

DOSYA

AYŞEGÜL SAKARYA PEHLİVAN  
asakarya@ekonomist.com.tr



# RİSK YÖNETİMİ ÖNE ÇIKACAK

Yurtiçi ekonomik gelişmeler, ham madde maliyetleri ve nakit akışı konusuna odaklanan satın alma ve tedarik liderleri, 2024'te de riski yönetmeye çalışacak. Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik önemini korumaya devam edecek.

**2**023, yüksek enflasyon, fiyat dalgalanmaları, jeopolitik riskler gibi pek çok sorunla karşı karşıya kaldığımız bir yıl oldu. Belirsizliğin hakim olduğu yeni dünyada birçok şirket, değişimi yönetmek için yeni stratejiler geliştirmeye çalıştı. Şirketlerin yeni planlamalarında satın alma departmanlarının önemi daha iyi anlaşıldı. Değişimi ortaya koymak amacıyla Ekonomist Dergisi olarak Zer iş birliğiyle ikincisini yaptığımız anket de bu durumu destekler nitelikte. Ankete göre şirketlerin yüzde 55,2'si satın almayı stratejik hedefleri açısından önemli buluyor. 60'ın üzerinde CEO ve satın alma ve tedarik liderinin katıldığı ankete göre satın alma kararlarını etkileyen öncelikli gündem maddeleri arasında yüzde 20,5'le yurtiçi ekonomik gelişmeler, yüzde 16,4'le ham madde maliyetlerindeki değişim ve yüzde 11,1'le nakit akışı yer aldı. Mevcut iş ve ekonomik koşullarda şirketler yüzde 32,1'le kalite, yüzde 17,9'la teslimat süresi ve yüzde 17'yle sürdürülebilirlik konularını önceliğe alıyor.

Profesyonellere göre gelecek beş yılda satın alma yönetimine ilişkin en büyük sorun yüzde 29,2'yle dijital dönüşüme uyum sağlamama olacak. Diğer önemli problem ise yüzde 27,1'le doğru tedarik kaynağını bulmak

olurken yüzde 20,8'le ESG kriterlerine uyumda zorluk olarak görülüyor. Ankete göre katılımcıların yüzde 34,5'i 2024 yılında satın alma bütçelerinde yüzde 20'lik bir artış öngörüyor. Yüzde 24,1'i ise satın alım bütçelerinin yüzde 60 artmasını bekliyor. Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi departmanlarının dijitalleşme düzeyini nasıl değerlendirirsiniz sorusuna katılımcıların yüzde 42,9'u yüzde 60'ın üzerinde yanıtını veriyor.

## RESESYON RİSKİ

Bugün birçok ülkede gündeme gelen resesyon ortamının Türkiye'ye yansımalarına yönelik beklenti satın alma trendlerini de yakından etkiliyor. Global resesyon dönemlerinde, maliyet tasarrufu, verimlilik artışı ve risk yönetimi öncelikli hale geliyor. TÜSMOD (Satın Alma ve Tedarik Yönetimi Meslek Odası Derneği) Başkanı Gürkan Hüryılmaz, bu ortamda satın alma ve tedarik zinciri organizasyonlarının aşağıdaki konulara daha fazla odaklanacağını söylüyor. Hüryılmaz'a göre şirketler tedarikçi ilişkileri yönetimlerini sürdürerek daha iyi anlaşma koşulları ve uzun vadeli iş birlikleri ile maliyet tasarrufları ve verimlilik artışları elde etmeye çalışacak. Tek bir tedarikçiye bağımlılığı azaltmak ve tedarik zinciri güvenliğini artırmak için coğrafi

## “Satın alma ve AR-GE birimleri ortak çalışmalı”



“Ülkemizde çok uzun yıllardan beri var olan ve yüksek seyreden enflasyona karşı, şirketler kendi içlerinde ekonomik mücadelede çeşitli stratejiler geliştirmiş durumdadır. Özellikle satın alma yapacağımız alanda faaliyet gösteren önemli tüm şirketleri yakından değerlendirmeliyiz. Tedarikçi seçme kriterlerimiz çerçevesinde ihalelerimize davet edeceğimiz şirketlerin sayısını dolayısıyla rekabeti yükselterek 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 ettiği de önemle belirtmek isterim.”

çeşitlendirme ile farklı tedarikçilerin araştırılacağını belirten Hüryılmaz, “Bir yandan tedarik zinciri çeşitlendirmesi yapılırken, diğer yandan tedarik zinciri riskleri daha yakından takip edilecek. Kriz senaryoları üretilecek. Tedarikçi finansal durum izlenmesinin ise tedarikçi risk yönetimi kapsamına alınması zorunlu olacak” diyor.

### MALİYET YÖNETİMİ

Önceliğini ‘küresel tedarik zinciri risk yönetimi’ olarak belirleyen Ford Otosan, malzemelerin ve komponentlerin erişilebilirliğini sağlamayı, potansiyel finansal veya bölgesel riskleri minimize etmek adına Kademe 1 ve Kademe 2 tedarikçilerinin görünürlüğünü ve etkin yönetimini sürdürmeyi, son olarak da lojistik ve konteyner operasyonlarını verimli bir şekilde yönetmeye odaklandı. Bir diğer odak noktası ise malzeme, enerji ve iş gücü ile ilgili maliyetleri etkin bir şekilde yönetmek adına ‘maliyet yönetimi’ önceliği olan şirket, bunun yanı sıra döviz ve enflasyon parametreleri gibi faktörleri göz önünde bulundurarak nakit akışını en iyi şekilde optimize etmeyi amaçlıyor. Ayrıca, sıfır emisyon ve araç portföylerinin değişimini de şirketin hedefleri arasında yer alıyor. Ford Otosan Satınalma Lideri Murat Senir, “Sürdürülebilirlik kapsamında pek çok projesi olan şirket, gelecekte mekanik sistemlerden gelişmiş elektronik kontrol sistemlerine, içten yanmalı motorlardan elektrikli araçlara aktif bir şekilde geçiş yapıyor. 2024 yılının bu öncelikler arasında geçeceğini öngörüyoruz” diyor.

### ÜRETİM VE SATIŞ BİRLİKTE ÇALIŞTI

Küresel bazda etkisini hissettiren yüksek enflasyon maliyet artışlarını kaçınılmaz kılarak



**İSMAİL KÜRŞAT KORKMAZ**  
OYAK MADEN METALURJİ



**GÜRKAN HÜRYILMAZ**  
TUSMOD



**AZİZ ÜNAL**  
ENERJISA

yaşanan fiyat dalgalanmaları ve arz talep dengesizlikleri satın alma profesyonellerinin yönetmesi gereken yeni riskleri beraberinde getirdi. OYAK Maden Metalurji Satın Alma Grup Başkan Yardımcısı İsmail Kürşat Korkmaz, “Azami derecede dikkatli olmamız gereken bu şartlarda, piyasaları yakından takip ederek stratejik girdilerimiz için alternatif kaynaklar yaratık. Fiyat dalgalanmalarından etkilenmemek, stoklarımızda ve maliyetimizde en optimum seviyeyi yakalayabilmek için belirlediğimiz stratejileri üretim ve satış birimlerimizle eşgüdüm içinde yürüttük” diyor. 2024 yılının tıpkı 2023 gibi yüksek enflasyonun etkilerinin hissedileceği, aşırı fiyat dalgalanmalarının yaşanacağı, öngörülebilirliğin sınırlı kalacağı bir dönem olacağını ve jeopolitik risklerin emtia piyasalarında yarattığı belirsizliklerin etkilerini göstermeye devam edeceğini tahmin ettiğini belirten Korkmaz, “Maliyet yönetiminin diğer önemli gündem maddelerinin arasından bir adım daha öne çıkacağını düşünüyoruz” diyor. Yeşil dönüşüm, dijitalleşme, tedarik zinciri emniyeti ve veri analitiğini diğer önemli başlıklar arasında yer alacak.

### YAPAY ZEKAYI GÜNDEME ALDI

Enerjisa’nın ana gündem maddeleri arasında dijitalleşme çalışmaları, sürdürülebilirlik projelerine odaklanmak ve satın alma süreçlerini kategori yönetimine taşıma hedefi öne çıktı.

2024 yılında da tedarik süreçlerindeki zorlukların devam edeceğini öngören Enerjisa Üretim Satın Alma Direktörü Aziz Ünal, “Özellikle temin süreleri konusunda sorunlar devam edecek. Sürdürülebilirlik, geleceğimizi şekillendirmek adına vazgeçilmez bir öncelik olarak kalacak” diyor. Şirketin 2024 yılında odaklanacağı diğer önemli konular arasında yapay zeka uygulamaları ağırlıklı olmak üzere dijitalleşme, tedarikçi ve risk yönetimi ve de hızla devam eden yenilenebilir yatırım ticari süreçlerinin yönetimi olacak. Özellikle etik ve uyum gibi konularda tedarik zincirini yakından takip ederek denetimler gerçekleştiren şirket, çevre, sosyal ve yönetim kategorilerinde ölçüm yapacak kapsamlı bir değerlendirme modelini bu yıl devreye aldı. Şirket, tedarikçilerin seçiminden, performans değerlendirmelerine mümkün olan her aşamada sürdürülebilirlik kriterlerini değerlendiriyor.

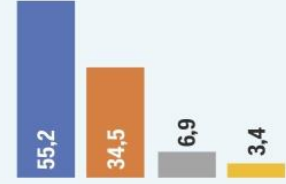


## EKONOMİST'İN MEVCUT DURUM VE BEKLENTİLER ANKETİ SONUÇLARI



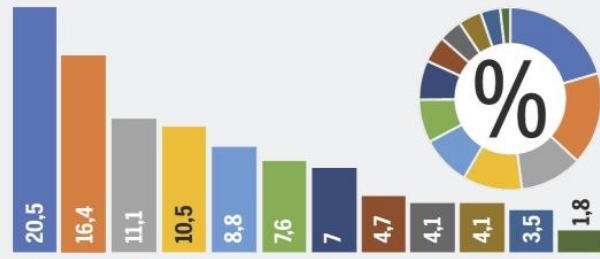
### Satin alma departmanı sizin için ne ifade ediyor?

● Satın alma, şirketin stratejik hedefleri açısından önemli	55,2
● Satın alma, şirketin finansallarına etki eden bir bölüm	34,5
● Satın alma, stratejik etkisi olmayan, diğer bölümlerden gelen talepleri karşılayan bir destek birim	6,9
● Satın alma departmanımız yok.	3,4



### Satin alma bütçenizin aşağıdaki başlıklarda yüzdesel dağılımı nasıldır?

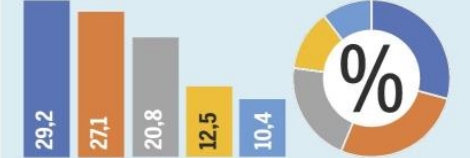
● Direkt ve kategori bazlı satın alma	72,4
● Hizmet satın alma	17,2
● Lojistik satın alma	6,9
● Endirekt malzeme satın alma	3,4



### Satin alma kararlarınızı etkileyen öncelikli gündem maddelerini önem sırasına göre sıralayabilir misiniz?

● Yurtiçi ekonomik gelişmeler (kur-faiz-enflasyon)	20,5
● Hammadde maliyetlerindeki değişim	16,4
● Nakit akışı	11,1
● Toplam satın alma maliyeti	10,5
● Global ekonomik değişimler	8,8
● Risk yönetimi	7,6
● Maliyet azaltma hedefi	7
● Tedarik zincirindeki kırımlar	4,7
● ESG (çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim) kriterlerine uyum	4,1
● Stok yapma ihtiyacı	4,1
● Alternatif tedarik kanallarını oluşturma	3,5
● Lojistik maliyetlerindeki değişim	1,8

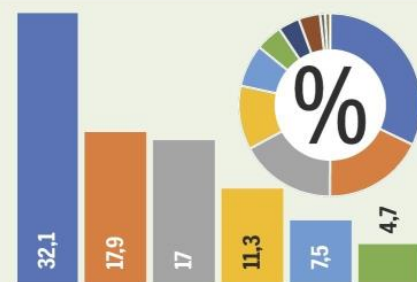
### Gelecek beş yılda satın alma yönetimine ilişkin karşılaşılabileceğiniz öncelikli sorunlar nelerdir?



● Dijital dönüşüme uyum sağlayamama	29,2
● Doğru tedarik kaynağını bulma	27,1
● ESG kriterlerine uyum sağlayamama	20,8
● Lojistik sürecini yönetme	12,5
● Tedarikçi ilişkileri yönetimi	10,4

### 2024 yılında satın alma bütçelerinde ne kadarlık büyüme bekliyorsunuz?

● Yüzde 20'nin üzeri	34,5
● Yüzde 60'ın üzerinde	24,1
● Yüzde 40'ın üzerinde	20,7
● Yüzde 20'nin altı	13,8
● Yüzde 100'ün üzerinde	6,9



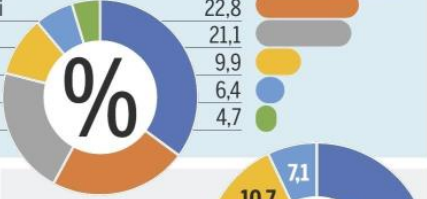
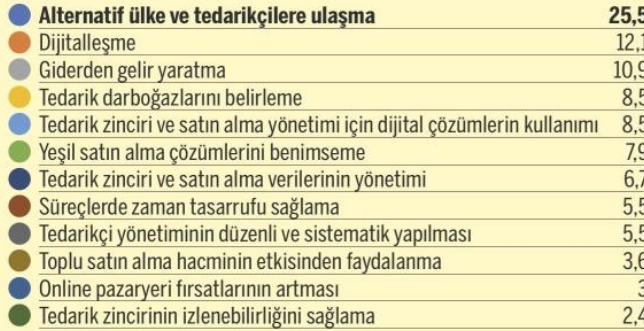
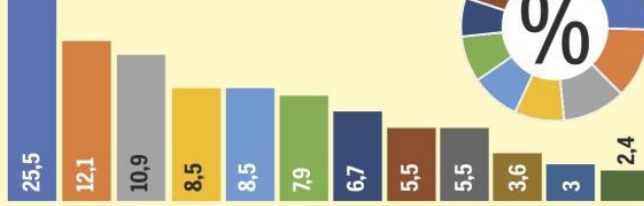
### Mevcut iş ve ekonomik konjunktürde sizin için satın alma kararlarınızda aşağıdaki konulardan hangileri daha öncelikli hale geldi?

● Kalite	32,1
● Teslimat süresi	17,9
● Sürdürülebilirlik	17
● Verimlilik	11,3
● Nakit akışı	7,5
● Esneklik	4,7
● ESG kriterlerine uyum	3,8
● Güvenilirlik	3,8
● Dijitalleşme	0,9
● Yerelleşme	0,9

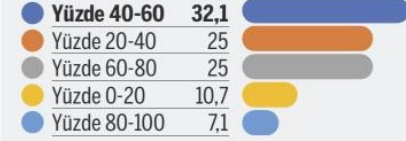
### Gelecek dönemde satın alma ve tedarik zinciri yönetimi için en önemli gördüğünüz risk başlığı nelerdir?



### Şirketinizin zorlu iş koşullarına karşı dayanıklı olması adına aşağıdaki alanlardan hangilerini önceliklendiriyorsunuz?



### Satın alma bütçenizde yerel ürünlerin oranı nedir?



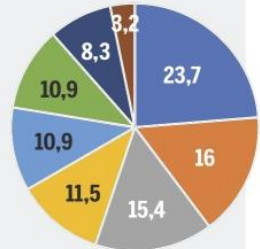
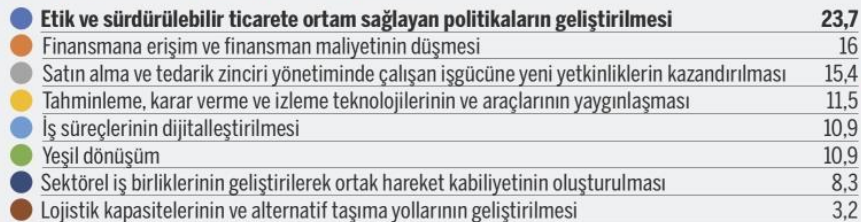
### Dijital uygulamaları benimsemekteki ana motivasyonunuz nedir?



### Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi departmanlarınızın dijitalleşme düzeyini nasıl değerlendirirsiniz?



### Satın alma ve tedarik zinciri yönetiminin yararlarına baktığınızda, hangi 3 başlığın önemli oranda gelişimi, sektör için büyük fark yaratır?





# “Dönüşümün öncüsü olacağız”

Artık satın almanın stratejik, dijital uygulamaların hakimiyetinde bir ekosistem yönetimini ifade ettiğini söyleyen Zer Genel Müdürü Serhan Turfan, “Zer’i sunduğu dijital satın alma uygulamalarıyla bir satın alma 4.0 şirketine dönüştürmek istiyoruz” diyor.

**Z**er, 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. 130’dan fazla kategorideki 2 bin 500’ü aşkın aktif çalıştığı tedarikçisi ve bin 300’ün üzerinde müşterisiyle Zer, Türkiye’de tedarikçi ve alıcıyı birbirine bağlayan geniş ekosisteme sahip bir yapıyı temsil ediyor. Bu geniş ağıyla sektörün nabzını tutan Zer, 2024 yılı ajandasının



başına dönüşümü koydu. Artık satın almanın stratejik, dijital uygulamaların hakimiyetinde bir ekosistem yönetimini ifade ettiğini söyleyen Zer Genel Müdürü Serhan Turfan, Türkiye’nin alanında ilk ve en büyük şirketi olarak bu yönde bir dönüşümün öncüsü olmayı hedeflediklerini belirtiyor.

## 2023 yılı nasıl bir yıl oldu sizin için?

2023 yılı beraberinde getirdiği maliyet artışlarına rağmen, Koç Topluluğu’nun yanı sıra yurt içi ve yurt dışından şirketler ile de iş birliği fırsatı yaratarak ekosistemimizi büyüttüğümüz bir yıl oldu. İş hacmimizdeki artış ile birlikte yüzde 50 büyüme ile bu yılı tamamlamayı hedefliyoruz.

## 2024 yılı ajandanızda neler var?

2024 yılı ajandamızda dönüşüm var. Dönüşümün kapısını çalmadığı bir yer artık neredeyse yok. Her alanda yıkıcı teknolojiler, dijital çözümler ve farklı iş yapış modelleri ortaya çıktı. Kendi alanımıza baktı-

ğımızda ise Zer bir satın alma şirketi ve satın alma hep maliyet azaltma olarak görülürdü. Endüstrinin yıllar içindeki hızlı gelişimi ve teknolojilerin üstsel artışı satın almayı da dönüştürdü. Sürekli bir tıkanma halinin ve piyasa çalkantısının olduğu bir dünyada, günümüzün dönüşümü, yeni fırsatlar yaratma, büyümeyi teşvik etme, verimlilik sunma, yeni değer üretme ihtiyacı etrafında dönüyor. Pandemiyle birlikte de kurumlarda bu hareketin merkezine maliyeti ve tedarik kanallarını yöneten satın

alma profesyonelleri oturdu.

## Siz bu noktada nasıl bir strateji izlediniz?

Yaptığımız analizler ve sektör trendleri satın alma profesyonellerinin tam da bu ihtiyaçla dijital uygulamalara daha fazla yatırım yaptığını, daha stratejik hamleler yapabilmek ya da alternatif senaryolar oluşturabilmek için farklı tedarik kanallarına daha fazla yöneldiğini gösteriyor. Sektör beklentisi bu yönde artarken, sahip olduğumuz satın alma iş gücünün ve uzmanlığın manuel formatta kalmasına müsaade edemeyiz. Bizim için artık satın alma stratejik, dijital uygulamaların hakimiyetinde bir ekosistem yönetimini ifade ediyor. Türkiye’nin alanında ilk ve en büyük

şirketi olarak bu yönde bir dönüşümün öncüsü olmayı hedefliyoruz. Zer’i sunduğu dijital satın alma uygulamalarıyla, geliştirdiği uzmanlık ve B2B ekosistemi ile bir satın alma 4.0 şirketine dönüştürmek istiyoruz.

## “Dijital alanda büyüyoruz”

“Bugün şirket kârlılığının yüzde 10’u dijital platformlarımızdan gelirken dönüşümle ve dijital platformlarımızda 2024 yılında birlikte sunacağımız yeni ürün ve hizmetlerimizde yüzde 50’yi aşan oranda bu alanlara kayacağımızı ve şirketimize önemli bir büyüme getireceğini öngörüyoruz.”