

PwC - TEDAR

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2022



İçindekiler

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2022

- 1 Katılımcı ve Şirket Profili
 - 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 Tedarik Zinciri ve Satınalmada Dönüşüm
-

Yeni Nesil Satınalma Araştırması 2022

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.

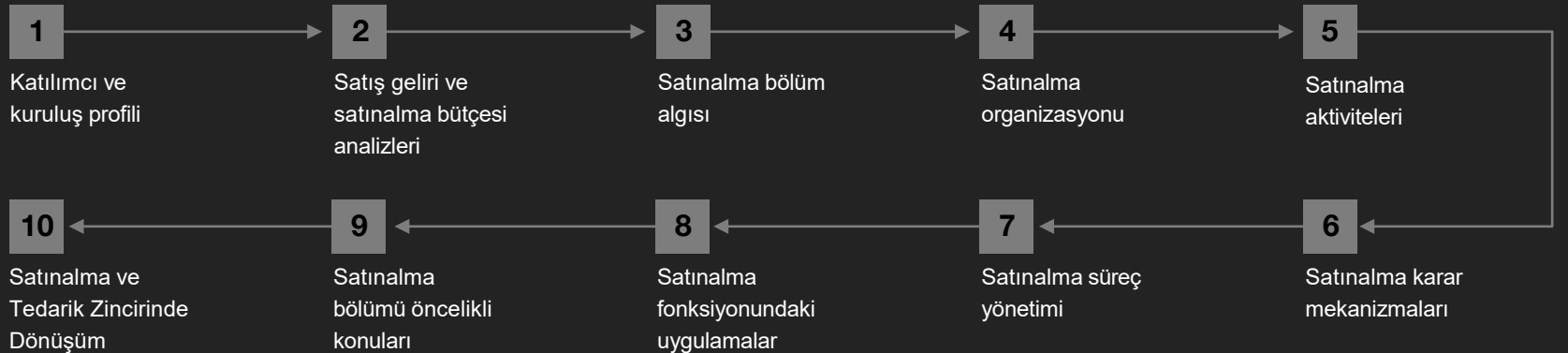
Standart sorulara ek olarak bu yılın teması olan "Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm" ile bu işlevin katılımcı kuruluşlarda nasıl geliştiğine ışık tutmayı hedefliyoruz.

12 ana sektörden 132 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:

- Satınalma fonksiyonu algısı
- Satınalma organizasyonu
- Satınalma süreci
- Satınalma fonksiyonuna ilişkin kullanılan teknolojiler
- Satınalma olgunluk seviyesi
- Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

Katılımcılara sorulan 27 sorunun cevabı 10 başlık altında incelendi.



Katılımcı ve Kuruluş Profili

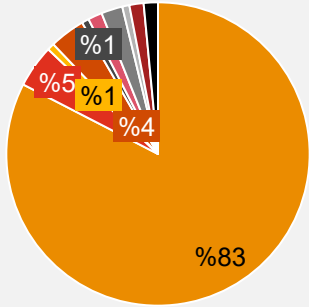
Araştırmaya katılanların;

%83'ü Satınalma
fonksiyonunda,
%5'i Satınalmanın çok yakın
çalıştığı Tedarik Zinciri
fonksiyonunda,
%12'si Dış ticaret, İthalat
gibi fonksiyonlarda görev
alıyor.

Katılımcıların çalıştıkları
kuruluşların;

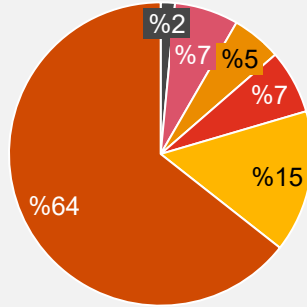
%57'sinde 500
kişiden fazla kişi
çalışıyor.
%86'sı ise 10 yıldan
fazla süredir faaliyet
gösteriyor.

Katılımcıların çalıştıkları
iş birimleri



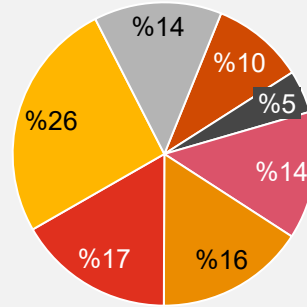
Satınalma
Tedarik Zinciri
Kalite
Planlama ve Lojistik
Operasyon
Dış Ticaret
Satış ve Pazarlama
İnsan Kaynakları
Strateji
Üst Yönetim

Kaç yıldır faaliyet
gösteriyor?

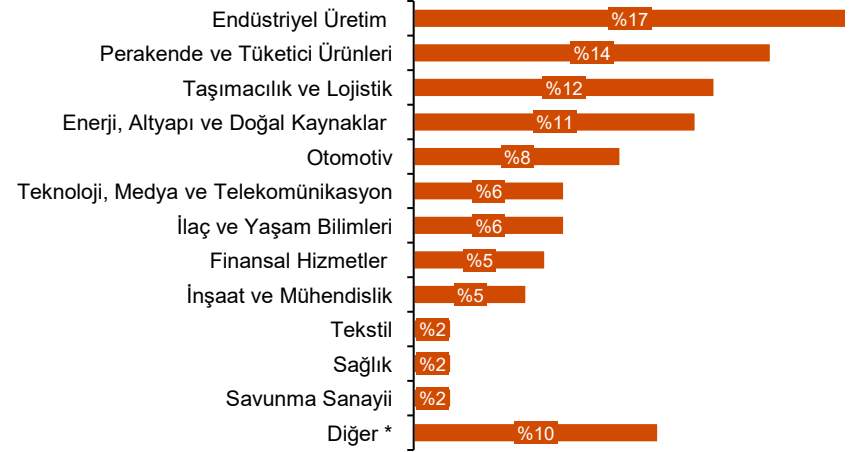


>20 yıl
16-20 yıl
11-15 yıl
6-10 yıl
2-5 yıl
≤1 yıl

Çalışan sayısı



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



Yeni Nesil Satınalma Araştırması

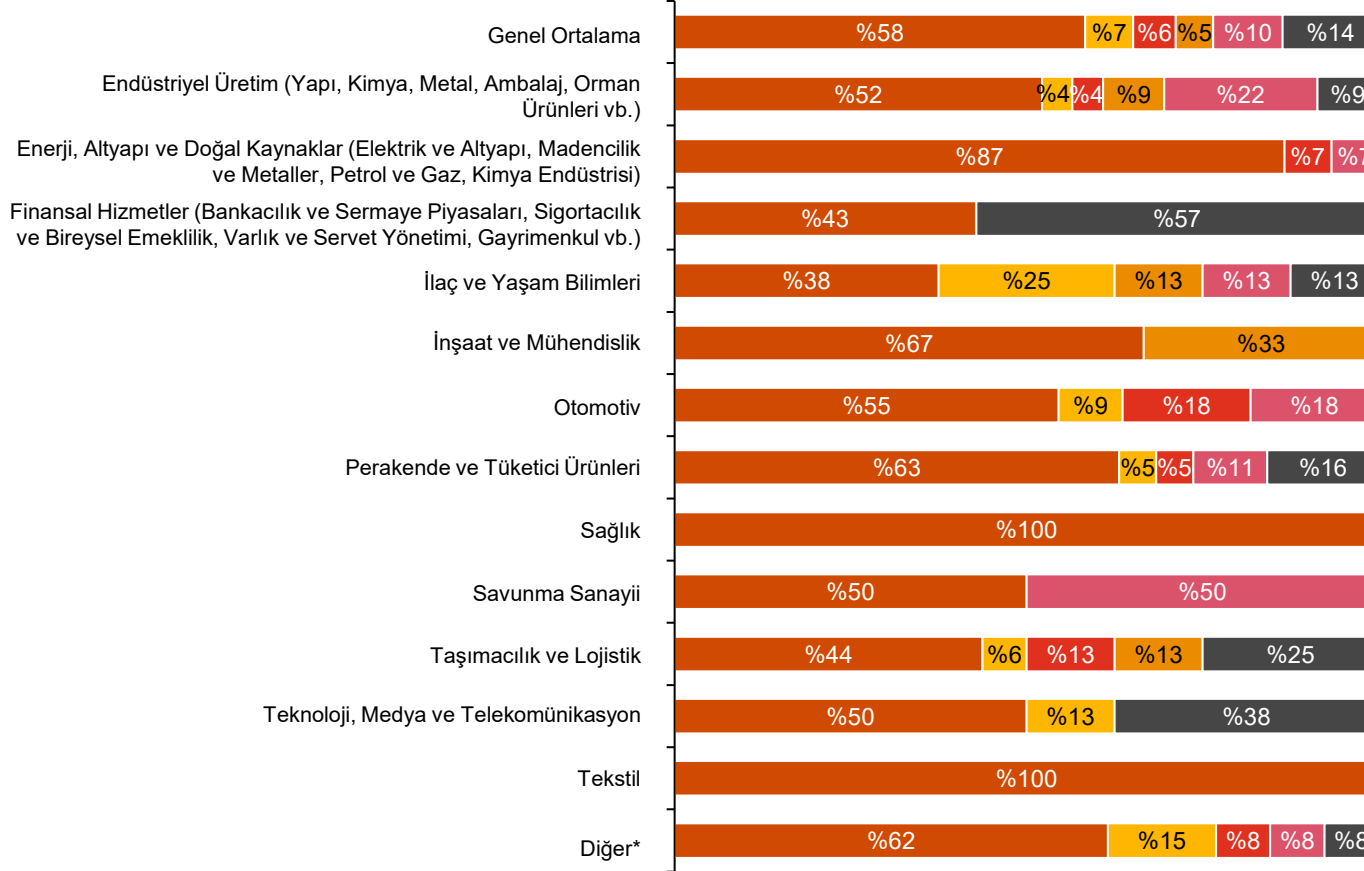
12 farklı ana sektörden katılımcılar ile gerçekleştirildi:

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

*Diğer altında Hizmet, Eğitim ve Danışmanlık bulunmaktadır

Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

Yıllık satış geliri



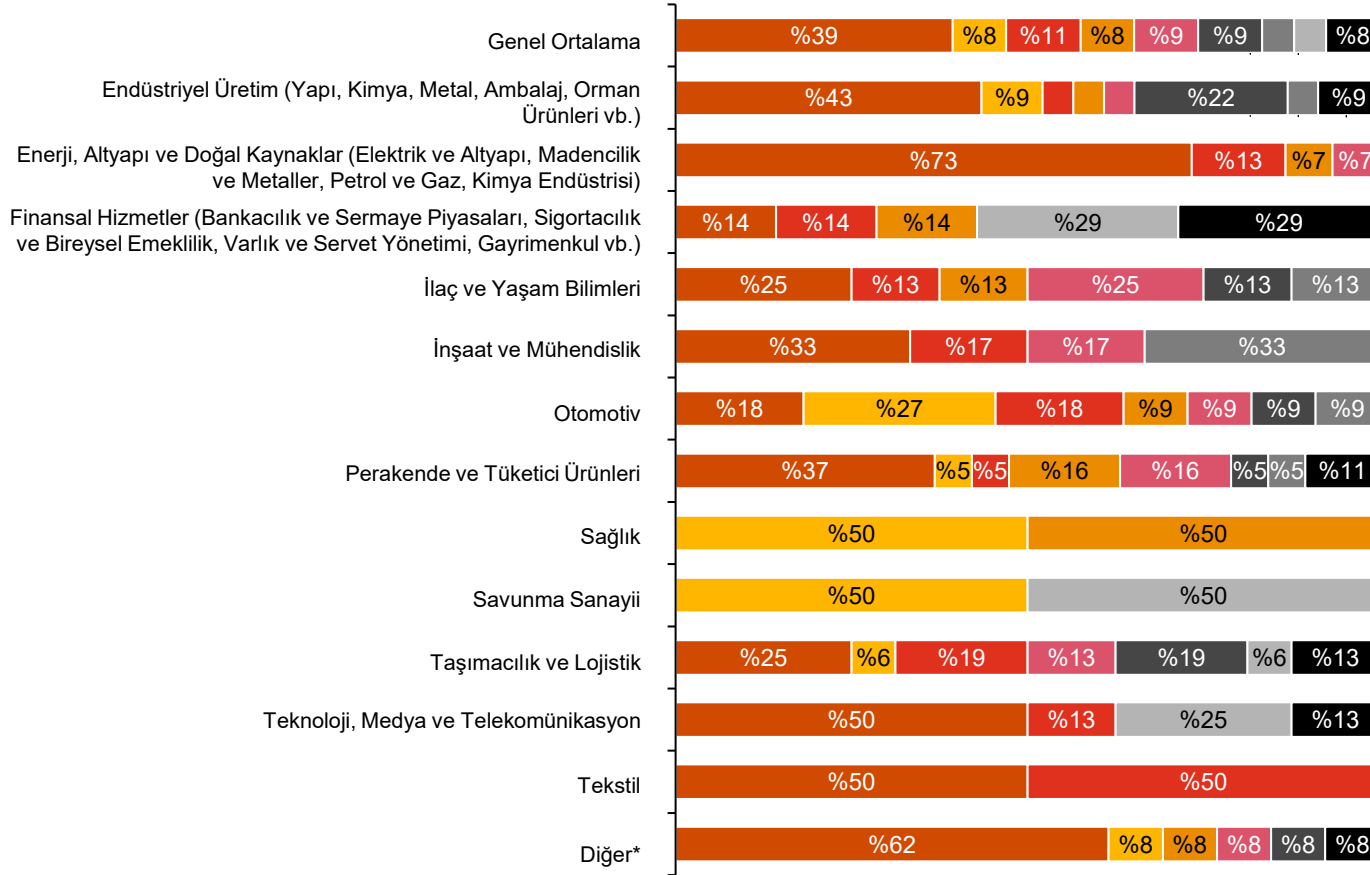
- Katılımcıların çalıştıkları kuruluşların %58'inin yıllık satış geliri 1 milyar TL'den fazla, %14'ünün ise 100 Milyon TL'den az gerçekleşiyor.
- Endüstriyel üretim sektöründeki kuruluşların satış geliri geniş bir yelpazede farklılık gösterirken; Tekstil ve Sağlık sektöründen katılan kuruluşların tamamının satış geliri 1 milyar TL'den fazla gerçekleşiyor.



*Hizmet, Eğitim, Danışmanlık

Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

Yıllık satınalma bütçesi

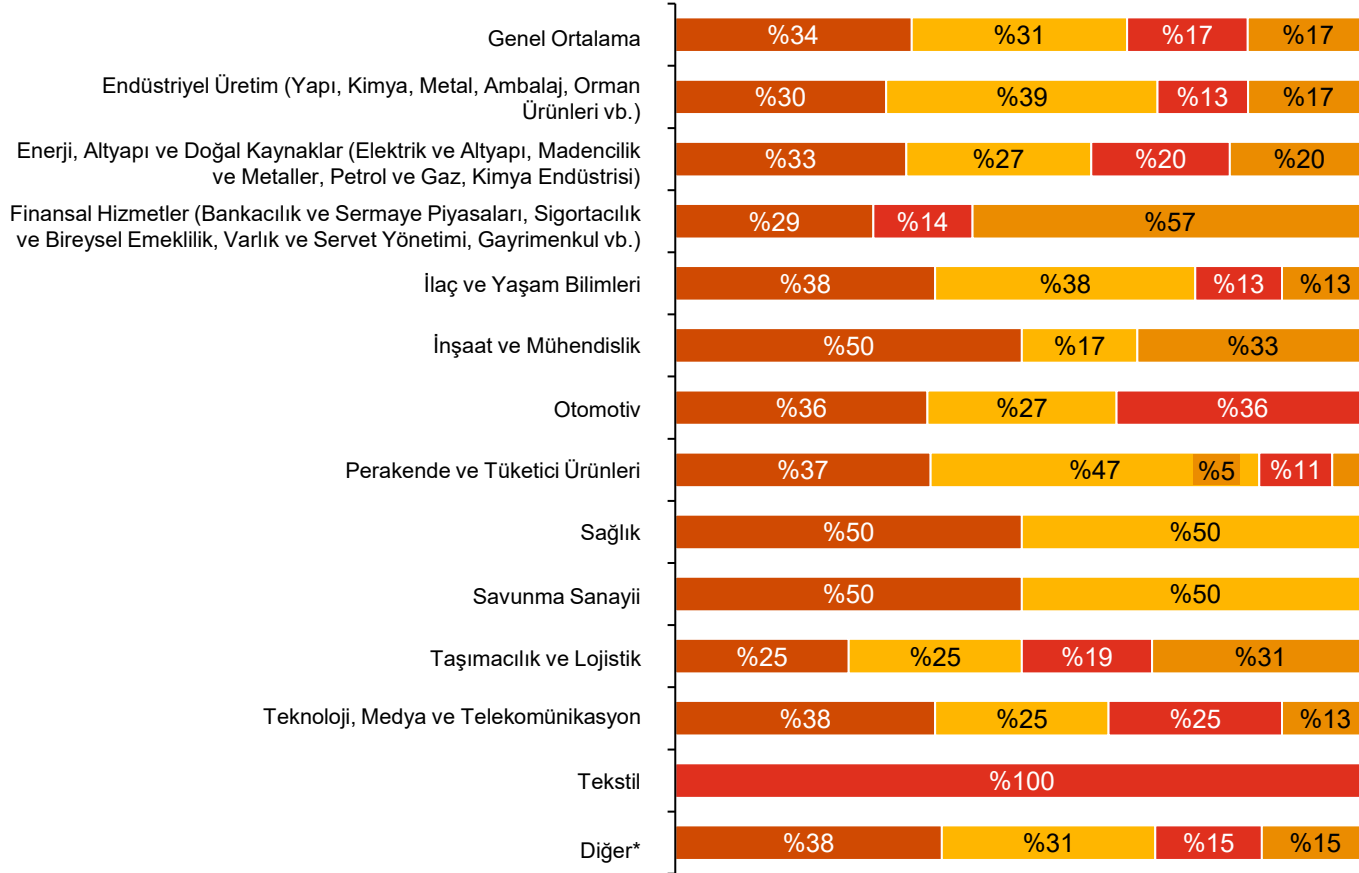


- Katılımcıların %39'unun satınalma bütçesi 1 milyar TL'nin üzerinde gerçekleşiyor.
- Çoğu sektörde yıllık satınalma bütçeleri geniş bir yelpazede gerçekleşiyor.
- Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların %73'ü 1 milyar TL'nin üzerindeki yıllık satınalma bütçesiyle ön plana çıkıyor.



Satış Geliri ve Satınalma Bütçesi Analizleri

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

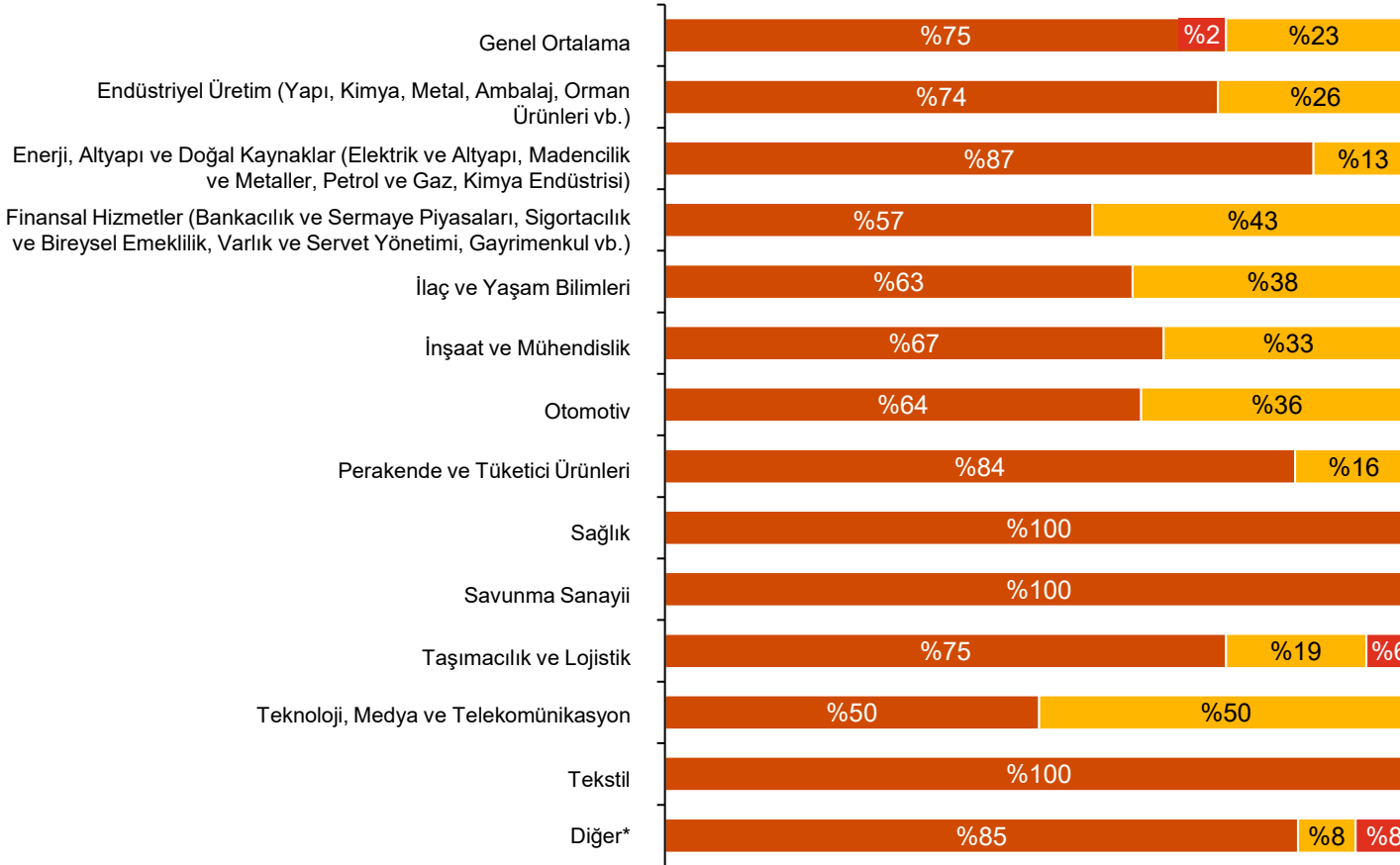


- Katılımcıların %34'ünün yıllık harcama tutarının neredeyse tümü Satınalma bölümü tarafından yürütülüyor.
- Finansal Hizmetler ve Tekstil sektörleri dışında harcamaların %70'ten fazla oranı Satınalma bölümü üzerinden yürütülmektedir.
- Bu oranın düşük olması, şirketlerin satınalma işlevi açısından konsolidasyon ve sinerji fırsatlarını kaçırmalarının yanı sıra kontrolsüz ve riskli alımların da gerçekleşmesine neden olabilmektedir.

■ ≥ 90
■ 70-90
■ 50-70
■ ≤ 50

Satınalma Bölüm Algısı

Sektör bazında Satınalma bölüm algısı

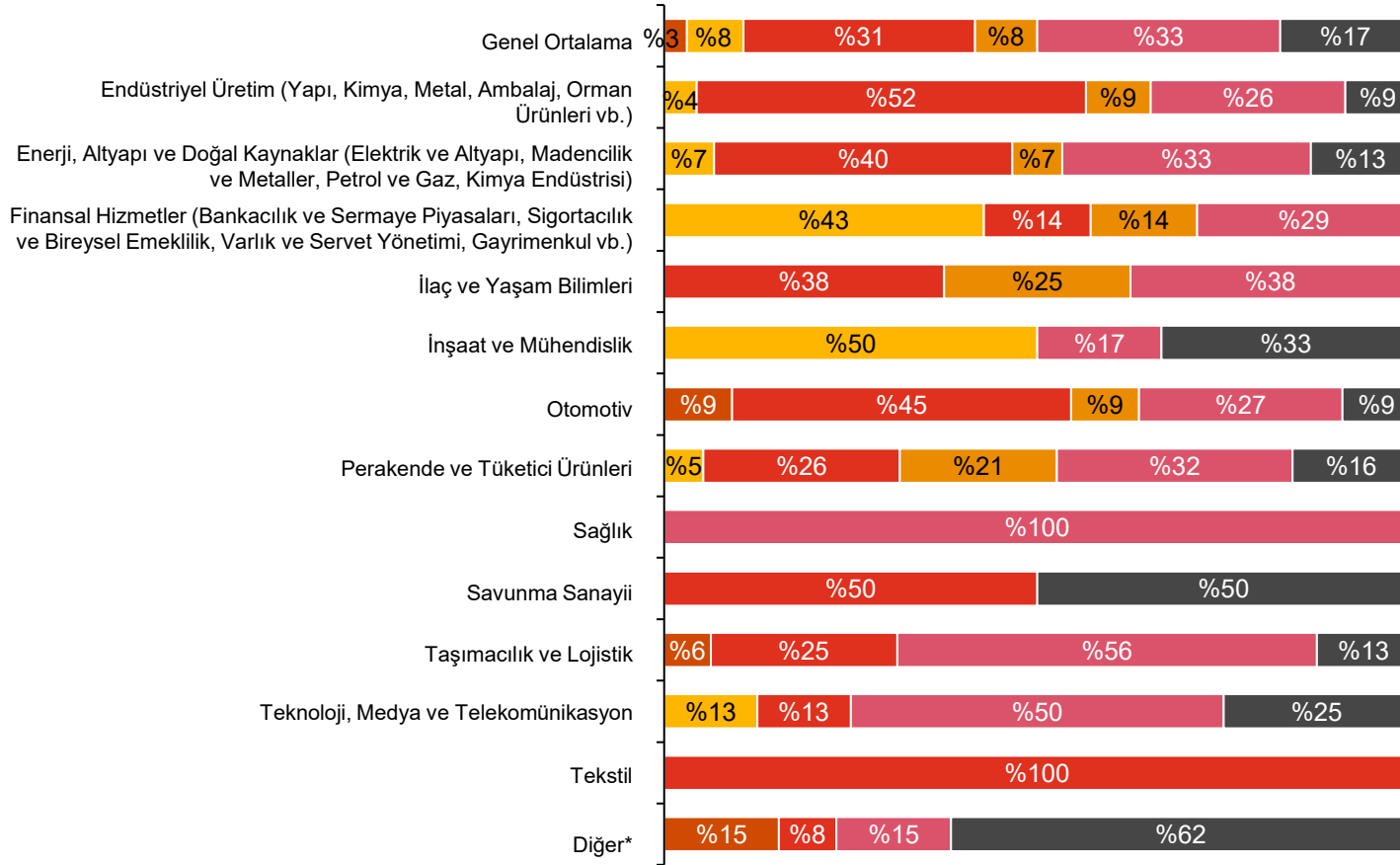


- Katılımcılarının %75'ine göre Satınalma bölümü, kuruluşun stratejik hedefleri açısından önemli ve kuruluş finansallarına etki ediyor.
- Katılımcı sayısının yüksek olduğu Endüstriyel Üretim ve Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar sektörlerinde Satınalma bölümü sırasıyla %74 ve %87 oranlarında stratejik ve kritik bir bölüm olarak algılanıyor.
- Sağlık, Tekstil ve Savunma Sanayii sektöründe faaliyet gösteren katılımcıların tamamında Satınalma bölümü stratejik bir bölüm olarak konumlandırılıyor.
- Satınalma bölümünü stratejik değil de operasyonel bir bölüm olarak algılayan sektörlerin başında Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon ve Finansal Hizmetler geliyor.
- Bu oranın her yıl olduğu gibi beklenen seviyenin altında kalmak suretiyle gelişime açık olmaya devam eden bir konu olduğu 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.

Satınalma Organizasyonu

Satınalma bölümünde bulunan en üst seviye unvan

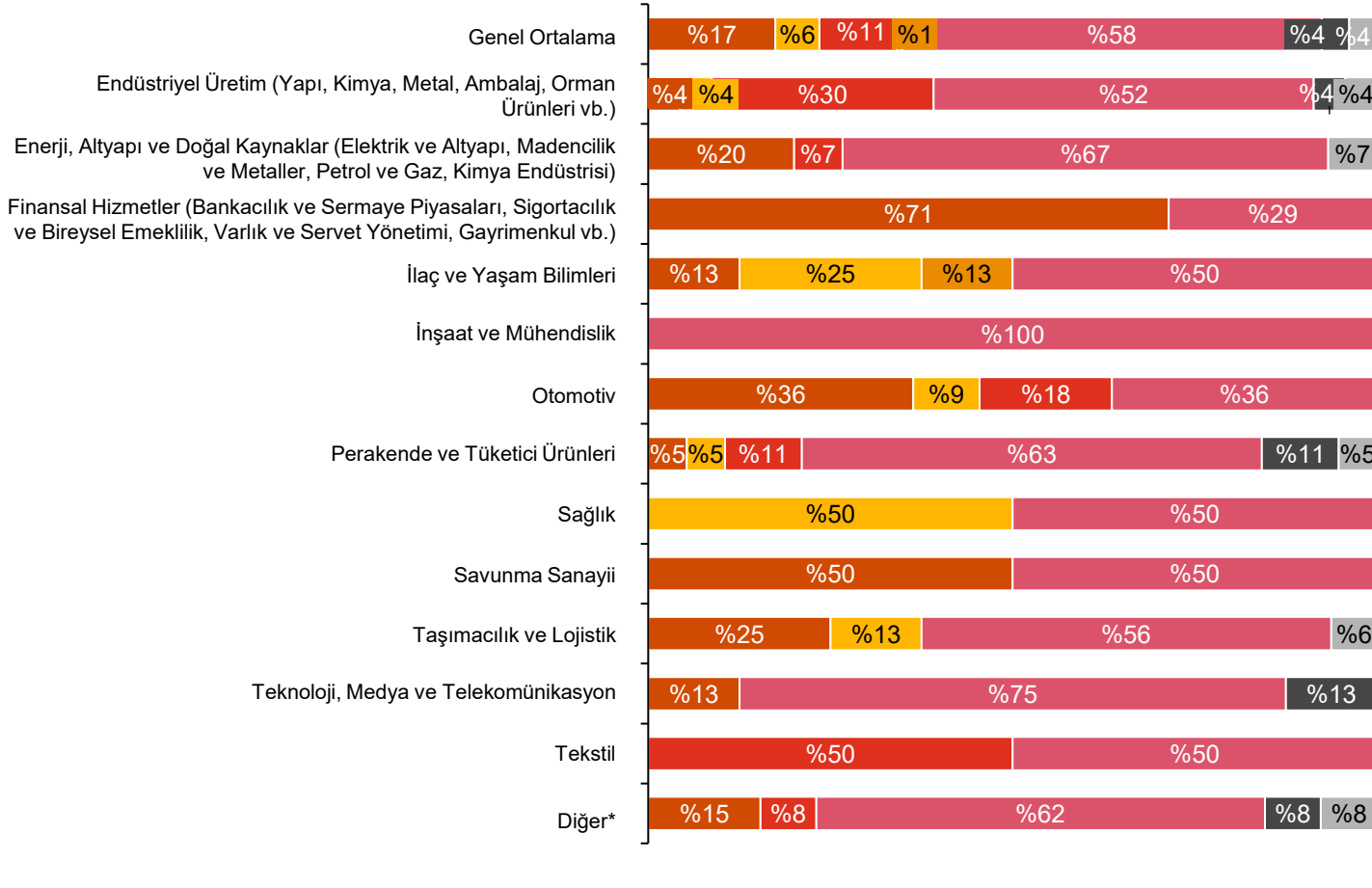


- Katılımcıların %33'ünde Satınalma bölümü Direktör düzeyinde yönetiliyor. İkinci sırada ise %31 ile Müdür seviyesinde yönetilen Satınalma bölümleri yer alıyor. Genel Müdür Yardımcısı seviyesinde yönetim ise %17 olarak gerçekleşiyor.
- Savunma Sanayii ile İnşaat ve Mühendislik sektörlerinde Satınalma bölümünün önemli oranda GMY/CPO düzeyinde yönetildiği, dolayısıyla Satınalma bölümüne stratejik olarak daha fazla önem verildiği görülüyor.
- Satınalmanın GMY/CPO seviyesinde yönetildiği kuruluşların %70'inin satış geliri 1 milyar TL'nin, %43'ünün çalışan sayısı ise 1000 kişinin üzerinde gerçekleşiyor.

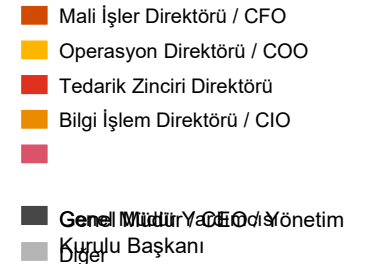
- Sorumlu
- Şef / Yönetmen
- Müdür
- Grup Müdürü / Bölüm Müdürü
- Direktör
- Genel Müdür Yardımcısı / Chief Procurement Officer

Satınalma Organizasyonu

Satınalma bölümü lideri kime raporlamaktadır?

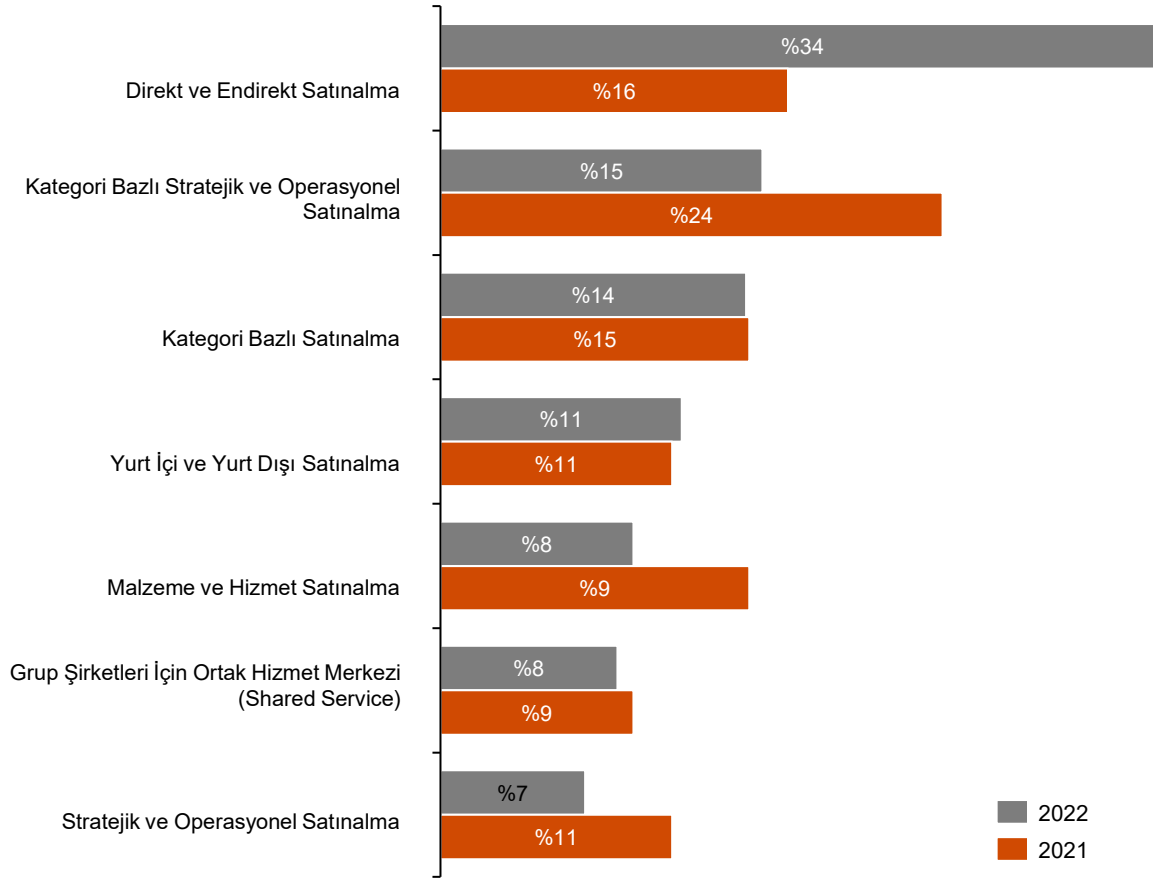


- Araştırmaya katılan kuruluşların %58'inde Satınalma bölüm liderleri Genel Müdür/CEO/Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlama yaparken, %17'lik önemli bir kısmı Mali İşler Direktörü/CFO düzeyine raporlama yapıyor.
- İnşaat ve Mühendislik sektörlerinden katılımcı kuruluşların tamamı Genel Müdür seviyesine raporlama yapıyorlar.
- Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon, Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar, Perakende ve Tüketici Ürünleri sektörlerinden katılımcı kuruluşlar sırasıyla %75, %67 ve %63 oranında Genel Müdür seviyesine raporlama yapıyorlar.



Satınalma Organizasyonu

Satınalma bölümü organizasyon yapılanması



- Katılımcı firmaların %15'inde iyi uygulama olarak bilinen kategori bazlı stratejik ve operasyonel satınalma yapısının uygulandığı görülüyor.
- Katılımcı kuruluşların %34'ünde Satınalma organizasyonu, direkt ve endirekt satınalma gruplaması üzerinden yapılandırılmış bulunuyor.
- Türkiye'deki işletmeler için iyi uygulamalar doğrultusunda gelişim alanı mevcuttur.
- Direkt ve endirekt satınalma yapısı 2021 yılında %16 ile ikinci sıradayken, 2022 yılı sonuçlarına göre %34 ile ilk sırada kendine yer bulmuştur.
- Kategori bazlı satınalma yapılanması 2021 yılında %15 ile ve 2022 yılı sonuçlarına göre %14 ile üçüncü sırada yer alıyor.
- 2021 yılında %9'luk paya sahip olan Ortak Hizmet Merkezi yapılanmasında 2022 yılında %8 payla benzer bir oranda olduğu gözlemleniyor.
- 2022 yılı sonuçları 2021 yılı sonuçlarıyla kıyaslandığında, genel olarak firmaların satınalma maliyetlerini düşürüp, süreçlerin standardizasyonunu ve verimliliğini arttırabileceği merkezi ve kategori bazlı yapılanmalardan uzaklaştığı görülüyor.
- Geçtiğimiz yıla göre merkezi ve kategori bazlı yapılanma oranında %9'luk bir gerileme dikkat çekiyor. Bu bağlamda, ülkemizdeki Satınalma birimlerinin organizasyonel yapılanma konusunda gelişim alanı olduğu net olarak görülüyor.

Satınalma Aktiviteleri

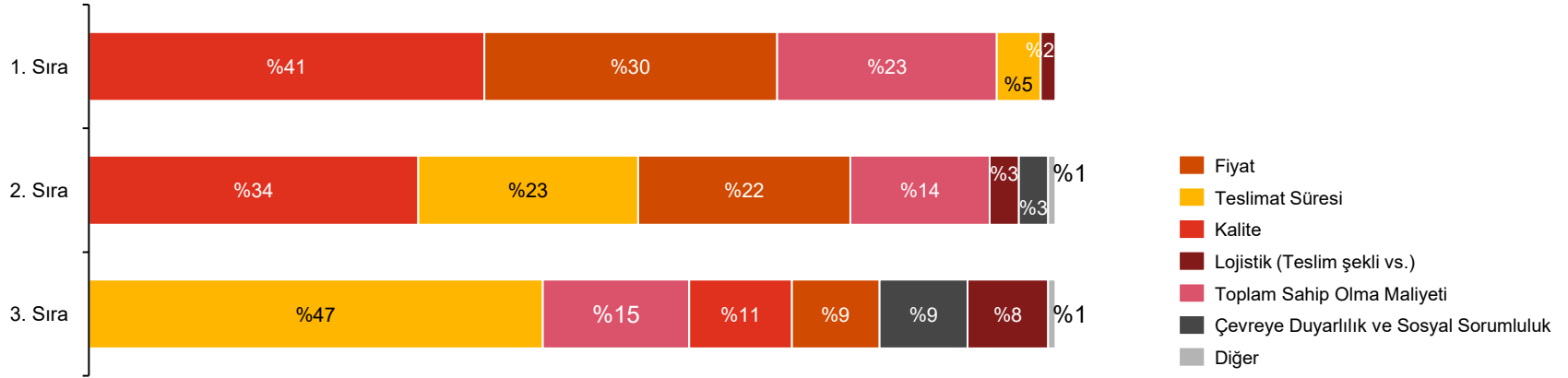
Satınalma bölümünün dahil olduğu aktiviteler

Aktivite	%	% (Önceki Yıl)
Teknik Satınalma (IT, Danışmanlık, Pazarlama/Reklam, Eğitim, Lojistik vb.)	71	60
Bütçe Planlama	61	54
Üret / Satın Al / Kirala Kararları	54	47
Sabit Kıymet ve Yatırım Satınalmaları	48	39
Yeni Ürün Geliştirme / Ar-Ge / İnovasyon	46	33
Stratejik Planlama	46	44
Satış Operasyon Planlama	27	35
Kurumsal Risk Planlama	22	33
Hiçbiri	2	7

- Satınalma bölümlerinin %71'i IT, danışmanlık, pazarlama/reklam, eğitim ve lojistik gibi endirekt satın alımlara dahil olurken; %61'i bütçe planlama ve %54'ü ile üret, satın al, kirala kararları üst sıralarda yer alıyor.
- Araştırmaya katılan kuruluşların yarısından biraz düşük bir oranda (%46) Satınalma işlevi ile yakından ilgisi olan stratejik kararlar olarak görülen üret, satın al, kirala kararları ile ilgili olarak yapılan çalışmalara Satınalma birimlerinin dahil olmadığı görülüyor.
- Araştırmaya katılan kuruluşların yaklaşık beşte dördünde (%78) Satınalma bölümünün risk planlama faaliyetlerinde yer almadığı gözlemleniyor.
- Satınalma bölümünün araştırmaya katılım gösteren her 3 şirketten sadece 1'inde satış operasyon planlama konularına dahil olduğu görülüyor.
- Satınalma bölümünün, kuruluşlara değer katma potansiyeli yüksek olan stratejik ve operasyonel aktivitelere katılımının kısıtlı düzeyde olmaya devam ettiği görülüyor.
- Önceki yıldaki yüzde (%) değerler ile karşılaştırma yapıldığında Satış Operasyon Planlama ve Kurumsal Risk Planlama aktiviteleri haricindeki tüm aktivitelere Satınalma bölümlerinin dahil olma oranında iyileşme olduğu gözlemleniyor.

Satınalma Karar Mekanizmaları

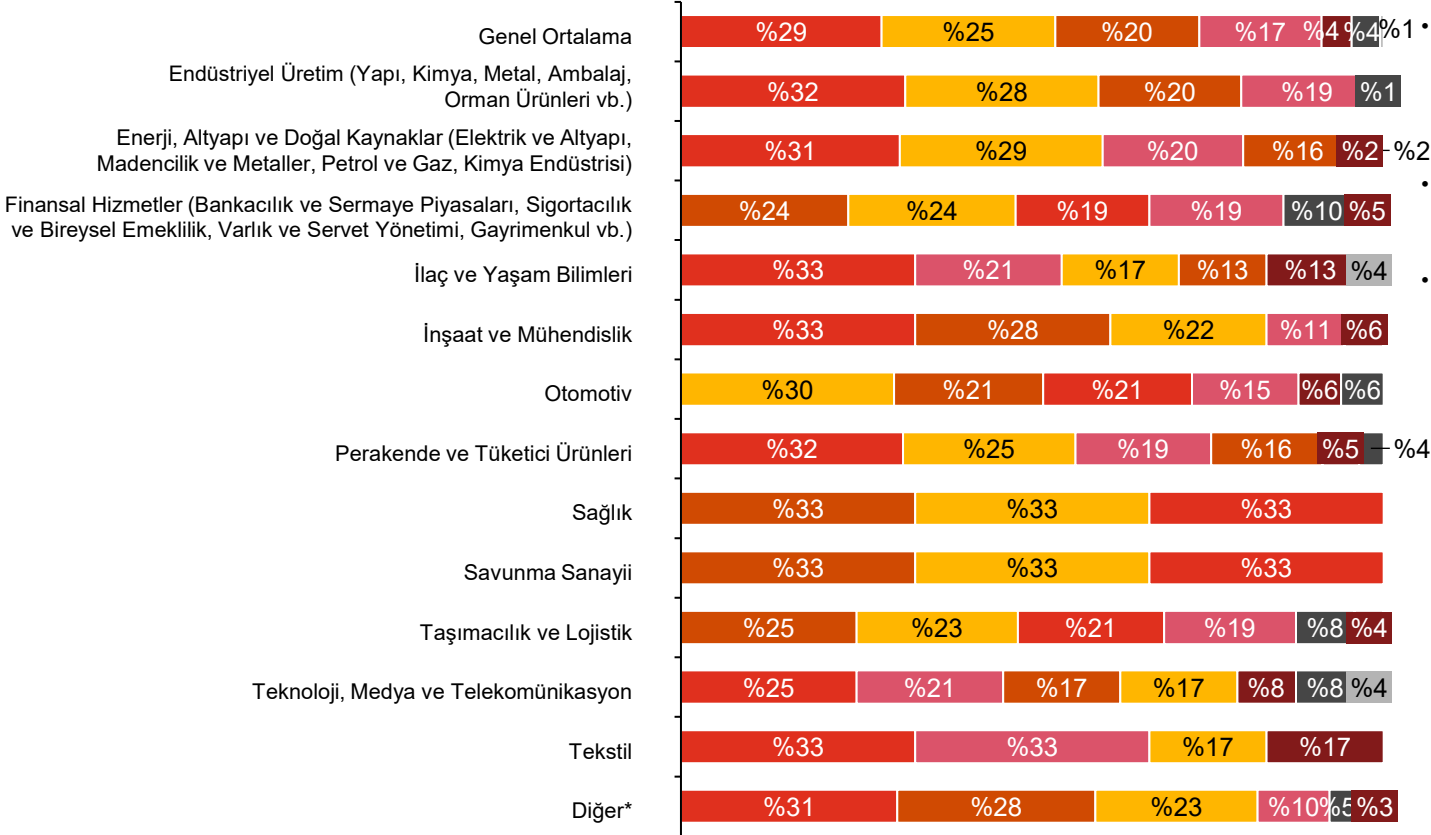
Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler



- Anket katılımcılarının %41'ine göre kalite, malzeme satın alımlarında karar verme mekanizmasını etkileyen en önemli kriter olarak görülüyor. Kalite başlığını %30 ve %23 ile fiyat ve toplam sahip olma maliyeti takip ediyor. Bu kriterleri ise %5 oranı ile teslimat süresi kriteri izliyor. Özellikle küresel COVID-19 salgın dönemi öncesinde gözlemlenen fiyat odağının maliyet odağına doğru yöneliminin bu sene itibarıyla tam tersi bir yönde değişim gösterdiği görülüyor. Salgın dönemi etkilerinin azalarak devam etmesinin yanı sıra piyasa şartlarında devam eden dinamik ve yüksek belirsizlik durumundan ötürü şirketlerin kısa vadeli bakış açısı ile fiyat odağına daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır.
- Geçen seneki sonuçlar ile karşılaştırıldığında "Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk" kriterinin daha da önem kazandığı gözlemlenmektedir.

Satınalma Karar Mekanizmaları

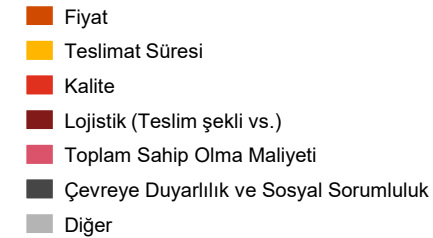
Malzeme satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı



Sektörlere göre ilk üç sıradaki öncelikli kriterler incelendiğinde, kalite genel ortalamada en yüksek sırada yer alıyor. Kaliteyi teslimat süresi ve fiyat izliyor.

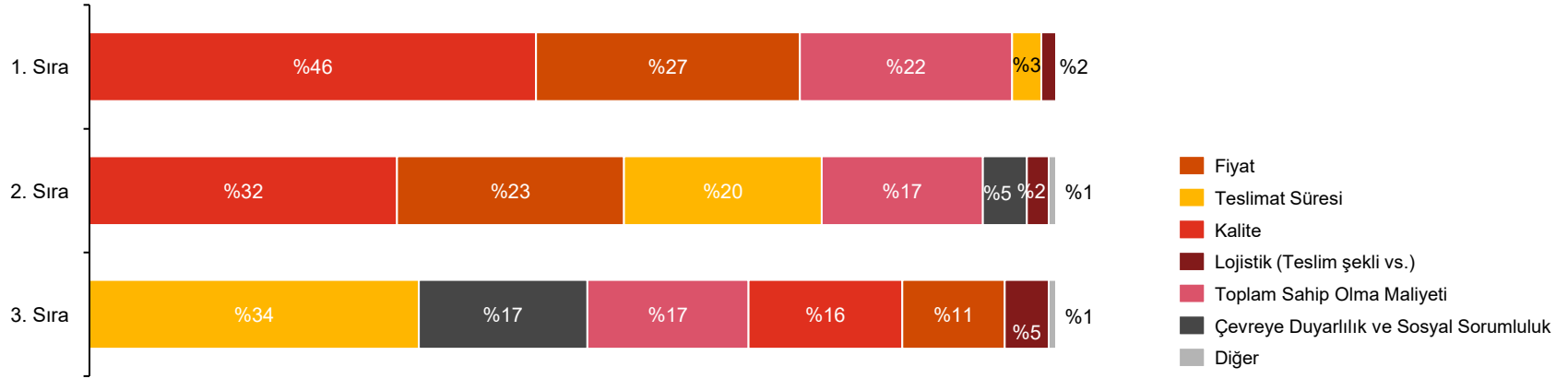
Kalite, öncelikli kriterler arasında neredeyse tüm sektörler için birinci sırada yer alıyor.

Bazı sektörlerde karar mekanizmalarındaki kriterlerin önceliğinin eşit veya çok benzer oranda olduğu görülüyor. Bu sektörler için kategori bazında farklılaşan karar verme modelleri ve toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile önemli kazanımlar sağlanabilir.



Satınalma Karar Mekanizmaları

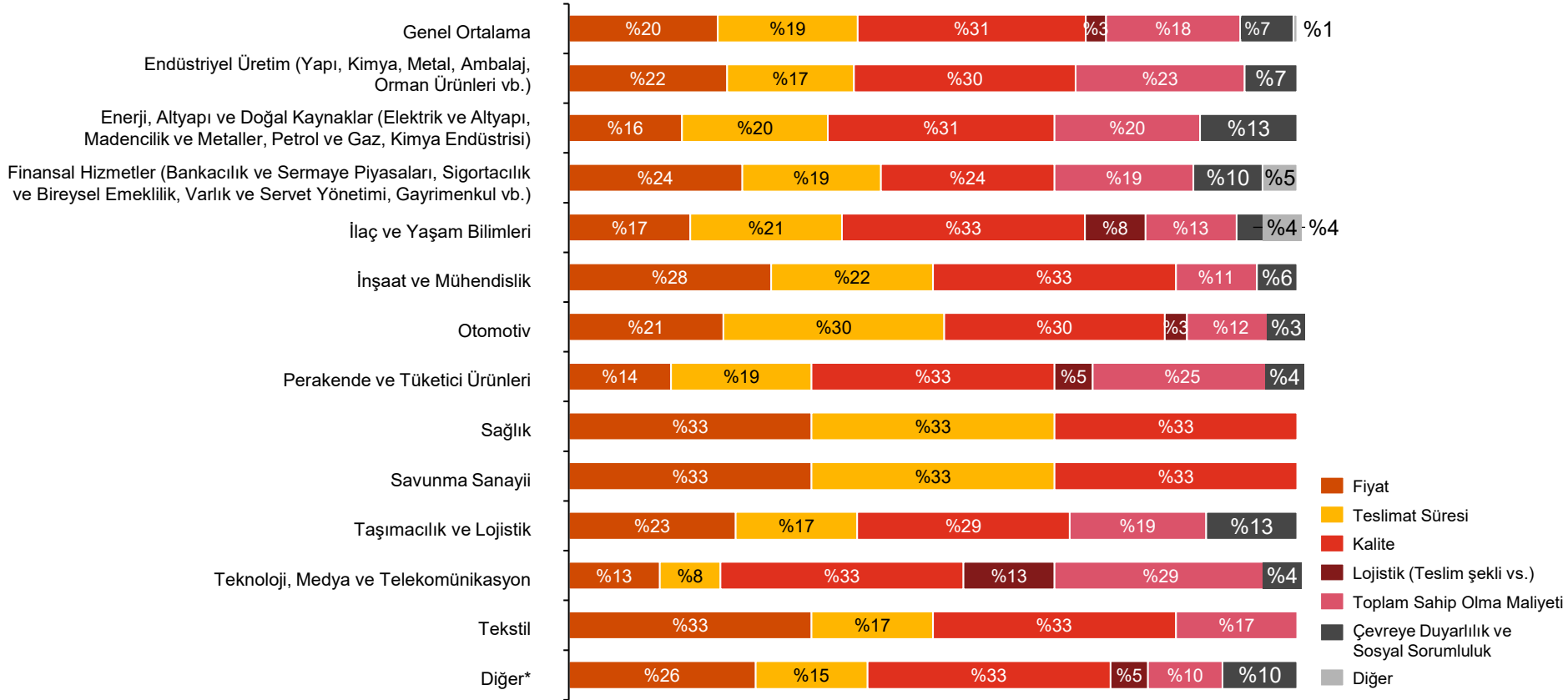
Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterler



- Hizmet satınalma kararlarını etkileyen kriterlerde bir kez daha kalite ön plana çıkıyor. Katılımcı kuruluşların %46'sı kaliteyi, %27'si fiyatı, %22'si ise toplam sahip olma maliyetini en önemli kriter olarak belirtiyor.
- Geçen senenin aksine toplam sahip olma maliyeti (%22), birinci önem sırasında fiyat (%27) kriterinin arkasında kendine yer buluyor. Malzeme satınalma kararlarında gözlemlenen özellikle küresel COVID-19 salgın dönemi öncesindeki fiyat odağının maliyet odağına doğru yöneliminin bu sene itibarıyla tam tersi bir yönde gösterdiği değişimin hizmet satınalma kararları için de geçerli olduğu görülüyor. Malzeme alımlarına benzer şekilde salgın dönemi etkilerinin azalarak devam etmesinin yanı sıra piyasa şartlarındaki yüksek belirsizlik ve fiyatı etkileyen birçok parametrenin dinamik olarak değişmesinden ötürü şirketlerin kısa vadeli bakış açısı ile fiyat odağına daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır.
- İkinci ve üçüncü sıralarda teslimat süresi (%20 ve %34) önem kazanırken ayrıca Çevreye Duyarlılık ve Sosyal Sorumluluk üçüncü sırada %17'lik bir orana sahip oluyor.

Satınalma Karar Mekanizmaları

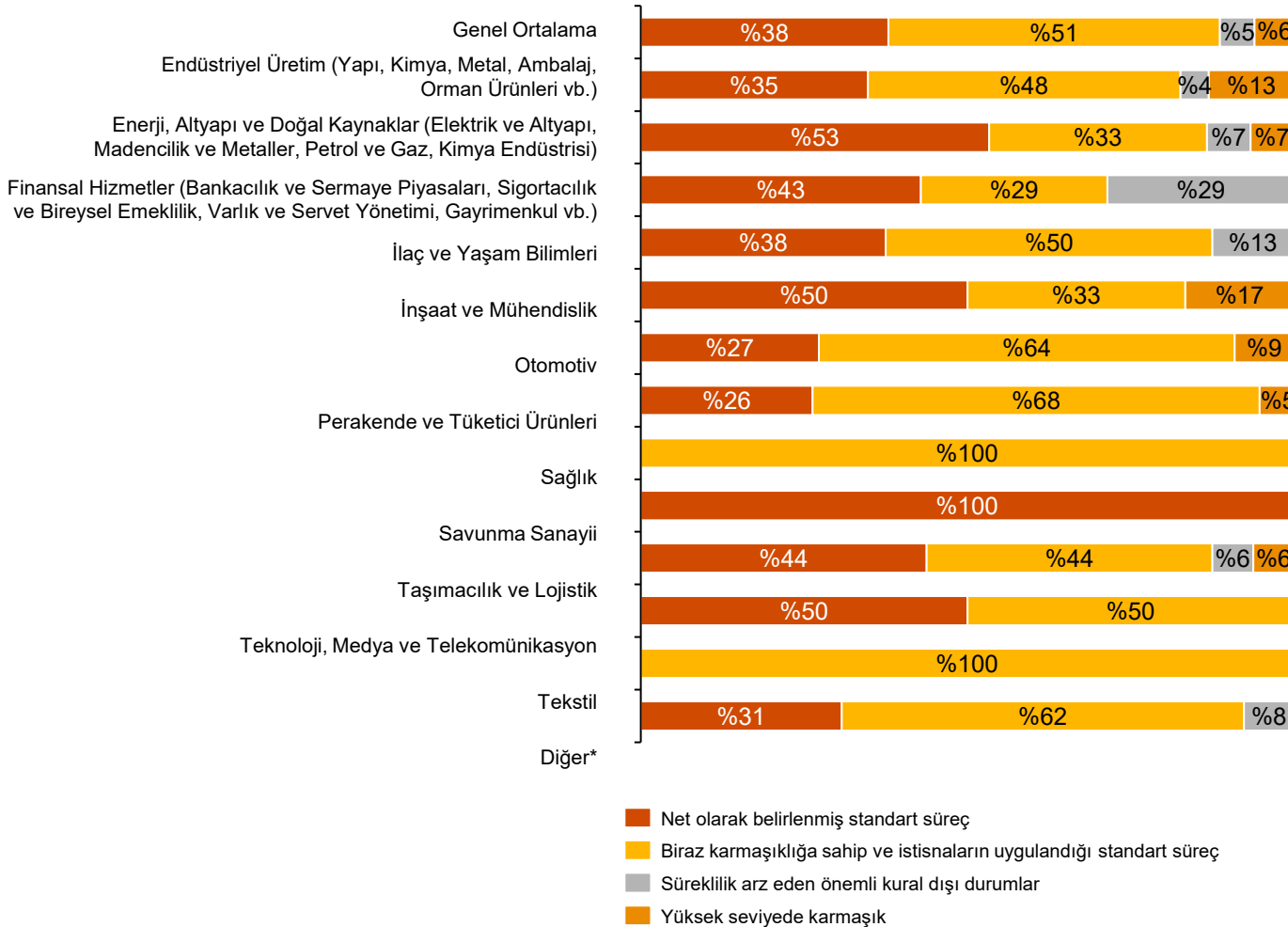
Hizmet satınalma kararını etkileyen öncelikli kriterlerin sektörlere göre dağılımı



- İlk üç sıradaki kriterler birlikte incelendiğinde kalite ve fiyat kriterleri genel ortalamadaki yerlerini koruyorlar. Ancak, toplam sahip olma maliyeti yerine üçüncü sırada teslimat süresi yer almıştır.
- Bu 3 kriterden sonra %18 ile toplam sahip olma maliyeti, %7 ile çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk, %3 ile Lojistik geliyor.
- Malzeme alım kararlarına benzer şekilde hizmet satınalma kararları için de birçok sektörde karar mekanizmalarındaki kriterlerin önceliğinin benzer oranda olduğu görülüyor. Bu sektörler için kategori bazında farklılaşan karar verme modelleri ve toplam sahip olma maliyeti yaklaşımı ile önemli kazanımlar sağlanabilir.

Satınalma Süreç Yönetimi

Satınalma Süreç Değerlendirmesi



- Katılımcı kuruluşların %38'inde satınalma operasyonu süreçlerinde net olarak belirlenmiş standart yapılanmalar mevcut. Bütün bölümler belirlenen kurallara uymak zorundadır.
- %51 ile en yaygın görülen süreç değerlendirmesi ise biraz karmaşıklığa sahip ve istisnaların uygulandığı standart süreçlerdir.
- Savunma Sanayii sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar %100 seviyesinde net olarak belirli süreçlerle ön plana çıkıyor. Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar %53 seviyesinde net olarak belirli süreçlerle ikinci sırada yer alıyor. çıkıyor.
- Yüksek seviyede karmaşık ve süreçleri belirlenmemiş bir satınalma yapısı %6 ile çok düşük bir seviyede, fakat altı farklı sektörde gözlemlenmiştir.
- Standart satınalma süreçleri bulunmayan organizasyonlar için satınalma süreçlerinin standartlaştırılarak verimlilik, etkinlik ve kriz yönetimi vb. hususlarda önemli kazanımlar elde etme potansiyeli bulunuyor.
- Şirketlerde özellikle operasyonel süreçlerin net ve standart olmaması, satınalmada dijitalleşmenin de önüne geçmesinden ötürü satınalma çalışanlarının operasyonel süreçler yerine kategori yönetimi, stratejik satınalma, tedarikçi ilişkileri yönetimi vb. stratejik ve taktik konulara odaklanmasını zorlaştırıyor.

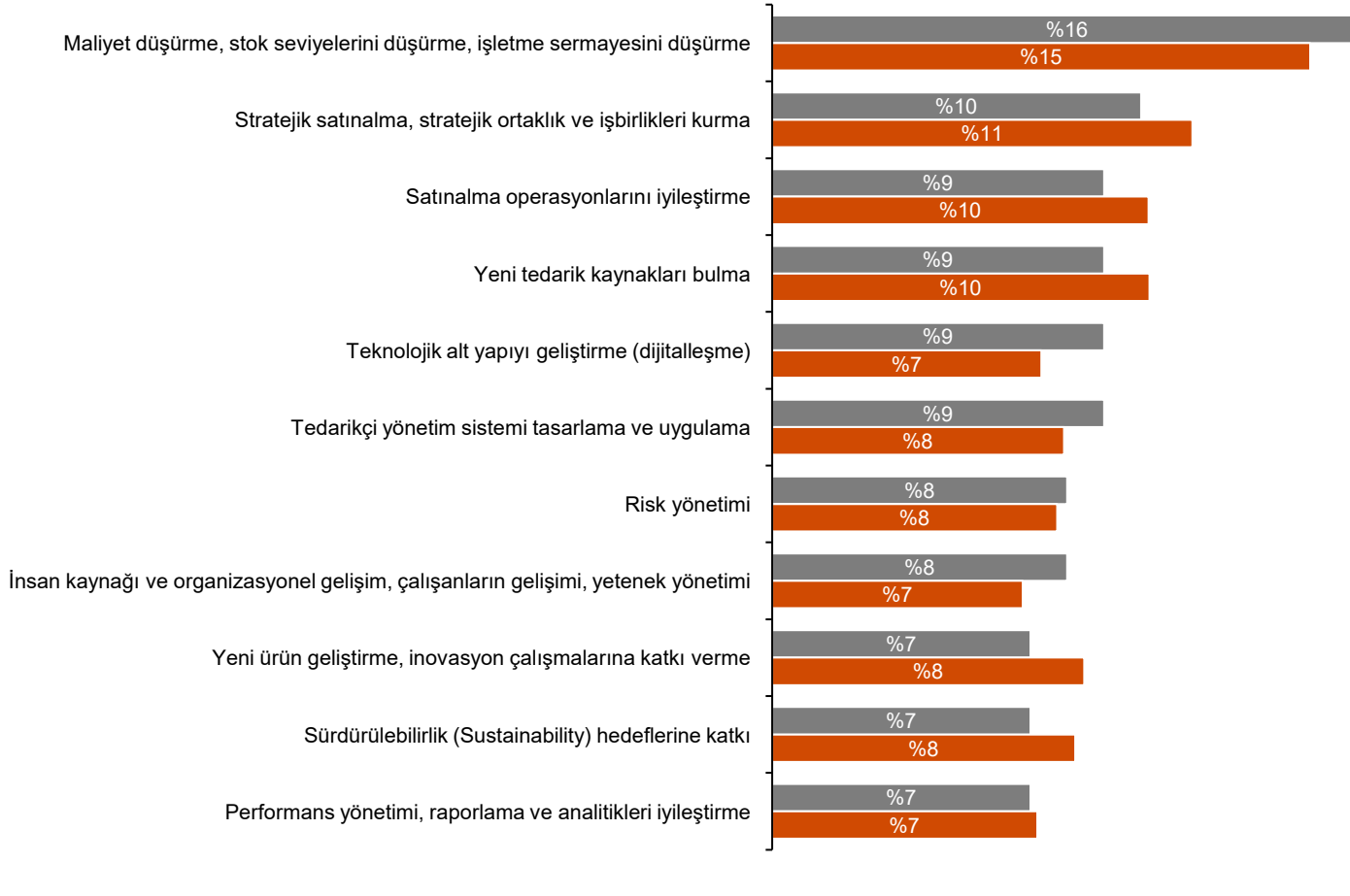
Satınalma Fonksiyonundaki Uygulamalar

	Kurumsal Kaynak Planlama	Katalog Yönetimi	Sözleşme Yönetimi	Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	Tedarikçi Yaşam Döngüsü	Veri Ambarı / İş Zekası	E-ihale	Yeni Nesil Teknolojiler
Endüstriyel Üretim	91%	35%	65%	22%	13%	17%	35%	17%
Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar	93%	40%	67%	60%	27%	47%	67%	47%
Finansal Hizmetler	57%	14%	71%	0%	0%	0%	14%	0%
İlaç ve Yaşam Bilimleri	63%	63%	63%	38%	50%	25%	13%	13%
İnşaat ve Mühendislik	50%	17%	17%	33%	17%	17%	33%	33%
Otomotiv	91%	9%	73%	0%	0%	18%	9%	18%
Perakende ve Tüketici Ürünleri	84%	26%	58%	32%	5%	21%	32%	5%
Sağlık	100%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
Savunma Sanayii	100%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%
Taşımacılık ve Lojistik	38%	19%	69%	50%	13%	25%	25%	19%
Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon	75%	0%	50%	38%	13%	13%	25%	0%
Tekstil	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Diğer	62%	54%	77%	62%	38%	31%	46%	38%
Genel Ortalama	75%	28%	62%	34%	16%	22%	31%	19%

- Katılımcı kuruluşlar ortalama %75 oranında Satınalma fonksiyonunda kurumsal kaynak planlama (ERP) kullanırken, tedarikçi yaşam döngüsü, yeni nesil teknolojiler ve veri ambarı/iş zekâsı en düşük seviyede uygulama alanına sahip uygulamalardır.
- Robotik süreç otomasyonu (RPA), yapay zekâ ve Blokzincir gibi yeni nesil teknolojiler Satınalma organizasyonlarının %19'unda kendilerine yer bulmuştur.
- Sağlık, Savunma Sanayii ve Tekstil sektör katılımcılarının tamamı kurumsal kaynak planlama kullanmaktadır.
- E-ihale, tüm ihaleler içerisinde %40'lık bir oran ile kullanılmaktadır.
- Satınalma bölümlerinin özellikle Veri Ambarı / İş Zekası uygulamaları alanında kritik seviyede gelişim alanı bulunmaktadır. Satınalma bünyesinde farklı kaynaklardan farklı konularda biriken verilerin analizi ve içgörü elde edilerek anlamlandırılması satınalma işlevinin katma değerinin ortaya konulması açısından kritik öneme sahiptir. Bu durum ayrıca Tedarikçi Yaşam Döngüsü ve Tedarikçi İlişkileri Yönetimi gibi veriye dayalı uygulamaların da etkin olarak kullanılıp yaygınlaşmasına olanak verecektir.

Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (Mevcut durum)

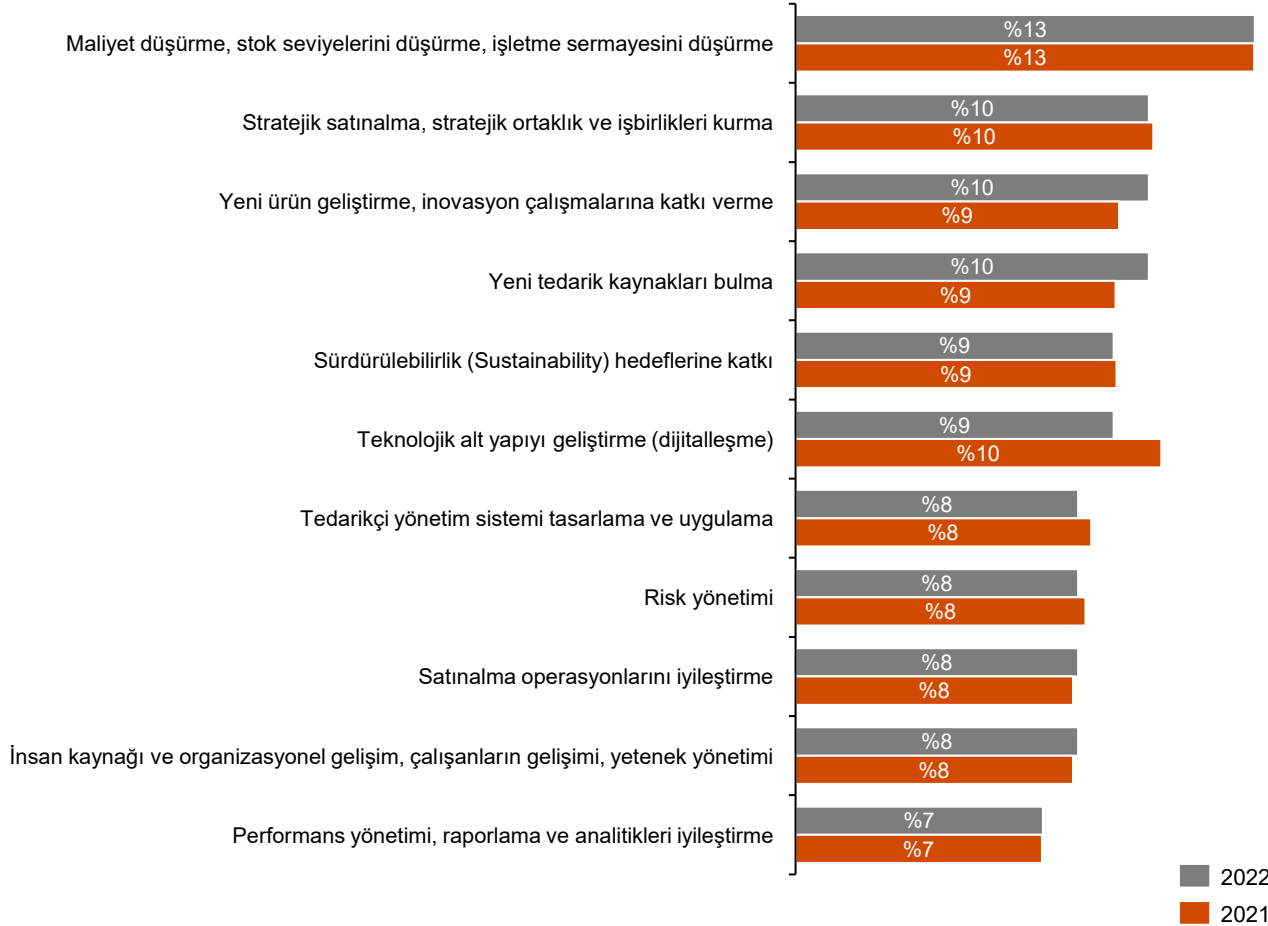


- Katılımcıların %16'sı mevcut durumda, geçen yıllarla paralel olarak, Satınalma bölümünün en önemli önceliği olarak maliyet, stok seviyeleri ve işletme sermayesini düşürme konusunu belirtiyor.
- Bu konuyu %10 ile stratejik satınalma izliyor.
- 2022 yılında tedarikçi yönetim sistemi tasarlama ve uygulama, risk yönetimi, teknolojik alt yapı ve insan kaynağı konuları bir önceki seneye göre daha fazla ön plana çıkmış başlıklar olmuştur.

■ 2022
■ 2021

Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

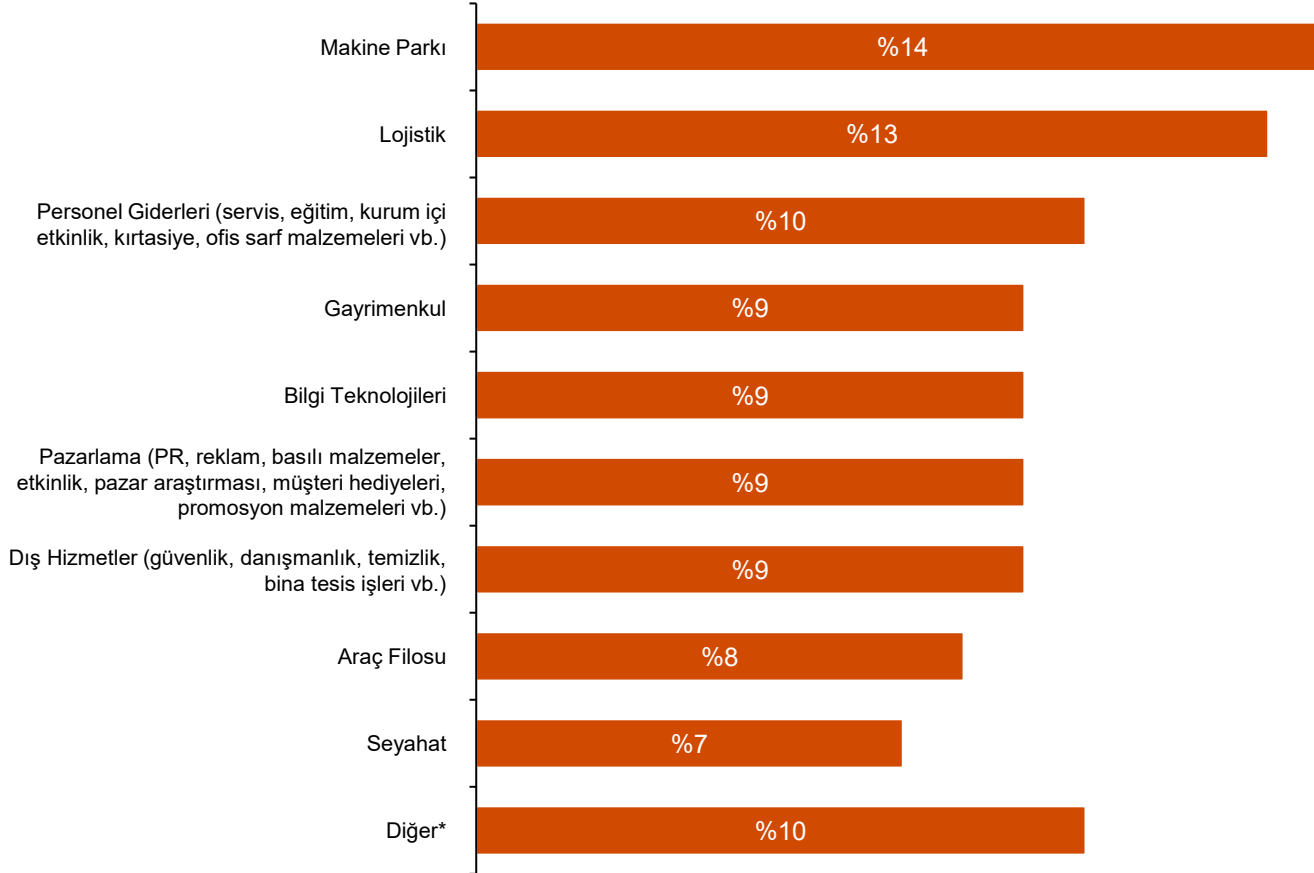
Satınalma bölümündeki birincil öncelikli konular (5 yıllık dönem)



- Katılımcıların %13'ü ilerleyen 5 yıllık dönemde mevcut durumda olduğu gibi Satınalma biriminin en önemli önceliğinin maliyet, stok seviyeleri ve işletme sermayesini düşürmek olacağını düşünüyor.
- Yeni ürün geliştirme ve Sürdürülebilirlik konularının mevcut duruma göre önem kazandığı gözlemlenmiştir.
- 2021 senesine benzer bir şekilde risk yönetimi ile performans yönetimi, raporlama ve analitikleri iyileştirme ile ilgili konuların, mevcut ve gelecek dönemde, sıralamada yerlerinin değişmediği gözlemleniyor.
- 2022 yılında yeni tedarik kaynakları bulma, yeni ürün geliştirme ve inovasyon, satınalma operasyonlarının iyileştirilmesi ve insan kaynağı ve organizasyonel gelişim bir önceki seneye göre daha fazla ön plana çıkmış konular olmuştur.
- Satınalma bölümleri, önümüzdeki 5 yıllık dönemde operasyonel iyileştirme ve dijitalleşme konularında önemli bir ilerleme gösterip yeni ürün geliştirme ve sürdürülebilirlik konularına odaklanmayı öngörüyor.

Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

Mevcut durumda en büyük 5 endirekt harcama kategorisi



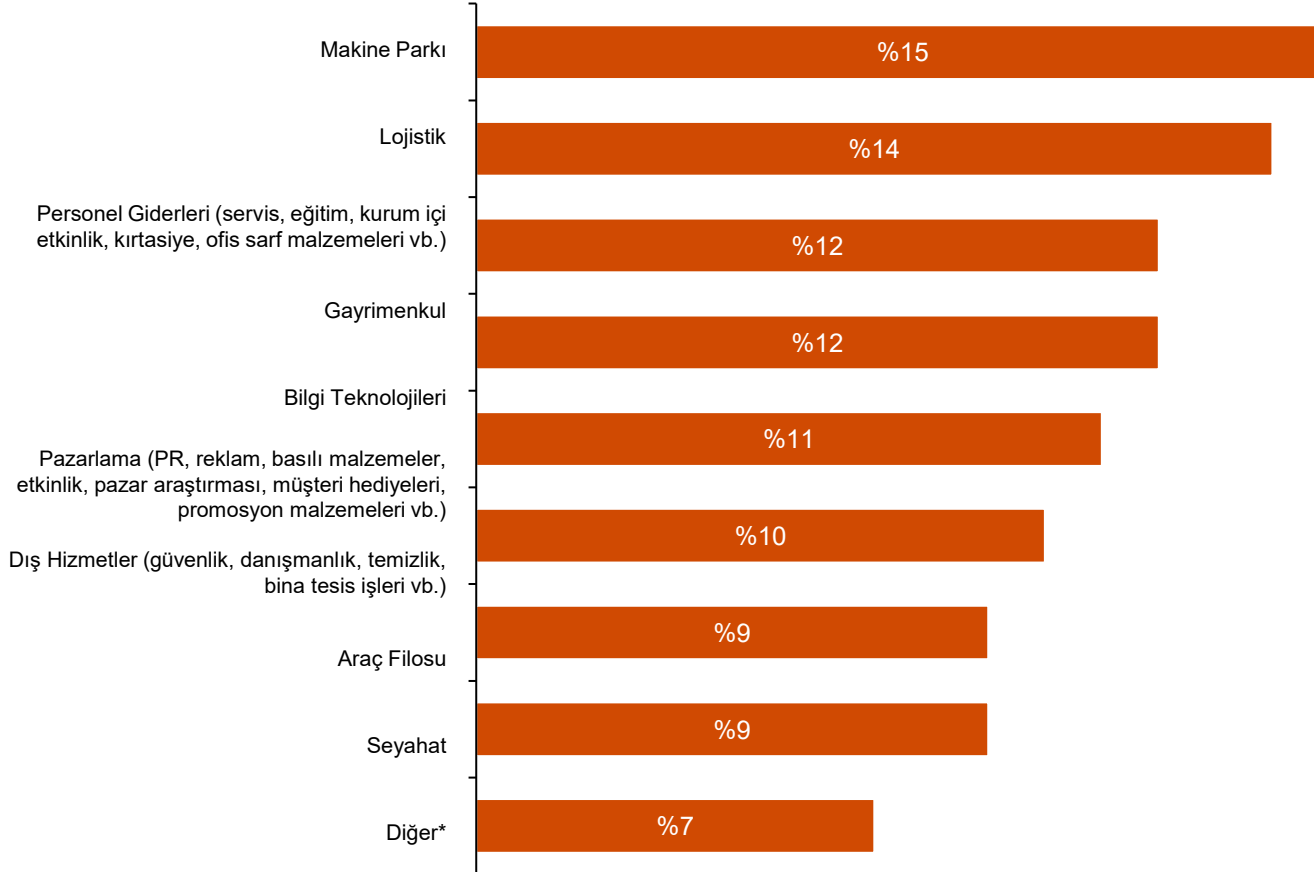
- Katılımcıların %14'ü mevcut durumda, en büyük endirekt harcama kategorisi olarak makine parkı konusunu belirtiyor. Araştırmaya katılan kuruluşların mevcut durumda yatırıma yönelik harcamalar yaptığı görülüyor. Bu durumun dönemsel olduğu düşünülürse endirekt kategorilerdeki en büyük harcamanın makine parkı kategorisini %13 ile takip eden lojistik kategorisi olduğu görülüyor.
- Bu kategorileri ise %10 ile personel giderleri ve Diğer başlığı altındaki yedek parça izliyor.
- Katılımcılar tarafından seyahat ise en küçük endirekt harcama kategorisi olarak görülmektedir.

*Yedek parça

PwC

Satınalma Bölümü Öncelikli Konuları

Önümüzdeki 5 yıl içerisinde öngörülen en büyük 5 endirekt harcama kategorisi



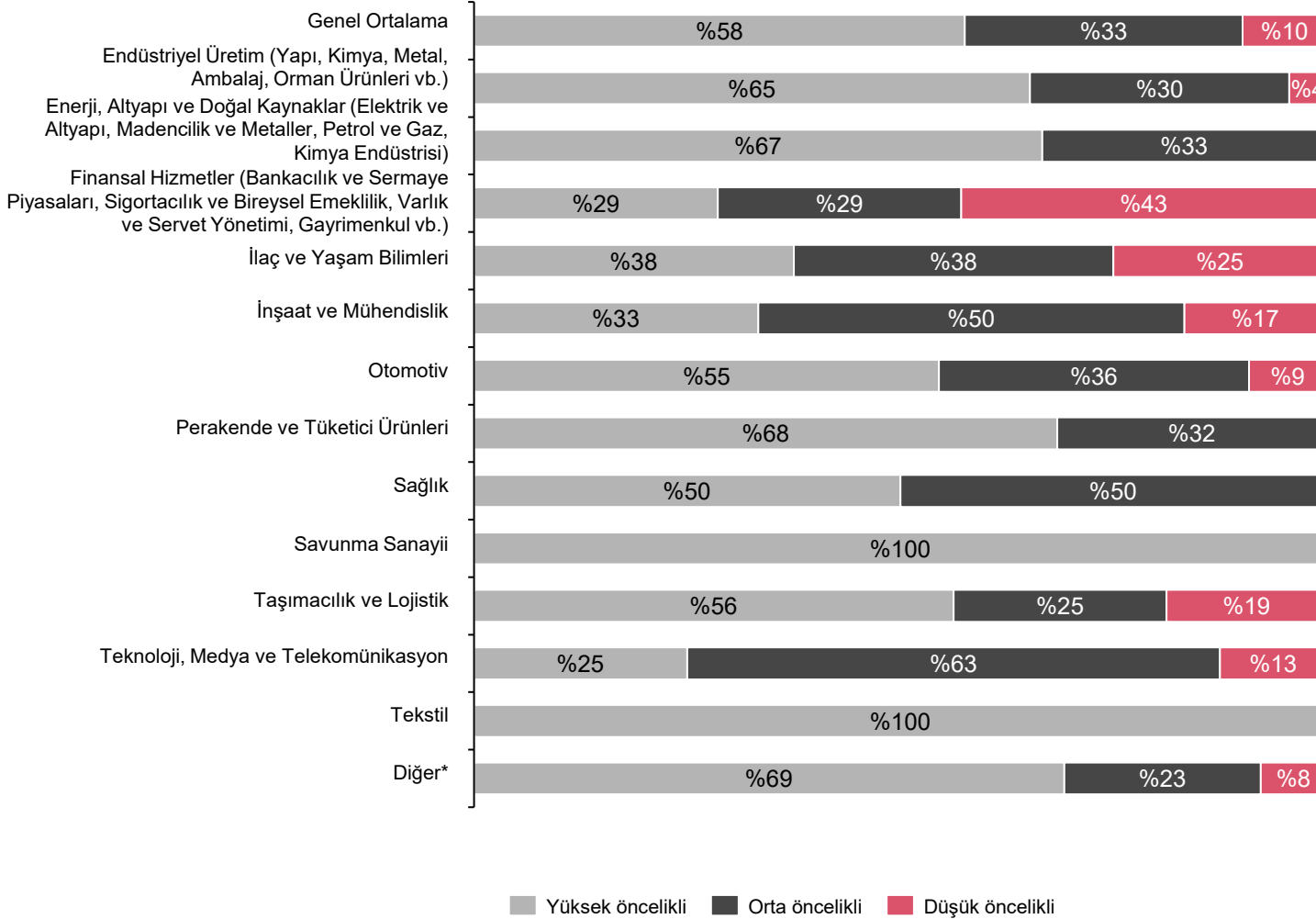
- Katılımcıların %15'i gelecek 5 yıllık dönemde mevcut durumla aynı şekilde en büyük endirekt harcama kategorisi olarak makine parkını görüyor.
- Bilgi teknolojileri, Gayrimenkul ve Pazarlama kategorileri için yapılan harcamanın gelecekte artması beklenmektedir.
- Personel giderleri oransal olarak aynı kalmış olsa da sıralama olarak düşmesi beklenmektedir.
- Mevcut durumda olduğu gibi seyahat kategorisi önümüzdeki beş yıl içerisinde de en küçük endirekt harcama kategorisi olarak görülmektedir.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm



Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

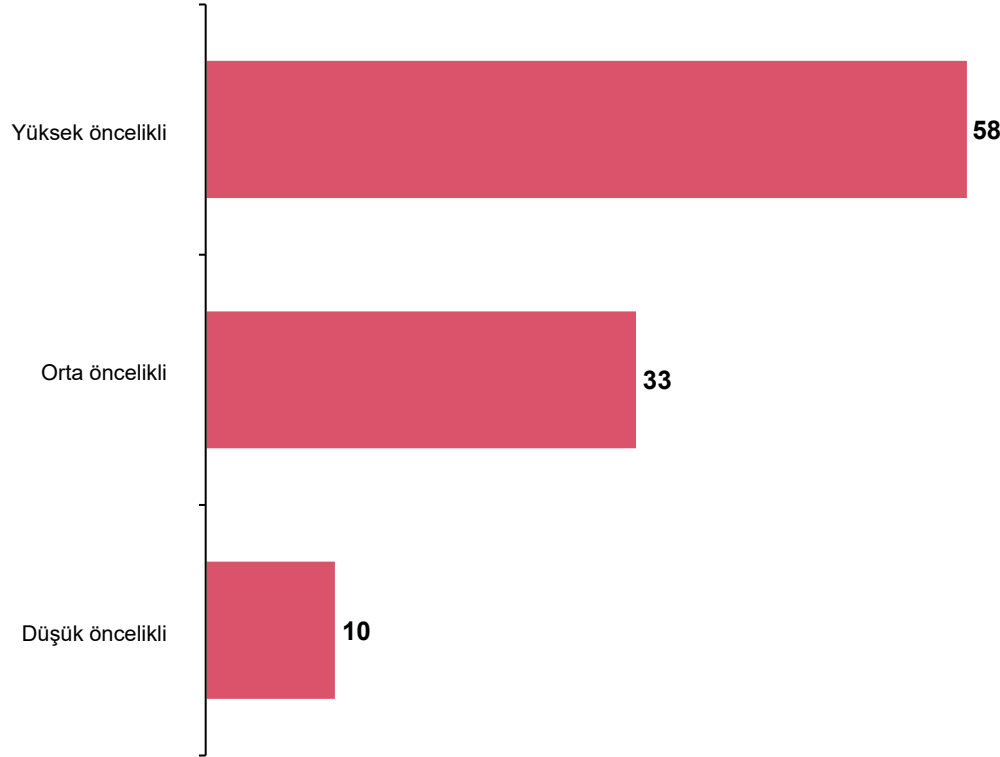
Önümüzdeki dönemde tedarik zinciri ve satınalmada dönüşüm önceliğiniz nedir?



- %58 oran ile katılımcıların yarısından fazlası önümüzdeki dönemde tedarik zinciri ve satınalmada dönüşümü yüksek öncelikli olarak görüyor.
- Savunma Sanayii ve Tekstil sektörlerinden katılımcıların tamamı dönüşümü yüksek öncelikli olarak görüyor.
- Perakende ve Tüketici Ürünleri, Enerji Altyapı ve Doğal Kaynaklar, Endüstriyel Üretim sektörleri de dönüşümü sırasıyla %68, %67, %65 ile yüksek öncelikli bulmuştur.
- Tedarik zinciri ve satınalmada dönüşümü en az önceliklendiren sektörler sırasıyla %43, %25 ve %19 oran ile Finansal Hizmetler, İlaç ve Yaşam Bilimleri ve Taşımacılık ve Lojistik olmuştur.
- Genel ortalamaya bakıldığında tedarik zinciri ve satınalmada dönüşümün yüksek oranda önceliklendiriliyor olması bu konuda farkındalığın arttığını gösteriyor.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

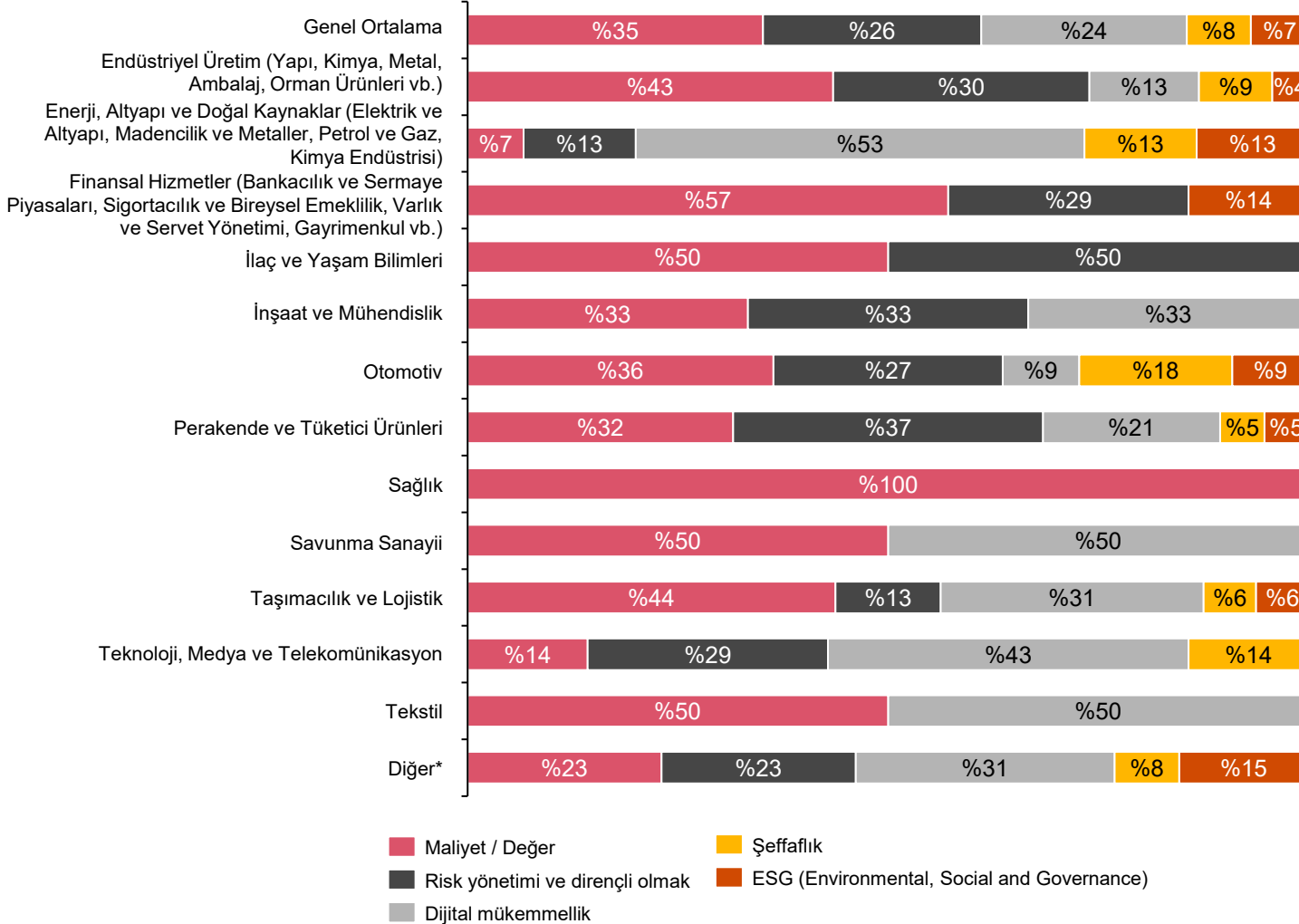
Önümüzdeki dönemde tedarik zinciri ve satınalmada dönüşüm önceliğiniz nedir?



- %58 oran ile katılımcıların yarısından fazlası önümüzdeki dönemde satınalma ve tedarik zincirinde dönüşümü yüksek öncelikli olarak görüyor.
- Genel ortalamaya bakıldığında satınalma ve tedarik zincirinde dönüşümün yüksek oranda önceliklendiriliyor olması bu konuda farkındalığın arttığını gösteriyor.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

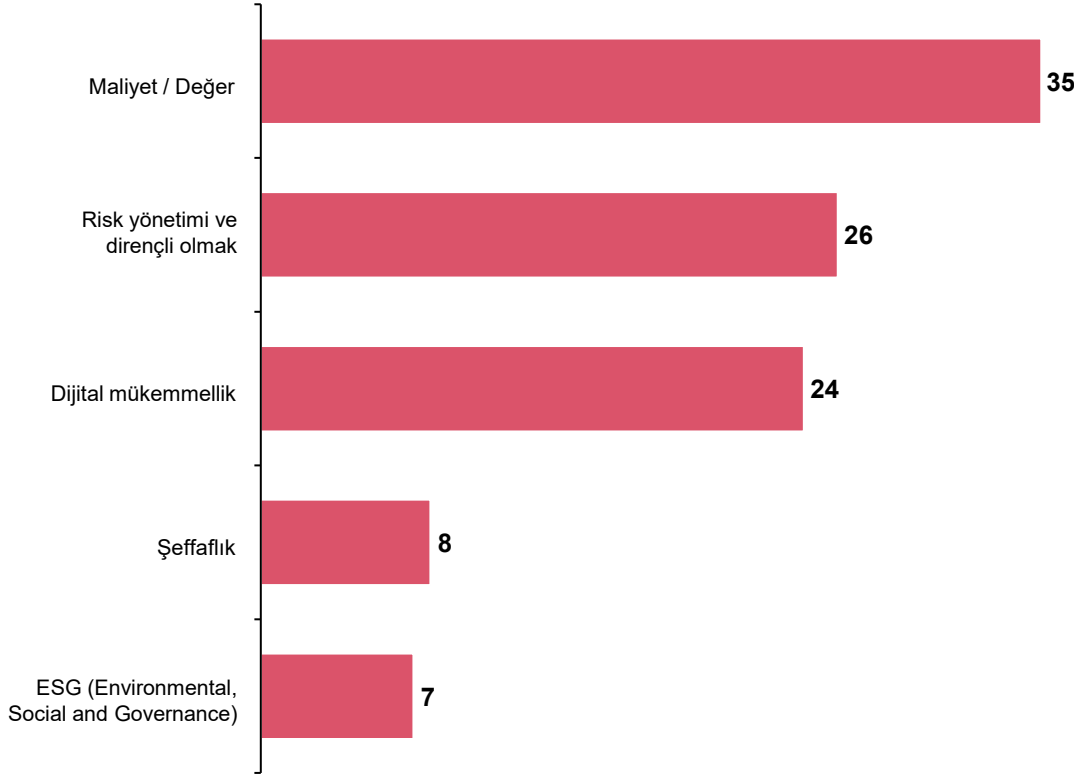
Dönüşüm motivasyonunuz nedir?



- Katılımcıların dönüşüm için en önemli motivasyonu %35 ile maliyet / değer olmuştur.
- Maliyet / değer kategorisini %26 ile risk yönetimi ve dirençli olmak takip etmektedir.
- Dijital mükemmellik genel ortalamada kendine %24 ile üçüncü sırada yer bulmuştur.
- Dönüşüm motivasyonu sıralamasında şeffaflık ve ESG sırasıyla %8 ve %7 oran ile beklenenin seviyenin altında ilgi görmüştür.
- Diğer kategorilerin aksine, şeffaflık ve ESG kategorilerinin tüm sektörlerde dönüşüm motivasyonu olarak görülmediği gözlenmiştir.
- Önümüzdeki dönemde ilaç ve Yaşam Bilimleri, İnşaat ve Mühendislik, Sağlık, Savunma Sanayii ve Tekstil sektörlerinde de şeffaflık ve ESG konularının önem kazanması beklenmektedir.
- Günümüzde yüksek derecede önem kazanan ESG konusuna en çok önem veren sektörler Finansal Hizmetler, Enerji, Altyapı ve Doğal Kaynaklar ve Otomotiv olmuştur. Önümüzdeki dönemde bu sayının artması beklenmektedir.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

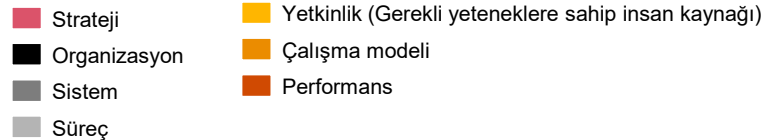
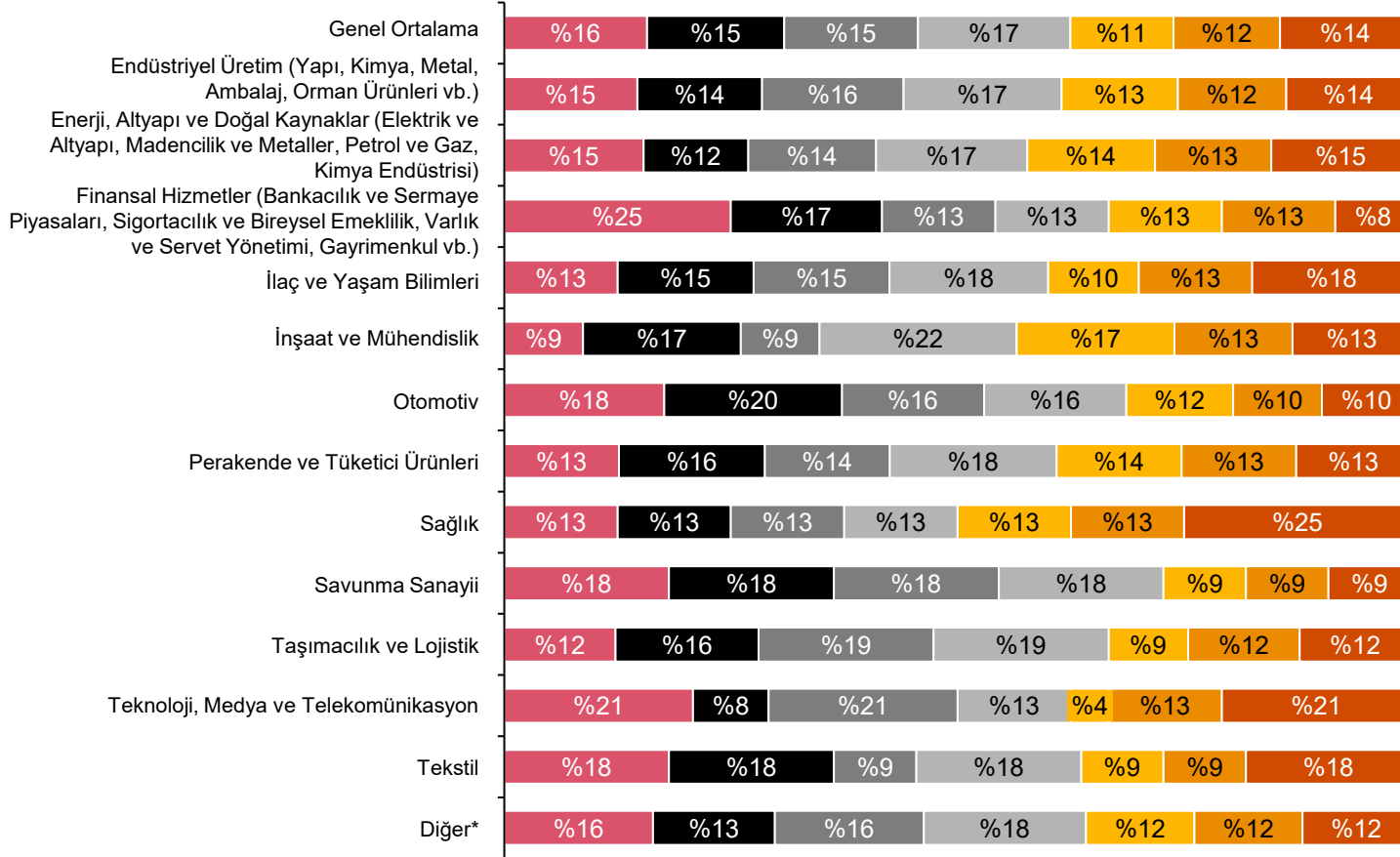
Dönüşüm motivasyonunuz nedir?



- Katılımcıların dönüşüm için en önemli motivasyonu %35 ile maliyet / değer olmuştur.
- Maliyet / değer kategorisini %26 ile risk yönetimi ve dirençli olmak takip etmektedir.
- Dijital mükemmellik genel ortalamada kendine %24 ile üçüncü sırada yer bulmuştur.
- Dönüşüm motivasyonu sıralamasında şeffaflık ve ESG sırasıyla %8 ve %7 oran ile beklenenin seviyenin altında ilgi görmüştür.
- PwC olarak gerçekleştirdiğimiz küresel araştırmalarda dönüşüm motivasyonunun maliyet azaltımı odağından dirençli olmak odağına kaymasına ilişkin yönelimin Türkiye’de de araştırmaya katılan şirketler için geçerli olduğu görülmektedir. Diğer taraftan ESG motivasyonu Türkiye’de, küresel ölçeğe göre kıyasla daha düşük bir seviyede konumlanmış olsa da önümüzdeki dönemde bu oranın artacağı öngörülmektedir.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

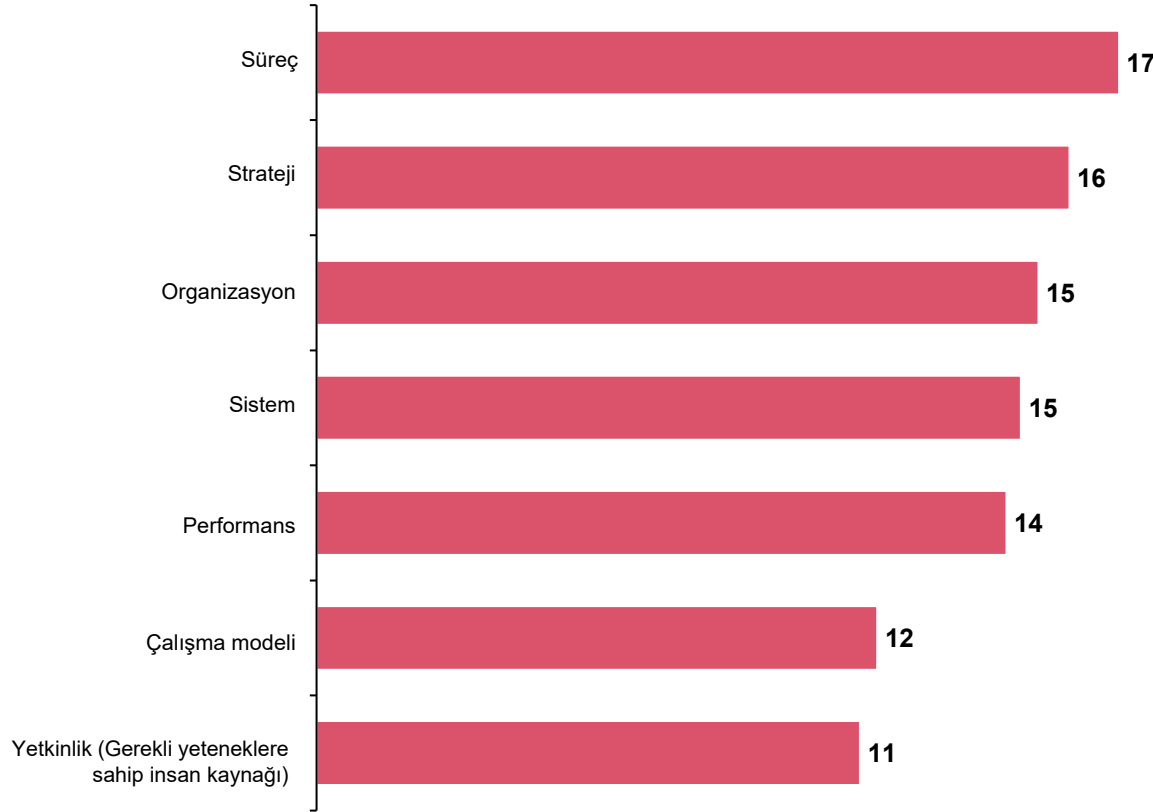
Dönüşümü hangi alan(lar)da planlıyorsunuz?



- %17 ile kuruluşlar satınalma ve tedarik zinciri dönüşüm faaliyetlerinde süreçlerin dönüştürülmesinin öncelikli olarak uygulanması gerektiğini düşünüyorlar. Strateji %16 ile ikinci sırada yer alıyor.
- Organizasyon ve sistem %15 ile üçüncü sırada yer alırken, performans 4. sırada yer alıyor.
- Çalışma modeli ve yetkinliklerin dönüştürülmesi %12 ve %11 oranlarıyla son sıralarda yer alıyor.
- Genel ortalamadan farklı olarak, Finansal Hizmetler, Otomotiv, Sağlık ve Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektörlerinde süreç dönüşümü ilk sırada yer almamıştır.
- En az önceliklendirilen dönüşüm alanları yetkinlik ve çalışma modeli olmuştur.
- Bu noktada, dönüşü

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

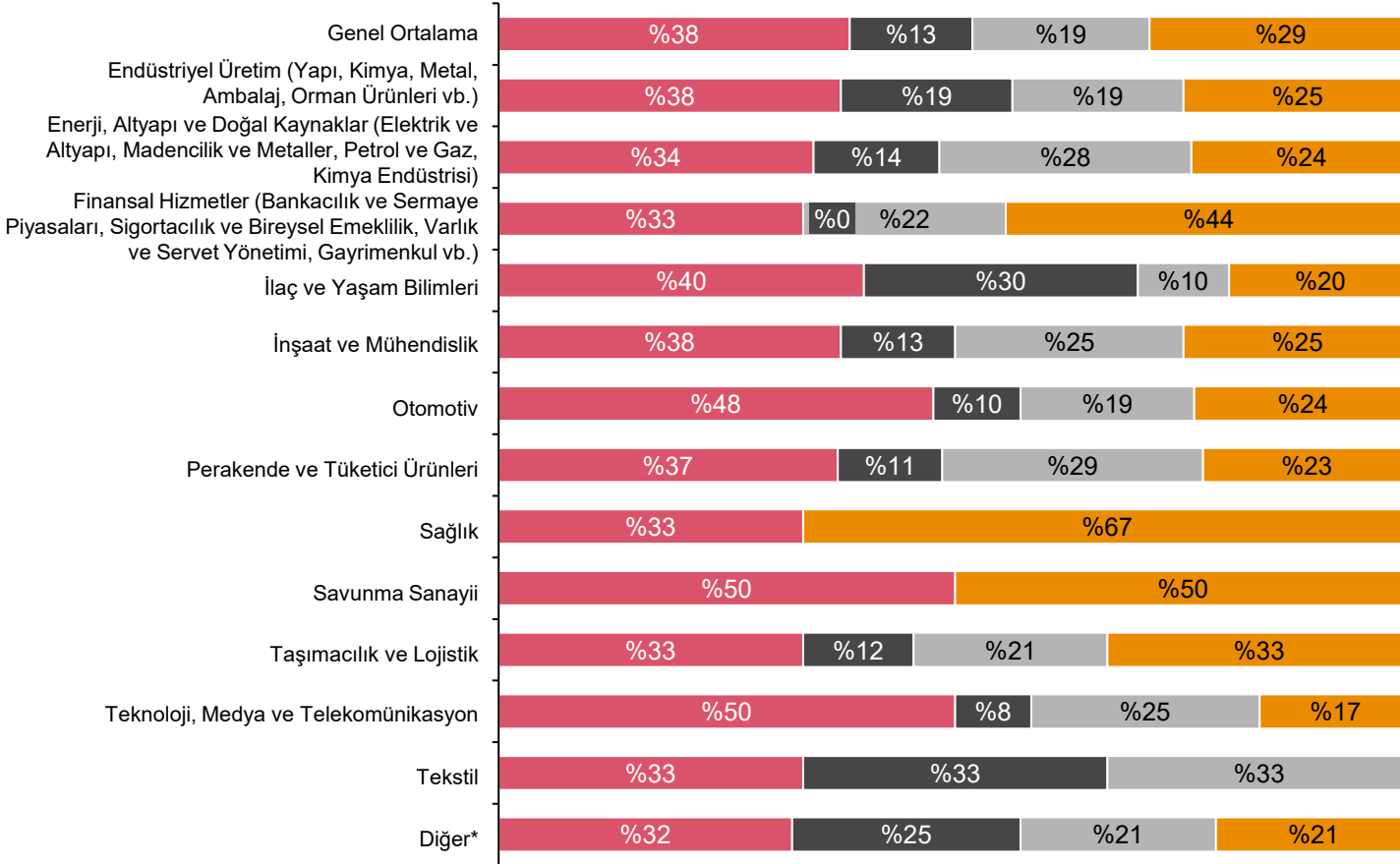
Dönüşümü hangi alan(lar)da planlıyorsunuz?



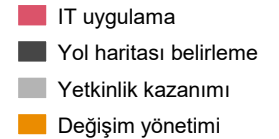
- %17 ile kuruluşlar tedarik zinciri ve satınalma dönüşüm faaliyetlerinde süreçlerin dönüştürülmesinin öncelikli olarak uygulanması gerektiğini düşünüyorlar.
- Strateji %16 ile ikinci sırada yer alıyor.
- Organizasyon ve sistem %15 ile üçüncü sırada yer alırken, performans 4. sırada yer alıyor.
- Çalışma modeli ve yetkinliklerin dönüştürülmesi %12 ve %11 oranlarıyla son sıralarda yer alıyor.
- Katılımcı şirketlerin bu alanların her biri için birbirine oldukça yakın oranlarla dönüşümü planlamaları, tek bir alana odaklı dönüşüm yerine bu alanların tümünü kapsayan stratejik ve buna bağlı olarak da operasyon modeli ile ilgili dönüşümü planladıklarını gösteriyor.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

Dönüşüm için hangi alan(lar)da dış destek ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsunuz?

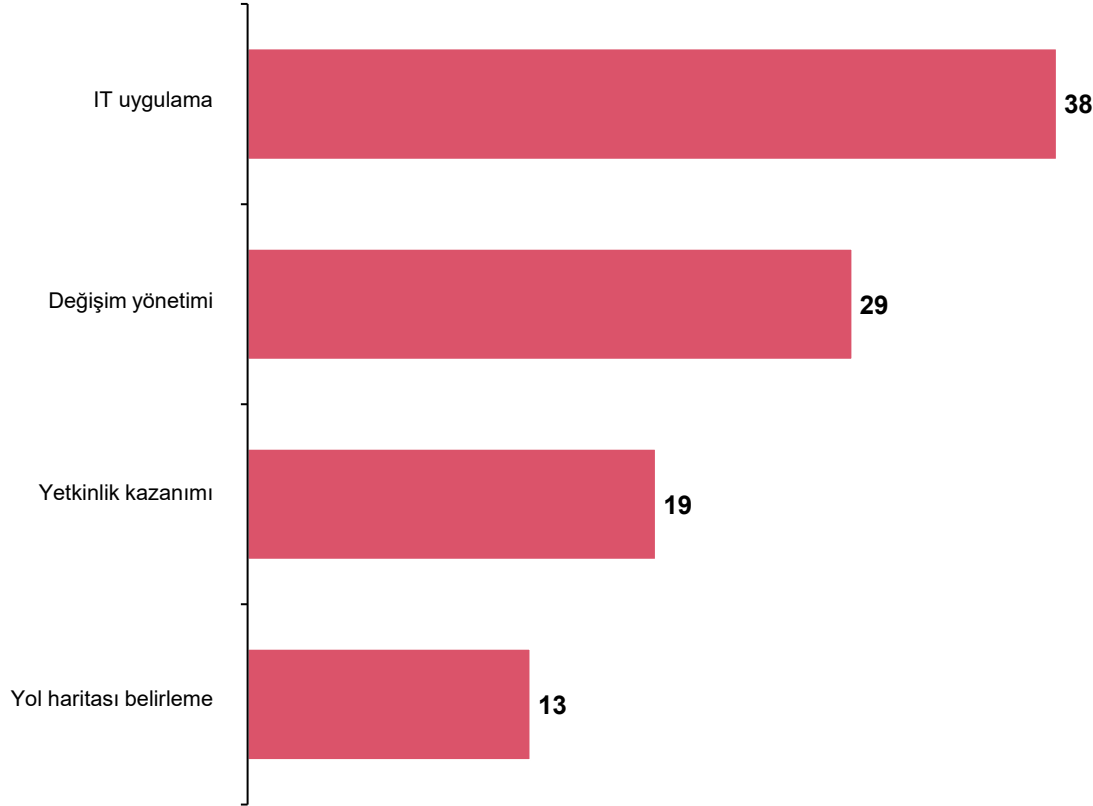


- Katılımcı kuruluşların %38'i dönüşüm için en fazla destek ihtiyacının IT uygulama alanında olduğunu düşünüyor.
- İkinci sırada %29 ile değişim yönetimi yer alıyor.
- Yetkinlik kazanımı %19 ile, yol haritası belirleme %13 ile sırayı takip ediyor.
- Genel ortalamaya bakıldığında Sağlık sektörü dışındaki tüm sektörlerde IT uygulama 1. sırada yer almaktadır.



Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

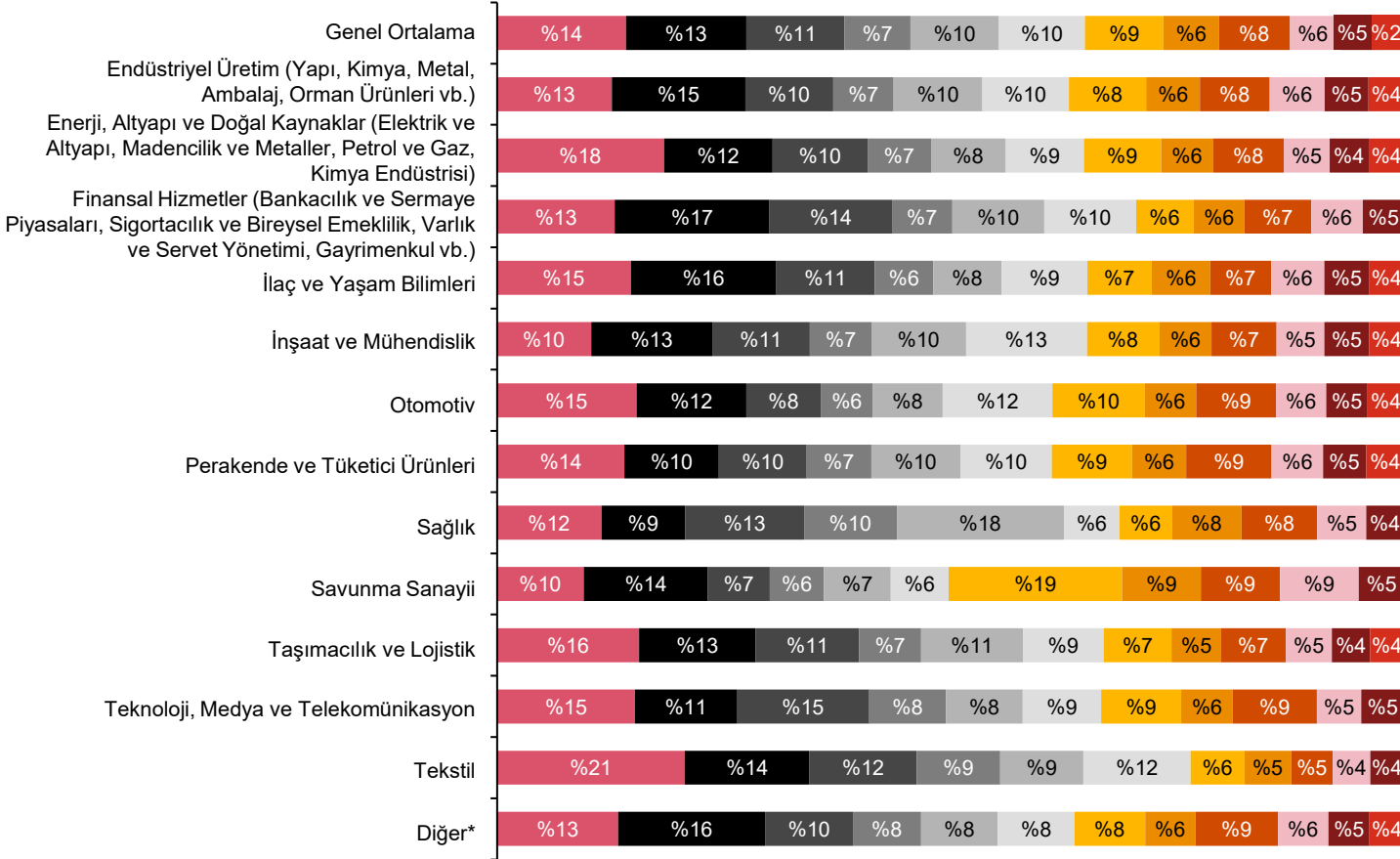
Dönüşüm için hangi alan(lar)da dış destek ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsunuz?



- Katılımcı kuruluşların %38'i dönüşüm için en fazla destek ihtiyacının IT uygulama alanında olduğunu düşünüyor.
- İkinci sırada %29 ile değişim yönetimi yer alıyor.
- Yetkinlik kazanımı %19 ile, yol haritası belirleme %13 ile sırayı takip ediyor.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

Dönüşümde size göre zorluklar nelerdir? Önem sırasına göre sıralayınız.



Değişim yönetimi

Siber güvenlik

Strateji

Uluslararası gelişmeler

Üst yönetim desteği

Yetkinlik (Gerekli yeteneklere sahip insan kaynağı)

Regülasyon

COVID-19 küresel salgını

IT altyapısı

Organizasyon kültürü

Ekonomik konjonktür

Diğer**

- Katılımcıların %14'ü dönüşümdeki en büyük zorluğu değişim yönetimi olarak belirtiyor. Değişim yönetimi en fazla dış destek ihtiyacı bulunan ikinci kategori olarak da karşımıza çıkıyor.
- Üst yönetim desteği %13 ile 2. sırada yer alırken; IT altyapısı %11 ile 3. sırada önceliklendiriliyor.
- Genel ortalamadan farklı olarak, Savunma Sanayii sektöründe stratejinin dönüşümde en büyük zorluk olduğu düşünülüyor.

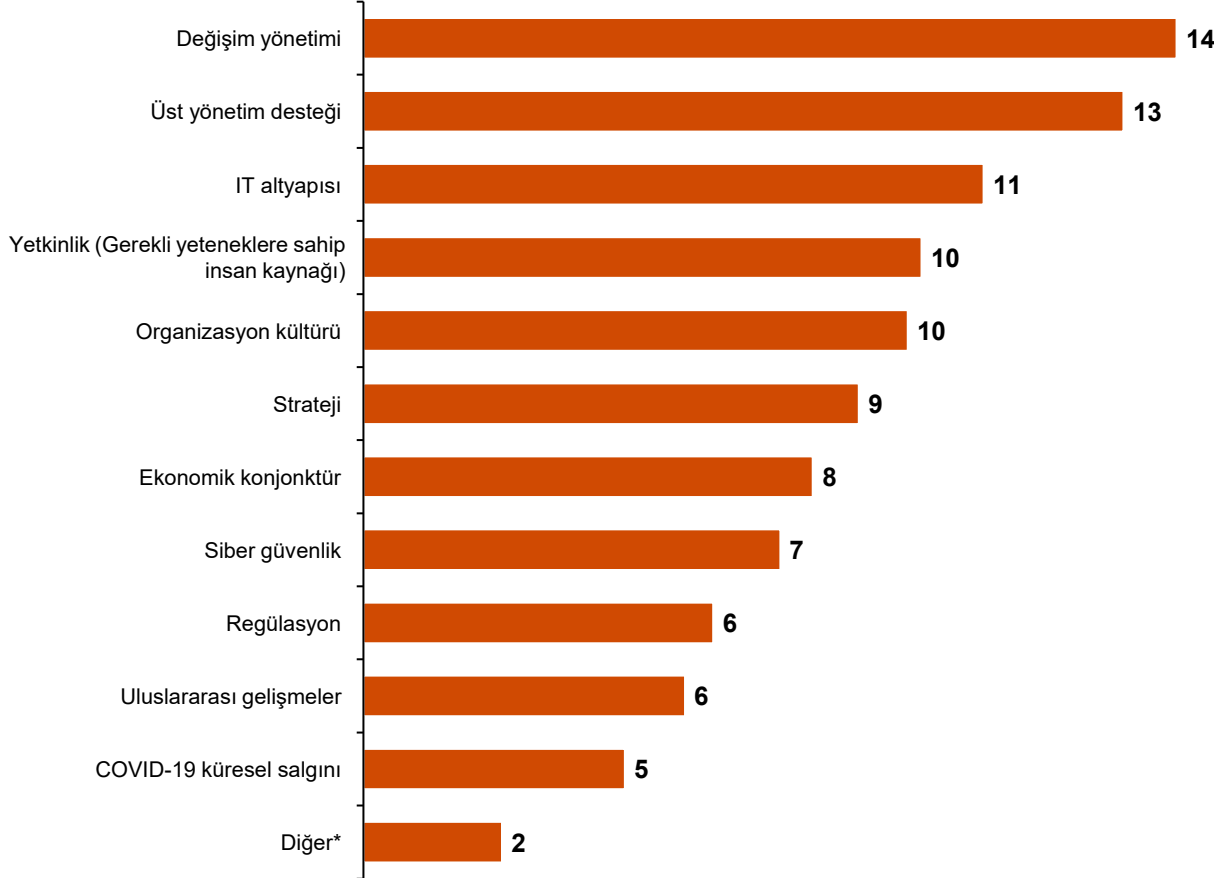
*Hizmet, Eğitim, Danışmanlık

**Ürün portföyü, iç politika, lojistik maliyetler, tedarikçilerin karşılaşılabileceği zorluklar

PwC

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

Dönüşümde size göre zorluklar nelerdir? Önem sırasına göre sıralayınız.



- Katılımcıların %14'ü dönüşümdeki en büyük zorluğu değişim yönetimi olarak belirtiyor. Değişim yönetimi en fazla dış destek ihtiyacı bulunan ikinci kategori olarak da karşımıza çıkıyor.
- Üst yönetim desteği %13 ile 2. sırada yer alırken; IT altyapısı %11 ile 3. sırada önceliklendiriliyor.

Zaman yönetimi

İLETİŞİM DESTEĞİ

Dönüşüm için gerekli finansal kaynaklar

Ürün portföyü

Tedarikçilerin yaşayacağı sıkıntılar oluşabilecek diğer küresel salgınlar

Seçimler

İç siyasal istikrarsızlık

Ülke Yönetimi Değişikliği

Haksız rekabet

Lojistik Maliyetleri

Eğitim

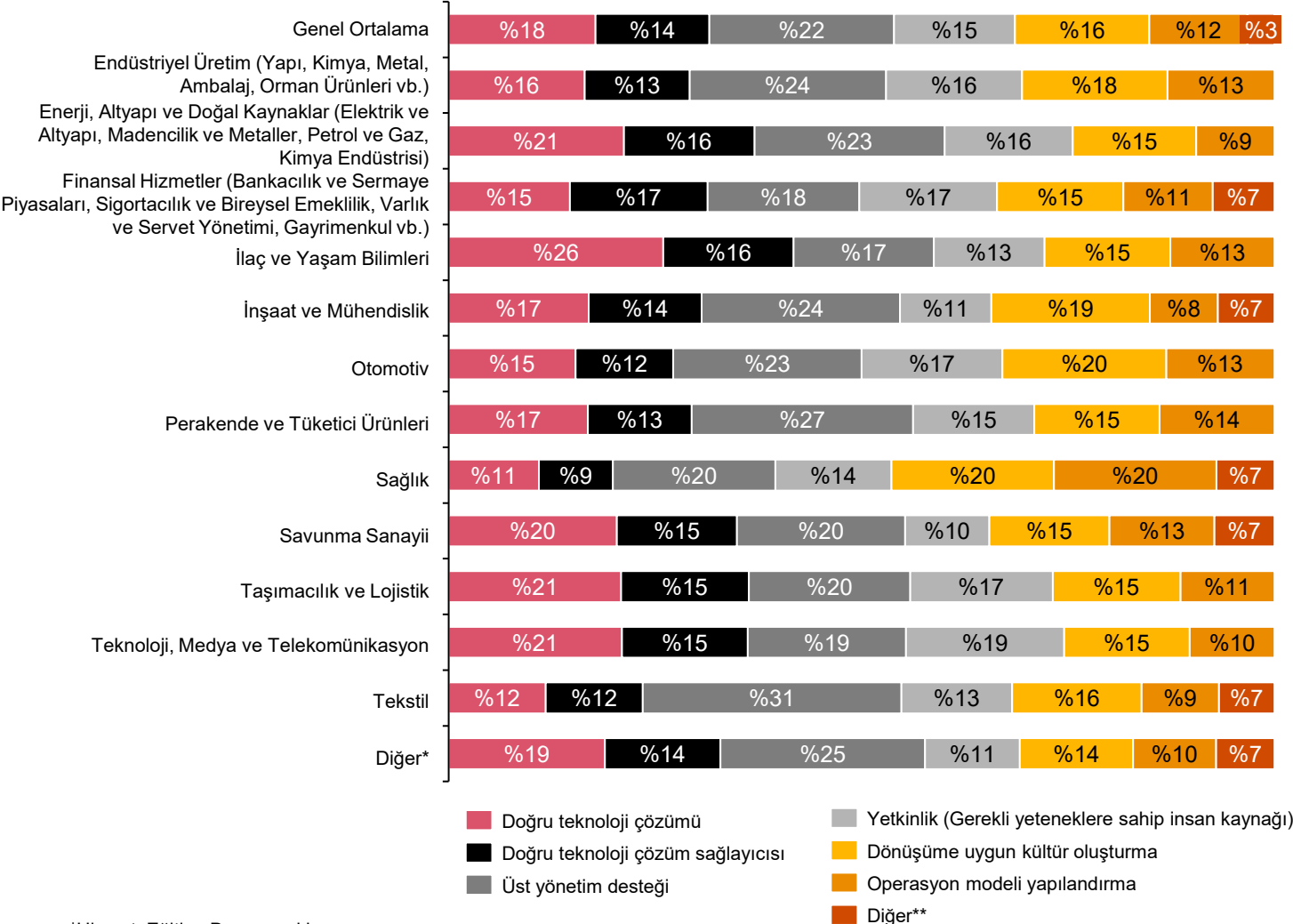
Ücret politikası

Zaman

*Ürün portföyü, iç politika, lojistik maliyetler, tedarikçilerin karşılaşılabileceği zorluklar

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

Dönüşümün uygulanması ve tamamlanması için size göre kritik başarı faktörleri nelerdir?



- Katılımcı kuruluşlar %22 oran ile dönüşümün uygulanması ve tamamlanması için üst yönetim desteğini en önemli kritik başarı faktörü olarak görüyor.
- Doğru teknoloji çözümü %18 ile kritik başarı faktörlerinde ikinci sırada yer alıyor.
- Bu konuları %16 ile dönüşüme uygun kültür oluşturma, %15 ile yetkinlik izliyor.
- Doğru teknoloji çözüm sağlayıcısı %14, operasyon modeli yapılandırma %12 ile en az kritik görülen başarı faktörleri olarak yer alıyor.
- Genel ortalamaya bakıldığında dönüşümün uygulanması ve tamamlanmasının üst yönetimin dönüşüme verdiği önem ile doğrudan bağlantılı olduğu düşünülüyor.
- Diğer sektörlerden farklı olarak, Taşımacılık ve Lojistik ile Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektörlerinde doğru teknoloji çözümü en kritik başarı faktörü olarak düşünülüyor.

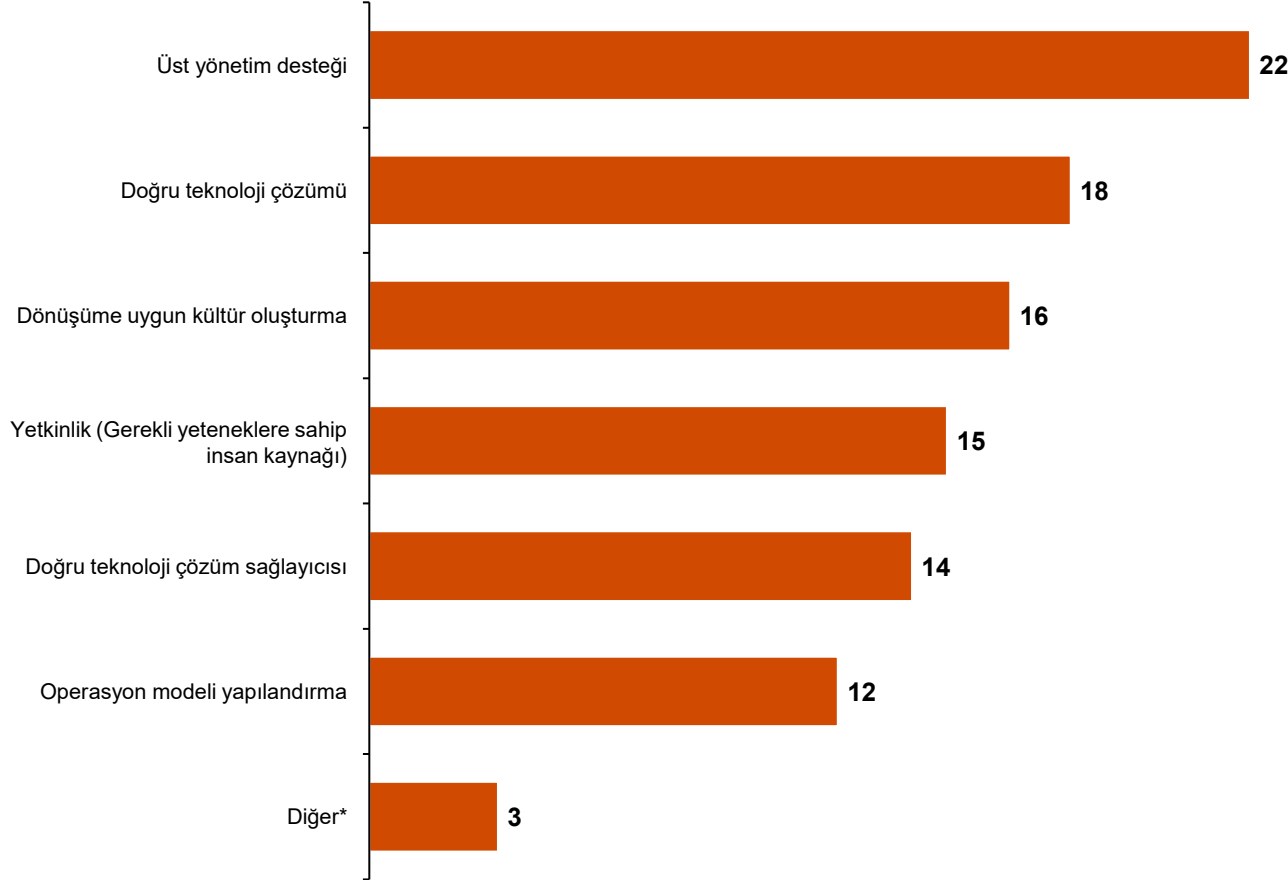
*Hizmet, Eğitim, Danışmanlık

**Sürdürülebilirlik, Regülasyonlar, İnovasyon, Bütçe ve Nakit Akış Yönetimi

PwC

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

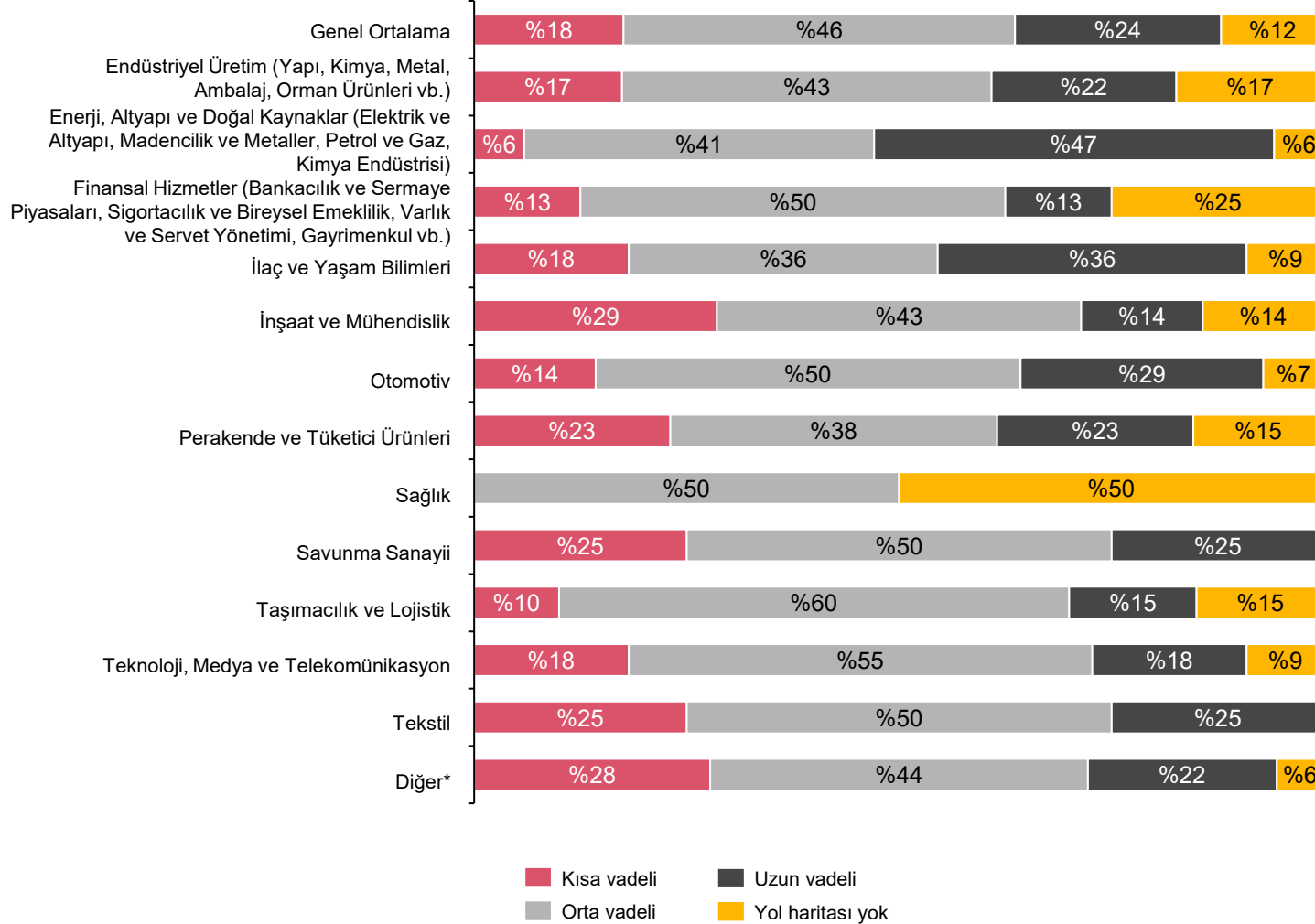
Dönüşümün uygulanması ve tamamlanması için size göre kritik başarı faktörleri nelerdir?



- Katılımcı kuruluşlar %22 oran ile dönüşümün uygulanması ve tamamlanması için üst yönetim desteğini en önemli kritik başarı faktörü olarak görüyor.
- Doğru teknoloji çözümü %18 ile kritik başarı faktörlerinde ikinci sırada yer alıyor.
- Bu konuları %16 ile dönüşüme uygun kültür oluşturma, %15 ile yetkinlik izliyor.
- Doğru teknoloji çözüm sağlayıcısı %14, operasyon modeli yapılandırma %12 ile en az kritik görülen başarı faktörleri olarak yer alıyor.
- Genel ortalamaya bakıldığında dönüşümün uygulanması ve tamamlanmasının üst yönetimin dönüşüme verdiği önem ile doğrudan bağlantılı olduğu düşünülüyor.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

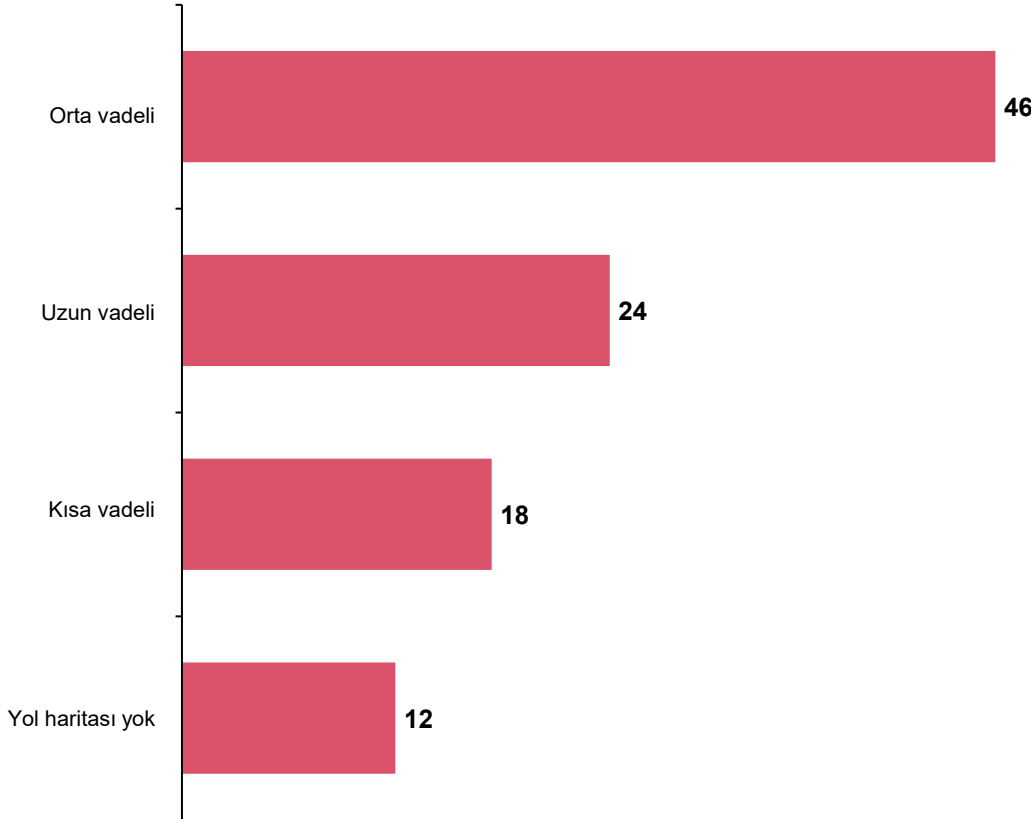
Dönüşüm için kısa, orta ve uzun vadeli stratejik inisiyatiflerinizi içeren bir yol haritanız mevcut mu?



- Katılımcıların neredeyse yarısı %46 oran ile dönüşüm için stratejik inisiyatifleri içeren yol haritalarını orta vade odağında oluşturmuştur.
- Orta vadeli yol haritalarını, %24 ile uzun vadeli yol haritaları takip etmektedir.
- Kısa vadeli yol haritaları %18 ile üçüncü sırada yer almıştır.
- Kuruluşların %12'sinin kısa, orta veya uzun vadede yol haritası bulunmamaktadır.

Satınalma ve Tedarik Zincirinde Dönüşüm

Dönüşüm için kısa, orta ve uzun vadeli stratejik inisiyatiflerinizi içeren bir yol haritanız mevcut mu?



- Katılımcıların neredeyse yarısı %46 oran ile dönüşüm için stratejik inisiyatifleri içeren yol haritalarını orta vade odağında oluşturmuştur.
- Orta vadeli yol haritalarını, %24 ile uzun vadeli yol haritaları takip etmektedir.
- Kısa vadeli yol haritaları %18 ile üçüncü sırada yer almıştır.
- Kuruluşların %12'sinin kısa, orta veya uzun vadede yol haritası bulunmamaktadır.

www.pwc.com.tr

www.tedar.org.tr



TEDAR
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ DERNEĞİ

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

© 2023 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.