

PwC Yeni Nesil Satınalma Anketi



İçindekiler

PwC Yeni Nesil
Satınalma Anketi

03

Satılan Mal Maliyet Payı

12

Anket Kapsamı

04

Tedarikçi Seçim ve
Değerlendirme

13

Sektör ve Çalışılan
Birim Analizleri

05

Satınalma Yönetimi

15

Gelir ve Harcama
Analizleri

06

Satınalma Bölümü
Aktiviteleri

18

Ana Bulgular

07

Teknolojik Uygulamalar

19

Satınalma Bölüm Algısı

08

Satınalma Bölümü
Öncelikli Konuları

20

Satınalma
Organizasyonu

09

PwC nasıl yardımcı
olabilir?

22

PwC Yeni Nesil Satınalma Anketi



Bu sene Türkiye'de ilk defa düzenlediğimiz **PwC Yeni Nesil Satınalma Anketi**, PwC'nin yükselen operasyonel mükemmellik hizmetleri ve uygulamaları ile ilgili yeni perspektifler sunmaya devam etme konusunda bağlılığını yansıtmaktadır.

Anket, özellikle satınalma ve tedarik işlevinin kurumlar bünyesinde; stratejiden operasyona, organizasyon yapısından teknolojik araçlarına kadar farklı konuları araştırmayı amaçlamaktadır.

Yeni Nesil Satınalma Anketi, Türkiye'de satınalma konusundaki güçlü yönlerin yanı sıra zorlukların da ortaya konulmasını sağlayacak ve ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin satınalma bölümlerine ilişkin iyileştirme noktalarının belirlenmesi açısından da yönlendirici olacaktır.

Bu çalışmanın hem iş dünyası hem de satınalma liderleri için ilgi çekici görüşleri ortaya çıkardığına inanıyoruz.

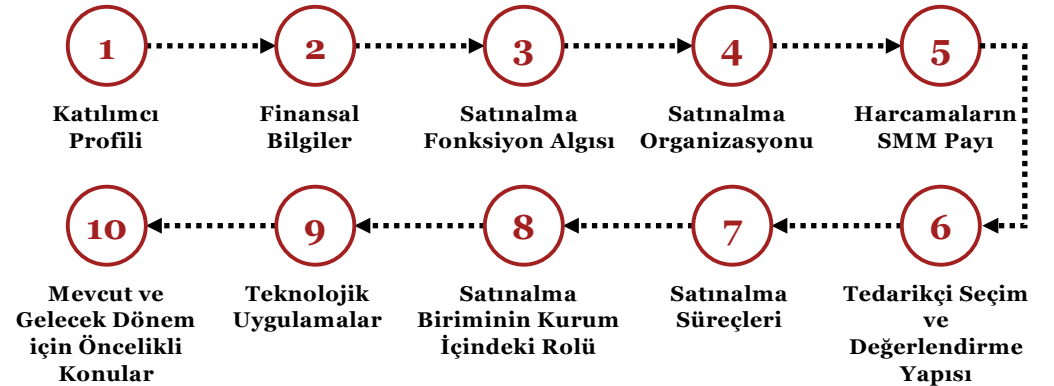
Anket Kapsamı



Yeni Nesil Satınalma Anketi kapsamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlar aşağıdaki noktalarda değerlendirilmiştir:

- ✓ satınalma fonksiyonu algısı,
- ✓ satınalma organizasyonu,
- ✓ satılan mal maliyetine harcamaların etkisi,
- ✓ satınalma süreci,
- ✓ satınalma fonksiyonuna ilişkin kullanılan teknolojiler,
- ✓ satınalma olgunluk seviyesi

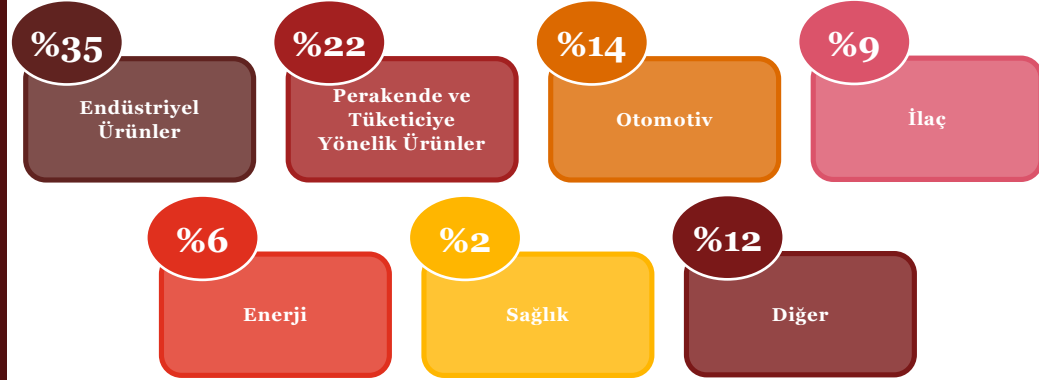
Katılımcılara 15 soru sorulmuş olup, cevaplar 10 başlık altında incelenmiştir. Online olarak yapılan anket **49** katılımcının hepsi tarafından cevaplanmıştır.



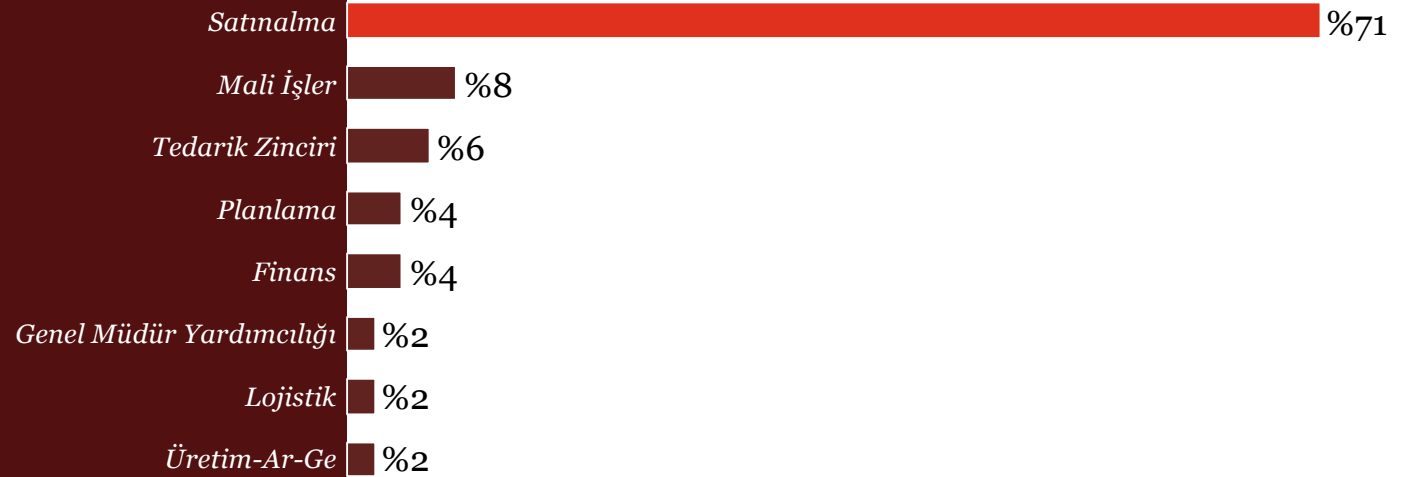
Sektör ve Çalışılan Birim Analizleri

Katılımcıların
%71'i
satınalma
biriminde
çalışmaktadır.

Katılımcıların faaliyet gösterdiği **sektörler**:



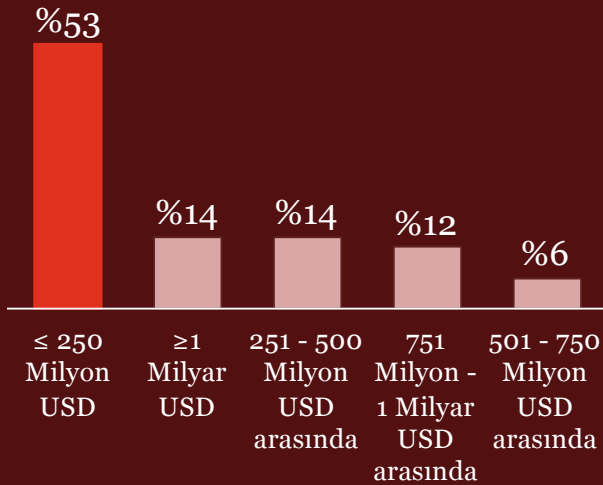
Katılımcıların çalıştıkları **iş birimleri**:



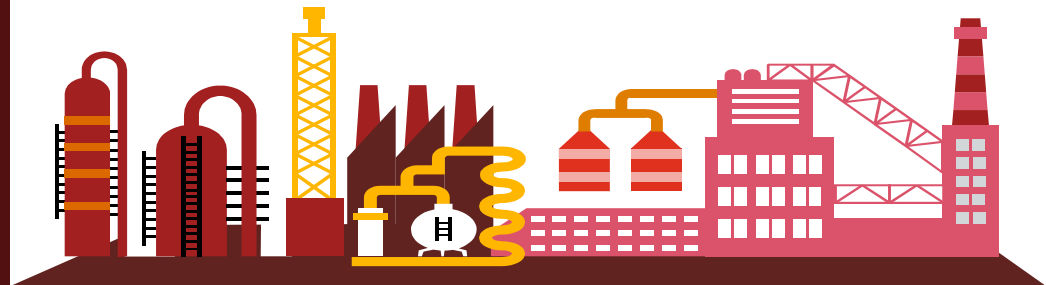
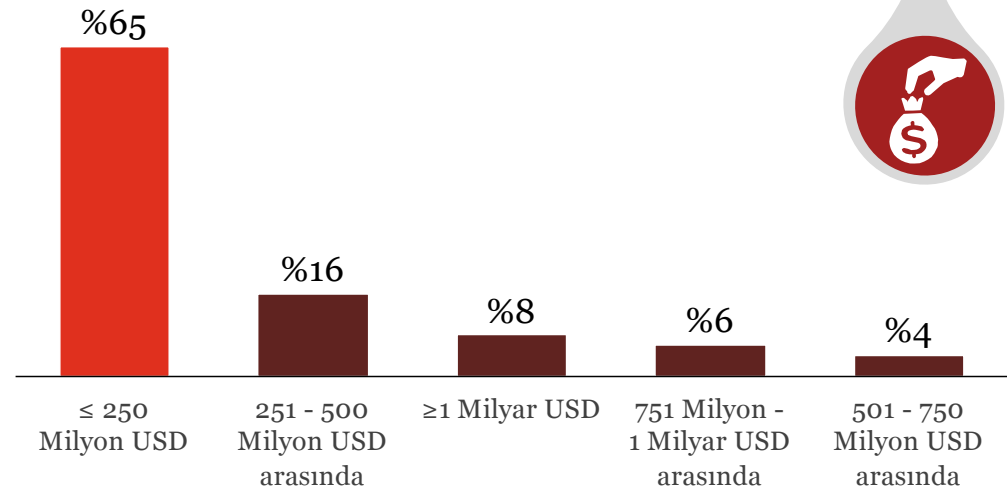
Gelir ve Harcama Analizleri



Katılımcıların kuruluşlarının %47'sinin tamamlanan son mali yıldaki ABD doları cinsinden geliri **250 milyon USD'den fazladır.**



Kuruluşların %35'inin tamamlanan son mali yıldaki toplam satınalma harcaması **250 milyon USD üzerindedir.**



Ana Bulgular

pwc

%82

Satınalma bölümü, katılımcıların %82'si tarafından **stratejik öneme** sahip ve şirketin **finansallarına etkisi** olan bir **bölüm** olarak görülmekte

%16

Kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma **yapısı** katılımcı şirketlerin sadece %16'sında mevcut

%75

Satın alınan **malzeme** ve **hizmetlerin SMM içindeki payının** oldukça **yüksek** (%75) olması satınalma **maliyet avantajı** sağlama potansiyelini göstermekte



Toplam sahip olma maliyeti yaklaşımının hem malzeme hem de hizmet tedarikinde **önem düzeyi düşük**

%14

Katılımcı şirketlerin sadece %14'ünde satınalma operasyonuna ilişkin **tanımlı ve belirli net bir süreç** bulunmakta



Bugün (%28) ve yakın gelecekte (%45) satınalma ile ilgili zorlukların başında gelen konu **stratejik satınalma ve tedarik kaynağı bulma (sourcing)**

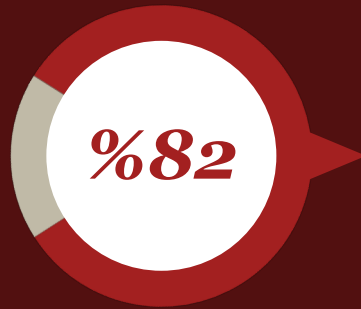


Satınalma bölümleri, planlama, inovasyon gibi **operasyonel süreçlerden** çok **finansal süreçlere** aktif olarak **katılım** göstermekte

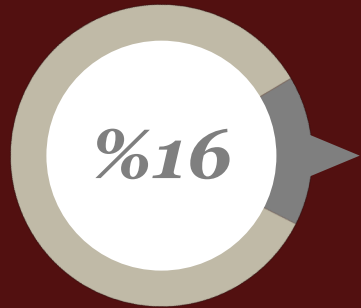


Mevcut ve gelecek dönemde de satınalma için en öncelikli konu maliyet düşürme; gelecekte ise önceliği artacak hususlar; yeni tedarikçi bulma, yeni ürün geliştirme ve inovasyon

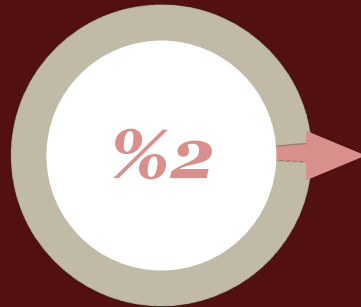
Satınalma Bölüm Algısı



%82



%16



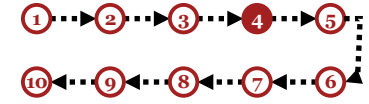
%2

Anket katılımcılarından **%82**'sine göre; satınalma bölümü, stratejik öneme sahip ve şirketin finansallarına etkisi olan bir bölüm olarak algılanmaktadır.

Satınalma bölümü şirketin stratejik hedefleri açısından önemli, tasarruf fırsatlarını sistemli bir şekilde takip edip değerlendiren ve bu doğrultuda şirketin finansallarına etki eden stratejik bir bölümdür.

Satınalma bölümü, stratejik etkisi olmayan, diğer bölümlerden gelen talepleri karşılamaya çalışan ve bu doğrultuda satınalma operasyonunu yürüten bir bölümdür.

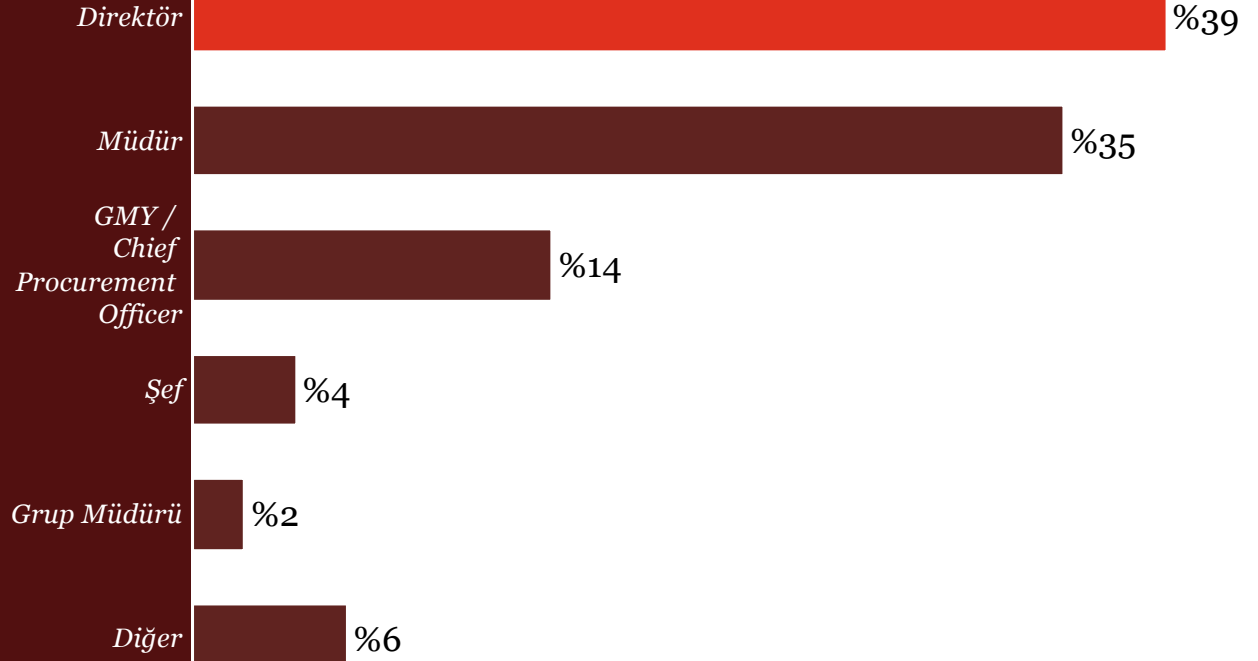
Satınalma bölümü bulunmamaktadır.

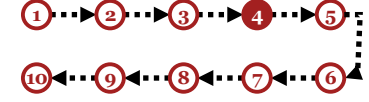


Satınalma Organizasyonu (1/3)

Katılımcı
kuruluşların
%39'unun
satınalma
organizasyonu
«Direktör»
seviyesinde
yönetilmektedir.

Kuruluştaki Satınalma Bölümü'nde yer alan **en üst seviye unvan:**

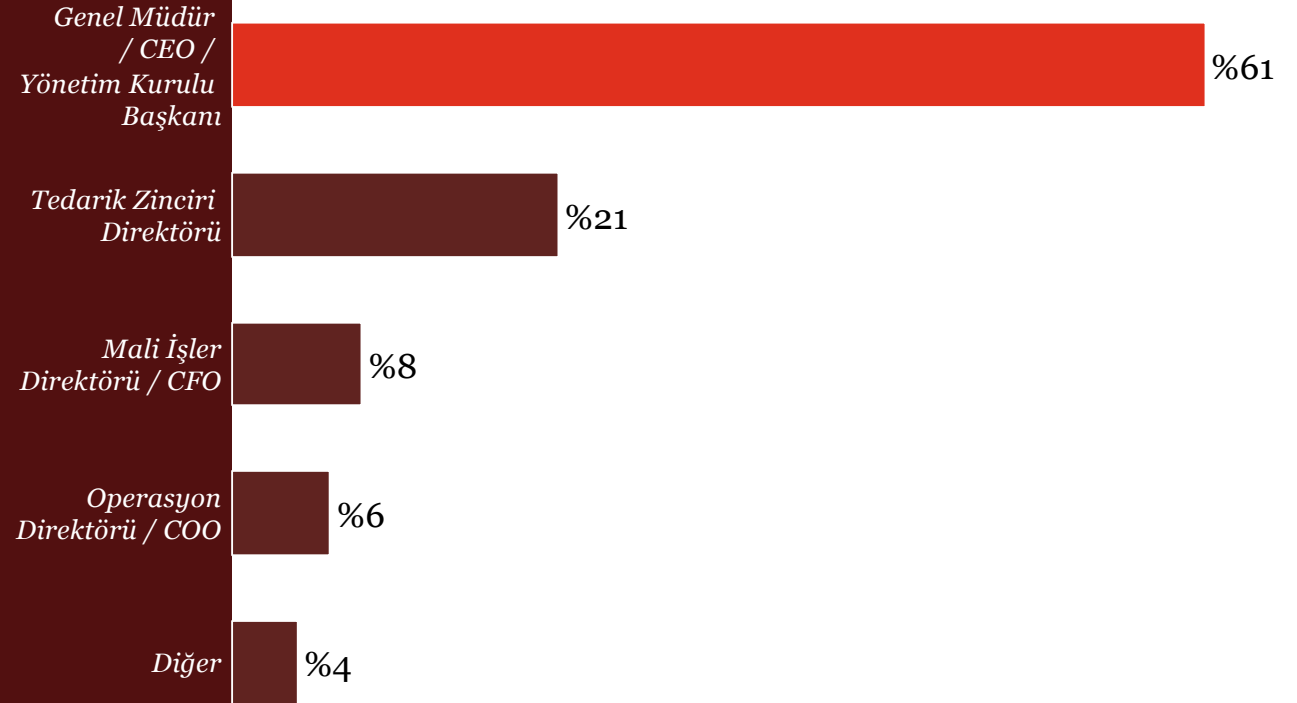




Satınalma Organizasyonu (2/3)

Katılımcı kuruluşların satınalma bölüm liderlerinin %61'i «Genel Müdür/ CEO/ Yönetim Kurulu Başkanı» raporlamaktadır.

Kuruluştaki Satınalma Bölümü liderinin **raporlama yaptığı** kişi:

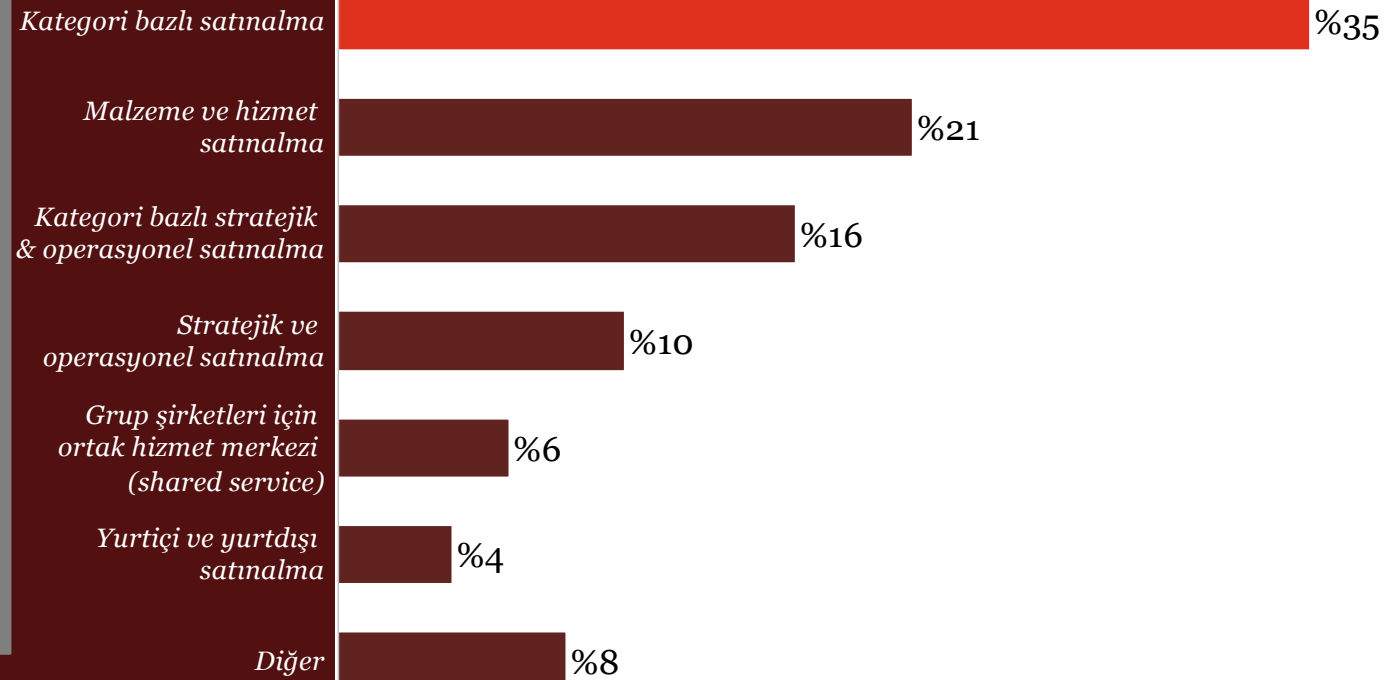


Satınalma Organizasyonu (3/3)

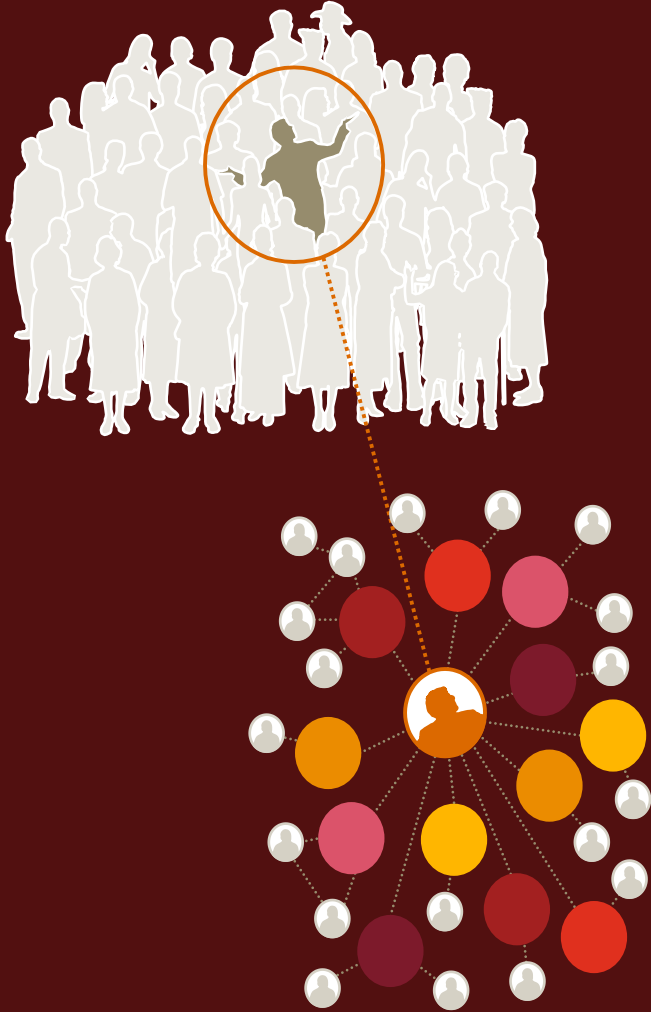
Katılımcı kuruluşların %35'inin satınalma bölümü organizasyon yapısı «**Kategori bazlı satınalmadır**».

Satınalma organizasyon yapısında iyi uygulama olan kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısı katılımcı şirketlerin sadece %16'sında mevcuttur.

Satınalma bölümü **organizasyon yapılanması:**

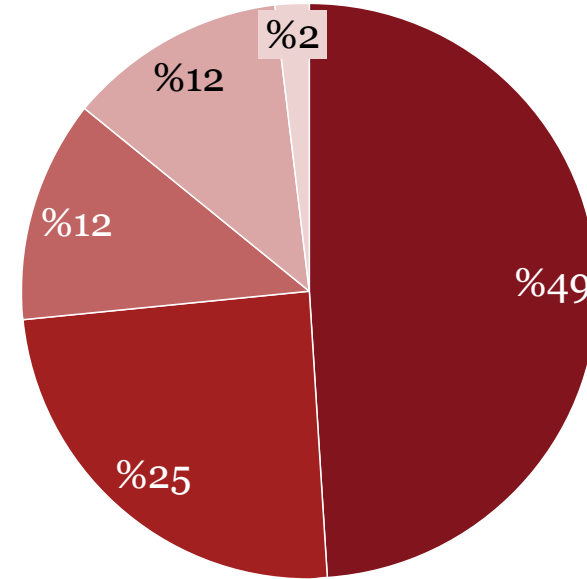


Satılan Mal Maliyet Payı

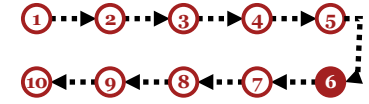


Satın alınan malzeme ve hizmetlerin SMM içindeki payının yüksek veya çok yüksek (%75) olarak tahmin edilmesi, satınalma maliyet avantajı sağlama potansiyelini göstermektedir.

*SMM içerisindeki toplam **satın alınan malzeme ve hizmetlerin pay** tahmini düzeyi:*



- Yüksek (%50 ve %75 arasında)
- Çok Yüksek (> %75)
- Düşük (%15 ve %30 arasında)
- Orta (%30 ve %50 arasında)
- Çok Düşük (< %15)



Tedarikçi Seçim ve Değerlendirme

Malzeme

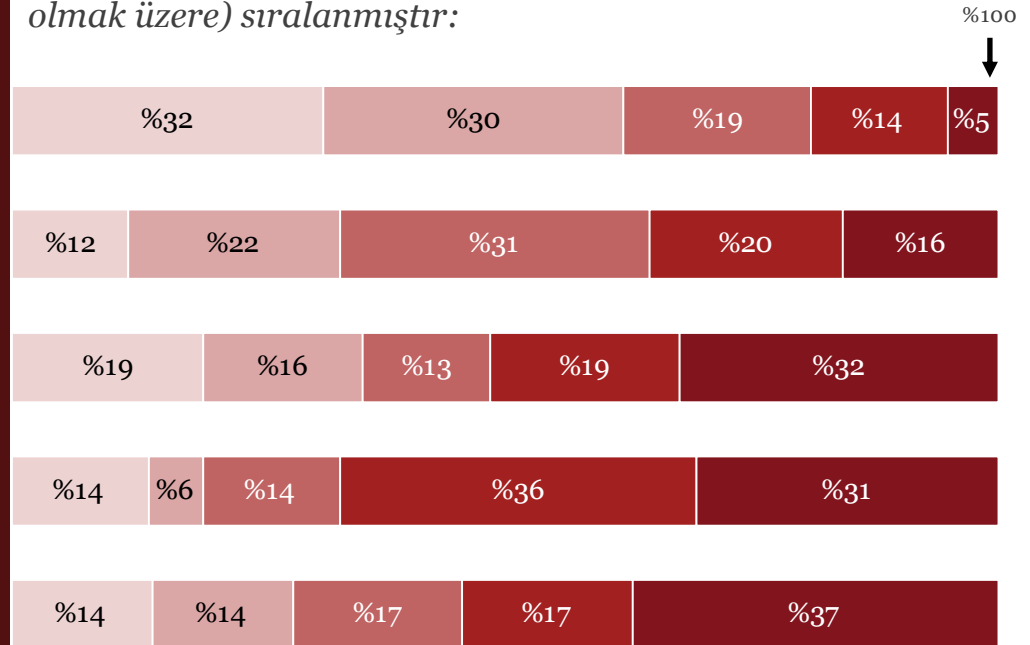


1 (En Önemli)

Tedarikçi seçiminde iyi uygulama örneği olan toplam sahip olma maliyeti yaklaşımının önem düzeyinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tedarikçi seçim ve değerlendirme kriterleri katılımcılar tarafından önem sırasına göre (1 en önemli, 5 en az önemli olmak üzere) sıralanmıştır:

5 (En Az Önemli)



Not: Verilen seçeneklere ek olarak «Marka» ve «Tedarikçi Niteliği» kriterleri önerilmiş ve ilgili katılımcılar tarafından sırasıyla 2 ve 1 puan verilerek değerlendirilmiştir.

■ Teslim Şekli (Lojistik) ■ Fiyat ■ Kalite ■ Toplam Sahip Olma Maliyeti ■ Teslimat

Tedarikçi Seçim ve Değerlendirme

Hizmet



1 (En Önemli)



2



3



4



5 (En Az Önemli)



Malzeme tedarikçilerine benzer şekilde hizmet alımlarında da toplam sahip olma maliyeti yaklaşımının önem düzeyinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tedarikçi seçim ve değerlendirme kriterleri katılımcılar tarafından önem sırasına göre (1 en önemli, 5 en az önemli olmak üzere) sıralanmıştır:

%100
↓

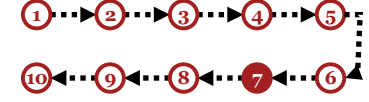
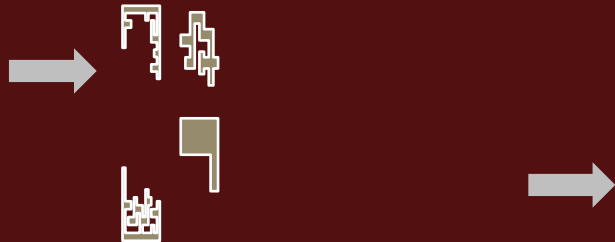
Teslim Şekli (Lojistik) Fiyat Kalite Toplam Sahip Olma Maliyeti Teslimat

Not: Verilen seçeneklere ek olarak «Marka» ve «Tedarikçi Niteliği» kriterleri önerilmiş ve ilgili katılımcılar tarafından sırasıyla 2 ve 1 puan verilerek değerlendirilmiştir.

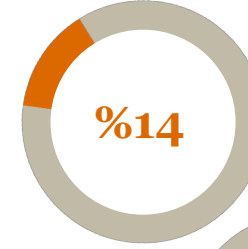
Satınalma Yönetimi:

Süreç Karmaşıklığı

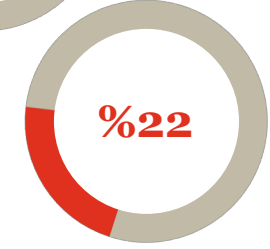
Katılımcıların sadece %14'ü mevcut durumdaki satınalma operasyonlarına ilişkin tanımlı ve belirli net bir sürecin yürütüldüğünü düşünmektedir.



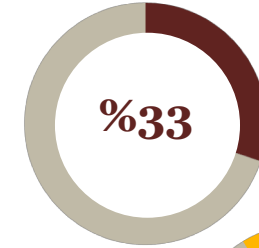
Net olarak belirlenmiş standart süreç



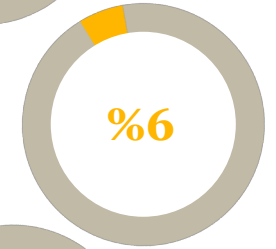
Küçük istisnalarla düzenli süreç



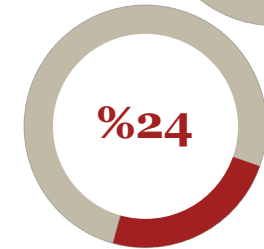
Biraz karmaşıklığa sahip standart süreç

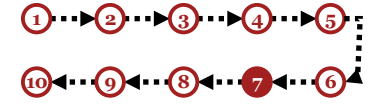


Süreklilik arz eden önemli kural dışı durumlar



Yüksek seviyede dinamik ve karmaşık süreç





Satınalma Yönetimi:

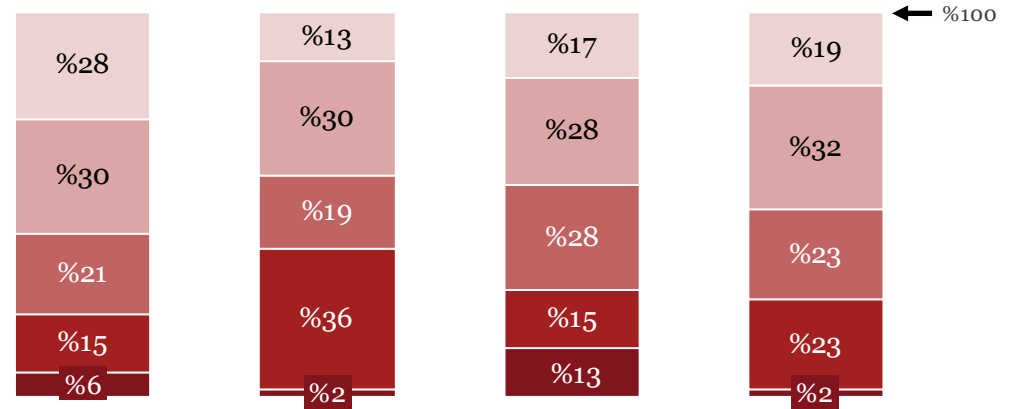
Mevcut Dönem için Zorluklar



Not: «Elektronik süreç yönetimi», «İnsan kanyığı» ve «Yedekleme» konuları mevcut dönem için alternatif konular olarak önerilmiştir ve sırasıyla önem puanı olarak 1,5 ve 2 puan almışlardır.

Bugün için şirketler, öncelikli olarak stratejik satınalma ve tedarik kaynağı bulma (sourcing) konusunda zorluklar yaşamaktadır.

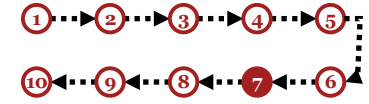
Kuruluşların satınalma yönetimine ilişkin mevcut durumda karşılaşılan zorlukların konu bazında önem seviyesi:*



Stratejik Satınalma ve Tedarik Kaynağı Bulma (Sourcing) Sözleşme Yönetimi Satınalma Süreci / Operasyonu Tedarikçi Yönetimi

* Önem seviyesi 1-en önemli, 5-en az önemli olmak üzere belirlenmiştir.





Satınalma Yönetimi:

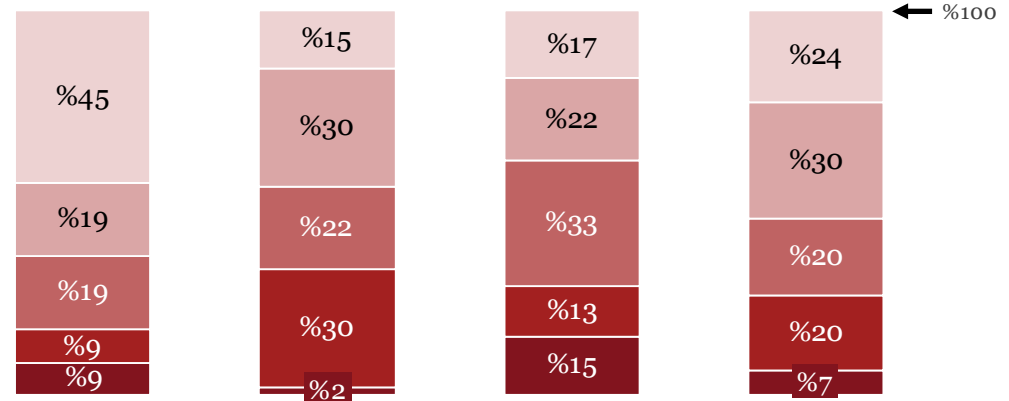
Gelecek Dönem için Zorluklar



Not: «Elektronik süreç yönetimi», «İnsan kaynağı» ve «Yedekleme» konuları mevcut dönem için alternatif konular olarak önerilmiştir ve sırasıyla önem puanı olarak 4,5 ve 2 puan almışlardır.

Katılımcıların %45'i ise stratejik satınalma ve tedarik kaynağı bulma (sourcing) konusunun bugüne kıyasla yakın gelecekte karşılaşılabilecek en zor konuların başında geleceğini belirtmektedir.

Kuruluşların satınalma yönetimine ilişkin gelecek 5 yıllık dönemde karşılaşılabileceklerini düşündükleri zorlukların konu bazında önem seviyesi:*



Stratejik Satınalma ve Tedarik Kaynağı Bulma (Sourcing) Sözleşme Yönetimi Satınalma Süreci / Operasyonu Tedarikçi Yönetimi

* Önem seviyesi 1-en önemli, 5-en az önemli olmak üzere belirlenmiştir.

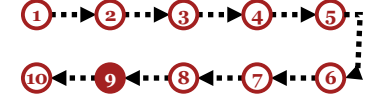


Satınalma Bölümü Aktiviteleri

Satınalma bölümleri, finansal süreçlere aktif olarak katılım göstermektedir.



Kuruluşların satınalma bölümlerinin aktif olarak dahil oldukları aktiviteler:



Teknolojik Uygulamalar

Kuruluşlarda satınalma fonksiyonuna ilişkin kullanılan teknolojik uygulamalar:

%88

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)

%67

Sözleşme Yönetimi

%45

E-İhale

%31

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (SRM)

%27

Veri Ambarı / İş Zekası

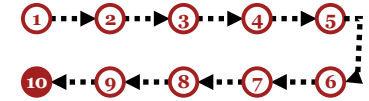
%18

Katalog Yönetimi

%10

Tedarikçi Yaşam Döngüsü (SLC)

Katılımcıların kuruluşlarının **%88'i Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)** teknolojisini kullanırken **Tedarikçi Yaşam Döngüsü (SLC)** gibi yeni teknolojik uygulamalar kuruluşların yalnızca **%10'luk** kesimi tarafından kullanılmaktadır.



Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

Mevcut Dönem



Maliyet düşürme



Yeni tedarikçi bulma



**Stok seviyelerini düşürme /
İşletme sermayesini düşürme**



Risk yönetimi



Yeni ürün geliştirme / İnovasyon



Tedarikçiler ile işbirlikleri



**Performans yönetimi /
raporlama / analitikler**



**Sürdürülebilirlik (Sustainability)
hedeflerine katkı**



Teknolojik alt yapıyı geliştirme

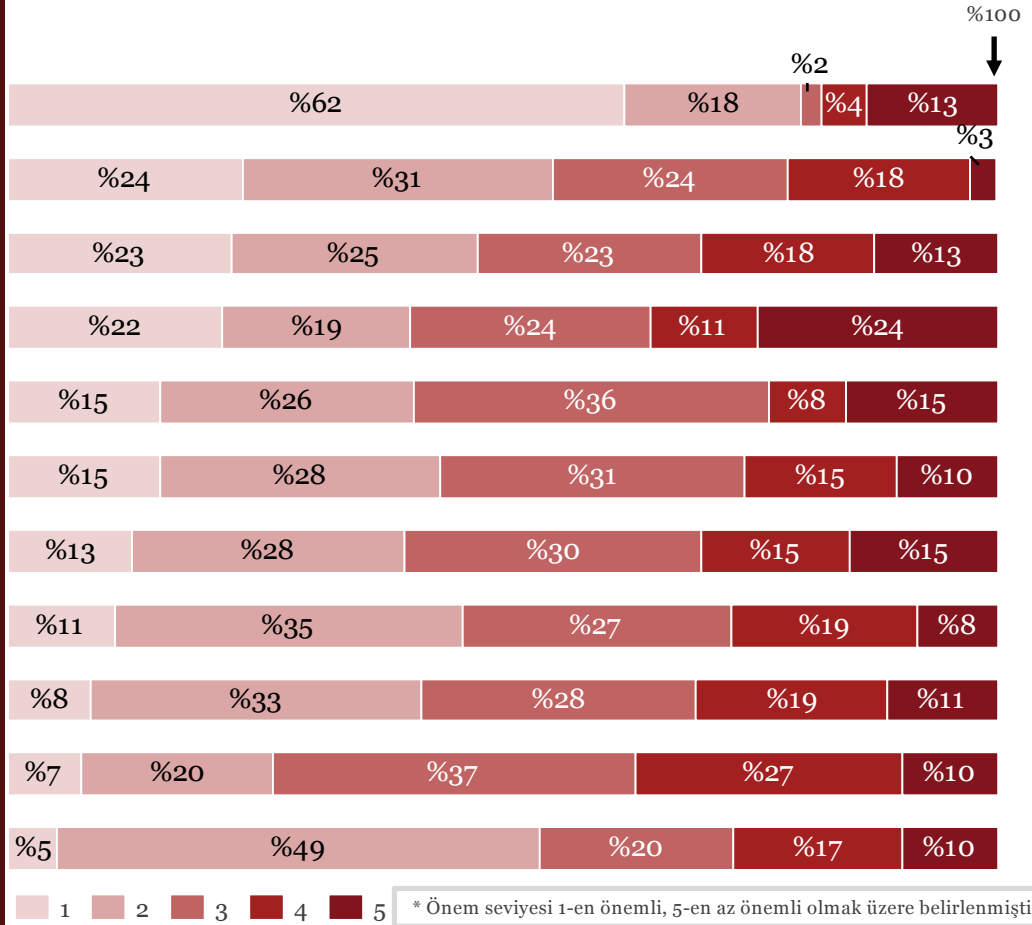


Kalifiye insan kaynağı bulma

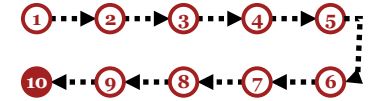


Süreçleri iyileştirme

Satınalma bölümleri için mevcut dönemde en öncelikli konu maliyet düşürme olarak görülmektedir.



Not: Katılımcılar tarafından «Eğitim» konusu da öncelikli bir konu olarak belirlenmiş ve puan ile önceliklendirilmiştir.



Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

Gelecek Dönem



Maliyet düşürme



Yeni tedarikçi bulma



Yeni ürün geliştirme / İnovasyon



Stok seviyelerini düşürme / İşletme sermayesini düşürme



Tedarikçiler ile işbirlikleri



Risk yönetimi



Teknolojik alt yapıyı geliştirme



Sürdürülebilirlik (Sustainability) hedeflerine katkı



Süreçleri iyileştirme

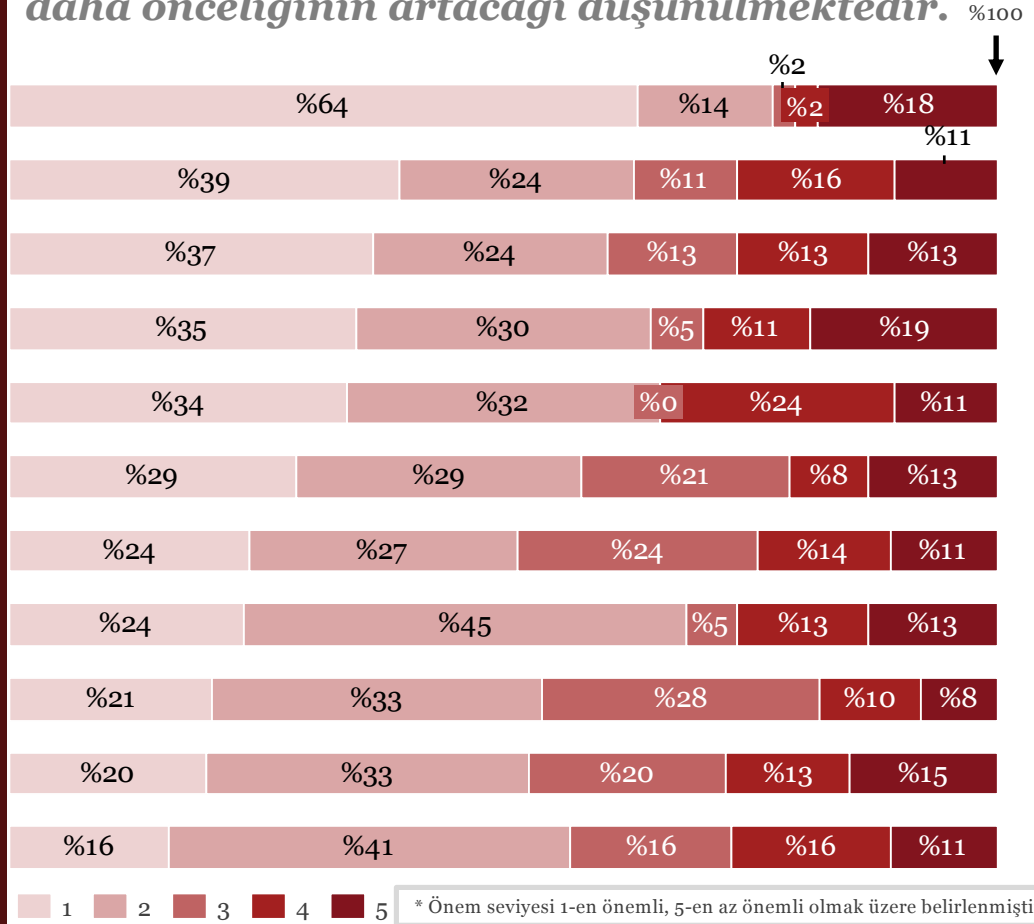


Performans yönetimi / raporlama / analizler



Kalifiye insan kaynağı bulma

Gelecek dönemde de en öncelikli konu maliyet düşürme olarak görülmekle birlikte yeni tedarikçi bulma, yeni ürün geliştirme ve inovasyon konularının da günümüze oranla daha önceliğinin artacağı düşünülmektedir.



PwC nasıl yardımcı olabilir?

Satınalma ve tedarik işlevine ilişkin uçtan uca operasyon modelini tasarlıyoruz, dönüşüm ve uygulama desteği veriyoruz

Stratejik Satınalma yaklaşımımız ile potansiyel tasarrufların fırsatlarını belirleyerek kategori bazında farklılaşmış tedarik stratejileri geliştiriyoruz

Satınalma ve tedarik yönetiminde verimlilik sağlamaya yönelik olarak ortak hizmetler /mükemmellik merkezi stratejisi geliştiriyoruz ve uygulama desteği veriyoruz

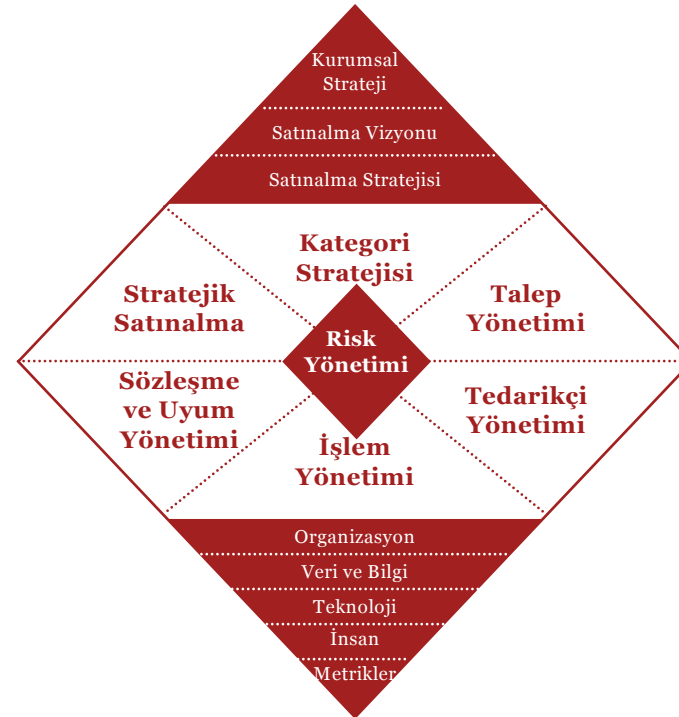
Satınalma işlevinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için Teknolojiye nasıl yatırım yapması konusunda yönlendirme yapıyoruz

Kategori Yönetimi, Kaynaktan Ödemeye, Sözleşme Yönetimi ve Tedarikçi Yönetimi konularında derin bilgi ve birikimimiz var

Satınalma ve tedarik yönetiminde global ölçekte kullandığımız farklı araç ve metodolojilerimiz var

Yaklaşımımız

- Müşterilerimizi **stratejiden operasyonlara** ve uygulamalara kadar destekliyoruz
- Mevcut satınalma ve tedarik yönetimi **operasyon modellerini** ve **dönüşüm yolculuğunu** anlıyoruz
- Tüm sektörlerdeki geniş kapsamlı **küresel satınalma tecrübelerimizi** ortaya koyuyoruz
- Hem global hem de lokal ölçekte **satınalma, finans, dijital ve teknoloji tecrübelerimizi** birleştiriyoruz
- Değişimin farklı **paydaşlar** üzerindeki etkisini anlıyoruz



Daha fazla bilgi için bizimle iletişime geçin:



Hüsnü Dinçsoy

+90 532 316 2223
Husnu.dincsoy@tr.pwc.com



Tolga Baloğlu

+90 533 258 2626
tolga.baloglu@tr.pwc.com



Dr. İsmail Karakış

+90 530 3705728
ismail.karakis@tr.pwc.com