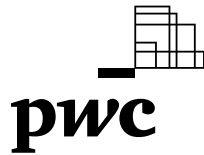




Dijital Satınalma Araştırması 2020

PwC EMEA

2020-2021



pwc.com.tr

İçindekiler

Araştırma sonuçları **8**

Satınalma Birimlerinin Öncelikleri

Satınalma Birimi Dijital Dönüşümüne Genel Bakış

Dijital Uygulama Alanları ve Gelişim Noktaları

Satınalma Birimlerinde Başarılı Bir Dijital Dönüşümün Anahtarları

COVID-19 Etkisi **28**

Türkiye'ye Yakından Bakış **34**

Sektör Analizleri **40**



Dr. İsmail Karakış
PwC Türkiye
Direktör

Pandemi sürecindeki yoğun çalışmalarımız neticesinde PwC EMEA olarak yeni dijital teknolojilerin satınalma alanında ne kadar yaygın ve başarılı kullanıldığı ile ilgili daha fazla iç görüşü elde etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz Dijital Satınalma Araştırması'nın üçüncü sonuç raporunu sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz. Dijital uygulamaların her geçen gün satınalma ve tedarik yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak neredeyse tüm satınalma ve tedarik süreçlerini geçmişe göre hem daha yüksek oranda hem de daha artan bir ivme ile etkilemektedir. EMEA Bölgesi'nde 30'a yakın ülkeden 400'den fazla katılımcının yanıtlarını içeren bu çalışmaya 73 yanıt ile yüksek düzeyde katılım göstererek değerli katkı sağlayan Türkiye'deki satınalma profesyonellerine çok teşekkür ederiz. PwC Türkiye olarak pandemi döneminde öne çıkan ve değişen dengeler doğrultusunda dijitalleşme de dahil olmak üzere satınalma ve tedarik yönetimi alanında stratejiden uygulamaya her aşamada en iyi uygulama ve örnek çözümleri geliştirmeye devam edeceğiz...

Yazarlar



Alexandre Roux
Danışman
Fransa



Philippe Gaurois
Kıdemli Müdür
Fransa



Florian Tue
Danışman
Fransa

Araştırmanın ana bulguları

1

Mevcut durum, satınalma birimlerini temel operasyonlara yeniden odaklanmaya teşvik etse de, dijital dönüşüm büyük bir zorluk olmaya devam etmektedir:

- Süreçlerin dijitalleştirilmesi, üçüncü stratejik öncelik olmaya devam ederken çeviklik ve dirençli olmanın itici gücü olarak görülmektedir.
- Şirketler için maliyet azaltımı ve tedarikçi araştırma en önemli iki öncelik olarak görülmektedir. Bu öncelikler şirketlerin, özellikle sağlık krizi nedeniyle daha da kötüleşen, dış kaynakları güvence altına alma ve finansal performansı iyileştirme hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır.
- COVID-19 krizi, satınalma birimlerinin stratejisinde değişikliğe yol açmıştır: birimlerinin %60'ından fazlası krize yanıt olarak önceliklerini yeniden değerlendirmiştir. Kısa vadede maliyet azaltımı ve risk yönetimi ön plana çıkarken, orta vadede, geleceğe daha iyi hazırlanmak için süreçlerin dijitalleştirilmesi ve alternatif tedarik kaynaklarına ilişkin araştırmaları yeniden önceliklendirilmiştir.

2

Satınalma süreçlerinin dijital dönüşümü önemli yatırımlarla desteklenmeye devam ederken, yıllar içinde istikrarlı bir şekilde ilerlemekte ve beklenenden daha hızlı şekillenmektedir:

- Dijitalleşmedeki artış seviyesi, satınalma birimlerinin dijital dönüşüm projelerine olan bağlılığının yanı sıra satınalma fonksiyonunda dijital teknolojinin artan rolünü göstererek 2017 hedeflerini aşmıştır. Her ölçekteki şirketler tarafından yapılan önemli yatırımlar sayesinde bu trendin önümüzdeki iki yıl içinde yoğunlaşması beklenmektedir.

3

Satınalma uygulamalarının dijital dönüşümü, temel uygulama alanlarında görülebilmekte ve çeşitli kısa vadeli gelişim perspektifleri sunmaktadır:

- Talepten ödemeye, tedarikten sözleşmeye gibi bütün süreçler ile veri analizi ve yönetimini de içeren belirli dijital uygulama alanları, satınalma fonksiyonunun dijitalleştirilmesinin temeli haline gelmiştir. Bu uygulamalar bugün en yaygın uygulama alanları olmakla birlikte önümüzdeki iki yıl için en yüksek yatırım planlarını temsil etmektedirler.
- Akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme, risk yönetimi ve sanal satınalma asistanları gibi şu anda yaygın olarak kullanılmayan uygulama alanlarının satınalma birimlerindeki kullanıcı sayısının önümüzdeki iki yıl içerisinde ikiye katlanmasıyla birlikte ivme kazanması beklenmektedir. Bu uygulama alanları, çeviklik ve dirençlilik ile ilgili yeni zorluklara yanıt verilmesini sağlayacaktır.
- COVID-19 krizi, hem satınalma birimlerinin kullanabileceği dijital araçların hem de dijital dönüşüm yol haritalarının dirençliliğini test etmiştir. Avrupa'da yol haritaları konsolide edilirken, Afrika'da iki yıllık yatırım hedefleri, kriz sırasında eksik olan dijital uygulama alanlarıyla doğrudan bağlantılı olarak hem yukarı hem aşağı doğru önemli ölçüde yeniden düzenlenmiştir.

4

Dijital çözümlerin optimum seviyede kullanımı, satınalma organizasyonlarında önemli performans kazanımları sağlamaktadır:

- Satınalma organizasyonlarının ortalama olarak %79'u, dijital bir çözümün uygulanması sonucunda iş performansında ve organizasyonel faydalarda iyileşmeler görüldüğünü belirtmektedir. Bu durum, özellikle çözümün kullanıcılar tarafından yoğun bir şekilde kullanıldığı ve işlevsel özelliklerinden tam olarak yararlandığı şirketlerde geçerlidir.

5

Dijital dönüşüm projeleri için temel başarı faktörleri arasında, satınalma süreçlerinin seçilen çözüme uyarlanması ve değişim yönetimine büyük bir yatırım yapılması ana faktörler olarak tanımlanırken, teknoloji veya entegratör seçimi daha düşük öneme sahiptir:

- Satınalma birimleri, bir dijital uygulama projesinin başarısında iş süreci dönüşümünün kritik rolü hakkında ortak bir görüşe sahiptir. Süreçlerin yeniden tasarımı ve değişim yönetimi için harcanan zaman, bir dijital dönüşüm projesine, dijital çözüm ve entegratör seçiminin teknik detaylarından daha fazla değer sağlayacaktır.


Türkiye'ye detaylı bakış

Türkiye'de alternatif tedarik kaynağı araştırma ve tedarikçi ilişkileri yönetimi (SRM) ikinci stratejik öncelik olurken, satınalma birimleri dijital dönüşüme yatırım yapmaya Avrupa'dan daha yakındır:

- Türkiye'de, Avrupa'ya kıyasla tedarikçi araştırma, dijital dönüşüm ve inovasyon daha yüksek önceliğe sahipken yetenek kazanımı ve gelişimi Avrupa'ya göre daha düşük önceliğe sahiptir. Özellikle COVID-19 krizinin yarattığı belirsizlikte dirençli olmanın ve çevikliğin öneminin artmasıyla ön plana çıkan risk yönetimi Avrupa'da 4. stratejik öncelikken, Türkiye'de çok daha düşük önceliklendirilmiştir.

Türkiye'de satınalma birimleri tarafından kullanılan dijital çözümlerde tedarikten sözleşmeye (source to contract – S2C) süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve tedarik zinciri izlenebilirliği ön plana çıkmaktadır:

- Tedarik zinciri izlenebilirliği ve dijital pazaryerleri alanlarında Avrupa'daki diğer şirketlere göre ileri seviye dijital uygulamaya sahiptir. Bununla birlikte Avrupa'da ilk iki sırada yer alan talepten ödemeye (procure to pay – P2P) süreçlerinin dijitalleştirilmesi ile veri analizi ve görselleştirme alanlarında Türkiye'deki satınalma organizasyonlarının gelişim alanları bulunmaktadır.

400+  katılımcı

 3 küresel bölge
Avrupa – Afrika – Orta Doğu

 29 temsil edilen ülke

Bölgelerinde en yüksek oranda temsil edilen ülkelerden bazıları:

- Avrupa: Fransa, Türkiye, İsveç, Almanya, İspanya
- Afrika: Kenya, Uganda, Zambiya
- Orta Doğu: Birleşik Arap Emirlikleri, Katar

Diğer ülkeler: Avusturya, Bahreyn, Belçika, Birleşik Krallık, Danimarka, Fas, Fildişi Sahili, Gabon, Güney Afrika, Hollanda, İsviçre, Lübnan, Lüksemburg, Mısır, Nijerya, Norveç, Suudi Arabistan, Tanzanya, Umman

 12 tema

Kapsanan bazı temalar:

- Satınalma organizasyonlarının stratejik öncelikleri
- Dijital yol haritaları ve gelecek yatırımlar
- COVID-19'un satınalma süreçlerinin dijitalleşmesi üzerindeki etkisi
- Dijital kullanım alanları ve gözlemlenen değer

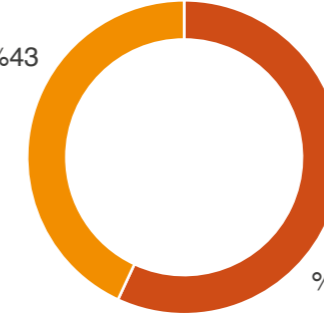
Yanıtlar Mart-Eylül 2020 arasında toplanmıştır

Sektörler



Hizmet

%43



Üretim

%57

Şirket profilleri

Çok büyük ölçekli şirketler:
10 milyar €'dan daha fazla gelir
ve 5.000'den daha fazla çalışan

%24

Küçük ölçekli şirketler:
50 milyon €'dan daha az gelir ve/veya
250'den daha az çalışan

%22

Büyük ölçekli şirketler:
1,5 milyar ve 10 milyar € arası
gelir ve/veya 5.000'den daha
fazla çalışan

%18

Orta ölçekli şirketler:
50 milyon ve 1,5 milyar € arası gelir
ve/veya 250'den daha fazla çalışan

%36

Katılımcı profilleri

Diğer (genel yönetim, finans) %11

Tedarik Zinciri/Operasyon Müdürleri %9

Satınalma Liderleri (CPO) %23

Satınalma Bilgi Sistemleri Müdürleri %5

Kategori Satınalma Uzmanları %12

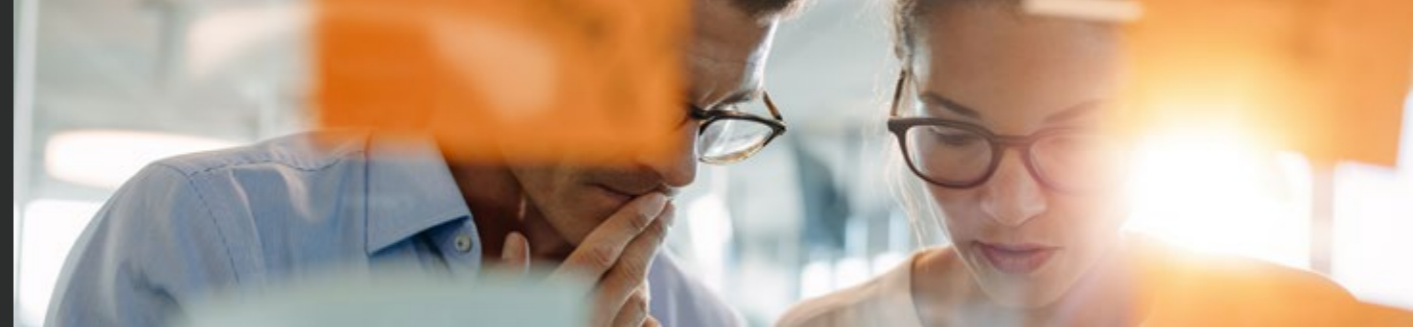
Satınalma Müdürleri %40



1

Araştırma sonuçları

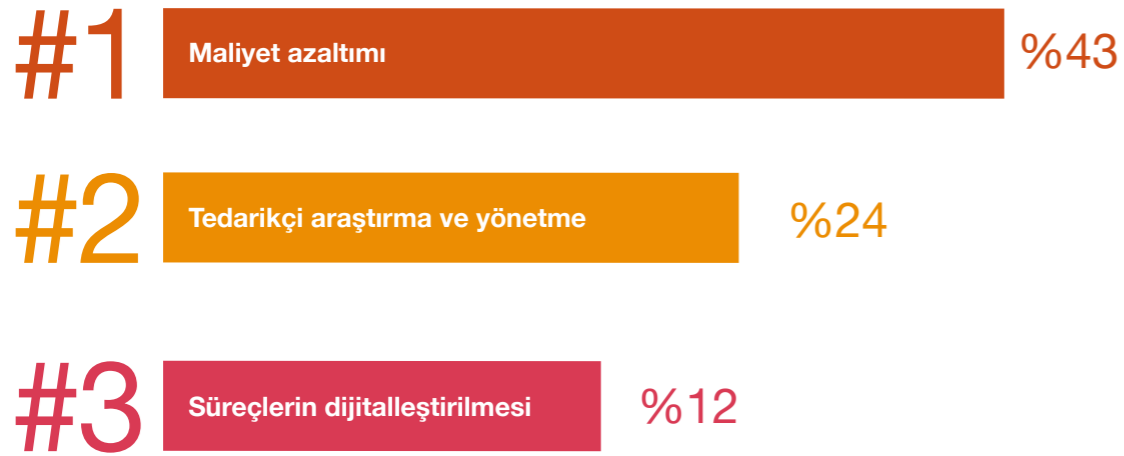
Mevcut durum, satınalma birimlerini maliyet ile ilgili sorunlar ve tedarikçi araştırmaya yeniden odaklanmaya teşvik etse de, dijital dönüşüm stratejik bir öncelik olmaya devam etmektedir



3.

Dijital dönüşüm satınalma birimleri için üçüncü stratejik öncelik

Satınalma birimleri için ilk üç stratejik öncelik

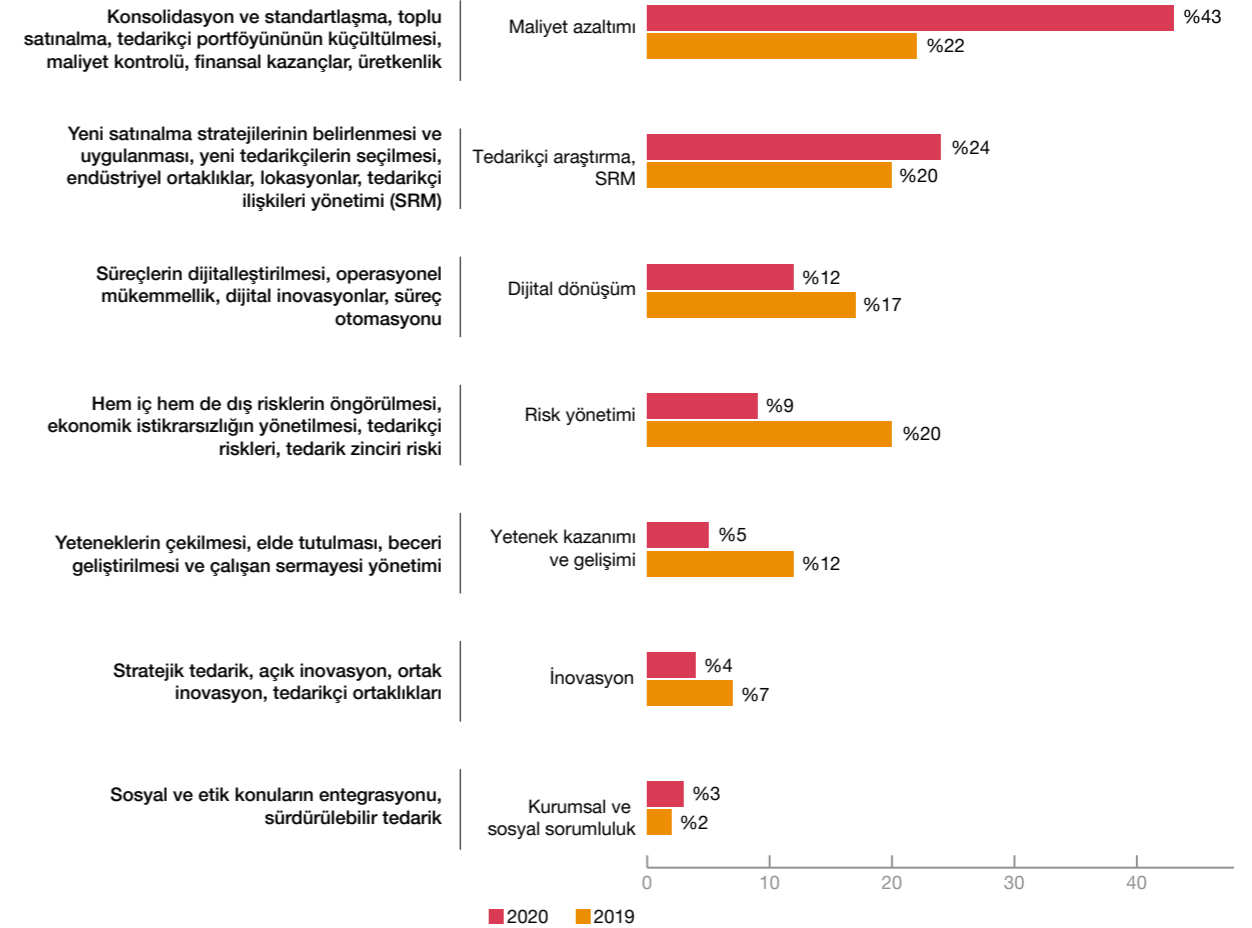


Finansal performansın iyileştirilmesi ve tedarik zinciri güvenliğinin artırılmasıyla ilgili mevcut zorluklara yanıt olarak, satınalma birimleri, maliyet azaltımı ve tedarikçi araştırmalarına yeniden öncelik vererek temel operasyonlara yeniden odaklanmaktadır.

Bununla birlikte, süreçlerin dijitalleştirilmesi, özellikle uzaktan çalışma uygulamalarına doğru görülen geçiş nedeniyle önemli bir ilgi noktası olmaya devam etmektedir.

Krizle rağmen, dijital dönüşüm temel bir trend olmaya devam etmektedir

2019 ve 2020 arasında satınalma birimlerinin stratejik önceliklerindeki değişiklikler



Dijital dönüşüm stratejik bir öncelik olmaya devam etmektedir: sadece dirençliliği artırmak ve şirketlerin değişen ekonomik durumlara tepki vermesini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda çevikliği desteklemekte ve uzun vadede rekabet gücü kaynağı olmaktadır.

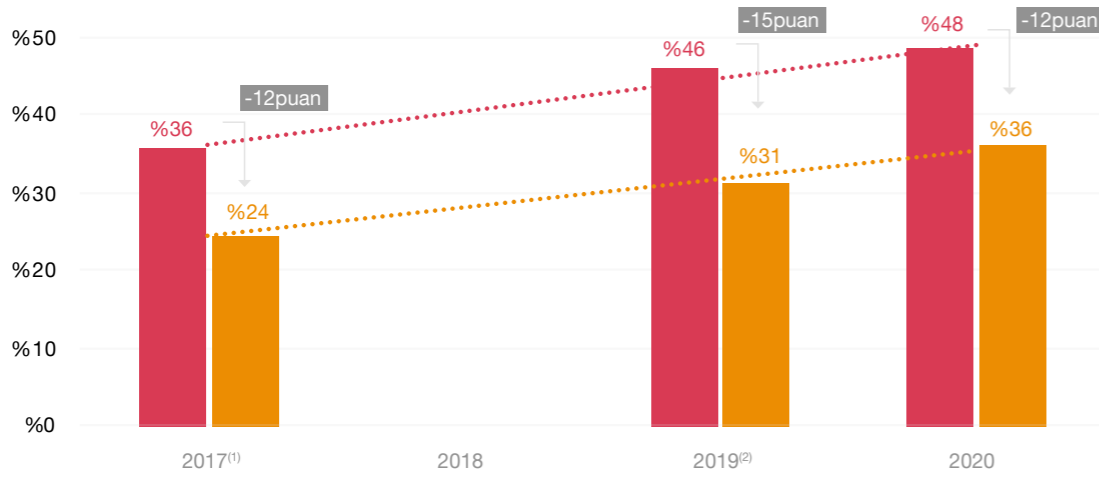
Satınalma süreçlerinin dijital dönüşümü 2017 yılı tahminlerinin üzerine çıkarak, istikrarlı bir şekilde ilerlemektedir



Satınalma süreçlerinin dijital dönüşümü – hem operasyonel hem de stratejik - ilerlemeye devam etmektedir

Tüm sektörlerdeki satınalma birimlerinin üstlendiği projeler, her geçen yıl sonuç vermekte ve tedarik süreçlerinin otomatize edilmesine verilen önemi göstermektedir. Ancak dijitalleşmeden tam anlamıyla yararlanabilmek için daha kat edilmesi gereken uzun bir yol vardır.

Satınalma süreçlerinin otomasyon oranı



Operasyonel süreçler:

Satınalma siparişinden ödemeye (talepten ödemeye), e-fatura

Stratejik süreçler:

Stratejik tedarikten sözleşme imzalamaya (ihale süreci, sözleşme yönetimi, tedarikçi ilişkileri yönetimi, risk tahmini)

Süreç otomasyon oranı:

Dijital bir çözümle kısmen veya tamamen otomatize edilmiş süreçlerin oranı

Satınalma süreci otomasyonu 2017 tahminlerini aşmıştır

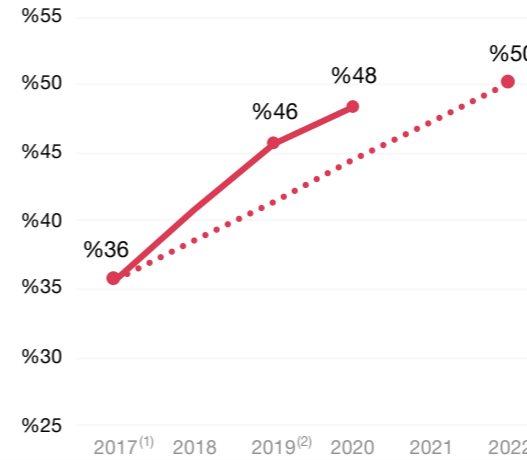
Satınalma süreci otomasyon oranları, satınalma fonksiyonlarının şirketlerin dijital dönüşümüne olan güçlü bağlılığını göstererek 2017 Dijital Satınalma Araştırması tarafından belirlenen hedefleri aşmıştır.

Süreç otomasyon oranı:

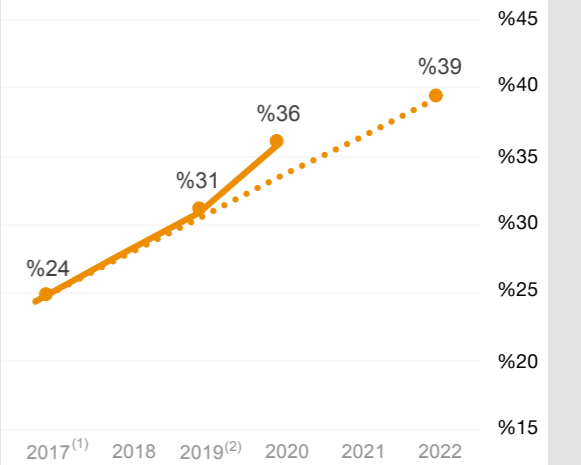
Geçleşen

2022 itibariyle elde edilmesi planlanan (2017 tahminleri)

Operasyonel süreçlerin otomasyonu 2017 tahminleri ile 2020 elde edilen değerlerin karşılaştırması



Stratejik süreçlerin otomasyonu 2017 tahminleri ile 2020 elde edilen değerlerin karşılaştırması

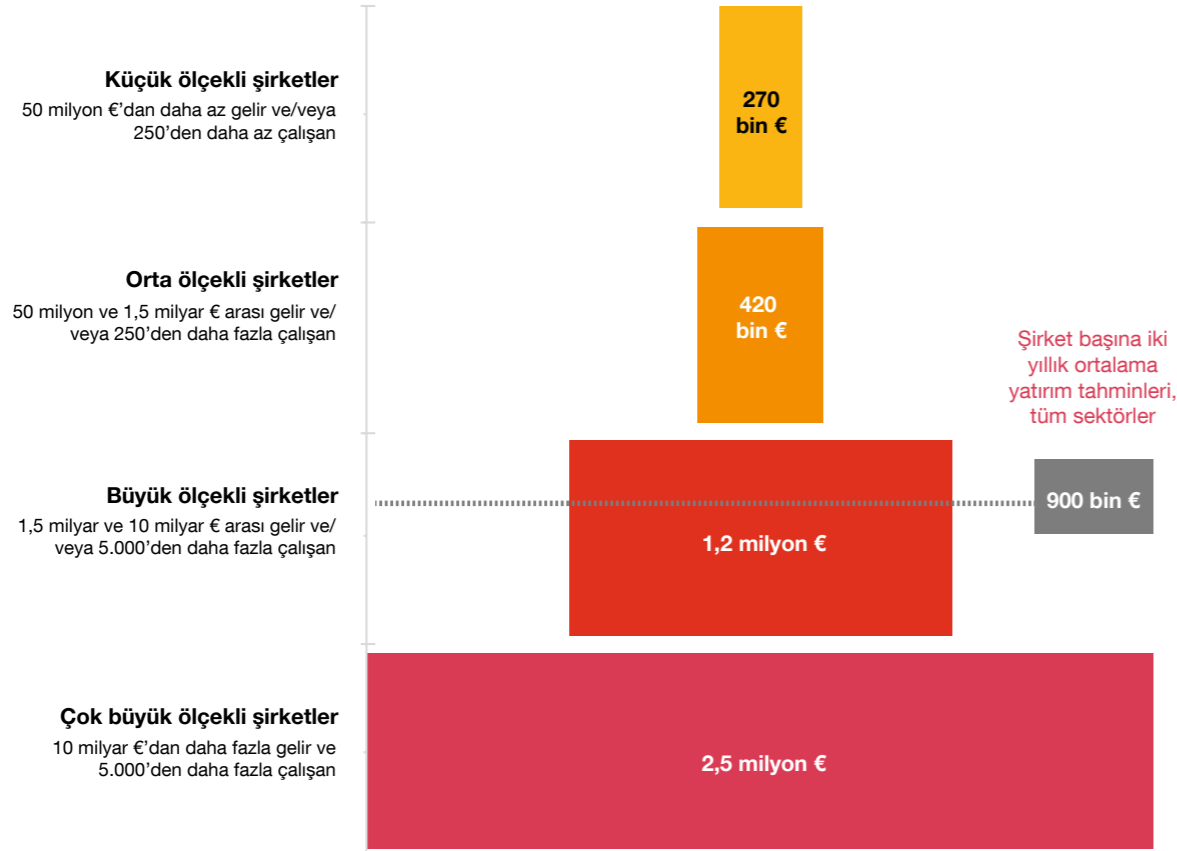


(1) PwC Dijital Satınalma Araştırması 2017/(2) PwC Dijital Satınalma Araştırması 2019

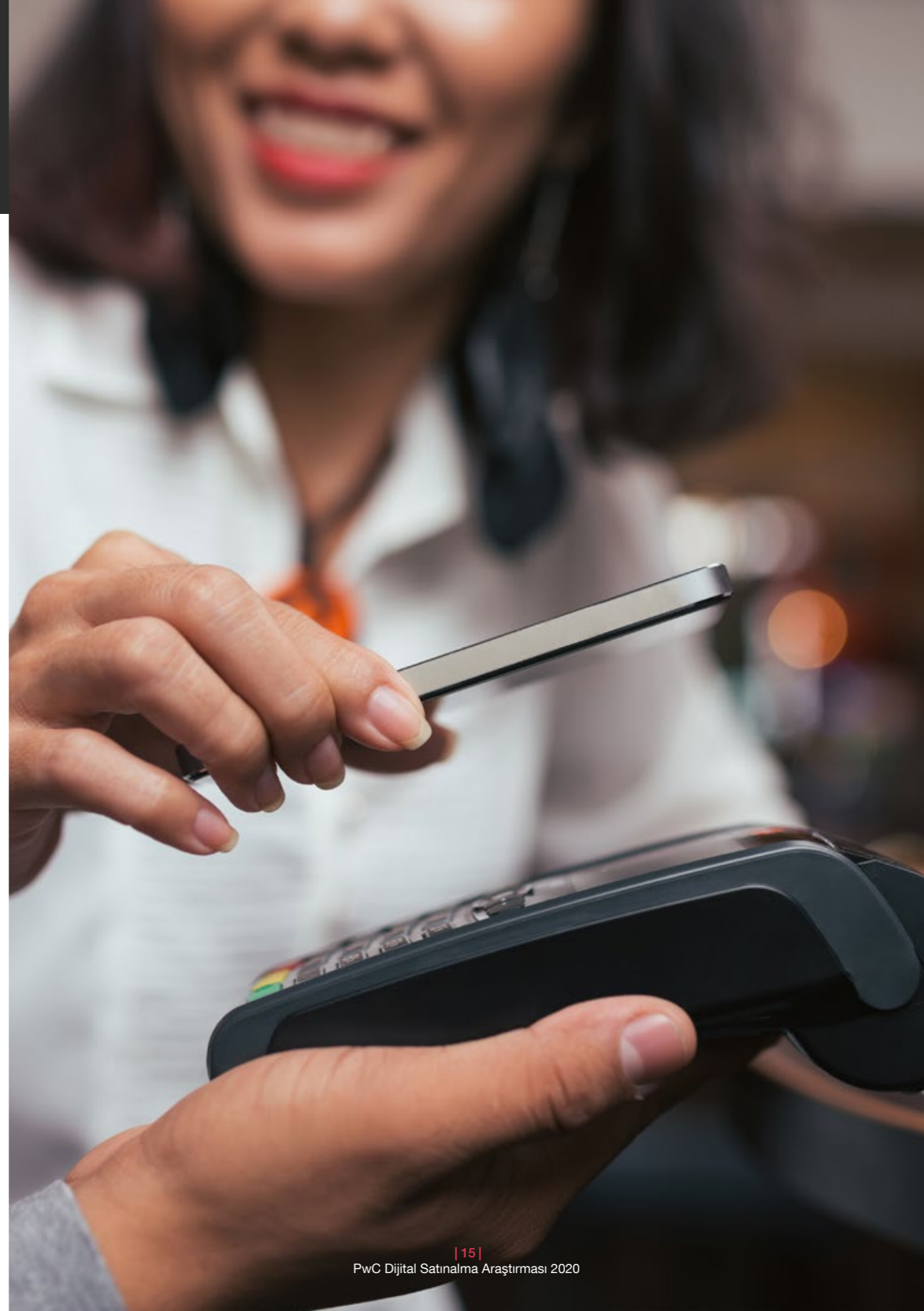
(1) PwC Dijital Satınalma Araştırması 2017/(2) PwC Dijital Satınalma Araştırması 2019

Satınalma organizasyonları dijital dönüşümü desteklemek için önemli yatırımlar planlanmaktadır

Önümüzdeki iki yıl için satınalma organizasyonlarının dijital dönüşümü için yatırım tahminleri



Yüksek yatırım tahminleri, satınalma birimlerinin dijital yol haritalarını uygulanmasını desteklemektedir. Beklenen somut yatırım getirisini ve dolayısıyla satınalma fonksiyonunun dijital dönüşümüne verilen önemi göstermektedirler.

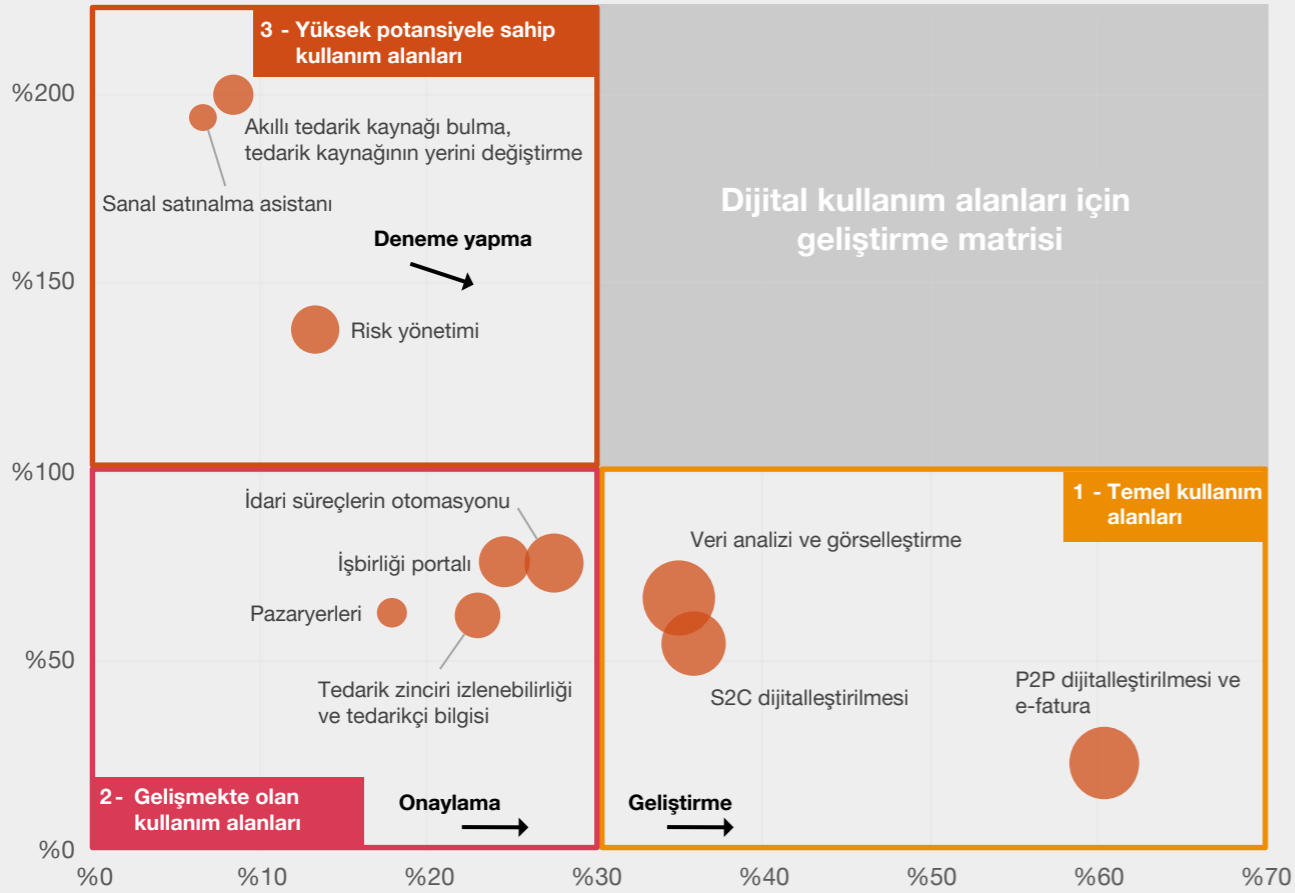


Araştırma sonuçları, farklı geliştirme stratejileri önerdiğimiz üç dijital kullanım alanı grubunu vurgulamaktadır



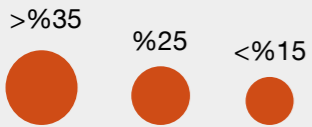
Önümüzdeki iki yıl içinde kullanıcı sayısındaki tahmini büyüme

Şu anda uygulama alanını kullanan işletmelerin sayısı / şu anda uygulama alanını kullanan ve önümüzdeki iki yıl içinde uygulama alanına öncelik vermeyi planlayan işletmelerin sayısı



Kullanım alanlarının mevcut uygulaması:

Uygulama alanını en çok kullandıkları ilk üç uygulama alanından biri olduğunu söyleyen şirketlerin yüzdesi



Önümüzdeki iki yıl içinde kullanım alanlarının önceliklendirilmesi:
Kullanım alanlarının iki yıllık dijital dönüşüm yol haritalarında hedeflenen ilk üç kullanım alanlarından biri olduğunu belirten şirketlerin yüzdesi

Satınalma birimlerinin dijital yol haritaları, gelişmişlik seviyelerine göre üç kullanım alanı grubunu vurgulamaktadır. Dijital dönüşüme devam etmek için farklı geliştirme stratejilerinin uygulanmasını öneriyoruz.

PwC önerileri

1 - Temel kullanım alanları

Talepten ödemeye (P2P), tedarikten sözleşmeye (S2C) bütün süreçler ve veri analizi araçları günümüzde satınalma birimleri tarafından **en sık kullanılan ve en yüksek yatırım hedeflerini temsil eden** kullanım alanlarıdır. **Satınalma birimlerinin dijital dönüşümünün temelini** oluşturmaktadırlar.

Yaygınlaştırma

- En iyi uygulamaların geliştirilmesine ve süreçlerin uyumlu hale getirilmesine devam edilmesi
- Kullanıcı sayısının artırılması ve satınalma kapsamının genişletilmesi

2 - Gelişmekte olan kullanım alanları

Hazirahazırda çoğunluk tarafından olmasa da çok sayıda satınalma birimi tarafından kullanılmaktadır. Bununla birlikte, önemli yatırımların odak noktası olmaya devam etmektedirler

Doğrulama

- Kullanım alanının kattığı değerin ölçülmesi
- En gelecek vaat eden kullanım alanlarının geliştirilmesinin hızlandırılması
- Organizasyon genelinde kullanıma sunulması

3 - Yüksek potansiyele sahip kullanım alanları

Bu kullanım alanları, mevcut kullanımlarına kıyasla önümüzdeki iki yıl içinde **en yüksek gelişim potansiyeline** sahiptir. **Tedarik zinciri çevikliği ve dirençliliği ile ilgili yeni zorluklara** yanıt vermektedirler ve önümüzdeki birkaç yıl içinde kullanıcı sayılarının önemli ölçüde artması beklenmektedir.

Deneyimleme

- Kullanım alanlarının test edilmesi
- Yatırım getirisinin onaylanması

PwC'nin vizyonu: Geleceğin satınalma çalışanlarının dijital yolculuğu, yüksek potansiyele sahip kullanım alanları ile gösterilebilir

2025 yılı itibarıyla, satınalma çalışanlarının yolculuğu, günlük görevleri kolaylaştıracak ve satınalma fonksiyonunun katma değerini artıracak birçok yüksek potansiyele sahip dijital kullanım alanıyla desteklenecektir. Anketin sonuçları, PwC'nin satınalma süreçlerinin dijitalleştirilmesi vizyonunu doğrulamaktadır. PwC her zaman yenilikçi teknolojileri takip etmektedir ve müşterilerine dijital inovasyonların tanımlaması ve uygulanmasında yardımcı olmaktadır.

Endüstri Laboratuvarı: PwC'nin Fransa, Neuilly-sur-Seine'deki tesislerinde bulunan Endüstri Laboratuvarı, endüstriyel süreçler ve teknolojik inovasyonlarla ilgili teknolojik göstergeler ve kullanım alanları sağlayan Endüstri 4.0 uygulamalarına odaklı geniş kapsamlı bir alandır. Bu infografik, laboratuvarında bir dijital deneyim oturumu sırasında sunulan, satınalma çalışanının yolculuğuna dair bir örnektir.



Tedarik kaynağının yerini değiştirme ve tedarikçi risk yönetimi:

Dijital risk yönetimi ve tedarik kaynağının yerinin değiştirilmesi için PwC uygulamasını kullanarak yüksek riskli tedarikçilerin haritasının çıkarılması (ör. finansal durum, tedarikçiye bağımlılık, konum, piyasa gerilimleri, kurumsal ve sosyal sorumluluk kriterlerine göre) ve potansiyel alternatiflerin belirlenmesi

Kuyruk harcamaları otomasyonu:

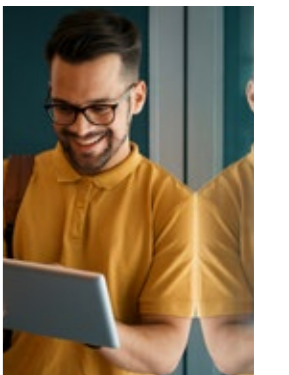
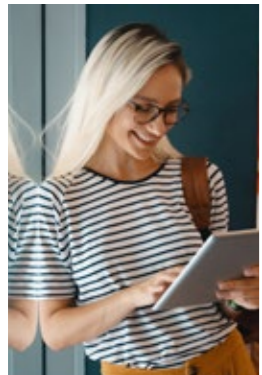
Satınalma çalışanlarının stratejik tedarikçilere ve ihalelere odaklanmasını sağlamak için düşük değerli ihalelerde satınalma departmanının yönetim sürecinin otomatize edilmesi

Süreç zekası:

Darboğazları belirlemek ve aksiyon planları oluşturmak için veri madenciliği ve gelişmiş veri analizini kullanarak talepten ödemeye kadar süreçlerin ve ticarî borçların optimize edilmesi

Sanal satınalma asistanı:

Tedarikçiler ve muhasebe / finans ekipleri arasındaki iletişimi otomatize ederek, satınalma çalışanı ile iletişim kurmak zorunda kalmadan faturaların durumunun doğrudan takip edilebilmesi



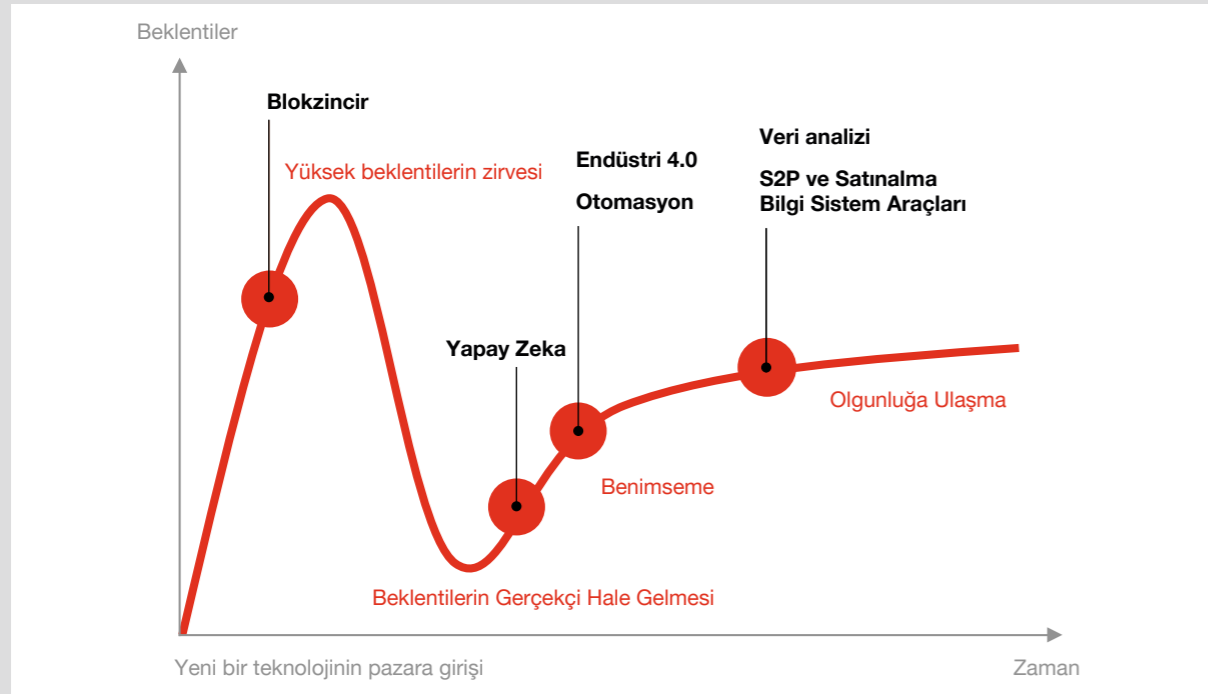
Satınalma birimleri tarafından hala sınırlı uygulamalara rağmen, Blokzincir teknolojisi büyük bir gelişim fırsatını temsil etmektedir

Satınalma birimlerinin 2020 yılındaki Blokzincir teknolojisi algısı



Blokzincir teknolojisi şu anda satınalma birimleri tarafından yaygın olarak kullanılmamaktadır, ancak iyi bir gelişim fırsatını temsil etmektedir. Pek çok şirket, risk yönetimini iyileştirmek için teknolojinin belirli uygulamalarını (örneğin tedarik zinciri veya kalite ile ilgili olayların izlenebilirliği alanlarında) değerlendirmektedir.

2019 anketi, satınalma birimlerinin bu teknolojiyi zaten incelemeye aldığını ortaya çıkarmıştır



Bir satınalma organizasyonunda Blokzincir kullanımının somut bir örneği:

Tedarik zinciri güvenliği:

Blokzincir araçları, tedarik zincirlerinin güvenliğini sağlamaya ve karşılıklı bağımlılık durumunda birimlerin bağımsızlıklarını korumaya yardımcı olur. Ayrıca aşağıdaki alanlarda da kullanılabilirler:

- her bir paydaşa, **tedarik zincirinin genel yanıt verebilirliğini** artırırken, tıbbi cihazlar gibi karmaşık tedarik zincirleri de dahil olmak üzere **tedarik zinciri akışlarını şeffaf bir şekilde izleme** imkanı vermek
- ürünlerin veya hizmetlerin bileşenlerinin **kaynağını onaylamak** için bir platform oluşturmak
- tedarik zincirindeki farklı paydaşların her biri için **bir dijital kimlik oluşturmak**
- sistemik bir kriz durumunda şirketin bağımsızlığını korumak için **alt seviye tedarikçilerin bir haritasını** çıkarmak



Dijital teknolojilerin kullanımı ne kadar yüksekse, şirketlerin satınalma birimlerinin performansında gördüğü faydalar o kadar artmaktadır



2

Her 10 satınalma biriminden 2'si dijital çözümlerini optimum seviyede ve uzun süreli kullandıklarını söylemektedir (%22)

8

Her 10 satınalma biriminden 8'i organizasyonları ve performansları üzerinde olumlu bir etki fark etmiştir (%79). Bu olumlu etkilerin algılanan değeri, şirketin profiliyle doğrudan ilişkilidir.

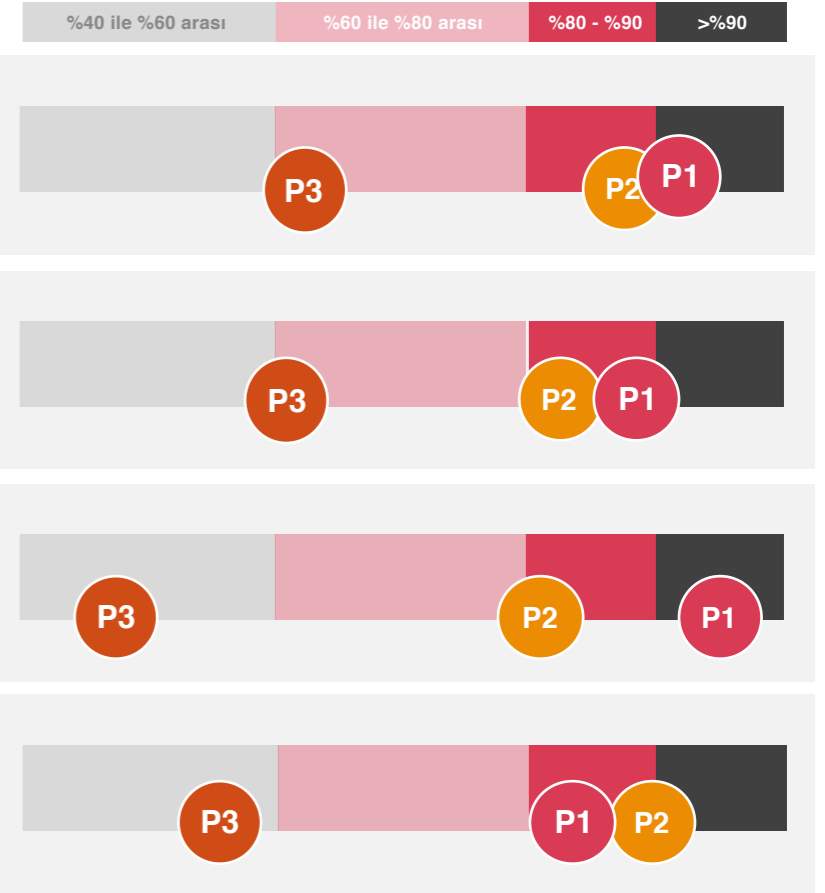
Şirketler, kullanıcı katılımı oranına ve özellik kullanımına göre üç profile ayrılabilir:

Şirket profiline göre olumlu etki algısı:

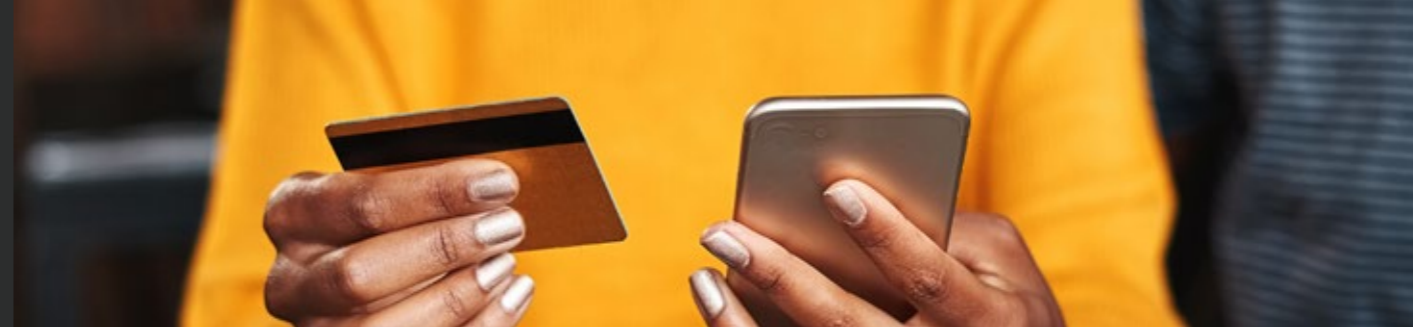
Dijital bir çözümün devreye alınmasının ardından performanslarında iyileşme gözlemleyen şirketlerin yüzdesi



* Temsil edilmeyen şirketlerin oranı (seçilen kriterleri karşılamayan şirketler): %27



Satınalma fonksiyonunun dijital dönüşümü için başarı faktörleri: süreç adaptasyonu ve değişim yönetimi, teknoloji veya entegratör seçiminden önce gelmektedir



Satınalma fonksiyonunun dijital dönüşümü için başarı faktörleri: süreç adaptasyonu ve değişim yönetimi, teknoloji veya entegratör seçiminden önce gelmektedir:



Dijital çözüm uygulaması projelerinde iş süreci dönüşümü ana başarı faktörüdür

Satınalma uygulamalarının dönüşümü için destek

Dijital çözüm ve entegratör seçimi

Satınalma birimleri, bir dijital uygulama projesinin başarısında **iş süreci dönüşümünün** kritik rolü hakkında ortak bir görüşe sahiptir.

Süreçlerin yeniden tasarımı ve **değişim yönetimi** için harcanan zaman, bir dijital dönüşüm projesine, **dijital çözüm ve entegratör seçiminin teknik detaylarından** daha fazla değer sağlayacaktır.

Dijital dönüşüm, iş süreci dönüşümünün itici gücü olarak da görülebilir.

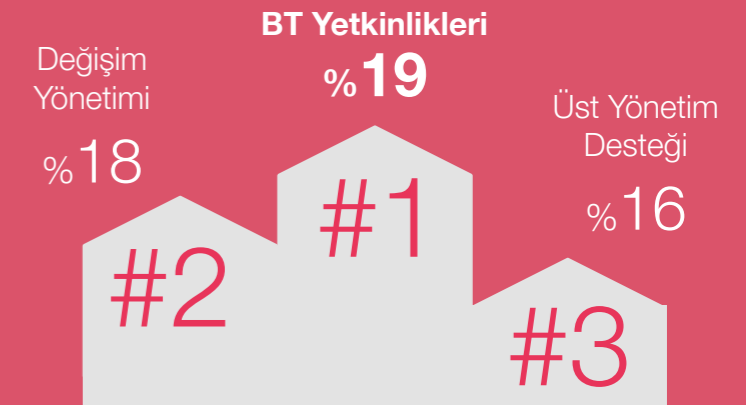


Bir dijital uygulama projesinin başarısı, şirketin süreçlerini standardize etme ve uygulama becerisine bağlıdır.

Büyük ölçekli otomotiv şirketinin Satınalma Bilgi Sistemleri Müdürü

2019 **Dijital Satınalma Araştırması**'nda dijitalleşme oranı yüksek olan şirketlerin teknolojileri uygulamalarının karşısındaki temel engel yetkinlikler olarak belirlenmişti. Yetkinlikleri, değişim yönetimi ve sponsorluk yakından takip etmekteydi.

2020 ve 2019 bulguları, bir dijital dönüşüm projesinde iş süreci dönüşümünün ve özellikle değişim yönetiminin kritik önemini doğrulamaktadır. Bu kriterler başarı faktörleridir, ancak aynı zamanda başarısızlığın kaynakları da olabilmektedirler.




PwC'nin Dijital Satınalma Olgunluk Modeli, bir adım ileriye gitmek amacıyla, satınalma fonksiyonunuzun gelişim hedefleriyle uyumlu bir dijital yol haritası oluşturmak için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilir




PwC'nin Dijital Satınalma Olgunluk Modeli

PwC, satınalma organizasyonlarının dijital olgunluğunu değerlendirmek için bir model geliştirmiştir. Satınalma birimlerindeki süreçlerin dijitalleştirilme seviyesi 8 farklı alanda değerlendirilir ve bu değerlendirme yol haritalarını iyileştirmek için kullanılabilir




Yeni Başlayan

- Satınalma, idari birimlerin işlemsel bir fonksiyonu olarak görülmektedir
- Sınırlı sistem ve veri bulunurluğu vardır
- Satınalma politikaları (sözleşmeler, doğrulama, süreçler) uyumsuzdur
- Merkezi olmayan operasyonlar mevcuttur
- Yerel uygulamalar mevcuttur ve farklılaşmış süreçlerin tutarlılığı düşüktür
- Fazla zaman alan manuel ve idari işler vardır
- Tedarikçilerle işbirliği düşüktür ve manuel iletişim fazladır
- Dijitalleştirilmiş S2C ve P2P süreçlerinin (faturalama, siparişler, iletişim vb.) kullanımı kısıtlı düzeydedir




Farkında

- Temel S2P uygulamaları bulunmaktadır
- Satınalma birimi sistematik olarak sınırlı bir harcama kapsamına dahil olmaktadır
- Satınalma süreci, satınalma kategori kapsamı haricindeki alımlarda hala çok tutarsızdır
- Yetki devri grup genelinde tanımlı ve tutarlıdır
- İşbirlikçi tedarikçi portalı kullanılmaktadır
- Alt seviye süreçlerin (sipariş, faturalama vb.) kısmi olarak dijitalleştirilmesi gerçekleşmiştir
- Kısmen paylaşımlı ve entegre tedarikçi veritabanı mevcuttur
- Manuel kontrol ortamı vardır
- Sözleşme veritabanı mevcuttur




Gelişim Aşamasında

- Ürün odaklı çapraz fonksiyonlu ekipler mevcuttur
- Satınalma stratejik bir fonksiyon olarak görülmektedir
- Toplam sahip olma maliyetine odaklılık vardır
- Entegre S2P uygulamaları bulunmaktadır
- Sözleşme şablonları, elektronik imzalar ve dijitalleştirilmiş yetki devri mevcuttur
- Tedarikçi yaşam döngüsüne (seçim, tedarikçi havuzu, onay vb.) sistematik katılım vardır
- Görevler ayrıntılı net olarak sağlanmıştır
- Mükerrer tedarikçi söz konusu değildir
- Entegre bir dijital platform aracılığıyla fatura entegrasyonu vardır



Olgun

- Tedarikçi ilişkileri yönetimi (SRM) programı uygulanmaktadır
- Satınalmanın potansiyel katkısını ortaya çıkaracak araçlar ve uygulamalar yaygın olarak kullanılmaktadır
- Yüksek seviyede otomatize edilmiş sistemler vardır
- Elektronik olarak erişilebilen sözleşme şablonları mevcuttur
- Yüksek verimli operasyonlar
- Süreçler otomatize edilmiştir ve istisnalar otomatik olarak kullanıcılara aktarılmaktadır
- Üçlü eşleştirmenin yaygın kullanımı söz konusudur
- "Satınalma Siparişi Yoksa Ödeme Yok" politikası yürürlükte, aynı zamanda satınalma talebi gereklidir
- Tedarikçi verilerinin 360 derece görünümü mevcuttur
- Platformlar içinde önleyici kontroller vardır
- Paylaşımlı ve entegre tedarikçi veritabanı mevcuttur
- Pazaryeri uygulamaları kullanılmaktadır
- Düşük miktarda idari iş bulunmaktadır



Gelişmiş

- Satınalma, şirket tarafından stratejik bir ortak olarak görülmektedir
- Satınalma kategori yönetimi genel olarak optimize edilmiştir
- Entegre kurumsal ve sosyal sorumluluk programı ile proaktif tedarikçi geliştirme programı vardır
- Tedarikçi havuzunun düzenli gözden geçirilmesi gerçekleştirilmektedir
- Tamamen otomatize edilmiş sözleşme süreci mevcuttur
- Karar vermeyi desteklemek için gelişmiş veri ve pazar analizi yapılmaktadır
- Tamamen otomatize edilmiş fatura yönetimi süreçleri uygulanmaktadır
- Tüm faturalar elektronik olarak alınmaktadır
- Kapsamlı tedarikçi risk yönetimi çözümü uygulanmaktadır
- Yapay zeka kullanılarak otomatize edilmiş fatura endeksleme uygulanmaktadır
- Yapay zeka ve geçmiş performansa dayalı otomatik nakit akışı tahmini yapılmaktadır
- Dijital vergi araçları ve yasal gerekliliklerle entegrasyon sağlanmıştır
- Tam entegre teknolojik ekosistem mevcuttur

2 COVID-19 etkisi

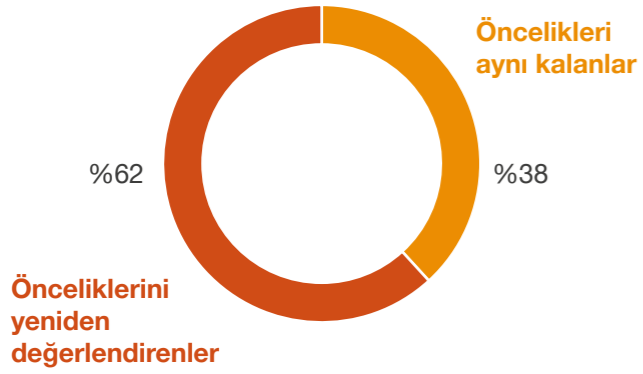


Satınalma fonksiyonunun dijital dönüşümü için başarı faktörleri: süreç adaptasyonu ve değişim yönetimi, teknoloji veya entegratör seçiminden önce gelmektedir



2/3 Satınalma birimlerinin 2/3'ü COVID-19 krizi sonrası önceliklerini yeniden değerlendirmiştir

COVID-19 krizinin bir sonucu olarak önceliklerini yeniden değerlendiren katılımcıların yüzdesi



Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri COVID-19 krizinden etkilenmiştir

Kısa vadeli finansal etki, maliyet düşürmeye daha fazla öncelik verilmesine yol açarken, belirsiz bir ortamda çeviklik ihtiyacı, şirketleri risk yönetimi, dijital dönüşüm ve kaynak oluşturmada yararlanmaya itmiştir.

Şirketler, faaliyetlerine daha çevik bir şekilde devam etmeden önce, gelecekteki krizlerle yüzleşmeye hazır olmak için mali durumlarını düzeltmeyi hedeflemektedir.

>%50 COVID-19 krizinin ardından önceliklerini yeniden gözden geçiren satınalma birimlerinin %50'den fazlası, organizasyonlarında risk yönetimini ve maliyet azaltmayı teşvik etmektedir

Satınalma birimlerinin önceliklerindeki değişiklikler, şirketlerin stratejileriyle tutarlıdır

COVID-19 krizinin ardından CFO'ların görüşlerini değerlendiren PwC CFO araştırmasına* göre, maliyet kontrolü benimsenen ana önceliktir (yanıt veren şirketlerin %82'si için).

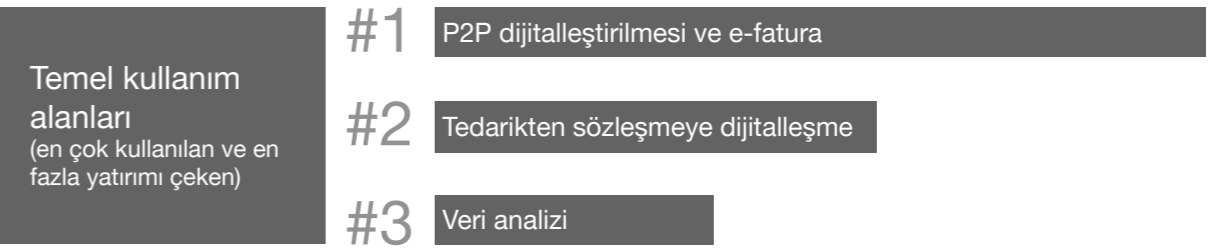
CFO'lar ayrıca alternatif tedarik kaynakları geliştirmenin tedarik zinciri için öncelikleri olacağına inanmaktadır.

COVID-19 krizinin ardından satınalma birimlerinin stratejik önceliklerinin yeniden değerlendirilmesi:

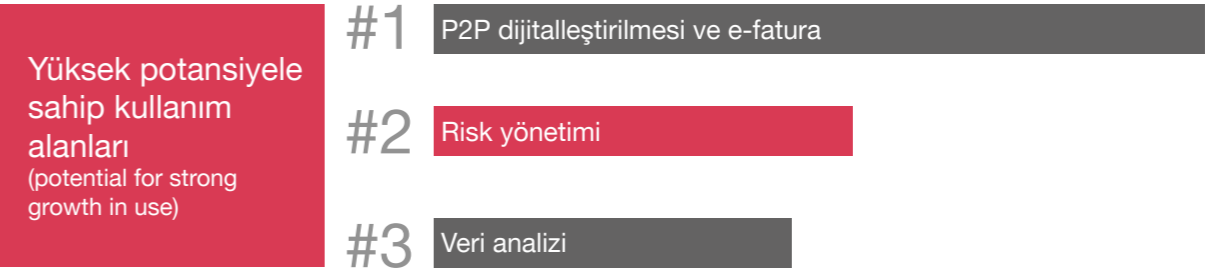


2. Risk yönetimi, krize yanıt olarak en çok kullanılan dijital kullanım alanları arasında ikinci sıradadır

Kriz öncesi durumda en yaygın kullanım alanları



COVID-19 krizi sırasında en yaygın kullanım alanları



COVID-19 krizi, satınalma birimlerinin kullanabileceği dijital araçların dirençliliğini test etmiştir

Talepten ödemeye süreçleri, satınalma birimlerinin dijitalleşmesinin temelini oluşturmaya devam etmektedir ve kriz sırasında en yaygın uygulanan kullanım alanı olmuştur. Veri yönetimi, normal koşullarda olduğu gibi kriz zamanlarında da kritik önem taşımaktadır.

Daha istisnai kullanım alanları, dijital esneklik için yüksek bir kapasiteye sahip olmanın avantajlarını ön plana çıkarmıştır.

COVID-19 krizi sırasında kullanımda en büyük artışı gören kullanım alanı risk yönetimidir. Satınalma birimlerinin acil risklere çözüm üretme yeteneği teste tabi tutulmuş ve satınalma uygulamalarının çok yönlülüğünü artıran bir dijital dönüşümün uygulanmasının önemini ön plana çıkarmıştır.

COVID-19 Avrupa'da yol haritalarını konsolide etmiş, Afrika'da ise hızlandırmıştır



%57

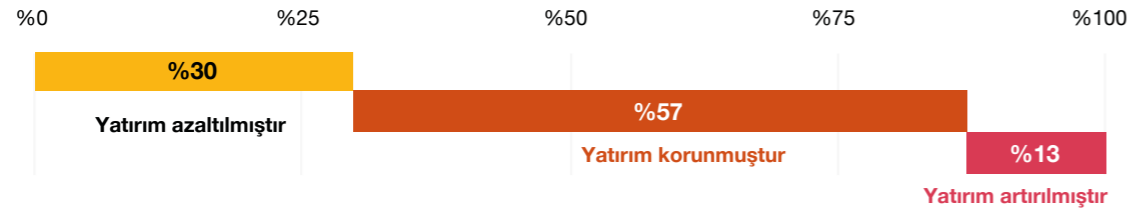
Bölgedeki katılımcıların %57'si yatırımlarını sürdürmektedir

Avrupa

Avrupa'da satınalma birimlerinin yol haritaları, hem yatırım hem de yol haritası içeriği açısından krizden büyük ölçüde etkilenmemiş görünmektedir. COVID-19 krizi, önümüzdeki iki yıl için şirketlerin dijital önceliklerini konsolide etmiştir.

Yatırım

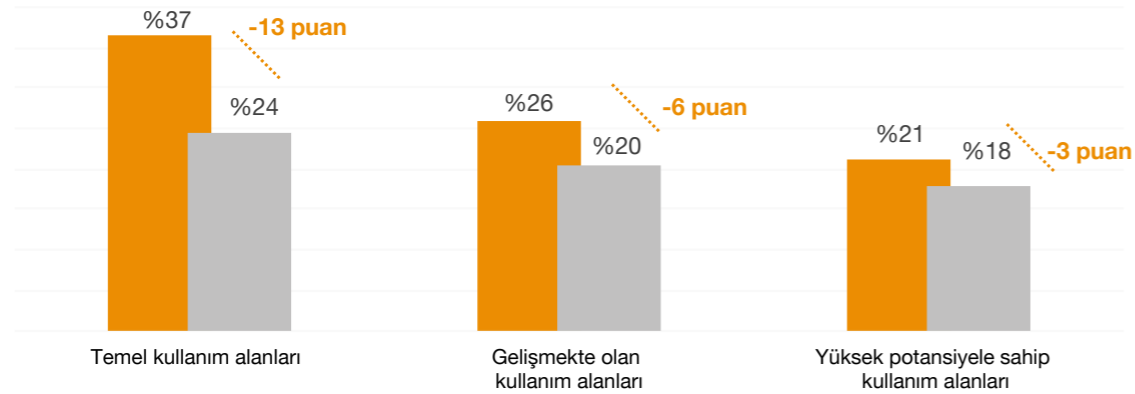
COVID-19 krizinin ardından Avrupa'da yatırımlardaki değişiklikler



Dijital yol haritaları

Yüksek potansiyele sahip kullanım alanları, kriz sırasında bu alanların kullanımlarının eksikliği ile bu eksiklikten dolayı önümüzdeki iki yıl içinde ortaya çıkan önceliklendirme arasında en büyük korelasyonun olduğu alanlardır. Bu korelasyon

■ Önümüzdeki 2 yıl içerisinde önceliklendirilen kullanım alanları ■ Covid-19 krizi sırasında eksik olan kullanım alanları



Temel kullanım alanları

P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura, S2C dijitalleştirilmesi, veri analizi ve görselleştirme

Yüksek potansiyele sahip kullanım alanları

Akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme, risk yönetimi, sanal satınalma asistanları

%64

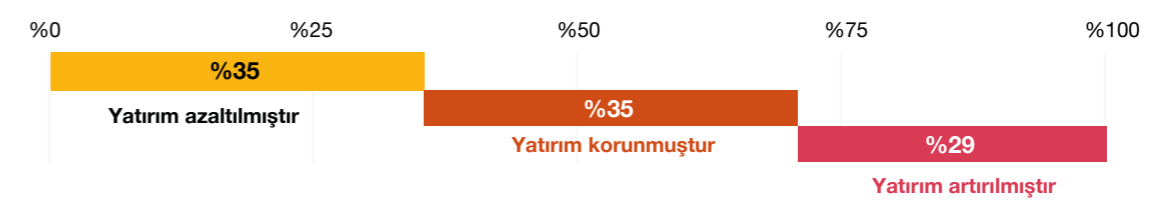
Bölgedeki katılımcıların %64'ü, COVID-19 krizi nedeniyle yatırım hedeflerinin etkilendiğini (yukarı ya da aşağı) belirtmektedir

Afrika

Afrika'da satınalma birimleri COVID-19'dan daha fazla etkilenmiştir: yatırım hedefleri sektöre uğramış ve kriz sırasında eksik olan bazı kullanım alanları şirket yol haritalarında yeniden önceliklendirilmiştir. Covid-19 krizi, olası dijital zayıflıkları ortaya çıkarmış ve böylece önümüzdeki iki yılda planlanan dijital dönüşümü hızlandırmıştır.

Yatırım

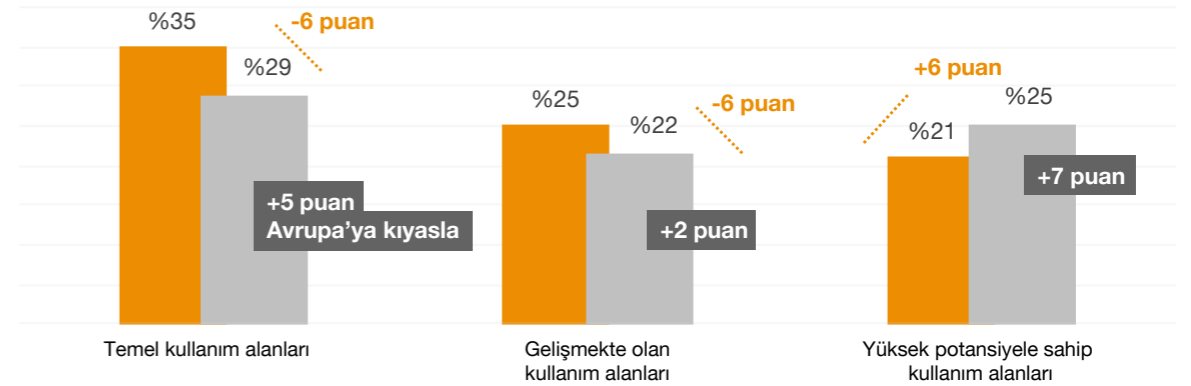
Covid-19 krizinin ardından Afrika'da yatırımlardaki değişiklikler



Dijital yol haritaları

COVID-19 krizi sırasında dijital yetkinliklerin eksikliği en çok Afrika'da hissedilmiştir. Bu nedenle, COVID-19 krizi sırasında eksik olduğu görülen kullanım alanları ile önümüzdeki iki yıl içinde önceliklendirilen dijital kullanım alanları arasında daha yüksek bir korelasyon bulunmaktadır ve bu da krizin şirketlerin yol haritalarını hızlandırdığını göstermektedir.

■ Önümüzdeki 2 yıl içerisinde önceliklendirilen kullanım alanları ■ COVID-19 krizi sırasında eksik olan kullanım alanları



Gelişmekte olan kullanım alanları

İdari süreçlerin otomasyonu, pazaryerleri, işbirliği portalları, tedarik zinciri izlenebilirliği ve tedarikçi bilgisi

3

Türkiye'ye detaylı bakış

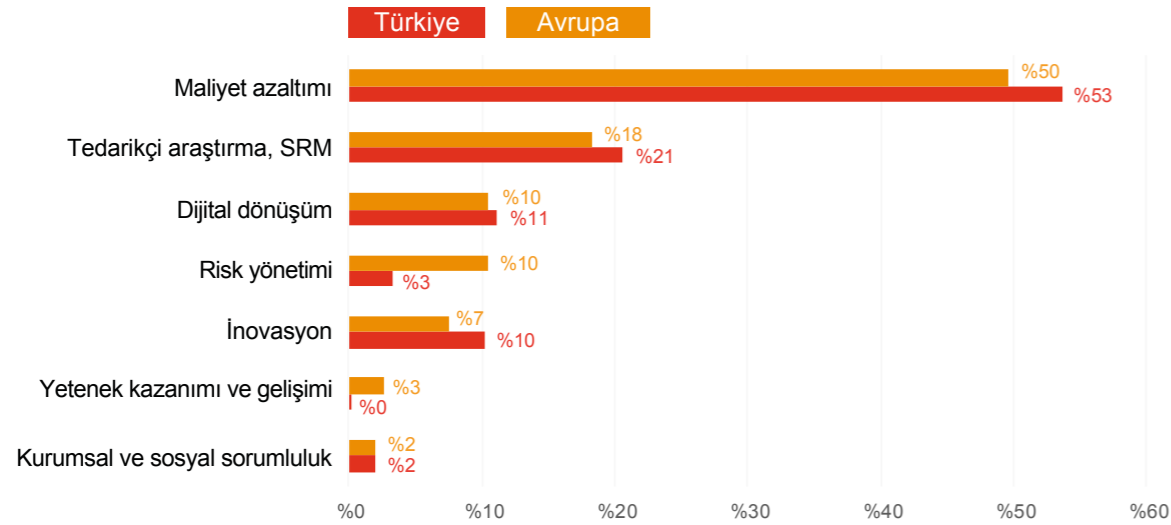


Türkiye’de tedarikçi araştırma ve tedarikçi ilişkileri yönetimi (SRM) ikinci stratejik öncelik olurken, satınalma birimleri dijital dönüşüme yatırım yapmaya Avrupa’dan daha yakındır

Türkiye

73 yanıt

Satınalma birimleri için ilk üç stratejik öncelik



Maliyet azaltımı, hem Türkiye’de hem de Avrupa’da satınalma birimlerinin yarısından fazlası için hâlâ en önemli stratejik öncelik.

Türkiye’de, Avrupa’ya kıyasla tedarikçi araştırma, dijital dönüşüm ve inovasyon daha yüksek önceliğe sahipken yetenek kazanımı ve gelişimi Avrupa’ya göre daha düşük önceliğe sahiptir.

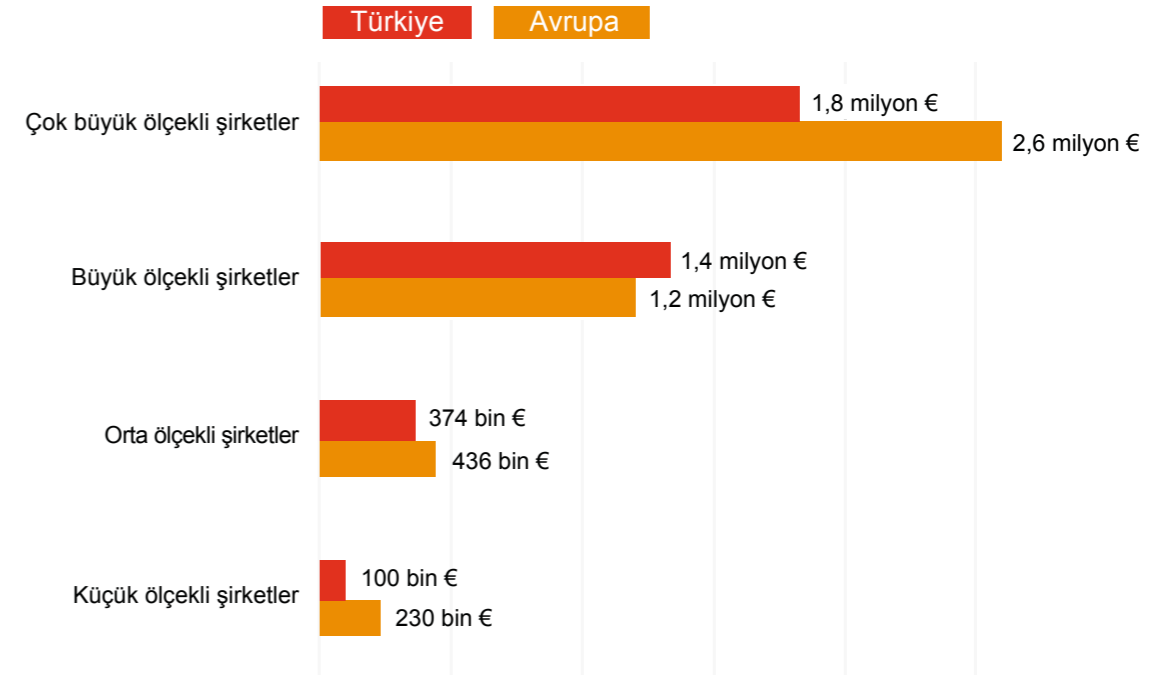
Özellikle COVID-19 krizinin yarattığı belirsizlikte dayanıklılık ve çevikliğin öneminin artmasıyla ön plana çıkan risk yönetimi Avrupa’da 4. stratejik öncelikken, Türkiye’de çok daha düşük önceliklendirilmiştir.

Türkiye’de satınalma birimlerinin dijital dönüşümü için ayrılan ortalama yatırım miktarı, önümüzdeki iki yıl içinde 700 bin € seviyesindedir ve Avrupa’daki diğer şirketlere oranla %36 daha azdır.

Önümüzdeki iki yıl içinde Türkiye’de dijital dönüşüme ayrılan yatırım, tüm ölçeklerdeki şirketlerde Avrupa’ya göre %36 daha azdır. Bu durum Türk şirketlerinin dijital dönüşüme sermaye ayırmasını gerektiren bu zamanda, yetersiz yatırım yapma riskiyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

Süreçlerdeki zorlukları aşabilmek için dijital çözümlerin kullanılması, satınalma fonksiyonları ve şirketlerin geneli için somut faydalar sağlamaktadır. Dijital dönüşüm projeleri, uzun vadeli bir stratejinin parçası olmalıdır. Şirketlerin dijital çözümlerin tüm potansiyelinden yararlanabilmesi ve finansal getiri elde edebilmesi için belirli bir seviyede yatırım yapması gerekmektedir.

Önümüzdeki iki yıl için dijital dönüşüm için yatırım tahminleri



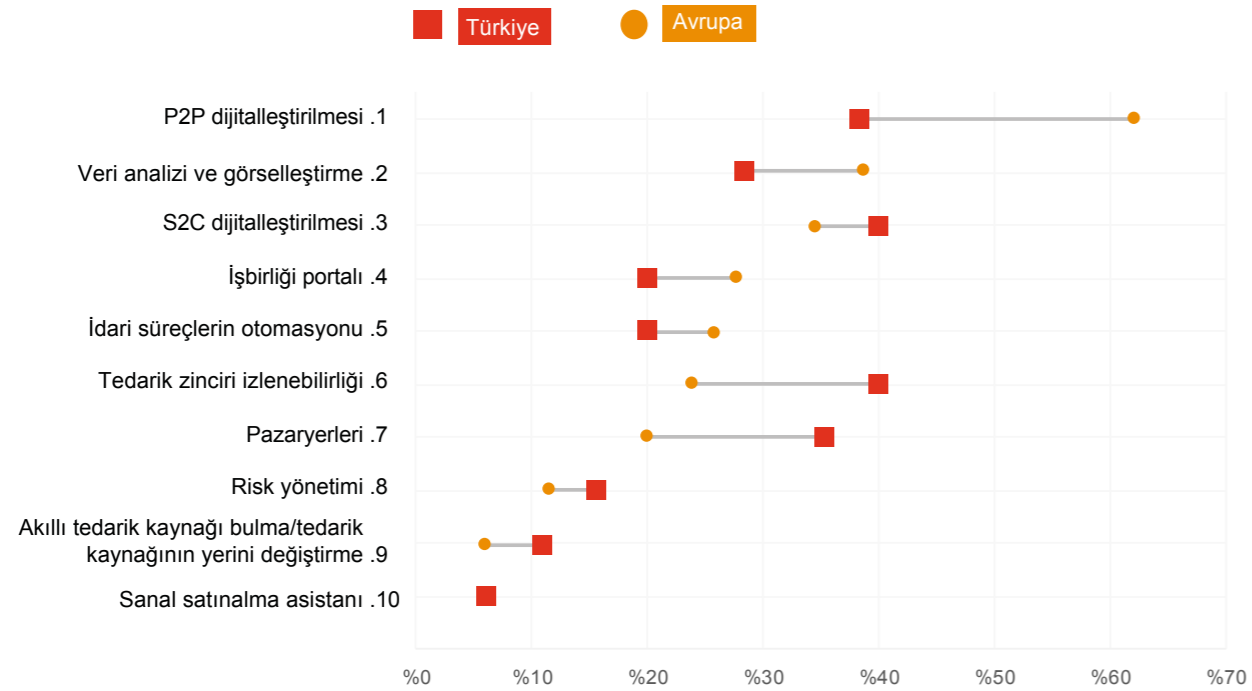
Türkiye’de satınalma birimleri tarafından kullanılan dijital çözümlerde S2C süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve tedarik zinciri izlenebilirliği ön plana çıkmaktadır



#1

S2C süreçlerinin dijitalleştirilmesi, Avrupa ortalamasından yüksek olarak Türkiye’de en çok kullanılan dijital çözümdür

Satınalma birimleri tarafından dijital çözümlerin mevcut kullanımı



Kullanım alanlarının en çok kullandıkları ilk üç kullanım alanından biri olduğunu söyleyen şirketlerin yüzdesi

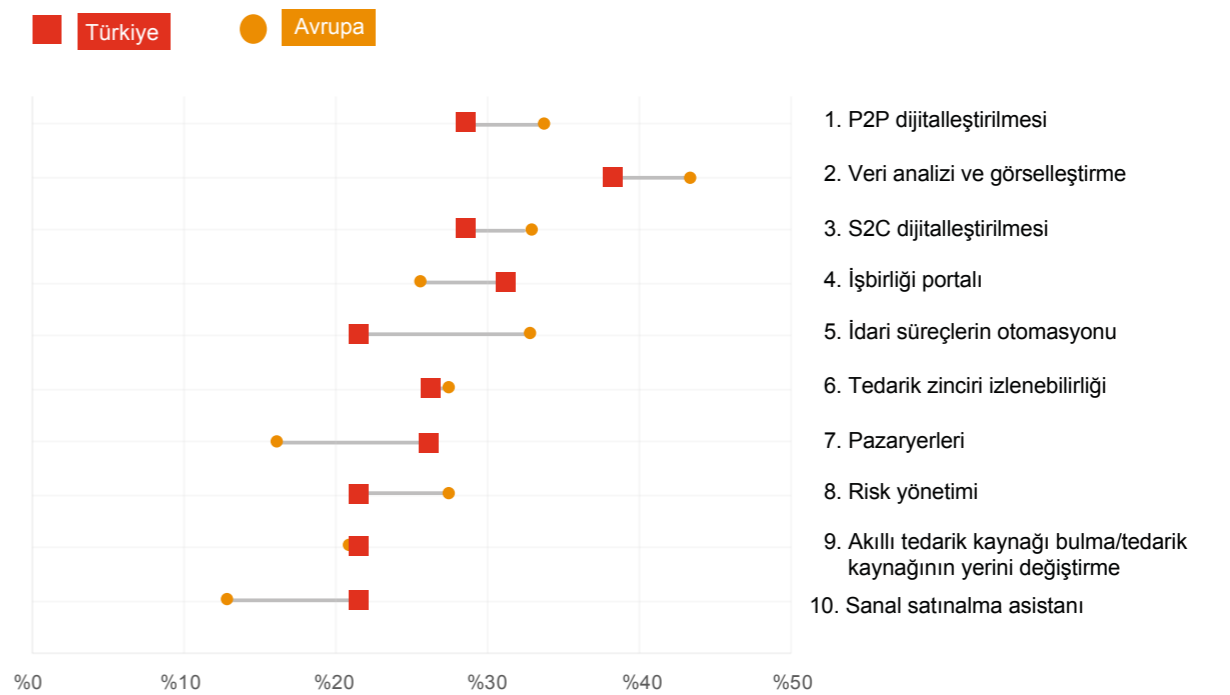
Türkiye’de satınalma birimleri, tedarik zinciri izlenebilirliği ve dijital pazaryerleri alanlarında Avrupa’daki diğer şirketlere göre ileri seviye dijital uygulamaya sahiptir.

Bununla birlikte Avrupa’da ilk iki sırada yer alan P2P süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve veri analizi ve görselleştirme alanlarında Türkiye’deki satınalma birimlerinin gelişim alanları mevcuttur.

#1

Önümüzdeki iki yıl içerisinde veri analizi ve görselleştirme, Türkiye’de ve Avrupa’da satınalma birimlerinin en önemli önceliğidir

Satınalma birimleri için iki yıllık dijital yol haritası



Kullanım alanlarının iki yıllık dijital dönüşüm yol haritalarında hedeflenen ilk üç kullanım alanlarından biri olduğunu belirten

Türkiye’deki şirketler Avrupa ile paralel doğrultuda iki yıllık dijital yol haritalarında en yüksek öncelik olarak veri analizi ve görselleştirmeyi belirlemişlerdir.

İdari süreçlerin otomasyonu, dijital yol haritalarında Türkiye’de Avrupa’nın gerisinde kalırken dijital pazaryerlerinin kullanımı ve sanal satınalma asistanları Avrupa’ya oranla Türkiye’de daha fazla önceliklendirilmektedir.

Daha fazlasını keşfedin

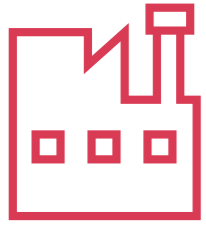
Satınalma sorunları ve uygulamaları bir endüstriden diğerine büyük ölçüde değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle, bu ankette en çok temsil edilen endüstrilerdeki* satınalma birimlerinin dijital özelliklerini, kendi sektörleri içerisinde değerlendirmek ve endüstri spesifik detayları gözlemlemek amacıyla incelemek istedik.



* Analize dahil edilmeyen endüstriler: Havacılık, Savunma ve Güvenlik; İnşaat ve Altyapı; Tüketim Malları; Kimyasallar ve Metalurji; Eğlence, İletişim ve Medya; Tarımsal Gıda; Kamu Sektörü; Ticari Hizmetler; ve Nakliye ve Lojistik

4 Endüstrilere detaylı bakış

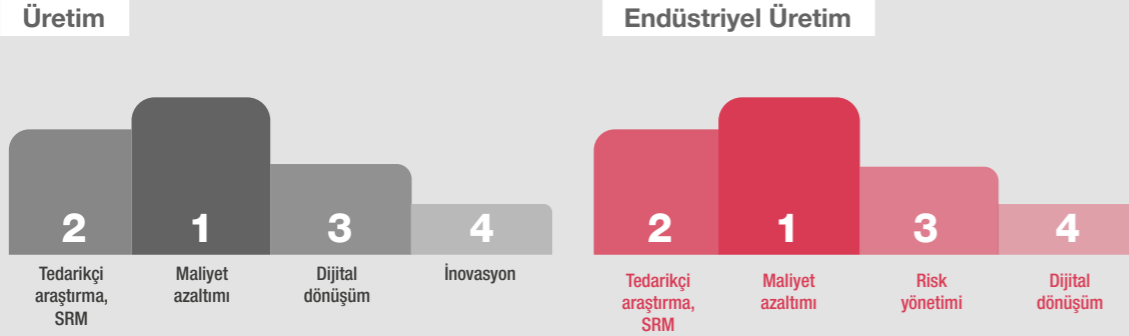




Endüstriyel Üretim

Endüstriyel Üretim yapan işletmeler, tedarik zincirlerinde görünürlüğünü artırmak için dijital dönüşümü kullanmaktadır

Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



Dijital dönüşüm performansı

	Dijital çözümlerini en uygun şekilde uygulamaya alan işletmelerin yüzdesi		Ortalama performanslarında iyileşme gören işletmelerin yüzdesi
	Yüksek kullanıcı katılım oranı*	Yüksek özellik kullanım oranı**	
Üretim	%31	%26	%79
Endüstriyel Üretim	%26	%24	%84

* çözümlerin hedef kullanıcıların %75'inden fazlası tarafından kullanılması

** çözümden, özelliklerinin %75'inden fazlasının kullanılması sayesinde verimli bir şekilde yararlanılması

Dijital yol haritası

Üretim	Endüstriyel Üretim
Şu anda en çok uygulanan dijital kullanım alanları	
1 P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura	P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura
2 Veri analizi ve görselleştirme	S2C dijitalleştirilmesi
3 S2C dijitalleştirilmesi	Tedarik zinciri izlenebilirliği
En çok yatırım alan kullanım alanları	
1 Veri analizi ve görselleştirme	İdari süreçlerin otomasyonu
2 S2C dijitalleştirilmesi	S2C dijitalleştirilmesi
3 İdari süreçlerin otomasyonu	Veri analizi ve görselleştirme
Yüksek potansiyele sahip kullanım alanları	
1 Akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme	Sanal satınalma asistanı
2 İdari süreçlerin otomasyonu	Pazaryerleri
3 Risk yönetimi	Veri analizi ve görselleştirme
2 yıl içerisinde ortalama yatırım	
1.075 bin €	880 bin €

Endüstriyel Üretim şirketlerinde satınalma birimleri için maliyet düşürme en önemli öncelik olsa da, dijital dönüşüm yaygın olarak stratejik bir öncelik olarak görülmemektedir ve bu nedenle önümüzdeki iki yıl içinde sektör ortalamasından daha düşük bir yatırım seviyesi görülecektir.

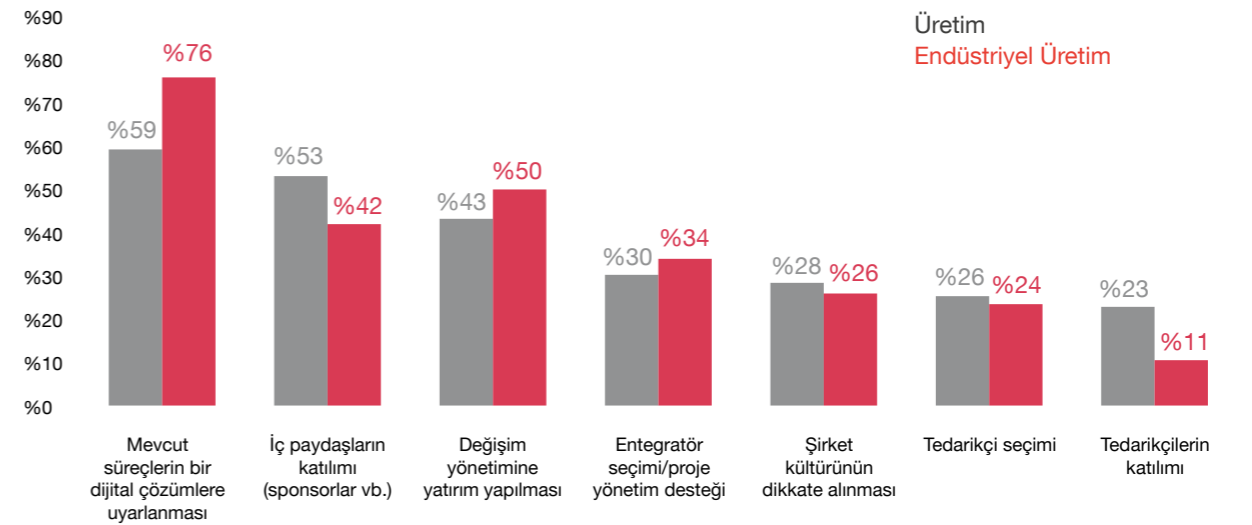
Endüstriyel Üretim şirketleri çoğunlukla operasyonel süreçler için (P2P ve S2P) dijital araçları kullanmaktadır.

Tedarik zinciri izlenebilirliği, (i) önemli tedarik risklerini güvence altına alma ve (ii) 1. kademe (Tier 1) dışındaki tedarikçileri tanıma ihtiyacına bir yanıt olarak, üretim şirketleri için yaygın bir kullanım alanıdır.

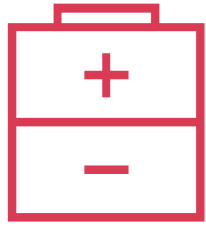
Üretim şirketleri, sektördeki diğer şirketlere göre dijital çözümleri uygulamakta daha fazla zorluk yaşıyor gibi görünse de, dijital çözümlerin katma değerini etkin bir şekilde kullanabilmektedirler.

Üretim şirketleri, süreçleri dijital çözümlere göre uyarılmanın dijitalleştirme projeleri için birincil başarı faktörü olduğu konusunda hemfikirlerdir ve bu durum bu yetkinliğin daha önce eksik olduğunu göstermektedir. Karmaşık süreçler ve iş uygulamaları ile entegre olurken, dijital bir çözümün arayüzü büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, herhangi bir dijital dönüşüm projesini başlatmadan önce bu süreçleri anlamak çok önemlidir.

Dijital dönüşüm için temel başarı faktörleri

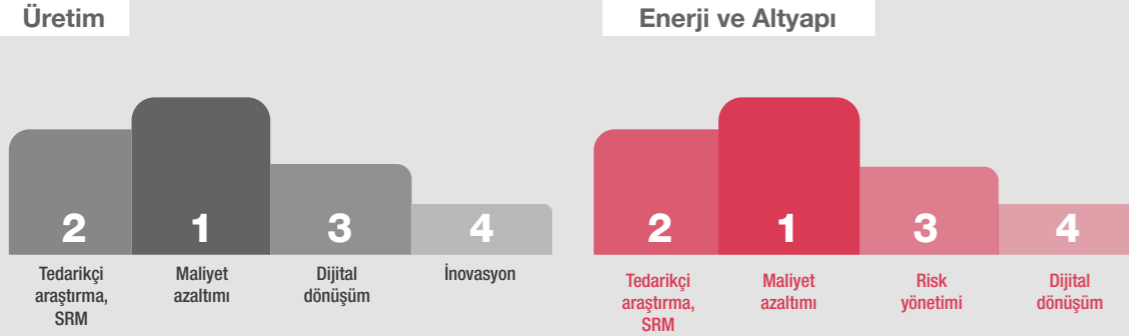


Baz: 54 katılımcı



Enerji ve Altyapı

Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



Dijital yol haritası

Üretim	Enerji ve Altyapı
Şu anda en çok uygulanan dijital kullanım alanları	
1 P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura	P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura
2 Veri analizi ve görselleştirme	Veri analizi ve görselleştirme
3 S2C dijitalleştirilmesi	S2C dijitalleştirilmesi
En çok yatırım alan kullanım alanları	
1 Veri analizi ve görselleştirme	Veri analizi ve görselleştirme
2 S2C dijitalleştirilmesi	P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura
3 İdari süreçlerin otomasyonu	S2C dijitalleştirilmesi
Yüksek potansiyele sahip kullanım alanları	
1 Akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme	Akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme
2 İdari süreçlerin otomasyonu	İdari süreçlerin otomasyonu
3 Risk yönetimi	P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura
2 yıl içerisinde ortalama yatırım	
1.075 bin €	950 bin €

Talepten ödemeye kadar süreçler, enerji sektöründeki satınalma birimleri tarafından öncelikli olarak hedeflenen kullanım alanıdır. Bugün en yaygın uygulanan kullanım alanıdır ve yüksek potansiyele sahip kullanım alanı olarak kabul edilebilecek seviyede yatırım almaktadır.

Bu temel kullanım alanı, üretim sektöründe daha az gelişmiş fırsatı sunmaktadır.

Geniş satınalma yelpazesi, enerji endüstrisi için dijital bir P2P çözümünü uygulamayı potansiyel olarak daha karmaşık hale getirmektedir: üretim sektöründeki şirketlerin üçte ikisine kıyasla bu endüstrideki şirketlerin yarısından azı düzenli olarak bir P2P çözümü kullanmaktadır.

Çözümlerin yaygınlaştırılmasından elde edilen yüksek performansa rağmen dijital teknolojilerin orta düzeyde kullanımı

Dijital dönüşüm performansı

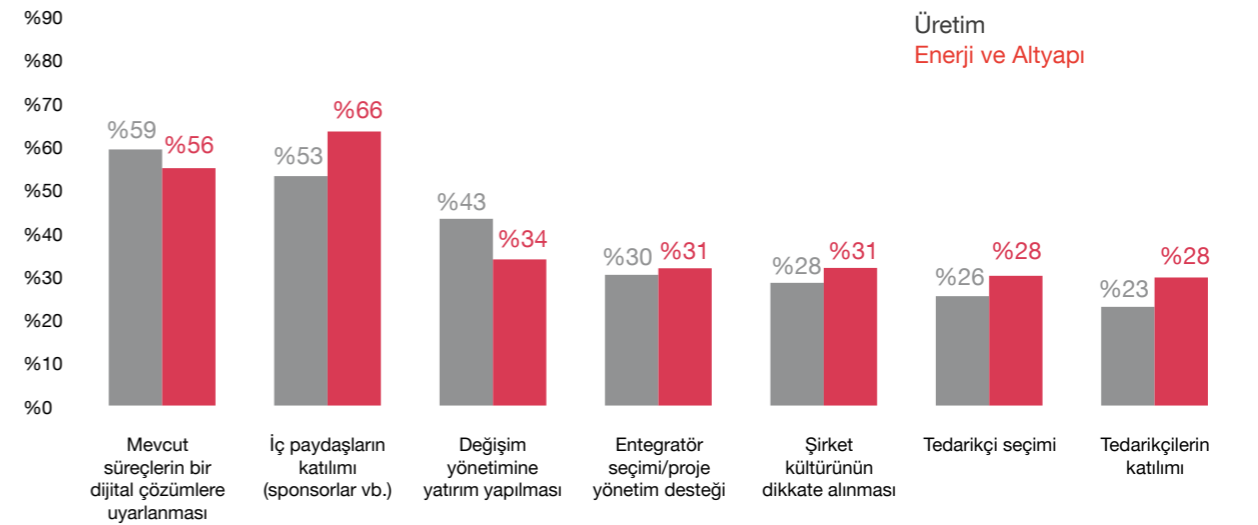
	Dijital çözümlerini en uygun şekilde uygulamaya alan işletmelerin yüzdesi		Ortalama performanslarında iyileşme gören işletmelerin yüzdesi
	Yüksek kullanıcı katılım oranı*	Yüksek özellik kullanım oranı**	
Üretim	%31	%26	%79
Enerji ve Altyapı	%50	%40	%68

* çözümün hedef kullanıcıların %75'inden fazlası tarafından kullanılması

** çözümden, özelliklerinin %75'inden fazlasının kullanılması sayesinde verimli bir şekilde yararlanılması

Enerji ve Altyapı endüstrisi, hem kullanıcı katılımı hem de teknik özelliklerin kullanımı açısından dijital çözümlerin devreye alınmasında yüksek bir performans göstermiştir. Satınalma birimlerinin dijital dönüşümü değerlendirildiğinde önde gelen endüstrilerden biridir. Paydaşların desteğinin alınması, dijital dönüşüm projeleri için ana başarı faktörü olarak görülmektedir ve bu da şirket içindeki iş aktörlerinin yüksek katılım oranını açıklamaktadır. Bununla birlikte, algılanan performans kazanımları, dijital çözümlerin daha az gelişmiş kullanımı ile açıklanabilecek şekilde üretim sektöründeki diğer şirketlere göre daha düşük kalmaktadır.

Dijital dönüşüm için temel başarı faktörleri



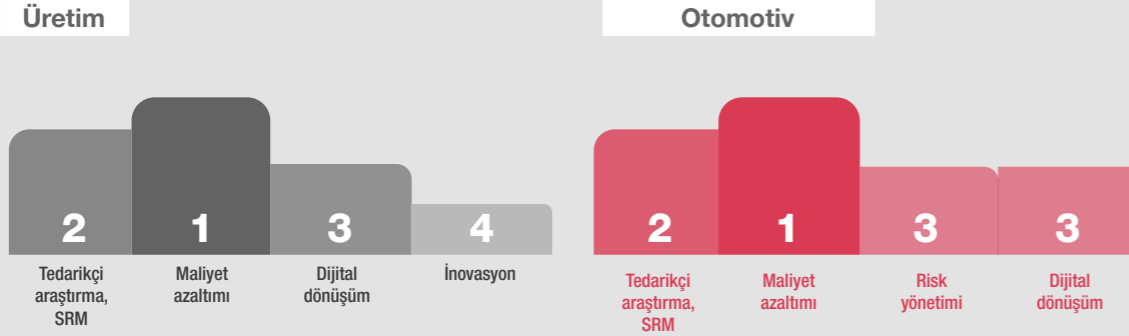
Baz: 42 katılımcı



Otomotiv

Tedarik zincirini güvence altına almak için tedarikçilere odaklanan ve iyi kontrol edilen bir dijital dönüşüm

Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



Dijital dönüşüm performansı

	Dijital çözümlerini en uygun şekilde uygulamaya alan işletmelerin yüzdesi		Ortalama performanslarında iyileşme gören işletmelerin yüzdesi
	Yüksek kullanıcı katılım oranı*	Yüksek özellik kullanım oranı**	
Üretim	%31	%26	%79
Otomotiv	%47	%41	%85

* çözümün hedef kullanıcıların %75'inden fazlası tarafından kullanılması

** çözümden, özelliklerinin %75'inden fazlasının kullanılması sayesinde verimli bir şekilde yararlanılması

Dijital yol haritası

Üretim	Otomotiv
Şu anda en çok uygulanan dijital kullanım alanları	
1 P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura	P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura
2 Veri analizi ve görselleştirme	S2C dijitalleştirilmesi
3 S2C dijitalleştirilmesi	Tedarik zinciri izlenebilirliği
En çok yatırım alan kullanım alanları	
1 Veri analizi ve görselleştirme	Veri analizi ve görselleştirme
2 S2C dijitalleştirilmesi	S2C dijitalleştirilmesi
3 İdari süreçlerin otomasyonu	Tedarik zinciri izlenebilirliği
Yüksek potansiyele sahip kullanım alanları	
1 Akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme	Veri analizi ve görselleştirme
2 İdari süreçlerin otomasyonu	Tedarik zinciri izlenebilirliği
3 Risk yönetimi	S2C dijitalleştirilmesi
2 yıl içerisinde ortalama yatırım	
1.075 bin €	1.200 bin €

Otomotiv endüstrisindeki satınalma birimleri, tedarik zincirlerinde izlenebilirliği sağlamak ve tedarikçileriyle ilgili bilgilerini konsolide etmek için dijital çözümlerini devreye almakta ve uygulama alanlarını artırmaktadır.

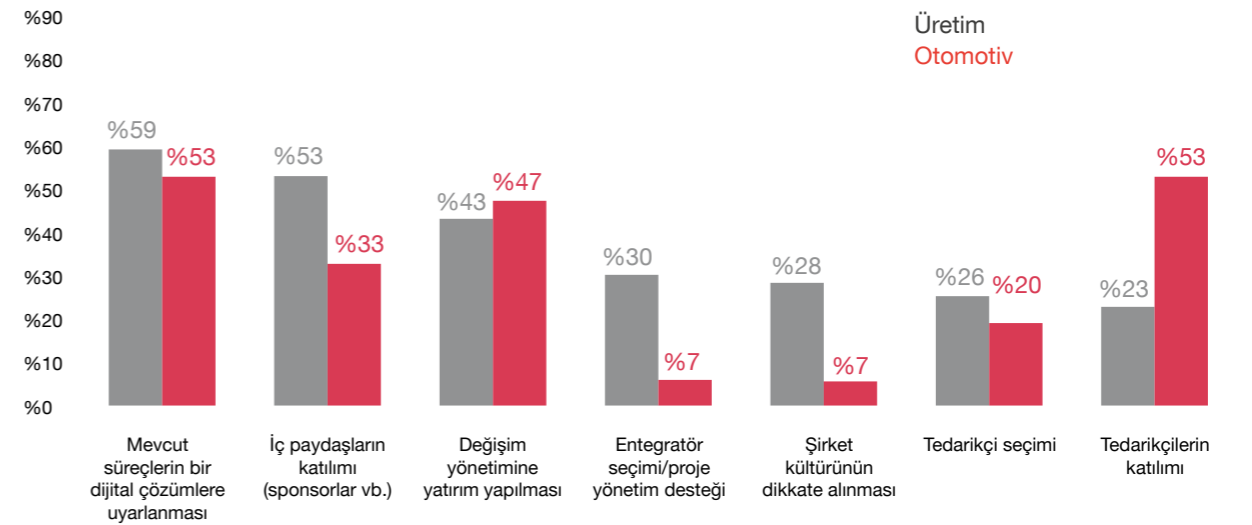
Bu dijital kullanım alanı, günümüzde en çok kullanılan alanlardan biridir ve gelişim için önemli olanaklar sunmaktadır.

Dijital dönüşüm, 1. kademe (Tier 1) ve altındaki tedarikçilerle ilişkileri ve ilgili riskleri yönetmek gibi otomotiv endüstrisine özgü tedarik zorluklarının üstesinden gelmek için kullanılmaktadır.

Otomotiv endüstrisi, dijital araçlarının uygulamaya alınması ve kullanımını başarıyla optimize etmekte ve operasyonlarında performans kazanımlarını en üst düzeye çıkarmaktadır. Üretim sektöründeki diğer şirketlerden daha iyi performansa sahiptir.

Tedarikçilerin katılımını sağlamanın dijital dönüşüm projelerinin başarısı için ana faktör olduğunun altı çizilmelidir. Tedarikçileri dahil etmek ve onları dijital araçları kullanmaya teşvik etmek için gösterilen çabalar sonuç vermekte ve performans kazanımları elde edilmektedir.

Dijital dönüşüm için temel başarı faktörleri



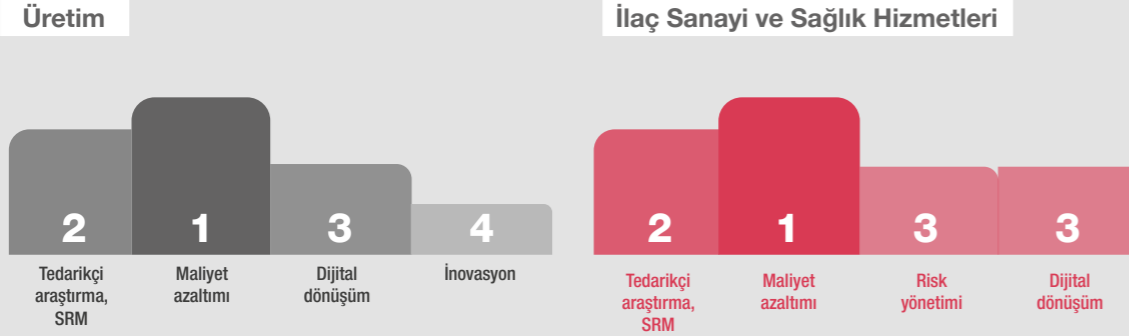
Baz: 27 katılımcı



İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri

Standardizasyonun yüksek olduğu bir ortamda karmaşık ve kritik alımları güvence altına almak için dijital dönüşüm

Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



Dijital dönüşüm performansı

	Dijital çözümlerini en uygun şekilde uygulamaya alan işletmelerin yüzdesi		Ortalama performanslarında iyileşme gören işletmelerin yüzdesi
	Yüksek kullanıcı katılım oranı*	Yüksek özellik kullanım oranı**	
Üretim	%31	%26	%79
Enerji ve Altyapı	%23	%23	%77

* çözümün hedef kullanıcıların %75'inden fazlası tarafından kullanılması

** çözümden, özelliklerinin %75'inden fazlasının kullanılması sayesinde verimli bir şekilde yararlanılması

Dijital yol haritası

Üretim	İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri
Şu anda en çok uygulanan dijital kullanım alanları	
1 P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura	P2P dijitalleştirilmesi ve e-fatura
2 Veri analizi ve görselleştirme	S2C dijitalleştirilmesi
3 S2C dijitalleştirilmesi	Veri analizi ve görselleştirme
En çok yatırım alan kullanım alanları	
1 Veri analizi ve görselleştirme	Veri analizi ve görselleştirme
2 S2C dijitalleştirilmesi	S2C dijitalleştirilmesi
3 İdari süreçlerin otomasyonu	Tedarik zinciri izlenebilirliği
Yüksek potansiyele sahip kullanım alanları	
1 Akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme	Tedarik zinciri izlenebilirliği
2 İdari süreçlerin otomasyonu	Risk yönetimi
3 Risk yönetimi	Veri analizi ve görselleştirme
2 yıl içerisinde ortalama yatırım	
1.075 bin €	515 bin €

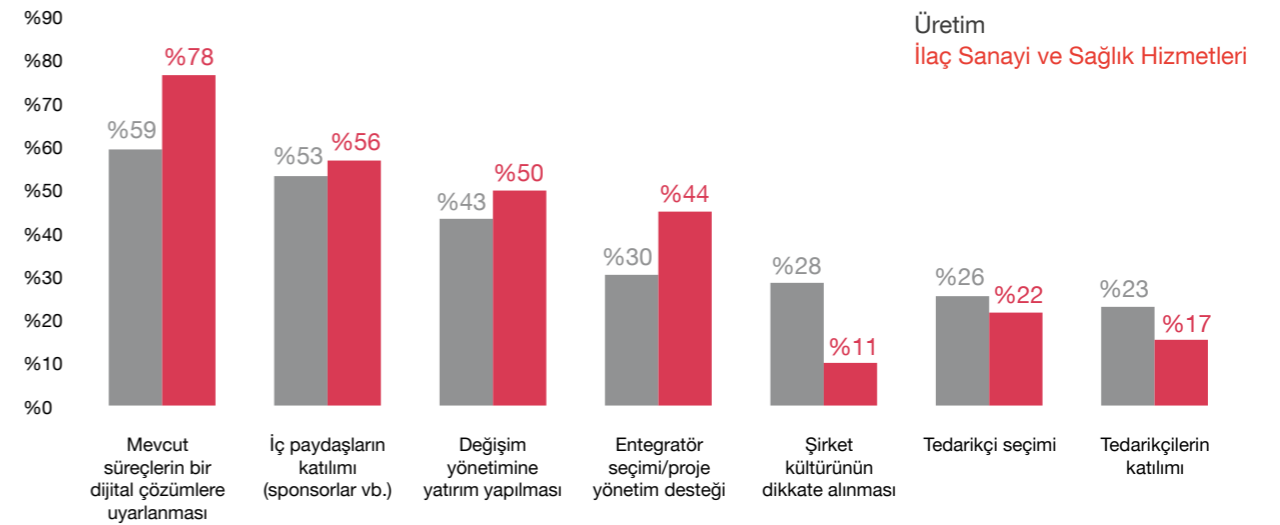
Veri analizi ve tedarik zinciri izlenebilirliği, en fazla yatırım alan ve önümüzdeki iki yıl içinde en yüksek gelişim potansiyeline sahip kullanım alanlarıdır. Karmaşık ve teknik satınalma kategorilerinin yönetilmesine ve İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri endüstrisine özgü standartları karşılamaya yardımcı olmaktadır. Ek olarak, kritik önemi COVID-19 kriziyle daha da netleşen, tedarik zincirinin güvence altına alınmasına katkıda bulunmaktadır.

Beceri geliştirme ve kazanmanın, yetenek yönetiminin hem çalışanları işe alma ve elde tutma hem de becerilerini geliştirme açısından uzun vadede önemini ortaya koyarak, sektördeki satınalma birimlerinin üçüncü önceliği olarak konumlandırıldığı altı çizilmelidir.

İlaç endüstrisindeki satınalma birimleri için kullanıcı katılım oranı üretim sektöründeki diğer şirketlere göre daha düşük olsa da, performans kazanımları neredeyse eşdeğerdir. Yatırımların önemli ölçüde artırılması koşuluyla, performansı iyileştirme potansiyeli yüksektir.

Bu nedenle, bu endüstrideki satınalma birimleri için önümüzdeki yıllarda çalışanlar tarafından dijital çözümlerin benimsenmesi ve çalışanların becerilerinin artırılması bir öncelik olmalıdır. İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri endüstrisindeki firmalar yaygın olarak, performans kazanımlarının öncelikle iş süreci dönüşümünden kaynaklandığını gözlemlemektedir.

Dijital dönüşüm için temel başarı faktörleri



Baz: 25 katılımcı



Perakende ve Dağıtım

Rekabet avantajı kaynağı olarak satınalmayı desteklemek için dijital dönüşüm

Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



Dijital yol haritası



Dijital araçlar asıl olarak veri yönetimi için kullanılmaktadır ve bu trendin, bu alanı hedefleyen önemli yatırımlar sayesinde artması beklenmektedir.

Verilerin kullanımı ve izlenmesi, Perakende ve Dağıtım endüstrisinde satış alanında rekabet avantajları yaratabilmektedir, ancak aynı zamanda satınalma gibi tedarik zincirinde daha önceki aşamalarda da avantajlar gözlenebilmektedir.

Ek olarak, tedarik zinciri izlenebilirliği, yüksek potansiyele sahip bir dijital kullanım alanıdır. Müşteriler için giderek artan kurumsal ve sosyal sorumluluk (ör. çevreye saygı, kayıt dışı işlemlerle mücadele vb.) kaygılarını da dikkate alacak şekilde işlemleri daha güvenilir hale getirmenin ve tedariki güvence altına almanın bir yoludur.

Dijital dönüşüm performansı

	Dijital çözümlerini en uygun şekilde uygulamaya alan işletmelerin yüzdesi		Ortalama performanslarında iyileşme gören işletmelerin yüzdesi
	Yüksek kullanıcı katılım oranı*	Yüksek özellik kullanım oranı**	
Üretim	%37	%34	%78
Perakende ve Dağıtım	%21	%37	%81

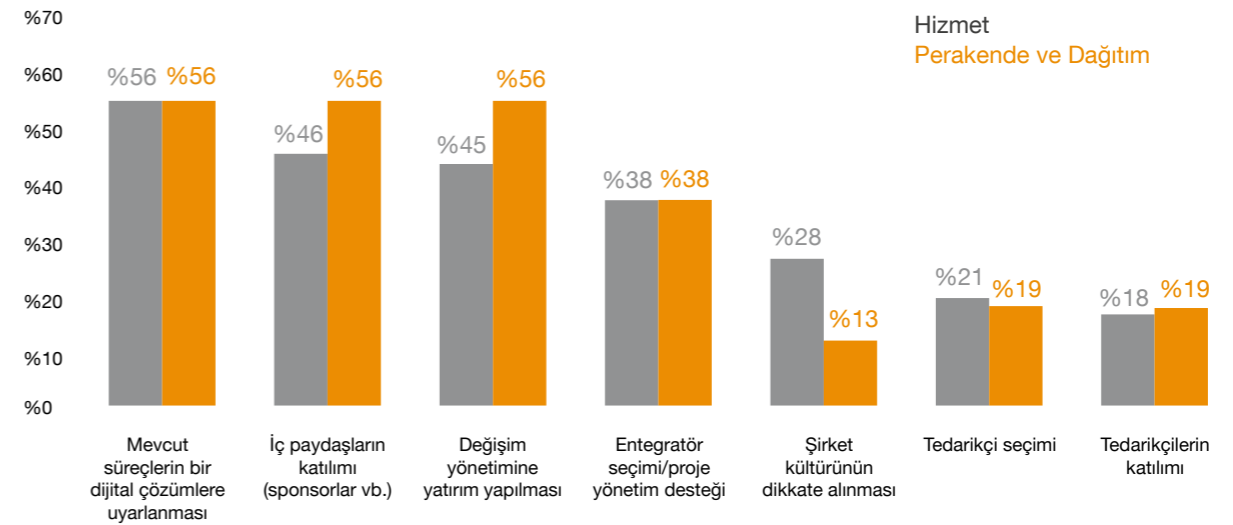
* çözümün hedef kullanıcıların %75'inden fazlası tarafından kullanılması

** çözümden, özelliklerinin %75'inden fazlasının kullanılması sayesinde verimli bir şekilde yararlanılması

Sektörün, çalışanların dijital çözümleri yüksek düzeyde benimsemesi konusunda zorluklar yaşadığı görülmektedir. Dijital dönüşümün önemli bir parçası, özellikle çalışanların becerilerinin artırılması ve iş yapış şekillerinin değişiminin teşvik edilmesi yoluyla dijital dönüşüme eşlik eden iş süreçleri dönüşümüdür.

Dijital çözümleri entegre etmenin önemi azımsanmış olabilir ve bu da kullanıcı katılım oranının neden ortalamadan önemli ölçüde altında olduğunu açıklamaktadır.

Dijital dönüşüm için temel başarı faktörleri



Baz: 29 katılımcı



Bankacılık, Sigorta ve Finansal Hizmetler

Rekabetçi bir ortamda riskleri yönetme hedefiyle yönlendirilen bir dijital dönüşüm dinamiği

Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



Dijital dönüşüm performansı

	Dijital çözümlerini en uygun şekilde uygulamaya alan işletmelerin yüzdesi		Ortalama performanslarında iyileşme gören işletmelerin yüzdesi
	Yüksek kullanıcı katılım oranı*	Yüksek özellik kullanım oranı**	
Üretim	%37	%34	%78
Perakende ve Dağıtım	%47	%41	%74

* çözümün hedef kullanıcıların %75'inden fazlası tarafından kullanılması

** çözümden, özelliklerinin %75'inden fazlasının kullanılması sayesinde verimli bir şekilde yararlanılması

Dijital yol haritası



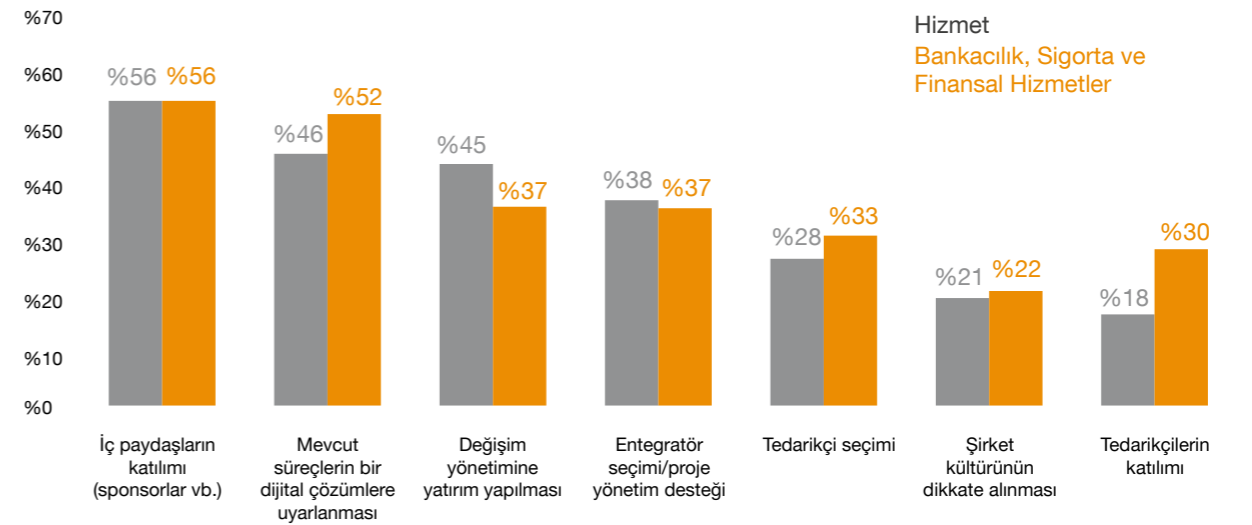
Bankacılık, Sigorta ve Finansal Hizmetler endüstrisi, diğer hizmet sektörü oyuncularından farklı olarak halihazırda iyi bir şekilde entegre edilmiş olan işbirliği portallarının kullanım seviyesini yakalamaktadır. Bu tür araçlar, satınalma danışmanları, satınalma birimleri ve tedarikçiler arasındaki etkileşimleri kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır.

Veri güvenliği ve siber güvenliğin sektör için kilit konular haline gelmesi nedeniyle, risk yönetimi artık ikinci stratejik önceliklidir. Bu kullanım alanının, en yüksek yatırım seviyelerini ve en hızlı gelişimi görmesi beklenmektedir.

Pazara yeni "dijital yerli" rakiplerin gelmesi, endüstrinin dijital dönüşümünü hızlandırmakta ve şirketleri iş süreçlerine yaklaşımlarını yeniden düşünmeye teşvik etmektedir.

Fintech'in hızlı gelişimi ve müşteri gereksinimlerini karşılamak için çevikliğe duyulan ihtiyaç, endüstrideki işletmelerin dijital dönüşümlerini hizmet sektöründeki diğer şirketlere göre daha hızlı hayata geçirmelerine neden olmuştur ve bu da dijital çözümlerin devreye alınmasında neden bir adım önde olduklarını açıklamaktadır.

Dijital dönüşüm için temel başarı faktörleri



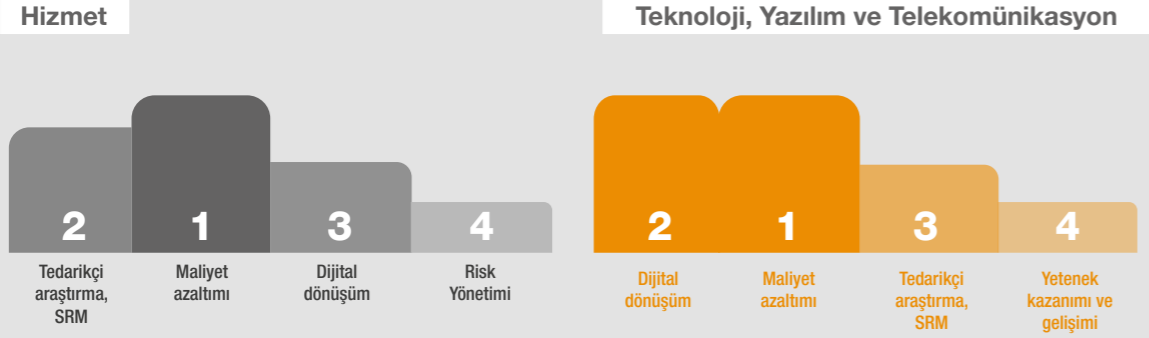
Baz: 45 katılımcı



Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon

Satınalma birimleri, operasyonel süreçlerin dijital dönüşümüne odaklanmaktadır

Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



Dijital dönüşüm performansı

	Dijital çözümlerini en uygun şekilde uygulamaya alan işletmelerin yüzdesi		Ortalama performanslarında iyileşme gören işletmelerin yüzdesi
	Yüksek kullanıcı katılım oranı*	Yüksek özellik kullanım oranı**	
Üretim	%37	%34	%78
Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon	%44	%40	%87

* çözümün hedef kullanıcıların %75'inden fazlası tarafından kullanılması

** çözümden, özelliklerinin %75'inden fazlasının kullanılması sayesinde verimli bir şekilde yararlanılması

Dijital yol haritası



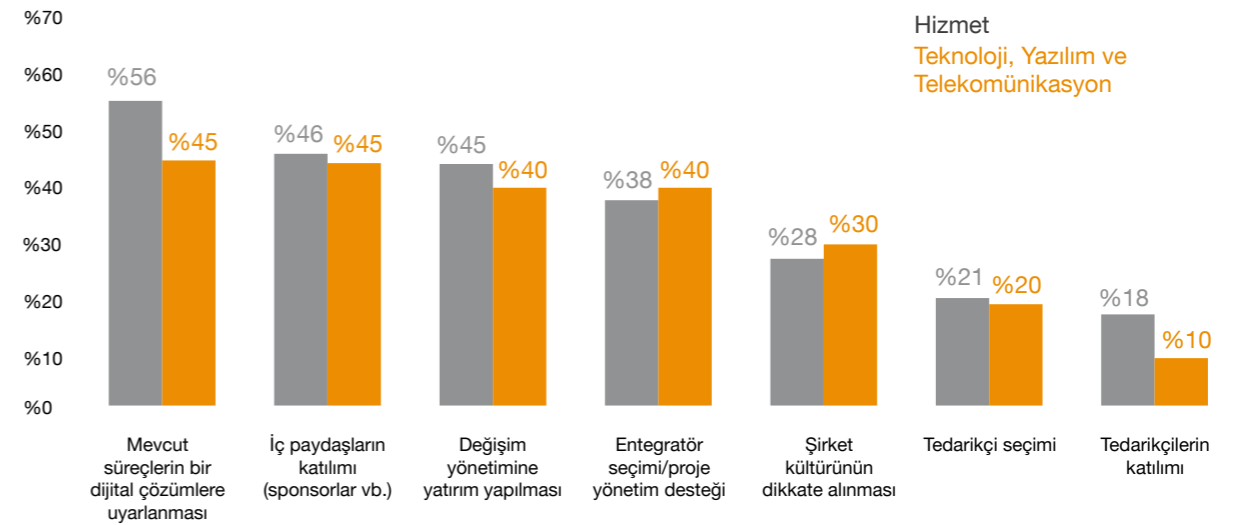
Ankete katılanların üçte biri, dijital dönüşümün Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon endüstrisindeki satınalma birimleri için maliyet düşürme ile birlikte en büyük öncelik olduğunu belirtmiştir.

Bu trend, bu şirketlerin satınalma birimi seviyesinin ötesinde pazarlarında yaşadıkları dijital dönüşüm zorluklarını yansıtmaktadır.

Dijital araçların kullanımı, talepten ödemeye süreçler ve idari görevler gibi operasyonel süreçleri otomatize etmeye odaklanmıştır. Kullanıcı sayısı açısından en yüksek büyüme potansiyeline sahip sanal satınalma asistanları başta olmak üzere, önümüzdeki iki yıl içinde planlanan yatırımlar sayesinde bu trendlerin yoğunlaşması beklenmektedir.

Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon endüstrisinde, dijital dönüşümden elde edilen performans kazanımlarını en üst seviyededir. operasyonel süreçlerin otomasyonu, orta düzeyde karmaşıklığa sahip standartlaştırılmış satınalma kategorilerinde gözle görülür faydalar oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Dijital dönüşüm için temel başarı faktörleri



Baz: 29 katılımcı



PwC EMEA iletişim bilgileri

Dr Norbert F. Fischer
Almanya
norbert-f.fischer@de.pwc.com

Jan Herrmann
Almanya
jan.herrmann@pwc.com

Robert Weissbarth
Almanya
robert.weissbarth@pwc.com

Lorenzo Paolo Brunello
İtalya
lorenzo.paolo.brunello@pwc.com

Dr Bashar El-Jawhari
Orta Doğu
bashar.el-jawhari@pwc.com

Mark McKeever
İrlanda
mark.mckeever@pwc.com

Fabian Roosen
Belçika
fabian.roosen@pwc.com

Manuel Diaz Delgado
İspanya
manuel.diaz.delgado@es.pwc.com

Isabelle Carradine
Fransa
isabelle.carradine@pwc.com

Ceyhun Togo
İsviçre
ceyhun.togo@pwc.com

Staffan Hellberg
İsveç
staffan.hellberg@pwc.com

Henrik Olsson
İsveç
henrik.olsson@pwc.com

Leon Smith
Birleşik Krallık
leon.c.smith@pwc.com

Mathieu Rosier
Hollanda
mathieu.rosier@pwc.com

İsmail Karakiş
Türkiye
ismail.karakis@pwc.com

Vera Abaturova
Rusya
vera.abaturova@pwc.com

Harald Dutzler
Avusturya
harald.dutzler@pwc.com

Alex Murage
Doğu Afrika
alex.murage@pwc.com

Frederic Chapelle
Lüksemburg
frederic.chapelle@pwc.com

Thomas Siersbæk Heller-Njor
Danimarka
thomas.siersbaek.heller-njor@pwc.com

Pekka Pesonen
Finlandiya
pekka.v.pesonen@pwc.com

Selim Sumer
Norveç
selim.sumer@pwc.com



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

© 2021 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.

2021-0002