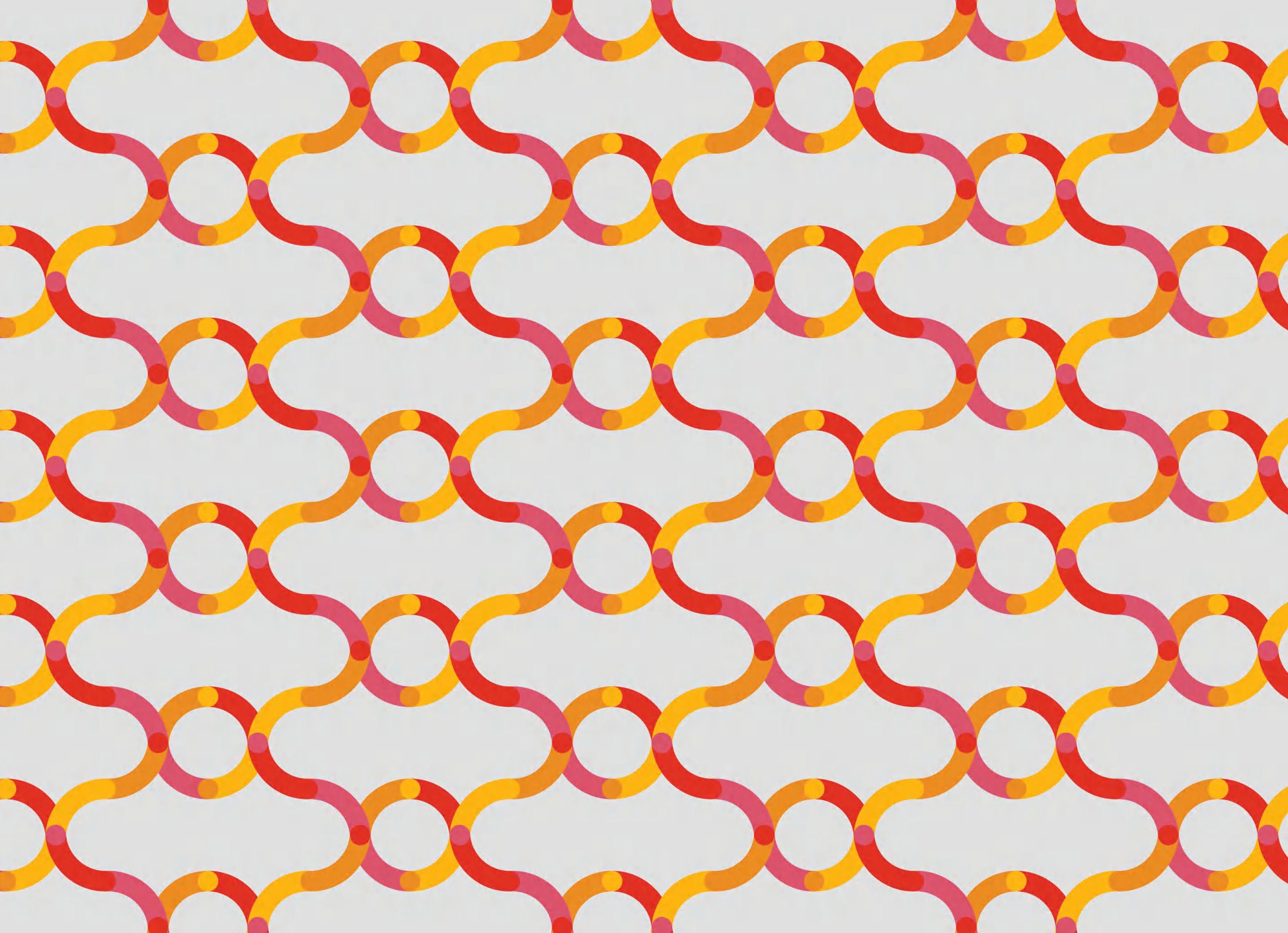


Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2021



İçindekiler

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2021	04
1 Katılımcı ve Kuruluş Profili	05
Önemli Sonuçlar	06
2 Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri	07
3 Satınalma Bölüm Algısı	09
4 Satınalma Organizasyonu	10
5 Satınalma Aktiviteleri	13
6 Satınalma Karar Mekanizmaları	14
7 Satınalma Süreç Yönetimi	18
8 Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar	19
9 Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları	20
10 Kriz Döneminde Tedarik Yönetimi	23
İletişim	30

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2021

PwC ve Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği'nin (TEDAR) iş birliğiyle gerçekleştirilen **Yeni Nesil Satınalma Araştırması**; katılımcı kuruluşların Satınalma bölümlerini organizasyonel yapılanma, karar mekanizmaları ve kullanılan teknolojik uygulamalar gibi alanlarda değerlendirerek, gelişim alanlarını belirlemeyi ve satınalma yönetimine katma değer yaratmayı amaçlıyor.

Standart sorulara ek olarak bu yılın teması olan **"Kriz Döneminde Tedarik Yönetimi"** ile bu işlevin katılımcı kuruluşlarda nasıl geliştiğine ışık tutmayı hedefliyoruz.

7 ana sektörden 57 geçerli yanıtın alındığı bu anket çalışmasının hem iş dünyası hem de satınalma liderleri için faydalı ve yönlendirici sonuçlar ortaya çıkardığına inanıyoruz.

Yeni Nesil Satınalma Araştırması kapsamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlar bu yıl aşağıdaki noktalarda değerlendirildi:

- Satınalma fonksiyonu algısı
- Satınalma organizasyonu
- Satınalma süreci
- Satınalma fonksiyonuna ilişkin kullanılan teknolojiler
- Satınalma olgunluk seviyesi
- Kriz döneminde tedarik yönetimi

Katılımcılara sorulan 28 sorunun cevabı 10 başlık altında incelendi.



1 Katılımcı ve Kuruluş Profili

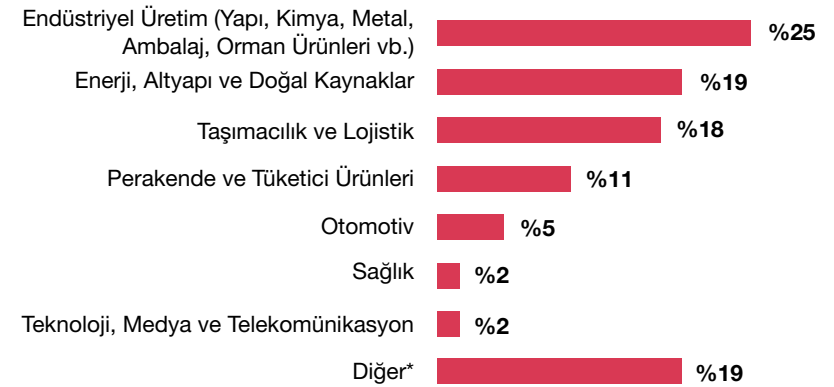
Araştırmaya katılanların;

%70'i Satınalma fonksiyonunda,
%14'ü Satınalma'nın çok yakın
 çalıştığı Tedarik Zinciri fonksiyonunda,
%2'si Dış Ticaret, İthalat gibi
 fonksiyonlarda görev alıyor.

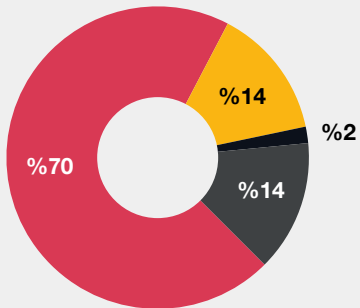
Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların;

%54'ünde 500 kişiden fazla
 kişi çalışıyor.
%98'i ise 10 yıldan fazla
 süredir faaliyet gösteriyor.

Sektör

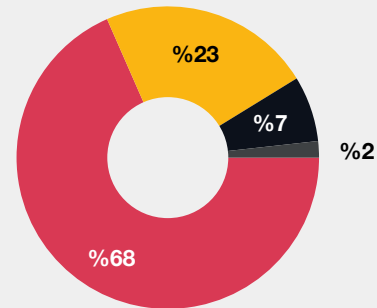


Katılımcıların çalıştıkları iş birimleri



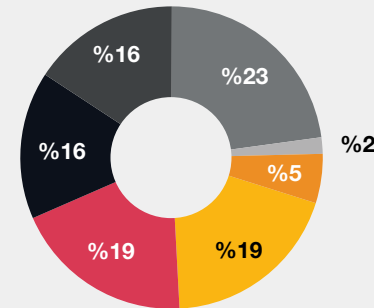
■ Satınalma
 ■ Tedarik Zinciri
 ■ Dış Ticaret
 ■ Diğer

Kaç yıldır faaliyet gösteriyor?



■ >20 yıl
 ■ 16-20 yıl
 ■ 11-15 yıl
 ■ 2-5 yıl

Çalışan sayısı



■ > 5000 kişi
 ■ 1001 - 5000 kişi
 ■ 501 - 1000 kişi
 ■ 201 - 500 kişi
 ■ 101 - 200 kişi
 ■ 51 - 100 kişi
 ■ ≤ 50 kişi

Yeni Nesil Satınalma Araştırması

7 farklı ana sektörden katılımcılar ile gerçekleştirildi:

- Endüstriyel Üretim (Yapı, Kimya, Metal, Ambalaj, Orman Ürünleri vb.)
- Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar (Elektrik ve Altyapı, Madencilik ve Metaller, Petrol ve Gaz, Kimya Endüstrisi)
- Taşımacılık ve Lojistik
- Perakende ve Tüketici Ürünleri
- Otomotiv
- Sağlık
- Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon

*Hizmet, savunma sanayii, tekstil, hayvancılık

Önemli Sonuçlar



Satınalma bölümü, geçen yılki orana oldukça yakın bir şekilde, katılımcıların %78'ine göre stratejik öneme sahip ve kuruluşların finansallarına etkisi olan bir bölüm olarak görülüyor. Bu oran Satınalma bölümü ile ilgili algının hala gelişime açık olduğunu gösteriyor.



Kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısı katılımcı kuruluşların sadece %24'ünde mevcut. Geçtiğimiz yıla göre bu oranda %1'lik bir iyileşme görülse de, ülkemizdeki Satınalma birimlerinin organizasyonel yapılanma konusunda gelişim alanı olduğu net olarak görülüyor.



Satınalma departmanlarının %33'ü Genel Müdür Yardımcısı/(CPO) seviyesinde yönetiliyor ve %65'i Genel Müdür/CEO/Yönetim Kurulu Başkanı'na raporluyor. Bu oranların geçen yıl sırasıyla %17 ve %51 olduğu görülüyor. Geçtiğimiz yılın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, bu sene pozitif yönde bir iyileşme göze çarpıyor.



Katılımcı kuruluşların sadece %51'inde satınalma operasyonuna ilişkin tanımlı ve belirli net bir süreç bulunuyor. Bu oranın geçtiğimiz yıl %44 olarak gerçekleştiğini görüyoruz. Bu konu halen gelişime açık bir noktada olmakla birlikte, iyileşme gösterdiği söylenebilir.



Maliyetlerin düşürülmesi, bugün ve yakın gelecekte en öncelikli konu olarak karşımıza çıkıyor.



Katılımcı kuruluşların büyük çoğunluğunda (%62) rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış bir kriz müdahale ekibi bulunmuyor.



Katılımcı kuruluşların %37'sinde düzenli olarak gözden geçirilen, gerektiğinde güncellenen ve test edilen kriz müdahale planı bulunuyor.

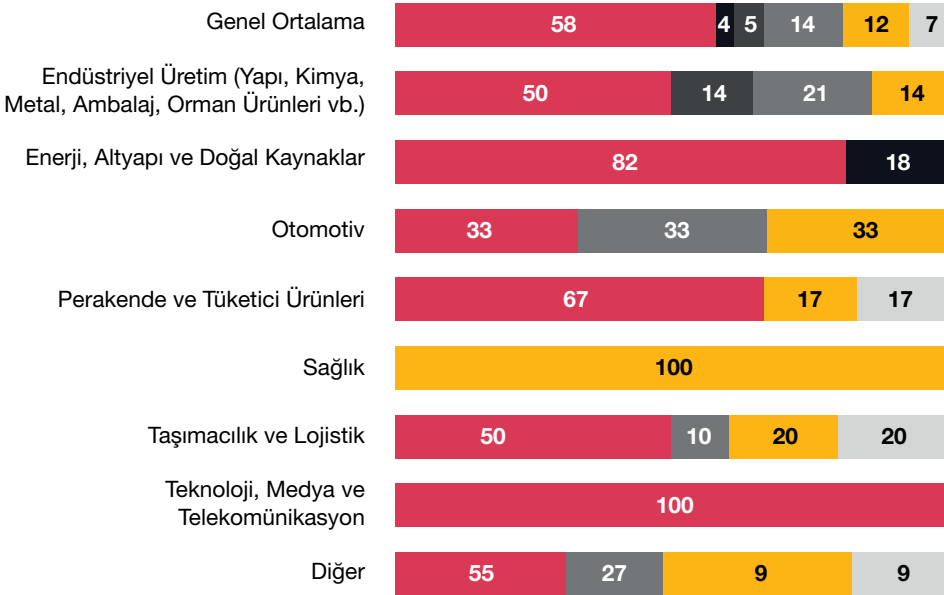


Her dört şirketten biri (%25) olası bir krizde tedarik yönetimi operasyon modeli için stratejinin etkilenmesini öngörüyor.

2 Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

- Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların %58'inin yıllık satış geliri 1 milyar TL'den fazla, %7'sinin ise 100 Milyon TL'den az gerçekleşiyor.
- Endüstriyel üretim sektöründeki kuruluşların satış geliri geniş bir yelpazede farklılık gösterirken; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektöründen katılan kuruluşların tamamının satış geliri 1 milyar TL'den fazla gerçekleşiyor.

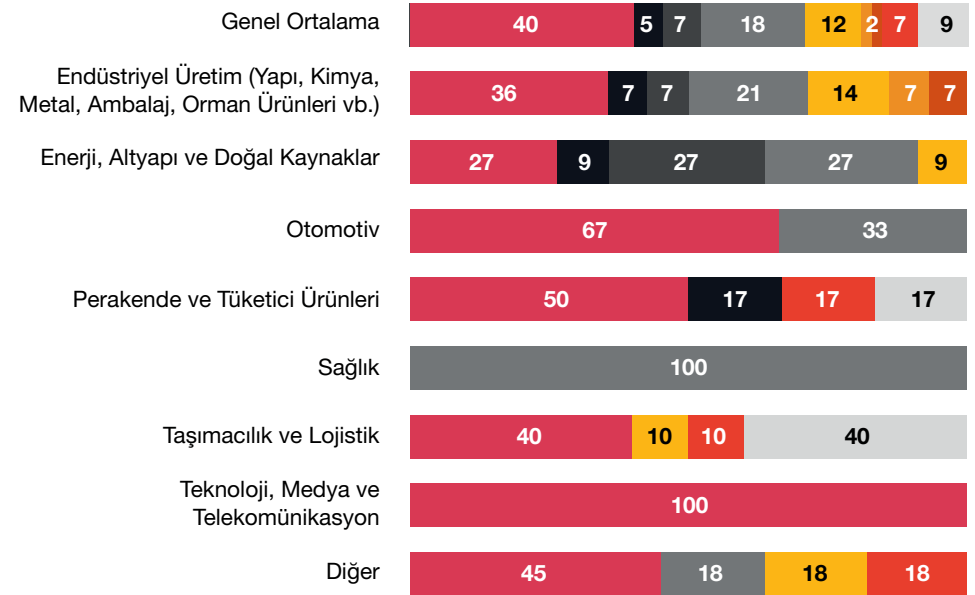
Yıllık satış geliri (%)



■ >1 Milyar TL ■ 751 Milyon-1 Milyar TL ■ 501-750 Milyon TL ■ 251-500 Milyon TL
■ 101-250 Milyon TL ■ ≤100 Milyon TL

- Katılımcıların %40'ının satınalma bütçesi 1 milyar TL'nin üzerinde gerçekleşiyor.
- Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların tamamının 1 milyar TL'nin üzerinde yıllık satınalma bütçesine sahip olduğu görülüyor.
- Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların %67'si 1 milyar TL'nin üzerindeki yıllık satınalma bütçesiyle ön plana çıkıyor.

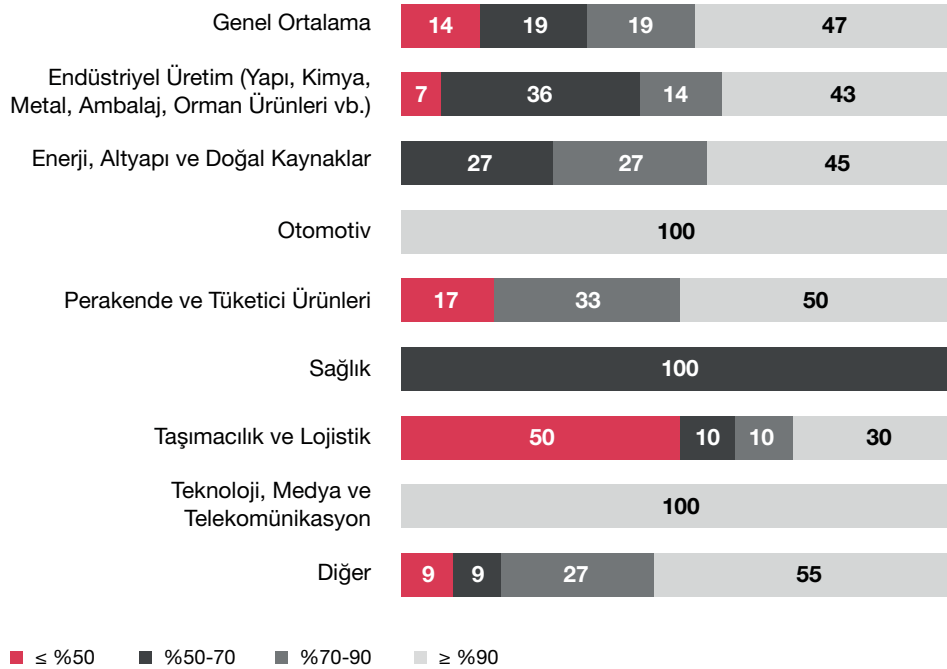
Yıllık satınalma bütçesi (%)



■ ≥1 Milyar TL ■ 750 Milyon-1 Milyar TL ■ 500-750 Milyon TL ■ 250-500 Milyon TL
■ 100-250 Milyon TL ■ 50-100 Milyon TL ■ 30-50 Milyon TL ■ 10-30 Milyon TL ■ 0-10 Milyon TL

- Katılımcıların %47'sinin yıllık harcama tutarının neredeyse tümü Satınalma bölümü tarafından yürütülüyor.
- Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların tamamında yıllık harcama tutarının neredeyse tümü Satınalma bölümü tarafından yürütülüyor.

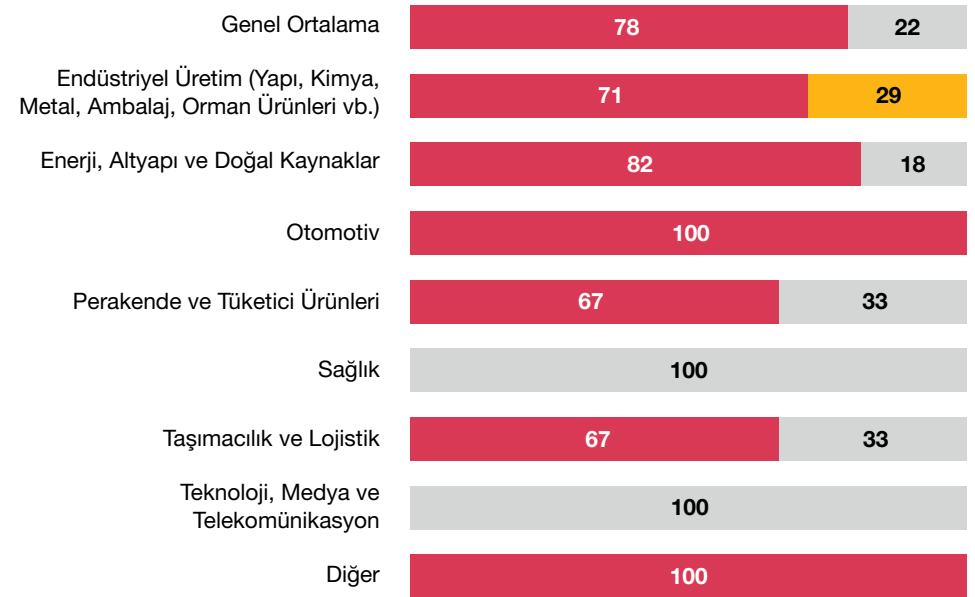
Kuruluşunuzun gerçekleştirdiği yıllık harcama tutarının ne kadarı Satınalma bölümü üzerinden yürütülmektedir? (%)



3 Satınalma Bölüm Algısı

- Katılımcılarının %78'ine göre Satınalma bölümü, kuruluşun stratejik hedefleri açısından önemli ve kuruluş finansallarına etki ediyor.
- Katılımcı sayısının yüksek olduğu Endüstriyel Üretim ve Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar sektörlerinde Satınalma bölümü sırasıyla %71 ve %82 oranlarında stratejik ve kritik bir bölüm olarak algılanıyor.
- Sağlık sektöründe faaliyet gösteren katılımcıların tamamında Satınalma bölümü stratejik bir bölüm olarak konumlandırılıyor.
- Satınalma bölümünü stratejik değil de operasyonel bir bölüm olarak algılayan sektörlerin başında Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon geliyor. Bu sektörden katılımcıların tamamı Satınalma bölümünün operasyonel bir bölüm olarak konumlandırıldığını düşünüyor.
- Bu oranın geçen yılki orana çok yakın olduğu, yine de konunun gelişime açık olmaya devam ettiği görülüyor.

Sektör bazında Satınalma bölüm algısı (%)



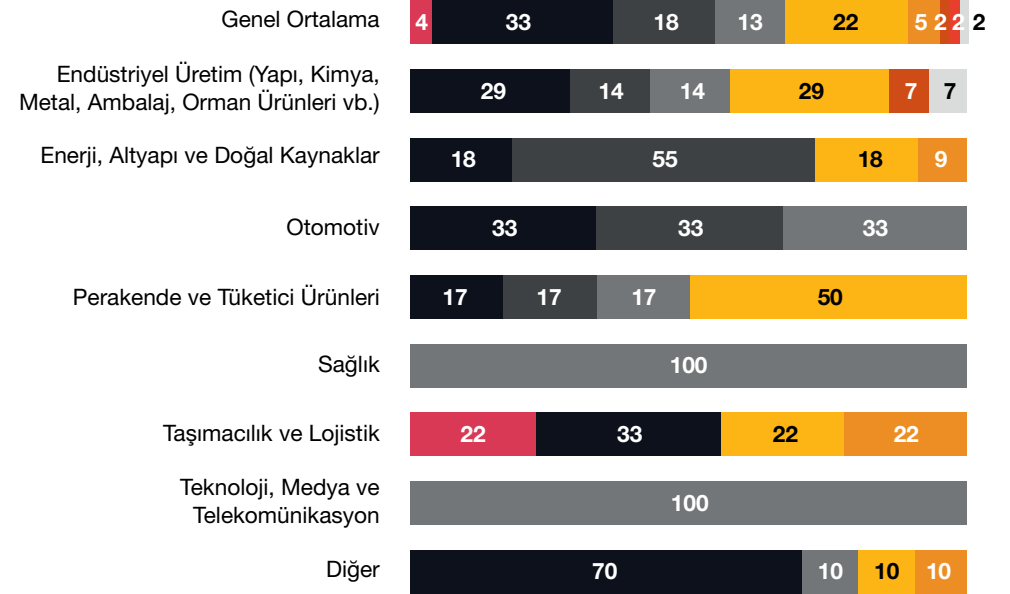
■ Satınalma bölümü şirketin stratejik hedefleri açısından önemli ve şirketin finansallarına etki eden bir bölümdür.

■ Satınalma bölümü stratejik etkisi olmayan, diğer bölümlerden gelen talepleri karşılayan bir destek birimidir.

4 Satınalma Organizasyonu

- Katılımcıların %33'ünde Satınalma bölümü Genel Müdür Yardımcısı düzeyinde yönetiliyor. İkinci sırada ise %22 ile Müdür seviyesinde yönetilen Satınalma bölümleri yer alıyor.
- Otomotiv ile Taşımacılık ve Lojistik sektörlerinde Satınalma bölümünün çoğunlukla GMY/CPO düzeyinde yönetildiği, dolayısıyla Satınalma bölümüne stratejik olarak daha fazla önem verildiği görülüyor.
- Satınalmanın GMY/CPO seviyesinde yönetildiği kuruluşların %72'sinin satış geliri 1 milyar TL'nin, %39'unun çalışan sayısı ise 1000 kişinin üzerinde gerçekleşiyor.
- Geçen yılki oran göz önüne alındığında, bu yıl pozitif yönde bir iyileşme olduğu gözlemleniyor.

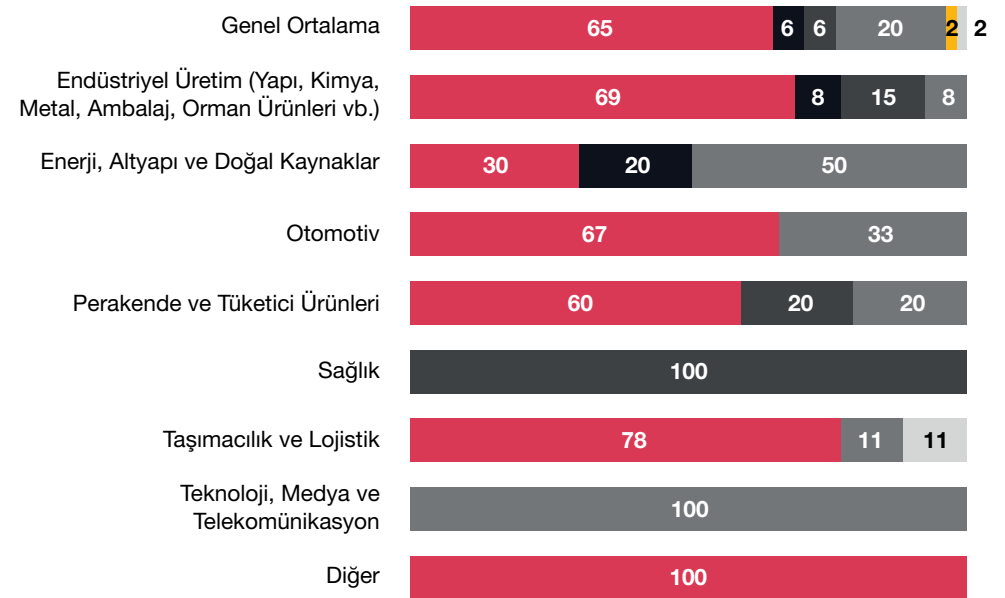
Satınalma bölümünde bulunan en üst seviye unvan (%)



■ Genel Müdür / CEO
 ■ Genel Müdür Yardımcısı / Chief Procurement Officer
■ Grup Müdürü / Bölüm Müdürü
 ■ Direktör
 ■ Müdür
 ■ Şef / Yönetmen
 ■ Koordinatör
■ Sorumlu
 ■ Grup Başkanı

- Araştırmaya katılan kuruluşların %65'inde Satınalma bölüm liderleri Genel Müdür/CEO/Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlama yaparken, %20'lik önemli bir kısmı Mali İşler Direktörü/CFO düzeyine raporlama yapıyor.
- Taşımacılık ve Lojistik, Endüstriyel Üretim ve Otomotiv sektörlerinden katılımcı kuruluşlar sırasıyla %78, %69 ve %67 oranında Genel Müdür seviyesine raporlama yapıyorlar.
- Geçen yılki oran göz önüne alındığında, bu yıl pozitif yönde bir iyileşme olduğu gözlemleniyor.

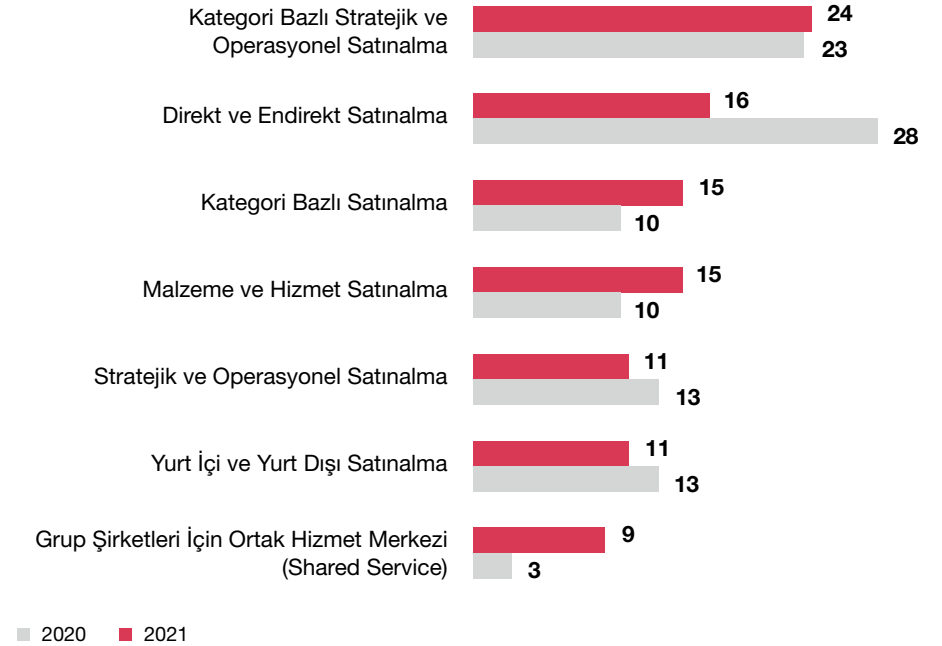
Satınalma bölümü lideri kime raporlamaktadır? (%)



■ Genel Müdür / CEO / Yönetim Kurulu Başkanı
 ■ Genel Müdür Yardımcısı
■ Operasyon Direktörü / COO
 ■ Mali İşler Direktörü / CFO
 ■ Bilgi İşlem Direktörü / CIO
■ Tedarik Zinciri Direktörü

- Katılımcı firmaların %24'ünde iyi uygulama olarak bilinen kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısının uygulandığı görülüyor.
- Katılımcı kuruluşların %16'sında Satınalma organizasyonu, direkt ve endirekt satınalma gruplaması üzerinden yapılandırılmış bulunuyor.
- Türkiye'deki işletmeler için iyi uygulamalar doğrultusunda gelişim alanı mevcuttur.
- Direkt ve endirekt satınalma yapısı 2020 yılında %28 ile ilk sıradayken, 2021 yılı sonuçlarına göre %16 ile ikinci sırada kendine yer bulmuştur.
- Kategori bazlı satınalma yapılanması 2020 yılında %23 ile ikinci sıradayken, 2021 yılı sonuçlarına göre %24 ile ilk sırada yer alıyor.
- 2020 ve 2021 yılları sonuçlarındaki yönelimler, kategori bazlı satınalma ve mal ve hizmet satınalma yapılarının daha yaygın bir şekilde uygulamaya başlandığını gösteriyor.
- 2020 yılında %3'lük paya sahip olan Ortak Hizmet Merkezi yapılanmasında 2021 yılında %9 payla dikkat çekici bir artış gözlemleniyor.
- 2021 yılı sonuçları 2020 yılı sonuçlarıyla kıyaslandığında, genel olarak firmaların satınalma maliyetlerini düşürmek, süreçlerin standardizasyonunu ve verimliliğini arttırmak için merkezi ve kategori bazlı yapılanmalara daha fazla yöneldiği görülüyor.
- Geçtiğimiz yıla göre bu oranda %1'lik bir iyileşme görülse de, ülkemizdeki Satınalma birimlerinin organizasyonel yapılanma konusunda gelişim alanı olduğu net olarak görülüyor.

Satınalma bölümü organizasyon yapılanması (%)



5 Satınalma Aktiviteleri

- Satınalma bölümlerinin %60'ı IT, danışmanlık, pazarlama/reklam, eğitim ve lojistik gibi endirekt satın alımlara dahil olurken; %54'ü bütçe planlama ve %47'si ile üret, satın al, kirala kararları üst sıralarda yer alıyor.
- Araştırmaya katılan kuruluşların yarısından biraz fazla bir çoğunluğunda (%53) Satınalma işlevi ile yakından ilgisi olan stratejik kararlar olarak görülen üret, satın al, kirala kararları ile ilgili olarak yapılan çalışmalara Satınalma birimlerinin dahil olmadığı görülüyor.
- Araştırmaya katılan kuruluşların yaklaşık üçte ikisinde Satınalma bölümünün risk planlama faaliyetlerinde yer almadığı gözlemleniyor. Son dönemde COVID-19 salgını nedeniyle küresel ölçekte tedarik yönetiminde karşılaşılan olağan dışı durum göz önüne alındığında, risk yönetiminin Satınalma işlevinin de katılması gereken son derece önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir.
- Satınalma bölümünün araştırmaya katılım gösteren her 3 şirketten sadece 1'inde satış operasyon planlama konularına dahil olduğu görülüyor.
- Satınalma bölümünün, kuruluşlara değer katma potansiyeli yüksek olan stratejik ve operasyonel aktivitelere katılımının kısıtlı düzeyde olmaya devam ettiği görülüyor.

Satınalma bölümünün dahil olduğu aktiviteler

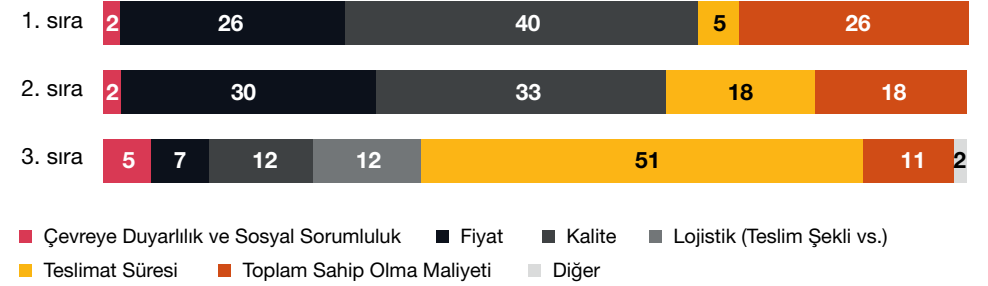
Aktivite	%
Teknik Satınalma (IT, Danışmanlık, Pazarlama/Reklam, Eğitim, Lojistik vb.)	%60
Bütçe Planlama	%54
Yeni Ürün Geliştirme / Ar-Ge / İnovasyon	%33
Stratejik Planlama	%44
Üret / Satın Al / Kirala Kararları	%47
Sabit Kıymet ve Yatırım Satınalmaları	%39
Kurumsal Risk Planlama	%33
Satış Operasyon Planlama	%35
Hiçbiri	%7



6 Satınalma Karar Mekanizmaları

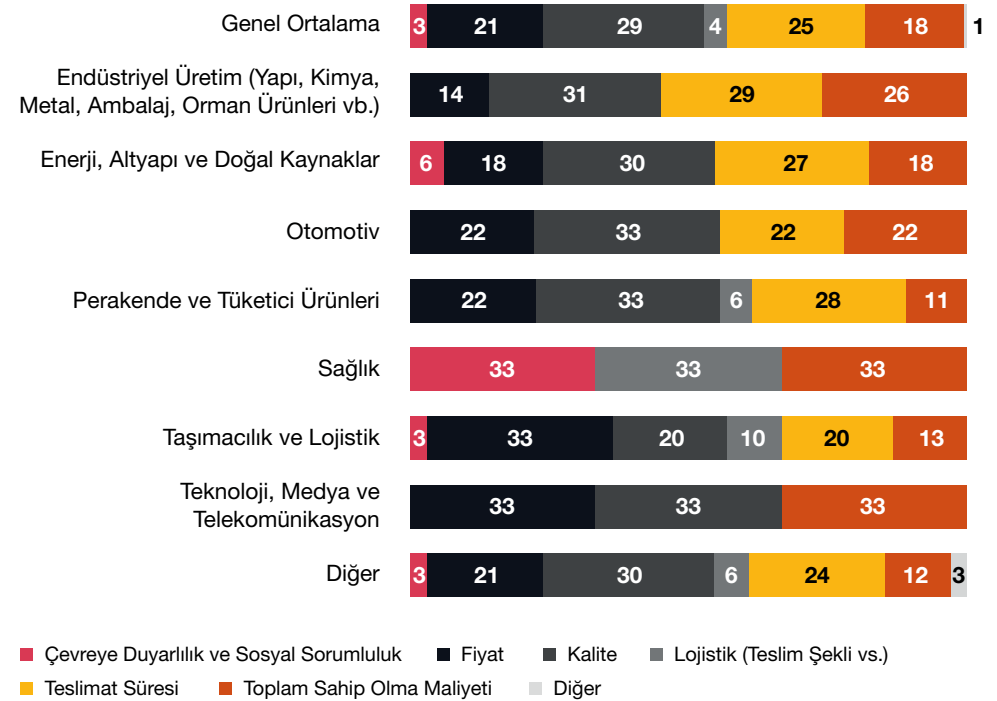
- Araştırma katılımcılarının %40'ına göre kalite, malzeme satın alımlarında karar verme mekanizmasını etkileyen en önemli kriter olarak görülüyor. Kalite başlığını %26 ile toplam sahip olma maliyeti ve fiyat takip ediyor.
- Geçmiş yıllarda yoğunlukta olan fiyat odağı ile gerçekleştirilen satınalma kararlarının yerini kaliteye bıraktığı, fiyat odağından kalite odağına doğru bir yönelimin olduğu gözlemleniyor.
- Kalite ve fiyat kriterlerini, teslimat süresi kriteri izliyor.
- Bu sene kriter listesine %2'lik bir payla ayrışarak giren “Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk” kriterinin, COVID-19 sürecindeki gelişmelerin satınalma işlevine olan etkisi doğrultusunda listede yer aldığı değerlendirilmektedir.

Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler (%)



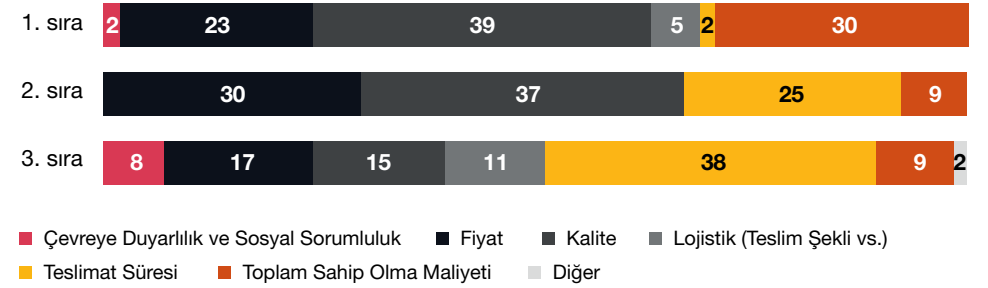
- Sektörlere göre ilk üç sıradaki öncelikli kriterler incelendiğinde, kalite genel ortalamada en yüksek sırada yer alıyor. Kaliteyi teslimat süresi ve fiyat izliyor.
- Kalite, öncelikli kriterler arasında neredeyse tüm sektörler için birinci sırada yer alıyor.
- Bazı sektörlerde karar mekanizmalarındaki kriterlerin önceliğinin eşit oranda olduğu görülüyor. Bu sektörler için kategori bazında farklılaşan karar verme modelleri ve toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile önemli kazanımlar sağlanabilir.
- “Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk” kriterine göre karar veren Satınalma birimlerinin en yüksek oranla (%33) Sağlık sektöründe olduğu gözlemlenmiştir.

Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı (%)



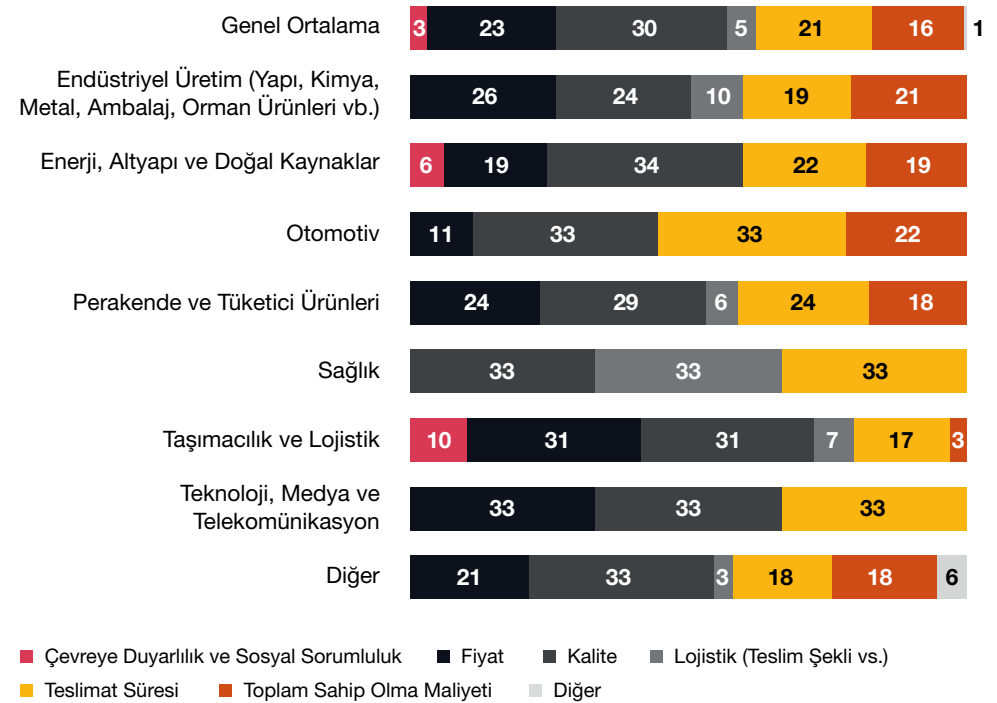
- Hizmet satınalma kararlarını etkileyen kriterlerde bir kez daha kalite ön plana çıkıyor. Katılımcı kuruluşların %39'u kaliteyi, %30'u ise toplam sahip olma maliyetini en önemli kriter olarak belirtiyor.
- Toplam sahip olma maliyeti (%30), birinci önem sırasında fiyat (%23) kriterinin üzerinde kendine yer buluyor.
- Bu sene kriter listesinde hizmet satınalma için de "Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk" kriteri yer alıyor. Bu kriterin karar alma mekanizmasında ilk defa bu sene yer alması, COVID-19 sürecindeki gelişmelerin satınalma işlevine olan etkisi ile ilişkilendirilmektedir.

Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler (%)



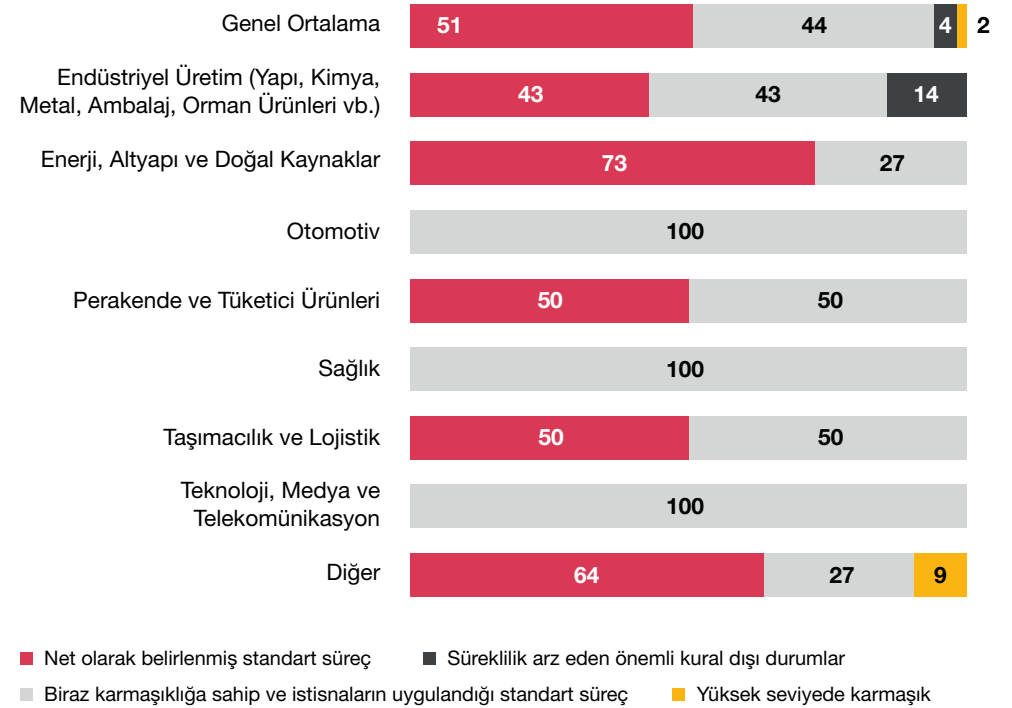
- İlk üç sıradaki kriterler birlikte incelendiğinde kalite ve fiyat kriterleri genel ortalamadaki yerlerini koruyorlar. Ancak, toplam sahip olma maliyeti yerine üçüncü sırada teslimat süresi yer almıştır.
- Bu 3 kriterden sonra %16 ile toplam sahip olma maliyeti, %5 ile lojistik, %3 ile çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk ve son olarak %1 ile süreklilik, yetkinlik, sürdürülebilirlik ile ilgili diğer kriterler geliyor.
- Malzeme alım kararlarına benzer şekilde hizmet satınalma kararları için de birçok sektörde karar mekanizmalarındaki kriterlerin önceliğinin benzer oranda olduğu görülüyor. Bu sektörler için kategori bazında farklılaşan karar verme modelleri ve toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile önemli kazanımlar sağlanabilir.

Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı (%)



7 Satınalma Süreç Yönetimi

- Katılımcı kuruluşların %51'inde, satınalma operasyonu süreçlerinde net olarak belirlenmiş standart yapılanmalar mevcut. Bütün bölümler belirlenen kurallara uymak zorundadır.
- %44 ile ikinci en yaygın görülen süreç değerlendirmesi ise biraz karmaşıklığa sahip ve istisnaların uygulandığı standart süreçlerdir.
- Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar %73 seviyesinde net olarak belirli süreçlerle ön plana çıkıyor. Diğer sektörlerin çoğunda ise bu oran ortalama %50 civarında bulunuyor.
- Yüksek seviyede karmaşık ve süreçleri belirlenmemiş bir satınalma yapısı %2 ile çok düşük bir seviyede, sadece Diğer sektörler sınıfında bulunuyor.
- Standart satınalma süreçleri bulunmayan organizasyonlar için satınalma süreçlerinin standartlaştırılarak verimlilik, etkinlik ve kriz yönetimi vb. hususlarda önemli kazanımlar elde etme potansiyeli bulunuyor.



8 Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar

- Katılımcı kuruluşlar ortalama %74 oranında Satınalma fonksiyonunda kurumsal kaynak planlama (ERP) kullanırken, veri ambarı/iş zekâsı ve yeni nesil teknolojiler en düşük seviyede uygulama alanına sahip uygulamalardır.
- Robotik süreç otomasyonu, yapay zekâ ve blokzincir gibi yeni nesil teknolojiler Satınalma organizasyonlarının %32'sinde kendilerine yer bulmuştur.
- ERP kullanımı yüzdesinde ortalamanın altında kalan Otomotiv, Perakende gibi sektörler, tedarikçi ilişkileri yönetimi ve sözleşme yönetimi gibi uygulamalarda ortalamanın üzerinde yer alıyor.
- Yeni nesil teknolojilerin bu yıl sektörel ortalama olarak %32'lik kullanım oranı, geçen seneki oran olan %22 ile kıyaslandığında, Satınalma birimlerinin COVID-19 döneminde ve sonrasında bu tür dijital teknolojilere daha fazla yatırım yaptığı şeklinde değerlendirilmektedir.

	Sözleşme Yönetimi	Katalog Yönetimi	Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)	Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (SRM)	Veri Ambarı / İş Zekâsı	Yeni Nesil Teknolojiler (Robotik Süreç Otomasyonu, Yapay Zekâ, Blokzincir vb.)	Tedarikçi Yaşam Döngüsü (SLC)	E-İhale
Endüstriyel Üretim (Yapı, Kimya, Metal, Ambalaj, Orman Ürünleri vb.)	43%	36%	93%	36%	14%	7%	7%	29%
Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar (Elektrik ve Altyapı, Madencilik ve Metaller, Petrol ve Gaz, Kimya Endüstrisi)	64%	64%	91%	45%	18%	73%	18%	82%
Otomotiv	67%	33%	67%	67%	0%	33%	0%	33%
Perakende ve Tüketici Ürünleri	83%	67%	67%	50%	17%	0%	0%	17%
Sağlık	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Taşımacılık ve Lojistik	70%	20%	40%	20%	0%	10%	0%	30%
Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Diğer	91%	64%	73%	73%	18%	64%	45%	73%
Genel Ortalama	65%	46%	74%	44%	12%	32%	16%	46%

9 Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

- Katılımcıların %15'i mevcut durumda, geçen yıllarla paralel olarak, Satınalma bölümünün en önemli önceliği olarak maliyet, stok seviyeleri ve işletme sermayesini düşürme konusunu belirtiyor.
- Bu konuyu %11 ile stratejik satınalma, %10 ile satınalma operasyonlarını iyileştirme ve yeni tedarik kaynakları bulma izliyor.
- 2021 yılında tedarikçi yönetimi, sürdürülebilirlik, insan kaynağı, yeni ürün geliştirme ve inovasyon konuları bir önceki seneye göre daha fazla ön plana çıkmış başlıklar olmuştur.
- Stratejik satınalma, stratejik ortaklık ve iş birlikleri kurma bir önceki yıl kadar önceliklendirilmese de mevcut durumda iki basamak yükselerek 2. sırada yer alıyor.
- Bu seneki sonuçlara göre, COVID-19 öncesindeki dönem ile kıyaslandığında, stratejik ortaklık ve iş birlikleri kurma konusunun önceliğinin arttığı gözlemleniyor. Bu durum, özellikle COVID-19 dönemi sonrasında tedarikçilerle güvene dayalı stratejik ortaklıkların artmasına yönelik beklentinin gerçekleşmeye başladığını gösteriyor.

Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (Mevcut durum)

(%)



■ 2020 ■ 2021

- Katılımcıların %13'ü ilerleyen 5 yıllık dönemde mevcut durumda olduğu gibi Satınalma biriminin en önemli önceliğinin maliyet, stok seviyeleri ve işletme sermayesini düşürmek olacağını düşünüyor.
- Stratejik satınalma konusu üçüncü sıraya düşerken, teknolojik altyapıyı iyileştirme mevcut durumda 9. sıradayken 5 yıllık planlarda stratejik satınalma başlığını geçerek 2. sırada kendine yer bulmuştur. Bu durum, mevcutta istenilen önem gösterilemese de Satınalma birimlerinin teknolojik dönüşüm planlarını ve dijitalleşmeye verdikleri önemi gösteriyor. Ayrıca COVID-19 dönemi ile birlikte satınalma işlevleri için dijital dönüşüm konusunda beklenen ivmelenmeyi doğruluyor.
- Risk yönetimi ile performans yönetimi, raporlama ve analitikleri iyileştirme ile ilgili konuların, mevcut ve gelecek dönemde, sıralamada yerlerinin değişmediği gözlemleniyor. İlerleyen dönemde Satınalma birimlerinin, risk yönetimi ile ilgili belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmanın yeterli olacağını düşündükleri görülüyor.
- Sürdürülebilirlik hedeflerine katkı ile ilgili çalışmaların ise önümüzdeki 5 yıllık dönem içerisinde öncelik sıralamasında 1 basamak yukarı çıkması yönünde beklenti olduğu belirtilmiştir.
- Satınalma operasyonlarını iyileştirme geçen seneye kıyasla öncelik sırasında üç basamak aşağı inerek 7. sırada kendine yer bulmuştur.
- 2021 yılında yeni tedarik kaynakları bulma, yeni ürün geliştirme ve inovasyon, tedarikçi yönetimi ve insan kaynağı ve organizasyonel gelişim bir önceki seneye göre daha fazla ön plana çıkmış konular olmuştur.

Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (5 yıllık dönem)

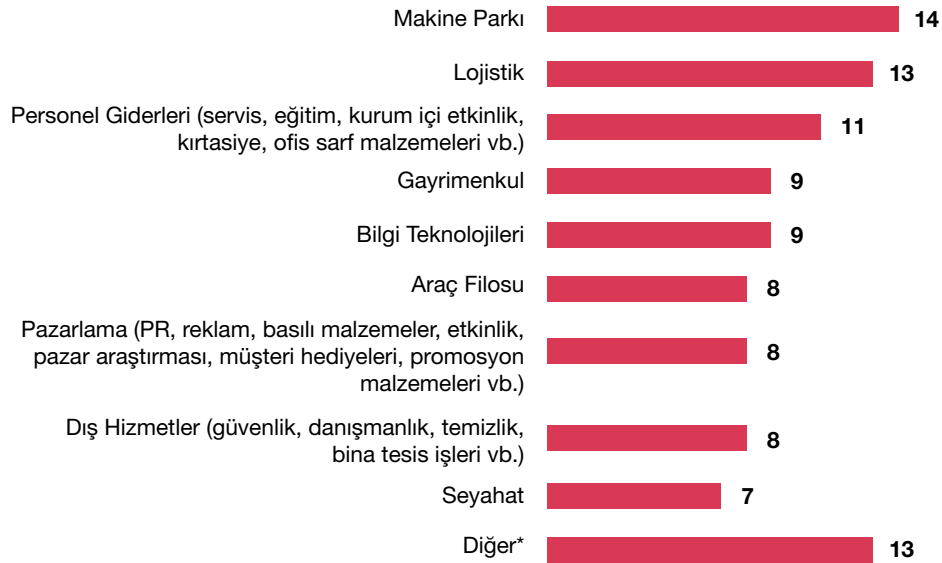
(%)



■ 2020 ■ 2021

- Katılımcıların %14'ü mevcut durumda, en büyük endirekt harcama kategorisi olarak makine parkı konusunu belirtiyor. Araştırmaya katılan kuruluşların mevcut durumda yatırıma yönelik harcamalar yaptığı görülüyor.
- Bu kategoriyi %13 ile lojistik, %11 ile personel giderleri izliyor.
- Mevcut durumda lojistik kategorisi endirekt harcamalar içerisindeki lider konumunu geçen senelere benzer şekilde koruyor.

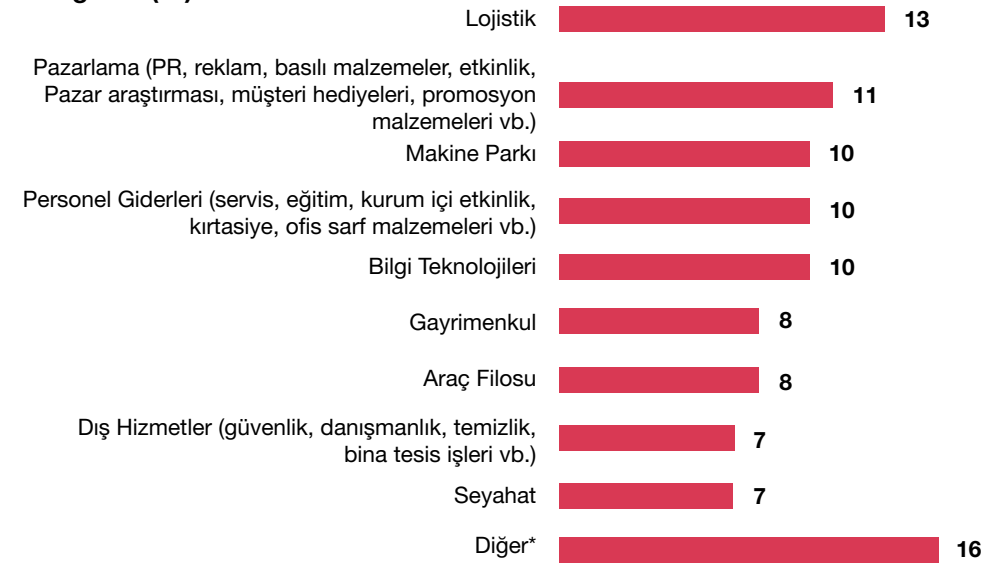
Mevcut durumda en büyük 5 endirekt harcama kategorisi (%)



*Yedek parça, bakım, yenilenebilir projeleri, teknik ürünler, medya, enerji

- Katılımcıların %13'ü gelecek 5 yıllık dönemde oransal olarak aynı kalsa da, mevcut durumdan farklı olarak lojistik kategorisinin en büyük harcama olacağını düşünüyor.
- Pazarlama mevcut durumda 7. sıradayken 5 yıllık planlarda 3. sırada kendine yer buluyor. Bu durum, mevcutta istenilen önem gösterilemese de Satınalma birimlerinin pazarlama kategorisine verdikleri önemi gösteriyor.
- Bilgi Teknolojileri ile ilgili harcamaların oransal olarak artışa rağmen aynı sırada yer aldığı görülüyor.

Önümüzdeki 5 yıl içerisinde öngörülen en büyük 5 endirekt harcama kategorisi (%)

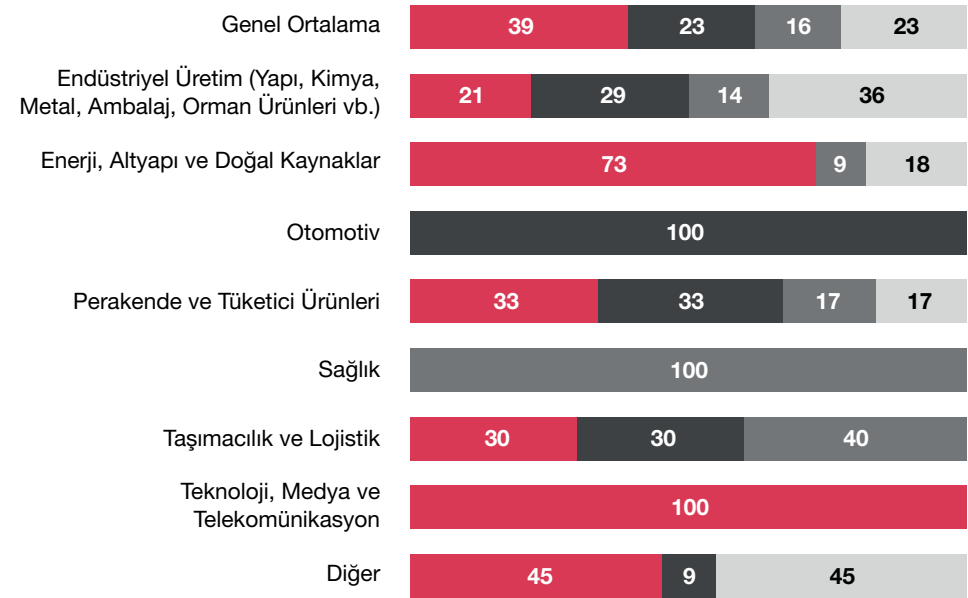


*Yedek parça, bakım, yenilenebilir projeleri, teknik ürünler, medya, enerji

10 Kriz Döneminde Tedarik Yönetimi

- Katılımcı kuruluşların %39'unda Satınalma departmanı içerisinde krize müdahale için rol ve sorumlulukları tanımlanmış ayrı bir ekip bulunurken; %23'ünde rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmamış bir ekip, %16'sında krize müdahale ekibi olarak tanımlanmamış ancak müdahale konusunda görev yapan belirli kişiler bulunuyor, %23'ünde ise belirlenmiş bir ekip bulunmuyor.
- Genel ortalamaya bakıldığında, toplamda %61 ile katılımcıların büyük bir çoğunluğunda rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış bir krize müdahale ekibi bulunmuyor.
- Bu alanda en yüksek olgunluğa sahip endüstri %100 oranında çekirdek müdahale ekibine sahip olan Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon olarak karşımıza çıkıyor.
- Krize müdahale konusunda belirlenmiş, rol ve sorumlulukları tanımlanmış ekip bulundurma konusunda gelişime en açık endüstri %36 ile Endüstriyel Üretim olarak görülüyor.

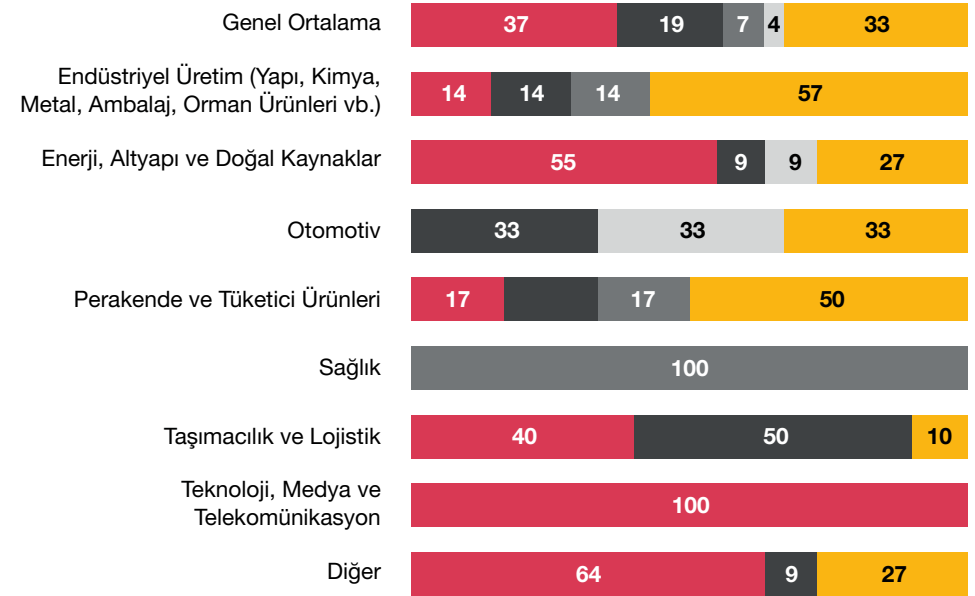
Şirketinizde krize müdahale konusunda bir ekibiniz var mı? (%)



- Bir çekirdek müdahale ekibi var - Bu ekip krizlere müdahale etme sorumluluğunun farkında
- Resmi olmayan bir ekip var - Açıkça tanımlanmış rol ve sorumluluklar mevcut değil
- Kriz anında görev yapan belirli kişiler var ancak tanımlı bir ekip yok
- Belirlenmiş bir ekip yok

- Katılımcı kuruluşların %37'sinde düzenli olarak gözden geçirilen, gerektiğinde güncellenen ve test edilen kriz müdahale planı bulunuyor.
- %33'lük bir oran ile katılımcı her 3 şirketten birinde herhangi bir kriz müdahale planı bulunmuyor.
- Bu alanda en yüksek olgunluğa sahip endüstri %100 oranında düzenli olarak gözden geçirilen, gerektiğinde güncellenen ve test edilen kriz müdahale planı bulunan Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon olmuştur.
- Son yılların en büyük krizi olan COVID-19 salgınına geçirmekte olan Sağlık sektöründe, katılımcı kuruluşların tamamı bir yıldan fazla bir süredir gözden geçirilmeyen ve güncellenmeyen bir kriz müdahale planı olduğunu belirtiyorlar.

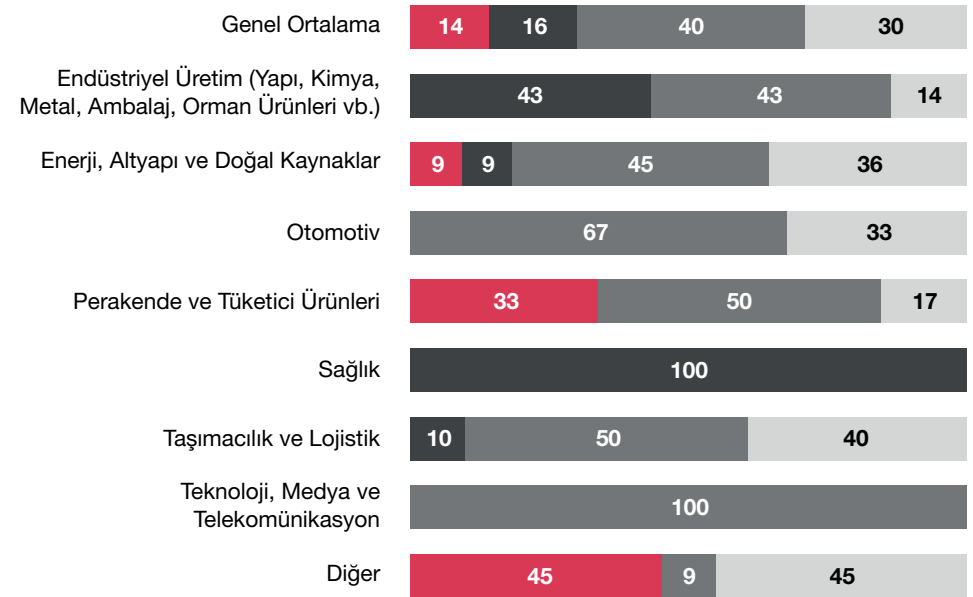
Şirketinizde kriz müdahale planı var mı? (%)



- Düzenli olarak gözden geçirilen, gerektiğinde güncellenen ve test edilen bir plan var
- Yılda bir kez gözden geçirilen ve gerektiğinde güncellenen bir plan var
- Bir yıldan fazla bir süredir gözden geçirilmeyen ve güncellenmeyen bir plan var
- Kriz döneminde hatırlanması gereken temel başlıkları içeren çok kapsamlı olmayan bir liste var
- Bir kriz müdahale planı yok

- Katılımcı kuruluşların %70'inde alım konuları için yerleştirme çalışmaları başlatılmıştır.
- Pandemi öncesinde öne çıkan tedarik stratejilerinden birisi olan küresel tedarikle ilgili çalışmaların, COVID-19 dönemiyle birlikte tersine bir şekilde azalarak bölgesel/yerel tedarik çalışmalarının öne çıktığı gözlemleniyor.
- Yerleştirme çalışmalarında en çok gelişme yaşanan endüstriler Sağlık, Endüstriyel Üretim, Perakende ve Tüketici Ürünleri sektörleri olurken, Taşımacılık ve Lojistik bu alanda gelişime en açık endüstri olarak öne çıkıyor.

Kriz dönemi şirketinizde yerleştirme çalışmalarınızda gelişme yaşandı mı? (%)



■ Evet, alım konularının %50-%31'i için çalışma başlatıldı

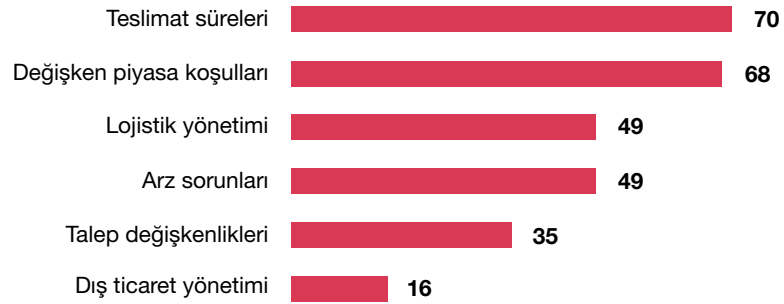
■ Evet, alım konularının %30-11'i için çalışma başlatıldı

■ Evet, alım konularının %10'u için çalışma başlatıldı

■ Hayır

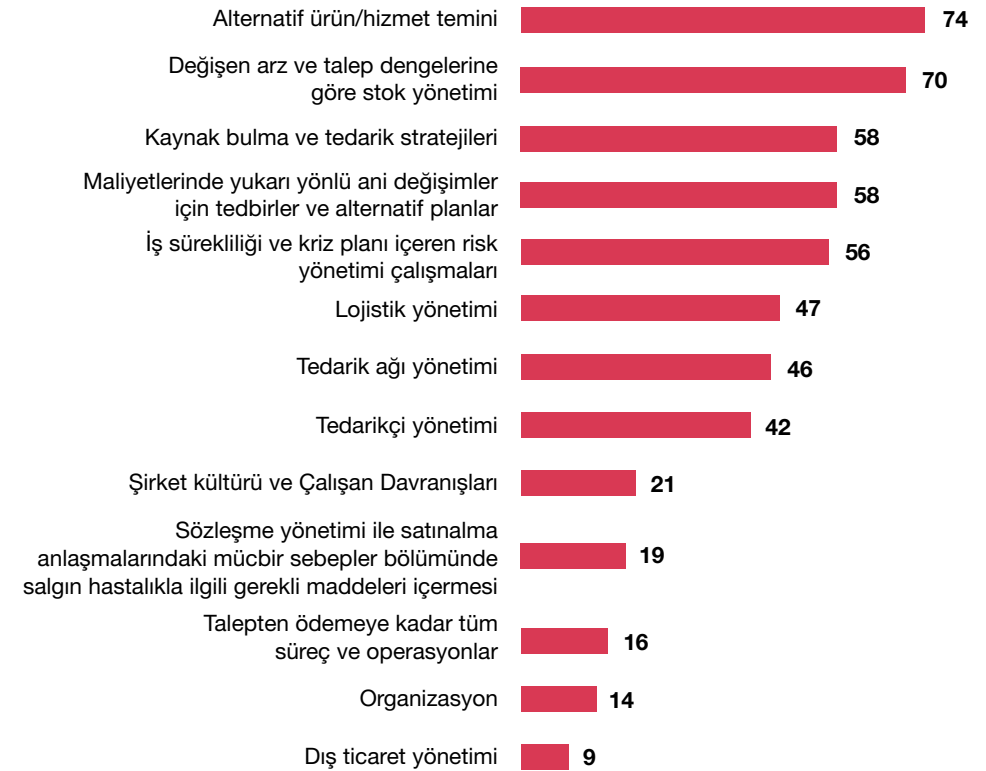
- Katılımcıların %70'i kriz döneminde tedarik yönetiminin işletmeleri en çok teslimat süreleri konusunda zorladığını belirtiyor.
- Teslimat sürelerini, %68 ile değişken piyasa koşulları takip ediyor.
- Dış ticaret yönetimi, katılımcılar tarafından kriz döneminde işletmeleri %16 ile en az zorlayan konu olarak belirtiliyor.

Kriz döneminde Tedarik Yönetimi, işletmeleri en çok hangi konuda zorladı? (%)



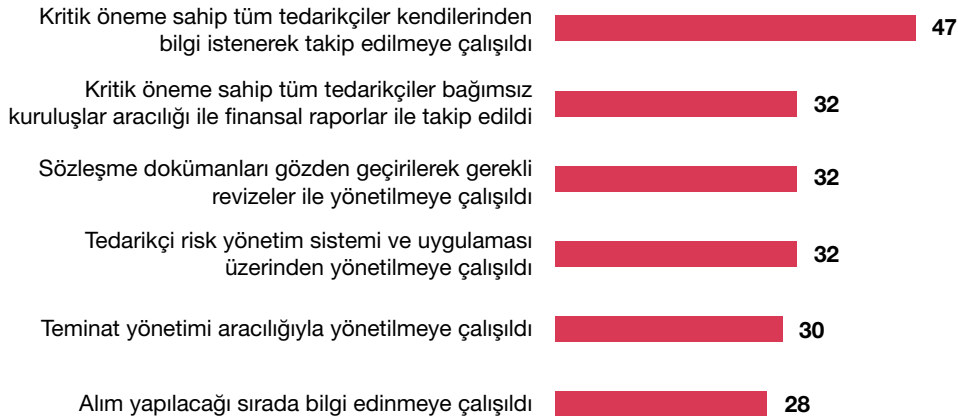
- Katılımcıların %74'ü tedarik yönetiminin kriz dönemine alternatif ürün/ hizmet temini konularında hazır olması gerektiğini belirtiyor. COVID-19 salgını nedeniyle küresel ölçekte tedarik yönetiminde karşılaşılan olağan dışı durum göz önüne alındığında, alternatif ürün ve hizmet temininin son derece önemli bir konu olduğu ortaya çıkıyor.
- Değişen arz ve talep dengelerine göre stok yönetimi %70 ile 2. sırada yer alırken, kaynak bulma ve tedarik stratejileri %58 ile hazırlık gerektiren konularda 3. sırada önceliklendirilmiştir.
- Araştırma katılımcılarını bir önceki soruda %16 ile kriz döneminde en az zorlayan konu olan dış ticaret yönetimi, hazır olunması gereken konular arasında da %9 ile en az önceliklendirilen başlık olarak değerlendirilmiştir.
- Bu noktada, şirketlerin alternatifli tedarik zincirleri kurgularken, tasarlanan tedarik zinciri yapılarının esnek ve dirençli olması gerekliliğinin kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Tedarik Yönetimi kriz dönemine hangi başlıklarda hazır olmalı? (%)



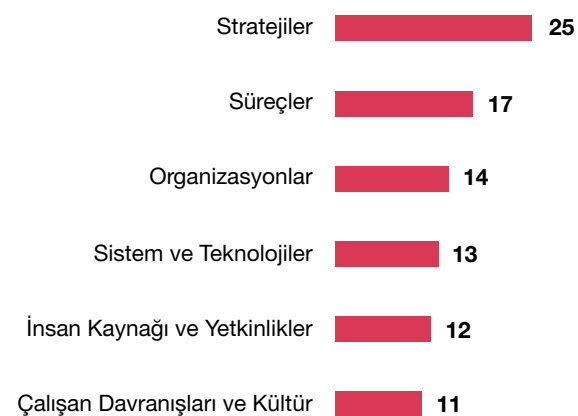
- %47 ile katılımcı kuruluşların neredeyse yarısı, kritik öneme sahip tüm tedarikçilerden bilgi isteyerek finansal risklerin takip edilmeye çalışıldığını belirtiyor.
- İkinci sırayı ise %32 ile bağımsız kuruluşlar aracılığı ile finansal raporlar, sözleşme dokümanları gözden geçirilerek gerekli revizeler ve tedarikçi risk yönetim sistemi ve uygulaması üzerinden yapılan risk takibi paylaşıyor.
- Katılımcıların %28'i ise ankete "alım yapılacağı sırada bilgi edinmeye çalışıldı" şeklinde cevap vererek, reaktif bir yaklaşım sergilediklerini belirtiyor.
- Tedarikçilerle bilgi iletişiminin zamanında ve doğru bir sistematik çerçevesinde yapılması, COVID-19 döneminde tedarik zincirlerinde gözlenen kamçı etkisinin azaltılması / önlenmesi açısından da kritik önem arz ediyor.

Kriz döneminde tedarikçilerden kaynaklı finansal riskleri nasıl takip ettiniz? (%)



- %25 ile her 4 şirketten biri olası bir krizde tedarik yönetimi operasyon modeli için stratejilerin etkileneceğini öngörüyor.
- Bu noktada şirketlerin olası bir krizde hızlı bir şekilde tedarik stratejileri ve önceliklerini gözden geçirerek, gerekli güncellemeleri zamanında yapmalarına imkân sağlayan mekanizmaları geliştirmeleri oldukça önem kazanıyor.
- Süreçler %17, organizasyonlar %14, sistem ve teknolojiler %13 ile stratejiyi takip ediyor.
- Sırasıyla %12 ve %11 ile insan kaynağı ve yetkinlikler ile çalışan davranışları ve kültür verilen cevaplarda son sıralarda yer alarak, olası bir krizde tedarik yönetimi operasyon modelinde katılımcı şirketler tarafından en az etkileneceğini bekledikleri iki kategori olarak öne çıkıyor.

Olası bir krizde tedarik yönetimi operasyon modeli için hangi öğelerin daha çok etkileneceğini bekliyorsunuz? (%)



- %18 ile kuruluşlar herhangi bir krize karşı tedarik yönetimi faaliyetlerinde alternatif tedarikçi belirlemenin öncelikli olarak uygulanması gerektiğini düşünüyorlar.
- Alternatif lojistik kanalları oluşturma %14 ile ikinci sırada yer alıyor.
- Senaryo planlaması ve risk ve maliyet modellemeleri %10 ile 4. ve 5. sırada yer alırken, dijitalleşme ve siber güvenlik sırasıyla %7 ve %6 oranlarıyla son sıralarda yer alıyor.

Herhangi bir krize karşı tedarik yönetimi faaliyetlerinizde aşağıdakilerden hangisinin öncelikli olarak uygulanması gerektiğini düşünüyorsunuz? (%)



İletişim



Dr. İsmail Karakış

PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri,
Şirket Ortağı
0212 355 6748
ismail.karakis@pwc.com



Dr. Gökhan Yılmaz

PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri,
Şirket Ortağı
0212 326 6488
gokhan.yilmaz@pwc.com



Onur Gültekin

PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri,
Kıdemli Müdür
0212 326 6845
onur.gultekin@pwc.com



Sevtap Ertuğrul Başar

Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR)
Genel Sekreter Yardımcısı
0537 369 2663
info@tedar.org.tr

pwc.com.tr



© 2022 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağına üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

2022-0042

