

"GELECEK 25 YILDA  
KARADAĞ'DA  
BÜYÜYECEĞİZ"

HANDE TIRUK / NET HOLDING



BİLANÇOSUYLA  
ÖNE ÇIKAN  
29 HİSSE

BORSA

GİRİŞİMDE  
TEKNOLOJİ  
RÜZGARI

SADECE ONLINE'DA!

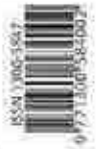


Garanti BBVA

# Ekonomist

21 Temmuz - 3 Ağustos 2024 Yıl 34 152273 Sayı 2024/15

55₺



ekonomist.com.tr X @ekonomistdergi f EkonomistDergisi i ekonomist\_dergisi

TÜRKİYE'NİN EN GÜÇLÜ 50 SATIN ALMA YÖNETİCİSİ

## SATIN ALMA VE TEDARİK LİDERLERİ

**KoçZer**  
KATKILARIYLA

YÜZBİNLERCE  
TEDARİKÇİ İÇİN  
YENİ STRATEJİLER



DEV ŞİRKETLERİN  
'MALİYET'  
HESABI NE?



TURİZM: YIL SONU HEDEFİ RISKE Mİ GİRDİ?



TARIM: FINDIKTA TABAN FİYAT NE OLACAK?

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

SATIN ALMADA  
MALİYET KONTROLÜ  
DÖNEMİ

Yüksek enflasyon etkisi altındaki Türkiye'de satın alma ve tedarik liderlerinin gündeminde ilk sırada 'malîyet kontrolü' var. Finansal riskler ve yüksek enflasyon kaynaklı malîyet artışlarıyla mücadele etmeye çalışan satın alma ve tedarik liderleri, bu dönemde nakit akışı yönetimine odaklanmış durumda. Öte yandan değişen piyasa koşullarına uyum sağlamaya ve rekabette öne geçmeye çalışan liderler, dijital dönüşüm ve yapay zeka projelerine ağırlık veriyor. Liderlerin ajandasında üçüncü sırada ise sürdürülebilirlik (ESG) yer alıyor.

**S**on birkaç yıldır tüm dünyaya hakim olan belirsizlik, satın alma ve tedarik dünyasını da derinden etkiliyor. Pandeminin ardından ortaya çıkan ekonomik krizler, savaşlar, doğal afetler gibi pek çok gündem nedeniyle stratejiler tekrar gözden geçiriliyor. Tüm bu sorunlara ek olarak Türkiye'nin kendine özgü koşulları, satın alma ve tedarik zinciri liderlerinin gündemini meşgul ediyor. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki finansal riskler, yüksek enflasyon kaynaklı malîyet artışlarıyla mücadele etmeye çalışan satın alma ve tedarik liderleri nakit akışı yönetimine odaklanıyor. Değişken piyasa koşullarına uyum için dijital dönüşüm ve veri yönetimini projelerine hız veren liderler sürdürülebilirlik yatırımlarına devam ediyor.

## LISTENİN ZİRVESİNDE KİM VAR?

Satın alma ve tedarik zinciri dünyasında değişim tüm hızıyla devam ederken, bu sürecin yönetimini üstlenen liderlerini her yıl olduğu gibi bu yıl da "Türkiye'nin En Güçlü 50 Satın Alma ve Tedarik Yöneticisi" listesinde buluş-

turduk. Koç Zer katkısıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmamızın birincisi 215,2 milyar TL'lik bir bütçeyi yöneten BİM Ticaret Başkanı Umut Baba oldu. Onu 148,7 milyar TL'lik bütçenin sorumluluğunu üstlenen Migros Grubu Pazarlama İcra Kurulu Üyesi Ekmel Nuri Baydur izledi. Listeye üçüncü sıradan giren isim ise 146 milyar TL'lik bir bütçeyi yöneten Arçelik Tedarik Zinciri ve Satın Almadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Cem Kural oldu.

Görevi İsmail Kürşad Korkmaz devralan OYAK Maden Metalürji Satın Alma Grup Başkan Yardımcısı Şevket Selim Yılmaz, 133,7 milyar TL'lik bütçeyle listenin dördüncü sırasında yer aldı.

Listenin lider şirketlerinden Ford Otosan satın alma ve tedarik konusunda yeni bir yapılanmaya gitti. Bu süreçte Ford Otosan Satın Alma Lideri Murat Senir emekli olurken, yeni düzenlemeye göre Satın Alma Liderliği ile Malzeme Planlama ve Lojistik Liderliği, 'Tedarik Zinciri Platformu Alan Liderliği' altında birleştirildi. Satın Alma Lideri Murat Senir'in yerine İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Platform Alanı Lideri



UMUT BABA  
BİM



ŞEVKET SELİM  
YILMAZ  
OYAK MADEN



Oya Başak Akyol atandı. Geçen yıl dördüncü sırada yer alan A101 Satın Alma ve Pazarlamadan Sorumlu İcra Kurulu Üyesi Aziz Şahin'in emekli olması ve yerine birinin atanamaması nedeniyle A101 listeye giremedi.

#### YAPAY ZEKA GELİYOR

Geçen yıl olduğu gibi enflasyon ve maliyet artışlarıyla nedeniyle satın alma bütçeleri 2023'te de hızlı bir yükseliş gösterdi. Yaptığımız çalışmaya göre pek çok şirketin satın alma bütçesi 2024 yılında yüzde 50'nin üzerinde büyüyecek. Satın alma ve tedarik zinciri liderlerinin ajandasında geçen yıl olduğu gibi 2024'te de

maliyet kontrolü önemini korumaya devam edecek.

"PwC Küresel Dijital Satın Alma Araştırması 2024" raporuna göre maliyet kontrolünün ardından satın alma performansında en önemli konular, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik (ESG) olarak sıralanıyor. Türkiye odaklı Yeni Nesil Satın Alma Araştırması 2023 Raporu'na göre ise önümüzdeki beş yıllık dönemde satın alma liderleri için en öncelikli gündem global araştırma ile uyumlu olarak maliyet düşürme olurken ikinci sırada stratejik satın alma ve tedarikçi iş birlikleri yer alıyor. PwC Tedarik Zinciri Hizmetleri Lideri Dr. İsmail Karakış, "Bu noktada, ülkemizde

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

| 2024 | 2023 | Şirket                      | Satın alma yöneticisi   | 2023 satın alma bütçesi (milyar TL) | 2024 büyüme hedefi (%)                   |
|------|------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| 1    | 1    | BİM                         | Umut Baba               | 215.200                             | Netleşmedi                               |
| 2    | 6    | Migros                      | Ekmel Nuri Baydur       | 148.700                             | 70                                       |
| 3    | -    | Arçelik                     | Cem Kural               | 146.000                             | Netleşmedi                               |
| 4    | 2    | OYAK Maden Metalürji        | Savket Salim Yılmaz     | 133.700                             | Emtia fiyatlarına bağlı olarak değişiyor |
| 5    | 3    | Ford Otosan**               | Oya Başak Akyol         | 133.000                             | Netleşmedi                               |
| 6    | 5    | Şişecam                     | Dr. Selma Öner          | 96.000                              | Netleşmedi                               |
| 7    | 7    | Limak Holding               | Hakan Sahin             | 72.000                              | 60                                       |
| 8    | 11   | MediaMarkt Türkiye**        | Hakkı Orhun             | 50.000                              | 40-50                                    |
| 9    | 8    | Çolakoglu Metalurji A.Ş.    | Koray Günay             | 47.000                              | 70                                       |
| 10   | 14   | Teknosa                     | Cenk Yenginer           | 46.400                              | 70                                       |
| 11   | 10   | Sarkuysan                   | Metin Yaraş             | 45.000                              | 15                                       |
| 12   | 9    | Pegasus                     | Şerife Akin             | 43.000                              | 65                                       |
| 13   | 16   | CarrefourSA                 | Murat Dincer            | 35.000                              | 80                                       |
| 14   | 15   | Metra Türkiye               | Deniz Alkar             | 35.000                              | 10                                       |
| 15   | 12   | TürkTraktör*                | Pasquale CIAO           | 31.000                              | Netleşmedi                               |
| 16   | 12   | ER-Bakır Elektrolitik Bakım | İsmail Er               | 29.000                              | 30-40                                    |
| 17   | 19   | Albayrak Grubu              | Mustafa Kürşat Yıldırım | 24.750                              | 45                                       |
| 18   | 45   | Enerjisa Üretim             | Aziz Ünal               | 22.900                              | 105                                      |
| 19   | 26   | Vodafone Türkiye            | Cem Sonat Yüksel        | 22.740                              | 50                                       |
| 20   | 21   | Brisa                       | Yakup Demir             | 19.825                              | 65                                       |
| 21   | 22   | Türkiye İş Bankası          | Sabri Gökmenler         | 16.940                              | Netleşmedi                               |
| 22   | 28   | Otokar                      | İlker Civa              | 15.900                              | Netleşmedi                               |
| 23   | 39   | Astor                       | Faruk Bidev             | 14.500                              | 30                                       |
| 24   | 25   | Kastamonu Entegre           | Bürol Bilgin            | 14.500                              | 50                                       |
| 25   | 20   | AKSA Akrilik Kimya Sanayi   | Atakan Koplan           | 14.200                              | 15                                       |
| 26   | 18   | ASAŞ                        | Bülent Özbay            | 13.598                              | 54                                       |
| 27   | 31   | Baymen                      | Ahmet Öcal              | 12.800                              | 19                                       |
| 28   | 27   | Akbank**                    | Derya Tayşi             | 12.960                              | Netleşmedi                               |
| 29   | 29   | HES Hacılar Elektrik        | Ali Erhan Küçük         | 12.351                              | 60                                       |
| 30   | 24   | Sarten Ambalaj              | Ümit Kurbanoglu         | 11.502                              | 15                                       |
| 31   | 23   | LC Waikiki                  | Demet Gülerman          | 10.300                              | 26                                       |
| 32   | 43   | Ekol Lojistik               | İlgen Kayışoğlu         | 9.776                               | 60                                       |
| 33   | 30   | Acıbadem Sağlık Grubu       | Hakan Eysine            | 8.456                               | 95                                       |
| 34   | 33   | MİPCARE                     | Dr. Mustafa Işık        | 8.450                               | 15                                       |
| 35   | 32   | İGA İstanbul Havalimanı     | Mustafa Şahin           | 8.086                               | 100                                      |
| 36   | 41   | TEMSA                       | Akın Ergür              | 7.600                               | 40                                       |
| 37   | 34   | Befek Boya                  | Burcu Yaroğlu           | 7.580                               | 55                                       |
| 38   | 38   | QNB Finansbank              | Sarkis Erlevent         | 7.500                               | 46                                       |
| 39   | 35   | Prometeon                   | Ali Saim Çubukçu        | 7.400                               | 40                                       |
| 40   | 44   | İSS Türkiye                 | Umut Öztürk             | 7.100                               | 58                                       |
| 41   | 40   | Netoş                       | Ferda Yapıcı            | 5.900                               | Netleşmedi                               |
| 42   | 46   | Sofra / Compass Group       | Özlem Yarış             | 5.900                               | 60                                       |
| 43   | 42   | EYAP                        | Süleyman Gökdemir       | 5.013                               | 60                                       |
| 44   | 50   | Borusan Grup                | Emrah Erdem Cınış       | 4.500                               | 67                                       |
| 45   | 49   | TEB                         | Arda Polat              | 4.500                               | 60                                       |
| 46   | -    | Yorglass                    | Uğur Bozkurt            | 4.500                               | 40-8                                     |
| 47   | 48   | Karson                      | Ergün Koru              | 4.176                               | 70                                       |
| 48   | -    | Doğanlar Mobilya Grubu      | Erkan Ekinel            | 2.950                               | 42                                       |
| 49   | -    | Aygaz                       | Bahadır Demirtaş        | 1.935                               | 40                                       |
| 50   | -    | Arken Jeneratör             | Melis Malkı Yüksel      | 623                                 | 10                                       |

\*2023 yılı ortalama Eüta Kuru dikkate alınarak hesaplanmıştır.

\*\*Ekonomist tahminidir.

satın alma alanında dijital yatırımlar devam ederken, şirketlerin tedarik stratejilerini gözden geçirip tedarikçilerle stratejik iş birliği fırsatları üzerinde çalışmaya da yoğunlaştığını söyleyebiliriz" diyor.

Tedarik zincirleri açısından küresel olarak bakıldığında dijitalleşme konusunda öncelikli başlıkların dijital ikiz, yapay zekâ, karar zekâsı sistemleri, ileri robotik sistemler ve blokzinciri olduğunu görülüyor. PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması 2024 Raporu'na göre Türkiye'deki şirketlerin satın alma işlevindeki dijitalleşme oranı bugün için stratejik süreçlerde yüzde 52 ve operasyonel süreçlerde ise yüzde 53 olarak görülürken 2027 hedefleri ise sırasıyla yüzde 73 ve yüzde 78 olarak öngörülüyor. Karakış, bu hedeflerin global ortalama hedeflerinin üzerinde yer aldığını dikkat çekiyor.

### YERELLEŞME EĞİLİMİ

Diğer taraftan pandemiyle başlayan yerelleşme eğilimi devam ediyor. Özellikle tedarik zincirlerinde ciddi kırılmalar yaşayan şirketler, küresel tedarik zincirinden bölgesel tedarik zinciri yapılarına geçiyor. PwC'nin Tedarik Zincirlerinin Yeniden Keşfi 2030 Raporu'na göre, Avrupa'da faaliyet gösteren şirketlerin yüzde 28'ine göre yerelleşme son derece önemli ve önümüzdeki dönemde daha da önemli hale gelecek. Şirketler, bu süreçte tedarik zinciri yetkinliklerini merkezi olarak yönetirken yerel tedarik zincirlerine yatırım devam ediyor. PwC Tedarik Zinciri Hizmetleri Lideri Dr. İsmail Karakış, "Liderler de lokalleşmeyi sadece tedarik zincirlerinin kırılmalarına karşı bir önlem olarak değil; aynı zamanda lokal pazardaki talebi daha iyi yönetebilmek, daha düşük temin süreleri ile maliyetleri düşürmek ve karbon ayak izini de iyileştirmek için de önemsiyor" diyor.

Dev satın alma bütçelerini yöneten 50 lider de bu değişim sürecine uygun stratejiler geliştiriyor.

### SATIN ALMA BÜTÇESİ ARTACAK

2022 yılında 3,1 milyar TL olan satın alma bütçesini 2023 yılında 22,9 milyar TL'ye çıkartarak hızlı bir büyüme gösteren Enerjisa Üretim, 2024 yılında da yüzde 105'lik bir büyüme hedefliyor. Enerjisa Üretim Satın Alma Direktörü Aziz Ünal, bu büyümeyi şu şekilde açıklıyor: "2023 yılı Enerjisa Üretim'in



yatırım kararlarının alındığı ve satın alma açısından bu kararlar çerçevesinde çok yüksek montanda tedarik süreçlerinin gerçekleştiği bir yıl oldu. 2023 yılında Enerjisa Üretim santrallerimizde planlanmış olan büyük bakım faaliyetleri de büyüme rakamlarının artmasında etkin rol oynadı."

Yenilenebilir enerji kaynaklarına yapılan yeni yatırımlar, doğrudan satın alma ve sürdürülebilir tedarik zincirinin de şirketin süreçlerini etkilediğini belirten Ünal, "Mevcutta devam eden yatırım planlamalarımız 2024, 2025 ve 2026 yıllarında da sürecek ve dolayısıyla bu yıllarda satın alma rakamlarımızın önemli ölçüde artmasını bekliyoruz" diyor. Şirketin piyasada dijital bir şirket olarak konumlanması da yüksek montanda altyapı ve üst-yapı yatırımları gerçekleştirmesine olanak tanıdı.



DR. İSMAIL  
KARAKİŞ  
PwC



AZİZ ÜNAL  
ENERJISA

## Listeye üçüncü sıradan girdi

Listeye üçüncü sıradan giren ve 146 milyar TL'lik bir bütçeyi yöneten Arçelik Tedarik Zinciri ve Satın Almadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Cem Kural, 2024 yılında da sürdürülebilirlik, maliyet iyileştirme, tedarikçi inovasyonu ve uzun dönemli iş birliklerini güçlendirmeye yönelik çalışmalara odaklanacaklarını söylüyor. Whirlpool ile olan ortaklığının genişlemesi ve sorumluluklarının artması nedeniyle 2024 yılında iş hacminde önemli bir büyüme gerçekleşeceğini öngördüklerini söyleyen Kural, sürdürülebilir sorumlu satın alma stratejisinin devam ettirilmesinin kritik bir önem taşıdığını söylüyor. Bu doğrultuda, şirket toplam satın alma hacminin yüzde şirket 90'ını oluşturan malzeme ve ürün tedarikçilerinden Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonları, enerji, su ve atık verilerini konsolide şekilde halka açık olarak paylaşılmasının sağlanmasını planlıyor. Dijital dönüşüm projelerinin sürdürülmesi ve lojistik operasyon verimliliğinin artırılması da ajanda da önemli bir yer tutuyor. Kural, ayrıca, yerel üretimi teşvik eden girişimlerin sürdürülmesi, tedarik riskinin azaltılması ve tedarikçilerin üretim teknoloji bilgi düzeyinin artırılmasını hedeflediklerini söylüyor.



CEM KURAL  
ARÇELİK

## ŞİRKETLERİN TEDARİKÇİ SAYILARI

| Şirket                      | Toplam tedarikçi sayısı | Aktif tedarikçi sayısı |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| OYAK Maden Metalürji        | 25.000                  | 4.250                  |
| Migros                      | 23.500                  | -                      |
| Şişecam                     | 15.000                  | 10.000                 |
| Netas                       | 14.992                  | 1.125                  |
| Sartan Ambalaj              | 12.050                  | 2.380                  |
| Pegasus                     | 10.500                  | 5.320                  |
| Karsan                      | 8.022                   | 1.089                  |
| LC Wolkiki                  | 8.000                   | 2.075                  |
| Albayrak Grubu              | 7.900                   | 6.500                  |
| AKSA Akrilik Kimya Sanayi   | 6.900                   | 1.300                  |
| ASAS                        | 5.200                   | 2.477                  |
| Brisa                       | 5.108                   | 2.431                  |
| ER-Bakır Elektrolitik Bakım | 5.000                   | 2.500                  |
| Astor                       | 5.000                   | 2.500                  |
| CarrefourSA                 | 4.500                   | 4.500                  |
| MLPCARE                     | 4.000                   | 500                    |
| Enerjisa Üretim             | 3.850                   | 1.458                  |
| Metro Türkiye               | 3.500                   | 3.500                  |
| ISS                         | 3.500                   | 800                    |
| İş Bankası                  | 3.000                   | 1.000                  |
| Arçelik                     | 2.500                   | 2.500                  |
| Vodafone Türkiye            | 2.500                   | 750                    |
| Safran / Compass Group      | 2.500                   | 2.060                  |
| EVYAP                       | 2.400                   | 1.600                  |
| Aygaz                       | 2.176                   | 731                    |
| TürkTraktör                 | 2.028                   | 1.678                  |
| Acıbadem Sağlık Grubu       | 2.000                   | 500                    |
| Yorglass                    | 2.000                   | 1.200                  |
| İGA                         | 1.994                   | -                      |
| Borusan Grup                | 1.800                   | 450                    |
| Sarkuysan                   | 1.600                   | 350                    |
| Otokar                      | 1.500                   | 1.420                  |
| Kastamonu Entegre           | 1.500                   | 260                    |
| Betek Boya                  | 1.450                   | 975                    |
| HES Hacılar Elektrik        | 1.350                   | 300                    |
| Prometeon                   | 1.190                   | 855                    |
| QNB Finansbank              | 900                     | -                      |
| Ekol Lojistik               | 830                     | 830                    |
| Doğanlar Mobilya Grubu      | 721                     | 672                    |
| Arken Jeneratör             | 490                     | 110                    |
| TEMSA                       | 485                     | 456                    |
| MediaMarkt Türkiye          | 300                     | 100                    |
| Teknosa                     | 245                     | 205                    |

Not: Toplam tedarikçi sayısına göre sıralanmıştır.

## ALTERNATİF KAYNAK ARAYIŞLARI

133,7 milyar TL'lik bütçeyi yöneten OYAK Maden Metalürji Satın Alma Grup Başkan Yardımcısı Şevket Selim Yılmaz, satın alma trendlerinde çevreci bir yapıya kavuşmayı destekleyen girdinin niteliğinde değişimler olacağını öngörüyor. "Yeşil

DR. SELMA ÖNER / ŞİŞECAM TEDARİK ZİNCİRİ GMY

## “Paylaşım ekonomisinin önemi artıyor”

“Pandemiden bu yana tedarik zincirleri ticaretin durma noktasına geldiği sınır kapanmaları, savaşlar, ticaret kısıtlamaları enerji krizleri ve doğal afetlerle karşılaşılıyor. Bu belirsizlikler içerisinde tam zamanında istenen kalite ve fiyatta ürünlerin pazarda yer alması için yoğun çaba harcanıyor. Tedarik zincirlerinin daha önce hiç olmadığı kadar birbirine kenetlenmeye ihtiyaç duyduğu yeni bir dönemden geçiyoruz. Bu kenetlenme gereksinimi, kısıtlı kaynakların verimli kullanımına uzanan yeni iş modellerini ve dolayısıyla paylaşım ekonomisini hızlı bir şekilde ajandamızın üst sıralarına taşıyor. Paylaşım ekonomisi temelinde iş birliği yaklaşımlarına da yeni bir vizyon getiriyor. İş birliklerinin geleceği değerlendirildiğinde, birbiri ile daha entegre, ortak faydaya odaklanan geliştirmeleri merkezine almış ekosistem yapılarının yaygınlaşacağı bir geleceğe doğru kararlı adımlarla ilerlendiği görülüyor. İş modellerinin paylaşım ekonomisi zemini üzerine inşa edilmesi veriye dayalı ihtiyacı ortaya çıkarmış olup, beraberinde görünürlük gereksinimini doğuruyor. Bu anlamda paylaşım ekonomisi platformları, daha adil ve şeffaf bir fiyatlandırma yaklaşımı ile satın alma süreçleri açısından da ciddi bir dönüşüm gereksinimi doğuracak.”



çelik’ hedefini destekleyen faaliyetleri önceliklendiren şirket, tedarikçileri ile uygun malzeme ve yöntemlerin geliştirilmesi için iş birliklerini genişletiyor. Diğer taraftan tedarik zinciri kırılganlığı ve bunun oluşturabileceği maliyet etkisinin geçmişte olduğundan daha kritik hale geldiğini söyleyen Şevket Selim Yılmaz, şu bilgileri veriyor: “Muhtemel tedarik zinciri kırılganlıklarına sebep olabilecek olayların etkisini azaltacak ‘geriye dönük entegrasyon’ çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bu sayede tedarik sürekliliğini destekleyecek, bölgesel riskleri azaltacak, verimliliği artıracak alternatif kaynak ve malzeme geliştirme çalışmalarını ile ham madde yeterlilik oranının artırılması, tedarik risklerinin minimizasyonu ve maliyet optimizasyonu hedeflemekteyiz.”

Finansal riskler ve yüksek enflasyon kaynaklı maliyet artışları ile nakit akış yönetiminin öneminin artacağını ön gören Yılmaz, bu maddelerin yanı sıra değişken piyasa koşullarına uyum için dijital dönüşüm ve veri yönetiminin gündemlerinde yer aldığını söylüyor.

### DİJİTAL YATIRIMLAR ÇOĞALIYOR

Sürdürülebilirlik ve dijitalleşme pek çok şirketin ajandasında ilk sırada yer alıyor. 2023’te 14,2 milyar TL’lik satın alma bütçesi olan AKSA Akrilik de bunlardan biri. Yapay zekanın tedarik zincirindeki kullanımına yönelik trendleri takip etmeye çalışan şirket, dijitalleşme çalışmaları kapsamında geçtiğimiz sene aktif olarak RPA (Arpio)-Robot Satın Almacı’yı kullanmaya başladı. Halihazırda ihtiyaç satırlarının yüzde 20’sinden fazlasının siparişini Arpio’nun oluşturduğunu belirten AKSA Akrilik Kimya Sanayi Tedarik Zinciri Direktörü Atakan Kaplan, “Yeni ürünlere yönelik yatırımlarımızı yakından takip etmekteyiz. Bu kapsamda Mithra (UHMWPE) ve Aksafil yatırımlarımıza öncelik veriyoruz. Diğer yandan mevcut Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Poli-

SÜLEYMAN GÖKDEMİR / EVYAP SABUN A.Ş. SATIN ALMA DİR.

## “Çevik kararlar alıyoruz”

“Stabil olmayan bir tedarik zinciri ve volatil bir talep ortamında çevik kararlar alarak, talepleri karşılamak için stratejiler geliştiriyoruz. Bu stratejileri Evyap’ın sektöre öncü olan kalite kriterlerini konularak ve geliştirerek planlamaya özen gösteriyoruz. Otomasyon, dijitalleşme ve yapay zeka kullanımını, şirketin birçok alanında olduğu gibi satın alma departmanında da daha etkin bir şekilde kullanmak için yatırımlar yapıyoruz. SAP HANA güncellemesi ile Ariba ve Promena gibi çözümlerle satın almadaki süreçlerimizi dijitalleştiriyoruz. Organizasyonel gelişim ve yetenek yönetimini şirketin gelişimi için çok önemsiyoruz. Genç yeteneklerimizi öğrencilik dönemlerinden itibaren aramıza katıyor, onlara öğretiyor ve biz de onlardan öğreniyoruz. Yerel tedarikçi geliştirme çalışmalarımıza ek olarak yerinde üretim veya kontratlı üretim gibi stratejilerimizle iş birliğimizi farklı boyuta taşıyoruz.”



tikamızı da güncelleyerek yıl içerisinde web sitemizden yayınlıyor olacağız” diyor.

2024 yılı satın alma bütçesinde 2023 yılına göre yaklaşık yüzde 50’lik bir artış öngören Kastamonu Entegre, satın alma bütçesindeki bu düzenlemelerle, sürdürülebilir büyüme yolunda önemli adımlar atmayı hedefliyor. Kastamonu Entegre’nin öncelikli hedefleri arasında dijitalleşme var. Dijitalleşmeye istikrarlı bir şekilde yatırım yaptıklarını söyleyen Kastamonu Entegre Global Satın Alma Direktörü Birol Bilgin; iş süreçlerini dönüştürmeye, inovatif iş modellerini hayata geçirmeye devam ettiklerini belirtiyor. 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 gerçekleştiriyor. Şirketin 2024 yılında önemli gündem maddelerinden biri de satın alma politika ve süreçlerini global sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda gözden geçirerek geliştirmek olacak. Bilgin, dünyadaki gelişmeleri ve sektörel trendleri göz önünde bulundurarak satın alma süreçlerinde yapay zeka uygulamalarından faydalanmaya yönelik çalışmalarını hızlandırdıklarını belirtiyor.

## Küçük üreticiyi destekliyor

Gıda perakende sektörü dijitalleşme ve yerel ekonomiyi destekleyecek projeler üzerinde çalışıyor. 23 bin 500 çiftçi, üretici ve tedarikçi iş ortağı ile çok büyük bir ekosisteme sahip olan Migros’un yol haritasında birbirleriyle entegre yaratıcı iş modelleri ve yeni şirketlerle ekosistemini büyütmek var. Bu kapsamda, fiziksel ve online kavramlarını entegre biçimde çalışacak özgün bir model haline getiren şirket, değişen tüketici ihtiyaçları ve taleplerine yönelik olarak ödemenin veri analizine, yapay zekadan perakende finans sistemlerine kadar pek çok alanda tasarladığı çözümleri, hızla gündemine alıyor. Şirketin gündeminin başında yer alan konulardan bir diğeri ise yerelleşme. Yerel üretimin milli ekonominin kaldırıcı olduğunu söyleyen Migros Grubu Pazarlama İcra Kurulu Üyesi Ekmel Nuri Baydur, “Bu kapsamda, yerel ve küçük üreticileri destekliyor, kendilerine has tatları koruyarak kalite artışı sağlamaları konusunda destek ve eğitimler veriyoruz. Kooperatif iş birliklerimizi her geçen gün artırıyoruz. Ayrıca yerel üreticilerimize, üretim, gıda güvenliği, paketleme ve lojistik destekleri sağlayarak, tarlada gıda imha oranlarının azaltılmasını sağlıyoruz. Böylece ürünler uygun fiyatla raflarda yerlerini buluyor” diyor.



EKMEK NURİ  
BAYDUR  
MIGROS

## 6 başlıkta sektörün aksiyon planı

- Ek maliyet üstlenmek pahasına da olsa alternatif tedarikçi yaratılarak bundan sonraki zorluklarda daha dayanıklı olunması gerekiyor.
- Üretim alanları yeni lokasyonlara kaydırılabilir.
- Katma değer yaratan kategori yönetimi uygulamasına geçilmeli.
- Dijital transformasyonun hızlandırılarak çevik bir operasyon modelinin uygulamaya alınması.
- Şirketlerde insana verilen önemin, her zamankinden daha fazla olması için adımlar atılmalı.
- Verimliliği, görünürlüğü ve sürdürülebilirliği & kurumsal sosyal sorumluluğu artırmak önemli adımlardan biri olacak.

KAYNAK: Tedarik Yönetimi Zinciri Demegi (TEDAR)

Listemizin 19’uncu sırasında yer alan Vodafone Türkiye’nin gündeminde ise üç önemli başlık var. Değişken finansal piyasalar ortamında satın almada etkin maliyet ve risk yönetimi konusunda stratejiler geliştirmeye odaklanan şirket, tedarikçileriyle kazan-kazan prensibine dayalı uzun vadeli projeler geliştirerek şirketin büyüme hedeflerine katkı sağlamayı hedefliyor. Vodafone Türkiye Tedarik Zinciri Direktörü Cem Sonat Yüksel, üçüncü önceliklerini operasyonel verimliliği artırmaya yönelik yeni organizasyon modellerini devreye almak ve AI fırsatlarını daha aktif kullanmak olarak açıklıyor.

### MINİMUM STOK HEDEFİ

Tedarik zinciri süreçlerinde dijital dönüşüm ve maliyet yönetimi çalışmaları her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de önceliğini ve önemini korumaya devam ediyor. Yüksek enflasyona bağlı fiyat artışlarıyla mücadele etme konusunda önemli adımlar atan Acıbadem Sağlık Grubu, alternatif malzeme ve ilaç çalışmaları yürütüyor. Acıbadem Sağlık Grubu Satınalma, Lojistik ve Biyomedikal Hizmetler Direktörü Hakan Evsine, diğer önemli gündem maddesini ise “Malzeme ve ilaç başta olmak üzere ürün tedarikinde yok’a düşmemek” olarak açıklıyor.

MLPCARE (MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş.) Tedarik Zinciri Direktörü Dr. Mustafa Işık da dijital, verimlilik esaslı, izlenebilir ve sürdürülebilir yalın bir tedarik zinciri sistemi kurmanın temel hedefleri olduğunu söylüyor. Şirket, bu doğrultuda, yapay zekanın tedarik zinciri süreçlerine hızlı entegrasyonunu sağlayarak verimliliği ve maliyet etkinliği ön plana

GÜRKAN HÜRYILMAZ / TÜSMOD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

## “Üretken yapay zeka ve inovasyon öne çıkıyor”

“2024 yılında üç başlığın altını çizmek istiyoruz. Ülkemiz adına katıldığımız ve Almanya Federal Malzeme Yönetimi, Satın Alma ve Lojistik Birliği (BME) öncülüğünde Frankfurt'ta gerçekleştirilen 'Avrupa Tedarik ve Tedarik Zinciri Mükemmelliği Zirvesi'nde de ele alınan bu üç başlık: 'sürdürülebilirlik', 'üretken yapay zeka' ve 'inovasyon'. Sürdürülebilirlik tarafında, karbon emisyonunun azaltılması ön plana çıkıyor. Üretken yapay zeka (GenAI) tarafında, gittikçe daha akıllanan satın alma yazılımlarının kullanılması büyük bir önem taşıyor. Inovasyon tarafında ise önceki iki kavramın güçlendirilmesi ve entegrasyonu kritik rol oynuyor. Hızla değişen ekosistemde, şirketlerinin daha kârlı hale gelmesi için özveriyle çalışan tüm meslektaşlarımız için 'Dünya Satın Almacılar Günü' ilk kez TÜSMOD'un kuruluş yıldönümü olan 18 Nisan tarihinde kutlandı. Bu oluşuma destek veren dünyanın dört bir yanındaki sorumlu meslektaşlarımıza teşekkür ederiz.”



TUĞRUL GÜNAL / TEDAR YÖNETİM KURULU BAŞKANI

## “Tedarik zincirleri yeniden yapılıyor”

“Son derece karmaşık yapıya sahip olan tedarik zincirlerinin, günümüzün dijital dünyasının taleplerini karşılamak için temelden yeniden kurgulanması gerekiyor. Uluslararası danışmanlık şirketlerinin yapmış olduğu araştırmalarda katılımcı şirketlerin tedarik zincirlerini yeniden yapılandırdıklarını gözlemlemekteyiz. Artık tedarik zincirinin tasarlanmasında AR-GE, finans, satış ve müşteri hizmetleri gibi kuruluş genelindeki diğer birimlerle entegre etmeyi mutlaka değerlendirmek gerekmektedir. Ayrıca önemle vurgulamak isterim ki tedarik zincirinin başarısı, bugün çalışanın ne kadar iyi eğitilebildiğine bağlı olacaktır. Çünkü tüm sistemi onlar kuracak, işletecek ve ihtiyaçlara göre güncelleyecekler. Şeffaflığın, izlenebilirliğin, dayanıklılığın ve verimliliğin omurgasını dijital olgunluk oluşturuyor.”



çıkacak çalışmaları sürdürmeyi hedefliyor. Sürdürülebilir bir tedarik zinciri yapısı kumak; çevre dostu girişimleri benimseyen büyük markalarla iklim adaptasyonuna yatırım yapmaya devam etmek şirketin öncelikleri arasında yer alıyor. Dr. Mustafa Işık, 2022 ve 2023 yıllarında tercih ettikleri yüksek stoklu çalışma modelinden, kredi faiz oranları, paranın maliyeti ve piyasa koşulları neticesinde minimum stokla çalışacakları bir lojistik yönetimi modeline geçmeyi hedeflediklerini belirtiyor.

### ALTERNATİF TEDARİK KAYNAKLARI

Düşük maliyetli bir havayolu olarak, maliyet kontrolü Pegasus'un her zaman en önemli odak konuları arasında yer alıyor. “İhtiyaçların doğru şekilde tespit edilmesi ve uzun vadeli fayda-maliyet analizinin doğru yapılması gibi kontroller bizim için önemli” diyen Pegasus Hava Yolları Kıdemli Satın Alma Direktörü Şerife Akın, operasyonel verimliliğin yanı sıra, finansal verimliliğin de eş zamanlı sağlanmasının satın alma süreçlerinin devam ettirilebilmesi adına büyük önem arz ettiğini belirtiyor. Şirketin diğer önceliklerinden biri de sürdürülebilirlik. Yakıt satın alma süreçlerinde, üretimi ve tedarigi henüz kısıtlı olan sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) tedarik ihtiyacını, detaylı bir şekilde planlayarak hayata geçirdiklerini belirten Akın, “Filomuzda yakıt tasarrufuna ve karbon emisyonu azaltımına önemli katkı sağlayan uçakların payını her geçen gün artırıyoruz. Operasyonumuzda elektrikli araç kullanımı ve alternatif enerji kaynaklarına yönelik fırsatları ve döngüselliliği artırıcı satın alma fırsatlarını değerlendiriyoruz” diyor.

Aygaz Grubu Satın Alma Müdürü Bahadır Demirtaş da önceliklerini; daralan talebe istinaden tedarik zincirindeki riskleri yönetmek, alternatif tedarik kaynakları ve methodları oluşturarak rekabette öne çıkmak ve sürdürülebilirlik karbon dönüşüm programına uyum olarak özetliyor.

### YENİ NESİL GIDA PERAKENDECİLİĞİ

Yeni nesil gıda perakendeciliği yaklaşımıyla 2023 yılında HORECA sektörüne yönelik hayata geçirilen 'CarrefourSA Profesyonel' markası ve 'Lezzet Arası Mutfak' yatırımlarıyla dikkat çeken CarrefourSA, yerel üreticiler ve tedarikçilerden alım yapıyor. Geleneksel satın alımların yanı sıra hızlı değişen ve gelişen organize gıda perakende sektöründe tüketicilerin taleplerini ve ihtiyaçlarını eş zamanlı karşılayabilmek adına çoklu kanallarda da satın alma süreçlerini geliştiren şirket, ev dışı tüketimden, e-ticarete, bayilikten toptan kanallara kadar farklı noktalarda özelleştirilmiş satın alma



uygulamaları gerçekleştiriyor. CarrefourSA Kategori ve Tedarik Zinciri Genel Müdür Yardımcısı Murat Dincer, "Bununla birlikte Türkiye genelindeki tüm tedarik süreçlerimizi de doğru ve uyumlu bir şekilde yönetmeye devam ediyoruz" diyor.

### ÖZEL MARKALI ÜRÜNLER

3 bin 500 tedarikçiyle çalışan Metro Türkiye, özel markalı ürünlerini geliştirme konusunda adımlar atacak. Müşteriler tarafından çok daha fazla tercih edilmeye başlayan özel markalı ürünlerin pazar payının yadsınamaz durumda olduğunu söyleyen Metro Türkiye Satın Almadan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Deniz Alkac, "Bu bağlamda tüketicilerin marka bağlılığının da azalarak market markalı ürünlere eskisine kıyasla daha çok güvendiğini ve buna bağlı olarak özel markalı ürün çeşitliliğinin arttığını görüyoruz" diyor. Sağlıklı ve kaliteli ürünü tedarik edebilmek amacıyla, sorumlu satın alma anlayışıyla hareket eden şirket, ürünün, üreticinin ve çevrenin sürdürülebilirliğini ön planda tutuyor, yerel tedarikçilerle çalışmayı önceliklendiriyor. Şirket, yerel üreticileri, istihdamı ve yerel ekonomiyi destekleyen bu faaliyeti, Coğrafi İşareti Ürünler ve Yerelin İzinde projesiyle destekleyerek tonajını iki katına çıkarmayı amaçlıyor. Balığı ticari bir ürün olmanın ötesinde geleceğe bırakılması gereken bir değer olarak gören şirket, bu anlayışla sürdürülebilirlik odaklı çalışmalar yürütüyor.

### YEŞİL DÖNÜŞÜM

PWC'nin küresel ölçekte yayımlanan "Tedarik Zincirlerinin Yeniden Keşfi 2030 Raporu"na göre önümüzdeki 1-2 senelik dönemde ikinci gündem maddesi olarak yer alan sürdürülebilirlik 2030 yılı itibarıyla en öncelikli konu haline gelecek. Küresel ölçekte binin üzerinde tedarik zinciri liderinin katılım gösterdiği aynı araştırmada katılımcı şirketlerin yüzde 65'inde sürdürülebilirlik konusunda inisiyatiflerin devam ettiği, sadece yüzde 12'sinde sürdürülebilirlik açısından tedarik zinciri ile tam bir entegrasyon sağlandığı görülüyor.

Sürdürülebilirlik, güvenli tedarik zinciri ve verimlilik konularını odağına alan Prometeon Turkey'in tedarikçi seçimindeki en öncelikli kriterlerin başında sürdürülebilirlik geliyor. Son dönemde çevre ve insan sağlığı, iş emniyetini önceleyen ürün ve hizmetlerin alınma daha fazla yoğunlaştıklarını belirten Prometeon Turkey Endüstriyel ve Ticari Lastikler Satın Alma Direktörü Ali Saim Çubukcu,



MURAT DINCER  
CARREFOURSA



CEM SONAT YOKSELL  
VODAFONE TÜRKİYE



DR. MUSTAFA IŞIK  
MLP CARE



HAKAN EVŞİNE  
ACIBADEM SAĞLIK  
GRUBU

# KoçZer

## KATKILARIYLA

pandemi sonrası yaşanan gelişmelere paralel olarak güvenli tedarik zinciri konusunu da önceliklendirmişti. Şirket, maliyet yönetimi odağı ile pandemi öncesi farklı coğrafyalara yayılan tedarik zincirini coğrafi konum düzenlemesi ile beraber politik ve sosyolojik faktörleri de dikkate alarak yeniden yapılandırıyor.

### TEDARİKÇİLERLE İŞ BİRLİĞİ

Çolakoglu Metalurji A.Ş. Satın Alma Direktörü Koray Günay, sürdürülebilirlik, karbon ayak izinin azaltılması ve operasyonel mükemmellik konularına odaklandıklarını belirtiyor. 29 milyar TL'lik satın alma bütçesini yöneten ER-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri Lojistik ve Tedarik Müdürü İsmail Er, 2024 yılı satın alma ve tedarik ajandasındaki üç maddeyi yenilenen tedarikçi seçim kriterleri, make-buy analiz oranı ve sürdürülebilirlik yeteneği olarak sıralıyor.

2024 yılında satın alma bütçesinde yüzde 70'lik artış beklendiklerini söyleyen Karsan Otomotiv Sanayi Satın Alma ve Tedarik Zinciri Genel Müdür Yardımcısı Ergün Kuru ise maliyet iyileştirme, çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yetenek yönetimi ve elektrikli ve fuelcell araç teknolojileri için sürdürülebilir bir tedarikçi parkı oluşturma konularına odaklandıklarını belirtiyor.

2023 yılında 4,5 milyar TL'lik bütçeyi yöneten Yorglass Tedarik Zinciri Direktörü Uğur Bozkurt, özellikle pandemi sürecinde bireysel satın almalar için kullanılan alışveriş platformlarının, profesyonel satın alma yapan tüzel kişiliklerin de hayatına girdiğini söylüyor. Dolayısıyla omni-channel stratejilerinin de uygulamaya nasıl alınacağı konusunun satın alma profesyonelleri tarafından araştırılmaya başlandığına dikkat çeken Bozkurt, "Bunun yanı sıra geçmişte kayıt, kontrol ve raporlama olarak gelişen satın almada dijitalleşme, son dönemde yapay zekâ uygulamalarının da işin içine girmesi ile hızlı ve en önemlisi de karar veren bir yapı haline evrildi" diyor.

İGA'nın ise 2024 yılında satın alma hedefleri arasında dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, risk yönetimi ve maliyet tasarrufu ön plana çıkıyor. Yapay zekâ ve otomasyon teknolojileriyle süreçlerini optimize etmeyi, çevre dostu ve yeşil satın alma stratejilerini benimsemeyi hedeflediklerini söyleyen İGA İstanbul Havalimanı Satın Alma ve Lojistik Kıdemli Müdürü Mustafa Şahin, tedarik zinciri risklerini azaltmak ve çeşitliliği artırmak için gerekli önlemleri alarak, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için uzun vadeli tedarikçi ilişkileri ve anlaşmalar yapmayı amaçladıklarını söylüyor.