

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2023

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

İçindekiler

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2023

1 Katılımcı ve Kuruluş Profili

Önemli Sonuçlar

- 2** Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri
- 3** Satınalma Bölüm Algısı
- 4** Satınalma Organizasyonu
- 5** Satınalma Aktiviteleri
- 6** Satınalma Karar Mekanizmaları
- 7** Satınalma Süreç Yönetimi
- 8** Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar
- 9** Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları
- 10** Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik



Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2023

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 “Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik” ile bu işlevin katılımcı kuruluşlarda nasıl geliştiğine ışık tutmayı hedefliyoruz.

Toplam 14 ana sektörden 94 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:

- Satış geliri ve satınalma bütçesi analizleri
- Satınalma bölüm algısı
- Satınalma organizasyonu
- Satınalma aktiviteleri
- Satınalma karar mekanizmaları
- Satınalma süreç yönetimi
- Satınalma fonksiyonundaki uygulamalar
- Satınalma bölümü öncelikli konuları
- Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Katılımcılara sorulan 28 sorunun cevabı belirtilen 9 başlık altında incelendi.



1. Katılımcı ve Kuruluş Profili

Araştırmaya katılanların;



%90'ı Satınalma
fonksiyonunda,



%3'ü Planlama ve
Lojistik fonksiyonunda,



%2'si Satınalma'nın çok
yakın çalıştığı Tedarik
Zinciri fonksiyonunda
görev alıyor.

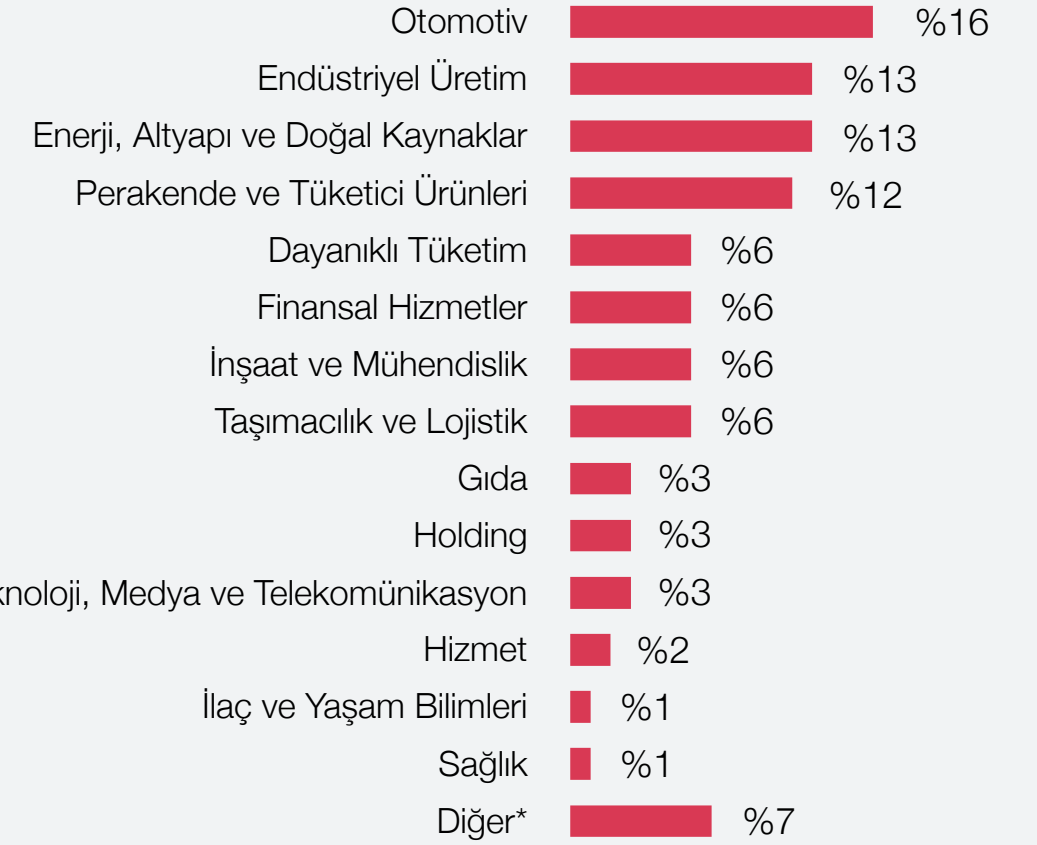
Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların;



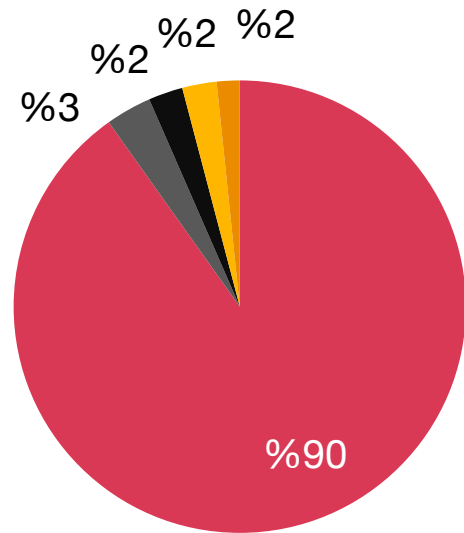
%72'sinde
500'den fazla kişi
çalışıyor.



%91'i ise
10 yıldan fazla süredir
faaliyet gösteriyor.

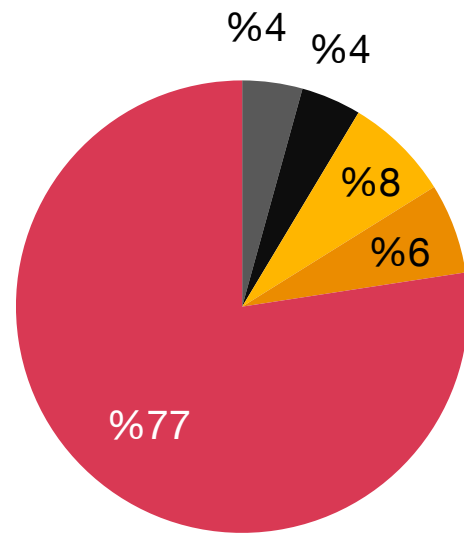


Katılımcıların çalıştıkları iş birimleri



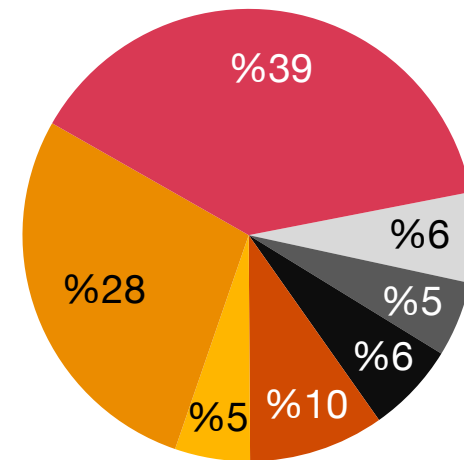
Satınalma
Planlama ve Lojistik
Ticaret ve Dış Ticaret
Üst Yönetim
Tedarik Zinciri

Kaç yıldır faaliyet gösteriyor?



>20 yıl
16-20 yıl
11-15 yıl
6-10 yıl
2-5 yıl

Çalışan sayısı



5000+ kişi
1000-5000 kişi
500-1000 kişi
200-500 kişi
100-200 kişi
50-100 kişi
1-50 kişi

Yeni Nesil Satınalma Araştırması

14 farklı ana sektörden katılımcılar ile gerçekleştirildi:

- Dayanıklı Tüketim
- Endüstriyel Üretim (Yapı, Kimya, Metal, Ambalaj, Orman Ürünleri vb.)
- Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar
- Finansal Hizmetler
- Gıda
- Hizmet
- Holding
- İlaç ve Yaşam Bilimleri
- İnşaat ve Mühendislik
- Otomotiv
- Perakende ve Tüketici Ürünleri
- Sağlık
- Taşımacılık ve Lojistik
- Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon

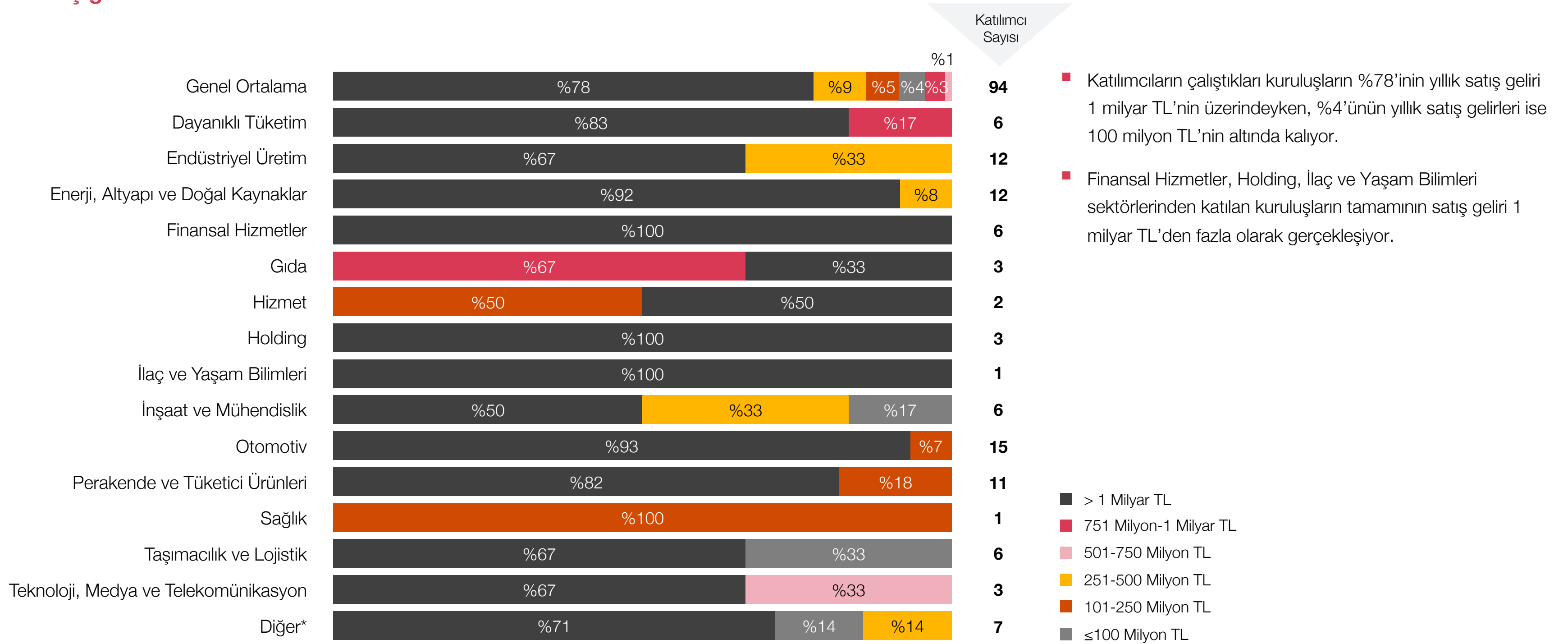
Önemli Sonuçlar

- Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların **%78**'inin yıllık satış geliri **1 milyar TL**'nin üzerindeyken, **%4**'ünün yıllık satış gelirleri ise **100 milyon TL**'nin altında kalıyor.
- Katılımcıların **%89**'u Satınalma bölümünün **stratejik öneme sahip olduğunu ve kuruluşların finansal durumuna etki ettiğini** vurguluyor. Geçmiş yıllara bakıldığında (2021 - %78, 2022 - %75), Satınalma bölümü algısında olumlu yönde önemli bir değişim olduğu görülüyor.
- Satınalma organizasyonu yapılanmasında en yaygın kullanılan model **%38** ile **direkt ve endirekt satınalma** oluyor. Bu modelin getirdiği maliyet ve süreç verimliliği avantajlarıyla iyi uygulama olarak değerlendirilen **kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma** yapılanmalarında **gelişim fırsatları olması dikkat çekiyor**.
- Satınalma bölümlerinin dahil olduğu aktiviteler arasında **Teknik Satınalma**, geçen yıl olduğu gibi **%80** oran ile tekrar ilk sırada yer alıyor. Ayrıca araştırmaya katılan kuruluşların çoğunluğunda (**%64**) Satınalma bölümleri, Satınalma işlevi ile yakından ilgisi olan stratejik kararlar olarak görülen «**Üret / Satın Al / Kirala**» kararları ile ilgili sorumluluk alıyor.
- **Kalite, %47** ile hizmet satınalma kararlarını etkileyen en önemli kriter olarak belirtiliyor. **Malzeme satınalma** kararlarında ise geçen yıl **%41** ile ilk sırada gelen **kalite**, bu yıl yerini **%39** (2022 - %23) ile birinci sıraya yükselen **toplam satınalma maliyetine** bırakıyor.
- Katılımcıların **%47**'si **net olarak belirlenmiş** standart satınalma süreçlerine sahip olduklarını ifade ediyor. Ancak bu oran, süreçlerde hala **gelişim alanlarının** olduğunu gösteriyor.
- Katılımcı kuruluşların **%77**'si Satınalma fonksiyonunda kurumsal kaynak planlama (**ERP**) kullanıyor. Robotik süreç otomasyonu (**RPA**), **yapay zekâ** ve **blokzincir** gibi yeni nesil teknolojilerin kullanım oranı 2022 yılına (%19) göre **artış göstererek** %36'ya çıkıyor.
- Satınalma bölümleri için en önemli konular **%14** ile **maliyet düşürme, stok seviyelerini düşürme ve işletme sermayesini azaltma** olarak belirtiliyor. **Beş yıllık planlarda** da **aynı konular %13** ile yine **ilk sırada** yer alıyor. Stratejik satınalma, stratejik ortaklık ve iş birlikleri kurma ise öncelikler arasında ikinci sırayı alıyor.
- **Sürdürülebilirlik** konusundaki **bilgi seviyesinin** katılımcıların **yalnızca %37**'si tarafından «**ileri**» olarak değerlendirilmesi, sürdürülebilirliğin **Türkiye'de önemi giderek artan bir gelişim alanı** olduğuna işaret ediyor. Bunun yanında belirli bir **sürdürülebilirlik stratejisi olmayan, uygulanmayan veya çalışanları ile paylaşılmayan** şirketlerin oranı **%16** iken, **Satınalma bölümü** özelinde bu oran **%34**'e yükseliyor.



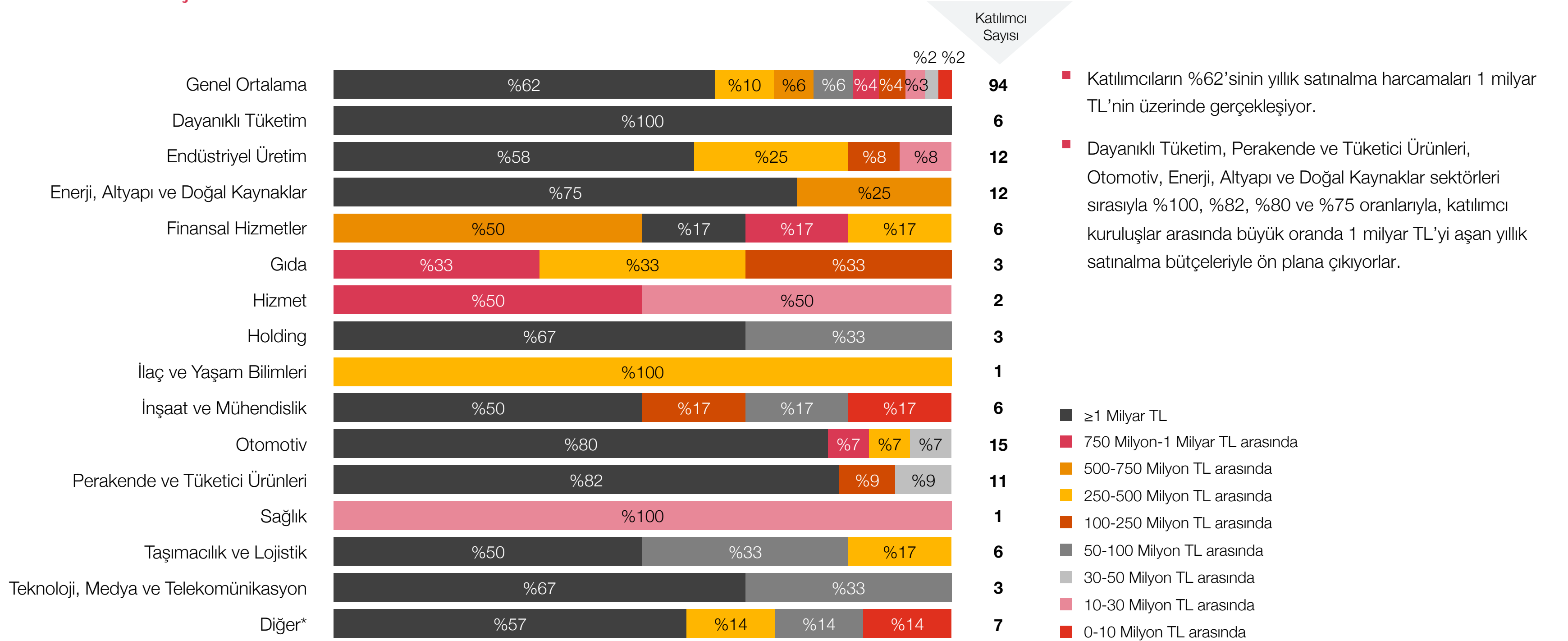
2. Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

Yıllık satış geliri



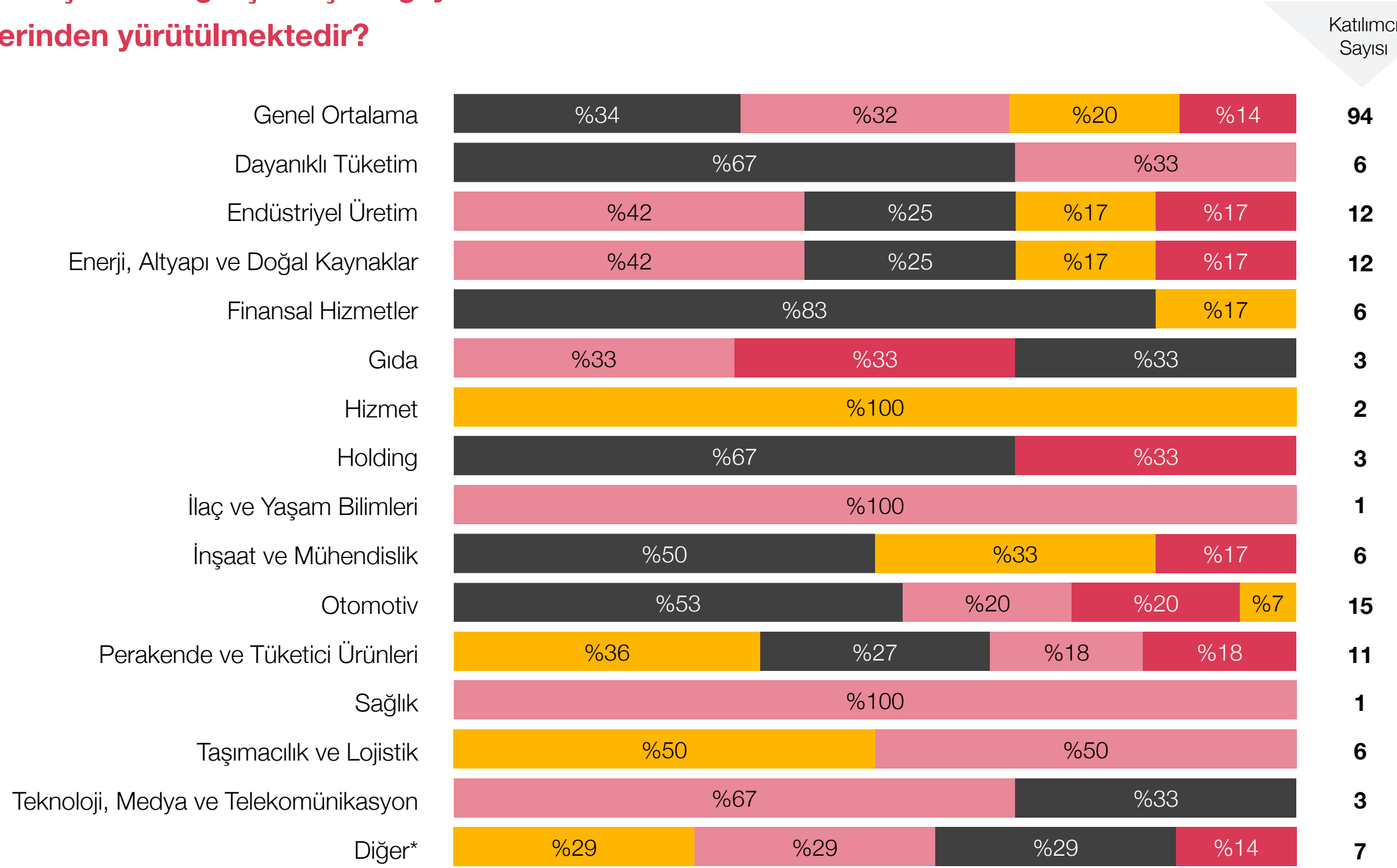
2. Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

Yıllık satınalma bütçesi

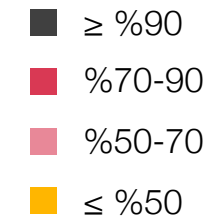


2. Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

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

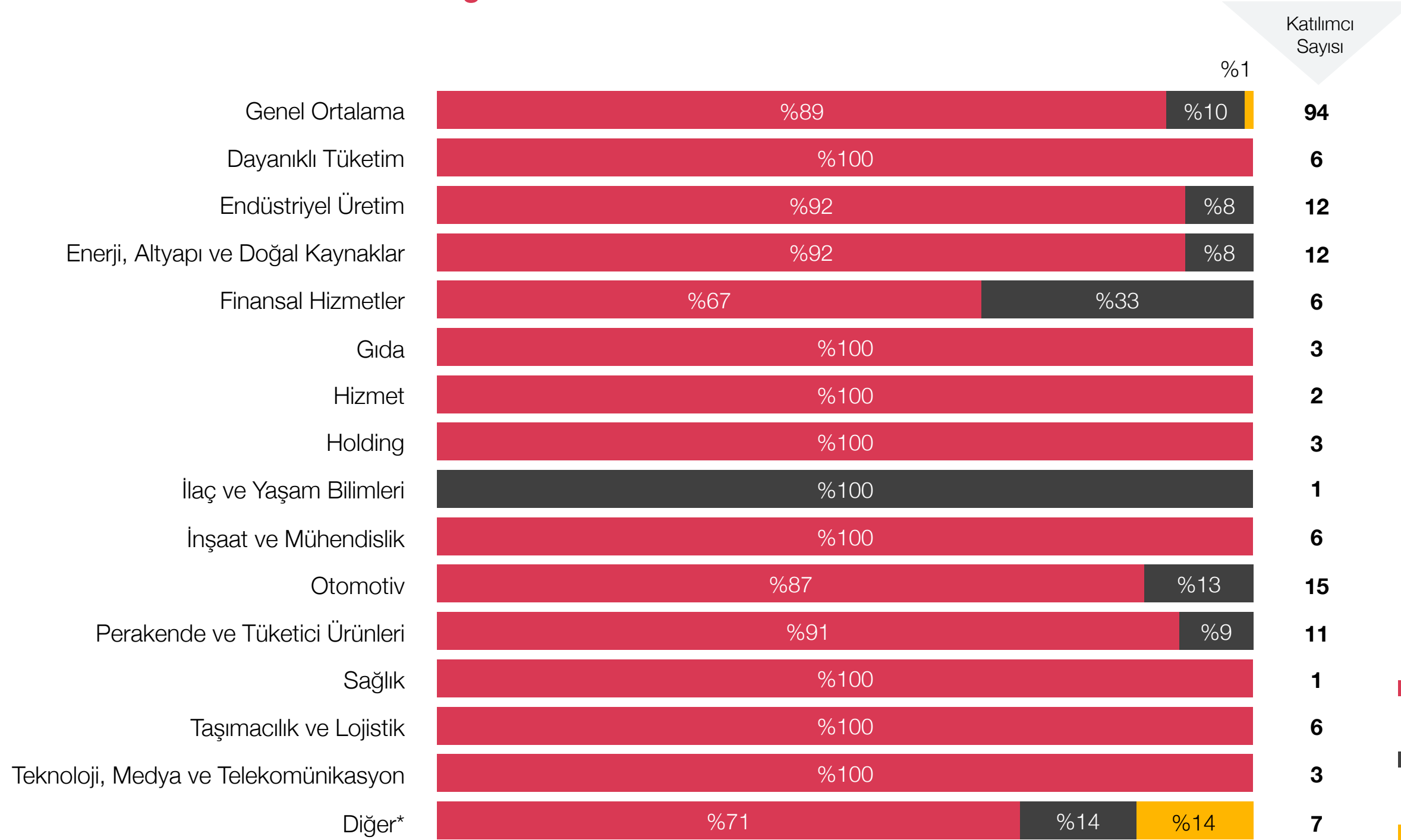


- Katılımcıların %34'ünün yıllık harcama tutarlarının neredeyse tamamı Satınalma bölümü tarafından yönetiliyor. Yıllık cirosu 250 milyon TL'nin altında olan tüm kuruluşlarda bu oran %90'ın altında kalıyor.
- Hizmet, İlaç ve Yaşam Bilimleri, Sağlık, Taşımacılık ve Lojistik sektörlerinden katılımcıların Satınalma bölümü üzerinden yürütülen yıllık harcama oranları %70'i geçmiyor.
- Geçen sene gerçekleştirilen anket ile yakın oranlarda ve minör farklılardaki kırılımları dikkat çekiyor. 2022 yılında %90 üzerinde, %70 ile %90 arasında, %50 ile %70 arasında ve %50'den düşük Satınalma bölümünün yıllık harcamadaki payı sırasıyla %34, %31, %17 ve %17 olarak gerçekleşmişken, 2023 anketinde bu oranlar %34, %32, %20 ve %14 olarak gözlemleniyor.



3. Satınalma Bölüm Algısı

Sektör bazında Satınalma bölüm algısı



Katılımcıların %89'u Satınalma bölümünün stratejik öneme sahip ve kuruluşların finansallarına etkisi olan bir bölüm olduğunu belirtiyor. Geçen yılların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında (2021 - %78, 2022 - %75), Satınalma bölümü ile ilgili algıda olumlu yönde bir değişim olduğu görülüyor.

Yalnızca 1 katılımcı (Diğer) Satınalma bölümünün mevcut olmadığını belirtiyor.

İnşaat ve Mühendislik, Taşımacılık ve Lojistik, Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektörlerinde geçen yıl farklı cevaplar mevcutken, bu yıl tüm katılımcıların Satınalma bölümünün stratejik öneme sahip olduğunu belirttiği görülüyor.

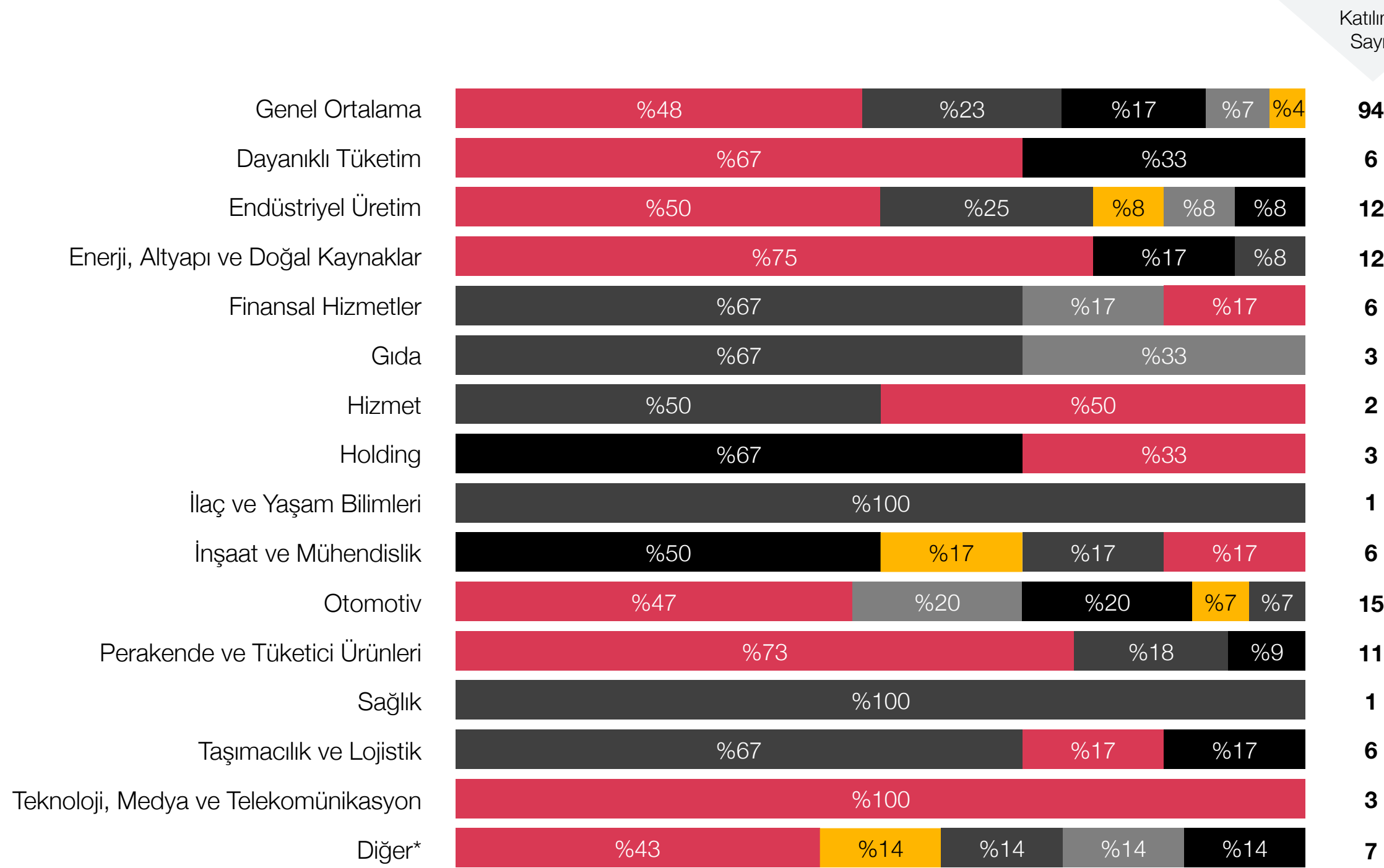
Satınalma bölümü şirketin stratejik hedefleri açısından önemli ve şirketin finansallarına etki eden bir bölümdür

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

Satınalma bölümü bulunmamaktadır

4. Satınalma Organizasyonu

Satınalma bölümünde bulunan en üst seviye ünvan

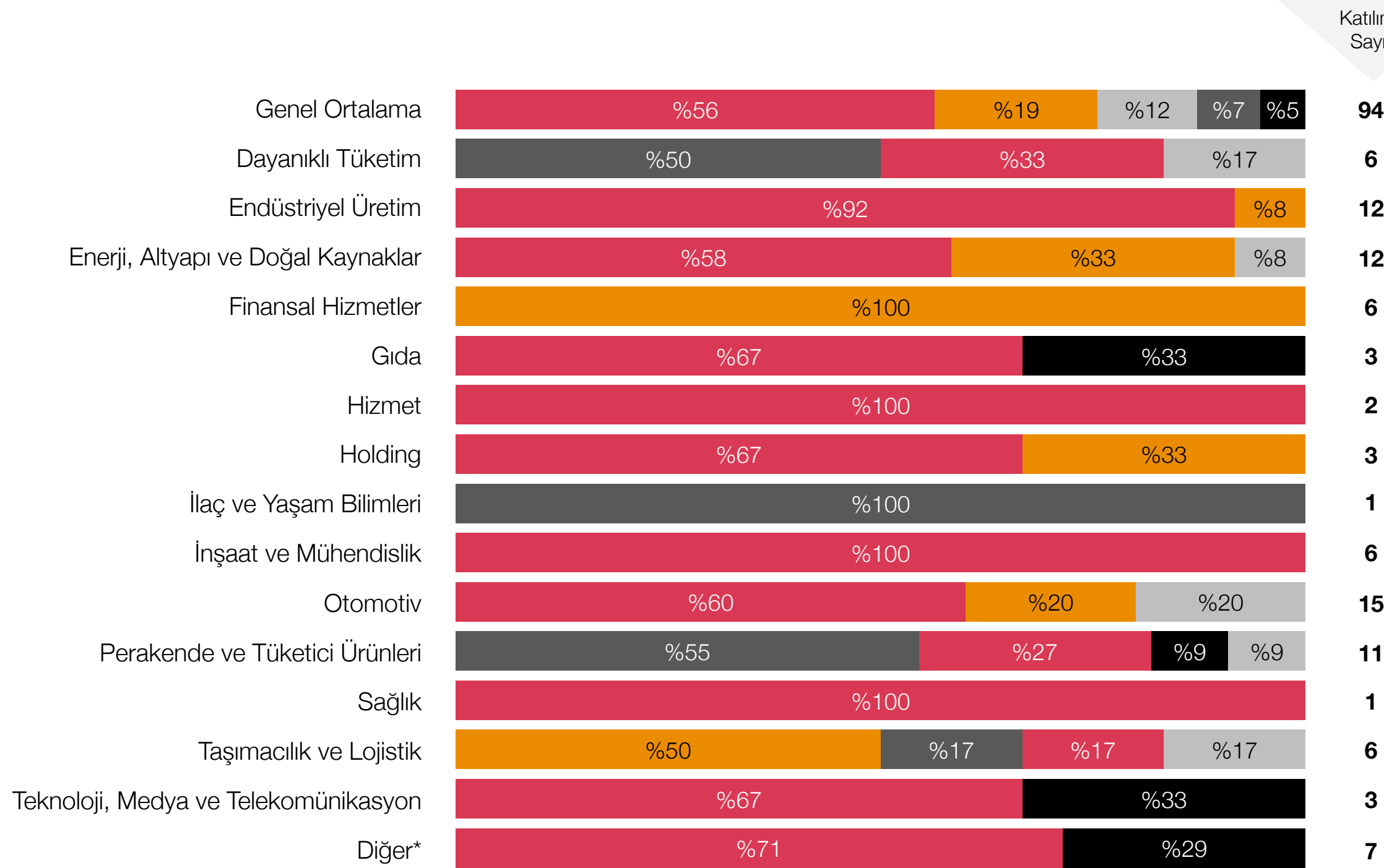


- Katılımcıların %48'inde Satınalma bölümü Direktör düzeyinde yönetiliyor. İkinci sırada ise %23 ile Müdür seviyesinde yönetilen Satınalma bölümleri yer alıyor. Genel Müdür Yardımcısı/CPO seviyesinde yönetim ise %17 olarak gerçekleşiyor.
- Diğer sektörlere kıyasla Dayanıklı Tüketim, Holding, İnşaat ve Mühendislik sektörlerinde Satınalma bölümünün sırasıyla %33, %67 ve %50 oranlarında GMY/CPO düzeyinde yönetildiği, dolayısıyla Satınalma bölümüne stratejik olarak daha fazla önem verildiği görülüyor.
- Satınalmanın GMY/CPO seviyesinde yönetildiği kuruluşların neredeyse tamamının 15 yıl üzerinde faaliyet gösterdiği ve çalışan sayısının 1000 kişinin üzerinde olduğu, tamamının cirosunun 1 milyar TL'den fazla olduğu analiz ediliyor.

- Genel Müdür Yardımcısı (GMY) / Chief Procurement Officer (CPO)
- Direktör
- Grup Müdürü / Bölüm Müdürü
- Müdür
- Şef / Yönetmen

4. Satınalma Organizasyonu

Satınalma bölümü lideri kime raporlamaktadır?

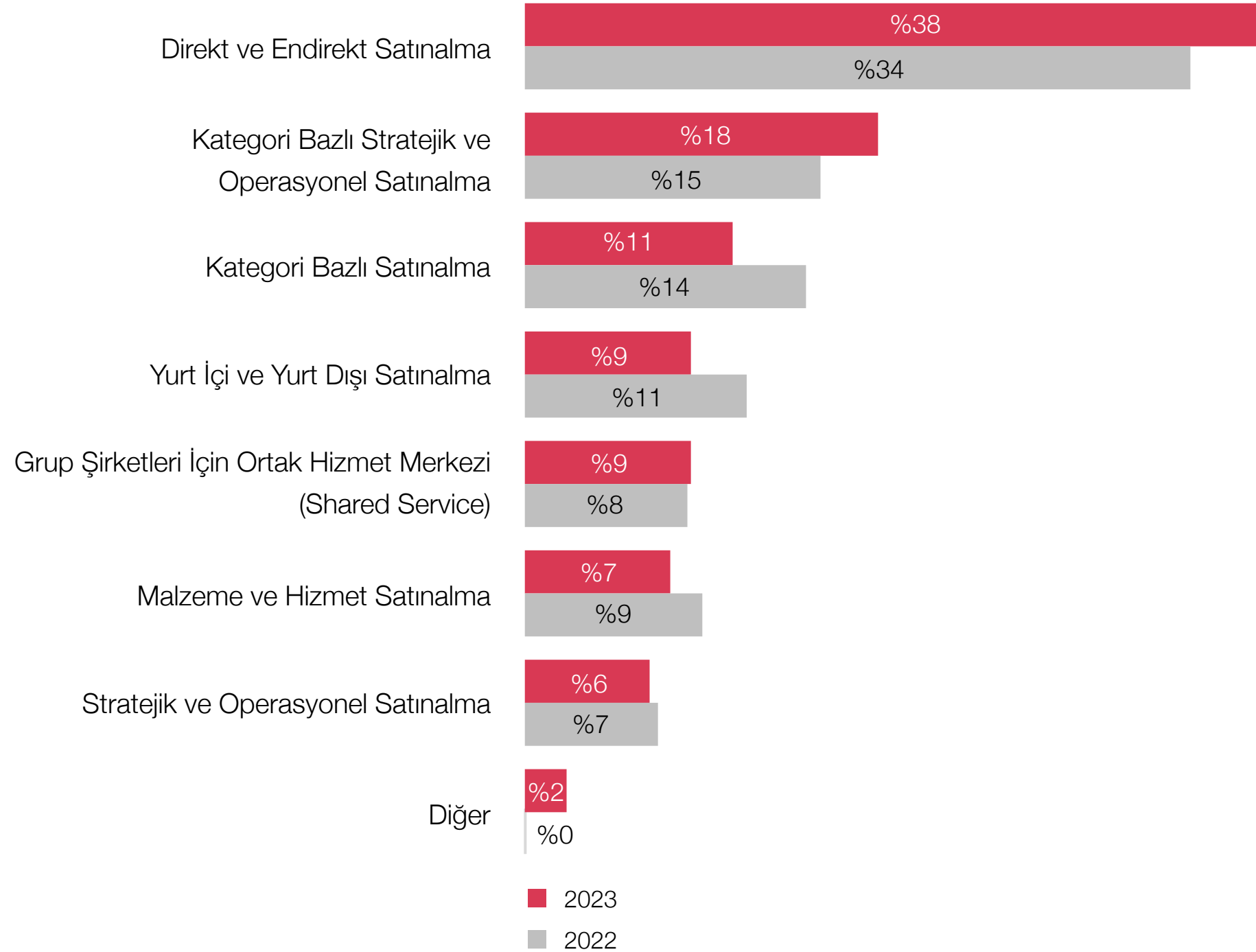


- Araştırmaya katılan kuruluşların %56'sında Satınalma bölüm liderleri Genel Müdür/CEO/Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlama yaparken, %19'luk önemli bir kısmı ise Mali İşler Direktörü/CFO düzeyine raporlama yapıyor.
- Hizmet, İnşaat ve Mühendislik, Sağlık sektörlerinden katılımcı kuruluşların tamamı Genel Müdür seviyesine raporlama yapıyor.
- Yüksek oranda Genel Müdür seviyesine raporlama yapan sektörlerde Endüstriyel Üretim %92; Gıda, Holding ve Teknoloji ve Medya ve Telekomünikasyon ise %67 ile öne çıkıyor.

- Genel Müdür / CEO / Yönetim Kurulu Başkanı
- Mali İşler Direktörü / CFO
- Operasyon Direktörü / COO
- Tedarik Zinciri Direktörü
- Diğer

4. Satınalma Organizasyonu

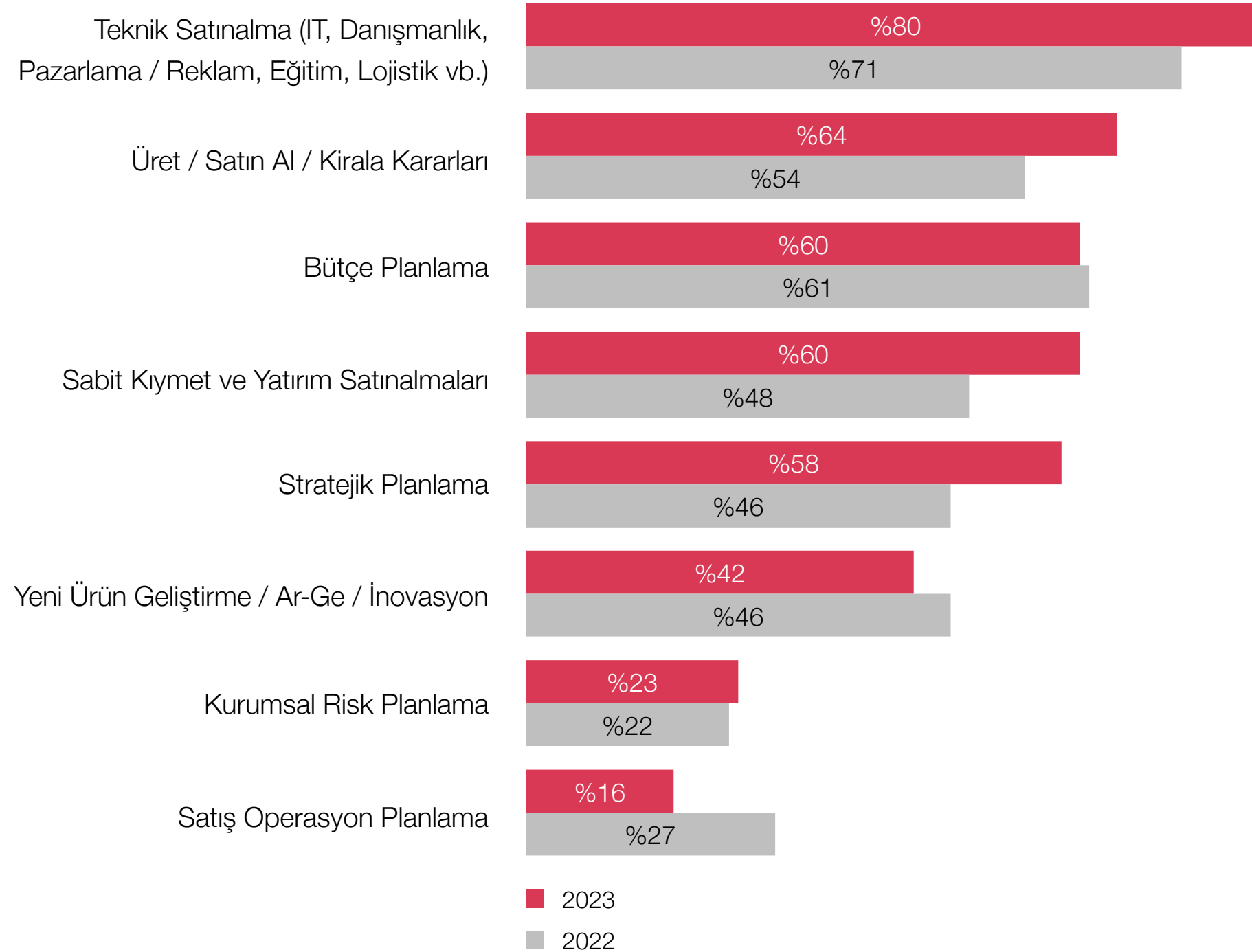
Satınalma bölümü organizasyon yapılanması



- Geçtiğimiz yıla benzer bir oranda katılımcı kuruluşların %38'inde Satınalma organizasyonu, direkt ve endirekt satınalma olarak yapılandırılıyor.
- 2022 sonuçlarıyla yeni sonuçlar kıyaslandığında, satınalma maliyetlerini düşürüp süreç verimliliğini artıracak kategori bazlı yapılanmalar benzeri iyi uygulamalara yaygın bir yönelim olmadığı gözlemleniyor. Kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapılanmalarının oranı %18'de kalırken, kategori bazlı satınalma yapılanma oranının %11'e gerilediği görülüyor.
- Kategori bazlı satınalma yapılanması 2022 yılına (%14) göre 2023 yılında (%11) daha düşük bir oranda ancak önem sırasını koruyarak üçüncü sırada yer alıyor.
- 2022 yılında %8'lik paya sahip olan Ortak Hizmet Merkezi yapılanması, 2023 yılında da %9'luk benzer bir oranla önem sırasında bir basamak yükselerek yerini alıyor.
- 2023 yılı sonuçları 2022 yılı sonuçlarıyla kıyaslandığında, yapılanma tercihlerinin küçük farklarla birbirine yakın oranları paylaştığı ve benzer önem sırasında olduğu gözlemleniyor.

5. Satınalma Aktiviteleri

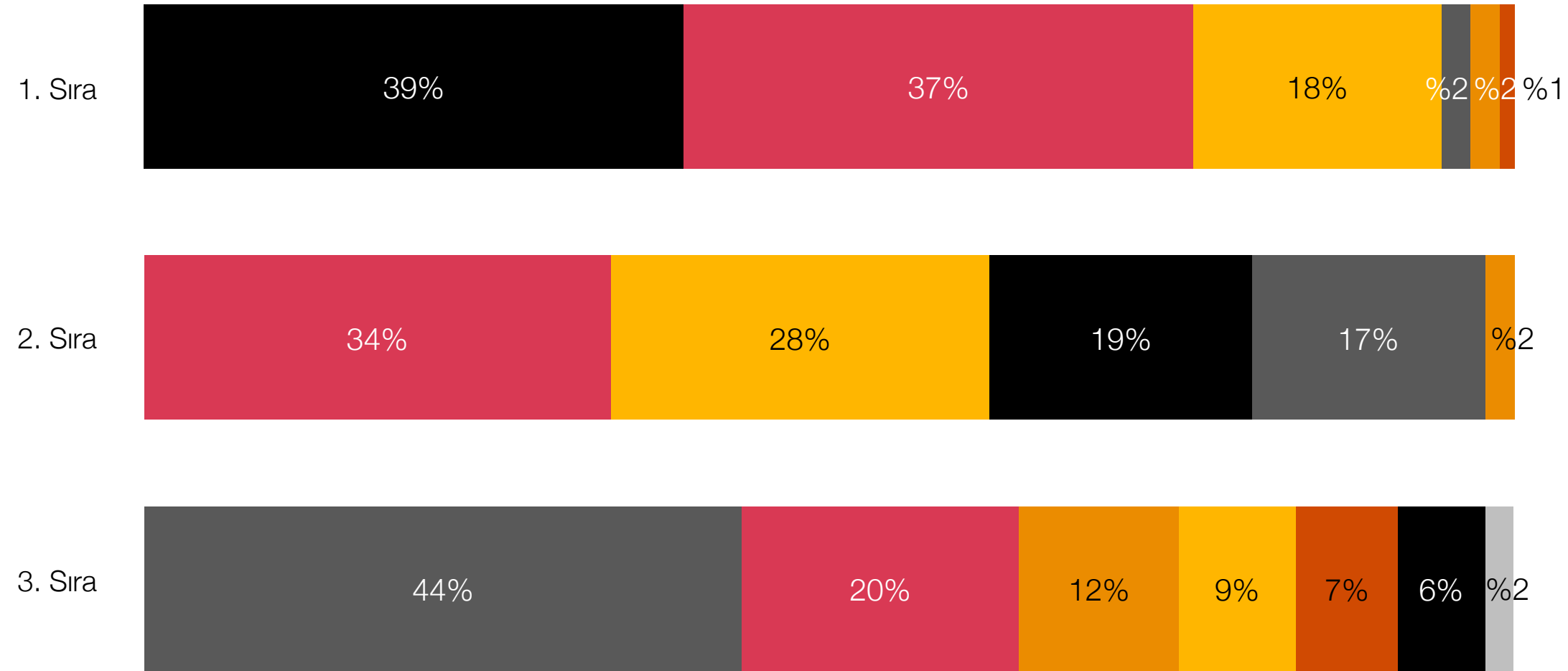
Satınalma bölümünün dahil olduğu aktiviteler



- Satınalma bölümlerinin dahil olduğu aktiviteler arasında Teknik Satınalma, geçen yıl olduğu gibi %80 oran ile tekrar ilk sırada yer alıyor. Ardından geçen yıla kıyasla artarak %64 oran ile «Üret / Satın Al / Kirala» kararları, %60 oran ile «Bütçe Planlama» ve «Sabit Kıymet ve Yatırım Satınalmaları» aktiviteleri yine Satınalma bölümünün dahiliyeti ile yürütülüyor.
- Araştırmaya katılan kuruluşların çoğunluğunda (%64) Satınalma bölümleri, Satınalma işlevi ile yakından ilgisi olan stratejik kararlar olarak görülen «Üret / Satın Al / Kirala» kararları ile ilgili sorumluluk alıyor.
- Araştırmaya katılan kuruluşların %77'sinde Satınalma bölümünün risk planlama faaliyetlerinde yer almadığı gözlemleniyor.
- Araştırma sonuçlarına göre Satınalma bölümüne verilen stratejik önemin artmasına rağmen bölümün satış ve operasyon planlama faaliyetlerine dahiliyeti geçen yıla oranla düşüyor. Araştırmaya katılım gösteren her 6 şirketten sadece 1'inde Satınalma bölümünün satış operasyon planlama konularına dahil olduğu görülüyor.
- Satınalma bölümünün «Satış Operasyon Planlama» ve «Bütçe Planlama» aktivitelerine dahiliyet oranlarına bakıldığında, katılım oranlarının iyi uygulama örneklerinin gerisinde olduğu görülüyor. Bu bağlamda bu tür bir durumun, şirketlerin entegre iş planlama yaklaşımını benimsemesini ve devreye almasını zorlaştıracakı öngörülüyor.

6. Satınalma Karar Mekanizmaları

Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler

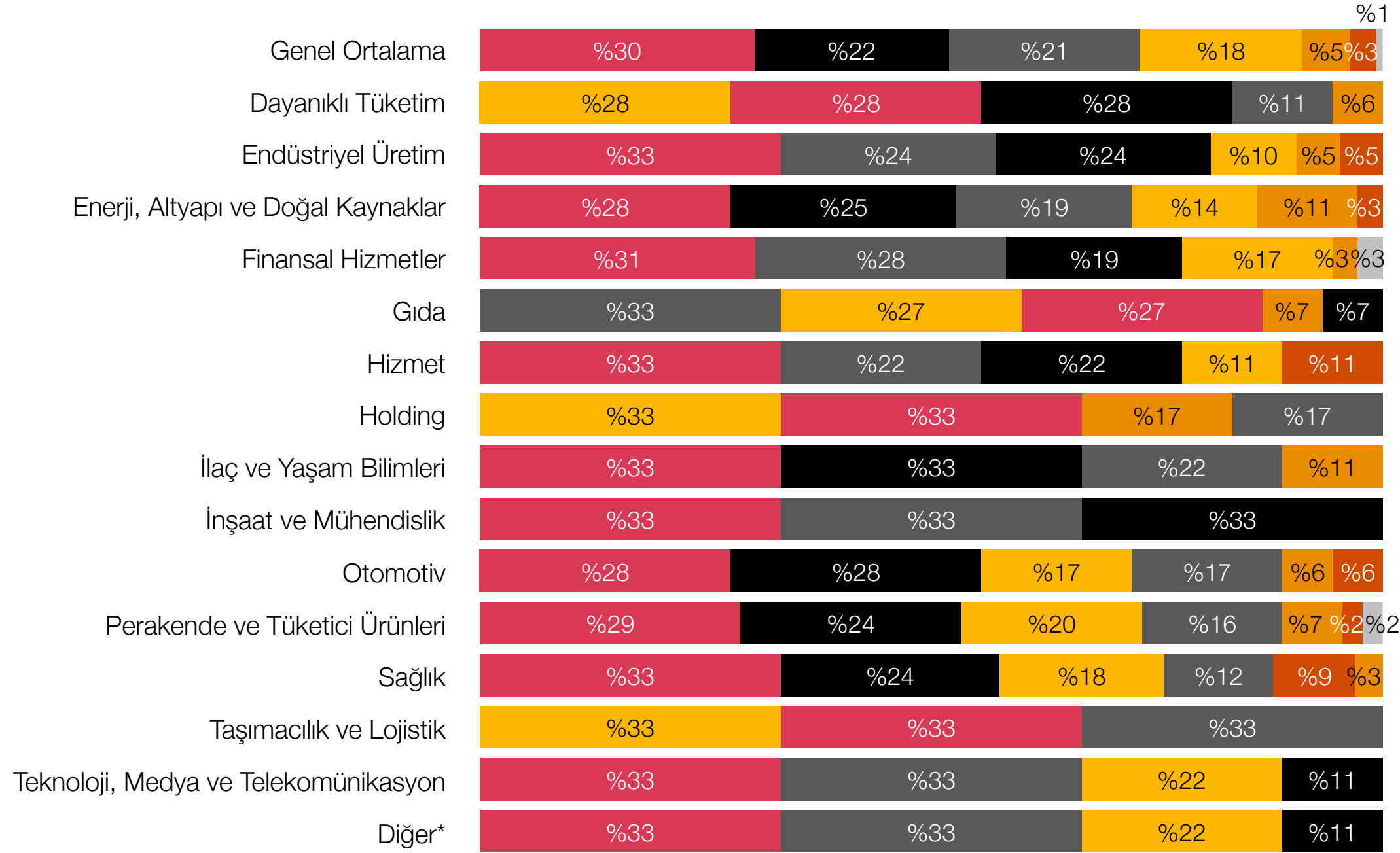


- Anket katılımcılarının %39'una göre «Toplam Sahip Olma Maliyeti», malzeme satın alımlarında karar verme mekanizmasını etkileyen en önemli kriter olarak görülüyor. Toplam sahip olma maliyeti başlığını sırasıyla %37 ve %18 ile «Kalite» ve «Fiyat» takip ediyor.
- 2022 yılında %41 ile birinci sırada yer alan «Kalite» kriteri yerini «Toplam Sahip Olma Maliyeti»ne bırakıyor.
- 2022 yılı araştırma sonuçları (%12) ile karşılaştırıldığında, «Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk» kriterinin daha fazla önem kazanarak katılımcıların %16'sı için malzeme satınalma kararlarını etkileyen ilk 3 kriter arasında yer aldığı görülüyor.

- Kalite
- Toplam Sahip Olma Maliyeti
- Fiyat
- Teslimat Süresi
- Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk
- Lojistik (Teslim şekli vs.)
- Diğer

6. Satınalma Karar Mekanizmaları

Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı

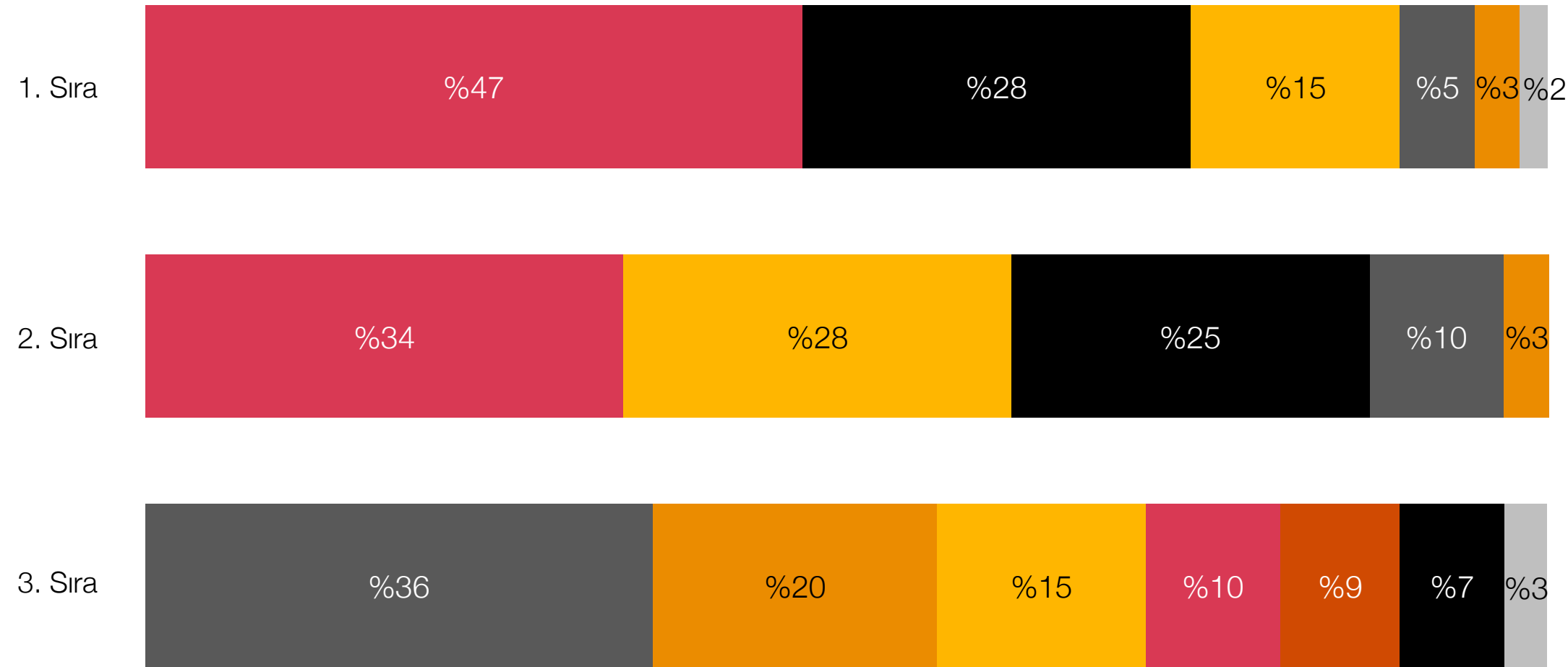


- Sektörlere göre malzeme satınalma kararlarını etkileyen ilk üç kriter incelendiğinde, «Kalite» genel ortalamada en yüksek sırada yer alıyor. Kalite kriterini «Toplam Sahip Olma Maliyeti» ve «Teslimat Süresi» izliyor.
- Kalite, öncelikli kriterler arasında geçen yıl olduğu gibi bu yıl da sektörlerin birçoğunda birinci sırada yer alıyor.
- 2022 yılı araştırma sonuçlarıyla benzer şekilde, karar mekanizmalarını etkileyen kriterlerin neredeyse aynı oranlarda önceliklendirildiği görülüyor. Bu tür durumlarda, kategori bazında farklılaşan karar verme modelleri kullanılarak etkili sonuçlar elde edilebilir.

- Kalite
- Toplam Sahip Olma Maliyeti
- Fiyat
- Teslimat Süresi
- Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk
- Lojistik (Teslim şekli vs.)
- Diğer

6. Satınalma Karar Mekanizmaları

Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler

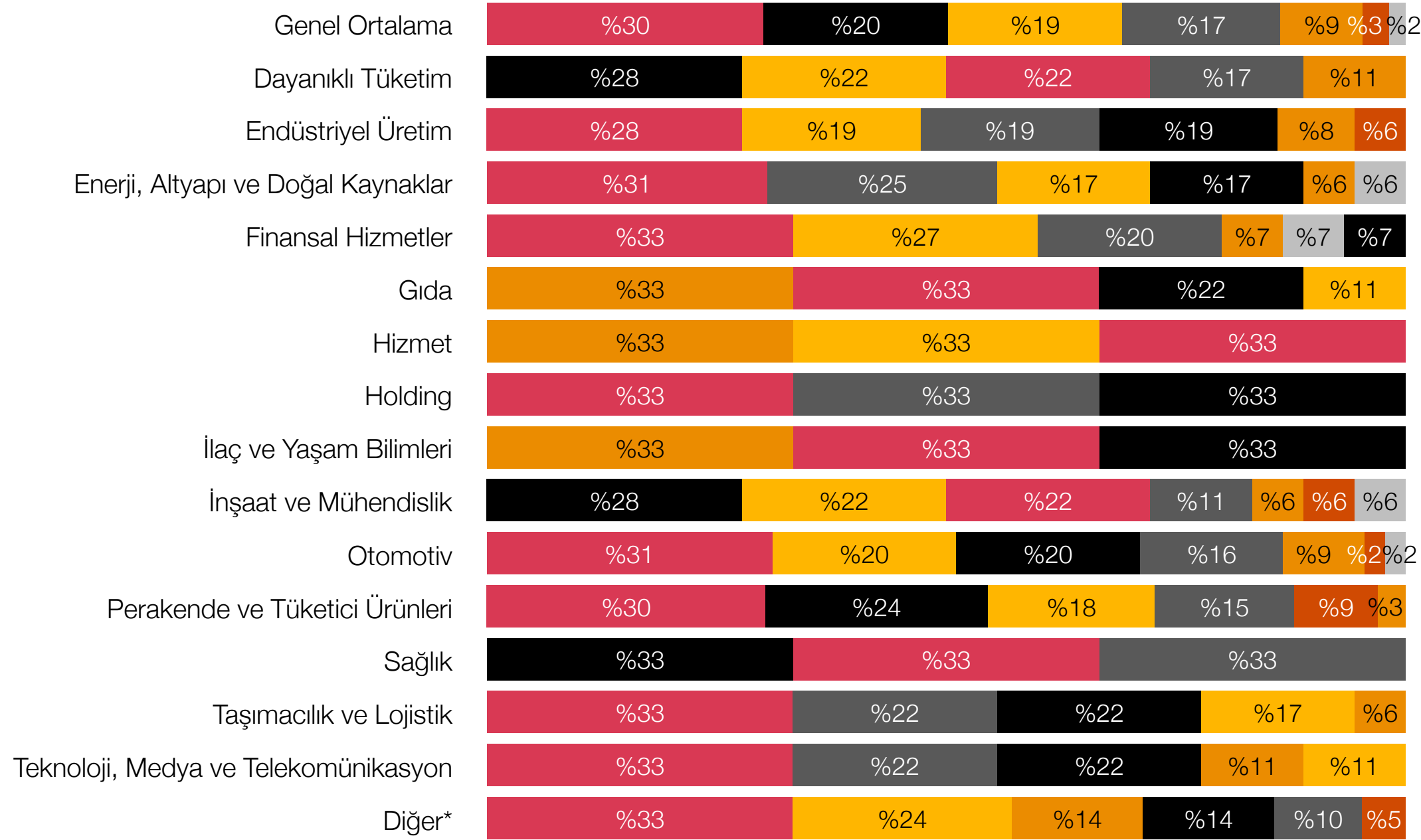


- Hizmet satınalma kararlarını etkileyen kriterlerde bir kez daha «Kalite» ön plana çıkıyor. Katılımcı kuruluşların %47'si «Kalite», %28'i «Toplam Sahip Olma Maliyeti», %15'i ise «Fiyat» kriterini ilk sırada önceliklendiriyor.
- Geçen senenin aksine birinci önem sırasında «Fiyat» (%27), «Toplam Sahip Olma Maliyeti» (%22) kriterinin arkasında kendine yer buluyor.
- Geçen seneye (2022 - %20) göre «Teslimat Süresi» %10 oran ile ikinci önem sırasında gerileme, %36 oran ile üçüncü önem sırasında ise ilerleme (2022 - %34) kaydediyor.
- «Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk» üçüncü önem sırasında geçen seneye (2022 - %17) göre artış göstererek %20'lik bir orana sahip oluyor.

- Kalite
- Toplam Sahip Olma Maliyeti
- Fiyat
- Teslimat Süresi
- Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk
- Lojistik (Teslim şekli vs.)
- Diğer

6. Satınalma Karar Mekanizmaları

Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı

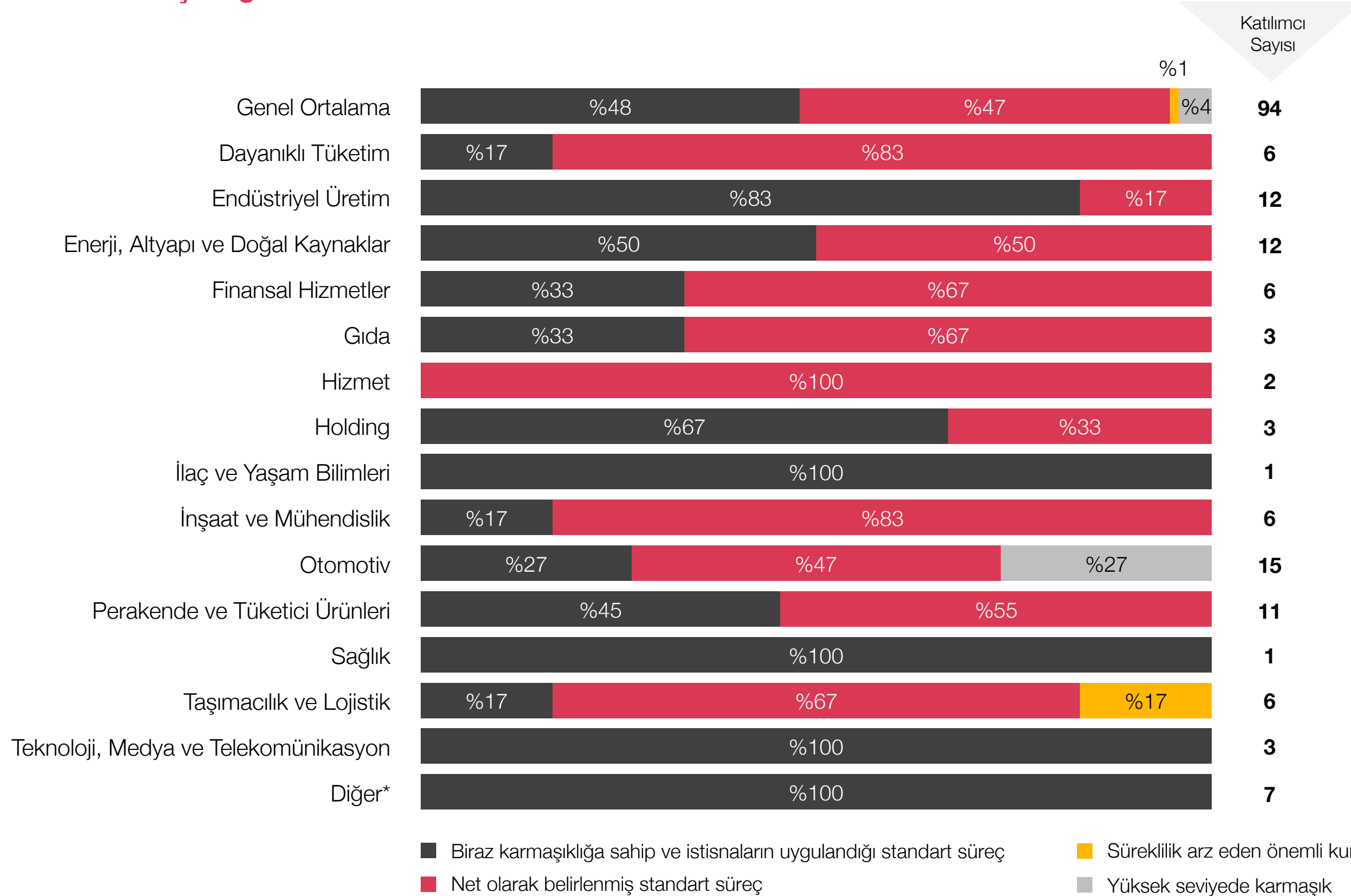


- Satınalma bölümleri için yaklaşık her 3 katılımcıdan 1'i, «Kalite»nin hizmet satınalma kararlarını etkileyen en önemli kriter olduğunu belirtiyor.
- «Kalite» kriterini %20 ile «Toplam Sahip Olma Maliyeti» ve %19 ile «Fiyat» kriterleri takip ediyor.
- Hizmet ve malzeme satınalma kararlarında aynı kriterlerin benzer dağılımının olduğu sektörlerde, kategori bazlı farklılaşan karar verme modelleri ve toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile kazanımlar sağlanabileceği öngörülüyor.

- Kalite
- Toplam Sahip Olma Maliyeti
- Fiyat
- Teslimat Süresi
- Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk
- Lojistik (Teslim şekli vs.)
- Diğer

7. Satınalma Süreç Yönetimi

Satınalma Süreç Değerlendirmesi



- Katılımcıların yaklaşık yarısı (%47) net olarak belirlenmiş standart satınalma süreçlerine sahip olduklarını ifade ederken, diğer yarısı (%48) ise biraz karmaşıklığa ve istisnaların uygulandığı standart süreçlere sahip olduklarını belirtiyorlar. Geçen seneki araştırmada sırasıyla %51 ve %38 olarak gerçekleşen bu oran, satınalma süreçleriyle ilgili hâlâ gelişim alanlarının olduğunu ortaya koyuyor.
- Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların tamamında net olarak belirlenmiş süreçler ön plana çıkarken, Dayanıklı Tüketim ile İnşaat ve Mühendislik sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların %83'ünde net olarak belirlenmiş süreçler bulunuyor.
- Yüksek seviyede karmaşık satınalma yapısı %27 oranı ile yalnızca Otomotiv sektöründe gözlemleniyor.
- Standart satınalma süreçleri bulunmayan organizasyonlar için satınalma süreçlerinin standartlaştırılması ile verimlilik, etkinlik ve kriz yönetimi vb. hususlarda önemli kazanımlar elde etme potansiyeli bulunuyor.

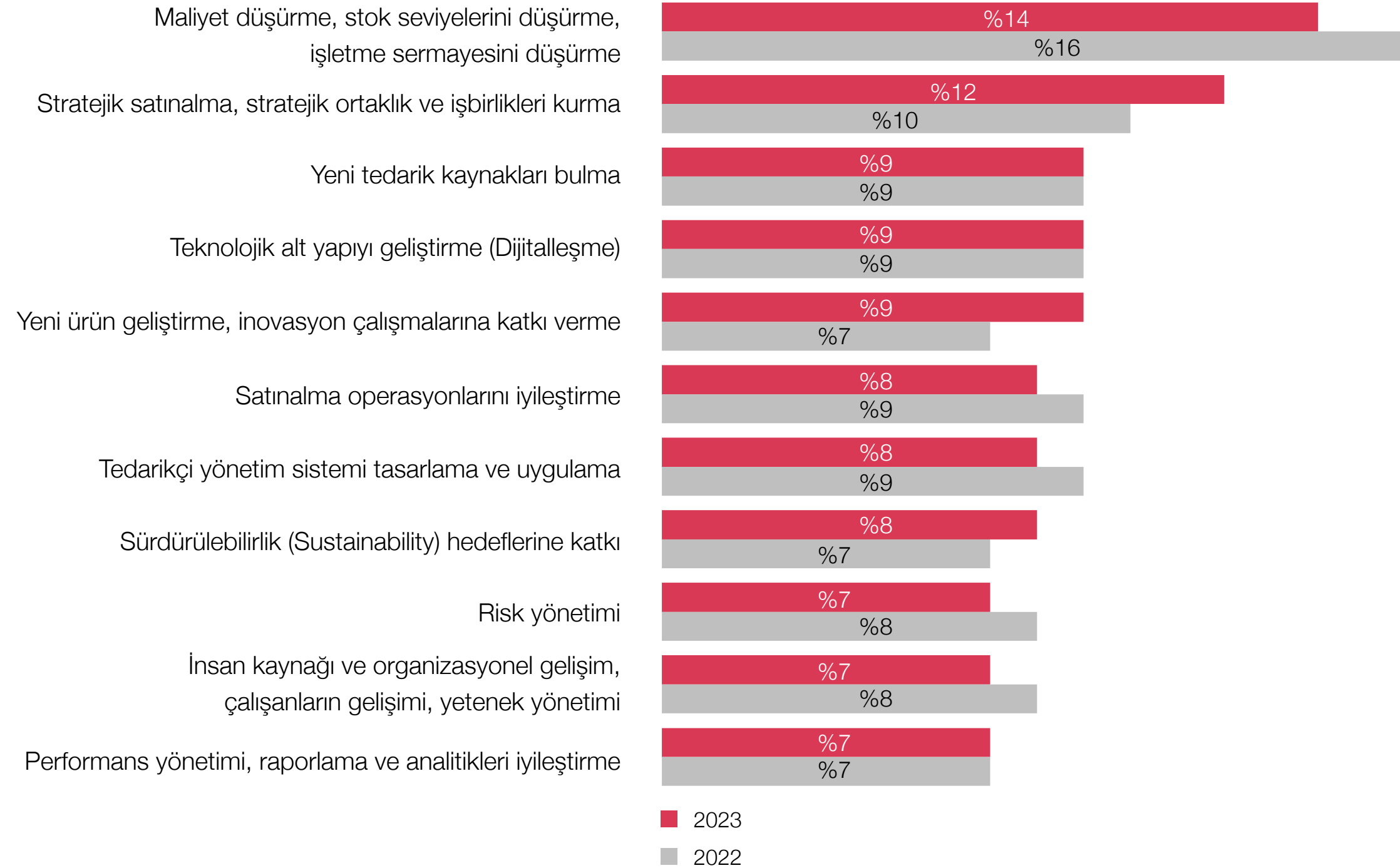
8. Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar

	Kurumsal Kaynak Planlama	Katalog Yönetimi	Sözleşme Yönetimi	Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	Tedarikçi Yaşam Döngüsü	Veri Ambarı / İş Zekası	E-İhale	Yeni Nesil Teknolojiler	Diğer
Dayanıklı Tüketim	%50	%83	%83	%100	%33	%17	%83	%67	%0
Endüstriyel Üretim	%92	%8	%75	%17	%17	%8	%42	%17	%8
Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar	%100	%50	%58	%67	%33	%50	%75	%50	%0
Finansal Hizmetler	%57	%86	%86	%71	%29	%0	%43	%57	%0
Gıda	%67	%33	%67	%33	%0	%0	%0	%0	%0
Hizmet	%50	%50	%100	%50	%0	%50	%50	%0	%0
Holding	%67	%67	%100	%100	%67	%33	%100	%33	%0
İlaç ve Yaşam Bilimleri	%100	%100	%100	%0	%0	%0	%100	%0	%0
İnşaat ve Mühendislik	%67	%0	%67	%67	%50	%17	%50	%67	%0
Otomotiv	%67	%60	%60	%67	%7	%27	%67	%27	%0
Perakende ve Tüketici Ürünleri	%73	%45	%82	%64	%9	%18	%73	%45	%0
Sağlık	%100	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
Taşımacılık ve Lojistik	%83	%50	%67	%17	%0	%0	%67	%0	%0
Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon	%100	%0	%67	%33	%0	%0	%0	%33	%33
Diğer*	%86	%14	%100	%43	%43	%0	%43	%57	%14
Genel Ortalama	%77	%43	%73	%54	%21	%18	%57	%36	%3

- Katılımcı kuruluşların %77'si Satınalma fonksiyonunda kurumsal kaynak planlama (ERP) kullanıyor.
- Robotik süreç otomasyonu (RPA), yapay zekâ ve blokzincir gibi yeni nesil teknolojilerin kullanım oranı 2022 yılına (%19) göre artış göstererek %36'ya çıkıyor.
- Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar, İlaç ve Yaşam Bilimleri, Sağlık, Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektörlerinden katılımcıların tamamı kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımı kullanıyor.
- Genel ortalama «E-İhale» kullanımının tüm ihaleler içerisinde %57'lik bir oran ile geçen seneye (2022 - %31) göre önemli seviyede bir artış gösterdiği görülüyor.
- Özellikle «Veri Ambarı / İş Zekası» uygulamalarında geçen seneye (2022 - %22) göre gerileme dolayısıyla da daha fazla gelişim alanı olduğu gözlemleniyor. Ayrıca «Tedarikçi Yaşam Döngüsü» ve «Tedarikçi İlişkileri Yönetimi» gibi uygulamaların veriye dayalı etkin analizi için veri ambarı ve iş zekası uygulamaları kritik önem arz etmektedir.

9. Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

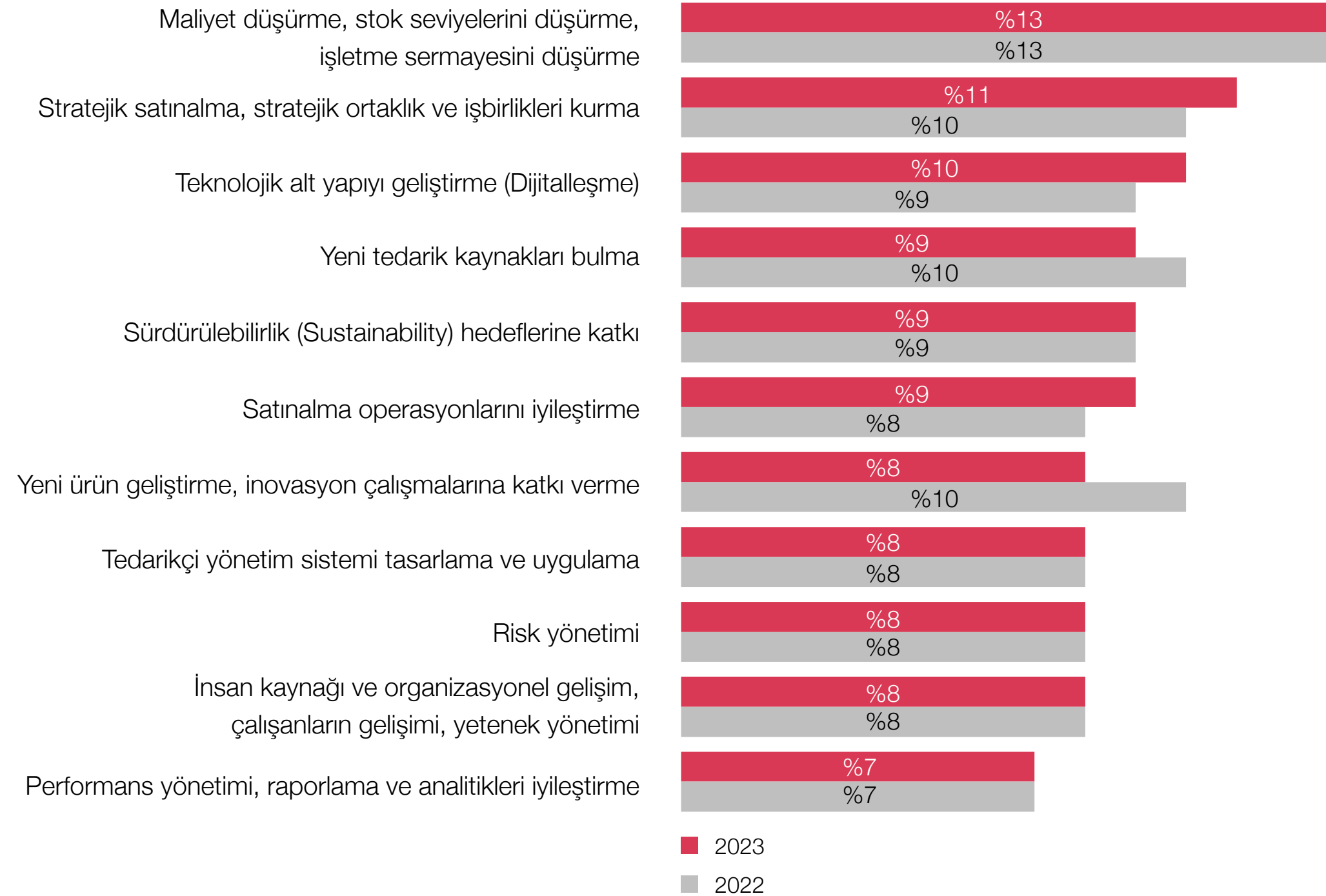
Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (Mevcut durum)



- Katılımcıların %14'ü geçen sene ile paralel olarak mevcut durumda Satınalma bölümünün en önemli önceliğinin; maliyeti, stok seviyelerini ve işletme sermayesini düşürmek olduğunu belirtiyorlar.
- «Stratejik Satınalma, Stratejik Ortaklık ve İş Birlikleri Kurma» konusu geçen yıla kıyasla daha fazla öncelik kazanarak %12 oranı ile yine ikinci sırada yer alıyor.
- Öncelikli konuların sıralamasında ciddi bir değişim gözlenmezken, geçen yılın anket sonuçlarıyla yapılan karşılaştırmada en yüksek oranda artışı «Yeni Ürün Geliştirme ve İnovasyon Çalışmalarına Katkı Verme» konusunun gerçekleştirdiği görülüyor.

9. Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

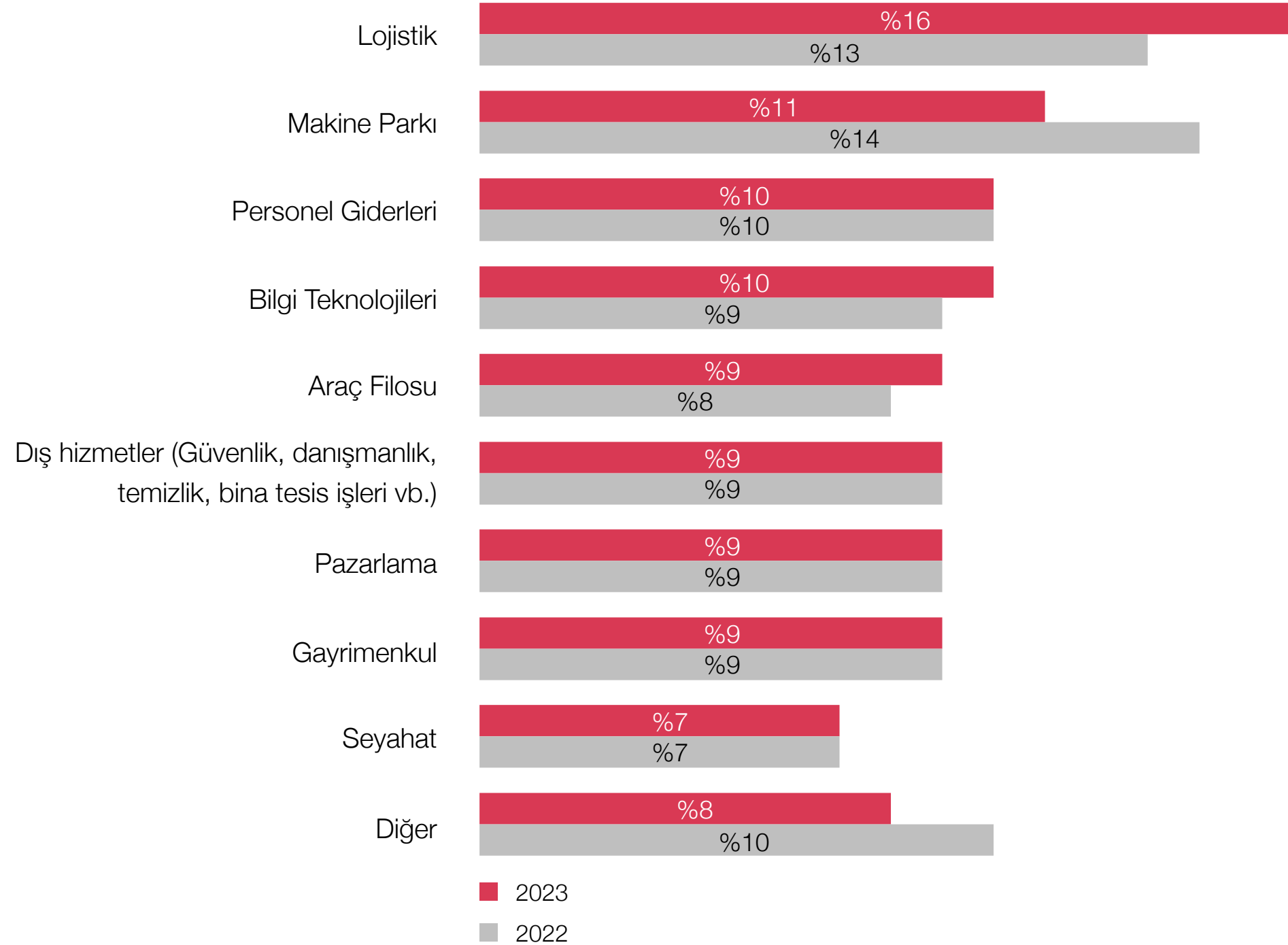
Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (5 yıllık dönem)



- Katılımcıların %13'ü, gelecek 5 yıllık dönemde Satınalma bölümü önceliklerinin mevcut önceliklere paralel şekilde maliyet, stok seviyeleri ve işletme sermayesini düşürmek olacağını düşünüyor. Artan enflasyon ve ekonomik koşulların bu öngörünün temel nedeni olduğu tahmin ediliyor.
- Dünyadaki trendlere paralel şekilde gelecek 5 yıllık dönem için de sürdürülebilirlik konusuna önem verilmeye devam edildiği gözlemleniyor.
- 2022 yılına göre «Yeni Tedarik Kaynakları Bulma» ile «Yeni Ürün Geliştirme ve İnovasyon Çalışmalarına Katkı Verme» konularının gelecek 5 yıllık dönem için önceliklendirilmesinde gerileme olduğu gözlemleniyor.

9. Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

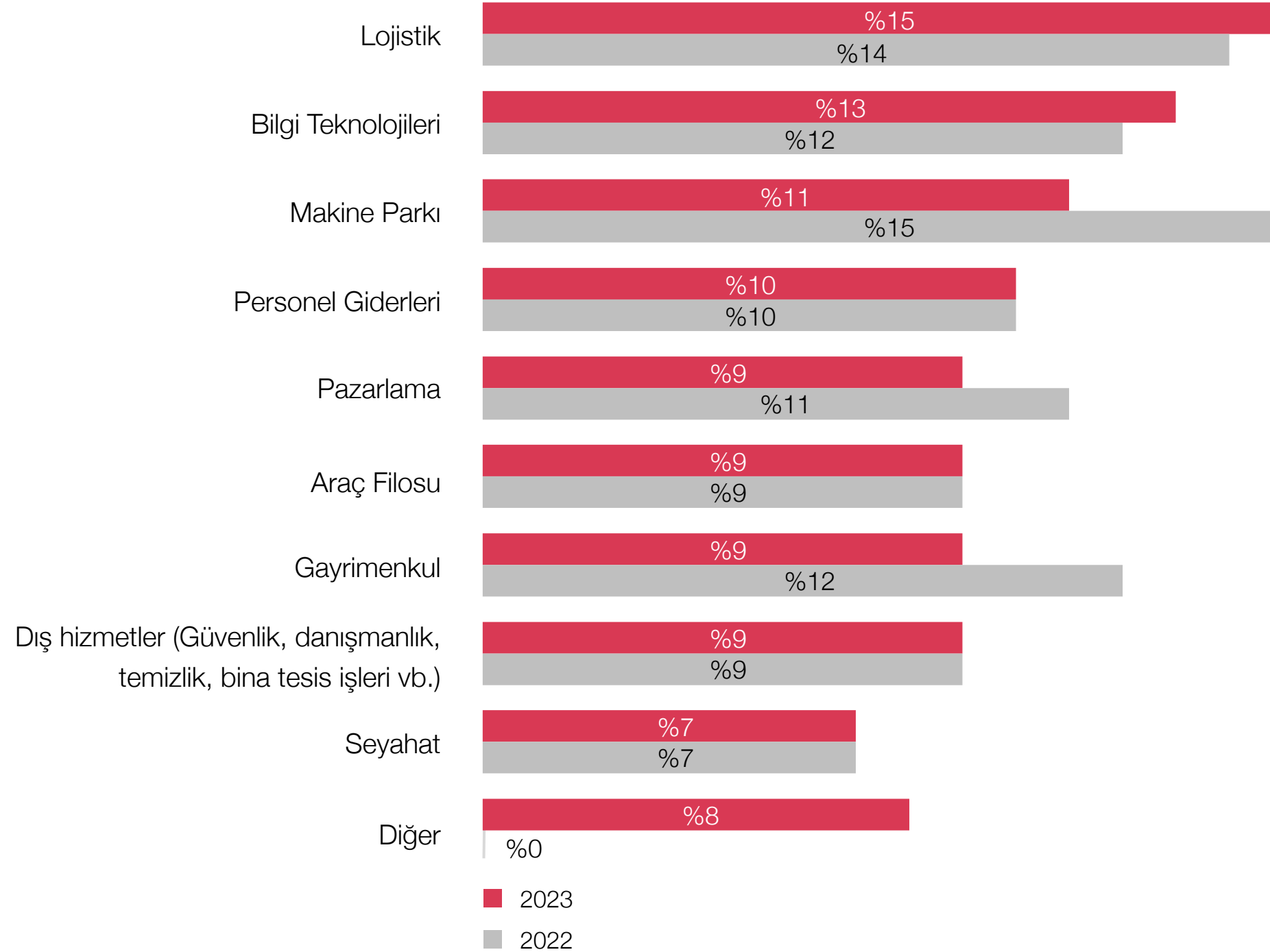
Mevcut durumda en büyük 5 endirekt harcama kategorisi



- Katılımcıların %16'sı mevcut durumda en büyük endirekt harcama kategorisi olarak «Lojistik» kategorisini belirtiyor. Lojistik kategorisinin geçen seneye göre ikinci sıradan ilk sıraya yükselmesinde, dünya genelinde artan navlun fiyatlarının etkili olduğu düşünülüyor.
- Geçen sene (%14) ilk sırada olan «Makine Parkı» kategorisinin bu sene (%11) ikinci sıraya gerilemesi dikkat çekiyor. Bu sonucun yatırıma yönelik harcamalar yerine dış kaynak kullanımına yönelimi gösterdiği düşünülüyor.
- «Bilgi Teknolojileri» yanıtının, 2022 anket sonuçlarıyla karşılaştırma yapıldığında, hem sıralamada (2022 - 5. sıra) yükselmesi hem de yanıt yüzdesini arttırması, teknoloji alanında gelişim açısından olumlu bir sonuç olarak öne çıkıyor.
- Operasyonel olarak önemli ölçüde bir iş yükü yaratan ve yakın iş takibi hassasiyeti gösterilen «Seyahat» harcama kategorisinin, geçen seneye göre sıralamada ve toplam içerisindeki oranında bir değişiklik gözlemlenmiyor.

9. Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

Önümüzdeki beş yıl içerisinde öngörülen en büyük beş endirekt harcama kategorisi



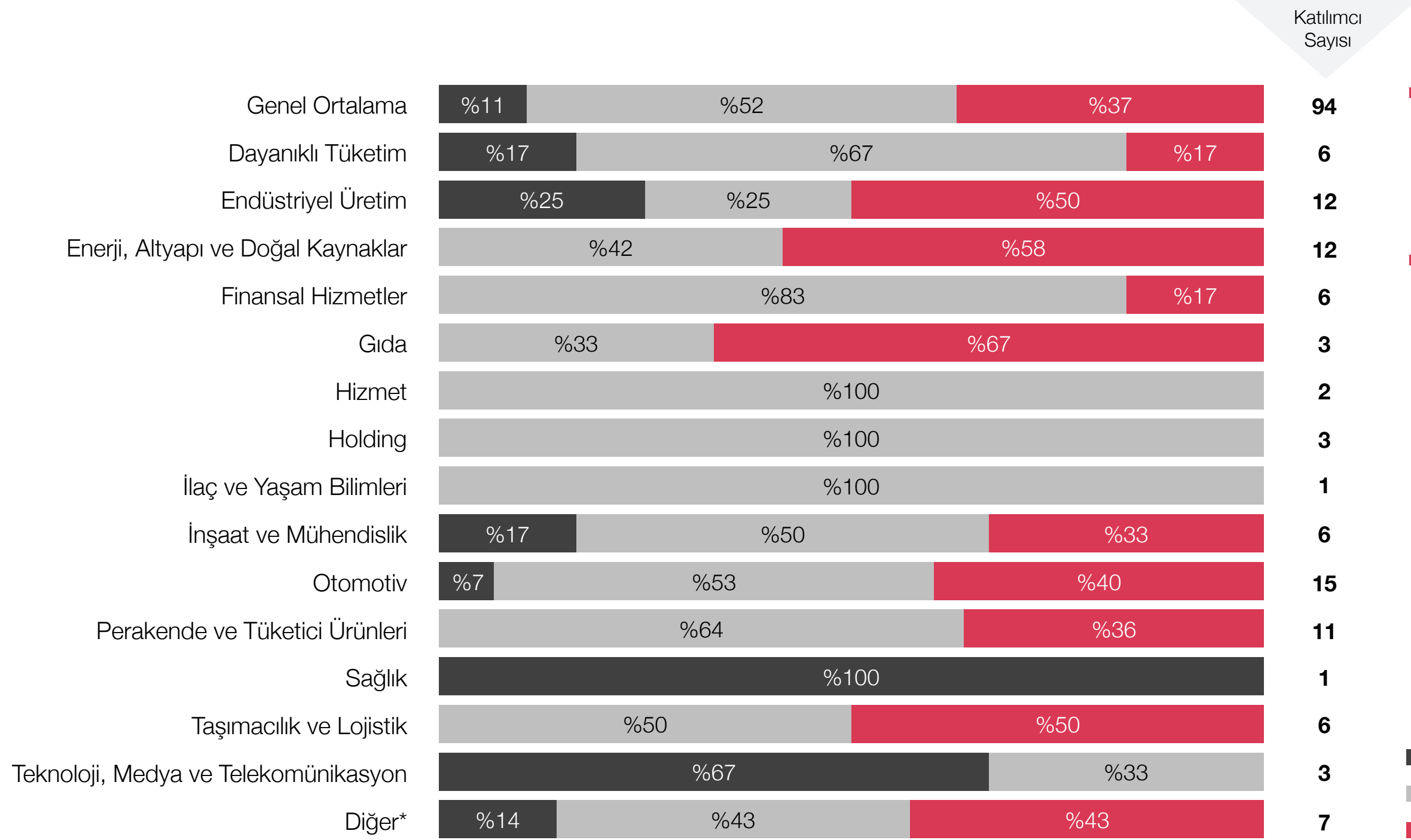
- Önümüzdeki beş yıl içinde öngörülen en büyük beş endirekt harcama kategorisi incelendiğinde, «Lojistik» %15 oran ile geçen seneye oranla artış kaydediyor.
- Gelecek dönemde lojistik maliyetlerin en büyük endirekt harcama kalemi olmaya devam etmesi beklenirken, operasyonların kapsamı genişledikçe, doğru tahminlenmiş lojistik maliyetlerin şirketler için daha kritik önem arz edeceği öngörülüyor.
- «Bilgi Teknolojileri» yanıtı mevcut durumda %10'luk paya sahipken, gelecek beş yıllık dönemde payı %13'e yükseliyor. Yanıtlar geçen sene olduğu gibi gelecek dönemde teknoloji kullanımı ve harcamalarının artacağına dair beklentiyi ortaya koyuyor.
- Mevcut duruma paralel olarak gelecek beş yıllık dönemde de, «Makine Parkı» yatırım harcamaları yerine dış kaynak kullanımının tercih edileceği görülüyor.
- 2022 yılı anketinde katılımcılar tarafından gelecek beş yıllık dönemde «Gayrimenkul» kategorisi harcamalarının artacağı öngörülürken, bu yıl gayrimenkul harcama öngörüsü mevcut durumla paralel şekilde %9'da kalıyor.
- «Pazarlama» harcamalarının, bir önceki yıla kıyasla azalmasına rağmen, gelecek beş yıl içinde önemli bir kategori olarak yerini koruyacağı öngörülüyor.

A brown cardboard shopping bag with a handle, standing upright on a green lawn. The bag features a large cutout of a recycling symbol (three chasing arrows forming a triangle). The edges of the cutout are reinforced with small, light green plastic or paper strips. The bag is positioned on the left side of the frame, with the text overlay on the right.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik konusunda bilgi seviyeniz nedir?

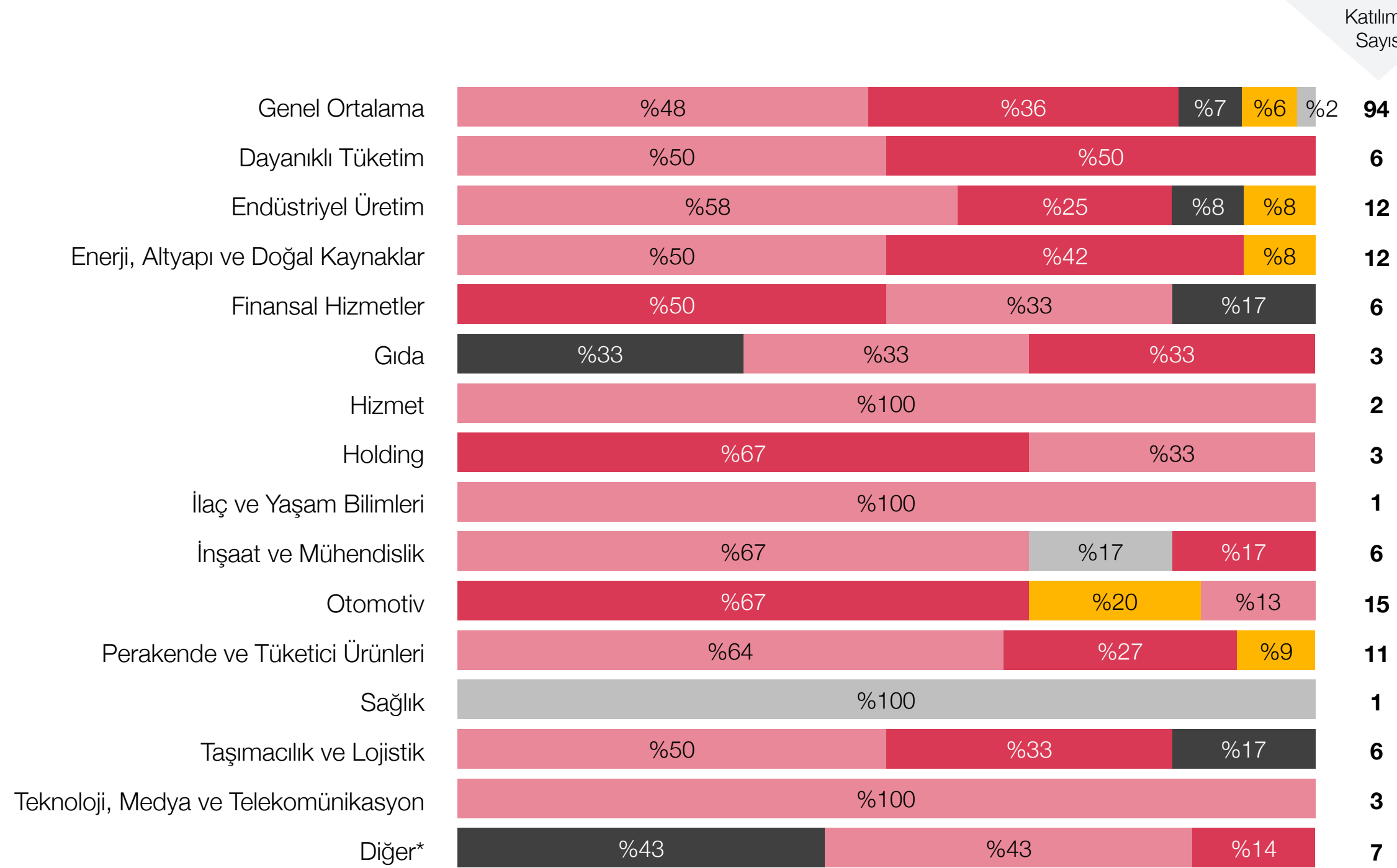


- Sürdürülebilirlik konusundaki bilgi seviyelerinin sektörlere göre değişkenlik gösterdiği görülüyor. Katılımcıların %52'si orta seviyede, %37'si ise ileri seviyede sürdürülebilirlik konusunda bilgi seviyelerine sahip olduklarını belirtiyor.
- İleri seviyede bilgiye sahip olduğunu belirtilen katılımcılar ağırlıklı olarak Endüstriyel Üretim, Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar, Gıda, Taşımacılık ve Lojistik sektörlerini temsil ediyor.

■ Başlangıç
■ Orta
■ İleri

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Şirketinizin uyguladığı bir sürdürülebilirlik stratejisi bulunuyor mu?

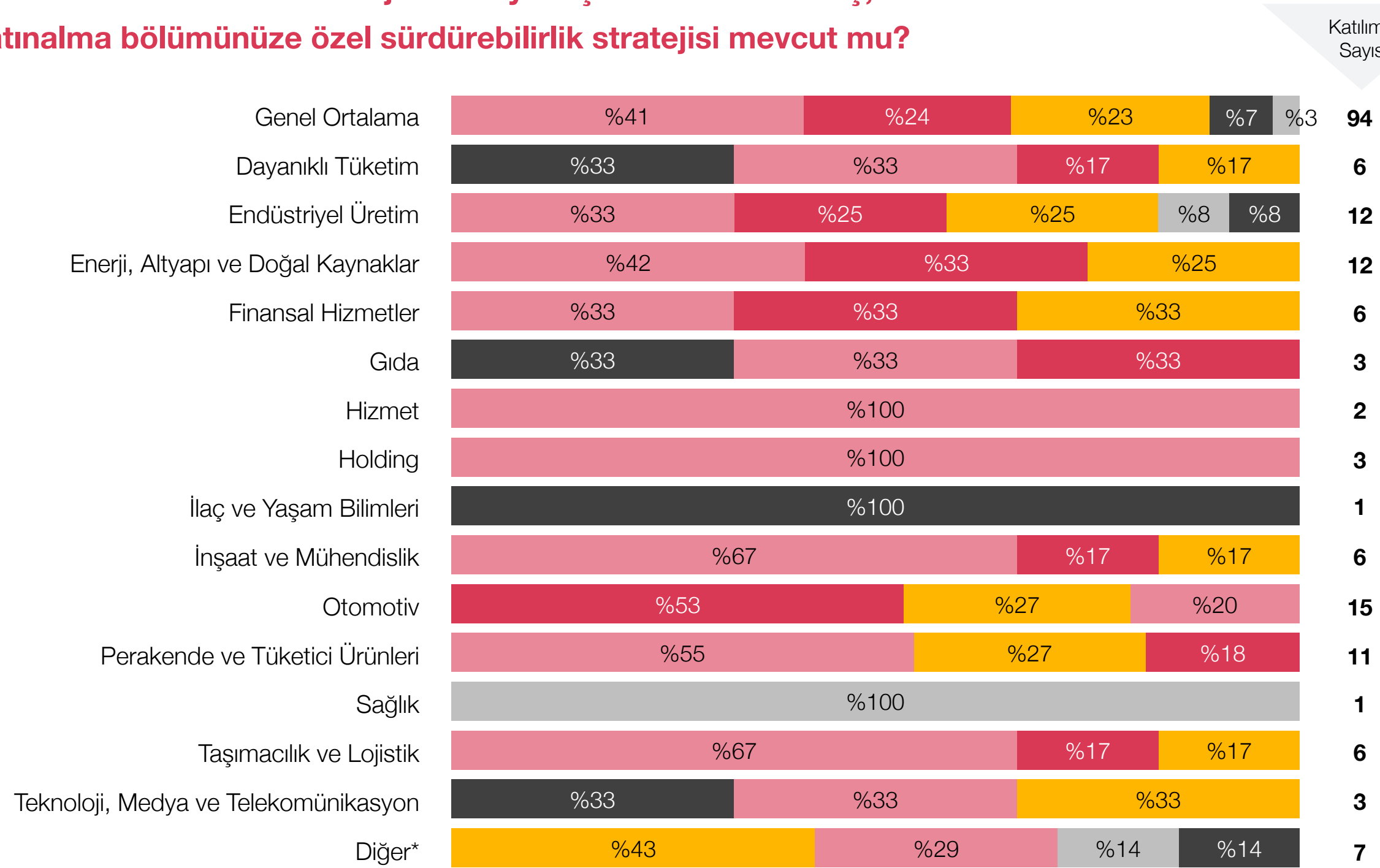


- Katılımcıların %84'ü sürdürülebilirlik stratejilerini kısmen veya tamamen uygulamış durumda olduğunu belirtiyor.
- Stratejilerini tamamen uygulamış olan şirketlerin oranı %36 ile ikinci sırada yer alıyor.
- Katılımcı şirketlerin %16'sında belirli bir sürdürülebilirlik stratejisi bulunmuyor, çalışanlarla paylaşılmıyor ya da belirlenen strateji uygulanmıyor.
- Sektörel olarak incelendiğinde; Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar ile Otomotiv sektörlerinde sürdürülebilirlik stratejilerini tamamen uygulamış olan firmaların sayısı öne çıkıyor.
- Genel olarak katılımcı şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini kısmen uygulama eğiliminde olması, bu konunun daha disiplinli bir yaklaşım ile henüz önceliklendirilmediğini ortaya koyuyor.

- Hayır
- Bilmiyorum
- Evet, henüz uygulanmamış durumda
- Evet, kısmen uygulanmış durumda
- Evet, tamamen uygulanmış durumda

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Şirket sürdürülebilirlik stratejisinden yola çıkarak hazırlanmış,
Satınalma bölümünüze özel sürdürülebilirlik stratejisi mevcut mu?

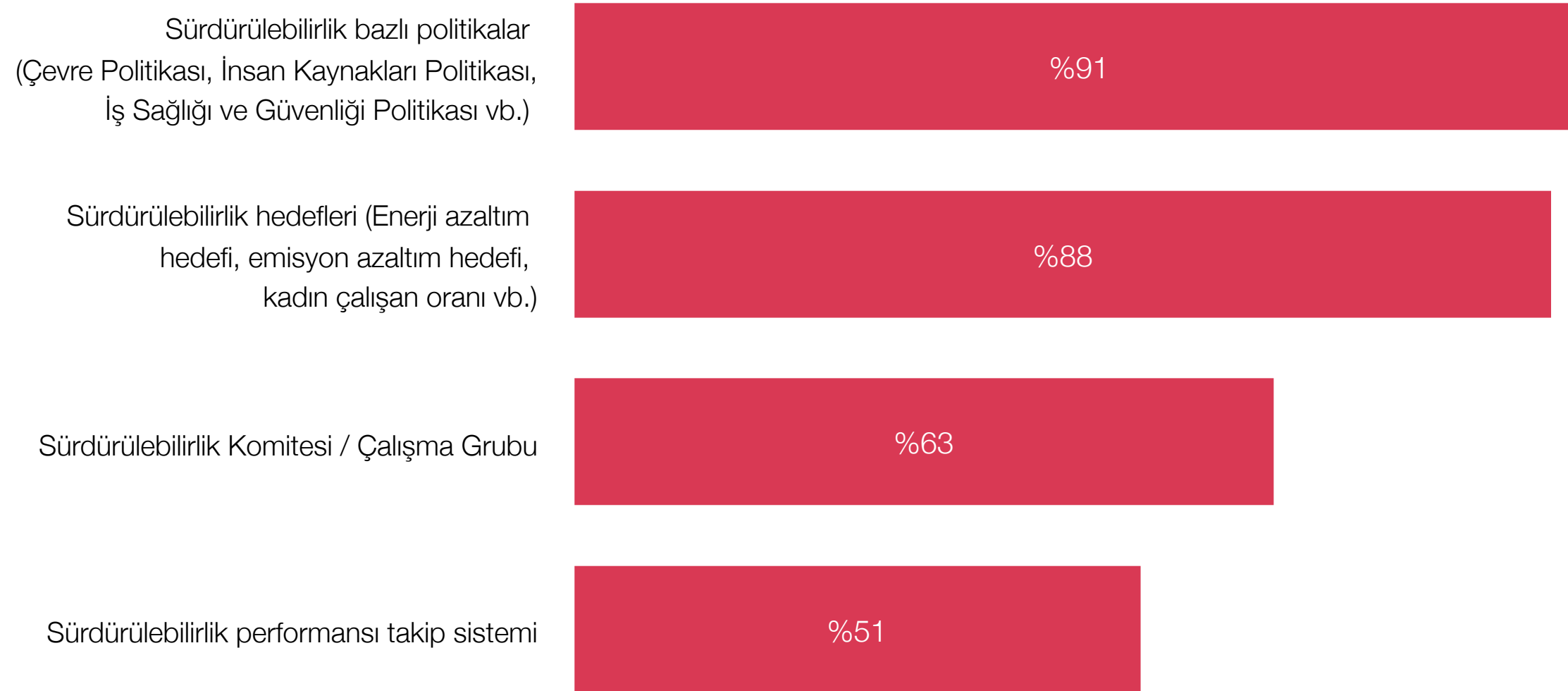


- Genel olarak katılımcıların %65'i, Satınalma bölümlerinin kendilerine özgü sürdürülebilirlik stratejilerini kısmen veya tamamen uyguladıklarını belirtiyor.
- Stratejilerini tamamen uygulayan Satınalma bölümlerinin oranı %24 ile ikinci sırada bulunuyor.
- Sektörel olarak incelendiğinde; Endüstriyel Üretim, Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar, Otomotiv sektörlerinde Satınalma bölümlerinin sürdürülebilirlik stratejilerini tamamen uygulayan firmaların sayısı dikkat çekiyor.
- Katılımcı şirketlerin %34'ünde Satınalma bölümüne özel sürdürülebilirlik stratejisi bulunmuyor, çalışanlarla paylaşılmıyor ya da belirlenen strateji uygulanmıyor.

- Hayır
- Bilmiyorum
- Evet, henüz uygulanmamış durumda
- Evet, kısmen uygulanmış durumda
- Evet, tamamen uygulanmış durumda

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

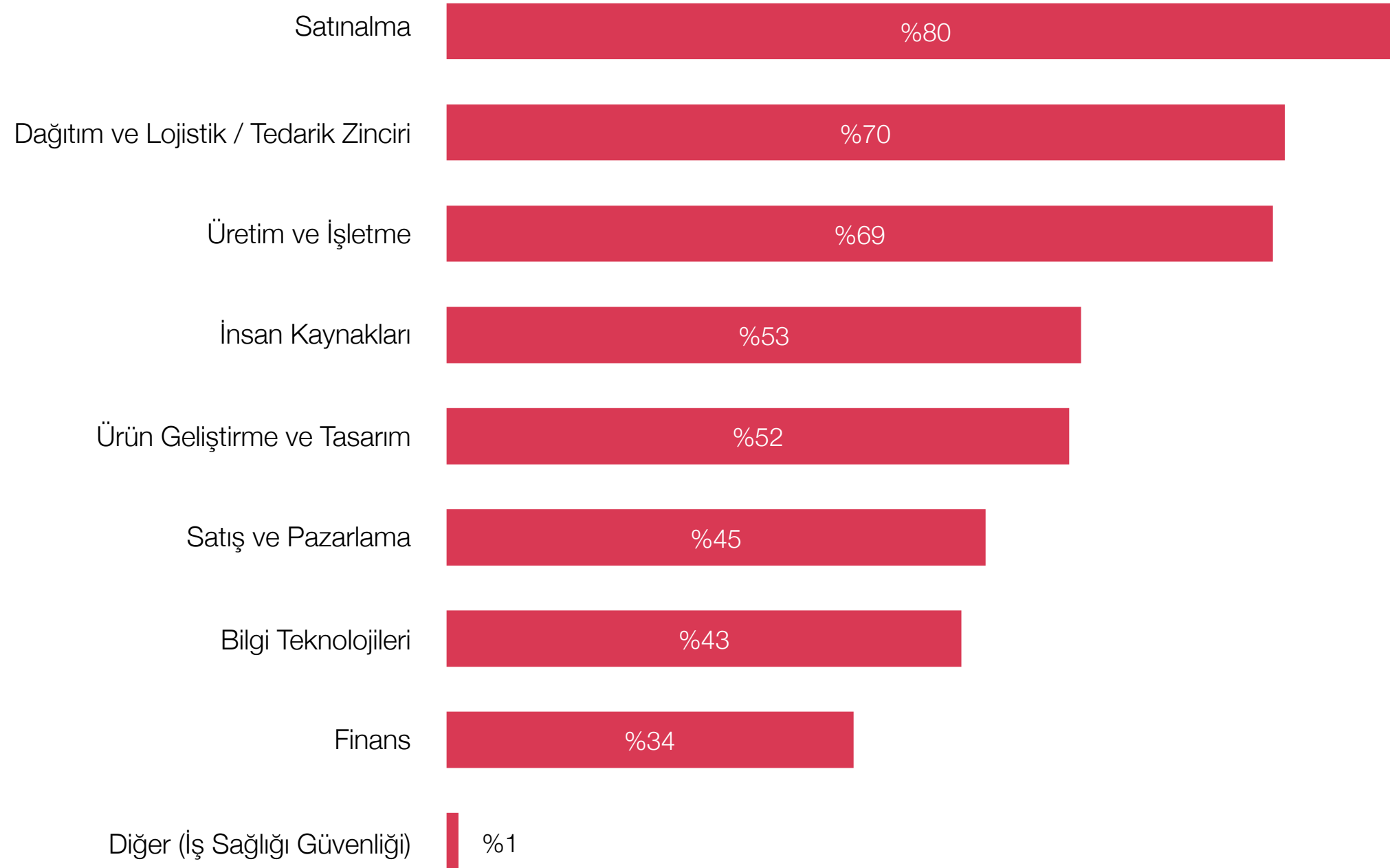
Sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında neler yer alıyor?



- Katılımcıların %91'i çeşitli sürdürülebilirlik politikalarının stratejinin bir parçası olduğunu belirtiyor. Şirketlerin sürdürülebilirlik amaçlarına ve taahhütlerine rehberlik eden bu politikalar, strateji zincirinin en temelinde yer alıyor.
- Ayrıca katılımcıların %88'i sürdürülebilirlik hedeflerinin (enerji azaltım hedefi, emisyon azaltım hedefi, kadın çalışan oranı vb.) sürdürülebilirlik stratejisinin önemli bir bileşeni olduğunu ifade ediyor.
- Katılımcı firmaların %88'inin sürdürülebilirlik hedeflerine sahip olduğu görülüyor. Ancak yalnızca %51'i performans takibi ile hedeflerin gerçekleşme oranını ölçüyor.
- Yeterli görünürlüğe ve takip disiplinine sahip olmayan performans göstergelerinin, firmaların kurumsal stratejilerinde sürdürülebilirlik konularının (sahipliği diğer bölümlere göre daha zayıf, komiteler üzerinden tanımlanan sorumlulukların da etkisiyle) henüz yeteri kadar yer edinemediğini gösteriyor. Sonuçlar sürdürülebilirlik stratejilerinin çeşitli yönleriyle ele almaya başladığını, süreçleri izleme ve iyileştirme konularında ise gelişim alanları olduğunu ortaya koyuyor.

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Şirketinizin uyguladığı sürdürülebilirlik stratejisi değer zincirinizin hangi kısımlarını kapsamaktadır?



- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu %80 oran ile sürdürülebilirlik stratejilerini «Satınalma» süreçlerini kapsayacak şekilde uyguladıklarını belirtiyor.
- «Dağıtım ve Lojistik / Tedarik Zinciri» (%70) ile «Üretim ve İşletme» (%69) süreçleri de sürdürülebilirlik stratejisinin önemli birer parçası olarak göze çarpıyor.
- Katılımcıların sürdürülebilirlik stratejilerinin daha çok operasyonel birimlere (Satınalma, Dağıtım ve Lojistik / Tedarik Zinciri, Üretim ve İşletme) odaklandığı gözlemleniyor.
- «Sürdürülebilir Tedarik Zinciri» yaklaşımının (Olgunluk ve Temel Oluşturma, Strateji Geliştirilmesi, Dönüşüm Yol Haritası, Dönüşüm Uygulamaları) hayata geçirilmesi için «Finans» ve «Bilgi Teknolojileri» departmanlarının strateji kapsamına daha fazla dahil edilmesi gerektiği değerlendiriliyor.

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

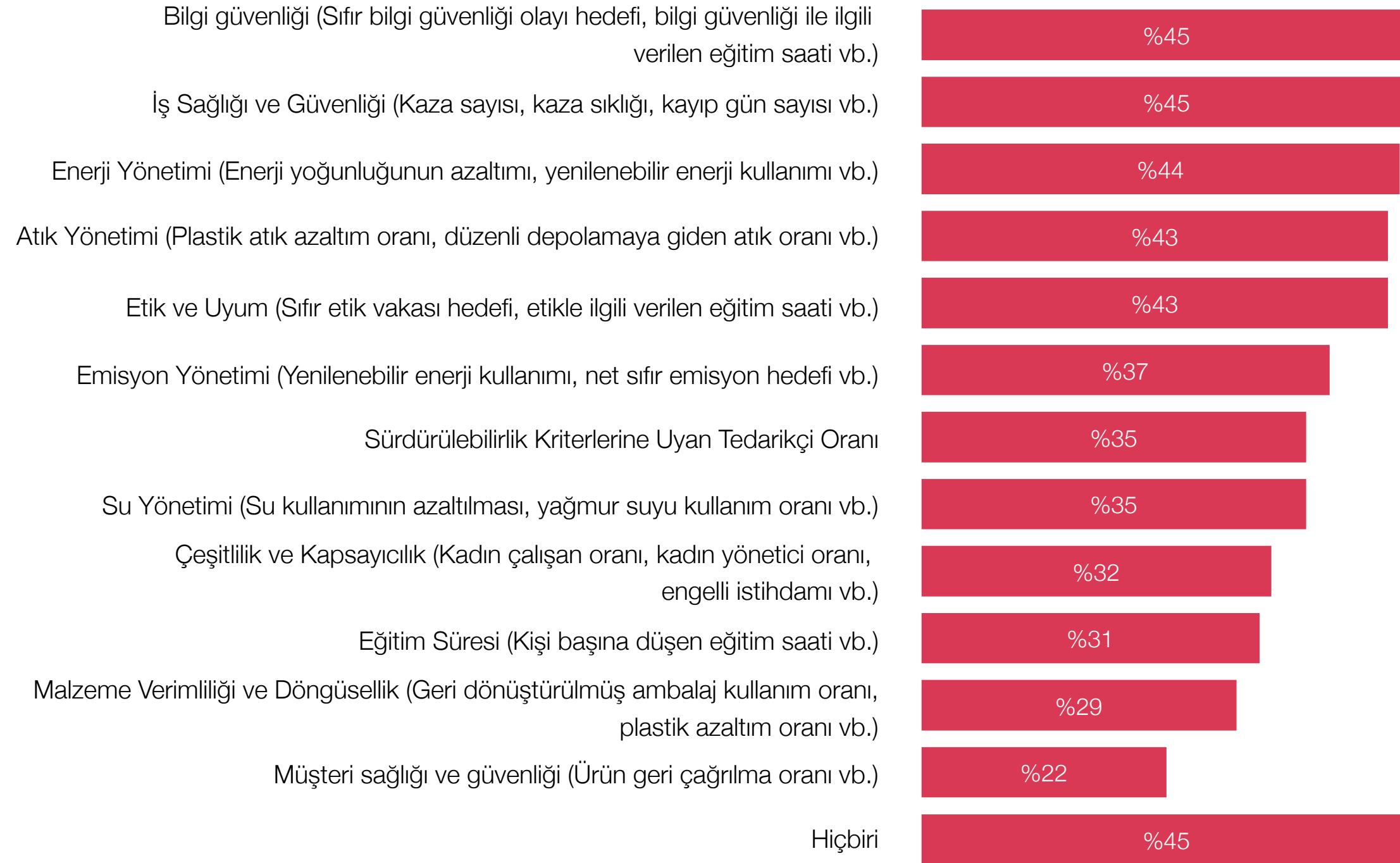
Şirketiniz için aşağıdakilerden hangileri doğrudur?



- Katılımcı şirketlerin %67'si şirketin sürdürülebilirlik açıklamalarını paylaştığı raporlama mekanizmaları, inisiyatifleri ve standartlarının mevcut olduğunu belirtiyor.
- Katılımcı şirketlerin yarıya yakınında (%55), şirketin satınalma operasyonları için ölçümlenen uzun vadeli ESG odaklı hedefleri ve takip edilen belirli anahtar performans göstergelerinin (KPI) olduğu belirtiliyor.
- Her 10 katılımcıdan 1'i herhangi bir sürdürülebilirlik inisiyatifini hayata geçirmediğini söylüyor.
- Araştırma kapsamında sorulan bir başka soruda firmaların sadece %51'inin sürdürülebilirlik performansı takibi yaptığı hatırlandığında; KPI takibinin ve belirtilen raporlama mekanizmalarının geliştirilmeye, ESG odaklı paydaş inisiyatiflerinin de daha güçlü bir şekilde desteklenmeye ihtiyaç duyduğu görülüyor.

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

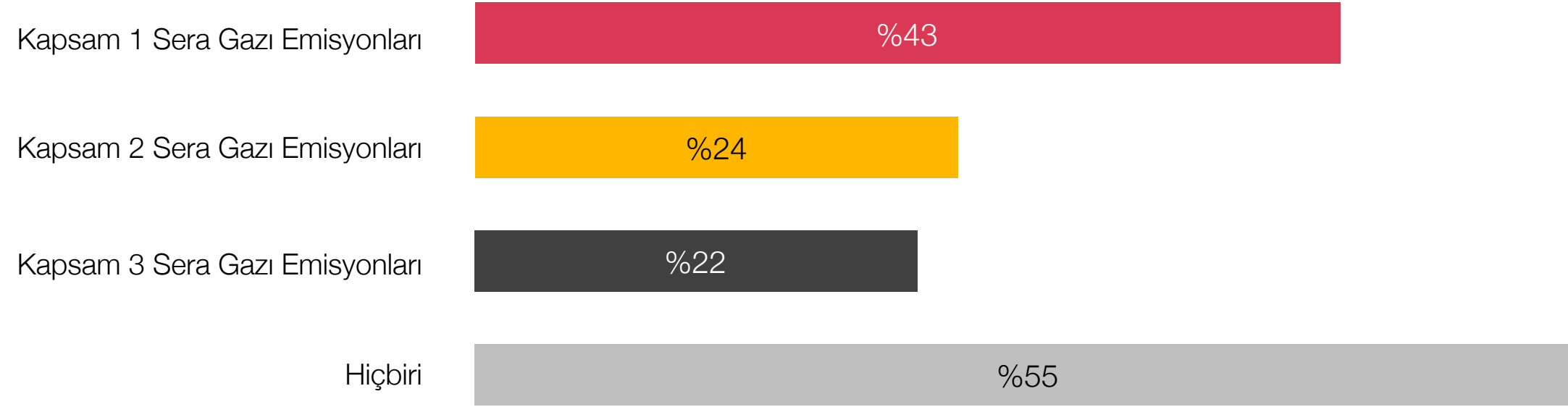
Şirketin satınalma işlevi için ölçümlenen uzun vadeli ESG odaklı hedefleri ve KPI'ları hangi konuları kapsamaktadır?



- Katılımcı şirketlerin %45'i ESG odaklı satınalma hedefleri arasında «Bilgi Güvenliği» ile «İş Sağlığı ve Güvenliği» konularını sayıyor.
- «Müşteri Sağlığı ve Güvenliği» (%22) ile «Malzeme Verimliliği ve Döngüsellik» (%29) anket sonuçlarına göre en çok gelişime ihtiyaç duyan ESG başlıkları olarak öne çıkıyor. Bu konularda ivedilikle gelişim gösterilmesi, ESG hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kritik önem arz ediyor.
- Katılımcı şirketlerin %45'inin uzun vadeli ESG odaklı hedefleri ve KPI'larının bulunmaması, kapsamlı bir şekilde ele alınması gereken bir nokta olarak öne çıkıyor.
- Toplam katılımcı sayısının sadece %55'inin belirtilen konuları farklı ağırlıklarda takip ettiği düşünüldüğünde, uzun vadeli ESG hedeflerinin farklı sektörlerde yaygınlaşması ve içselleştirilmesi ile ilgili daha hızlı yol alınan süreçlere ihtiyaç duyulduğu görülüyor.

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Emisyon hesabınızda hangi kapsamlar yer alıyor?

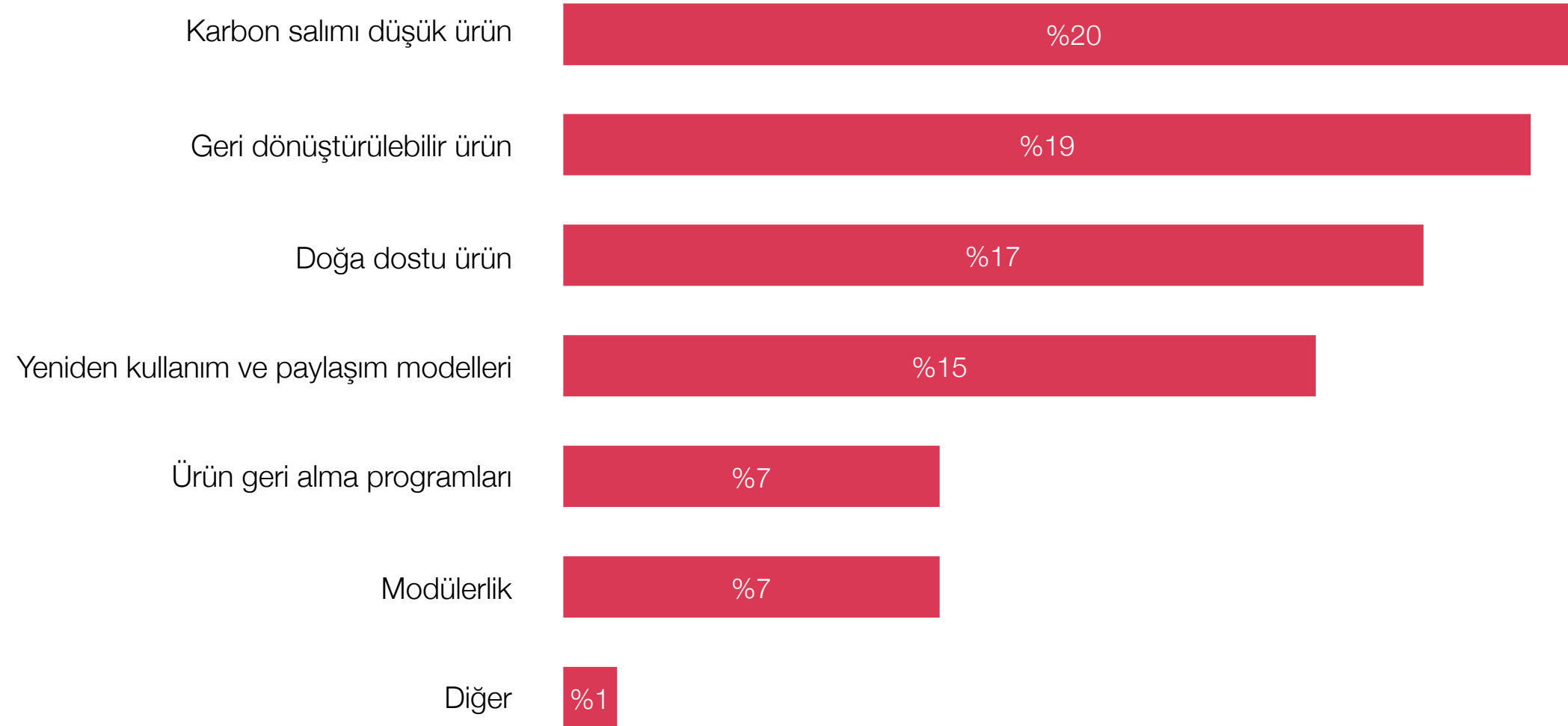


- Ankete katılan şirketlerin yarısından fazlasının (%55) emisyon hesaplarında herhangi bir kapsamı göz önünde bulundurmadıkları sonucu dikkat çekiyor.
- Emisyon hesaplarında kapsam belirleyen şirketler, sera gazı emisyonlarını listelenen kapsamlar altında belirtilen oranlarda değerlendiriyor:
 - **Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (%43):** Doğrudan faaliyetlerden kaynaklanan emisyonları içerir. (Örn. fabrika bacalarından salınan karbondioksit)
 - **Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (%24):** Elektrik ve ısı üretimi gibi dolaylı faaliyetlerden kaynaklanan emisyonları içerir. (Örn. elektrik tedarikçisinden satın alınan enerjinin neden olduğu emisyonlar)
 - **Kapsam 3 Sera Gazı Emisyonları (%22):** Değer zinciri emisyonlarını içerir. (Örn: tedarik zinciri, ürün kullanımı ve atık yönetimi süreçlerinden kaynaklanan emisyonlar)
- Sonuçlar değerlendirildiğinde, sürdürülebilirlik stratejileri ile belirlenen ESG hedeflerinin uyumu ve takibinin kurgulanması temel gelişim alanları olarak öne çıkıyor.



10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

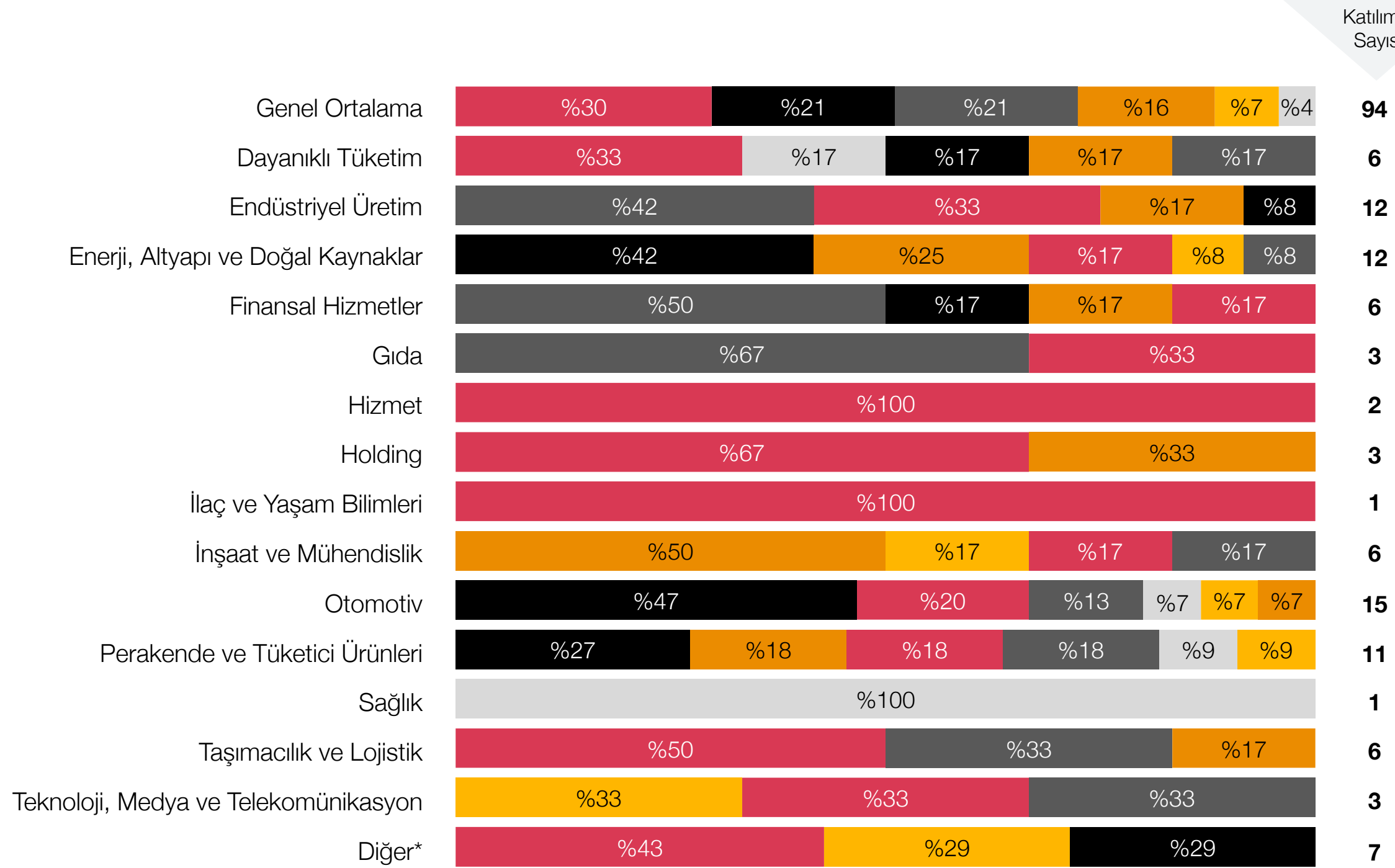
Şirketinizin sahip olduğu/ürettiği ürünlerin tasarımında döngüsellik kriteri nedir?



- Ankete katılan şirketlerin %20'si, sahip oldukları veya ürettikleri ürünlerin tasarımında «Karbon salımı düşük ürün» kriterini dikkate aldıklarını belirtiyor.
- «Geri dönüştürülebilir ürün» tasarımı %19'luk bir oran ile sürdürülebilirlik kriterleri arasında önemli bir yer tutuyor.
- «Doğa dostu ürün»lerin tasarımı (%17) ve «Yeniden kullanım ve paylaşım modelleri» (%15); şirketlerin doğal kaynak kullanımını azaltmaya, atık üretimini minimize etmeye ve ürünlerin yaşam döngüsünü uzatmaya yönelik çabalarını yansıtıyor.
- «Modülerlik» (%7) ve «Ürün geri alma programları» (%7), şirketlerin ürünlerin bakımını kolaylaştırarak uzun ömürlü olmalarını ve son kullanıcılar tarafından daha fazla kullanılmasını sağlamaya çalıştıklarını gösteriyor.
- Genel olarak şirketlerin ürün tasarımında döngüsellik kriterlerini dikkate alarak, daha sürdürülebilir ve çevre dostu ürünler üretmeye odaklandıkları gözlemleniyor.

10. Satınalma ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

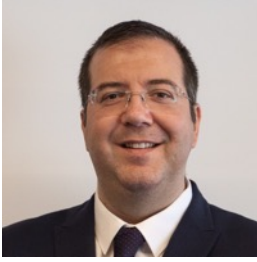
Şirketinizde sürdürülebilirlik ile ilgili veri toplama çalışmaları yapıyor mu?



- Farklı sektör ve şirketlerin veri toplamaya ilişkin tutumları değerlendirildiğinde, %89 oran ile kısmen/tamamen veri toplamaya başlanmış olması dikkat çekiyor.
- Katılımcı şirketlerin yalnızca %21'i ilişkili tüm verileri içerecek şekilde veri topluyor. Sektörel olarak incelendiğinde; «Otomotiv» sektöründe %47, «Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar» sektöründe ise %42 ile önemli ölçüde başarı sağlandığı görülüyor.
- «Dayanıklı Tüketim», «Endüstriyel Üretim», «Finansal Hizmetler», «Gıda» ve «Perakende ve Tüketici Ürünleri» sektörlerinde veri toplama konusunda, istenilen seviyede olmasa da, diğer sektörlerle göre daha aktif bir yaklaşım sergilendiği gözlemleniyor.
- Genel olarak veri toplama konusunda sektör bazında farklı yaklaşımların olduğu, ancak birçok şirketin veri toplama süreçlerini önemseydiği ve ilişkili verileri toplamaya çalıştığı sonucuna varılıyor.

■ Evet, tüm ilişkili verileri içerecek şekilde ■ Evet, büyük ölçüde ■ Evet, yapısal olmayan şekilde (PDF, MS Excel, MS Word vb.) ■ Evet, kısmen ■ Hayır, veri toplamıyoruz ■ Bilmiyorum

İletişim



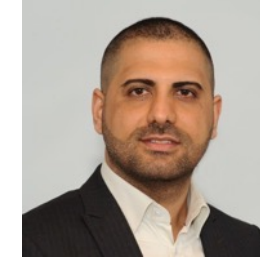
Dr. İsmail Karakış

PwC Türkiye Şirket Ortağı ve
Tedarik Zinciri Hizmetleri Lideri
ismail.karakis@pwc.com



Evren Sezer

PwC Türkiye Şirket Ortağı ve
Sürdürülebilirlik Platform Lideri
evren.sezer@pwc.com



Onur Gültekin

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



Sevtap Ertuğrul Başar

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



Bu içerik sadece genel bilgi verme amacı taşır ve profesyonel danışmanlardan alınacak hizmetin yerine geçmez.

© 2024 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır.

Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir.

Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

