

PwC – TEDAR  
*Yeni Nesil Satınalma Anketi*  
2018





## İçindekiler

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>Yeni Nesil Satınalma Anketi 2018</b>     | <b>04</b> |
| Katılımcı Profili ve Kuruluş Profili .....  | 06        |
| <b>Ana Bulgular</b>                         | <b>08</b> |
| Ciro ve Satınalma Bütçesi Analizleri .....  | 10        |
| Satınalma Bölüm Algısı .....                | 12        |
| Satınalma Organizasyonu .....               | 14        |
| Satınalma Aktiviteleri .....                | 18        |
| Satınalma Karar Mekanizmaları .....         | 20        |
| Satınalma Süreç Yönetimi .....              | 22        |
| Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar ..... | 24        |
| Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları .....   | 26        |
| Endirekt Satınalma .....                    | 28        |

# Yeni Nesil Satınalma Anketi 2018

Türkiye’de ilk olarak 2016 yılında PwC tarafından gerçekleştirilen ve bu yıldan itibaren PwC ve Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR) iş birliği ile gerçekleştirilmeye devam edecek olan **Yeni Nesil Satınalma Anketi**’nin ikincisi ile, temel olarak satınalma alanında sektörel olarak bulunduğumuz noktayı ve gelişim alanlarını ölçmek, sonuçlarını bir rapor olarak sunarak satınalma ve tedarik yönetimi işlevine katma değer yaratmayı amaçlıyoruz.

Standart olarak sorulan sorular ile ilgili alanlarda önceki yıllara göre bu işlevin nasıl geliştiği ölçülürken, bu yıl "Endirekt Satınalma" teması ile bu alandaki gelişmelere de ışık tutmayı hedefliyoruz.

11 ana sektörden 92 geçerli yanıtın alındığı bu anket çalışmasının hem iş dünyası hem de satınalma liderleri için faydalı ve yönlendirici olacak bulgular ortaya çıkardığına inanıyoruz.

Bu yıl yapılan Yeni Nesil Satınalma Anket çalışması kapsamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlar aşağıdaki noktalarda değerlendirilmiştir:

- Satınalma fonksiyonu algısı,
- Satınalma organizasyonu,
- Satınalma süreci,
- Satınalma fonksiyonuna ilişkin kullanılan teknolojiler,
- Satınalma olgunluk seviyesi,
- Endirekt satınalma konusunda organizasyonel yapılanma

Katılımcılara 23 soru sorulmuş olup, cevaplar 10 başlık altında incelenmiştir.







# 1) Katılımcı Profili ve Kuruluş Profili

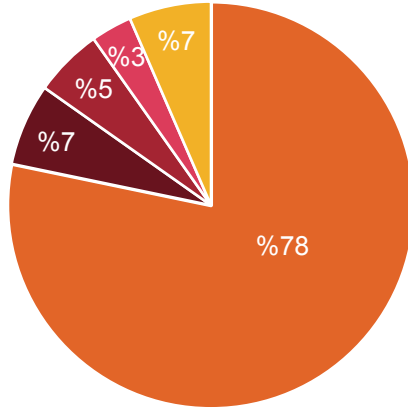
Anketi dolduran katılımcıların,

- **%78**'i direkt olarak satınalma fonksiyonunda
- **%15**'i satınalmanın çok yakın çalıştığı üst yönetim, tedarik zinciri veya mali işler gibi fonksiyonlarda
- **%7**'si bilgi teknolojileri, insan kaynakları ve denetim gibi fonksiyonlarda görev almaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların

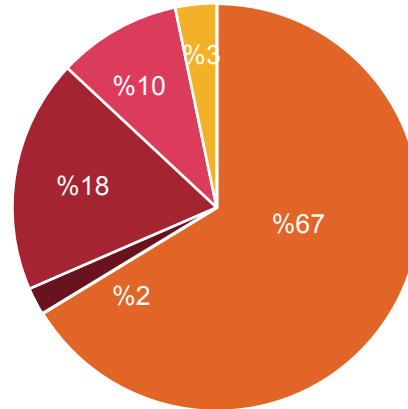
**%59'unda 500 kişiden fazla** kişi çalışmaktadır. Bu kuruluşların **%87'si ise 10 yıldan fazla** süredir faaliyet göstermektedirler.

## Katılımcıların çalıştıkları iş birimleri



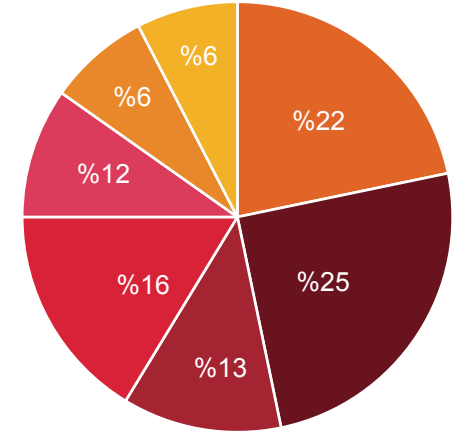
Satınalma   Üst yönetim   Tedarik zinciri  
Mali işler   Diğer

## Kaç yıldır faaliyet gösteriyor?



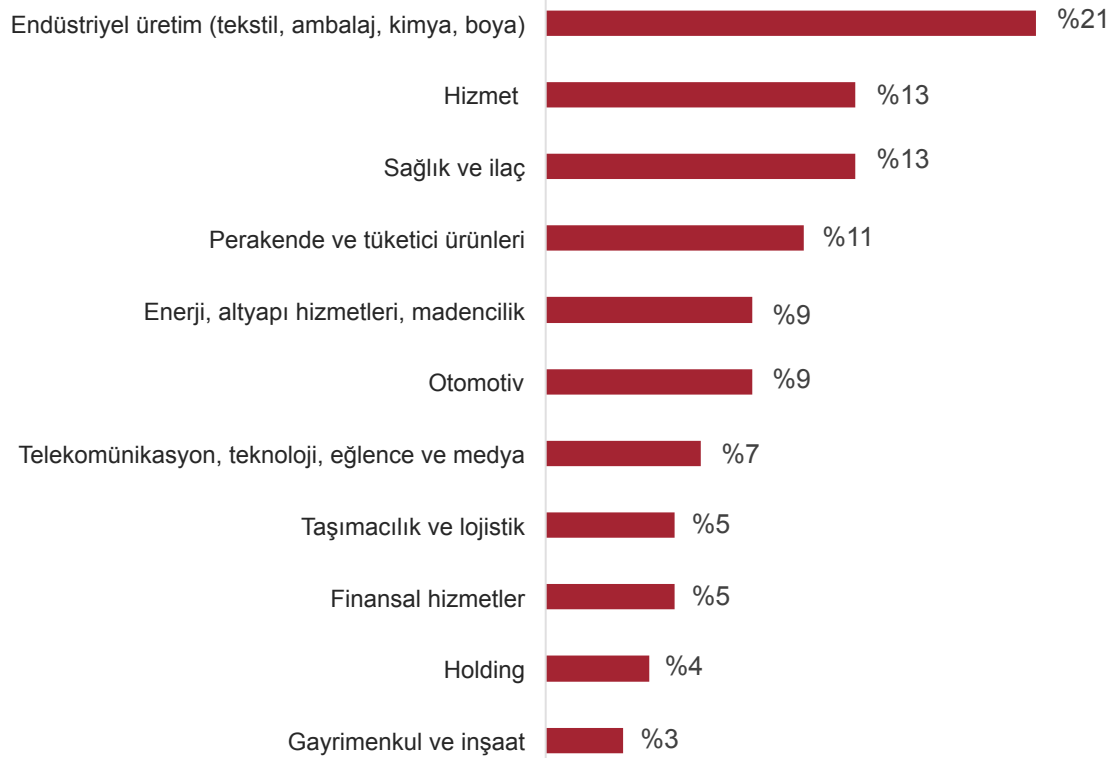
>20 yıl   16-20 yıl   11-15 yıl  
6-10 yıl   2-5 yıl

## Çalışan sayısı



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

## Sektör



## “Yeni Nesil Satınalma Anketi 2018”

11 farklı ana sektörden katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir:

- Endüstriyel üretim
- Hizmet
- Sağlık ve ilaç
- Perakende
- Enerji, altyapı ve madencilik
- Otomotiv
- Telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya
- Taşımacılık ve lojistik
- Finansal hizmetler
- Holding
- Gayrimenkul ve inşaat

**Not:** Birden fazla sektörde faaliyet gösteren şirketleri barındıran holdingler herhangi bir sektör altında değerlendirilemediği için ayrıca bir sektör gibi değerlendirilmiştir.

## Ana Bulgular

**%76**

Satınalma bölümü, katılımcıların **%76'sı** tarafından **stratejik öneme sahip** ve kuruluşların **finansallarına etkisi olan bir bölüm** olarak görülmekte

**%17**

**Kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısı**  
katılımcı kuruluşların sadece **%17'sinde** mevcut

**%28**

Satınalma departmanının **%28'i** genel müdür yardımcısı düzeyinde yönetilmektedir. Bu kuruluşların **%76'sının** yıllık cirosu **1 milyar TL'den** fazladır

**%11**

Katılımcıların bulundukları kuruluşların **%11'inde** endirekt satınalma için ayrı bir organizasyon bulunmamaktadır. Bu kuruluşların **%40'ının** yıllık cirosu **100 milyon TL'nin** altındadır

**%53**

Katılımcı kuruluşların sadece **%53'ünde** satınalma operasyonuna ilişkin **tanımlı ve belirli net bir süreç** bulunmakta



Bugün ve yakın gelecekte satınalma için en öncelikli konu **maliyet düşürmek**



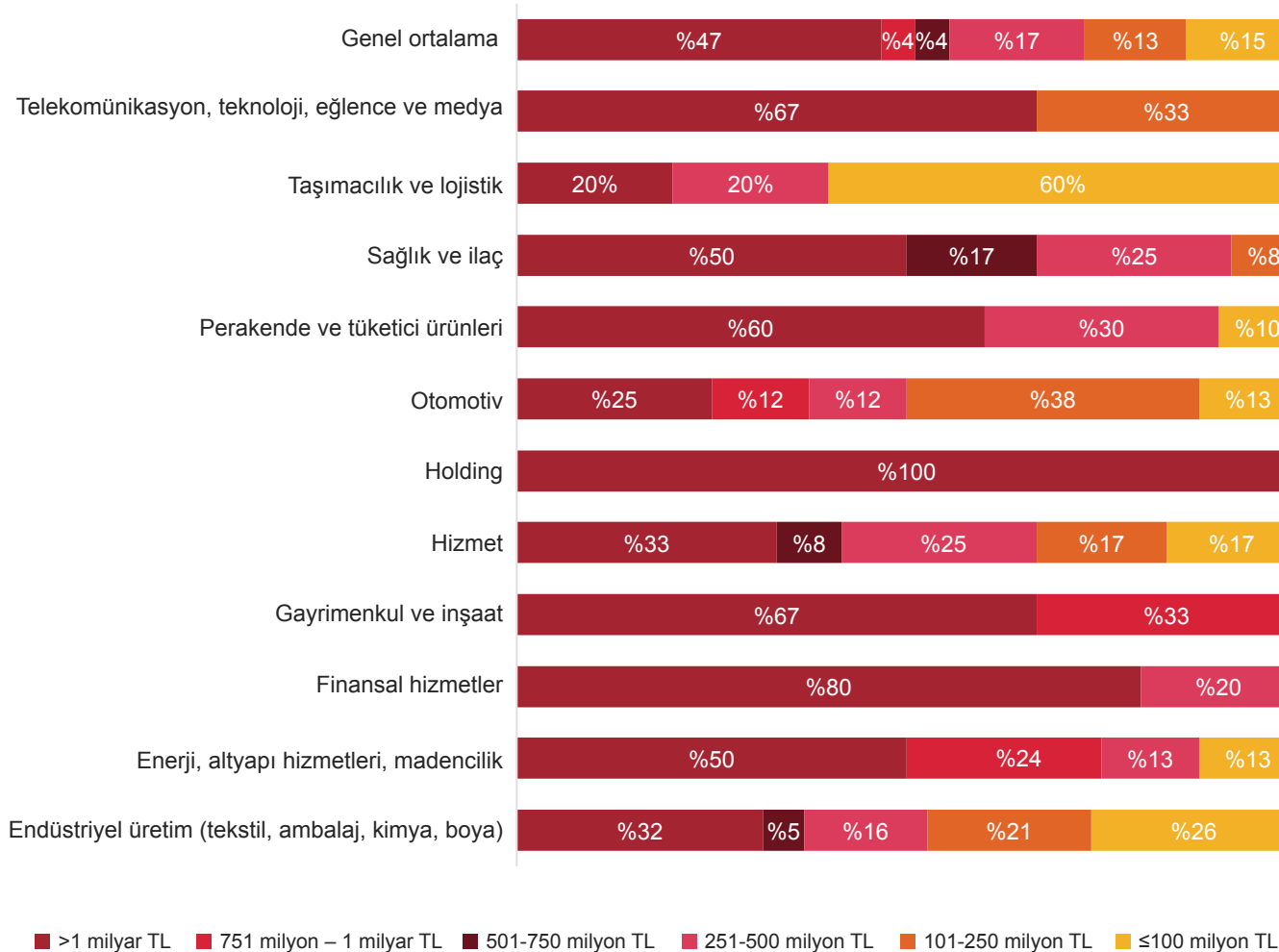
Bugün ve yakın gelecekte **endirekt satınalma** harcamalarının başında gelen konu **lojistik**





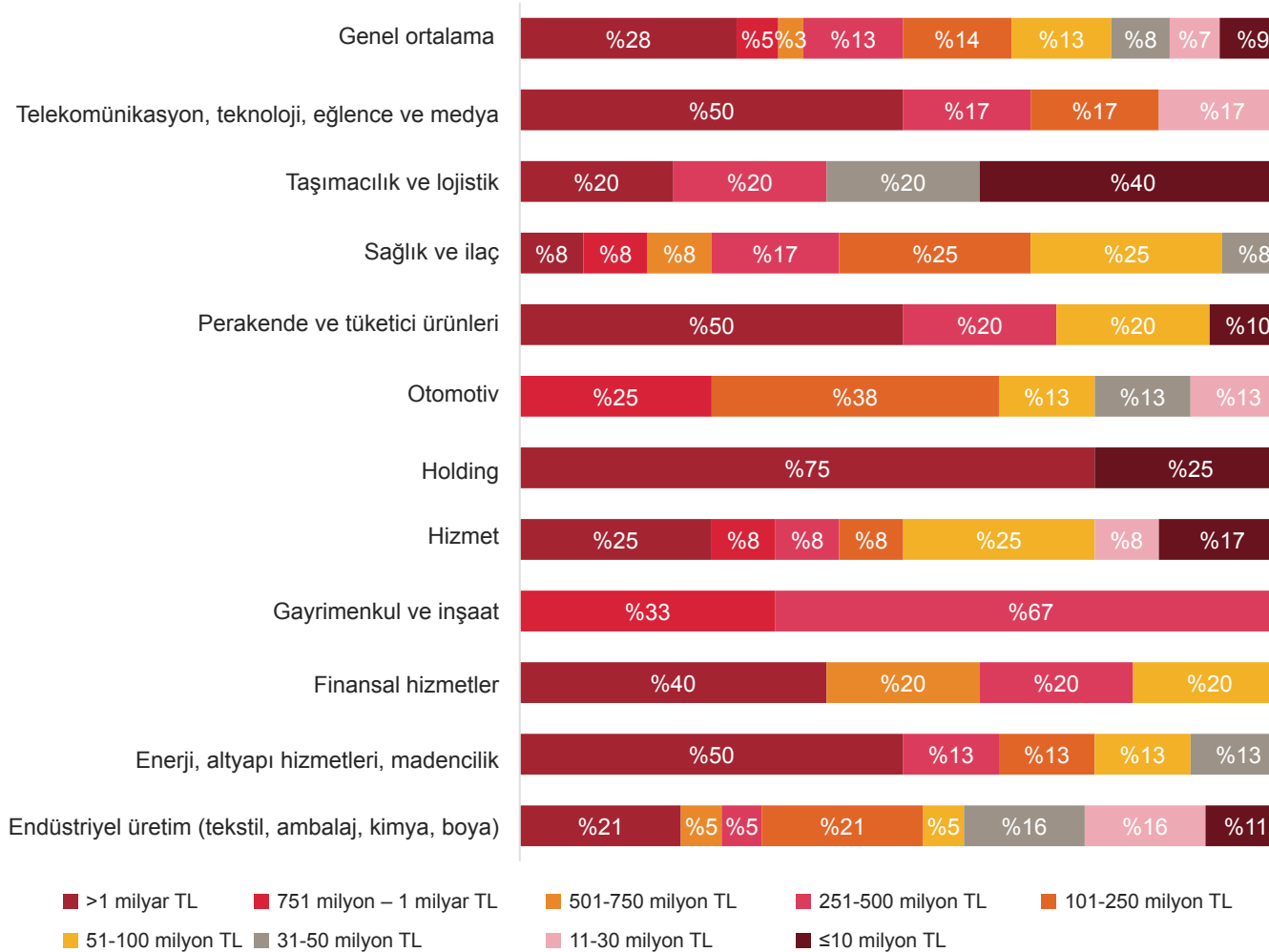
## 2) Ciro ve Satınalma Bütçesi Analizleri

### Yıllık ciro



- Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların %47'sinin yıllık cirosu 1 milyar TL'den fazladır.
- Taşımacılık ve lojistik, otomotiv, hizmet, endüstriyel üretim sektörlerindeki kuruluşların cirosu geniş bir yelpazede farklılık göstermektedir.

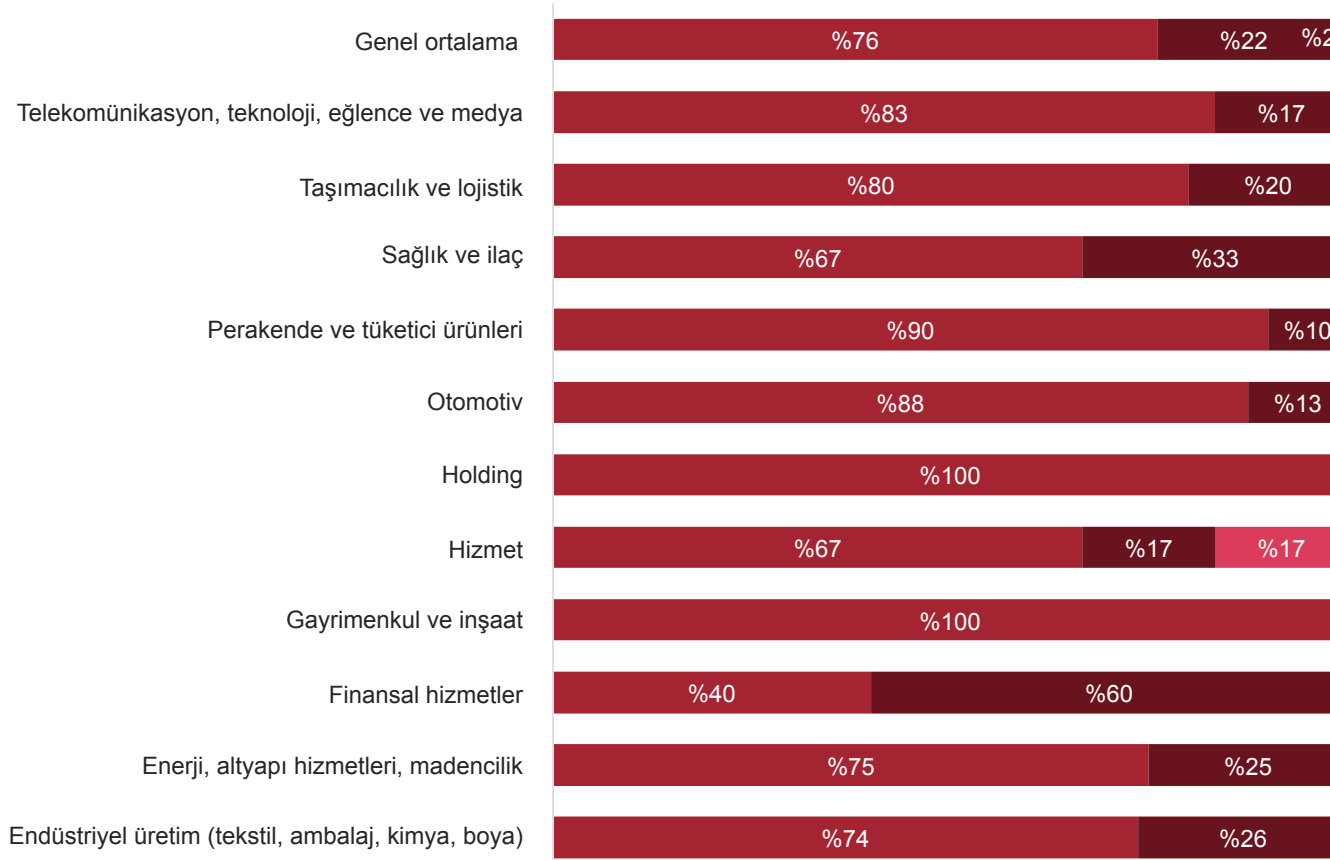
## Yıllık satınalma bütçesi



- Katılımcıların %28'inin satınalma bütçesi 1 milyar TL'nin üzerindedir.
- Holdinglerin %75'inin, telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya, perakende ve tüketici ürünleri, enerji, altyapı hizmetleri, madencilik sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların %50'sinin yıllık satınalma bütçesi 1 milyar TL'nin üzerindedir.

### 3) Satınalma Bölüm Algısı

#### Sektör bazında satınalma bölümü algısı

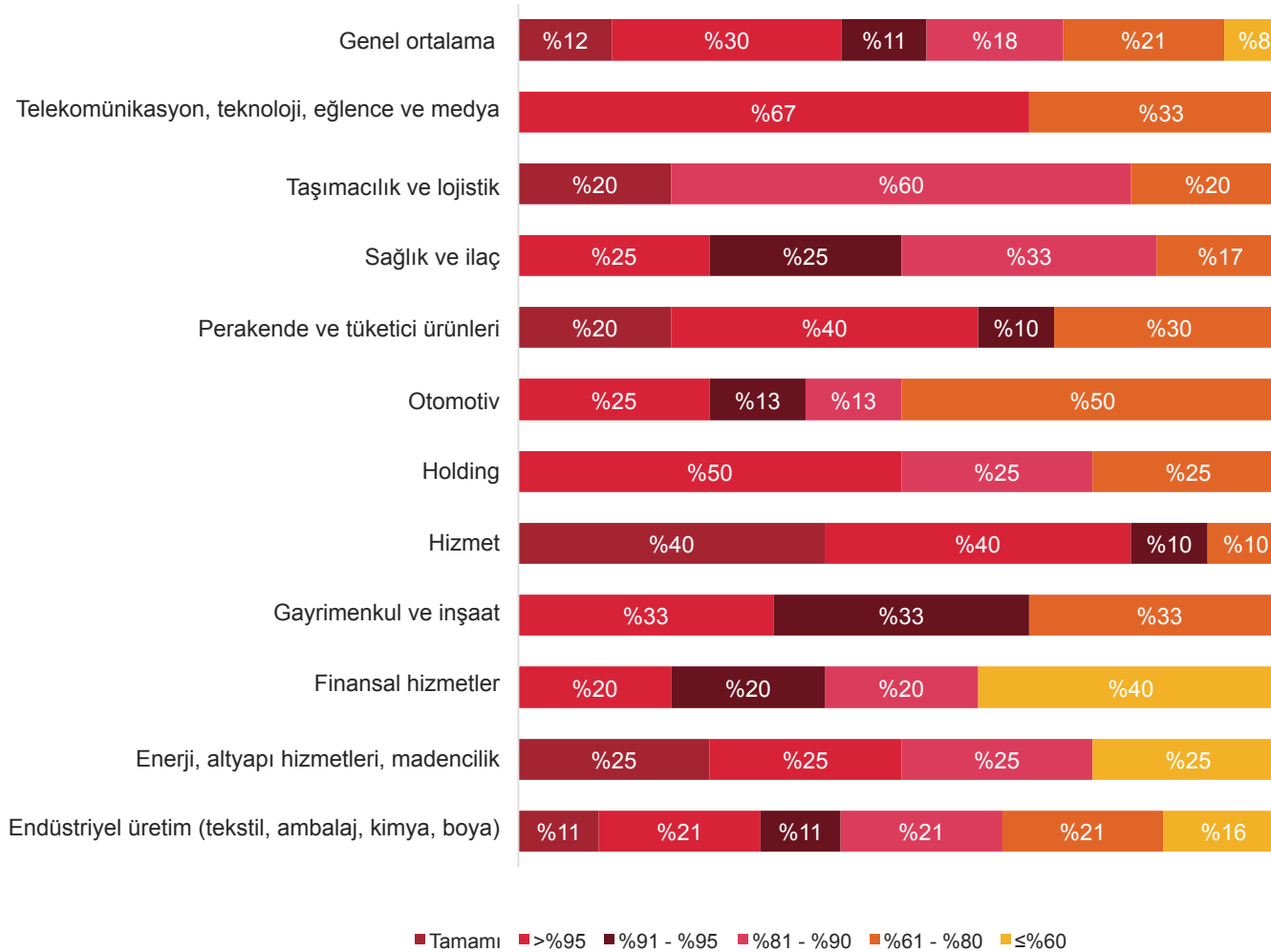


- Satınalma bölümü, kuruluşun stratejik hedefleri açısından önemli ve şirketin finansallarına etki eden bir bölümdür
- Satınalma bölümü, stratejik etkisi olmayan, diğer bölümlerden gelen talepleri karşılayan bir destek birimidir
- Satınalma bölümü bulunmamaktadır

- Anket katılımcılarının %76'sına göre, satınalma bölümü, kuruluşun stratejik hedefleri açısından önemli ve kuruluş finansallarına etki eden bir bölümdür.
- Holdinglerde ve gayrimenkul ve inşaat sektöründen tüm katılımcıların kuruluşlarında satınalmanın stratejik ve kritik bir bölüm olarak algılanma oranı %100 olarak ön plana çıkmaktadır.
- Ankete göre satınalmayı stratejik değil de operasyonel bir bölüm olarak algılayan sektörlerin başında finansal hizmetler gelmektedir. Bu sektörden katılımcıların %60'ı satınalmanın operasyonel bir bölüm olarak konumlandırıldığını düşünmektedir. Sağlık/ilaç ve hizmet sektörlerinde de satınalma genel ortalamaya göre stratejik hedefler ve kuruluş finansallarına etki açısından daha az önemli kabul edilmektedir.
- Anket katılımcılarının %2'sinin kuruluşlarında satınalma bölümü bulunmamaktadır. Bu kuruluşlar hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir.



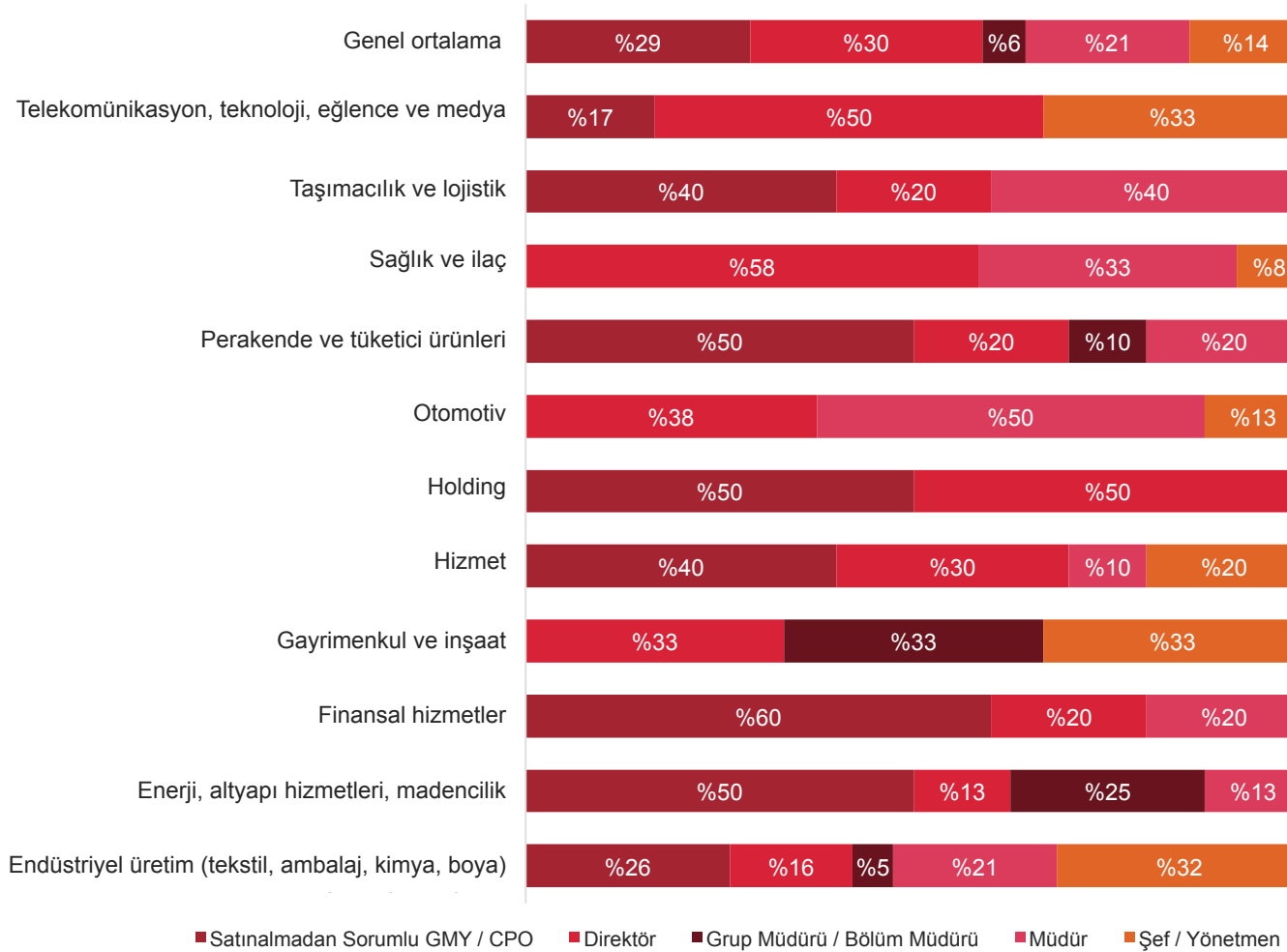
## Sektörler bazında satınalma bölümünün tüm harcamalar üzerindeki kontrolü



- Katılımcıların %42'sine göre kuruluş harcamalarının %95'inden fazlası satınalma fonksiyonunun bilgisi/kontrolü dahilinde alınan ürün/hizmetlerden oluşmaktadır. Sektör bazında değerlendirme yapıldığında ise, her sektörde satınalma bölümünün harcamalar üzerindeki kontrol düzeyinin gelişime açık bir konu olduğu gözlemlenmektedir. Perakende ve tüketici ürünleri, finansal hizmetler, enerji, altyapı hizmetleri ve endüstriyel üretim sektörlerinde satınalma harcamalarının göreceli olarak dağıtık şekilde yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında hizmet, telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya sektörlerinde satınalma hizmetlerinin harcamalar üzerindeki kontrol düzeyi diğer sektörlerle göre daha fazladır.

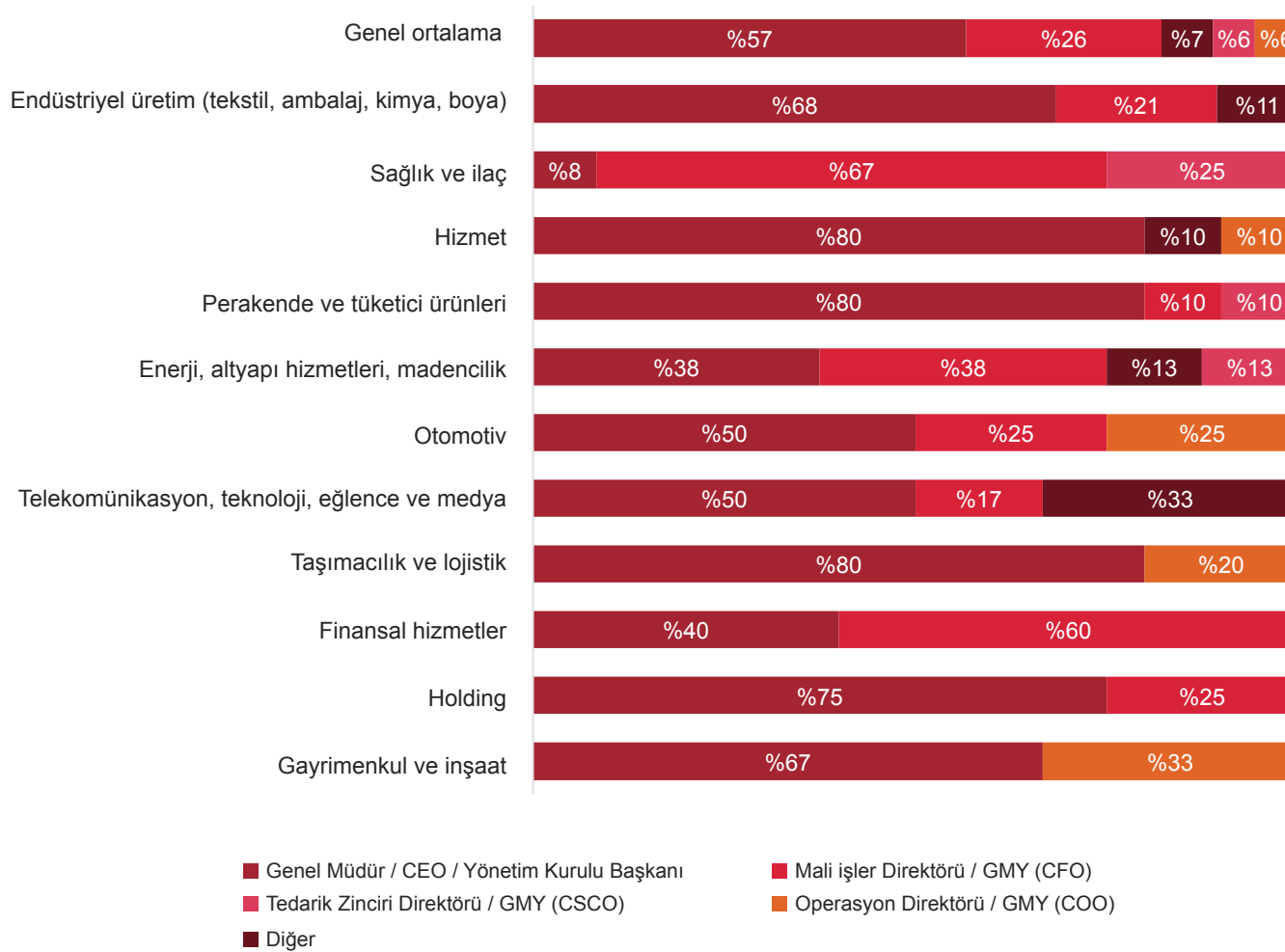
## 4) Satınalma Organizasyonu

### Satınalma bölümünde bulunan en üst seviye ünvan



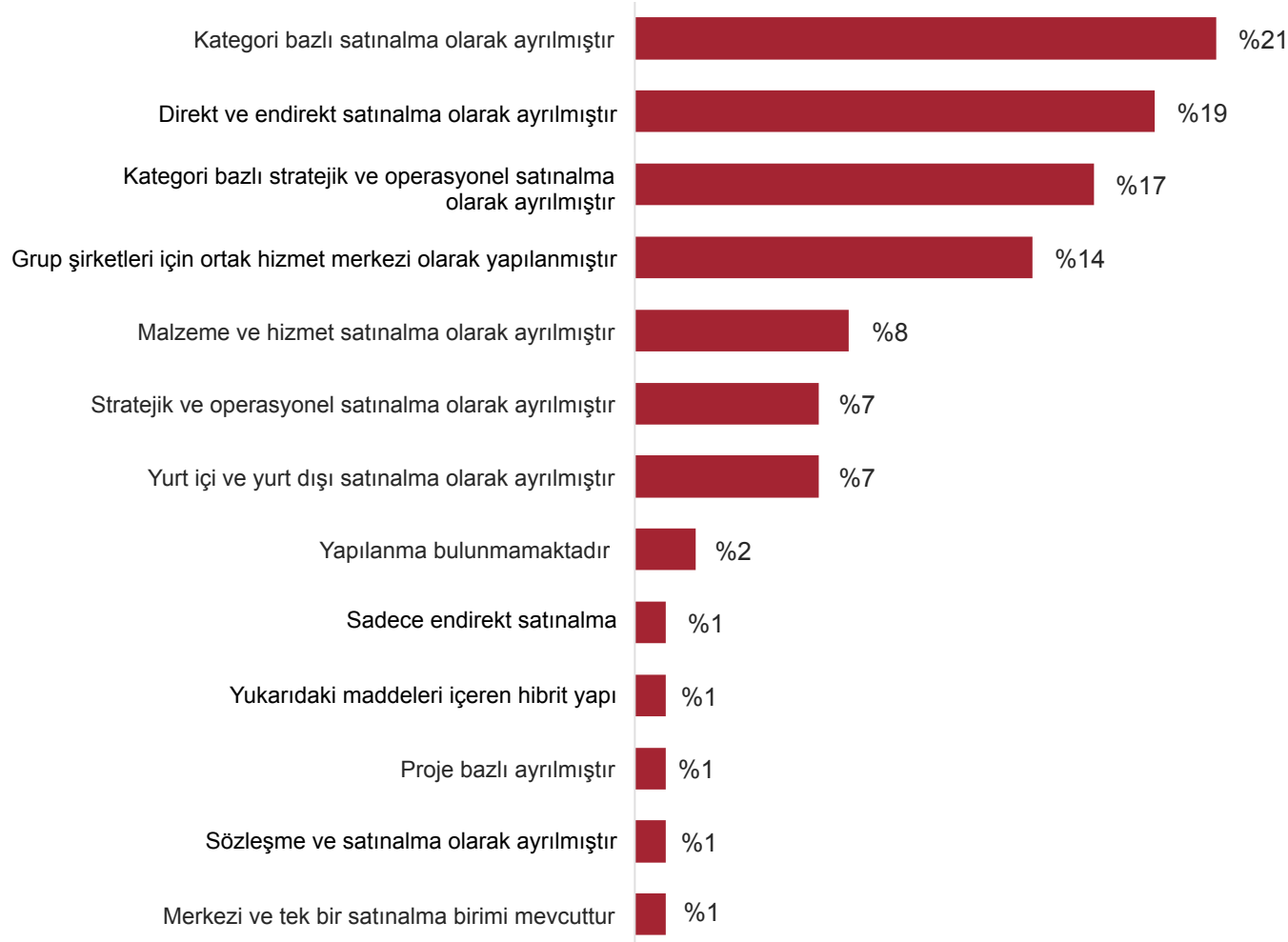
- Katılımcıların %29'unda satınalma bölümü GMY / CPO düzeyinde yönetilmektedir.
- Genel olarak finans, enerji, altyapı ve madencilik, perakende sektörlerinde ve holdinglerde satınalmanın GMY / CPO düzeyinde yönetildiği, dolayısıyla satınalma bölümüne stratejik olarak daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu kuruluşların %80'inin ciroları 1 milyar TL'nin üzerinde, %75'inin çalışan sayısı 500'den fazladır. Satınalma bölümü GMY / CPO düzeyinde yönetilen kuruluşların %75'inin satınalma bütçeleri 1 milyar TL'nin üzerindedir.

## Satınalma bölümü lideri kime raporlamaktadır?



- Anket kapsamındaki kuruluşların %57'inde satınalma bölüm liderleri genel müdür/CEO/ yönetim kurulu başkanına raporlama yaparken, %26'lık önemli bir kısmı mali işler direktörü/ genel müdür yardımcısı düzeyine raporlamaktadır. 2017 yılında endirekt satınalma kategorilerinin de araştırma kapsamına alınmasıyla, satınalma bölümünün temsil düzeyinin geçen yıla göre yükseldiği gözlemlenmektedir.

## Satınalma bölümü organizasyon yapılanması



- Katılımcı kuruluşlarının %21'inin satınalma bölümü kategori bazında organize edilirken, iyi uygulama olarak bilinen kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısının katılımcı firmaların %17'sinde uygulandığı görülmüştür. Geçen yıl %16 olan bu oran, Türkiye'deki işletmelerin organizasyonel yapılanma konusunda iyi uygulamalar doğrultusunda gelişim alanının bulunduğunu göstermektedir.





## 5) Satınalma Aktiviteleri

### Satınalma bölümünün dahil olduğu aktiviteler

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| IT, danışmanlık, pazarlama/reklam, eğitim, lojistik, vb.satınalmaları | %70 |
| Bütçe planlama                                                        | %68 |
| Sabit kıymet ve yatırım satınalmaları                                 | %57 |
| Üret / satinal kararları                                              | %45 |
| Yeni ürün geliştirme / ar-ge/ inovasyon                               | %42 |
| Stratejik planlama                                                    | %38 |
| Satış operasyon planlama                                              | %32 |
| Kurumsal risk planlama                                                | %25 |
| Hiçbiri                                                               | %3  |

- Satınalma bölümlerinin yarısından fazlası IT, danışmanlık, pazarlama/reklam, eğitim ve lojistik gibi endirekt alımlar ile bütçe planlama ve sabit kıymet ve yatırım satınalmaları konularına aktif olarak dahil olmaktadır.
- Ankete katılan kurumların yarısından fazlasında satınalma yöneticilerinin stratejik kararlar olarak görülen üret/satinal, yeni ürün geliştirme, satış operasyon planlama, stratejik planlama konularına dahil edilmediği görülmektedir. Diğer bir deyişle, satınalma bölümünün, kuruluşlara değer katma potansiyeli yüksek olan stratejik ve operasyonel aktivitelere katılımının kısıtlı düzeyde olduğu görülmektedir.

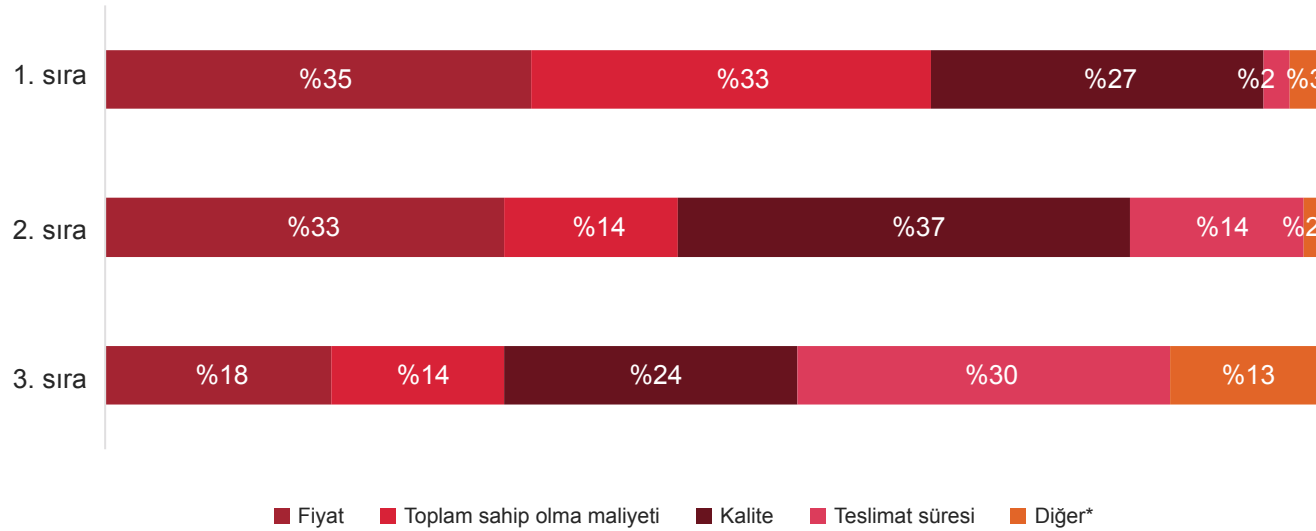






## 6) Satınalma Karar Mekanizmaları

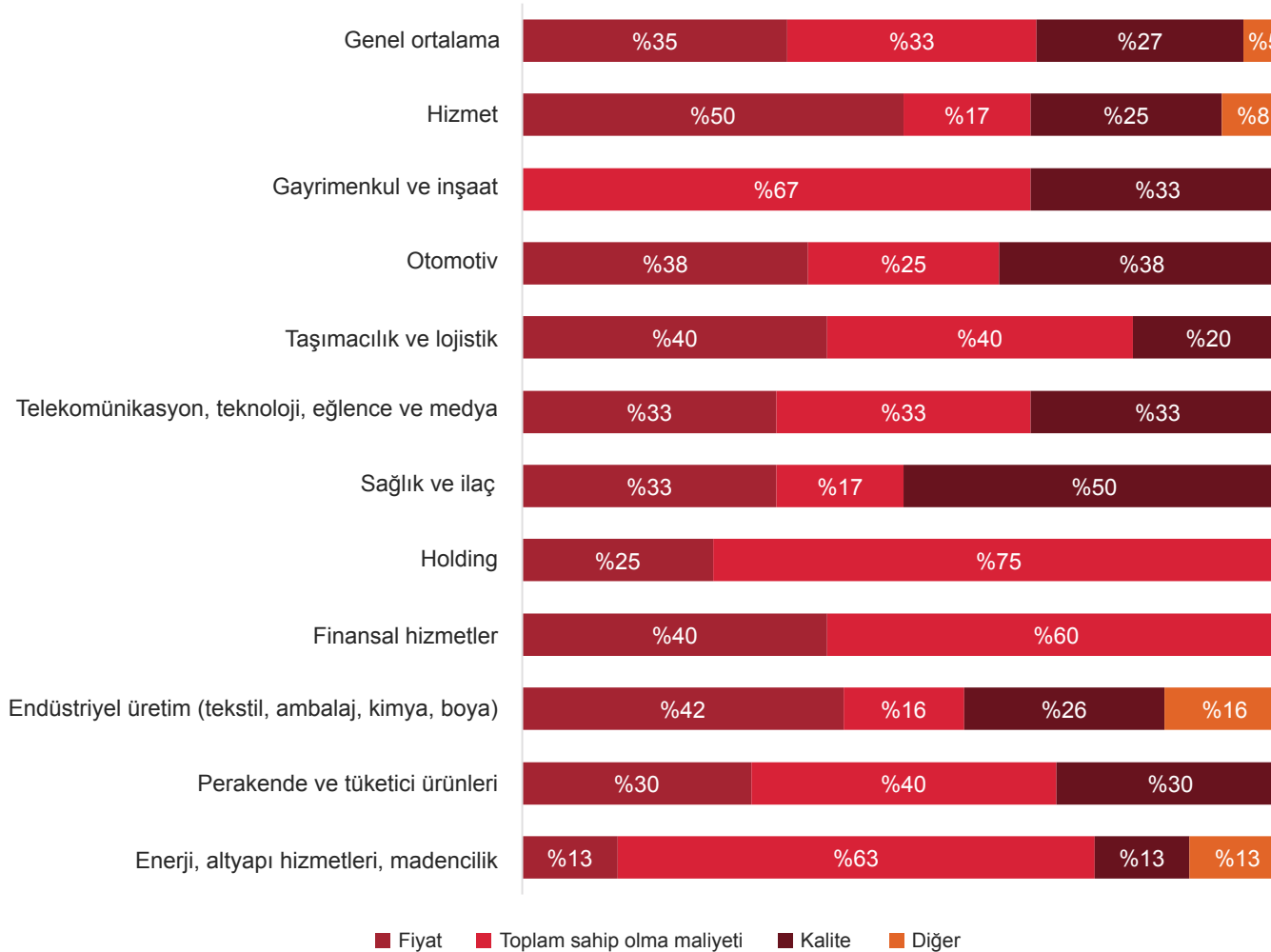
### Satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler



\* Çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk, lojistik

- Anket katılımcılarının %35'i satınalma karar verme mekanizmasını etkileyen en etkili kriterin fiyat olduğunu düşünmektedir. Fiyatı, toplam sahip olma maliyeti (%33) ve kalite (%27) kriterleri takip etmektedir.
- Toplam sahip olma maliyeti yaklaşımının önem düzeyinin geçmiş senelerdeki gibi fiyat kriterine göre daha düşük seviyede kaldığı gözlemlenmektedir. Fiyat odağı ile gerçekleştirilen satınalma kararlarının, toplam sahip olma maliyeti üzerinden alınacak şekilde değiştirilmesi, satınalma işlevinin daha fazla değer üretmesi açısından kritik öneme sahiptir.
- Katılımcıların %88'i kalite kriterini, %86'sı fiyat kriterini ve %61'i toplam sahip olma maliyeti kriterini satınalma karar mekanizmasında ilk 3 sraya yerleştirmiştir.

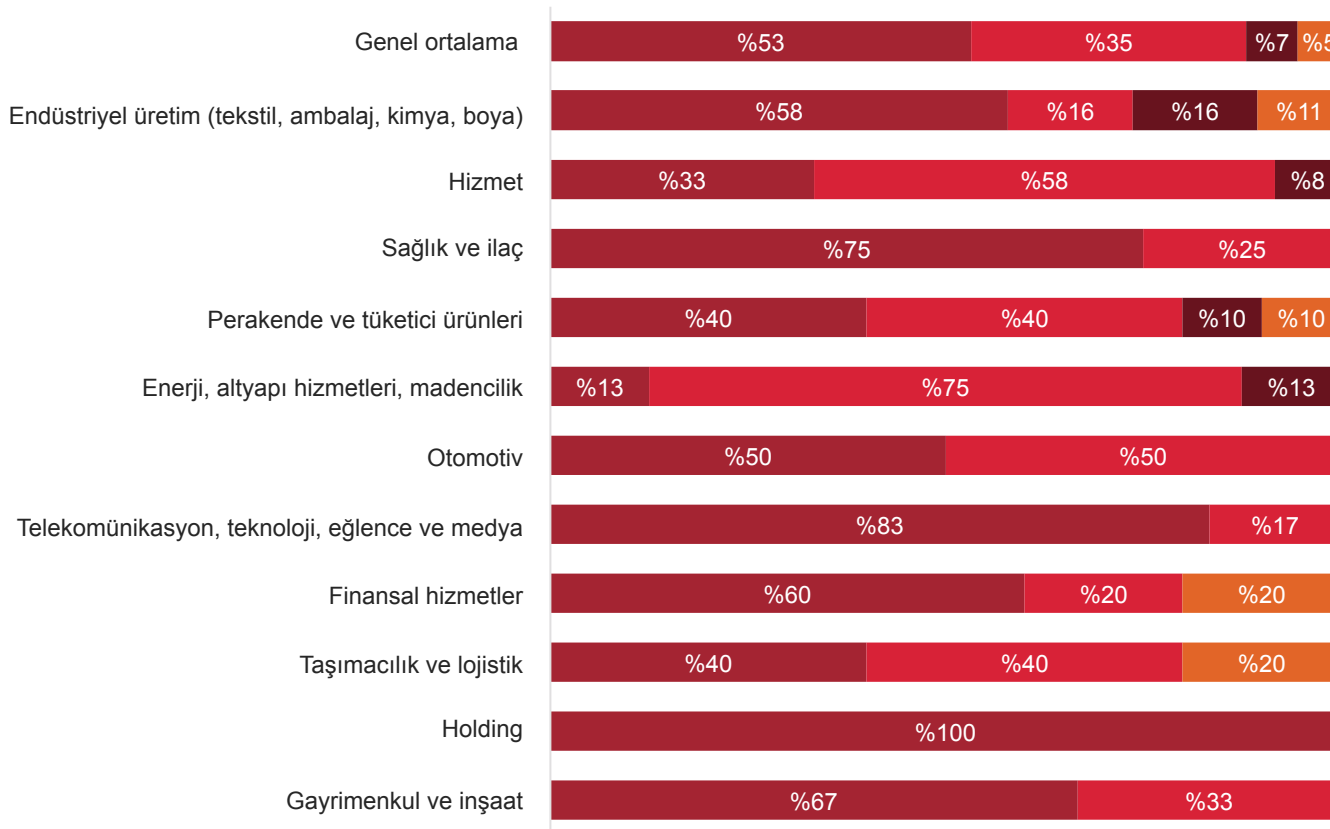
## Satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı



- Holding, finansal hizmetler, enerji, altyapı hizmetleri, madencilik, gayrimenkul ve inşaat sektörlerinde toplam sahip olma maliyeti yaklaşımının iyi bir uygulama olarak tercih edildiği gözlemlenmektedir.
- Hizmet, endüstriyel üretim, taşımacılık ve lojistik, sektörlerinde toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile önemli kazanımlar sağlanabilir.
- Sağlık ve ilaç sektöründe kalite diğer sektörlerde olduğundan çok daha fazla ön plana çıkmaktadır.

## 7) Satınalma Süreç Yönetimi

### Satınalma süreç değerlendirilmesi



■ Net olarak belirlenmiş standart süreçler vardır ve bütün bölümler belirlenen kurallara uymak zorundadır

■ Biraz karmaşıklığa sahip ve istisnaların uygulandığı standart süreç uygulanmaktadır

■ Süreklilik arz eden önemli kural dışı durumlar bulunmaktadır

■ Yüksek seviyede karmaşık, standartları ve süreçleri belirlenmemiş bir satınalma yapısı vardır

- Katılımcıların %53'üne göre satınalma operasyon süreçlerinde net olarak belirlenmiş standart yapılanmalar vardır ve bütün bölümler belirlenen kurallara uymak zorundadır.
- Holdinglerin tamamında satınalma operasyon süreçleri net olarak belirlenmiştir. Telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya, sağlık ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlarda standart süreç uygulamaları genel ortalamaya göre ileri düzeydedir.
- Endüstriyel üretim, finansal hizmetler, taşımacılık ve lojistik sektörlerinde önemli seviyede standart olmayan süreçler bulunmaktadır. Bu sektördeki kuruluşlar satınalma süreçlerini standartlaştırarak önemli seviyelerde kazanımlar elde edebilir.



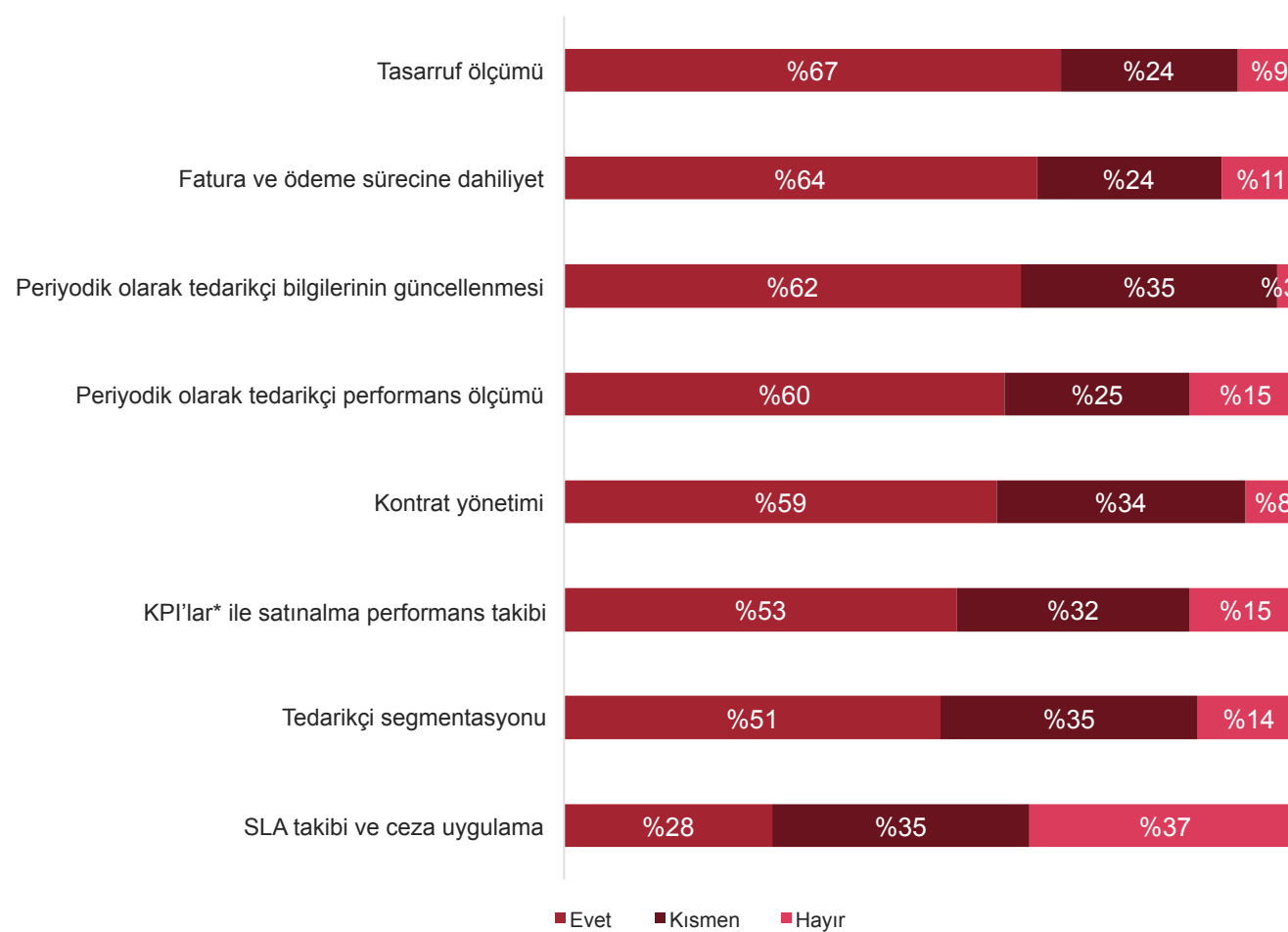


## 8) Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar

|                                                    | Kurumsal kaynak planlama (ERP) | Sözleşme yönetimi | Tedarikçi ilişkileri yönetimi (SRM) | E-ihale    | Katalog yönetimi | Tedarikçi yaşam döngüsü (SLC) | Veri ambarı / İş zekası | Diğer     | Robotik   |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------------------|------------|------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|
| Gayrimenkul ve inşaat                              | %100                           | %67               | %67                                 | %33        | %67              | %0                            | %0                      | %0        | %0        |
| Holding                                            | %100                           | %100              | %25                                 | %100       | %75              | %25                           | %25                     | %0        | %25       |
| Taşımacılık ve lojistik                            | %60                            | %60               | %40                                 | %20        | %40              | %20                           | %20                     | %20       | %0        |
| Finansal hizmetler                                 | %80                            | %100              | %20                                 | %80        | %40              | %0                            | %20                     | %20       | %0        |
| Telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya      | %67                            | %67               | %67                                 | %67        | %17              | %33                           | %0                      | %0        | %0        |
| Otomotiv                                           | %88                            | %63               | %38                                 | %0         | %13              | %0                            | %0                      | %13       | %0        |
| Enerji, altyapı hizmetleri, madencilik             | %88                            | %63               | %38                                 | %38        | %25              | %13                           | %13                     | %0        | %0        |
| Perakende ve tüketici ürünleri                     | %80                            | %50               | %50                                 | %50        | %30              | %20                           | %30                     | %0        | %0        |
| Sağlık ve ilaç                                     | %75                            | %100              | %75                                 | %75        | %83              | %33                           | %8                      | %0        | %0        |
| Hizmet                                             | %75                            | %67               | %42                                 | %33        | %25              | %0                            | %25                     | %17       | %17       |
| Endüstriyel üretim (tekstil, ambalaj, kimya, boya) | %68                            | %79               | %32                                 | %32        | %16              | %11                           | %11                     | %16       | %0        |
| <b>Genel ortalama</b>                              | <b>%77</b>                     | <b>%74</b>        | <b>%45</b>                          | <b>%45</b> | <b>%35</b>       | <b>%14</b>                    | <b>%14</b>              | <b>%9</b> | <b>%3</b> |

- Katılımcıların kuruluşlarının %77'si satınalma fonksiyonunda kurumsal kaynak planlama(ERP) kullanırken, olgunluk seviyesi yüksek bir uygulama olan robotik kullanımı %3 seviyesinde kalmaktadır.
- Raporlama ve analitik uygulamaların, satınalma işlevinin değer katan stratejik kararların verilmesinde önem düzeyinin giderek artacağı öngörüsü doğrultusunda veri ambarı / iş zekası uygulamalarının oldukça kısıtlı düzeyde kullanıldığı görülmektedir.
- Otomotiv sektörü, ortalamanın üzerinde ERP kullanımına sahip olmasına rağmen diğer teknolojik uygulamalarını daha az kullandığı görülmüştür.
- Holding, sağlık ve ilaç sektörleri satınalma uygulamalarının kullanımı açısından ön sıralarda gelmektedir.
- Seçenekler içerisinde “diğer” olarak belirtilen uygulamalar, genellikle satınalma tarihçesinin excel üzerinde tutulması ve tedarikçi bilgilerinin de muhasebe sistemi üzerinde tutulması olarak belirtilmiştir.

## Satınalma fonksiyonunda kullanılan uygulamalar

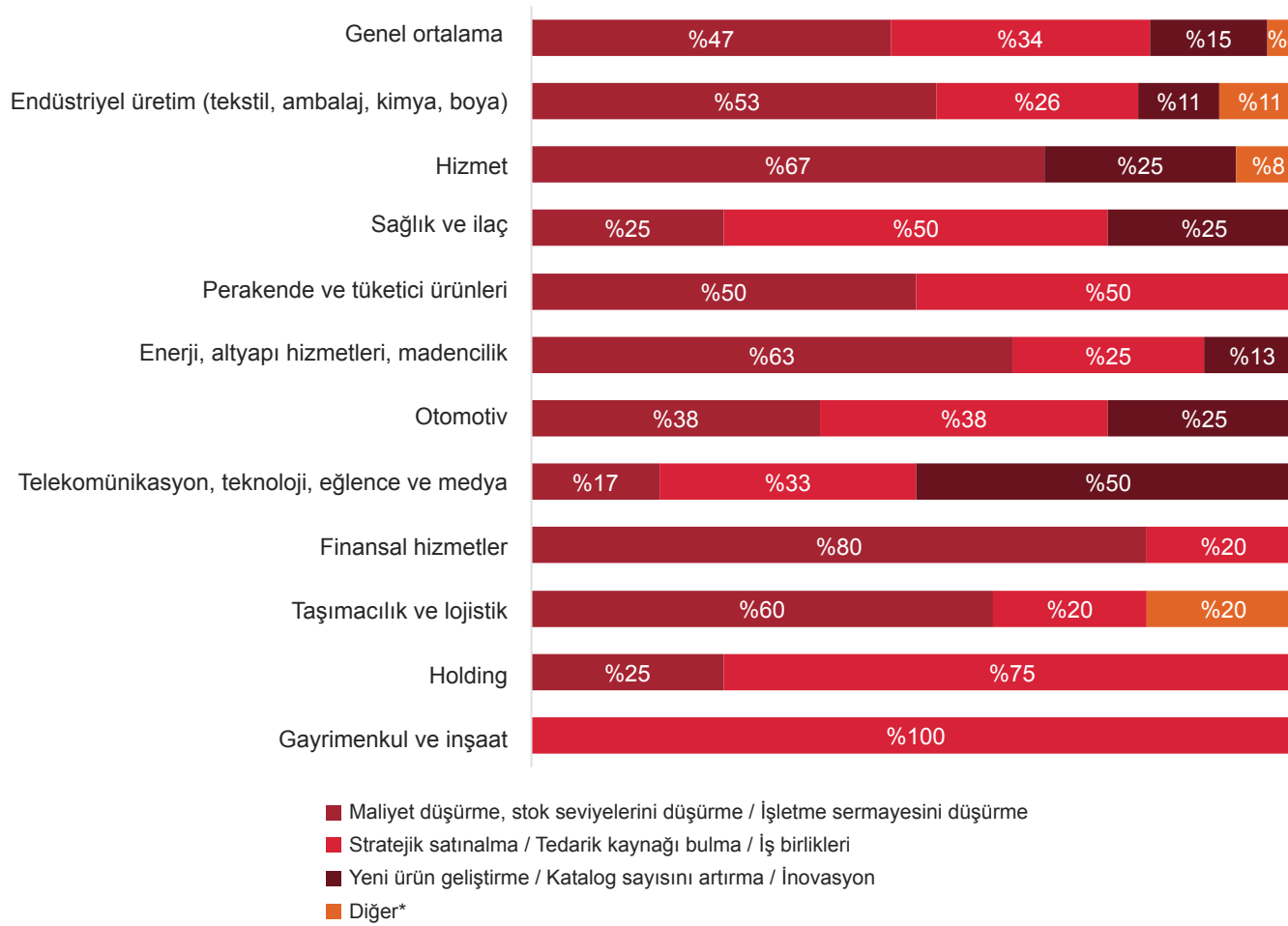


Katılımcıların kuruluşlarındaki satınalma fonksiyonu %67 oranla tasarruf ölçümü yaparken, sadece %28'i düzenli olarak SLA takibi ve bunun karşılığında cezai uygulama yapmaktadır. Satınalma alanında en iyi uygulama olarak kabul edilen KPI'lar ile performans takibi, tedarikçi segmentasyonu, tedarikçi performansı ölçümü ve kontrat yönetimini firmaların yarıya yakını tam anlamı ile uygulamamaktadır.

\*Kritik performans indikatörleri

## 9) Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

### Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular



- Katılımcıların %47'si tarafından maliyet düşürme, stok seviyelerini düşürme ve işletme sermayesini düşürme konusu satınalma bölümünün geçen yıl gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına paralel olarak en öncelikli konusu olarak belirtilmiştir. Bu konuyu %34 ile stratejik satınalma, tedarik kaynağı bulma ve işbirlikleri ve %15 ile yeni ürün geliştirme, katalog sayısını artırma ve inovasyon takip etmektedir.
- Finansal hizmetler sektöründe maliyet düşürme, stok seviyelerini düşürme / işletme sermayesini düşürme; holding, gayrimenkul ve inşaat sektöründe ise stratejik satınalma / tedarik kaynağı bulma / iş birlikleri en öncelikli konu olarak ön plana çıkmaktadır.

\*Risk yönetimi, segmente dayalı tedarikçi yönetimi, sürdürülebilirlik hedeflerine katkı

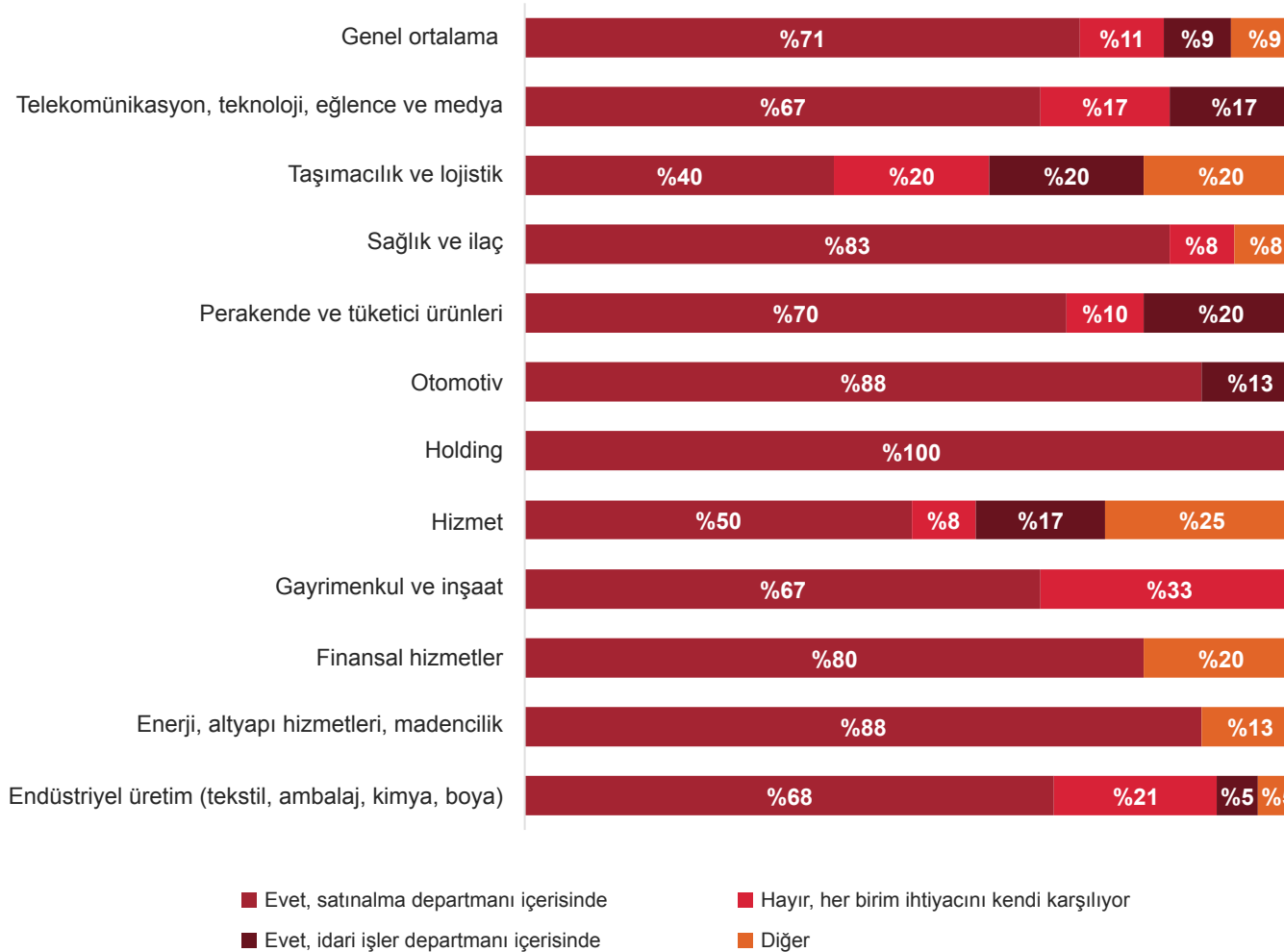






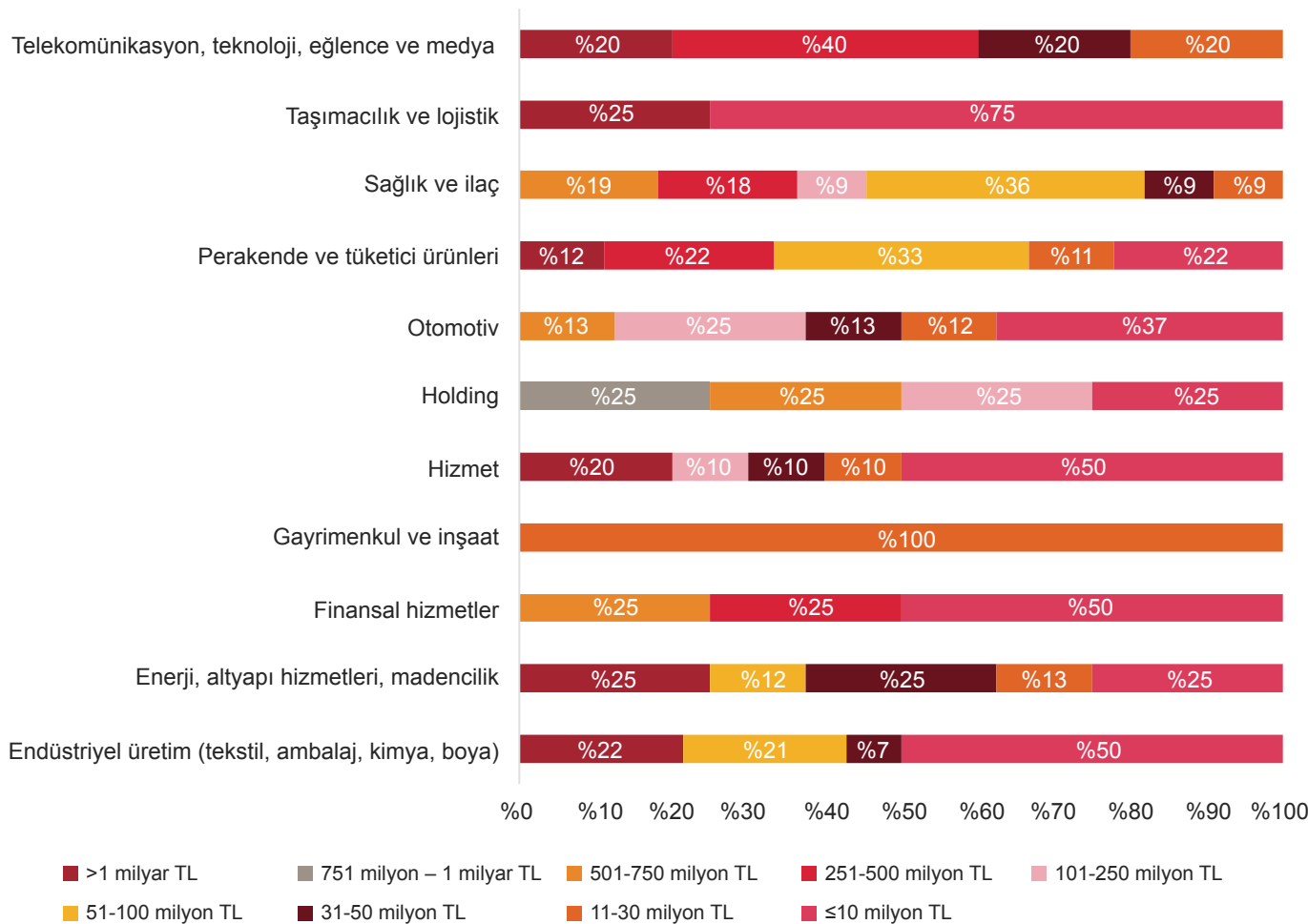
## 10) Endirekt Satınalma

### Kuruluşunuzda endirekt satınalma için ayrı bir organizasyon bulunuyor mu?



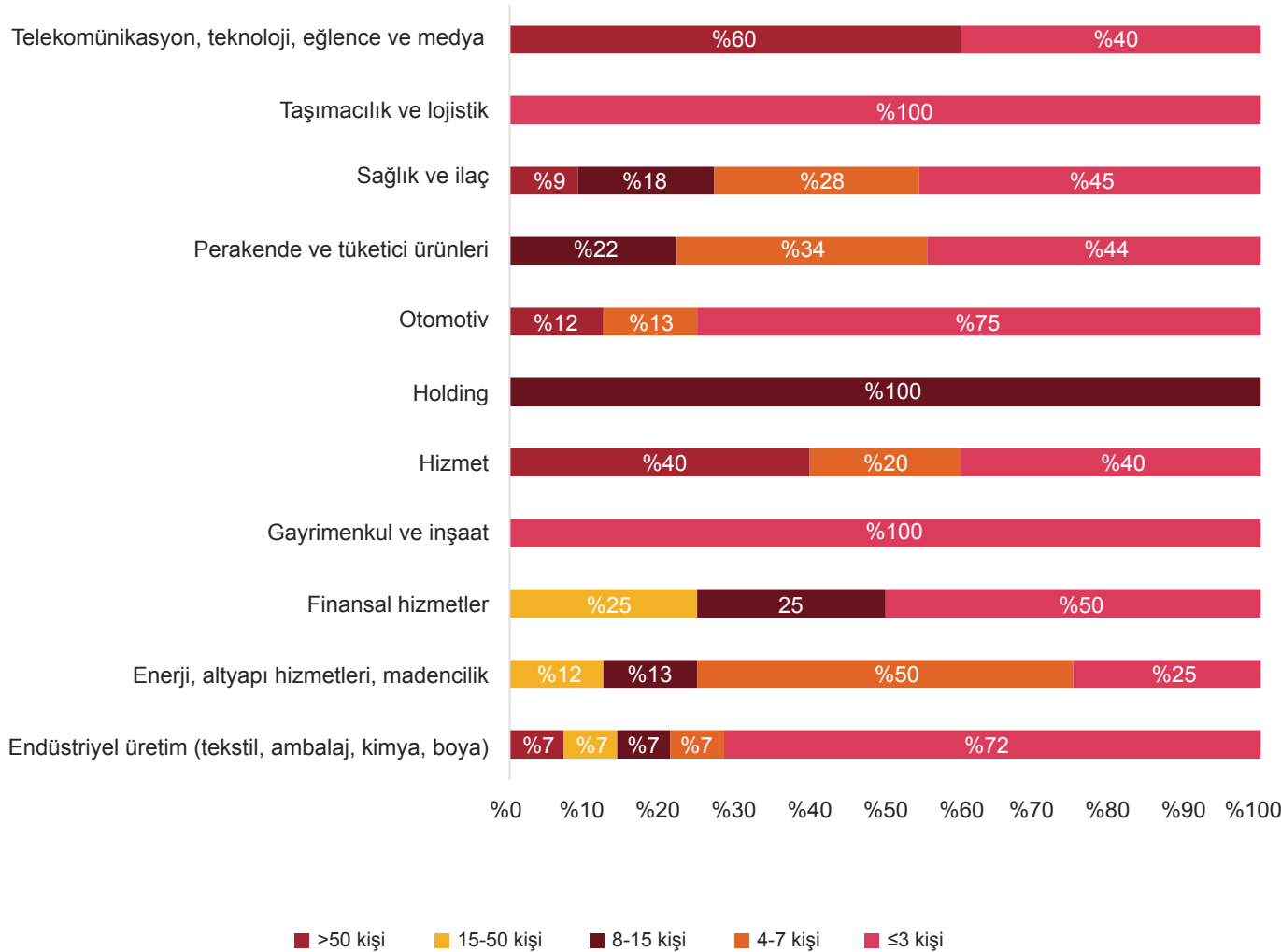
- Katılımcıların %72'sinin çalıştıkları kuruluşlarda satınalma departmanı içerisinde ayrı bir endirekt satınalma organizasyonu bulunurken, %11'inde ayrı bir endirekt satınalma organizasyonu bulunmayıp her birim ihtiyacını kendisi karşılamaktadır.
- Katılımcıların %28'inde endirekt satınalma işlevi satınalma bölümü dışında yürütülmektedir. Mevcut durumda satınalma bölümü, büyüklüğü daha yüksek olan direkt alımlara odaklanmakta ve bu durum direkt satın alımlara kıyasla çok daha kolay olan maliyet tasarruf fırsatlarının ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin satınalma işlevlerinin en öncelikli gündem konusu olan maliyet düşürme çalışmalarına, endirekt alımları da dahil etmelerinde yarar olduğu görülmektedir.
- Taşımacılık ve lojistik ve hizmet sektörlerinde hizmet veren kuruluşların yarısı veya daha fazlasında endirekt satınalmalar, satınalma departmanı bünyesinde gerçekleştirilmemektedir.
- Bunun yanında ankete katılan holdinglerin tamamında ve enerji, altyapı hizmetleri, madencilik, otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların büyük çoğunluğunda endirekt harcamalar satınalma departmanı bünyesinde gerçekleştirilmektedir.

## Endirekt satınalma organizasyonuna sahip kuruluşlarda sektörel bazda endirekt satınalma bütçesi



Holding, finansal hizmetler ve telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların yarısından fazlasında endirekt satınalma bütçesi 100 milyon TL'nin üzerindedir.

## Sektörel bazda endirekt satınalma organizasyonlarındaki çalışan sayısı



Sektörel bazlı olarak endirekt satınalma fonksiyonunda çalışan sayılarına bakıldığında endirekt satınalma bütçesi ile doğrudan bir bağlantı tespit edilememiştir. Bu bağlamda, bütçesi düşük olmasına rağmen fonksiyonda çalışan sayısı görece yüksek olan kuruluşlarda yapılan satınalma sayısının çok yüksek ve ortalama satınalma tutarının düşük olduğu düşünülmektedir. Bu durum da ilgili fonksiyonun verimliliğinin görece düşük olmasına neden olabilmektedir.

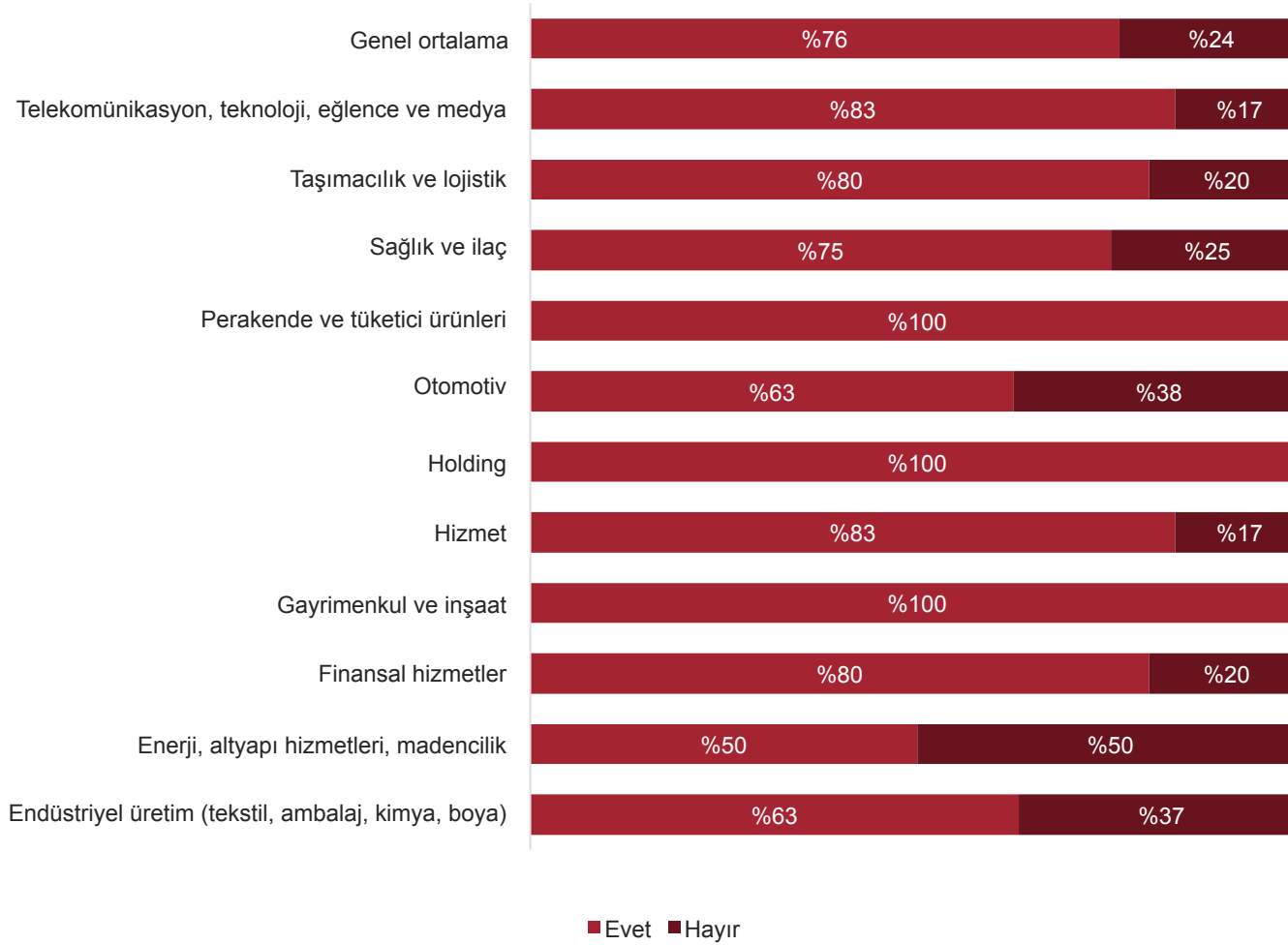


## En büyük tutarlı endirekt satınalma kategorilerinin payları

|                                                                                                                                       | Mevcut durumda | 5 yıl içerisinde |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| Lojistik                                                                                                                              | %37 (1.)       | %32 (1.)         |
| Makine parkı(makine alımı, bakımı vs)                                                                                                 | %18 (2.)       | %16 (3.)         |
| Gayrimenkul(kira, bina bakım, inşaat vs.)                                                                                             | %12 (3.)       | %10 (4.)         |
| Personel giderleri (personel servisi, eğitim, kurum içi etkinlikler, mutfak giderleri, kırtasiye, temizlik malzemeleri, fotokopi vs.) | %11 (4.)       | %9 (5.)          |
| IT( yazılım, donanım, bakım, vs.) ve iletişim (internet, cep telefonu, telefon, posta, faks, kargo, vs.)                              | %9 (5.)        | %17 (2.)         |
| Araç filosu                                                                                                                           | %7 (6.)        | %6 (6.)          |
| Pazarlama (PR, reklam, basılı malzemeler, etkinlikler, pazar araştırmaları, müşteri hediyeleri, karşılama, toplantılar, vs.)          | %3 (7.)        | %5 (7.)          |
| Dış kaynak (temizlik, güvenlik, danışmanlık vs.)                                                                                      | %2 (8.)        | %5 (8.)          |
| Seyahat (konaklama, uçak biletleri, yemek, araç kiralama, vs.)                                                                        | %1 (9.)        | %1 (9.)          |

- Katılımcıların endirekt harcamalarını tutar olarak sıralaması istendiğinde, en fazla harcama yapılan kategori olarak lojistik, makine parkı ve gayrimenkul ilk 3 sırayı alırken, önümüzdeki 5 yıl içerisinde lojistiğin 1. sıradaki yerini koruyacağı ve IT ve iletişimin makine parkının önüne geçeceği öngörülmüştür.
- Şu anda en fazla endirekt harcamayı IT ve iletişime yapan kuruluşların oranı %9 iken, önümüzdeki dönemde bu oranın %17'ye yükselmesi beklenmektedir. Bu ciddi artış ile IT ve iletişim konusunun endirekt satınalma harcamaları içerisindeki 5. sıradan 2. sıraya yükseleceği düşünülmektedir. Taşımacılık ve lojistik sektöründe, IT ve iletişim konusunun mevcut %20'den 5 sene içerisinde %75'e çıkması beklentisi bu konuya verilen önemi göstermektedir.
- Önümüzdeki dönemlerde dış kaynak kullanımının önemindeki artış beklentisi otomotiv sektöründen kaynaklanmaktadır. Bunun yanında pazarlama harcamalarının önemindeki artışta ise endüstriyel üretim sektörü rol oynamaktadır.

## Kuruluş içerisindeki endirekt satınalma harcamalarınızda tasarruf hedefiniz var mı?



- Anket katılımcılarının %76'sının çalıştıkları kuruluşlarda endirekt satınalma harcamalarında tanımlanmış bir tasarruf hedefi vardır.
- Perakende ve tüketici ürünleri, gayrimenkul ve inşaat sektörleri ve holdinglerin tamamında endirekt satınalma harcamalarında tasarruf hedefi bulunmaktadır. Enerji, altyapı hizmetleri, madencilik sektörlerinde ise bu oran %50'ye düşmektedir.
- Kuruluşların ciro büyüklüğü arttıkça endirekt satınalmalara verilen önemin arttığı gözlemlenmektedir. Ciro su 250 milyon TL'den büyük kuruluşların %82'sinin endirekt satınalma harcamalarında tasarruf hedefi varken, bu cironun altındaki kuruluşlarda oran %60'ta kalmaktadır.



## Notlar





## İletişim



**Dr. İsmail Karakış**

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Direktör  
0212 326 2337  
ismail.karakis@pwc.com



**Hasan Dursun**

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Kıdemli Müdür  
0212 326 6284  
hasan.dursun@pwc.com



**Banu Varcan**

Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği  
(TEDAR)  
Dernek Müdürü  
0212 459 25 44  
banu.varcan@tedar.org.tr

© 2018 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](http://www.pwc.com/structure) adresini ziyaret edebilirsiniz.

2018-0144