da satın almamızda öne çıkıyor. Tedarikçilerimizin yüzde 99'unu yerli tedarikçiler oluştururken, satın alma faaliyetlerimizin odağında da bu yıl da sürdürülebilirlik yer alıyor. Tüm satın almalarımızı sürdürülebilirlik stratejimizle uyumlu tedarikçilerden gerçekleştiriyoruz" diyor.

### TAYANÇ ERYAVUZ / İGA İSTANBUL HAVALİMANI SATIN ALMA DİREKTÖRÜ



## "Merkezi veri yönetim sistemi kullanıyoruz"

"2023 yılı satın alma gündemimizde günümüzdeki değişen küresel piyasa koşulları ve iç piyasa beklentileri doğrultusunda, mevcut hizmet ve malzeme alımlarına dair yeniden değerlendirmelerin gündeme gelmesi bekleniyor. Dijitalleşme konusuna yönelik projeler hayata geçiriyoruz. Mevcut akışımızda; talepten saha kullanımına kadar entegre edilmiş bir merkezi veri yönetim sistemi kullanıyoruz. Öte yandan sistemimize ilave edilmesi planlanan Robotik Süreç Otomasyonları (RPA) ile raporlama ve süreçlerinin sadeleşmesi için uygulanmaya başlayacak Data Driven Airport Project (Big Data) ön plana çıkıyor."

### SESSİZ LÜKS ODAĞINDA

Lüks perakendenin önemli oyuncularından Beymen, satın alımlarını planlarken kalite ve mükemmellik anlayışının yanı sıra trendlere ve markalara göre bütçesini yönetmeye önem veriyor. Son dönemde moda dünyasının gündeminde sürdürülebilirlik ve sessiz lüks öne çıkıyor. Tüketiciler ve özellikle Z kuşağı, her iki konuya da fazlasıyla duyarlı. Beymen Group modada sürdürülebilirliği merkezinde tutuyor. Beymen Group Satın Alma ve Ürün Grup Başkanı Polat Uyal, şöyle konuşuyor: "Özellikle pandemi süreciyle birlikte minimalizm kavramı, sadelik ile zarafetin kaliteli materyaller ve işçilikle buluştuğu tasarımlar, az çoktur felsefesi ile modada yükselişe geçti. Önümüzdeki dönemde modada sürdürülebilirlik öncelikli gündemimiz olmaya devam ederken, sessiz lükse hayatımızda daha fazla yer vermeye başlayacağımızı söyleyebilirim."

Pek çok sektörde olduğu gibi sağlık sektörünün de gündeminde dijitalleşme var. MLPCARE Sağlık Hizmetleri A.Ş. Tedarik Zinciri Direktörü Dr. Mustafa Işık, diğer taraftan enflasyon ve piyasa koşulları neticesinde oluşan yüksek stoklu çalışma şartları nedeniyle mevcut lojistik yapıyı yeniden gözden geçirdiklerine dikkat çekiyor. Alternatif tedarikçiler bulmanın yanında, alternatif lojistik konseptleri ve karar destek sistemli süreç yönetimi metodolojilerinin geliştirilmesi de planları arasında yer alıyor. Işık; dijital, verimlilik esaslı, izlenebilir ve sürdürülebilir yalın bir tedarik zinciri sistemi kurmanın temel hedefleri olduğunu söylüyor.



POLAT UYAL



CEM SONAT YÜKSEL



DR. MUSTAFA İŞİK

# “KOBİ’lere erişimi artırmaya odaklanacağız”

Koç Topluluğu’nun şirketi Zer, yurt dışında Promena ile büyürken, yurt içinde B2B pazaryeri ve e-ihracat platformunun çalışmalarına devam ediyor. Zer Genel Müdürü Serhan Turfan, yeni geliştirilen bu kanal ile KOBİ’lere erişimi artırmaya odaklanacaklarını söylüyor.

**B**u yıl 20’nci yıl dönümünü kutlayan Zer, Koç Topluluğu şirketlerinin indirekt satın almalarında maliyet tasarrufu, operasyonel kolaylık ve etkin kaynak kullanımını sağlamak için bir verimlilik merkezi oluşturma amacıyla kuruldu. Şirket, bugün sadece Koç Topluluğu şirketlerinin değil; sayısı 1300’ü aşan, orta ölçekten, büyük ölçeğe pek çok farklı sektörden şirketin de satın alma ve tedarik zinciri yönetimi sürecini yürüten dev bir ekosistem haline geldi. Yurt dışında Promena ile yeni pazarlarda partnerlik anlaşmaları oluşturmaya devam eden şirket, yurt içinde ise yılın son döneminde kullanıma açacağı B2B pazaryeri ve e-ihracat platformunun çalışmalarına devam ediyor. Yeni geliştirilen bu kanal ile KOBİ’lere erişimi artırmaya odaklanacaklarını söyleyen Zer Genel Müdürü Serhan Turfan, Zer’in yeni dönem hedeflerini anlattı.

## Zer’den bahsedebilir misiniz?

Son dönemde aynı anda ve arka arkaya yaşadığımız ve öngöremediğimiz birçok durum, iş dünyasına dayanıklı bir satın alma ve tedarik zinciri kurmanın sürdürülebilir iş modelleri geliştirmekteki önemini gösterdi. Zer de giderek daha öngörülemez ve zorlayıcı hale gelen iş dünyasında, müşterilerinin ve tedarikçilerinin dayanıklılık ve esneklik becerilerini kalıcı kılmak amacıyla çalışan bir satın alma ve tedarik zinciri yönetimi şirketi. Bugün Zer, 130’dan fazla kategorideki 2500’ü aşkın aktif çalıştığı tedarikçisi ve 1300’ün üzerinde müşterisiyle Türkiye’de tedarikçi ve alıcıyı birbirine bağlayan geniş ekosisteme sahip bir yapıyı temsil ediyor. Satın alma organizasyonlarının en büyük dört indirekt harcama kategorisi olarak nite-

leyebileceğimiz lojistik, malzeme, hizmet ve medya hizmetleri alanında şirketlerin satın alma faaliyetlerini yürütüyoruz.

## 2023 yılı gündeminizde öncelikli projeler nelerdir?

Yurt dışında Promena ile yeni pazarlarda partnerlik anlaşmaları oluşturarak farklı coğrafyalardan müşterilerimizle güven bağı kurmaya devam ediyoruz. Yurt içinde ise yılın son döneminde kullanıma açacağımız B2B pazaryeri ve e-ihracat platformumuzun çalışmaları devam ediyor, sektöre yeni bir deneyim sunacağını düşünüyoruz. Yeni geliştirdiğimiz bu kanal ile KOBİ’lere erişimimizi artırmaya odaklanıyoruz. Alıcı ve satıcılar, ZerGO adını koyduğumuz bu yeni

platformda buluşacak. Daha dijital, daha konforlu bir satın alma deneyimi sunmanın yanında faturalama ve ödeme süreçlerinin de daha sade ve kolay olacağı bir yapı oluşturuyoruz. Kullanıcılarımız geniş bir ürün yelpazesine güvenilir şekilde ulaşabilecekler. Tüm alıcı ve satıcılar için kaliteli ve güvenli yapıyla fark yaratan bir tercih noktası olmayı hedefliyoruz, 2027’ye kadar B2B pazaryerleri alanında önemli bir oyuncu olmayı planlıyoruz.

## Ne kadarlık bir satın alma bütçesini yönetiyorsunuz?

Zer’in 2021 yılında yönettiği toplam satın alma ve tedarik hacmi 10 milyar TL’ye, 2022 yılı sonunda yönettiği toplam hacmi ise 22 milyar TL’ye ulaştı. 2023’te ise hitap ettiğimiz ekosistemi yeni paydaşların katılımıyla büyütürken, çok daha yüksek bir satın alma hacmine erişmeyi hedefliyoruz. Promena sistemimize kayıtlı tedarikçi sayısı 50 bin. Yaklaşık 2 bin 500 tedarikçimizle de aktif süreçler yürütüyoruz.

## “Sektör maliyet düşürmeye odaklandı”

“Sektörün en önemli başlığı ekonomik gelişmeler ile yine maliyet düşürme odağı oldu. Bununla beraber tabii ki stratejik satın alma, özellikle kritik malzemelerde stratejik ortaklıkların kurulması gündemdeki diğer başlıkları oluşturuyor. Dönüşüm isteği de hem işi dönüştürme hem de yetkinliği dönüştürme adımları ile gündem başlıklarını destekleyen maddelerden. Yetkin insan kaynağını yetiştirmek için operasyonları iyileştirme ve hatta operasyonel süreçleri yapay zekaya-robotlara devretme arzusu var.”



### **Yurt dışına yönelik büyüme hedefleriniz, stratejileriniz nelerdir?**

Zer olarak, yurt dışındaki ana büyüme hedefimizi stratejik satın alma ve tedarikçi çözümleri platformumuz Promena üzerinden oluşturduk. Promena'da 2023 yılında odak coğrafyamız merkez Avrupa ve Birleşik Arap Emirlikleri olacak. Son dönemde, bu hedefe yönelik, Almanya kökenli Scoutbee ve Amsterdam merkezli Sourcing Champions ile iş birlikleri gerçekleştirdik. Ayrıca, satın alma sektörünün önde gelen isimlerinden Dan Quinn'in kurucusu olduğu Dubai merkezli TechConnect ME şirketi ile stratejik iş birliğine imza atarak, Ortadoğu ve Körfez bölgelerindeki gücümüzü artırma yoluna gittik. İş birliklerimiz ile güçlü olduğumuz yönleri birleştirerek, puzzle'da eksik parça ne ise, onu tamamlamış olarak müşterilerimize hizmet vermeyi istiyoruz.

### **Satın almada öne çıkan akıllı teknolojiler nelerdir? Yapay zekayı süreçlerinizde kullanıyor musunuz?**

Birçok sektör gibi, satın almada da dönüşüm ihtiyacı şirketlerin öncelikli gündem maddeleri arasında yer alıyor. Manuel birçok sürecin olduğu, insan emeği yoğun sektörümüzde süreç, strateji, sistem, performans gibi alanlarda platform kullanımlarına akıllı teknolojilerin de eklenmeye başladığını görüyoruz. Son dönemde oldukça gündemde olan yapay zeka, hatta üretken yapay zeka diyelim, bizim süreçlerimize de girmeye başladı. Bahsettiğim Promena-Scoutbee iş birliğinde yapay zeka tabanlı tedarikçi keşfi yapmaya başladık. Müşteri veri tabanlarındaki tedarikçi profillerini farklı veri setleri ile zenginleştirebiliyoruz. Yapay zekanın doğru sonuçları sunabilmesi için tedarikçi profilleri üzerinde de çalışmaya başladık. İlk etapta hedefimiz Promena'nın havuzunda aktif olan 5 bin firmanın detaylı finansal sağlık raporu, üretim tesisleri, halka açıksa önemli bildirimleri, firmayla ilgili organizasyon yapısı gibi bilgileri içeren pasaportlarını oluşturmak.

### **Tedarik zinciri süreçlerinde ne gibi değişiklikler oldu 2022 yılında? 2023 yılında tedarik zinciri pazarında öne çıkacak trendler nelerdir?**

Küresel ve milli ekonominin içinde olduğu durum, şirketlerin satın alma ve tedarik zinciri departmanlarının işlerin gidişatında en etkili bölümler olduğu gerçeğini daha da ön plana çıkarıyor. Satın alırken kazanmak, şirketlerin bilançolarında satış gelirlerinin yanında önemli bir kalem haline geldi. Bu sebeple, 2023 yılında da satın alma süreçlerinde farklı senaryolar oluşturabilen, alternatif tedarikçileri de planda tutan ve dijital platformları kullanabilen şirketlerin rekabette öne çıkacağını öngörüyoruz. Bunun yanı sıra küreselleşme kavramı üzerinde yeniden düşünülen bir dönemden geçiyoruz. Sınırsız ticaret yerine



sınırları belirli, yerel ve bölgesel sınırlar içinde, güvenin esas olduğu ilişkilerle şekillenen bir tedarik zinciri yönetimi ve satın alma sistemi gündemde. Özellikle ham madde tedarikinin coğrafi olarak yakın ülkelerle yapılmaya çalışıldığını gözlemliyoruz.

### **Tedarikçilerden beklentiler ne yönde değişti?**

Belirsizlik karşısında müşterilerin geliştirmeye çalıştığı uyum ve esneklik kabiliyetlerini tedarikçilerin de aynı hızda edinmesi yeni dönemin en net beklentileri arasında yer alıyor. Doğru fiyatlandırma, zamanında bilgi paylaşımı, sektörde meydana gelecek değişiklikleri önden görüp alternatifli senaryolar ile alıcı-satıcı iş birliğini kurabilmek büyük önem kazandı. Zer olarak alıcı ve satıcıyı birleştiren konumuz ve sektörlerle olan hakimiyetimiz sayesinde değişen bu beklentilere tedarikçilerimizin uyum sağlama-sını kolaylaştırıyoruz ve kazan-kazan bir iş birliğinin ortaya çıkmasına destek oluyoruz.