

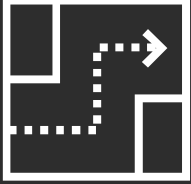
COVID-19 ile deęişen yeni dengeler
döneminde tedarikçilerinizi doğru
yönettiđinize emin misiniz?

Tedarikçi yönetimine analitik bir yaklaşım



İçindekiler

1- Tedarikçi yönetimi neden önemlidir?	03
2- PwC'nin tedarikçi yönetimi yaklaşımı nedir?	04
2-a) Tedarikçi yönetimi yapısı nedir?	06
2-b) Analitik hiyerarşi süreci nedir?	08
2-c) AHP yöntemi ile tedarikçi yönetim yapısı tasarımı	09
3- PwC nasıl yardımcı olabilir?	10



1- Tedarikçi yönetimi

neden önemlidir?

Genişleyen tedarik zincirleri operasyonel karmaşıklığı ve gizli maliyetleri her geçen gün artırırken, bu karmaşık yapıyı en doğru şekilde yönetmek objektif değerlendirme kriterleri içeren, etkin ve şeffaf stratejilerle mümkün olmaktadır. PwC ile Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR) işbirliğiyle hazırlanan Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2020 sonuçlarına göre katılımcıların %79'u tarafından stratejik öneme sahip bir bölüm olarak görülen satınalma, önceki yıllarda olduğu gibi şirketler için yarattığı geniş fırsatlarla bu stratejilerin odak noktasında yer almaktadır. Şirket ihtiyaçları doğrultusunda belirlenecek etkin bir satınalma stratejisi karmaşık yapıların yönetilmesini kolaylaştırarak maliyetleri azaltacaktır.

Anket sonuçları, katılımcı şirketlerin satınalma birimi önceliklerinin **maliyetin düşürülmesi, riskin azaltılması ve hizmet seviyesinin artırılması** çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Şirketlerin sıklıkla karşılaştığı, riskin büyük çoğunluğuna karşılık

gelen az sayıda tedarikçinin bulunduğu ve olası yeni tasarruf fırsatlarının kolaylıkla görülemediği durumlarda, riskin azaltılması ve maliyetin düşürülmesi için **“tedarikçi ilişkileri yönetimi”** ön plana çıkmaktadır. Özellikle COVID-19 ve sonrası dönemde şirketlerin güvene dayalı şeffaf yapılarla tedarikçileri ile daha fazla stratejik iş ortaklığı kurmaları beklentisi ve gerekliliği göz önüne alındığında, arkasında bilimsel metotlar bulunan ve objektif kriterler içeren bir tedarikçi yönetimi yapısının önemi giderek artmaktadır.

Tedarikçi yönetimi uçtan uca bütünsel bir şekilde ele alındığında; devreye alma / devreden çıkarma, segmentasyon, seçim, performans değerlendirme ve işbirliği süreçlerinden oluşmaktadır. Objektif kriterlerle tanımlı bir **“tedarikçi yönetim yapısı”**, şirketlerin yaygın olarak karşılaştığı maliyet, risk ve hizmet seviyesi ile ilgili zorluklara ve ilgili ihtiyaçlarına etkin çözüm sağlayacaktır:

Tedarikçi segmentasyon metodunun

uygulanması ile tedarikçiler düzenli aralıklarla değerlendirilerek farklı stratejilerin uygulanacağı segmentlere ayrılır. Segmentasyon kriterleri farklı alanlarda objektif değerlendirmeler yapma imkânı sunar, bu sayede tedarikçi yönetiminde bir taraftan standardizasyon ve verimlilik elde edilirken diğer taraftan segment bazında farklılaşan tedarikçi yönetimi yaklaşımları geliştirilebilir.

Tedarikçi seçim kriterleri

ile doğru zamanda, en yüksek değer yaratan alımın gerçekleşmesi sağlanır. Tedarikçi yeterlilik değerlendirme, tedarikçi kaydı, tercih edilen tedarikçi belirleme vb. süreçlerin tanımlanması ve uygulanmasıyla elde edilen doğru tedarikçi yönetimi sayesinde ileriye yönelik yatırımların ve işbirliklerinin oluşturulması sağlanır ve rekabet gücü artırılır.

Tedarikçi performans değerlendirmesi

sonucunda tedarikçi kaynaklı problemler (kalite, teslimat vb.) belirlenir. Tedarikçilerle birlikte hazırlanacak gelişim planları ile ilgili performans alanları üzerinde iyileştirmeler tasarlanır, doğru uygulama ve takip sayesinde geleceğe yönelik riskler azaltılarak finansal/ operasyonel kazanımlar elde edilir.

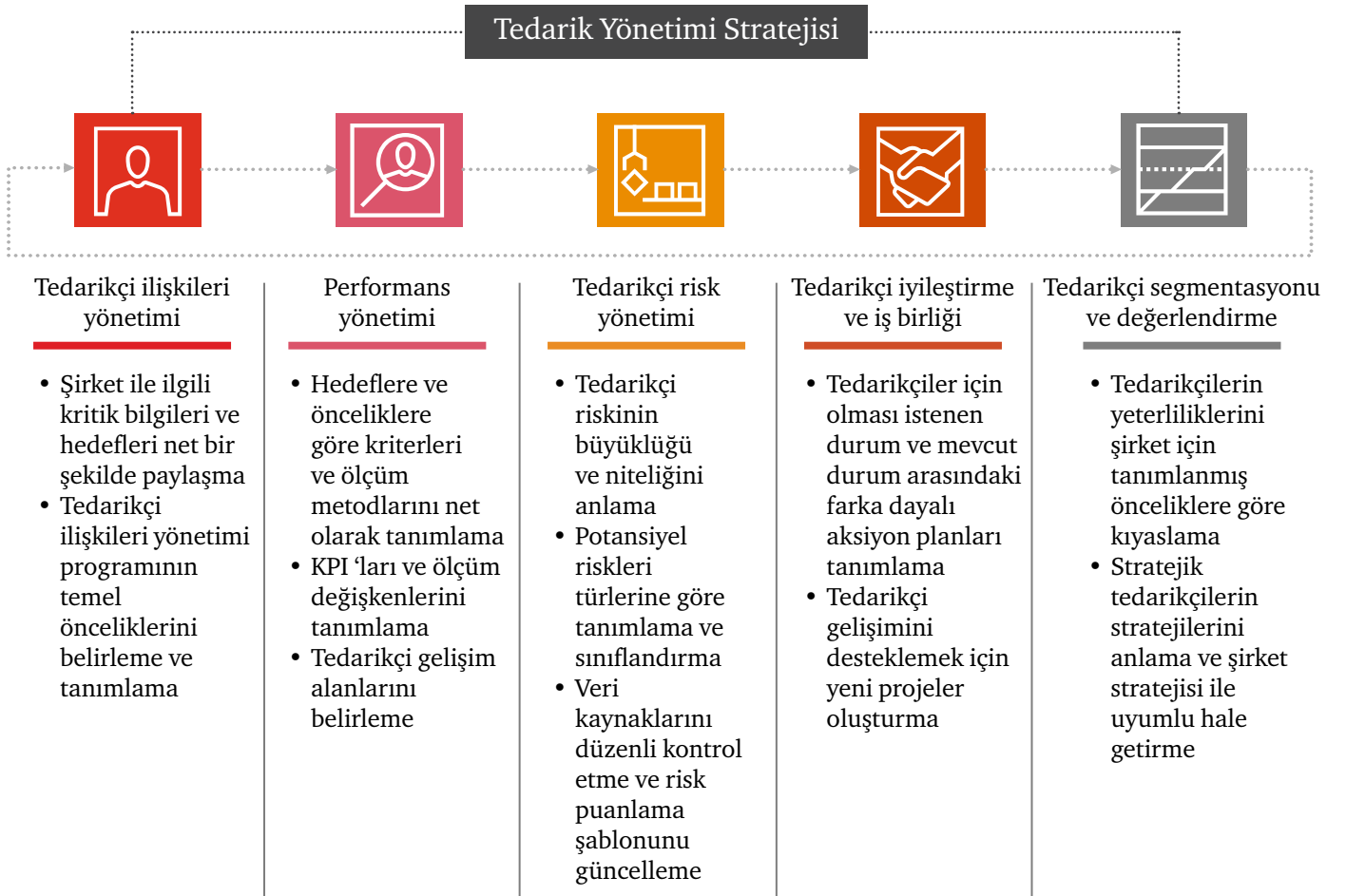


2- PwC'nin tedarikçi

yönetimi yaklaşımı nedir?

PwC olarak Tedarikçi Yönetimi'ni, kritik tedarikçilerin gelişimini sürdürmeye odaklanan bir süreç olarak tanımlıyoruz. Şekil 1'de görüldüğü üzere, PwC'nin Tedarikçi Yönetimi Yaklaşımı, merkezinde satınalma stratejisinin yer aldığı, tedarikçi ilişkilerini uçtan uca kapsayan bir yapıdan oluşmaktadır. Tedarikçi

segmentasyonu, risk ve performans yönetimi gibi süreçler birbirlerini destekleyecek şekilde döngüsel bir yapıda düzenli olarak takip edilmekte ve şirket ihtiyaçlarına uygun olarak, kritik tedarikçilerle iş birliği ve gelişimi destekleyen entegre bir yaklaşım izlenmektedir.

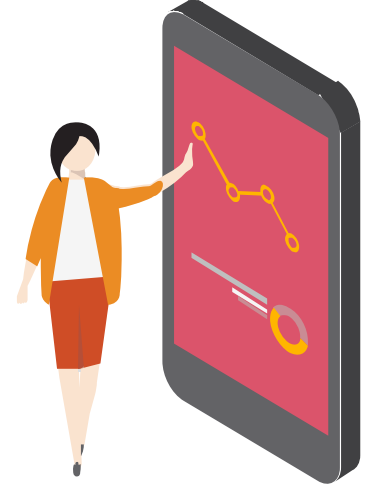


Şekil 1. PwC Tedarikçi Yönetimi Yaklaşımı



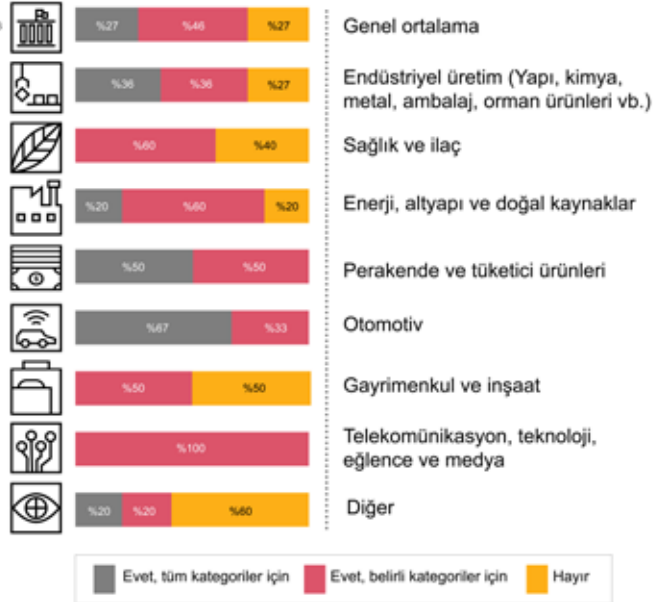
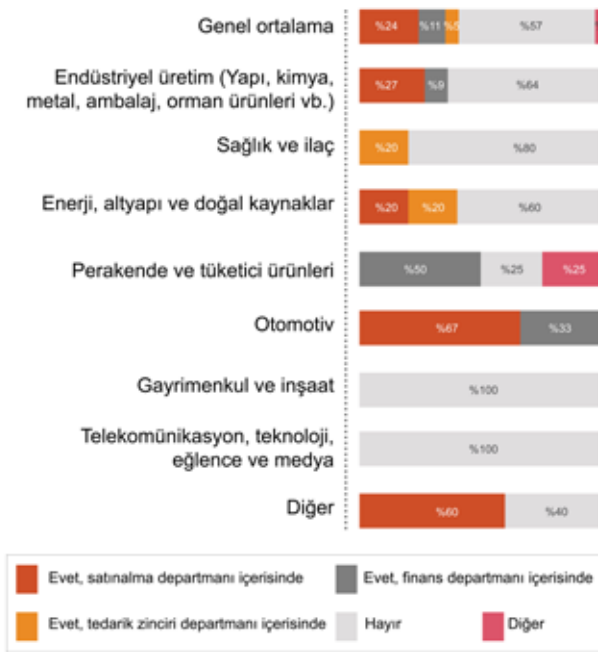
PwC ile Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR) iş birliğiyle hazırlanan Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2020 sonuçlarına göre Şekil 2'de görüleceği üzere katılımcı kuruluşların %24'ünde satınalma departmanı içerisinde risk yönetimi için ayrı bir organizasyon bulunurken; %11'inde finans, %5'inde ise tedarik zinciri departmanının altında bir yapılanma bulunmaktadır. %57 ile katılımcıların büyük bir çoğunluğunda ayrı bir satınalma risk yönetimi organizasyonu bulunmamaktadır. Bu alanda en yüksek olgunluğa sahip endüstri %100 oranında (%67 satınalma, %33 finans içerisinde) satınalma risk yönetimi organizasyonuna sahip otomotiv endüstrisidir. Şekil 3'te görülebileceği gibi katılımcıların %73'ünde tedarikçiler belirli ya da tüm kategoriler için risk sınıflarına göre segmente edilmiş olarak

yönetilmektedir. Genel ortalama olarak ankete katılan kurumların %27'sinde tedarikçilere ilişkin risk sınıflandırması bulunmadığı görülmektedir. Otomotiv sektörü bu alanda da %100 oranıyla (%67 tüm kategoriler için, %33 belirli kategoriler için) olgun bir yapıya sahip olmasıyla ön plana çıkmaktadır.



Kuruluşunuzda satınalma risk yönetimi için ayrı bir organizasyon/birim bulunuyor mu?

Tedarikçiler risk sınıflarına göre segmente edilmiş olarak yönetiliyor mu?



Şekil 2. Satınalma Risk Yönetimi Organizasyon Yapılanması

Şekil 3. Risk Sınıflarına Göre Segmente Edilmiş Tedarikçi Yönetimi

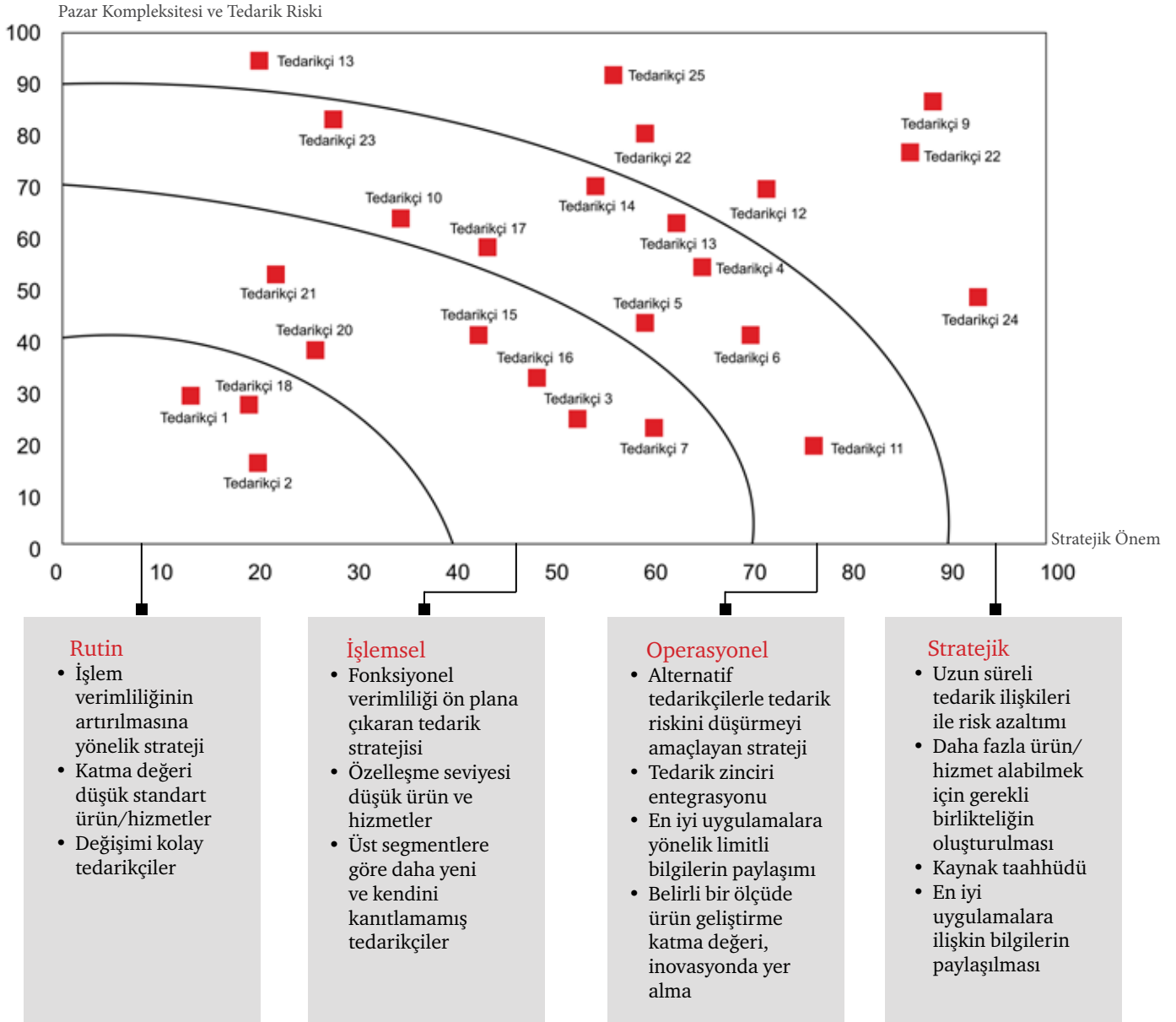
2-a) Tedarikçi yönetimi yapısı nedir?

Tedarikçi yönetimi yapısı; tedarikçi segmentasyonu, tedarikçi seçimi ve tedarikçi performans değerlendirme olmak üzere 3 ana başlık altında incelenebilir:

1. Tedarikçi segmentasyonu:

Firmanın mevcut tedarikçi havuzu uygun kriterler çerçevesinde (risk puanlaması da dahil olmak üzere) değerlendirilir. Tedarikçiler, iki eksende aldıkları puanlar doğrultusunda konumlandırılır ve daha sonra farklı yaklaşımlarla belirlenebilen “tedarikçinin firma

için stratejik önemi” ve “tedarikçi pazarı karmaşıklığı” gibi eksenlerdeki konumlarına göre segmentlere ayrılır. Her bir segment altındaki ilgili stratejiler tedarikçiler için uygulanır. Tedarikçi segmentasyonuna ilişkin bir örnek Şekil 4’te verilmektedir.



Şekil 4. Örnek Tedarikçi Segmentasyon Yaklaşımı

2. Tedarikçi seçimi:

Tedarikçi segmentasyonunun tamamlanmasının ardından farklı segmentler için farklı ağırlıklara sahip olacak şekilde tedarikçi seçim kriterleri belirlenir. Pazar araştırması ve geçmiş tecrübelere istinaden tedarikçi uzun listesi oluşturulur. Bu listedeki tedarikçilerin belirlenen kriterler doğrultusunda verileri toplanarak yeterlilik değerlendirmesine hazırlanılır. Uzun listedeki tedarikçiler, oluşturulan puanlandırma yapısıyla değerlendirilir ve tedarikçi uzun listesinin kısa listeye indirgenmesi sonrası kısa liste üzerinden uygun tedarikçi seçimi gerçekleştirilir.

3. Tedarikçi performans değerlendirme:

Farklı segmentler için farklı ağırlıklara sahip olacak şekilde, sektör dinamikleri ve firma ihtiyaçlarına uygun olarak performans değerlendirme kriterleri tanımlanır. Tedarikçi seçimi tamamlandıktan sonra, performans değerlendirme yapılarak skor kartları oluşturulur. Tedarikçinin öne çıkarak rekabetten ayrıştığı noktalar ve gelişim alanları belirlenir. Belirlenen gelişim alanları üzerinden oluşturulan tedarikçi gelişim planı sayesinde uzun dönem performans iyileştirmesi sağlanır.

“

Tanımlanan her üç süreç de ihtiyaç halinde veya belirli aralıklarla tekrarlanarak sağlıklı bir tedarikçi yönetimi sağlanır. Bu üç süreç her ne kadar girdi ve çıktılar bakımından birbirinden ayrışsa da her bir süreçte belirli kriterler üzerinden değerlendirme yapılması ve değerlendirme sonucuna göre uygun aksiyonlar alınması ortak noktalardır. Etkin ve uzun vadede başarılı olacak bir yapının farklılaşan en önemli özelliği, kullanılan kriterlerin ve ilgili ağırlıkların **objektif ve analitik bir yaklaşımla** belirlenmiş olmasıdır. Bu amaç doğrultusunda tedarikçi yönetim aşamalarında PwC olarak bu konuda bilimsel açıdan da en sık kullanılan yöntem olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)'ni kullanıyoruz....

2-b) Analitik hiyerarşi süreci nedir?

Kriterlerin ve ağırlıkların objektif ve analitik bir yaklaşımla belirlenmesi aşamasında günümüzde en önde gelen yöntem **Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)**'dir. AHP ile kriter ve ağırlık belirleme, 4 ana adımdan oluşmaktadır ve bu yöntemin uygulanması sonucunda hiyerarşik kriter yapısı elde edilir:



1- Kriterlerin belirlenmesi

Ağırlıklandırması yapılacak kriterler için bir uzun liste oluşturulur. Bu kriterler daha sonra sektör ve firma ihtiyaçlarına uygun bir şekilde kısa listeye indirgenir ve hiyerarşik yapıya oturtulur.



3- Ağırlıkların hesaplanması

Kriterlerin önem derecelerine göre puanlandırılmasının ardından yöntemin gerektirdiği matematiksel işlemler yapılarak kriter ağırlıkları elde edilir.



2- Karşılaştırma yapılması

Hiyerarşik yapının belirlenmesinin ardından bütün kriterler birbirleri arasındaki görece önem derecelerine göre puanlandırılır.



4- Tutarlılık hesaplamalarının yapılması

Oluşturulan ağırlık matrisinin tutarlılık endeksi hesaplanır. Rassal gözlemler için karşılık gelen tutarlılık sabiti ile karşılaştırılarak, yapılan değerlendirmelerin tutarlılık doğrulaması gerçekleştirilir.



PwC yaklaşımı, oluşturulan yapının uzun süreli kullanımını desteklemek ve şeffaflığı artırmak amacıyla tedarikçi yönetim yapısının bütün adımlarında kriterlerin ve ağırlıkların belirlenmesi için AHP yönteminin kullanılmasını içermektedir.

2-c) AHP yöntemi ile tedarikçi yönetim yapısı tasarımı



AHP yöntemi, alanlarında lider firmalar için PwC tarafından başarıyla uygulanmakta, kriterler ve ağırlıkların analitik ve objektif bir şekilde belirlendiği tedarikçi yönetim yapıları oluşturulmaktadır.

Projeler kapsamında ilk olarak anket çalışmaları ve üst yönetim toplantıları sayesinde sektör dinamikleri ve firma ihtiyaçları anlaşılmakta, bu ihtiyaçlar PwC uzmanlığı ve tecrübesiyle birleştirilerek kriterler ve hiyerarşik yapılar tanımlanmaktadır. Belirlenen kriterler AHP yöntemiyle ağırlıklandırılmakta ve bir kez daha firma ihtiyaçlarına göre ayrıştırılarak farklı kategoriler, segmentler ve ürün grupları özelinde farklılaştırılmaktadır. Proje kapanışından önce modeller mevcut tedarikçi verileri ile çalıştırılmakta, tedarikçi segmentleri ve kritik tedarikçiler için performans değerlendirme sonuçları elde edilmektedir. Yapılan projeler incelendiğinde tedarikçi seçimi ve performans değerlendirmesinde en önemli kriter ana kategorileri; Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2020

sonuçlarına paralellik göstererek; “kalite”, “hizmet seviyesi”, “maliyet” ve “tedarikçi yetkinliği” olarak şekillenmektedir.

Elde edilen sonuçlar kullanılarak hem uzun vadede düzenli olarak kullanılmaya devam edilebilecek hem de bir satınalma yazılımına entegre çalışabilecek analitik tedarikçi yönetim modelleri tasarlanarak firmalarla paylaşılmaktadır. PwC'nin proje yaklaşımı, belirlenen tedarikçi segmentlerine göre kategori yönetimi ilişkili farklılıklar da göz önüne alınarak tedarikçi seçme ve değerlendirme yapısı (kriterler, ağırlıklar, önem dereceleri ve skor kartlar) tasarlanmasını ve bu farklı segmentler bazında Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (Supplier Relationship Management – SRM) konseptinin uygulanması için gerekli altyapı oluşturulmasını içermektedir.



3- PwC nasıl

yardımcı olabilir ?

PwC'nin satınalma çözümleri, alanındaki en iyi uygulama örneklerini oluşturmaya devam etmektedir. Tedarikçi yönetimi yapısının tasarlanmasında Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi; bilimsel, objektif ve şeffaf bir yaklaşım sağlayarak bu alandaki en yüksek olgunluk seviyesini oluşturmaktadır. PwC, AHP yöntemini satınalma alanındaki uzmanlığı ve tecrübesiyle birleştirerek projelerinde başarıyla uygulamaktadır.

Proje çalışmalarımız esnasında şirketler için hem mevcut hem de gelecek iş ihtiyaçlarına yönelik özelleşmiş ve farklılaşmış tedarikçi yönetim modelleri geliştiriyor ve

şirketlere özgü olarak geliştirdiğimiz modelin detaylarını aktararak PwC ile çalışma dönemi sonrası da kullanımını ve şirketler için fayda üretmeye devam etmesini sağlıyoruz...

Tedarikçilerinizi analitik temellere dayalı sistematik bir yaklaşım ile objektif olarak yönetebilmek ve bu konuda daha detaylı bilgi almak için bizimle iletişime geçin.



Dr. İsmail Karakış, Şirket Ortağı
Tedarik Zinciri Lideri
Yönetim Danışmanlığı
+90 (212) 355 2337
ismail.karakis@pwc.com



İbrahim Torluoğlu, Müdür
Yönetim Danışmanlığı
+90 (212) 326 6060
ibrahim.torluoglu@pwc.com



Uluç Şolt, Kıdemli Danışman
Yönetim Danışmanlığı
+90 (212) 326 6060
uluc.solt@pwc.com

