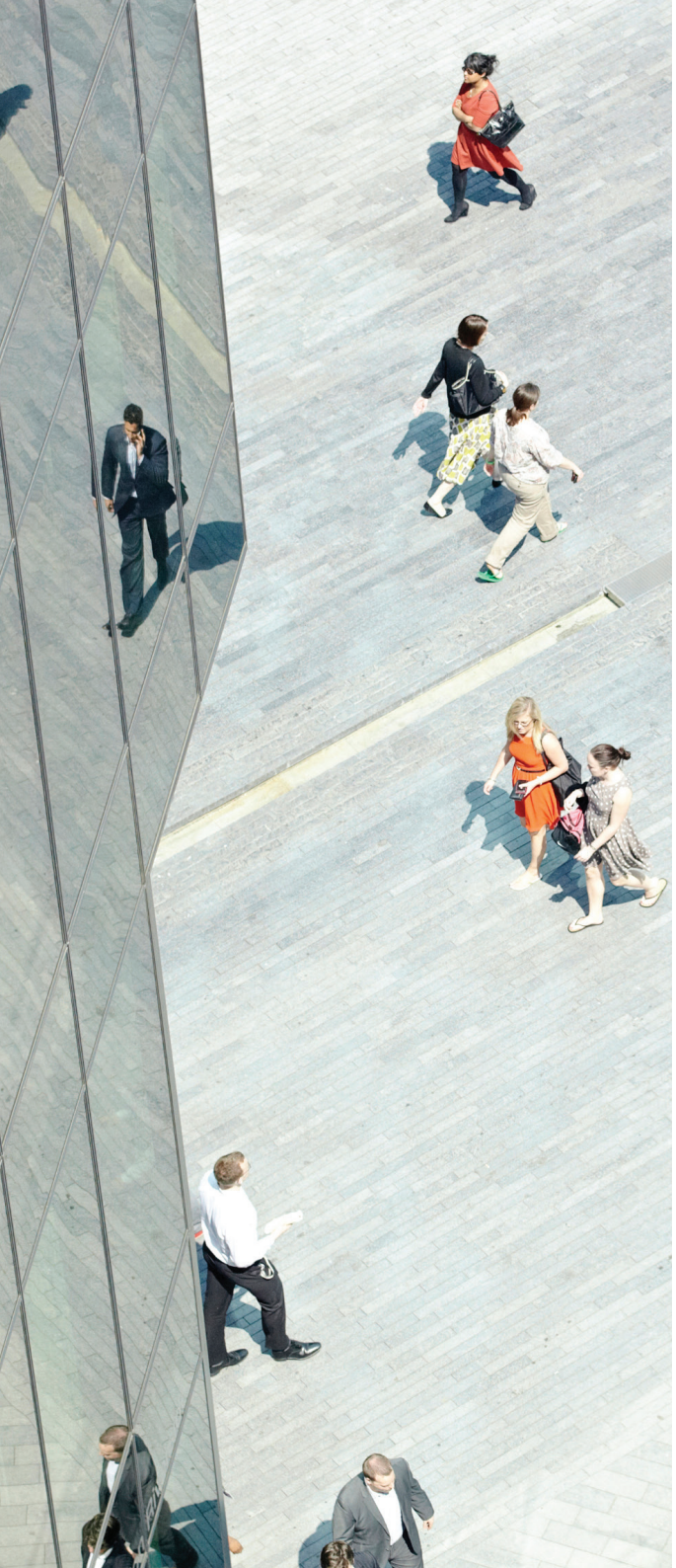
www.pwc.com.tr

Tedarik Zinciri Yönetimi Anketi
2016

pwc

TEDAR
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ DERNEĞİ



İçindekiler

Tedarik Zinciri Yönetimi Anketi - 2016

Genel katılımcı profili 04

Katılımcıların çalıştıkları firma profili 04

Tedarik Zinciri Yönetimi altındaki fonksiyonlar 05

Tedarik zinciri lideri hangi seviyeye raporlamaktadır? 08

Tedarik zinciri fonksiyonlarına planlanan yatırımlar 10

Tedarik zinciri yönetiminde kullanılan sistemler 13

Firmanızda dış kaynak kullanımı (outsourcing) var mı? 14

Tamamen dış kaynak kullanımı ile yürütülen alanlar 14

Kısmen dış kaynak kullanımı ile yürütülen alanlar 14

Dış kaynak kullanılmayan alanlar 14

Tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılacak problemler 15

Tedarik zinciri performans göstergeleri 17

Tedarik zinciri yönetiminin şirket içindeki algısı 18

*PwC Türkiye ve TEDAR'ın ilk kez beraber oluşturduğu **"Tedarik Zinciri Anketi – 2016"**, Türkiye'de tedarik zinciri fonksiyonunun gelişimine ışık tutmak ve alanında farkındalığı artırmak amacı ile hazırlanmıştır.*

Anket sonuçları hakkındaki rapor, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin şirketlerdeki konumu, geçmişte yaşadığı zorluklar, gelecekte öngördüğü problemler, yatırım planları ve daha fazlası hakkında tedarik zinciri profesyonellerinin yanıtları ile oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın hem iş dünyası hem de tedarik zinciri liderleri için faydalı olacak bulgular ortaya çıkardığına inanıyoruz.

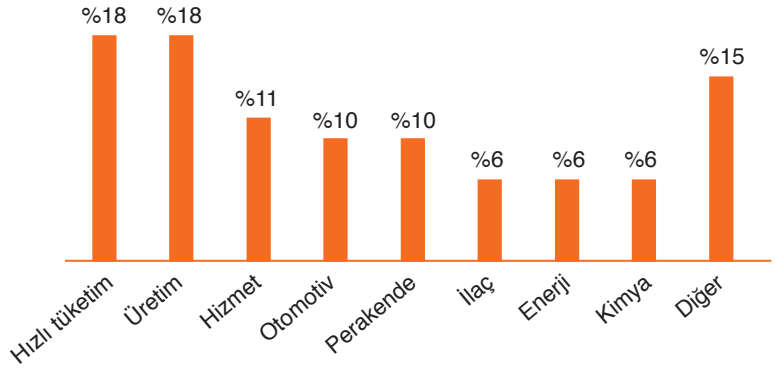
Tedarik Zinciri Yönetimi Anketi – 2016

Genel katılımcı profili

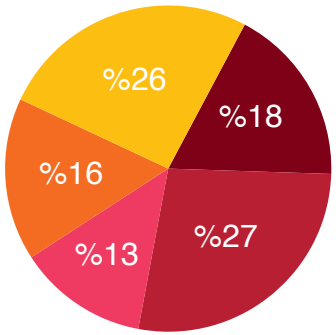
"Tedarik Zinciri Yönetimi Anketi – 2016" 13 farklı sektörden katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir:

Hızlı tüketim, üretim, hizmet, otomotiv, perakende, ilaç, enerji, kimya, tekstil, dayanıklı tüketim ve elektronik, inşaat, telekomünikasyon, bankacılık ve finans.

Araştırma katılımcılarının %52'si direktör, CxO ve genel müdür düzeyinde, %40'ı müdür ve %8'i ise uzman olarak dağılmıştır.

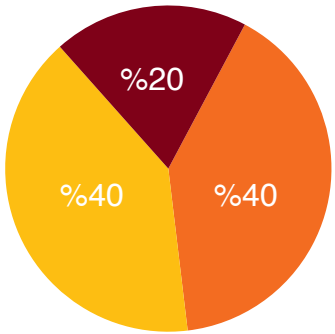


Katılımcıların çalıştıkları firma profili



250 'den az
250 - 1.000
1.000 - 2.000
2.000 - 4.000
4.000 ve üzeri

Katılımcıların çalıştıkları firmalardan çalışan sayısı 1000 ve üzeri olanların oranı %55'tir.



1 milyar TL ve üzeri
200 milyon TL - 1 milyar TL
200 milyon TL altı

Katılımcıların çalıştıkları firmalardan yıllık cirosu 1 milyar TL ve üzeri olanlar %40, 200 milyon-1 milyar TL arası olanlar %40, 200 milyon TL altında olanlar ise %20 olarak dağılmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları firmaların ortaklık yapısı; %55 tamamen/çoğunlukla yerli sermaye, %40 tamamen/çoğunlukla yabancı sermaye, %5 ise yerli yabancı eşit olarak dağılmıştır.

Katılımcıların %79'u, organizasyonlarında tedarik zinciri yönetimi fonksiyonunun mevcut olduğunu belirtmişlerdir.

Değişen iş gereksinimleri, artan teknolojik gelişmeler ve rekabetçi piyasa koşulları tedarik zinciri fonksiyonunu da değiştirmektedir. Bu nedenle, şirketlerin bu değişim yönetimine hızla adaptasyon sağlayarak faaliyet modeli etkinliğinin artırması kritik bir önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılan firmalara tedarik zinciri fonksiyonunun mevcut olup olmadığı sorulduğunda %79 oranında evet yanıtı gelmiştir. Araştırmaya katılan firmaların %55'ini oluşturan tamamen/çoğunlukla yerli sermayeli firmaların %74'ü tedarik zinciri fonksiyonuna sahipken, %40'ı oluşturan tamamen/çoğunlukla yabancı sermayeli firmaların içinde de %84'ü tedarik zinciri fonksiyonunun mevcut olduğunu belirtmiştir.

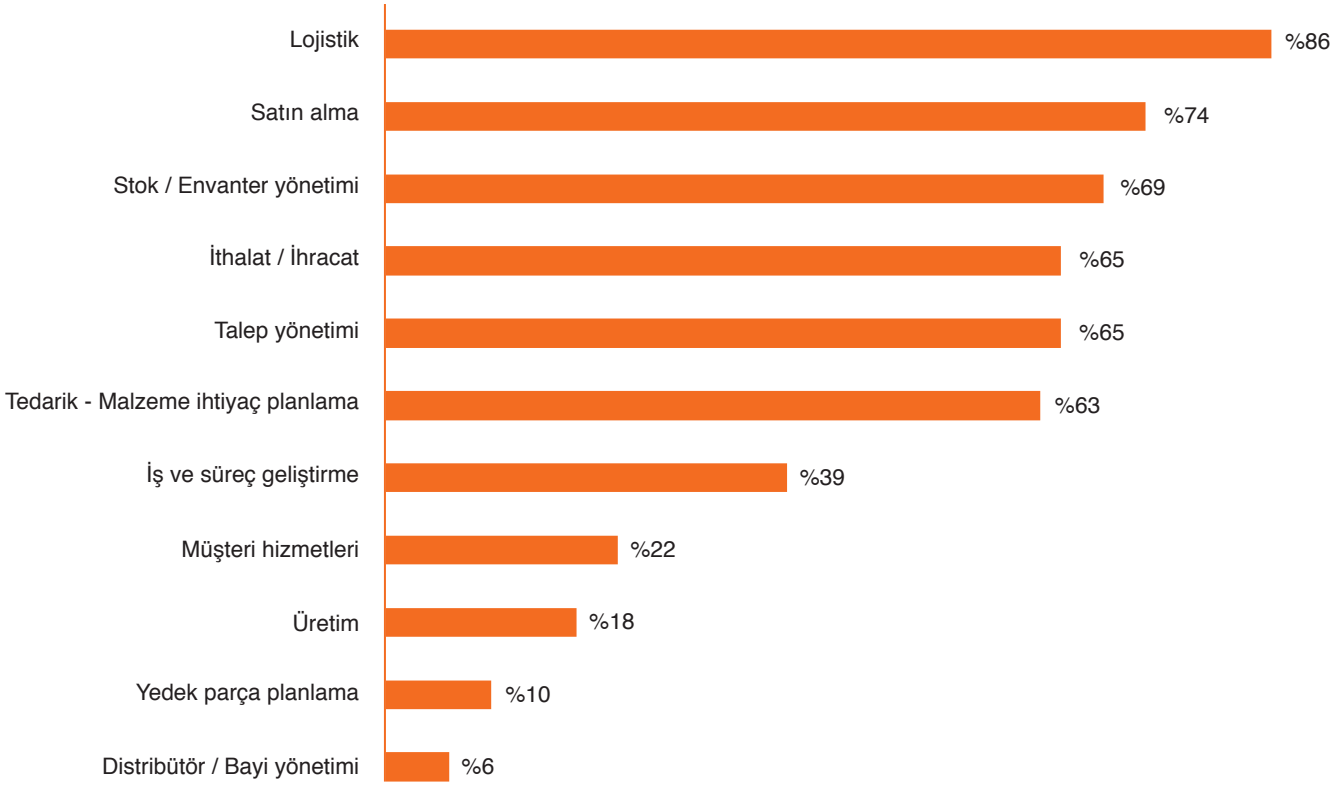
Araştırmaya katılan hızlı tüketim, üretim ve perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların %82'sinde tedarik zinciri fonksiyonunun yapılandırıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan ve tedarik zinciri fonksiyonunun mevcut olmadığını belirten firmalar, bu rolü %50'lik oranla satın alma fonksiyonunun yerine getirdiğini belirtmişlerdir. Satın almayı sırasıyla %25 ve %15 oranları ile lojistik ve planlama fonksiyonları takip etmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi altındaki fonksiyonlar

Tedarik zinciri yönetiminde bulunan alt fonksiyonlar değerlendirildiğinde en çok karşılaşılanlar lojistik, satın alma, stok/envanter yönetimi, ithalat/ihracat, talep yönetimi ve tedarik – malzeme ihtiyaç planlama olarak göze çarpmaktadır. Buna karşılık; distribütör/bayi yönetimi, yedek parça planlama, üretim ve müşteri hizmetleri fonksiyonlarının henüz yaygın olarak tedarik zinciri yönetimi altında yapılanmadığı görülmektedir.

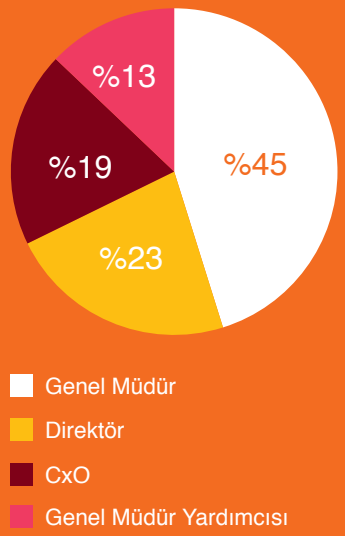
Hızlı tüketim sektöründe tedarik zinciri yapılanmasına baktığımızda stok/envanter yönetimi, tedarik – malzeme ihtiyaç planlama, lojistik ve müşteri hizmetleri öne çıkarken talep yönetiminin henüz tedarik zinciri fonksiyonu içinde konumlandırılması yaygınlaşmamıştır. Üretim sektöründe tedarik – malzeme ihtiyaç planlama, lojistik, satın alma, ithalat/ihracat fonksiyonları tedarik zinciri içerisinde öne çıkarken stok/envanter yönetimi, talep yönetimi gibi fonksiyonların bulunma oranı %50 civarındadır. Hizmet sektöründe ise talep yönetimi, lojistik, satın alma öne çıkmaktadır.



Tedarik zinciri lideri hangi seviyeye raporlamaktadır?

Tedarik zinciri fonksiyon liderlerine sorulan **"Hangi seviyeye raporlama yapmaktasınız?"** sorusuna ağırlıklı olarak "genel müdür" yanıtı gelmiştir.

Türkiye'deki organizasyon yapılanmalarında hiyerarşi seviyeleri birbirine denk olmadığından sektör, ciro vb. bazında kıyaslama yapmak mümkün değildir.



"Departmanlar arası iletişimsizlik", "Piyasa belirsizlikleri" ve "Talepteki dalgalanmalar" tedarik zinciri fonksiyonunda yaşanan temel sıkıntılar olarak ifade edilmiştir.

Katılımcıların tedarik zinciri yönetiminde en sık karşılaştıkları zorluklar departmanlar arası iletişimsizlik, piyasa belirsizlikleri, talepteki dalgalanmalar, teknolojik eksiklikler ve düşük yetkinlikler olarak sıralanmaktadır. Departman içerisindeki iletişimsizlik, müşteri memnuniyeti ve süreçlerin dijitalleşmesi ise yaşanan temel sıkıntılar arasında son sıralarda yer almaktadır.

Talepte karşılaşılan dalgalanmalar katılımcılar tarafından zorlanılan konularda listenin üst sıralarında yer alırken, firmaların yatırım planları mercek altına alındığında talep yönetimi süreç ve sistem yatırım planlarında da en üst sıralardadır ancak insan kaynağı ile ilgili yatırımlarda talep yönetimi en az tercih edilen seçenektir.

Tedarik zinciri ekibinin yetkinliği ve gelişimini artırmada rol ve sorumlulukların tanımlanması, teknik uzmanlık eğitimleri ve performans değerlendirme sistemi öne çıkmaktadır.

Departmanlar arası iletişimsizlik ile yönetişim, yetki, rol ve sorumlulukların belirsizliği, geçmiş dönemde tedarik zinciri fonksiyonunda yaşanan zorluklarda ön sıralardadır. Benzer şekilde, rol ve sorumlulukların tanımlanması katılımcıların %72'si tarafından ekip yetkinliğini artırmada çok etkili veya etkili olarak değerlendirilmiştir.

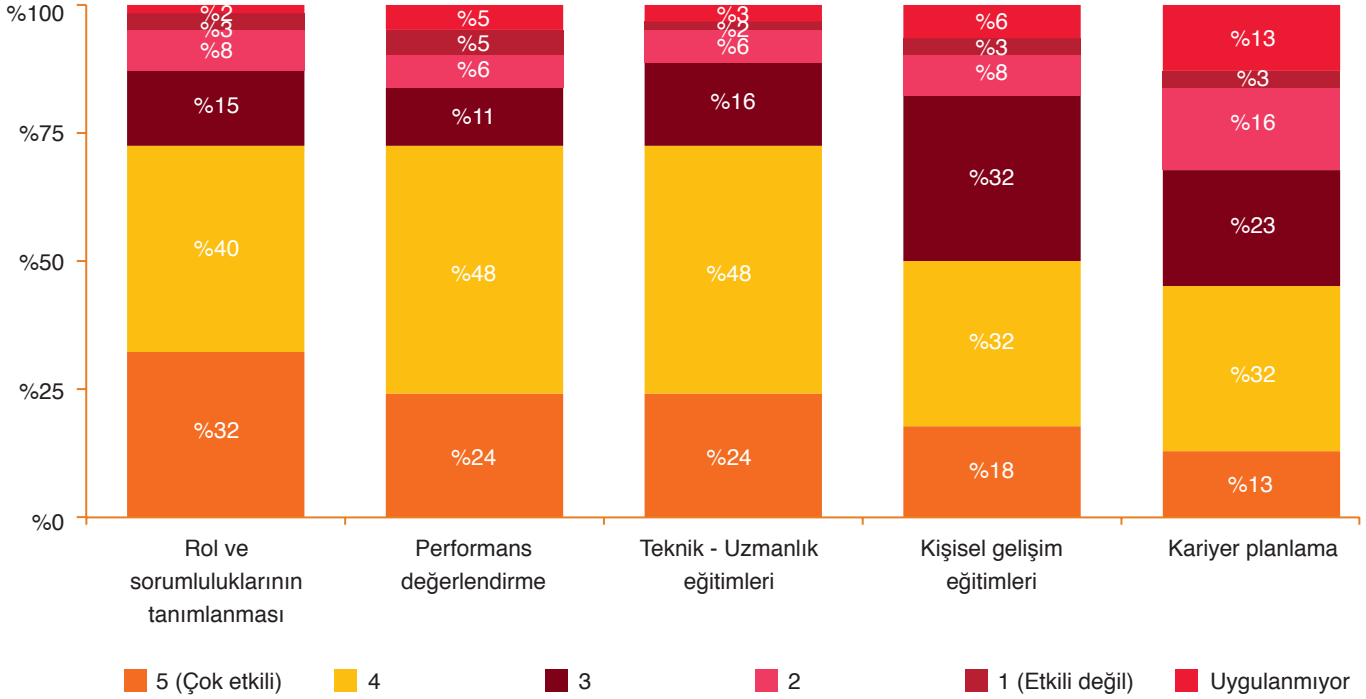
Katılımcıların %72'si "performans değerlendirme" mekanizmasını çok etkili veya etkili olarak değerlendirirken diğer taraftan %5'lik bir kesim de firmalarında uygulanmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların %13'ü kariyer planlamanın firmalarında uygulanmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların sırası ile %3 ve %6'sı teknik – uzmanlık eğitimleri ve kişisel eğitimlerin firmalarında uygulanmadığını belirtmiştir. Ayrıca teknik ve uzmanlık eğitimlerinin kişisel gelişim eğitimlerine göre etkisi daha öncelikli olarak değerlendirilmiştir.

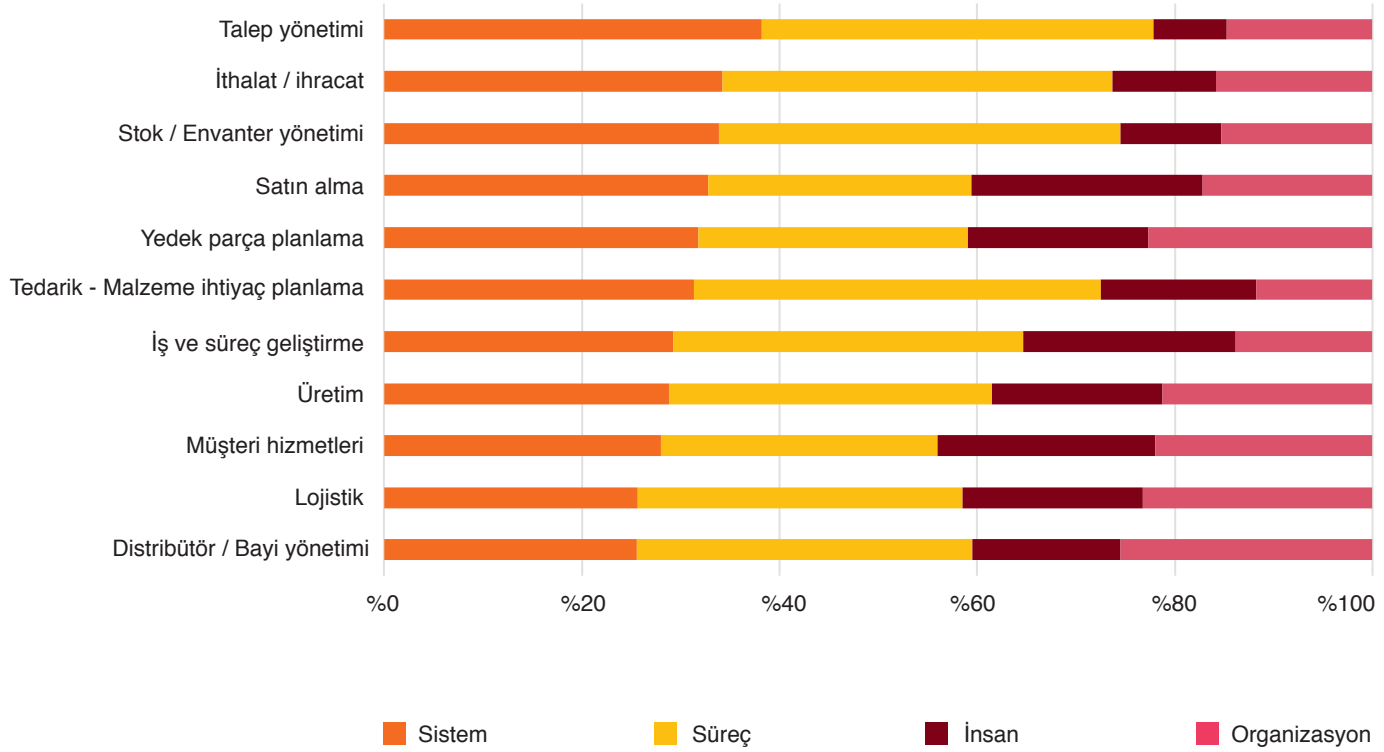
Çalışan yetkinliğinin düşük olmasının önemli bir zorluk olarak değerlendirildiği tedarik zinciri fonksiyonunda, kariyer planlamanın katılımcıların %55'i tarafından etkili görülmemesi veya uygulanmaması dikkat çeken bir çelişkidir.

Çalışan yetkinliğinin düşük olması katılımcıların aşmakta zorlandıkları bir ana başlık olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık yatırım planlarına bakıldığında, kişisel gelişim ve teknik eğitimler ön plana çıkmamaktadır ve katılımcıların önceliği insan ve organizasyon değil sistem ve süreçlerdir.

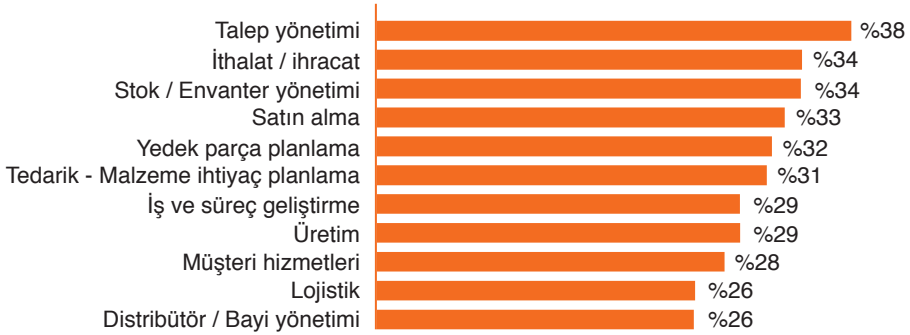


Tedarik zinciri fonksiyonlarına planlanan yatırımlar

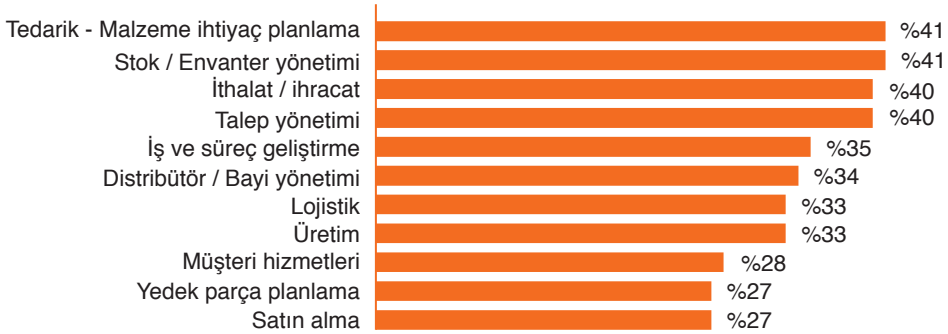
Katılımcılar, tedarik zincirinin alt fonksiyonlarının tümünde yatırımlar planladıklarını belirtmişlerdir. Herhangi bir alt fonksiyon tek başına öne çıkmamaktadır. Alt fonksiyonların farklılaştığı durum, yatırımların tiplerine göredir.



Süreç ile ilgili yatırımlar



Sistem ile ilgili yatırımlar



Süreç yatırımlarında lojistik fonksiyonu son sıralarda yer alırken sistem yatırımlarında daha kritik öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Mevcut sistem kullanımları incelendiğinde lojistik fonksiyonunda iç yazılım ve MS Excel gibi diğer araçların kullanımının yaygın olduğu görülmektedir. Bu durum firmaların bu alana daha fazla yatırım yapma ihtiyacını doğurmaktadır.

Sistem yatırımlarında listenin en sonunda yer alan satın alma fonksiyonu, süreç yatırımlarına bakıldığında ilk sıralardadır.

Tedarik – Malzeme ihtiyaç planlama fonksiyonu ise sistem yatırımlarında en üst sırayı alırken süreç yatırımlarında orta sıralardadır.

Stok/envanter yönetimi fonksiyonu hem süreç hem sistem yatırımlarında üst sıralarda yer bulmuştur.

“Tedarik Zinciri Yönetimi, sistem ve süreç odaklı bir fonksiyon olarak devam etmeye kararlı görünüyor.”

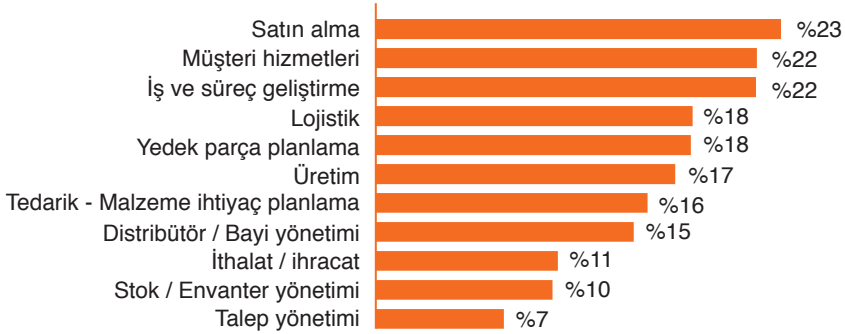
Tedarik zincirinin geçmişte yaşadığı problemler ve gelecekte öngördüğü zorluklar arasında “departmanlar arası iletişimsizlik” ve “çalışan yetkinliğinin düşük olması” gibi sorunlar yer alsa da, yatırım planlarında insan kaynağı ve organizasyon değil, sistem ve süreç öne çıkıyor.

Tedarik zincirinde ilerleyen dönemde de sistem ve süreç odaklı yatırımların ağırlığını koruması; hem bu alanlara yapılan yatırım geri dönüşünün ölçülebilmesindeki kolaylık, hem de endüstri 4.0 inisiyatiflerinin etkisi ile sürpriz olmayacaktır.

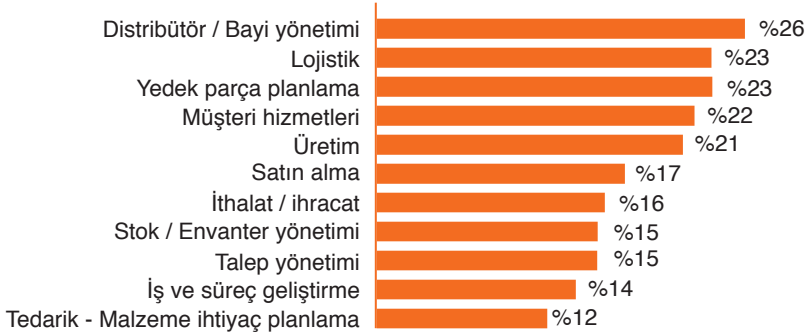
Hüseyin Keyik

PwC Türkiye
Tedarik Zinciri Yönetimi, Kıdemli Müdür

İnsan kaynağı ile ilgili yatırımlar



Organizasyon ile ilgili yatırımlar



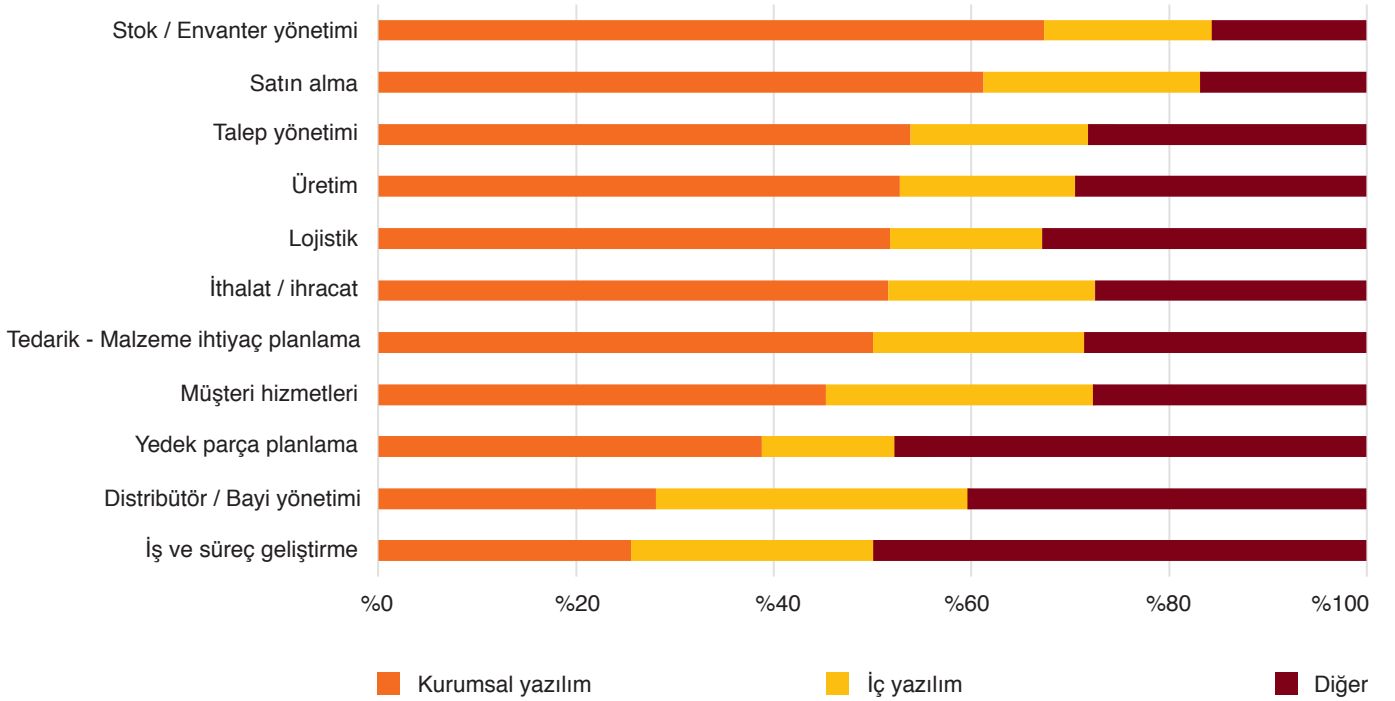
İnsan kaynağı yatırımlarında satın alma, müşteri hizmetleri, iş ve süreç geliştirme fonksiyonları öne çıkarken, talep yönetimi, stok/envanter yönetimi ve ithalat/ihracat son sıralardadır.

İnsan kaynağı yatırımlarında en önde yer alan satın alma fonksiyonu, organizasyon ile ilgili yatırım planlarında orta sıralardadır.

Lojistik fonksiyonu hem insan kaynağı hem de organizasyon yatırım planlarında ilk sıralarda yer bulmuştur.

Tedarik zinciri yönetiminde kullanılan sistemler

Tedarik zinciri fonksiyonundaki alanlar bazında sistem kullanımında stok/envanter yönetimi, satın alma, talep yönetiminde kurumsal yazılım kullanımının daha yaygın olduğu görülmektedir. Buna karşılık yedek parça planlama, iş ve süreç geliştirme, distribütör/ bayi yönetimi alanlarının MS Excel gibi araçlarla yönetilmekte olduğu dikkat çekmektedir.



(MS Excel vb.)

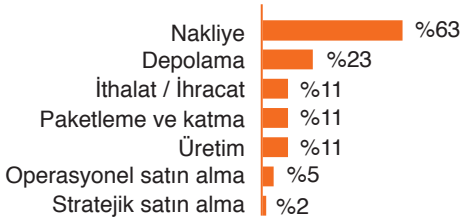
Firmanızda dış kaynak kullanımı (outsourcing) var mı?

Operasyonel satın alma ve stratejik satın alma fonksiyonlarını firmalar kendi organizasyonlarında tutmayı tercih ederken, nakliye fonksiyonu daha çok dış kaynak kullanımı ile yürütülmek eğilimindedir.

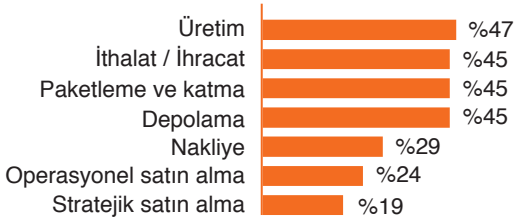
Stratejik ve operasyonel satın alma konularında ise dış kaynak kullanımı tercih edilmemektedir ve şirket organizasyonları tarafından yönetilmektedir.

Hızlı tüketim sektöründe, üretim fonksiyonu dış kullanımı ile yapılmazken; tekstil ve perakendede üretim kısmen veya tamamen dış kaynak kullanımına yönelmiştir.

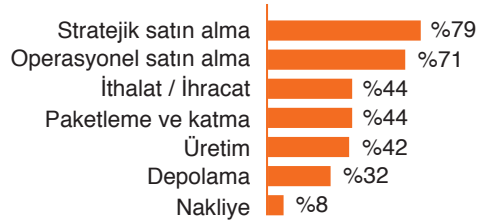
Tamamen dış kaynak kullanımı ile yürütülen alanlar



Kısmen dış kaynak kullanımı ile yürütülen alanlar



Dış kaynak kullanılmayan alanlar



“Ekonomik zorluklar, tedarik zinciri organizasyonlarının yeniden yapılanması için büyük fırsat sunuyor. İnsana, sürece ve sistemlere yatırım yaparken, işletme sermayesini düşürmek şu anda en akılcı seçenek olarak gözüküyor.”

Ekonomik belirsizlikler ve yarattığı talep dalgalanmaları; sermayenin maliyetini, insan ve sistemlerin maliyetinden daha pahalı hale getirdi.

Tedarik zincirinin etkisini uçtan uca planlayıp, distribütörlerin tedarik zincirine el atmanın tam zamanı. Daha analitik, iletişime önem veren ve kısa vadeye de odaklı bir yönetime ihtiyaç var.

Kıvanç Emiroğlu

PwC Türkiye
Yönetim Danışmanlığı Lideri

Tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılacak problemler

“Piyasa belirsizlikleri”, “Talepteki dalgalanmalar” ve “Tasarruf baskısı” önümüzdeki 2 yıl Tedarik Zinciri Yönetimi için önemli başlıklar olacak.

Katılımcılar gelecek dönemde tedarik zinciri yönetiminde aşmakta zorlanacakları konuları piyasa belirsizlikleri ve talepteki dalgalanmalar ile birlikte tasarruf baskısı olarak öngörmektedir.

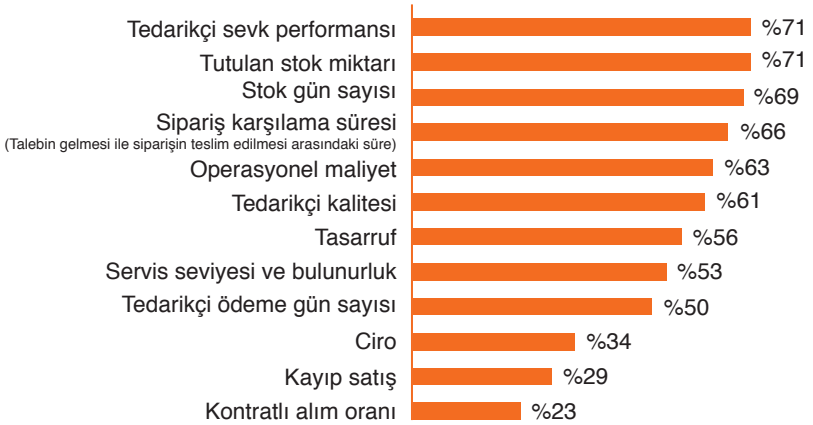
Tedarik zinciri maliyetlerinin (satın alma, lojistik, stok/envanter yönetimi) optimizasyonu firmaların büyüme hedeflerinde önemli bir stratejik inisiyatif haline gelecektir.

Tedarik zinciri performans göstergeleri

Tedarik zinciri performans göstergelerinde önceliklere bakıldığında envanter yönetiminin en kritik konulardan biri olduğu görülmektedir.

Büyüme hedeflerini destekleyen bir tedarik zinciri; envanter optimizasyonu, düşük stok tutma maliyeti, yüksek stok çevrim hızı göstergeleri ile mümkün olacaktır.

Kontratlı alım oranı ise, tedarik zincirinde prosedürler ve uygunluk açısından öneme sahip olmasına rağmen, en çok kullanılan tedarik zinciri performans göstergeleri arasında yer almamıştır.



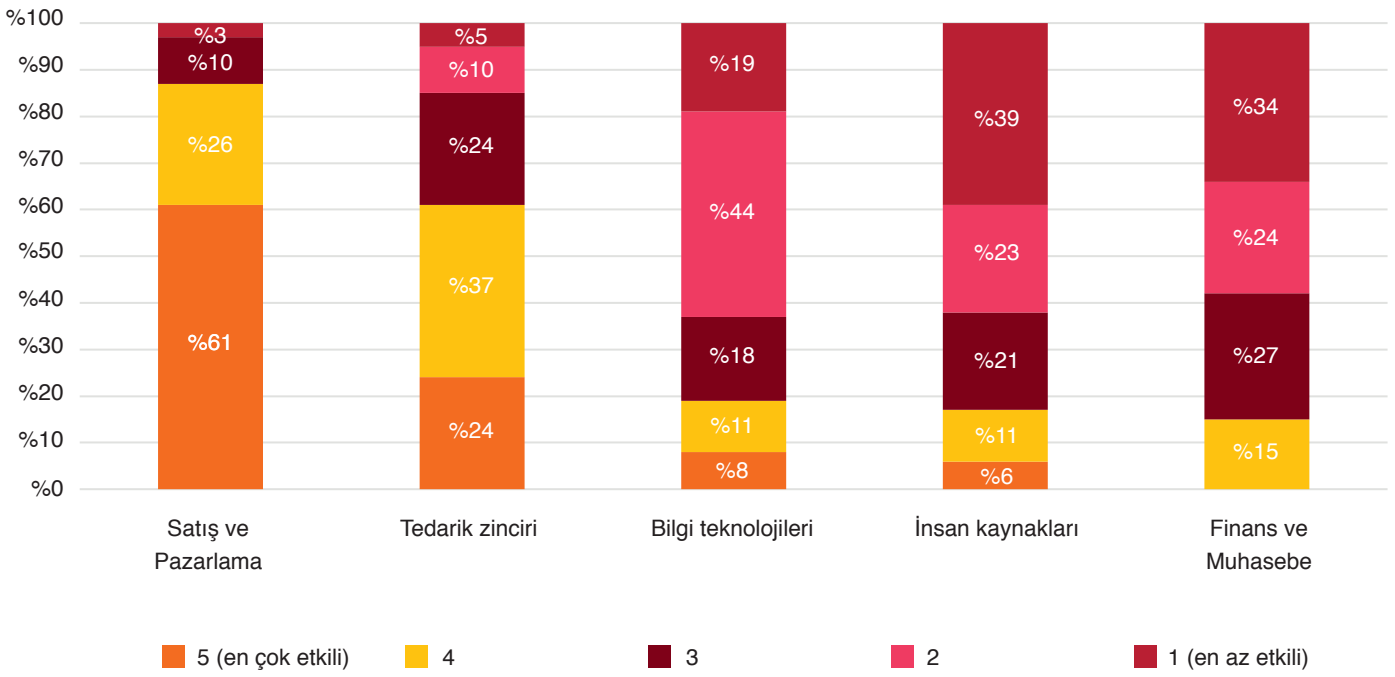
Tedarik zinciri yönetiminin şirket içindeki algısı

Katılımcılar, şirketlerinin hedeflerine ulaşmasında en etkili fonksiyonun satış ve pazarlama, en etkili ikinci fonksiyonun da tedarik zinciri olduğunu belirtmiştir.

Piyasalardaki belirsizlikler, talepte yaşanan dalgalanmalar ve tasarruf baskısı göz önüne alındığında ciro artışı tek stratejik inisiyatif olmaktan çıkacaktır. Maliyet optimizasyonunun daha öne çıkacağı, bu nedenle tedarik zinciri fonksiyonunu etkin yöneten firmaların fark yaratacağı öngörülebilir.

Katılımcıların ciro bazında dağılımına bakıldığında daha düşük ciroya sahip firmalar satış ve pazarlama fonksiyonunu firma hedeflerine ulaşmada daha etkili görmektedirler. Daha yüksek ciroya sahip firmalarda ise tedarik zinciri fonksiyonunun firma hedeflerine ulaşmada etkili olduğu vurgulanmaktadır.

Perakende sektöründeki katılımcılar şirket hedeflerine ulaşmada tedarik zinciri fonksiyonu ile satış ve pazarlamayı birbirine oldukça yakın değerlendirmiştir. Perakende sektöründeki katılımcıların tedarik zinciri yapılanmasında da stok yönetimi, talep yönetimi, tedarik – malzeme ihtiyaç planlama alt fonksiyonlarının daha çok bulunduğu görülmüştür.



İletişim

Kıvanç Emiroğlu
PwC Türkiye
Yönetim Danışmanlığı Lideri
+90 212 326 6142
kivanc.emiroglu@pwc.com

Hüseyin Keyik
PwC Türkiye
Tedarik Zinciri Yönetimi,
Kıdemli Müdür
+90 212 326 5365
huseyin.keyik@pwc.com

©2017 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır.
Bu belgede "PwC"ibaresi, her bir üye şirketinin ayrı birer tüzel kişilik olduğu PricewaterhouseCoopers International Limited'in bir üye şirketi olan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir.

2017-0200