

PwC - TEDAR

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2020



www.pwc.com.tr



www.tedar.org.tr





İçindekiler

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2020	04
Katılımcı ve Kuruluş Profili	05
Ana Bulgular	06
Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri	07
Satınalma Bölüm Algısı	08
Satınalma Organizasyonu	08
Satınalma Aktiviteleri	10
Satınalma Karar Mekanizmaları	11
Satınalma Süreç Yönetimi	14
Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar	15
Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları	16
Satınalma Risk Yönetimi	18

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2020

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

Standart sorulara ek olarak bu yılın teması olarak belirlenen "Satınalma Risk Yönetimi" ile bu işlevin katılımcı kuruluşlarda nasıl geliştiğine ışık tutmayı amaçlıyoruz.

7 ana sektörden 47 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 Araştırması 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,
- Satınalma risk yönetimi

Katılımcılara 24 soru sorulmuş olup, cevaplar 10 başlık altında incelenmiştir.



Katılımcı ve Kuruluş Profili

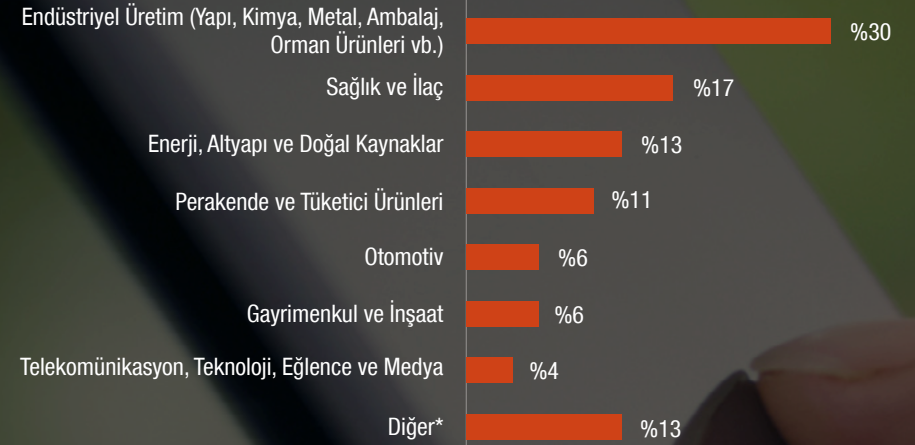
Anketi dolduran katılımcıların,

- **%91**'i satınalma fonksiyonunda
- **%4**'ü satınalmanın çok yakın çalıştığı tedarik zinciri fonksiyonunda
- **%4**'ü dış ticaret, ithalat gibi fonksiyonlarda görev almaktadır.

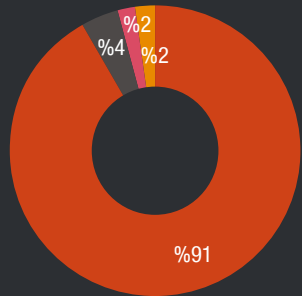
Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların

- **%62**'sinde **500 kişiden fazla** kişi çalışmaktadır.
- **%96**'sı ise **10 yıldan fazla** süredir faaliyet göstermektedirler.

Sektör

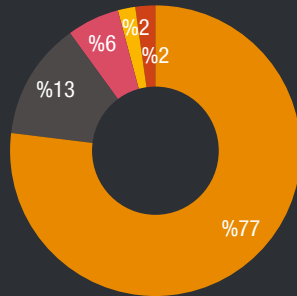


Katılımcıların çalıştıkları iş birimleri



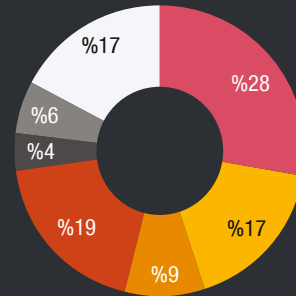
- Satınalma
- Tedarik Zinciri
- İthalat
- Dış Ticaret

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

“Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2020”

7 farklı ana sektörden katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir:

- Endüstriyel üretim
- Sağlık ve ilaç
- Enerji, altyapı ve doğal kaynaklar
- Perakende ve tüketici ürünleri
- Otomotiv
- Gayrimenkul ve inşaat
- Telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya

* Hizmet satınalma, bankacılık ve finansal hizmetler, makine, turizm, savunma sanayii, taşımacılık ve lojistik

Ana Bulgular



Satınalma bölümü, katılımcıların **%79**'u tarafından stratejik öneme sahip ve kuruluşların finansallarına etkisi olan bir bölüm olarak görülmekte



Kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısı katılımcı kuruluşların sadece **%23**'ünde mevcut



Satınalma departmanlarının **%17**'si Genel Müdür Yardımcısı / (CPO) seviyesinde yönetilmekte olup **%51**'i genel müdür / CEO / Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlamaktadır



Katılımcı kuruluşların sadece **%44**'ünde satınalma operasyonuna ilişkin tanımlı ve belirli net bir süreç bulunmakta



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



Katılımcıların bulundukları kuruluşların **%57**'sinde satınalma risk yönetimi için ayrı bir organizasyon bulunmamaktadır



Kuruluşların **%38**'inde satınalma risk yönetimi süreci tanımlı değildir

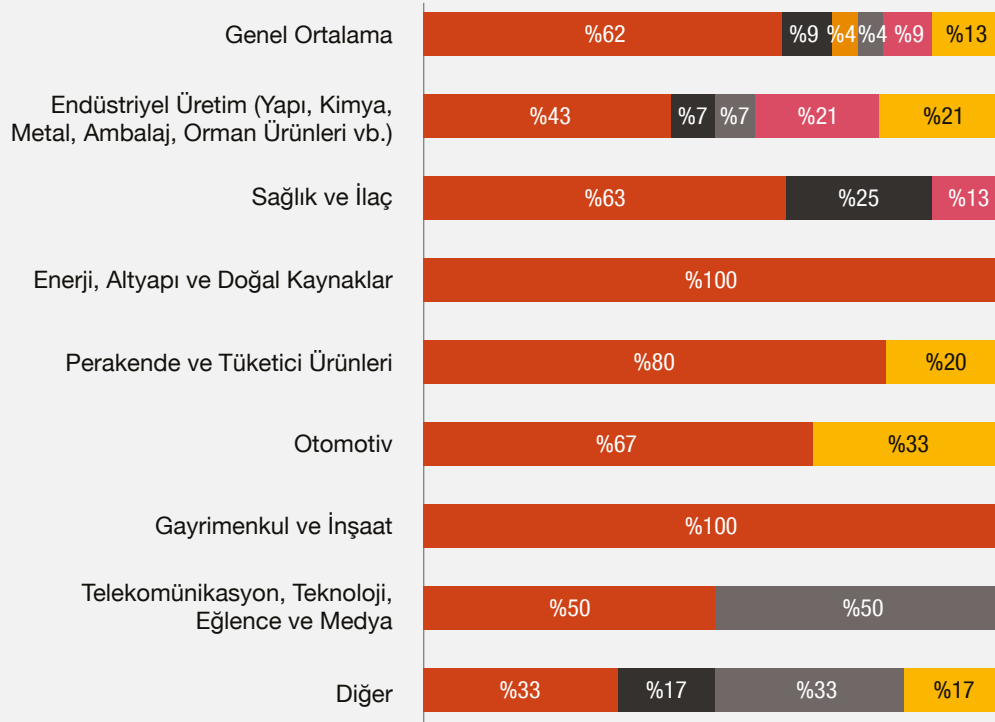


Katılımcı kuruluşların sadece **%7**'sinde tedarikçi risk değerlendirme kriterleri arasında **süreklilik** kriteri bulunuyor

Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

- Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların %62'sinin yıllık satış geliri 1 milyar TL'den fazla, %13'ünün ise 100 Milyon TL'den azdır.
- Endüstriyel üretim sektöründeki kuruluşların satış geliri geniş bir yelpazede farklılık gösterirken; enerji, altyapı ve doğal kaynaklar ile gayrimenkul ve inşaat sektörlerinden katılımcı kuruluşların tamamının satış geliri 1 milyar TL'den fazladır.

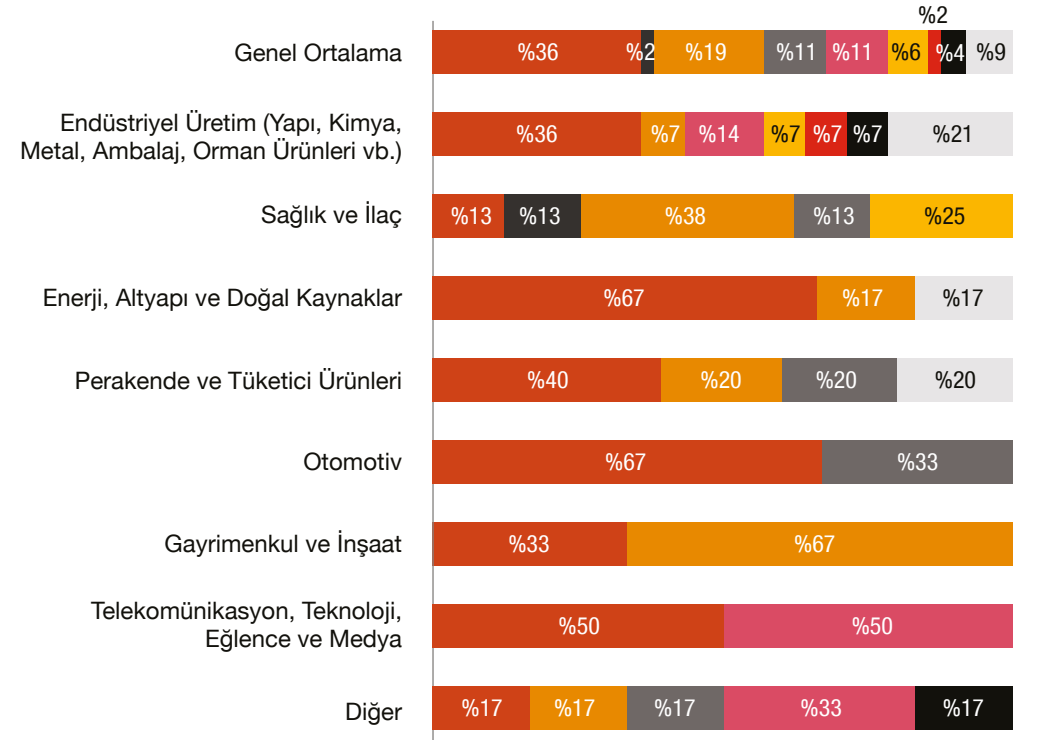
Yıllık satış geliri



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

- Katılımcıların %36'sının satınalma bütçesi 1 milyar TL'nin üzerindedir.
- Enerji, altyapı ve doğal kaynaklar ile otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların %67'si 1 milyar TL'nin üzerindeki yıllık satınalma bütçesi ile ön plana çıkmaktadır.

Yıllık satınalma bütçesi

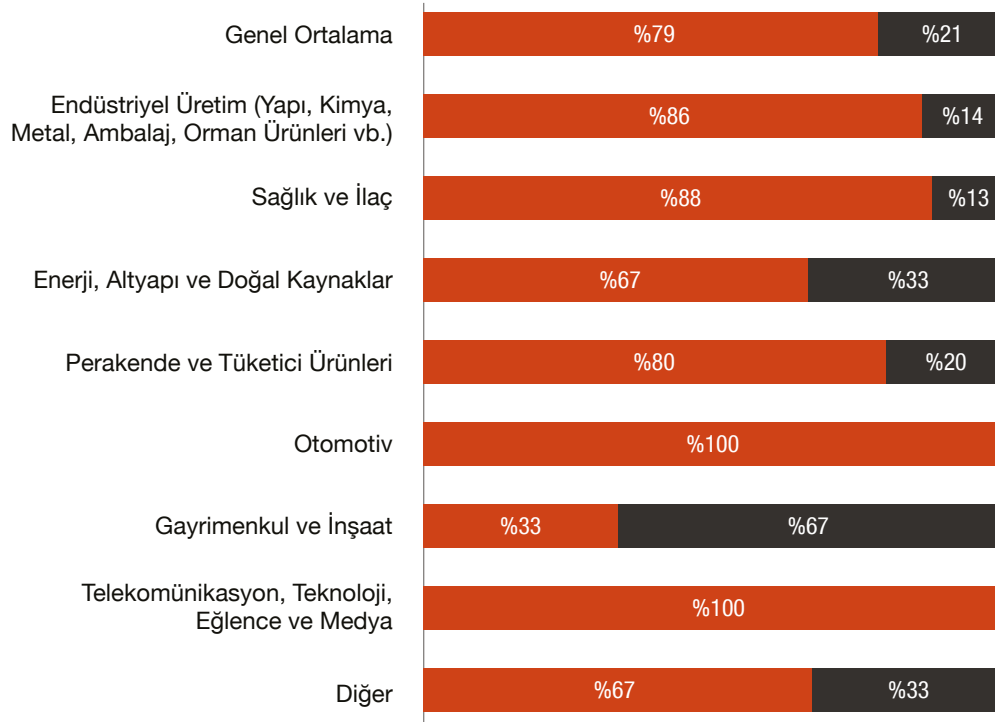


■ >1 Milyar TL ■ 750 Milyon-1 Milyar TL ■ 500-750 Milyon TL ■ 250-500 Milyon TL ■ 100-250 Milyon TL
 ■ 50-100 Milyon TL ■ 30-50 Milyon TL ■ 10-30 Milyon TL ■ 0-10 Milyon TL

Satınalma Bölüm Algısı

- Anket katılımcılarının %79'una göre, satınalma bölümü, kuruluşun stratejik hedefleri açısından önemli ve kuruluş finansallarına etki eden bir bölümdür.
- Katılımcı sayısının yüksek olduğu endüstriyel üretim ve sağlık ve ilaç sektörlerinde satınalmanın stratejik ve kritik bir bölüm olarak algılanma oranı sırasıyla %86 ve %88'dir.
- Ankete göre satınalmayı stratejik değil de operasyonel bir bölüm olarak algılayan sektörlerin başında gayrimenkul ve inşaat gelmektedir. Bu sektörden katılımcıların %67'si satınalmanın operasyonel bir bölüm olarak konumlandırıldığını düşünmektedir.

Sektör bazında satınalma bölümü algısı

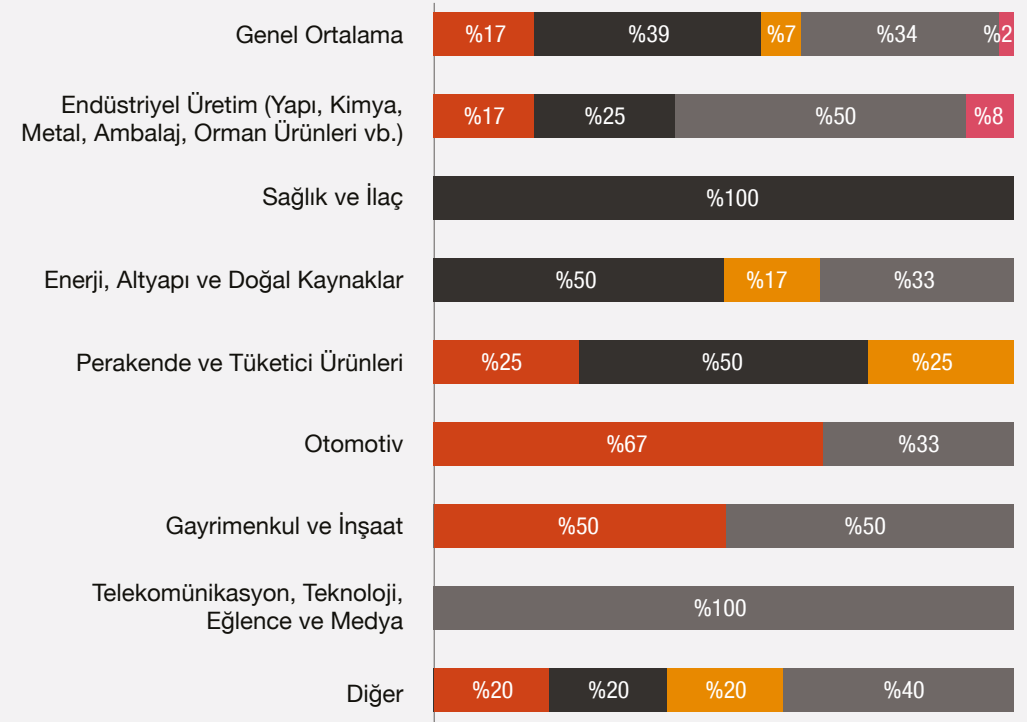


■ Satınalma Bölümü şirketin stratejik hedefleri açısından önemli ve şirketin finansallarına etki eden bir bölümdür
 ■ Satınalma Bölümü, stratejik etkisi olmayan, diğer bölümlerden gelen talepleri karşılayan bir destek birimidir

Satınalma Organizasyonu

- Katılımcıların %39'unda satınalma bölümü direktörü düzeyinde yönetilirken, ikinci sırada %34 ile müdür seviyesinde yönetilen satınalma bölümleri yer almaktadır.
- Otomotiv ile gayrimenkul ve inşaat sektörlerinde satınalmanın çoğunlukla GMY / CPO düzeyinde yönetildiği, dolayısıyla satınalma bölümüne stratejik olarak daha fazla önem verildiği görülmektedir.
- Satınalmanın GMY / CPO seviyesinde yönetildiği kuruluşların %71'inin satış geliri 1 milyar TL'nin, %57'sinin çalışan sayısı 1000 kişinin üzerindedir.

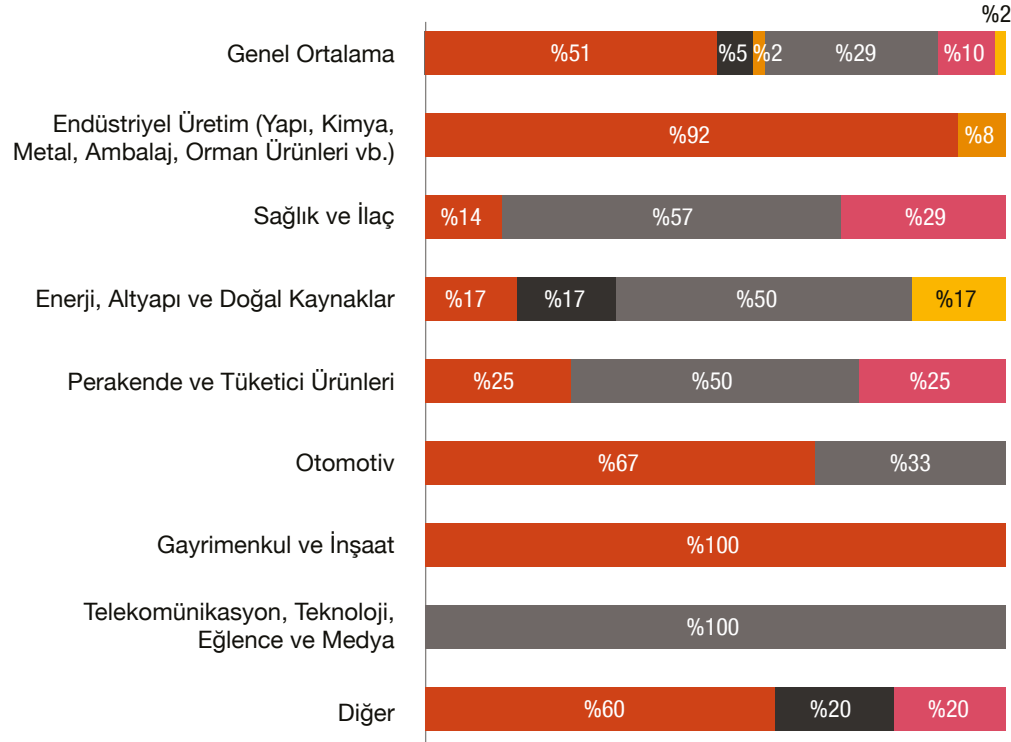
Satınalma bölümünde bulunan en üst seviye unvan



■ Genel Müdür Yardımcısı / Chief Procurement Officer ■ Direktör
 ■ Grup Müdürü / Bölüm Müdürü ■ Müdür ■ Sorumlu

- Ankete katılan kuruluşların %51'inde satınalma bölüm liderleri genel müdür / CEO / yönetim kurulu başkanına raporlama yaparken, %29'luk önemli bir kısmı mali işler direktörü düzeyine raporlamaktadır.
- Endüstriyel üretim ve otomotiv sektörlerinden katılımcı kuruluşlar sırasıyla %92 ve %67 oranında genel müdür seviyesine raporlama yapmaktadır.

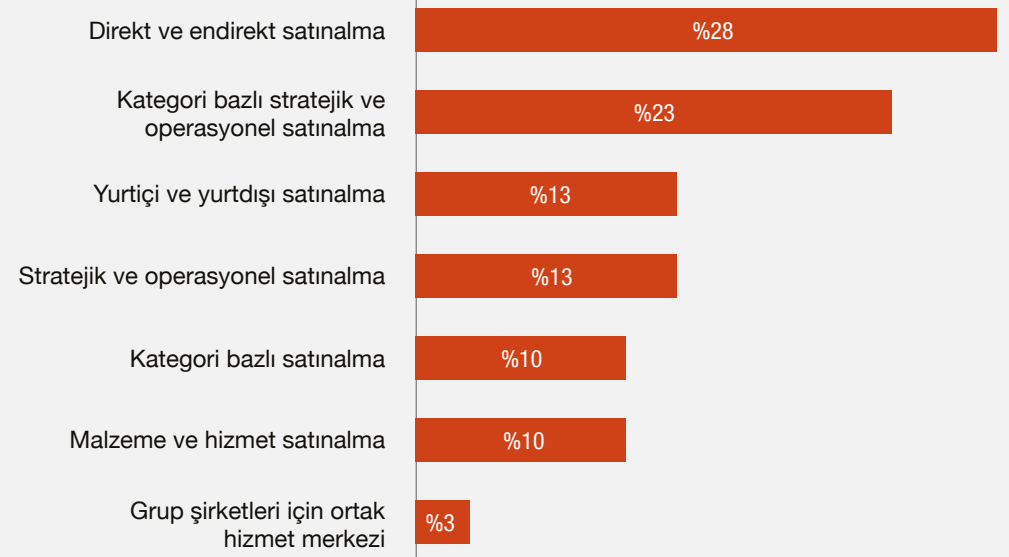
Satınalma bölümü lideri kime raporlamaktadır?



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

- Katılımcı kuruluşlarının %28'inin satınalma bölümü direkt ve endirekt olarak organize edilirken, iyi uygulama olarak bilinen kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısının katılımcı firmaların %23'ünde uygulandığı görülmüştür.
- Türkiye'deki işletmeler için iyi uygulamalar doğrultusundaki gelişim alanı devam etmektedir.

Satınalma bölümü organizasyon yapılanması



Satınalma Aktiviteleri

- Satınalma bölümlerinin %71'i IT, danışmanlık, pazarlama/ reklam, eğitim ve lojistik gibi endirekt satınalmalara dahil olurken; %68 ile bütçe planlama ve %61 ile yeni ürün geliştirme, Ar-Ge ve inovasyon üst sıralarda yer almaktadır.
- Ankete katılan kurumların yarısına yakın bir çoğunluğun satınalma işlevi ile yakından ilgisi olan stratejik kararlar olarak görülen üret, satınal, kirala kararları ile ilgili olarak yapılan çalışmalara satınalma birimlerinin dahil olmadığı görülmektedir.
- Ankete katılan kurumların yaklaşık üçte ikisinde satınalma bölümünün risk planlama faaliyetlerinde yer almadığı gözlemlenmektedir. Son dönemde COVID-19 Salgını nedeniyle küresel ölçekte tedarik yönetiminde karşılaşılan olağan dışı durum göz önüne alındığında, risk yönetiminin satınalma işlevinin de katılması gereken son derece önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir.
- Satış operasyon planlama konularına satınalma bölümünün ankete katılım gösteren her 5 şirketten sadece 1 şirkette dahil olduğu görülmektedir.
- Satınalma bölümünün, kuruluşlara değer katma potansiyeli yüksek olan stratejik ve operasyonel aktivitelere katılımının kısıtlı düzeyde olmaya devam ettiği görülmektedir.

Satınalma bölümünün dahil olduğu aktiviteler

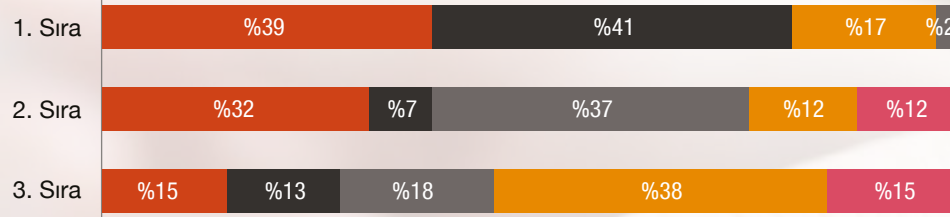
IT, danışmanlık, pazarlama / reklam, eğitim, lojistik, vb. satınalmaları	%71
Bütçe planlama	%68
Yeni ürün geliştirme / Ar-Ge / inovasyon	%61
Stratejik planlama	%54
Üret / satınal / kirala kararları	%49
Sabit kıymet ve yatırım satınalmaları	%46
Kurumsal risk planlama	%34
Satış operasyon planlama	%20
Hiçbiri	%5



Satınalma Karar Mekanizmaları

- Anket katılımcılarının %41'ine göre malzeme satınalmalarında karar verme mekanizmasını etkileyen en önemli kriter, toplam sahip olma maliyetidir. Toplam sahip olma maliyetini %39 ile kalite ve %17 ile fiyat izlemektedir.
- Geçmiş yıllarda yoğunlukta olan fiyat odağı ile gerçekleştirilen satınalma kararlarının yerini toplam sahip olma maliyetine bırakarak fiyat odağından maliyet odağına doğru bir yönelimin olduğu gözlenmiştir.
- Kalite, toplam sahip olma maliyeti ve fiyat kriterlerini çoğunlukla 3. sırada belirtilen teslimat süresi kriteri izlemektedir.

Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler

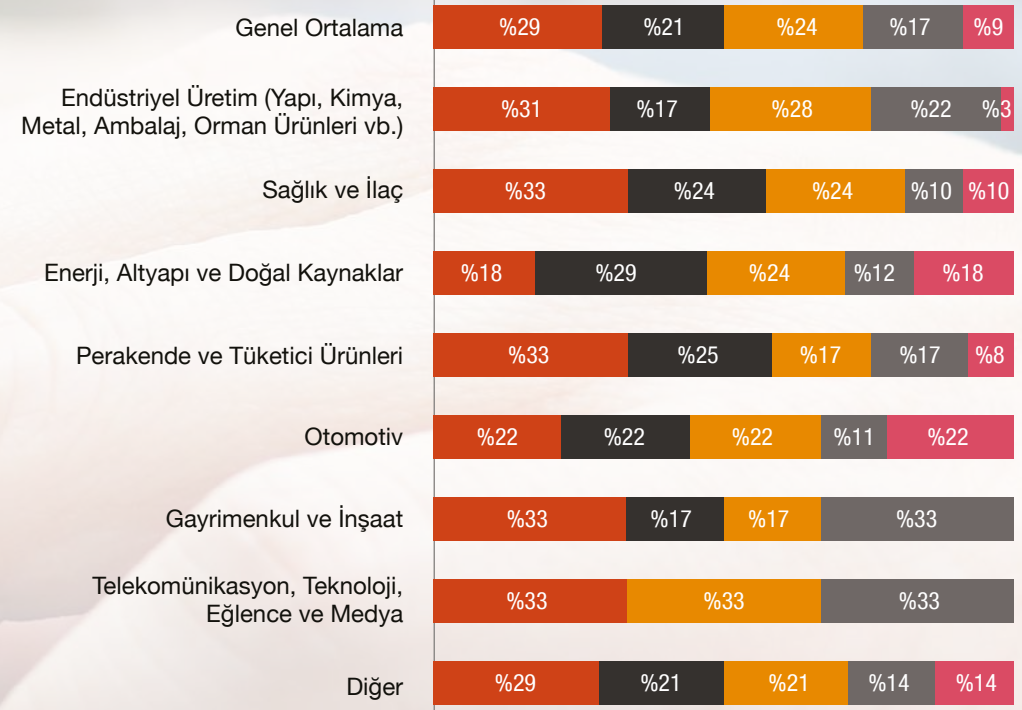


■ Kalite ■ Toplam Sahip Olma Maliyeti ■ Fiyat ■ Teslimat Süresi ■ Diğer*

* Çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk, lojistik, sürdürülebilirlik

- Sektörlere göre ilk 3 sırada belirtilen öncelikli kriterler incelendiğinde, kalite genel ortalamada en yüksek sırada yer almaktadır. Kaliteyi fiyat ve toplam sahip olma maliyeti izlemektedir.
- Toplam sahip olma maliyeti öncelikli kriterler arasında çoğunlukla 1. sırada gösterilmesine karşın genel ortalamada fiyat kriterinin altında yer almıştır. Bu durumun başlıca nedeni, fiyat kriteri 1. sırada olmasa da katılımcıların ilk 3 sıralamasında kendine yer bulurken toplam sahip olma maliyetinin %68 oranında 1. sıraya yoğunlaşmış olmasıdır. Bir başka deyişle, toplam sahip olma maliyetine önem veren kuruluşlar bu kriteri en önemli karar mekanizması olarak görmektedir.
- Birçok sektörde karar mekanizmalarındaki kriterlerin önceliğinin eşit oranda olduğu görülmektedir. Bu sektörler için kategori bazında farklılaşan karar verme modelleri ve toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile önemli kazanımlar sağlanabilir.

Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı

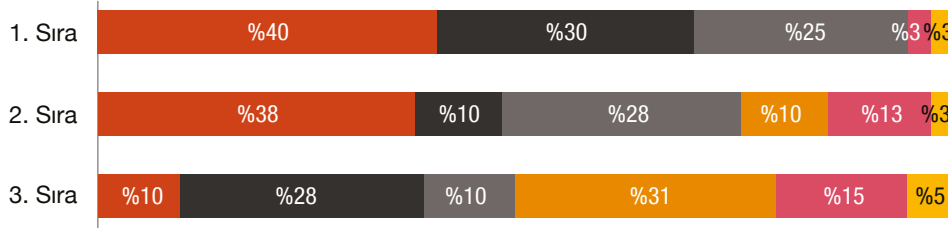


■ Kalite ■ Toplam Sahip Olma Maliyeti ■ Fiyat ■ Teslimat Süresi ■ Diğer*

* Çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk, lojistik, sürdürülebilirlik

- Hizmet satınalma kararlarını etkileyen kriterlerde kalite ön plana çıkmaktadır. Katılımcı kuruluşların %40'ı kaliteyi en önemli kriter olarak belirtirken, %38'i ikinci sırada kaliteye yer vermişlerdir.
- Toplam sahip olma maliyeti, malzeme satınalma kararlarıyla benzerlik göstererek bir kez daha 1. önem sırasında fiyat kriterinin üzerinde (%30 ve %25) kendine yer bulmuştur.

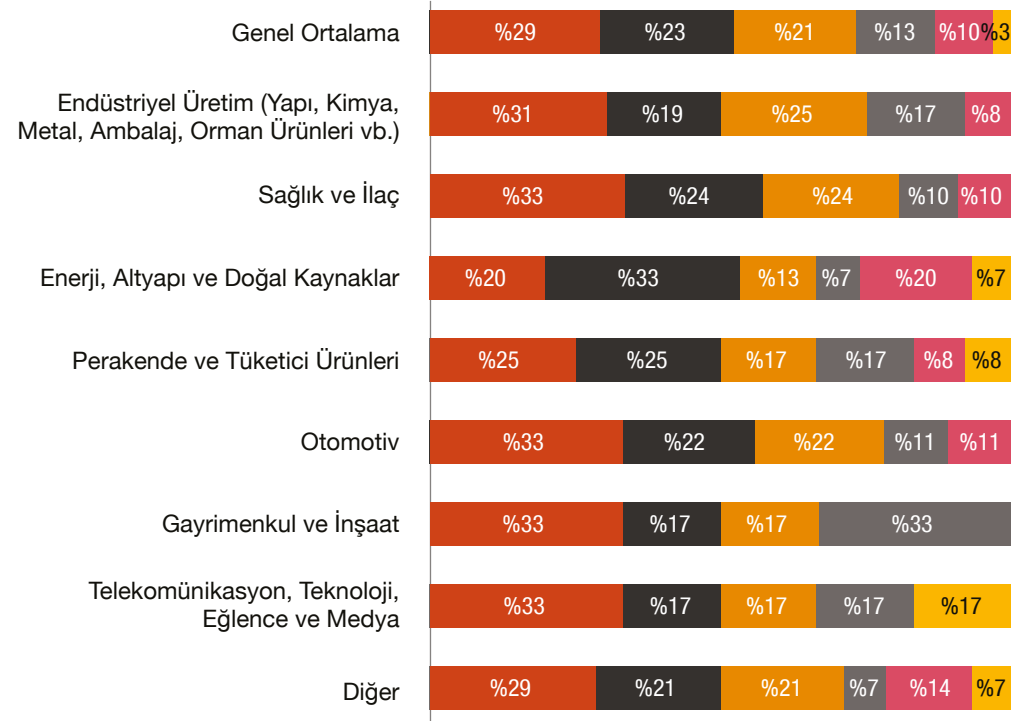
Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler



■ Kalite
 ■ Toplam Sahip Olma Maliyeti
 ■ Fiyat
 ■ Teslimat Süresi
 ■ Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk
 ■ Lojistik (Teslim Şekli vs.)

- İlk 3 sıradaki kriterler birlikte incelendiğinde kalite, toplam sahip olma maliyeti ve fiyat kriterleri genel ortalamadaki yerlerini korumuşlardır.
- Bu 3 kriterden sonra %13 ile teslimat süresi, %10 ile çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk ve son olarak %3 ile teslim şekli gibi lojistik ile ilgili kriterler gelmektedir.
- Toplam sahip olma maliyeti kriterini ilk 3 sıraya yazan sektörlerde, endüstriyel üretim hariç olmak üzere, fiyat kriteri toplam sahip olma maliyetinin üzerine çıkamamıştır.
- Malzeme alım kararlarına benzer şekilde hizmet satınalma kararları için de birçok sektörde karar mekanizmalarındaki kriterlerin önceliğinin eşit oranda olduğu görülmektedir. Bu sektörler için kategori bazında farklılaşan karar verme modelleri ve toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile önemli kazanımlar sağlanabilir.

Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı



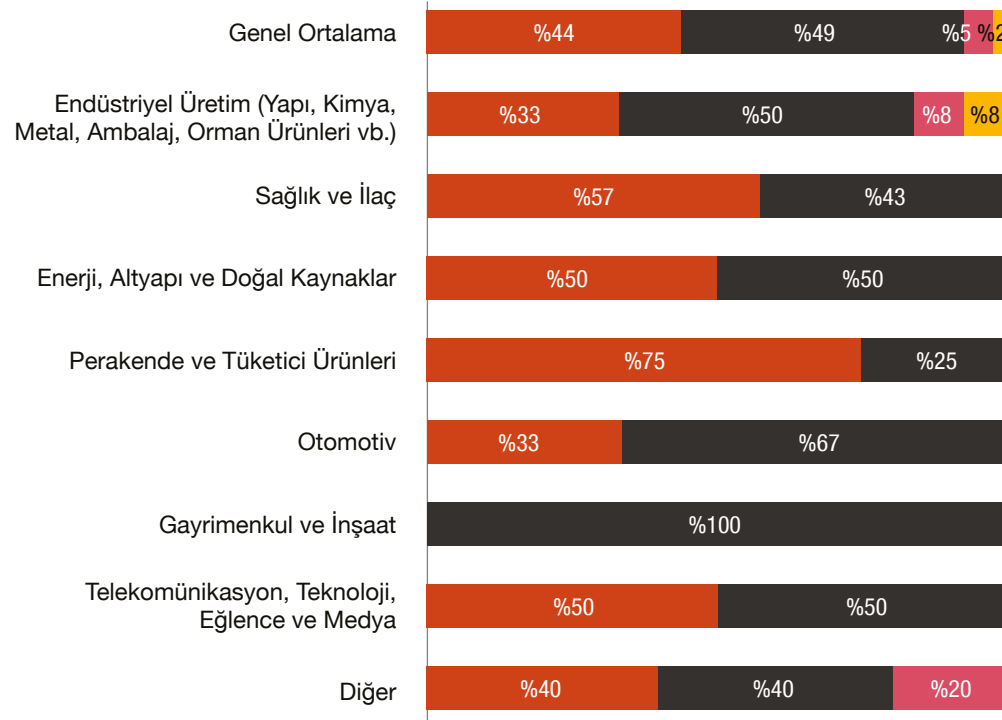
■ Kalite
 ■ Toplam Sahip Olma Maliyeti
 ■ Fiyat
 ■ Teslimat Süresi
 ■ Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk
 ■ Lojistik (Teslim Şekli vs.)



Satınalma Süreç Yönetimi

- Katılımcı kuruluşların %44'ünde satınalma operasyon süreçlerinde net olarak belirlenmiş standart yapılanmalar vardır ve bütün bölümler belirlenen kurallara uymak zorundadır.
- %49 ile en yaygın görülen süreç değerlendirmesi ise biraz karmaşıklığa sahip ve istisnaların uygulandığı standart süreçlerdir.
- Perakende ve tüketici ürünleri sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar %75 seviyesinde net olarak belirli süreçlerle ön plana çıkmaktadır. Diğer sektörlerde ise bu oran ortalama %50 civarındadır.
- Yüksek seviyede karmaşık ve süreçleri belirlenmemiş bir satınalma yapısı %8 ile çok düşük bir seviyede sadece endüstriyel üretim sektöründe bulunmaktadır.
- Standart satınalma süreçleri bulunmayan kuruluşlar için satınalma süreçlerinin standartlaştırılarak verimlilik, etkinlik ve risk yönetimi vb. hususlarda önemli kazanımlar elde etme potansiyeli bulunmaktadır.

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



Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar

- Katılımcı kuruluşlar ortalama %85 oranında satınalma fonksiyonunda kurumsal kaynak planlama(ERP) kullanırken, veri ambarı / iş zekası ve yeni teknolojiler en düşük seviyede uygulama alanına sahip uygulamalardır.
- Robotik süreç otomasyonu, yapay zeka ve blokzincir gibi yeni nesil teknolojiler satınalma organizasyonlarının %22'sinde kendilerine yer bulmuştur.
- ERP kullanımı yüzdesinde ortalamanın altında kalan sağlık ve ilaç endüstrisi; tedarikçi ilişkileri yönetimi, katalog yönetimi ve tedariki yaşam döngüsü gibi uygulamalarda ortalamanın üzerinde yer almıştır.

	Kurumsal kaynak planlama (ERP)	Sözleşme yönetimi	Tedarikçi ilişkileri yönetimi (SRM)	E-ihale	Katalog yönetimi	Tedarikçi yaşam döngüsü (SLC)	Veri ambarı/ İş zekası	Yeni Nesil Teknolojiler
Endüstriyel üretim	%83	%42	%8	%17	%25	%0	%33	%8
Sağlık ve ilaç	%71	%71	%100	%57	%71	%71	%29	%29
Enerji, altyapı ve doğal kaynaklar	%100	%67	%50	%50	%83	%17	%33	%67
Perakende ve tüketici ürünleri	%100	%75	%75	%50	%25	%0	%0	%0
Otomotiv	%100	%100	%67	%67	%67	%33	%0	%33
Gayrimenkul ve İnşaat	%100	%0	%50	%0	%0	%0	%0	%0
Telekomünikasyon, teknoloji, eğlence ve medya	%100	%50	%50	%0	%0	%0	%0	%0
Diğer	%60	%40	%80	%40	%80	%60	%20	%20
Genel ortalama	%85	%56	%54	%37	%49	%24	%22	%22

Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

- Katılımcıların %18'i mevcut durumda, geçen yıllarla paralel olarak, satınalma bölümünün en önemli önceliği olarak maliyet, stok seviyeleri ve işletme sermayesini düşürme konusunu belirtmişlerdir.
- Bu konuyu %14 ile satınalma operasyonlarını iyileştirme, %12 ile stratejik satınalma ve yeni tedarik kaynakları bulma izlemektedir.

Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (Mevcut durum)





- Katılımcıların %13'ü ilerleyen 5 yıllık dönemde mevcut durumda olduğu gibi satınalma biriminin en önemli önceliğinin maliyet, stok seviyeleri ve işletme sermayesini düşürme olacağını düşünmektedir.
- Satınalma operasyonlarını iyileştirme konusu ikinci sıradaki yerini korurken, teknolojik altyapıyı iyileştirme mevcut durumda 7. sıradayken 5 yıllık planlarda 3. sırada kendine yer bulmuştur. Bu durum, mevcutta istenilen önem gösterilemese de satınalma birimlerinin teknolojik dönüşüm planlarını ve dijitalleşmeye verdikleri önemi göstermektedir.
- Risk Yönetimi ile Performans Yönetimi, Raporlama ve Analitikler ilişkili konuların mevcut ve gelecekte dönemde sıralamada yerlerinin değişmediği gözlemlenmektedir.
- Sürdürülebilirlik hedeflerine katkı ile ilgili çalışmaların ise önümüzdeki 5 yıllık dönem içerisinde öncelik sıralamasında 3 basamak yukarı çıkması yönünde beklenti olduğu belirtilmiştir.

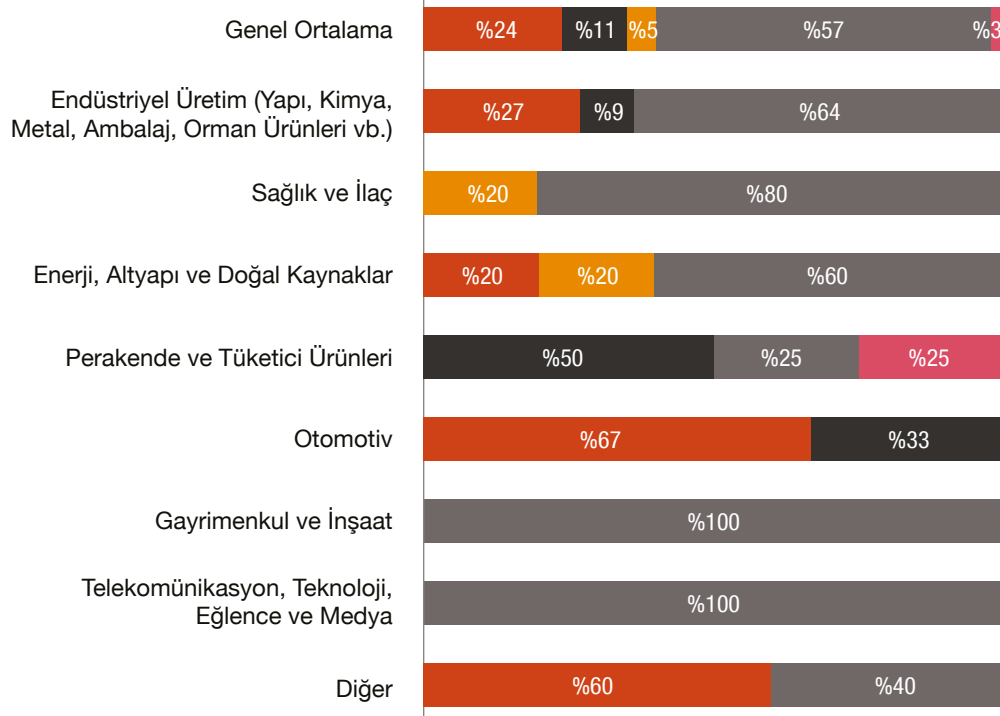
Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (5 yıllık dönem)

Maliyet düşürme, stok seviyelerini düşürme, işletme sermayesini düşürme	%13
Satınalma operasyonlarını iyileştirme	%11
Teknolojik alt yapıyı geliştirme (dijitalleşme)	%11
Stratejik satınalma, stratejik ortaklık ve iş birlikleri kurma	%10
Risk yönetimi	%10
Sürdürülebilirlik hedeflerine katkı	%9
Tedarikçi yönetim sistemi tasarlama ve uygulama	%8
Performans yönetimi, raporlama ve analitikleri iyileştirme	%8
Yeni tedarik kaynakları bulma	%7
İnsan kaynağı ve organizasyonel gelişim, çalışanların gelişimi, yetenek yönetimi	%7
Yeni ürün geliştirme, inovasyon çalışmalarına katkı verme	%6

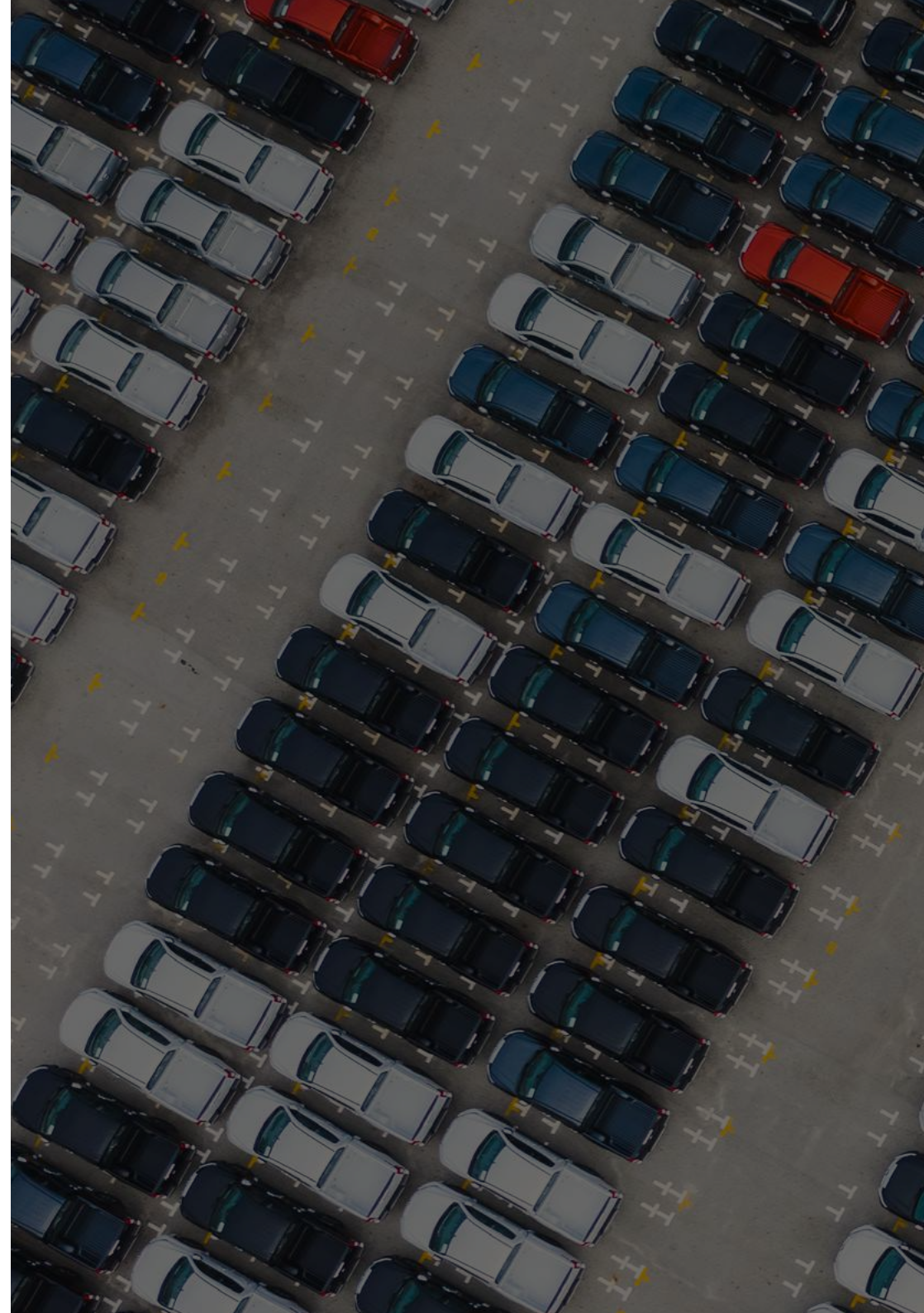
Satınalma Risk Yönetimi

- 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.

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



■ Evet, Satınalma Departmanı içerisinde
 ■ Evet, Finans Departmanı içerisinde
 ■ Evet, Tedarik Zinciri Departmanı içerisinde
 ■ Hayır
 ■ Diğer

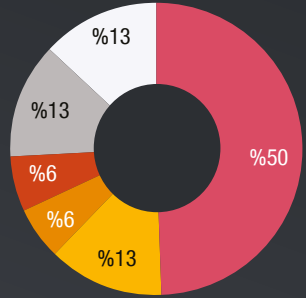


Satınalma risk yönetimi birimine sahip kuruluşlarda birimin organizasyon yapısı

Satınalma risk yönetimi birimi bulunan firmaların,

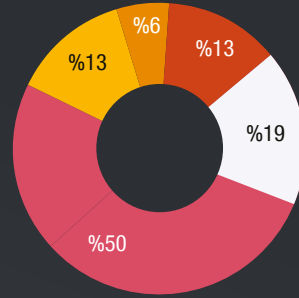
- **%50**'sinde bu birimin yıllık bütçesi en düşük opsiyon olan 0-10 Milyon TL arasındadır.
- **%50**'sinde satınalma risk yönetimi birimi 2-5 yıldır faaliyet göstermektedir.
- **%44**'ünde birimin çalışan sayısı 3 kişi ya da daha az seviyededir.

Risk Yönetimi Birimi Yıllık Bütçe



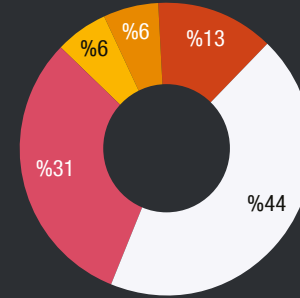
■ 750 Milyon-1 Milyar TL
 ■ 250-500 Milyon TL
 ■ 50-100 Milyon TL
 ■ 30-50 Milyon TL
 ■ 10-30 Milyon TL
 ■ 0-10 Milyon TL

Kaç yıldır faaliyet gösteriyor?



■ >20 yıl
 ■ 16-20 yıl
 ■ 6-10 yıl
 ■ 2-5 yıl
 ■ ≤1 yıl

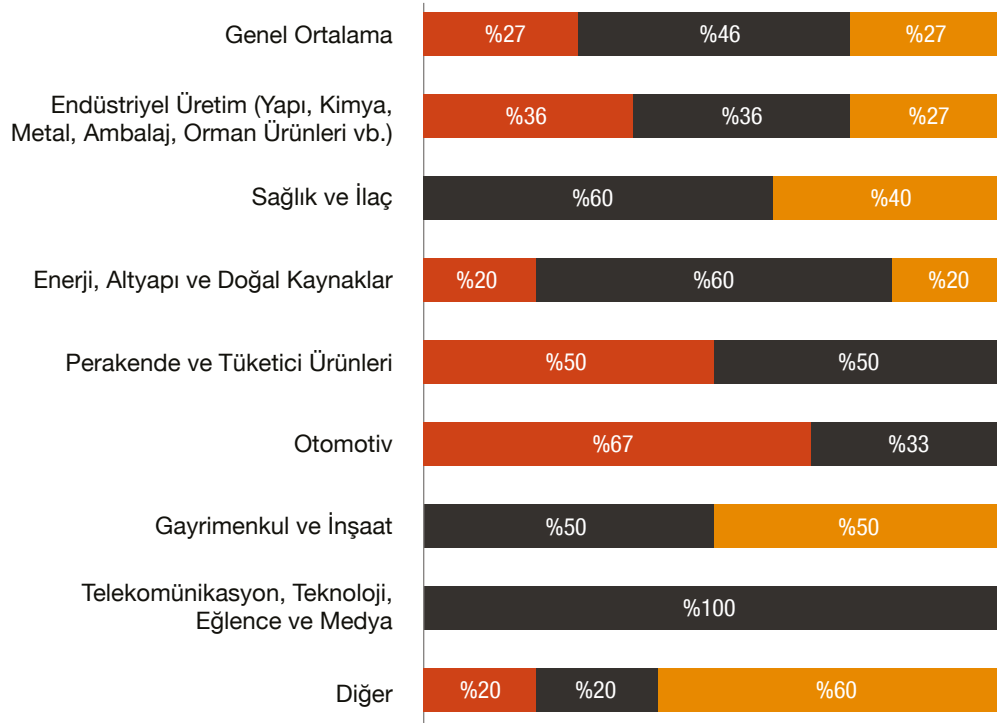
Risk Yönetimi Birimi Çalışan sayısı



■ >50 kişi
 ■ 16-50 kişi
 ■ 8-15 kişi
 ■ 4-7 kişi
 ■ ≤3 kişi

- 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 sınıflandırmaması 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.
- Telekomünikasyon, Teknoloji, Eğlence ve Medya sektöründe faaliyet gösteren katılımcı şirketlerin tamamının belirli kategoriler için tedarikçilerini risk sınıflarına göre segmente ettiği görülmektedir.

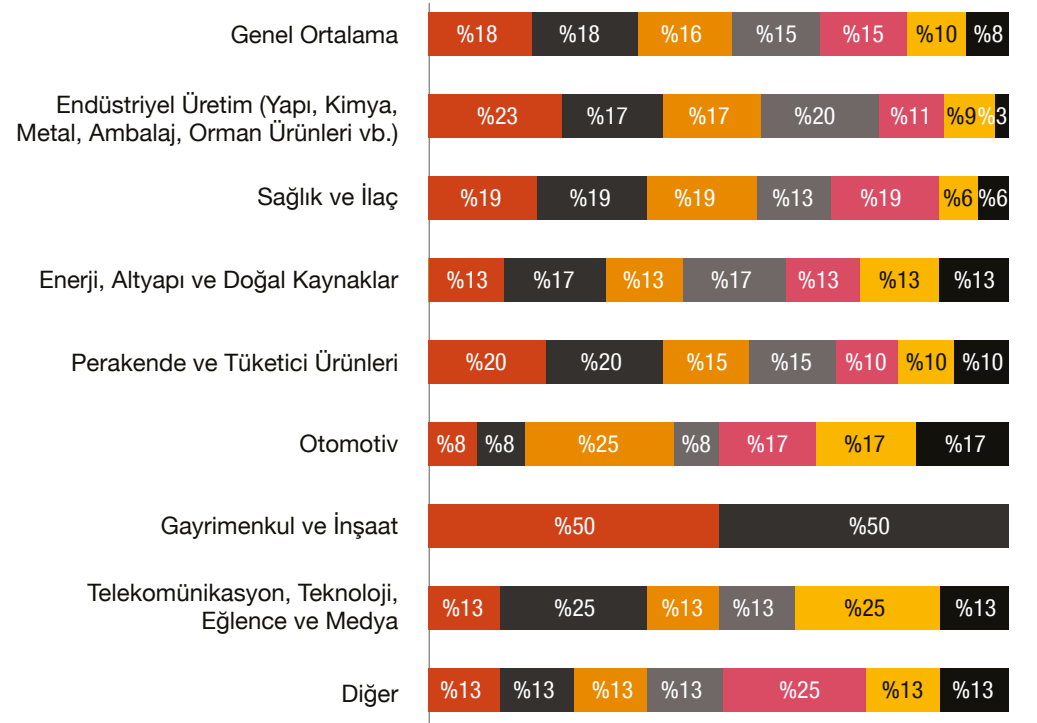
Tedarikçiler risk sınıflarına göre segmente edilmiş olarak yönetiliyor mu?



■ Evet, tüm kategoriler için ■ Evet, belirli kategoriler için ■ Hayır

- Satınalma hacmi ve finansal riskler, %18'er pay ile en yaygın olarak tedarikçi risk değerlendirme kriteri olarak kullanılmaktadır.
- Sektör sınıflaması olarak "Diğer" kısmında yer alan bankacılık, sermaye piyasaları ve finansal hizmetler endüstrisinde stratejik riskler değerlendirilen tek kategori olmasıyla en önemli risk kriteri olarak ön plana çıkmaktadır.
- Son dönemde küresel ölçekte yaşanan COVID-19 Salgını ile ilgili kriz nedeniyle tedarik sürekliliğinde kırılmalar yaşanmıştır. Bu bağlamda, ankete katılan kurumların genelinde sürekliliğe ilişkin risk değerlendirme çalışmalarının yapılma oranı %10 olarak gözlemlenmektedir.
- Bu bağlamda, tedarik risk yönetimi ile ilgili çalışmaların önümüzdeki kısa vadede hızla ve yoğunlaşarak artacağı öngörülmektedir.

Tedarikçileri risk sınıflarına göre yöneten kuruluşlarda risk değerlendirme kriterleri nelerdir?



■ Satınalma Hacmi ■ Finansal ■ Satınalma Kategori / Sektör Riski ■ Sosyal, Etik ve Çevresel
■ Operasyonel ■ Stratejik Riskler ■ Süreklilik

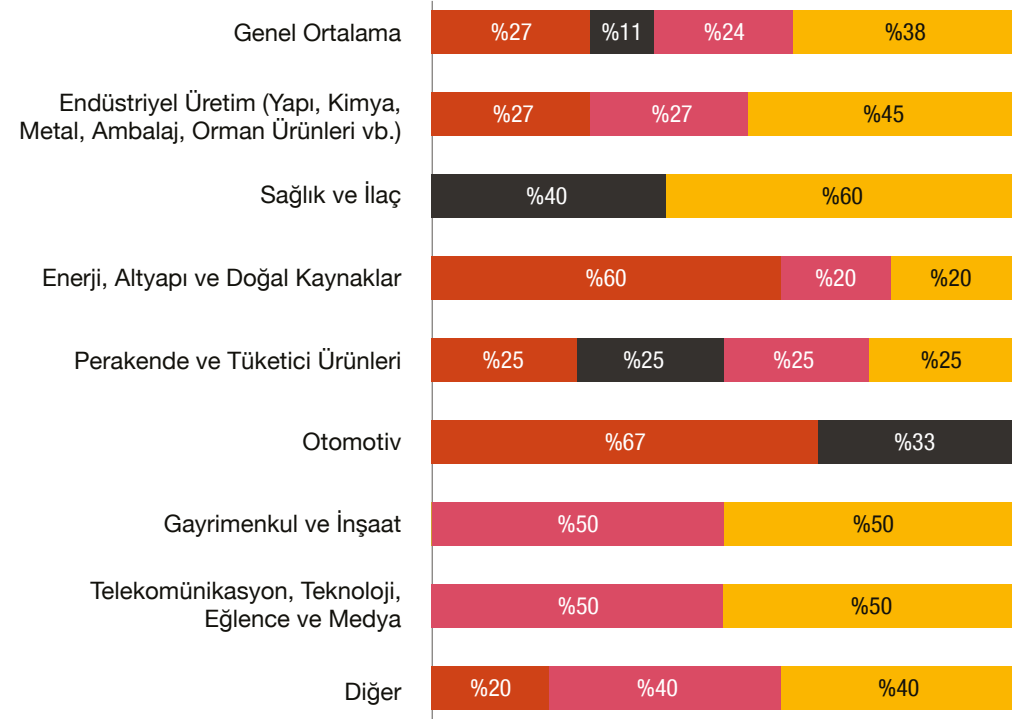
- Katılımcıların %30'u en yüksek risk değerlendirme kategorisi olarak satınalma hacmini belirtmiştir.
- Satınalma hacmini %26 ile finansal riskler, %15 ile stratejik riskler ve satınalma kategori / sektör riskleri izlemektedir.
- Mevcut durumda %7 ile azınlık olarak kullanılan kriter gruplarından birisi olan Süreklilik kriterinin son dönemde COVID-19 Salgını nedeniyle küresel ölçekte tedarik güvenliğinin sağlanmasında yaşanan zorluklar göz önüne alındığında, en kritik değerlendirme kriterlerinden birisi olacağı değerlendirilmektedir.

En yüksek risk değerlendirme kriter grubunuz nedir?



- Tedarikçi risk yönetim süreci, katılımcı kuruluşların %27'sinde en ileri seviye uygulama olan hem reaktif hem proaktif risk yönetimi için tanımlıdır.
- Sağlık ve ilaç endüstrisi sadece proaktif risk yönetimi gerçekleştirirken, otomotiv sektörü bir kez daha iyi uygulama örnekleriyle ön plana çıkmaktadır.

Tedarikçi risk yönetim süreci tanımlı mıdır?



■ Evet, hem reaktif hem proaktif risk yönetimi için

■ Evet, reaktif risk yönetimi için

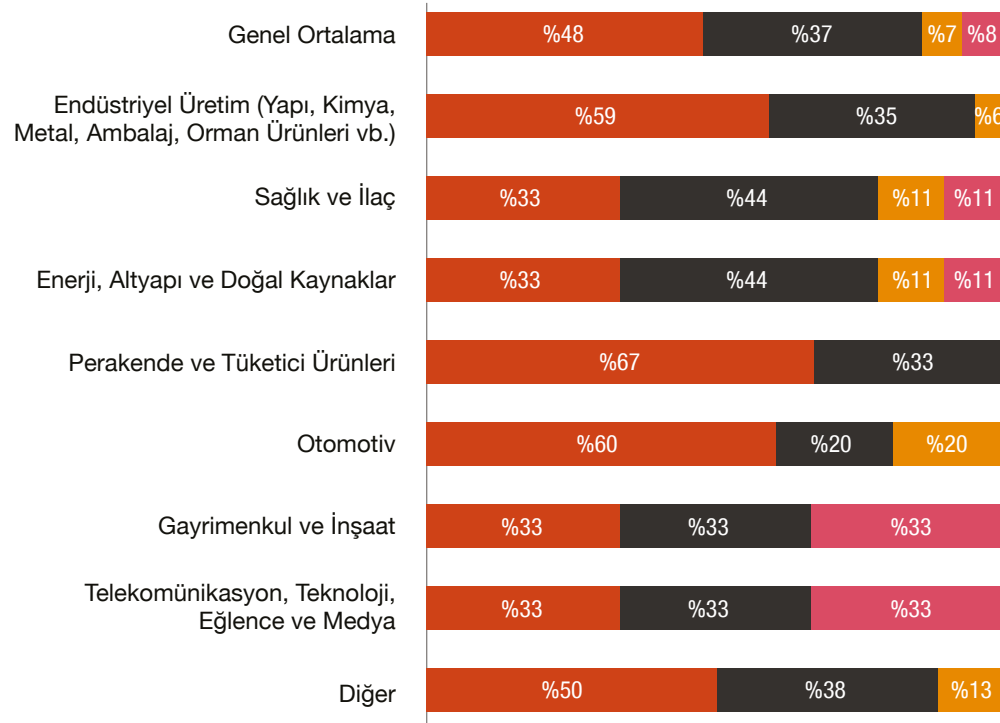
■ Evet, proaktif risk yönetimi için

■ Hayır

- Tedarik ve tedarikçi risklerinin yönetiminde kullanılan en önemli araç %48 ile sözleşme yönetimidir. Teminat yönetimi %37 ile genel ortalamada 2. sırada yer almaktadır.
- Tedarikçi risk yönetimi uygulamaları, detaylı inceleme ve alternatif malzeme ve tedarikçi havuzu oluşturulması gibi uygulamalar düşük seviyede gözlenmektedir.

- Genel ortalamaya bakıldığında katılımcıların sadece %24'ünde risk yönetimi, tedarikçi seçme ve değerlendirme ile sözleşme yönetimi süreçleri ile tamamen entegre bir şekilde yürütülmektedir.
- Endüstriyel üretim, Sağlık ve ilaç, Gayrimenkul ve İnşaat, Telekomünikasyon, Teknoloji ve Eğlence ve Medya sektörlerinde entegre bir şekilde yürütülmeyen yapıların yüksek yüzdesi dikkat çekmektedir.

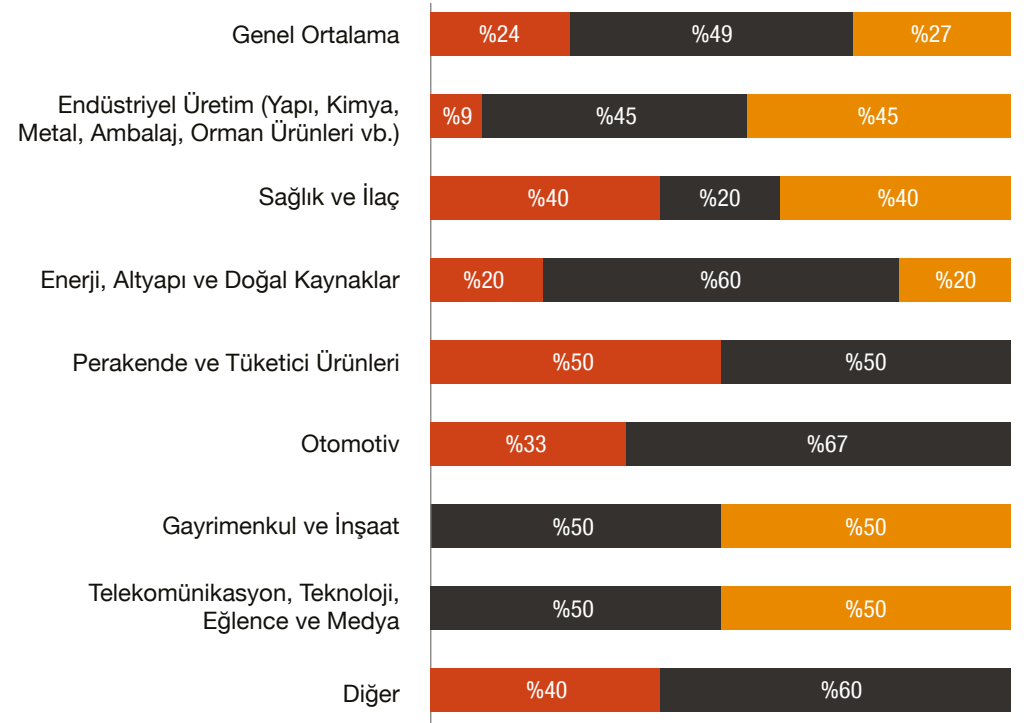
Tedarik ve tedarikçi risklerinin yönetimi için hangi araçları kullanıyorsunuz?



■ Sözleşme Yönetimi ■ Teminat Yönetimi ■ Diğer* ■ Herhangi bir araç kullanmıyoruz

* Tedarikçi risk yönetimi uygulaması, detaylı inceleme (due diligence), alternatif malzeme ve tedarikçi

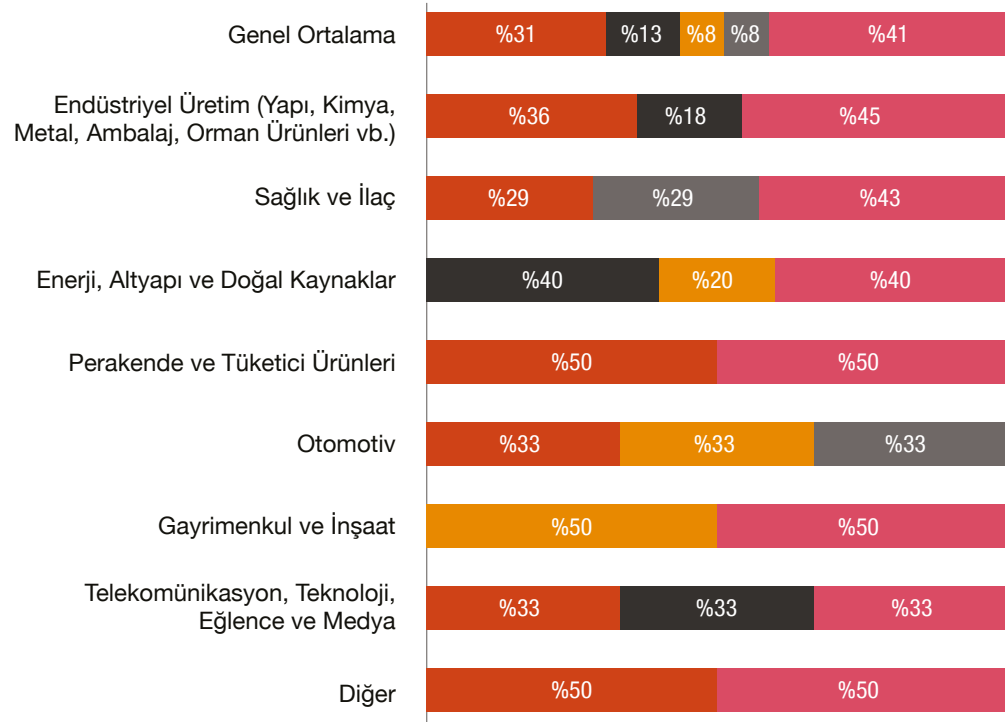
Risk yönetimi, tedarikçi seçme ve değerlendirme ile sözleşme yönetimi süreçleri ile entegre bir şekilde yürütülüyor mu?



■ Evet, tamamen entegre ■ Evet, kısmen entegre ■ Hayır

- Katılımcıların %41'inde risk yönetimi konusunda teknolojik bir araç kullanılmazken, kullanılan en yaygın araç %31 ile ERP sistemidir.
- Risk yönetimi için tedarikçi ilişkileri yönetimi yazılımları sadece sağlık ve ilaç ve otomotiv sektörlerinde kullanılmaktadır.
- Önümüzdeki kısa vadeli zaman diliminde, risk yönetimi çalışmaları için veri analizleri ve raporlamalar ile analitik yaklaşımların öne çıkacağı öngörülmektedir. Bu tür çalışmaların yapılabilmesi ise belirli olgunluk düzeyindeki teknolojik altyapı ve araçlar ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, satınalma için dijitalleşme ve yeni nesil teknolojilerin kullanımının risk yönetimi için öncelikli hale gelmesi söz konusu olacaktır.

Risk yönetimi konusunda herhangi bir teknolojik araç kullanılıyor mu?



■ Evet, ERP sistemi
 ■ Evet, diğer sistemlere entegre olmayan ayrı bir tedarikçi risk yönetim yazılımı
 ■ Hayır
■ Evet, SRM / SLC sistemi
 ■ Evet, diğer sistemlere entegre olarak çalışan ayrı bir tedarikçi risk yönetim yazılımı



İletişim



Tolga Baloğlu

PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri,
Şirket Ortağı
0212 376 5365
tolga.baloglu@pwc.com



Dr. İsmail Karakış

PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri
Direktör
0212 355 2337
ismail.karakis@pwc.com



Banu Varcan

Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR)
Dernek Müdürü
0216 459 2544
banu.varcan@tedar.org.tr

