

# PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması 2022



Genel Bulgular 03

Dijital Satınalmanın  
Mevcut Durumu 05

Dijital Satınalmanın  
Gelecekteki Durumu 15

Coğrafi Genel Bakış 24

Sektör Analizleri 32

“

PwC olarak, satınalma alanında yeni dijital teknolojilerin yaygın ve başarılı bir şekilde kullanılma seviyesini daha iyi anlamak için Dijital Satınalma Araştırmasını bu sene küresel olarak gerçekleştirdik. Araştırmamız, 60'tan fazla ülkeden 800'den fazla katılımcı şirketle satınalma alanındaki dijital dönüşümün küresel durumunu benzersiz bir şekilde temsil ediyor. 100 yanıtla yüksek düzeyde katılım göstererek değerli katkılar sağlayan Türkiye'deki satınalma profesyonellerine teşekkür ediyor ve 4. Dijital Satınalma Araştırmasının sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Tedarik zincirlerindeki kırılmalar, uzaktan veya hibrit gibi yeni çalışma yöntemleri, birçok emtia için artan fiyatlar, bazı kritik girdi malzemelerindeki kriz ortamı gibi yeni risklerin ortaya çıkması, satınalma birimlerinin dijital dönüşüm algısını değiştirdi. Dijitalleşme seviyesi tüm sektörlerde ilerlemeye devam ederken, bugün itibarıyla maliyet kontrolü, süreç verimliliği, tedarik zinciri izlenebilirliği ve tedarikçi ilişkileri yönetimini güvence altına alma gibi zorlukları yönetebilmek için dijitalleşme önemli bir gereklilik haline geldi. Ayrıca, dijital dönüşüm günümüzde risk yönetimi ve uyumluluk açısından da kritik öneme sahip olmaya başladı.

Dünya genelinde şirketlerin dijital yol haritaları, öncelikli olarak CO2 emisyonlarını takip eden yenilikçi ve sürdürülebilir uygulama örneklerini içeriyor. ESG konularının önümüzdeki yıllarda Türkiye'de de önem kazanması bekleniyor: Satınalma birimleri şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahip olacak.

PwC Türkiye olarak pandemi döneminden bu yana öne çıkan ve değişen dengelerin şekillendireceği gelecek doğrultusunda dijitalleşme dahil satınalma ve tedarik yönetimi alanında stratejiden uygulamaya kadar her aşamada en iyi uygulamaları ve örnek çözümleri geliştirmeye devam edeceğiz.



**Dr. İsmail Karakış**

PwC Türkiye

Şirket Ortağı

Tedarik Zinciri Lideri

# Dijital Satınalma Araştırması: Satınalma profesyonellerinin dünyasına küresel bir bakış

800+ Satınalma profesyoneli

6 kıtada

Dünya çapında

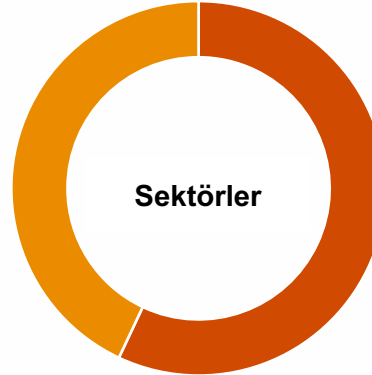
64 ülke

4 tema  
Kapsanan bazı temalar:

- ▶ Satınalma organizasyonunun mevcut vizyonu
- ▶ Süreç otomasyonu
- ▶ Dijital satınalma araçları
- ▶ Yol haritası ve gelecekteki dönüşüm



%43  
Hizmet



%57  
Sanayi

Sektörler

%26

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

%29

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

Şirket profilleri

%15

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

%30

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

%4

Satınalma Bilgi Sistemleri Müdürleri

%6

Diğer (genel yönetim, finans)

%25

Satınalma Direktörleri

%8

Tedarik Zinciri/Operasyon fonksiyonları

Katılımcı profilleri

%13

Kategori Satınalma Uzmanları

%23

Satınalma Müdürleri/Proje Müdürleri

%21

Satınalma Liderleri (CPO)

### Dijital Satınalmanın mevcut durumu

- ▶ **Dijital dönüşüm, CPO'ların yol haritasında (+6 puan) ilerlerken**, maliyet azaltımı ve stratejik kaynak bulma (%61) bu haritada hala öncü konumdadır.
- ▶ **Dijital dönüşüm**, geleneksel süreç optimizasyonu ve maliyet azaltımı hedeflerine ek olarak **risk yönetimi ve uyumluluk konularını da kapsamaktadır**.
- ▶ **Tedarikten ödemeye (S2P) dijitalleştirilmesi** satınalma birimleri için "**yenı normal**" haline gelmiştir. Katılımcıların %90'ı tedarikten sözleşmeye (S2C) veya talepten ödemeye (P2P) çözümlerinden birini, %77'si ise her ikisini birden kullanmaktadır.
- ▶ **Süreçlerini yüksek düzeyde dijitalleştirmiş şirketlerin %80'i**, veri kullanılabilirliği sayesinde **değer yaratabilmektedir**. Ancak şirketlerin %55'i hala verilerinden yararlanmakta zorlanmaktadır.

### Dijital Satınalmanın gelecekteki durumu

- ▶ **Satınalma birimleri** ortalama %72 oranında dijitalleşme hedefi ile **2025 için oldukça iddialı bir dijitalleşme hedefi belirlemiştir**. Ancak, COVID-19 gerçeğiyle karşılaşan satınalma süreçlerinin gerçek dijitalleşme oranı %6 azalarak, ortalama %41 dijitalleşme oranına ulaşmıştır.
- ▶ **Orta ölçekli şirketler**, satınalma dijital dönüşümüne yönelik **yatırımlarını önemli ölçüde artırmayı planlarken**, (2020 ile 2022 arasında +%50), büyük ve çok büyük şirketler bütçelerini korumaktadır.
- ▶ **CPO'lar yol haritalarını, tedarikten ödemeye (S2P) süreçlerindeki dijitalleşmenin yanı sıra ESG ve tedarik zinciri izlenebilirliği gibi yenilikçi uygulama alanlarına odaklanmaktadır**. Yeni trendler, dijital yol haritalarında deneysel uygulama alanlarını rafa kaldırıp, kanıtlanmış katma değerli kullanım alanlarına odaklanmaya doğru eğilim göstermektedir.
- ▶ **Tedarikçilerin karbondioksit emisyonlarının takibi**, satınalma birimleri için **önemli bir başlangıç noktası olmaya başlamıştır**. Şirketlerin %27'si halihazırda yeni ortaya çıkan bu uygulama alanını kendi organizasyonlarında kullanmakta veya denemektedir.
- ▶ **Satınalma süreçlerinde blokzincir uygulanabilirliği** satınalma birimlerinin %59'u için **hala netleştirilmesi gereken bir konudur**. Ancak, blokzincir tüm tedarik zinciri süreçleri için değerli iyileştirmelerin bir etmeni olarak görülmektedir.



*Araştırmada daha fazlasını öğrenin:*

*Sektör karşılaştırmaları, PwC en iyi uygulamaları, coğrafi analizler ve daha fazlası*

# 1

## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

# Dijital dönüşüm yol haritalarında önem kazanırken, maliyet azaltımı ve stratejik kaynak bulma CPO'ların önceliği olmaya devam etmektedir

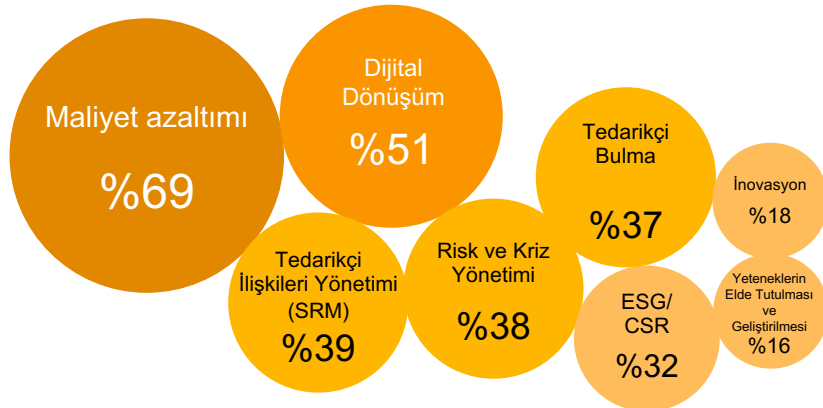
**Satınalma profesyonellerinin %61'i zorlu süreçleri yönetebilmek için maliyet azaltımı (%37) ve stratejik kaynak bulma (%24) konularına odaklanmaya devam etmektedir**

Tedarik zinciri üzerindeki kıtlık, fiyat artışı, enflasyon, sağlık krizi gibi tehditlerin arttığı mevcut dönemde, satınalma birimleri şirket içindeki temel hedeflerine güçlü bir şekilde odaklanmıştır.

Tedarikçilerle ortaklıklar kurmak, stratejik tedarikçileri desteklemek, alternatif kaynaklar bulmak için tedarikçi listesini gözden geçirmek, tedariki güvence altına almanın temel adımlarıdır.

Hammadde fiyatlarının hızla artması ve ciddi maliyet tasarrufu gerektiren bazı sektörlerde faaliyetlerin azalması maliyetlerle ilgili yeni zorluklar ortaya çıkarmıştır.

## Satınalma birimlerinin ilk 3 sırada en çok belirtilen stratejik öncelikleri



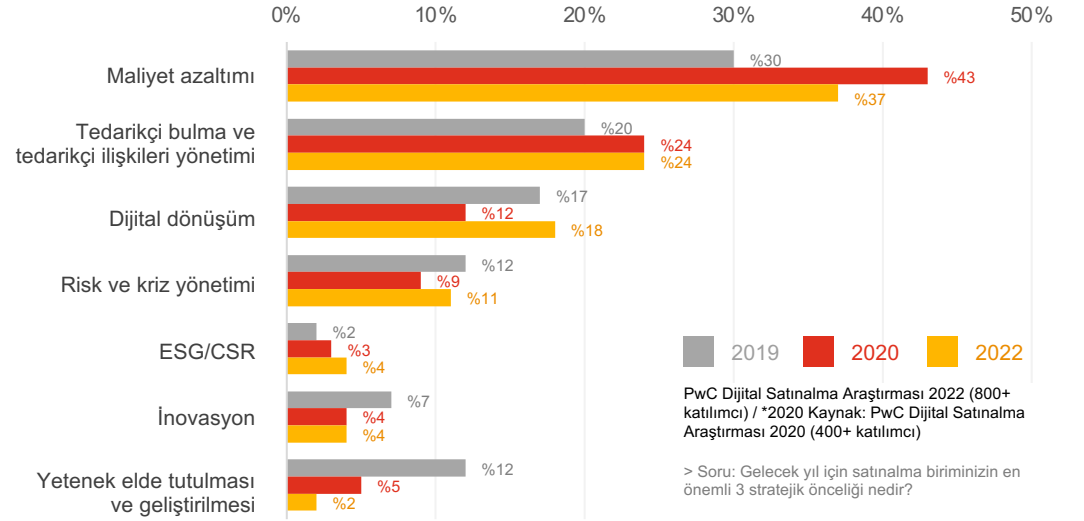
PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)  
Soru: Gelecek yıl için satınalma biriminizin en önemli 3 stratejik önceliği nedir?

## Dijital dönüşüm, satınalma birimlerinin gündemlerinde öncelikli bir şekilde yer almaktadır

- Dijital dönüşüm 2020 yılına göre 6 puanlık artışla 3. sıradadır.
- Dijital dönüşüm, satınalma profesyonellerinin yarısı için önümüzdeki yıllarda önemi artacak bir önceliklidir.

Satınalma birimlerinin dijitalleşmesi, artan belirsizlikleri kontrol altına almak ve ticari alışverişin gelişimini sağlamak için zorunlu hale gelmiştir. Dijitalleşme anlık risklere tepki vermeyi ve uzun vadeli satınalma dönüşümünü mümkün kılmaktadır.

## Satınalma birimlerinin 1 numaralı stratejik önceliği



PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı) / \*2020 Kaynak: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2020 (400+ katılımcı)  
> Soru: Gelecek yıl için satınalma biriminizin en önemli 3 stratejik önceliği nedir?

## Satınalma birimleri, kısa vadeli stratejik önceliklere odaklanmak için yetenek yönetimi ve inovasyon konularını gündemden çıkarmıştır

Şirketin geneli için katma değer yaratmada önemi artan rollerine rağmen, yetenek yönetimi ve inovasyon CPO'ların gündeminde %20'den daha az bir oranda yer almaktadır.

Mevcut kriz ortamı tedarikin uzun vadede güvence altına alınması, tedarik zinciri risklerinin yönetilmesi ve fiyat müzakereleri gibi acil konulara odaklanmayı gerektirmektedir. Geleceğe yönelik dönüşüm alanları (ESG, CSR) ise ikinci planda kalmıştır.

Bu durum, özellikle son yıllar içinde kayda değer eksikliği görülen yetenek yönetimi için önemli bir konudur. Ancak sürekli gelişen şirketler, yeni çalışma biçimleri ve dijital ortam, yetenek yönetimini sürdürülebilir bir gelecek için uzun vadeli bir yatırım olarak görmeyi gerektirmektedir.

# Dijital dönüşüm, geleneksel süreç optimizasyonu ve maliyet azaltımı hedeflerine ek olarak risk yönetimi ve uyumluluk tarafından da beslenmektedir

>%57

## Şirketlerin %57'sinden fazlası süreç optimizasyonunu dijital dönüşümde etkili bir güç olarak görmektedir

Satınalma profesyonelleri, dijital dönüşüm girişimleriyle süreç verimliliği ve şeffaflık için çabalamaktadır. Dijital dönüşüm projeleri çoğunlukla iş uygulamalarının yanı sıra süreçleri de düzene sokmayı amaçlamaktadır. Bu projeler satınalma süreçleri hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmanın yanında hedeflere ve çözüm yetkinliklerine uygun, optimize edilmiş bir hedef operasyon modeli tasarlanmasını gerektirmektedir.

## Güçlü bir "kullanıcı odaklı" düşünce yapısı oluşmaktadır

Yetenek yönetimi, CPO'lar için önemi azalan bir stratejik öncelik gibi görünse de, iş gücü üzerindeki baskıyı hafifletmek satınalma dijital dönüşümünün etkili bir hedefi olmaya devam etmektedir. Süreçlerin optimize edilmesi, iş verimliliğinin yanı sıra kullanıcı deneyimini de geliştirecek ve yeteneklerin daha yüksek katma değerli işlere odaklanmasını sağlayacaktır.

## Şirketlerin %47'si dijitalleşme yoluyla maliyet azaltımı hedeflemektedir

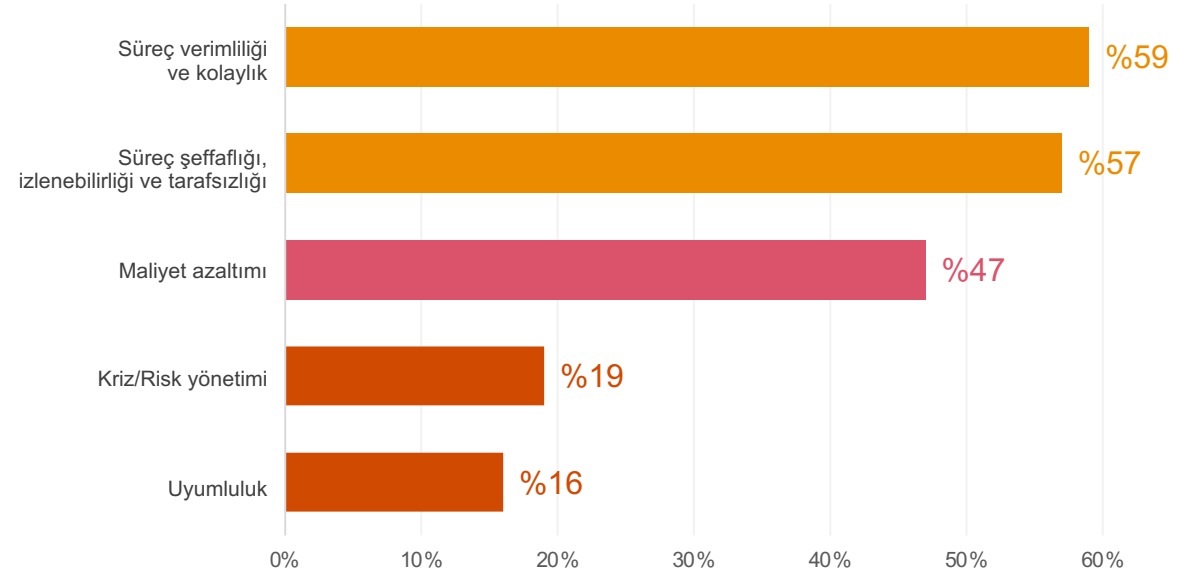
Maliyet azaltımına benzer şekilde dijitalleşme, dijital dönüşüm için önemli ve yüksek öncelikli bir etkidir. Kaynak bulma uygulamaları ve tedarikçi verilerinden faydalanılması ile dijitalleşme fırsatlarından yararlanılabilir.

## Risk yönetimi ve uyumluluk, yaklaşan dijital dönüşüm için etkili olması beklenen konulardır

COVID-19, dijital operasyonların katma değerini vurgularken şirketleri iş sürekliliğini sağlamaya zorlamıştır. Ayrıca, özellikle satınalma ve tedarik zinciri işlevleri için riskleri daha somut hale getirmiştir. Risk yönetimi, dijital dönüşüm için önemli bir etken olarak gösterilmektedir ve önümüzdeki yıllarda yaygınlaşma potansiyeline sahiptir.

Uyumluluk, dijital dönüşüm için başlı başına bir etmen olarak gösterilmektedir. Regülasyonlar ve müşterilerden gelen talepler ile artan şeffaflık gereksinimleri, istikrarlı bir şekilde önem kazanmakta ve uyumluluğu tüm şirketler için bir gereksinim haline getirmektedir.

## Satınalma dijital dönüşümünün ana faktörleri



PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)

> Soru: Dijital Satınalma Dönüşümü gerçekleştirmenin ana nedenleri nelerdir? (lütfen iki seçenek işaretleyiniz)



## CPO vizyonu

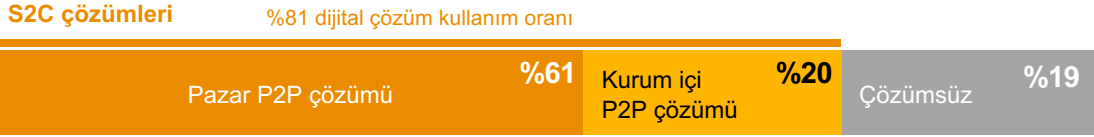
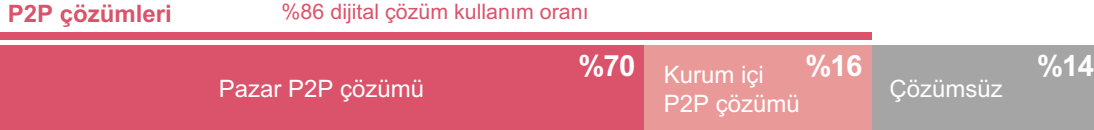


Satınalma dijital dönüşümünün ana etmenleri çeviklik, daha fazla kontrol ve sonuç olarak daha fazla verimliliklerdir.

CPO, Bankacılık, Sigortacılık, Finansal Hizmetler sektörü

# Tedarikten sözleşmeye (S2C) ve talepten ödemeye (P2P) çözümleri satınalma birimleri için “yeni normal” haline gelmiştir

## Satınalma birimlerinin dijital çözüm kullanım oranı



PwC Dijital Satınalma Araştırması, 2022 (800+ katılımcı)  
Sorular : Şirketiniz tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçleri için mevcutta hangi dijital satınalma çözümlerini kullanmaktadır?

**1/10** Şirketlerin 10'da 1'i hala donanımlı değildir, ancak %65'i 2025 yılına kadar S2P çözümlerine yatırım yaparak rakiplerine yetişmeyi planlamaktadır

Şirketlerin %10'u satınalma süreçlerini yönetirken S2C ya da P2P çözümü kullanmamaktadır. Bu çözümlerin benimsenmesinin şirketlerin büyüklüğü, kullanıcı sayısı ve yatırım kapasitesi ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Dijital çözüm kullanmayan şirketlerin %78'i küçük ve orta ölçekli şirketlerdir.

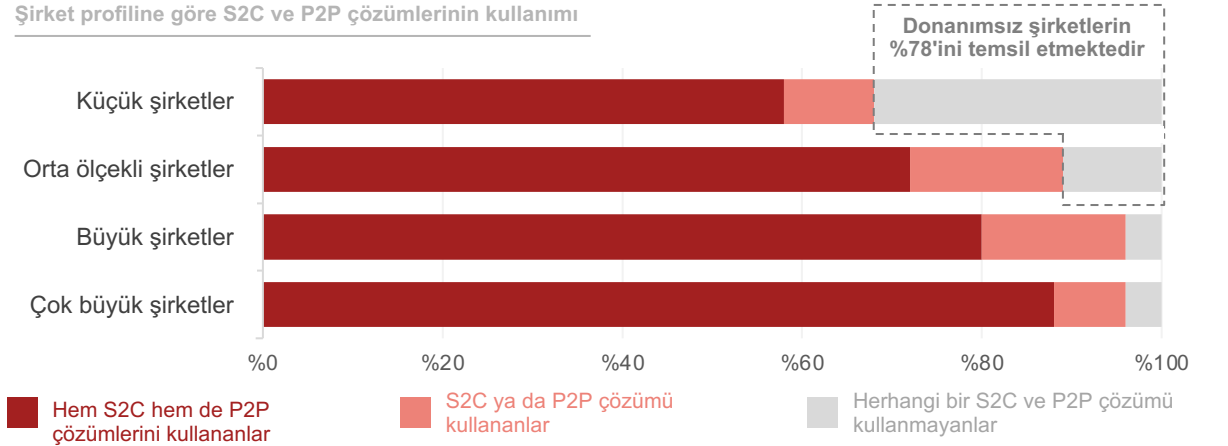
Ancak küçük ve orta ölçekli şirketler, güçlü yatırımlarla desteklenen dijital yol haritalarında S2C ve P2P dönüşümüne öncelik vererek daha büyük şirketleri yakalamayı planlamaktadır.

**%77** S2P dijitalleşmesi, şirketlerin %77'si için sahip olunması tercih edilenden ziyade sahip olunması zorunlu bir çözüm haline gelmiştir

Şirketlerin büyük çoğunluğu halihazırda bir P2P veya S2C çözümüne sahiptir. Şirketlerin %77'si her iki çözümü kullanmaktadır. Bu durum süreçlerin dijitalleştirilmesinin temeline ilişkin ortak bir vizyon olduğunu göstermektedir. Tedarikten ödemeye (S2P) süreçlerini dönüştürmek uzun süreli bir uğraş olmuş, mevcut durumda satınalma birimleri için yeni normal haline gelmiştir.

S2C veya P2P süreçleri için özel bir çözüm kullanan şirketler arasında her 5 şirketten yaklaşık 1'i kurum içi bir çözümlerle donatılmıştır. (P2P için %16 ve S2C için %20). Gelişen BT ekosistemi, bu tür çözümlerin işlevliliğini zamanla karmaşıklaştıracaktır. Bu nedenle, kurum içi çözümlerin bakımı giderek daha zor olacaktır.

## Şirket profiline göre S2C ve P2P çözümlerinin kullanımı

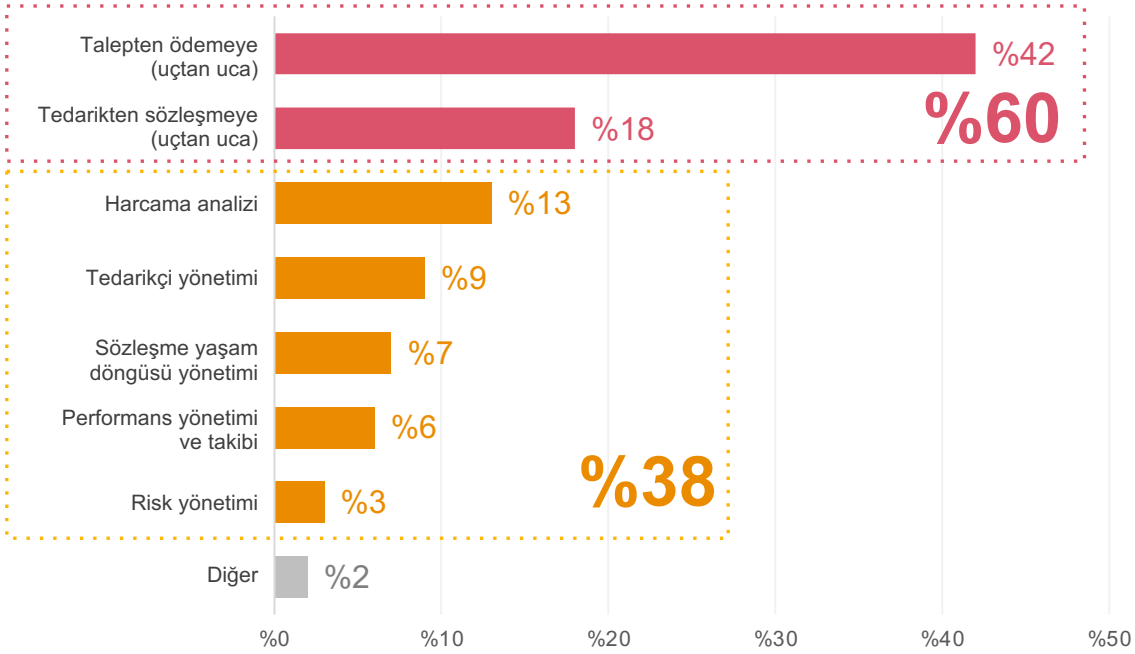


PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)  
> Sorular: Şirketiniz tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçleri için mevcutta hangi Dijital Satınalma çözümlerini kullanmaktadır? / Şirketiniz talepten ödemeye (P2P) süreçleri için mevcutta hangi Dijital Satınalma çözümlerini kullanmaktadır?



# Satınalma dijital dönüşümünün faydaları, tedarikten ödemeye süreçlerinin ötesine geçmektedir

## Dijitalleşme ile en çok hangi satınalma süreci gelişmiştir?



PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)  
Soru: Dijital çözümünüzün getirdiği en büyük iyileştirmeyi hangi satınalma sürecinde gözlemlediniz?

## Dijital çözümlerin getirdiği iyileştirmelerin en yaygını, uçtan uca tedarikten ödemeye süreçleridir

Katılımcıların %80'i S2C ve P2P çözümlerine sahip olduğundan, dijitalin getirdiği en büyük gelişmeler de bu çözümlerle ele alınan süreçlere odaklanmıştır. P2P, dijitalleşme seviyesi en yüksek olan işlem süreçlerinden biridir ve satınalma dijital dönüşüm yolunun ilk adımını temsil etmektedir. P2P, görünür kısa vadeli yatırım getirisi sağlayan ve diğerlerine göre dijitalleştirilmesi daha az zahmetli olan bir süreç olarak kabul edilmektedir.

## Ancak, katılımcıların yaklaşık %40'ı en iyi katma değer belirlenimi süreçleri aracılığıyla sağlandığını düşünmektedir

Satınalma birimlerinin dijital dönüşümü, S2C ve P2P süreçleriyle sınırlanmamakta, stratejiden uygulamaya, uygulamadan raporlamaya kadar 360° bakış açısıyla satınalma süreçlerini kapsayabilmektedir. Harcama analizi, SRM, CLM, performans ve risk yönetimi tamamen şirket içindeki satınalma birimlerinin rolünün bir parçasıdır ve dijital dönüşüm tarafından etkinleştirilebilmektedir.

## Süreçteki iyileştirmelerin doğru algılanması, dijital çözüm sağlayıcı pazarının bir yansımasıdır

Dijital çözüm pazarı, kapsamlı S2P çözüm sağlayıcıları ve belirli süreçlerin uzmanlığı olmak üzere iki ana satıcı kategorisinden oluşmaktadır.

Spesifik çözüm sağlayıcılar, genellikle kendi segmentlerindeki en iyi çözümleri sağlamak ve satınalma süreçlerinin kapsamlı bir şekilde ele alınmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, geliştirilecek çok sayıda başka sistem olduğundan uygulama da entegrasyon kadar karmaşık görünebilmektedir. Bu sorun, organik veya dış büyüme yoluyla tamamlayıcı modüller geliştirmeye çalışanlar tarafından ele alınabilmektedir.

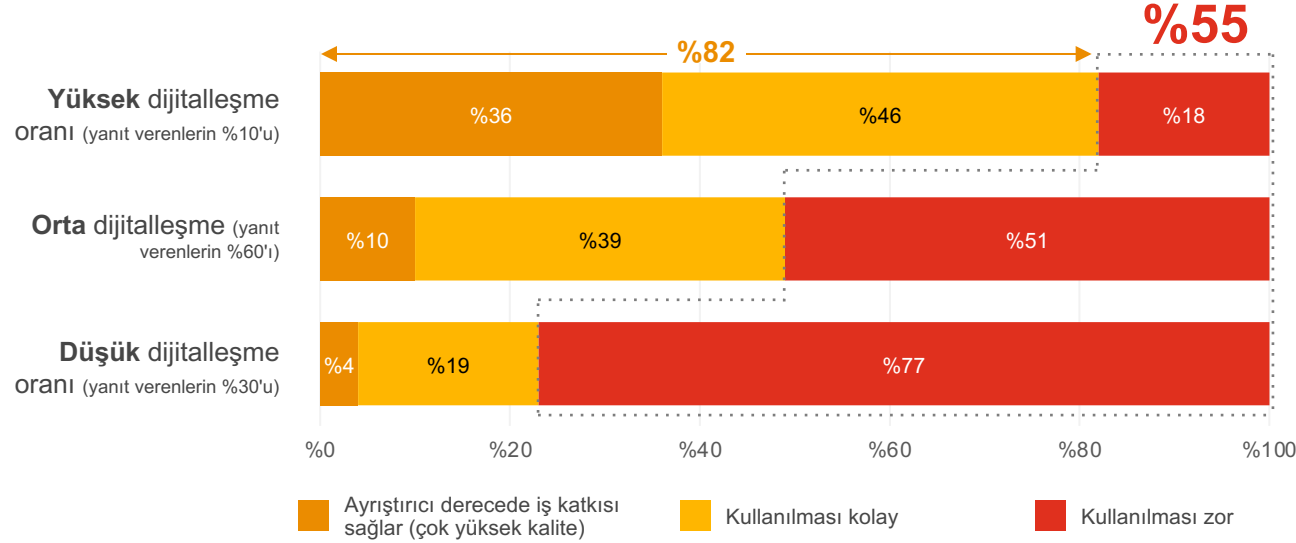


## PwC en iyi uygulaması: Yatırım getirisi (ROI) değerlendirmesi

Bu soruya "Diğerleri" şeklinde yanıt veren katılımcılar, net olmayan yatırım getirisi vizyonu nedeniyle dijital dönüşümün getirdiği iyileştirmeleri tespit etmekte zorlandıklarını belirtmiştir. Satınalma birimleri dijital dönüşümü bir yatırım olarak değerlendirilmeli, fırsatları değerlendirebilmek için bir iş gerekçesine dayandırmalı, girişimin sonuçlarını takip edebilmek için katma değer izleme planının hazırlandığından emin olmalıdır. Dijital dönüşüm boyunca katma değer yaratmanın takip edildiğinden emin olunmalıdır. Dönüşüme daha az karmaşık satınalma süreçleri ile başlanması tavsiye edilmektedir. Böylece daha kolay adaptasyon ve hızlı verimlilik kazanımları sağlanabilmektedir.

# Veri yönetimi birçok satınalma birimi için hala zorlayıcıdır, ancak süreç dijitalleşmesi veri kalitesinde önemli bir etkindir

## Süreç dijitalleşme hızına bağlı olarak satınalma verilerinin kalite seviyesi



PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)

Soru: Satınalma verilerinizin kalite düzeyini nasıl değerlendirirsiniz? (tedarikçiler, makaleler/SKU'lar, harcamalar, sözleşmeler)

Süreçlerin dijitalleşme oranları: Yüksek > %75 - Orta %25 ila %75 - Düşük < %25

**%82** Yüksek düzeyde süreç dijitalleşmesine sahip şirketlerin %82'si satınalma verilerinden değer yaratmaktadır

Verilerden yararlanma yeteneği, satınalma birimlerinin dijital olgunluğuyla doğrudan bağlantılıdır. Satınalma birimleri, dijitalleşmeyi veri kalitesi yönetiminin önemli bir unsuru haline getirmiştir. Satınalma birimlerinde dijitalleşme düzeyi düşük olan şirketlerin %75'inden fazlası, verilerini kullanmakta zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir.

**%55** Araştırmaya katılanların %55'i verilerinden en yüksek seviyede yararlanamamakta, bu durum yetersiz süreç dijitalleşmesinin satınalma ve karar verme süreçlerinde veri kullanımını zorlaştırdığını göstermektedir

Araştırmaya katılanların çoğu veri yönetimi ile mücadele ederken, katılımcıların yalnızca %10'u satınalma verilerinin kalite seviyesinin gerçekten ayrıştırıcı derecede iş katkısı sağlayacak kadar yüksek olduğunu belirtmiştir.

2017 Dijital Satınalma Araştırmasında, yanıt verenlerin %43'ü satınalma veri analitiğini kullanmadaki en büyük zorluğun çok düşük kalite olduğunu belirtmiş ve %34'ü verilerinden yararlanma konusunda uzmanlık eksikliğine dikkat çekmiştir. Veri miktarı yıldan yıla artmakta, bu durum analiz ve işleme seviyelerini karmaşık hale getirmekte ve dolayısıyla veri yönetiminde sürekli iyileştirme sistemi gerektirmektedir.



## 2017'ye dönüş

**%43** Zayıf mevcut veri kalitesi



**%33** Verilere zayıf erişim



**%34** Satınalma personelinde yetkinlik eksikliği



**%19** İlgili verileri tanımlayamama

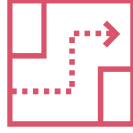


# PwC'nin En İyi Uygulamaları: Satınalma birimleri için veri yönetimi

## Satınalma birimleri için veri yönetimi zorlukları:

- ▶ Satınalma ekosistemi (alıcılar, tedarikçiler, iç müşteriler, üçüncü taraflar) arasında bilgi akışı yoğunluğunu artıran miktarda **dijital alışveriş**;
- ▶ Verilerin yapılandırılması: satın alınan ürün ve hizmetlerin karmaşıklığı, paydaşların ve aracılardan çoğalmasının **yapılandırılmamış veriler** oluşturması;
- ▶ Büyük kataloglar, tedarikçi verileri, harcama verileri gibi **birden fazla veri kaynağının** yönetilmesi, birleştirilmesi ve korunması;
- ▶ **Kaynak geliştirme** için verilerin potansiyelinden yararlanma ve pazar araştırmasının otomasyonu değerli rekabet avantajları sağlayabilmektedir.

## Veri değeri yaratmak için gereken yetkinlikler dört ana başlıkta incelenmektedir:



### Veri stratejisi

Bir yol haritası oluşturulmalı ve konular şirket stratejisine göre önceliklendirilmelidir

Satınalma çalışanı veya şirketteki diğer roller olmasına bakılmaksızın, satınalma olgunluğu ve operasyonel ekiplerin olgunluk seviyesi bilinmelidir



### Veri yönetimi ve veri yönetimi

İşletme için güncel ve kolay erişilebilir veri arşivine sahip olunmalıdır

Standart pazar referanslarında uzmanlaşılmalıdır

"Veri atığını" önlemek için sağlayıcıdan veri kalitesinin korunması talep edilmelidir

Satınalma, tedarikçi, operasyon ve BT arasında rol ve sorumluluklar net bir şekilde dağıtılmalıdır



### Veri analizi

Acil durumlarda gerçek zamanlı uyarıların yanı sıra uzun vadeli performans denetimi yapma becerisine sahip olmak için analizler otomatize edilmelidir

Sözleşmeler, teknik belgeler ve şartnameler gibi yapılandırılmamış verileri işlemek için yetkinlik geliştirilmelidir

Tedarikçi portalı kullanılabilir olduğunda operasyonel verilerden yararlanılmalıdır



### Veri platformu

Arşivleme yerine veri paylaşımına ve akışına odaklanan bir veri merkezi geliştirilmelidir

Diğer iş birimlerinin Bilgi Sistemleri ile sürekli iletişimi sağlanmalıdır

"Dijital İkiz" kullanımıyla şirket girdileri denetlenmelidir



**Bir şirketin değer akışı satınalma ile başlar. Bu nedenle, tüm fiziksel ve dijital varlıklar üzerinde titiz ve eksiksiz bir kontrole sahip olunması gerekmektedir.**

# Dijital dönüşümde dışarıdan alınan destekler süreci anlık olarak kolaylaştıracak, şirket içi yetkinliklere ve sürekli iyileştirmeye odaklanmak ise dijital dönüşümü uzun vadeli olarak destekleyecektir

## Satınalma dijital dönüşümünde dış destek ihtiyacı



PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)

> Soru: Sizce, Dijital Satınalma Dönüşümünde dış desteğe en çok ihtiyaç duyulan alanlar nelerdir? (Lütfen 2 seçenek işaretleyiniz)



## CPO bakış açısı: dış destek ihtiyacı neden olmalı?

### “Şirket dışında gerçekleşen iyi uygulamalara erişim”

Profesyonel Hizmetler sektöründeki küçük ölçekli bir şirketin CPO'su

### “Değişim yönetimi için kilit paydaşlardan liderlik ve katılım elde etmek”

Kamu sektöründeki çok büyük ölçekli bir şirketin CPO'su

### “Süreçleri yeniden yapılandırmak”

Sağlık ve İlaç sektöründeki büyük ölçekli bir şirketin CPO'su

### “Benzer uygulamalardan çıkarılan derslere erişim”

Kamu sektöründeki orta ölçekli bir şirketin CPO'su



## Yol haritası tanımından uygulama desteğine kadar, en çok dış destek alınan alanlar, dijital dönüşüm sürecinin tamamını kapsamaktadır

Şirketler, satınalma birimlerinin dijital dönüşümünü gerçekleştirmeye yardımcı olmak için çeşitli uzmanlıklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar arasında dijital strateji yol haritası desteği %50'lik oran ile ön plana çıkmaktadır. Bu durum, dijital dönüşümlere verilecek yön ve konunun nasıl ele alınacağı konusunda şirketlerin belirli bir görüş ortaya koymakta zorlandığını göstermektedir. Güçlü ve gerçekçi bir yol haritası oluşturmak, sürdürülebilir ve etkili bir dijital dönüşümün uygulanmasında önemli bir başarı faktörüdür.



## Dijital dönüşüm tamamen teknoloji ile ilgili değildir. Sürdürülebilir ve esnek bir dönüşüm sağlamak için dijital bir kültür geliştirmek çok önemlidir

Dijital dönüşüm, başarılı bir uygulama sağlanması ve kullanıcılar tarafından sürdürülebilir bir şekilde benimsenmesi için belirli yetkinlikler gerektirmektedir. Uzun vadede, çalışanların dijital becerilerini geliştirmek, organizasyonda kapsamlı bir değişimi destekleyecektir.

Çalışanları yol haritası tanımına dahil ederek, dijital projeleri işbirlikçi bir yaklaşımla yöneterek ve ekipleri dönüşüm projelerine dahil ederek dijital bir kültür oluşturulabilir.



## Dijital dönüşüm projelerinde dışarıdan alınan destek, belirli bilgi ve metodolojileri yanında getirecektir

Şirket içi yetkinliklerin geliştirilmesi, dijitalleşmek için önemli bir faktör olsa bile, dışarıdan alınan destekler daha hızlı bir gelişim için katma değer sağlamaktadır. Bir projeyi güçlendirmek için sağladıkları metodolojilerin yanında, konuya dışarıdan bakma yetkinlikleri kuruluştaki mevcut kültüre meydan okuma ortamı yaratmaktadır. Dış kaynaklar deneyimleri, dönüşüm projeleri, karşılaştırmalar ve dijital satıcı pazarına ilişkin bilgileri, süreçler ve değişiklik yönetimi yaklaşımlarıyla en iyi uygulamalar hakkında değerli geri bildirimler sağlamaktadırlar.

# Siber güvenlik, tüm şirketler için artan bir endişe kaynağıdır ve bu durum satınalma birimleri için de geçerlidir

## Siber güvenlikte satınalma algısı



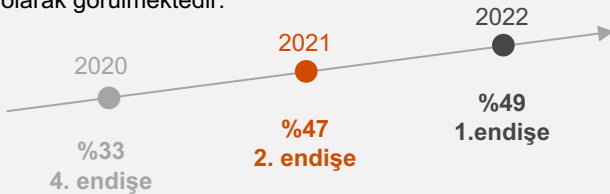
PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)  
> Soru: Satınalma organizasyonunuz Siber güvenliğe hangi düzeyde önem vermektedir?



## CEO bakış açısı

### CEO'lara göre siber tehditler artmaktadır

Siber güvenlik hızla büyük bir endişe kaynağı haline gelmiştir ve en çok endişe duyulan iki numaralı etmendir. 2020'de CEO'ların %33'ü tarafından tehlike olarak belirtilirken, mevcut durumda bu oran %49 olmuştur. Siber güvenlik Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'daki CEO'lar arasında en büyük tehdit unsuru olarak görünmektedir. Bu artışın muhtemel sebebi 2020 ve 2021 yıllarında siber saldırılardaki artış olarak görülmektedir.



Kaynak: PwC 23., 24., 25. Yıllık Küresel CEO Araştırması  
> Soru: Kuruluşunuzun büyüme beklentilerine yönelik bu potansiyel tehditler konusunda ne kadar endişelisiniz? ('son derece endişeli' yanıtlar)

## Satınalma birimlerinin %90'ı siber tehditlerden endişe duyduğunu, %27'si ise çoktan bir saldırıya maruz kaldığını belirtmiştir

Yazılım güncellemesi yoluyla kötü amaçlı yazılım, bulut hizmetlerine saldırı, fidye yazılımı, iş e-postasının tehlikeye girmesi, tedarik zincirine saldırı gibi çok sayıda siber tehdit mevcuttur. Siber suçlular, tedarikçiler, üçüncü şahıslar, geçmiş ve mevcut çalışanlar gibi birçok farklı gruptan gelebilmektedir.

Satınalma, ticari alışverişlerin bir paydaşdır ve siber güvenlik risklerine özellikle tedarikçilere ödeme yapılması sırasında maruz kalmaktadır. Satınalma birimlerinin şirketlerini korumak amacıyla oynayacakları önemli bir rol vardır ve bunun için ilk adım, süreç uyumluluğunu şirket standartlarıyla uyumlu hale getirmek olacaktır.

## Şirket büyüklüğü siber saldırılar için bir engel değildir: halihazırda izinsiz girişlere maruz kalan şirketlerin %63'ü büyük ve çok büyük şirketler, %37'si ise küçük ve orta ölçekli şirketlerdir



## CIO perspektifi

### İş ilişkilerindeki riskleri gizleyen büyük açık kapatılmalıdır

İş ilişkilerinde izlenemeyen noktalar güvence altına alınamamaktadır. PwC 2022 Küresel Dijital Güven Öngörülleri Araştırması katılımcılarının çoğu üçüncü taraf, yani iş ortaklıklarının ve satıcı/tedarikçi ağlarının karmaşıklığı tarafından gizlenen riskleri görmekte zorlanmaktadır.

Araştırmaya katılanların yalnızca %40'ı, kurumsal çapta resmi değerlendirmeleri kullanarak üçüncü taraflar aracılığıyla veri ihlali riskini tam olarak anladıklarını söylemektedir. Neredeyse dörtte biri, bu risklerin tümü hakkında çok az bilgiye sahiptir veya hiç bilgisi yoktur- bu durum siber saldırganların faydalanmak istediği büyük bir açıktır.

Kaynak: PwC, 2022 Küresel Dijital Güven Öngörülleri Araştırması, Ekim 2021.

# PwC'nin En İyi Uygulamaları: Satınalma birimlerinde siber güvenliğe yaklaşım

Satınalma birimleri, önemli yatırımlarla dijitalleşmeyi hızlandırmaktadır. Bu dijital dönüşüm, ilgili teknolojilerin yükselişi ile birleştiğinde, şirket içi ve şirket ortaklarının bilgi ve verilere erişim yöntemlerini dönüştürmekte ve bilgi sistemlerinin güvenlik açıklarını artırmaktadır.

**Çalışma yöntemlerinin ve teknolojik araçların dönüşümü, şirketlerin operasyonel faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olabilecek siber risklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır:**



## Üretkenlik

Dijital araçlara (pazar yerleri, elektronik imza) artan bağımlılık, mevcut olmaması durumunda işin doğru yürütülmesini etkileyebilmektedir.



## Rekabet

Satınalma birimleri, kötü niyetli tarafların ilgisini çekebilecek çeşitli verilere sahiptir ve hırsızlık, casusluk, sabotaj gibi birçok riskle karşı karşıyadır. Üçüncü taraflar için bağlayıcı olan veriler, özellikle ticari faaliyetlerine ilişkin veriler (ihale çağrıları, çalışmalar ve planlar, pazarlık edilen fiyatlar) risk altındaki ana verilerdir.

**Siber güvenlik satınalma birimleri tarafından hala sıklıkla bilgi teknolojileri riski olarak algılanmaktadır. Buna ek olarak siber güvenlik, çalışma yöntemleri ve araçlarının dijitalleştirilmesinden sonra gelen ikincil bir konu olarak görülmektedir, ancak birkaç temel ilke siber riski azaltmayı mümkün kılacaktır:**

- ▶ BT/dijital teknoloji içeren herhangi bir inisiyatifin tasarım aşamasından itibaren, siber risklere karşı korunmak için şirket bünyesindeki uzmanlardan faydalanarak **siber güvenliğin kültüre dahil edilmesi**.
- ▶ Dijital çözümlerin tedarikçilerine bırakılmadan çözümlerin veri koruma, erişim kontrolü ve güvenlik denetimi açısından alınan taahhütlere uygunluğunun düzenli olarak kontrol edilerek **güvenlik kontrolünün sağlanması**.
- ▶ **Tüm BT zincirinin**, özellikle bilgi sistemi genelinde veya ortaklarla değişim platformlarında yayılan yapılandırılmamış verilerin **güvence altına alınması**.
- ▶ **Dahili veya harici ayrımı olmaksızın kullanılan veri ve araçların haritalanması**.
- ▶ **Kullanılan araçları ve hizmetleri olabildiğince basitleştirilerek** teknik borçlara karşı yeni güvenlik açıklarına maruz kalmanın önlenmesi.

“ Yeni araç ve teknolojilerin getirdiği üretkenlik, ilgili risklerin yeterince kontrol altına alınamaması durumunda tuzak haline gelebilir.

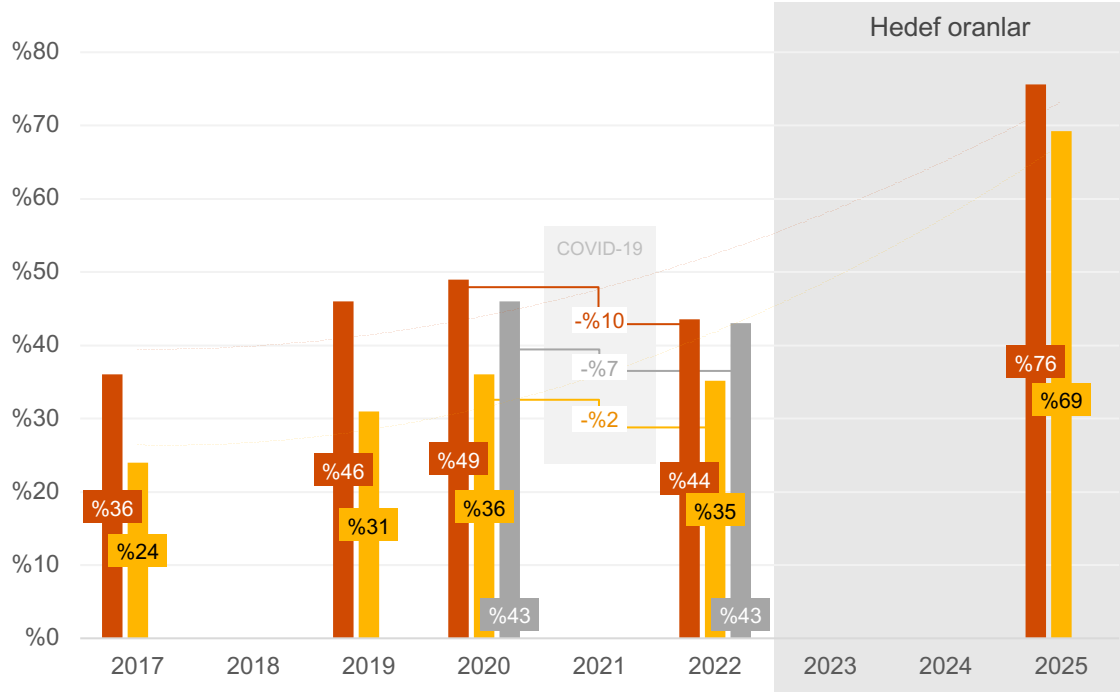


# 2

## Dijital Satınalmanın Geleceđi

# COVID-19 krizi tedarik süreçlerinde dijitalleşme oranındaki ilerlemenin önüne geçmiştir, ancak önümüzdeki yıllara yönelik hedefleri etkilememiştir

Satınalma süreçlerinin dijitalleşme oranları



## Stratejik süreçler:

- Stratejik kaynak bulma, tedarikçi araştırma, sözleşme yönetimi, kestirimci süreçler, tedarikçi ilişkileri yönetimi, risk tahmini

## Operasyonel süreçler:

- Tedarikçi veri yönetimi, ihale yönetimi, katalog yönetimi, katılım süreçleri (talepten ödemeye)

## Satınalma raporlaması:

- Harcama analizi, iş zekası, ekonomik performans yönetimi.

## Süreç dijitalleştirme oranları, satınalma profesyonelleri tarafından ortalama %6 oranında düşürülmüştür

### COVID-19 krizinin ardından gerçek dijitalleşme oranlarına ilişkin iyimser yaklaşım gözden geçirilmiştir

Tedarik zinciri baskısı ve iş birliği gerektiren küresel durum, gerçek dijitalleşme algısı oranları konusunda farkındalığı artırmıştır. Kriz sırasında satınalma süreçleri üzerindeki olası kör noktalar tespit edilmiş ve dijital dönüşümün algılanan kapsamı genişletilmiştir.

COVID-19 krizi satınalma dijital dönüşümünde hem etkili uygulamaları hem de eksik noktaları aydınlatmıştır.

### Satınalma birimleri aniden karşılaşılan zorluklara odaklanmak için dijital dönüşümlerini yavaşlatmıştır

Maliyet baskısı, tedarik zinciri riskleri, tedarikçi havuzu incelemesi gibi kriz öncelikleri ortaya çıkarken, satınalma birimleri tarafından dijital dönüşüm projeleri askıya alınmıştır.

Uzun vadeli girişimlerden ziyade acil risklerin yönetimine odaklanılmıştır.

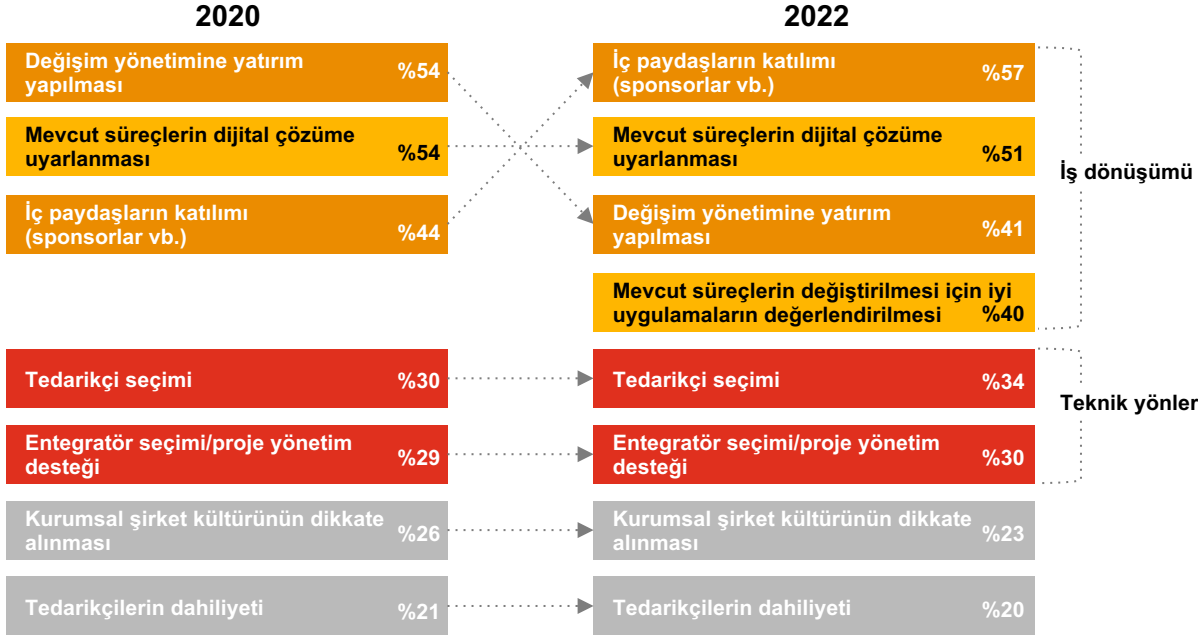
## Satınalma birimleri 2025 için iddialı dijitalleşme hedefleri belirlemiştir

COVID-19 krizi aynı zamanda tedarik zincirini ve satınalma risklerini esnek bir şekilde yönetmek ve ele almak için dijitalleşme gerekliliğini de gündeme getirmiştir. Satınalma profesyonelleri, önümüzdeki yıllarda dönüşümlerini hızlandıracak, stratejik ve operasyonel süreçler için yaklaşık %70 dijitalleşme oranlarıyla 360° satınalma dijital yaklaşımına yöneleceklerdir.



# Süreç, organizasyonel ve insani faktörleri içeren iş dönüşümü, dijitalleşme için en önemli başarı faktörü olmaya devam etmektedir

## Dijital bir satınalma çözümünün uygulanması için temel başarı faktörleri



PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)

> Soru: Sizce dijital bir satınalma çözümünün uygulanması için temel başarı faktörleri nelerdir? (lütfen 3 seçenek seçin)



## CPO vizyonu

“ Satınalma yönetimi, organizasyonun uçtan uca süreçlerine tam olarak entegre edilmelidir.

Sağlık sektöründeki çok büyük ölçekli bir şirketin Satınalma Direktörü

## Organizasyonel ve İnsani Faktörler

Organizasyonel ve insani faktörler, dijital satınalma çözümünün uygulanması için en önemli başarı kriterleri olmaya devam ederek ilk 3'teki konumlarını korumaktadırlar. Bu kriterler, **kapsamlı bir iş dönüşümünün** parçasıdır. Organizasyonel ve insani faktörlerin önemi, sağlık krizi ve uzaktan çalışma modellerinin yol açtığı iş birliğine ilişkin farkındalığın artması ile pekiştirilmiştir. Paydaş dahiliyeti bu noktada en önemli başarı faktörü olarak adlandırılmıştır.

## Süreç ve Uygulamalar

**Süreç yapılandırılmasının** kritik rolü, başarılı bir dijital dönüşümün temel bileşeni olarak bu yıl bir kez daha öne çıkmıştır. Süreç odaklı temel başarı faktörleri dijital dönüşüme geçişin ana sebepleriyle uyumludur. Ana sebepler süreç optimizasyonu ve verimlilik olarak öne çıkmaktadır. Süreçlerin uyarlanmasının başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanabilmesi için kullanıcı ve çözüm perspektifinden düşünülmalıdır.

## Tedarikçi ve entegratör seçimi

Entegratör veya çözüm seçimi gibi **teknik hususlar** ikincil başarı faktörleridir. Çözüm özellikleri ve yetenekleri yerine süreçlerin yeniden yapılandırılmasına ve paydaş katılımına odaklanma, en iyi uyarlanmış çözümün bile yukarıda belirtilen faktörlerin ışığında uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

# Küçük ve orta ölçekli şirketler için yatırımlar önümüzdeki iki yıl içinde önemli ölçüde artacaktır

## Satınalma profesyonellerinin %42'si yatırımları hakkında net bir vizyona sahip değildir

%15'i CPO'lar olmak üzere pek çok profesyonel, şirketlerinin satınalma dönüşümü kapsamındaki yatırım bütçesini bilmediklerini belirtmiştir. Bilgi gizliliği konusunun yanı sıra, bu oran birçok satınalma biriminin henüz dijital yol haritası konusunda kapsamlı bir vizyona sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

## Şirketler, dijital dönüşümlerini desteklemek için önümüzdeki yıllarda yıllık ortalama 1,28 milyon € yatırım yapacaktır

Bu iddialı yatırım tahminleri, satınalma birimlerinin dijital yol haritalarının uygulanması için destek sunmaktadır. Beklenen somut yatırım getirisini ve dolayısıyla satınalma fonksiyonunun dijital dönüşümüne verilen önemi göstermektedir.



### CEO vizyonu

2021'de CEO'ların yaklaşık yarısı dijital yatırım oranlarını %10 veya daha fazla artırmayı planlamıştır

Araştırmamızda CEO'ların en büyük yatırım önceliğinin maliyet verimliliği elde etmek olduğunun ortaya çıkmasıyla, günümüzün dijital odağı 2010'daki durumla gelişmektedir. (küresel mali krizden sonra)

Orta derecede artış %3-9

**%34**

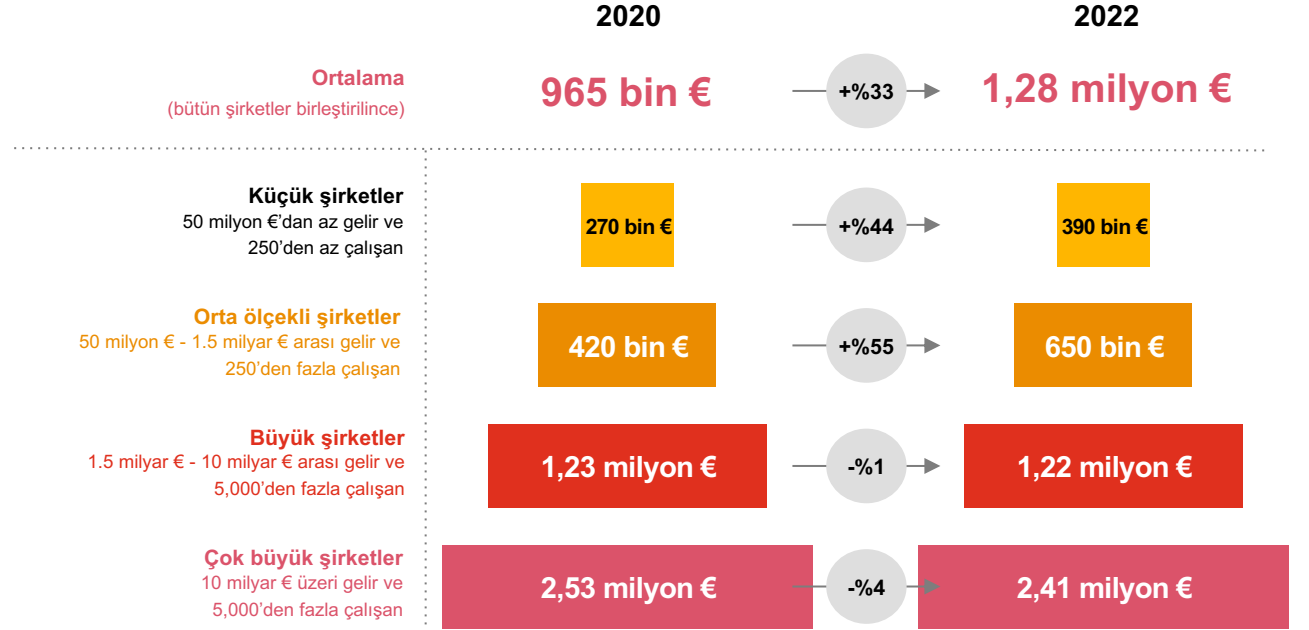
Önemli ölçüde artış > %10

**%49**

> Soru: COVID-19 krizinin bir sonucu olarak önümüzdeki üç yıl içinde aşağıdaki alanlarda uzun vadeli yatırımlarınızı nasıl değiştirmeyi planlıyorsunuz?

Kaynak: PwC 24. Yıllık Küresel CEO Araştırması

## Önümüzdeki iki yıl içinde satınalma birimlerinin dijital dönüşümü için yıllık yatırım tahmini



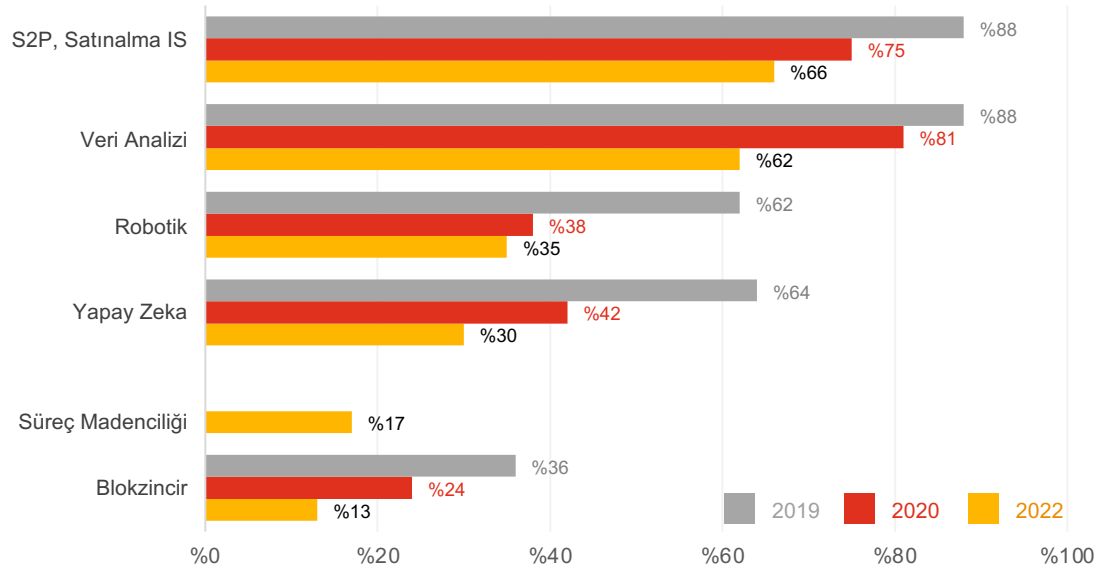
PwC dijital Satınalma Araştırması 2022 (400'den fazla katılımcı) / \*2020 Kaynak: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2020 (400'den fazla katılımcı)  
> Soru: 2025 yılına kadar, satınalma dijital dönüşümü projenizin bir parçası olarak hangi teknolojiler yatırımların hedefi olacaktır/olmalıdır? (maksimum 3 seçenek)

## Büyük ve çok büyük şirketler yıllar içinde yatırımlarını sürdürürken, küçük ve orta ölçekli şirketler dijital dönüşüme yönelik yatırımlarını güçlü bir şekilde artırmayı planlamaktadır

2020 sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, küçük ve orta ölçekli şirketler, yaklaşık %50 bütçe artışıyla satınalma dijital dönüşümüne güçlü bir şekilde ilgi göstermektedir. COVID-19 nedeniyle dijital dönüşümün yavaşlamasının ardından, şirketler bugün dijital dönüşümlerini gerçek yatırımlarla desteklemeye son derece isteklidir.

# Satınalma dijital yol haritası, blokzincir ve yapay zeka gibi gelişmekte olan teknolojilere olan ilginin azalmasıyla birlikte deneyselliğini kaybetmekte ve rasyonelleşmektedir

2025'te yatırım yapılması hedeflenen teknolojiler



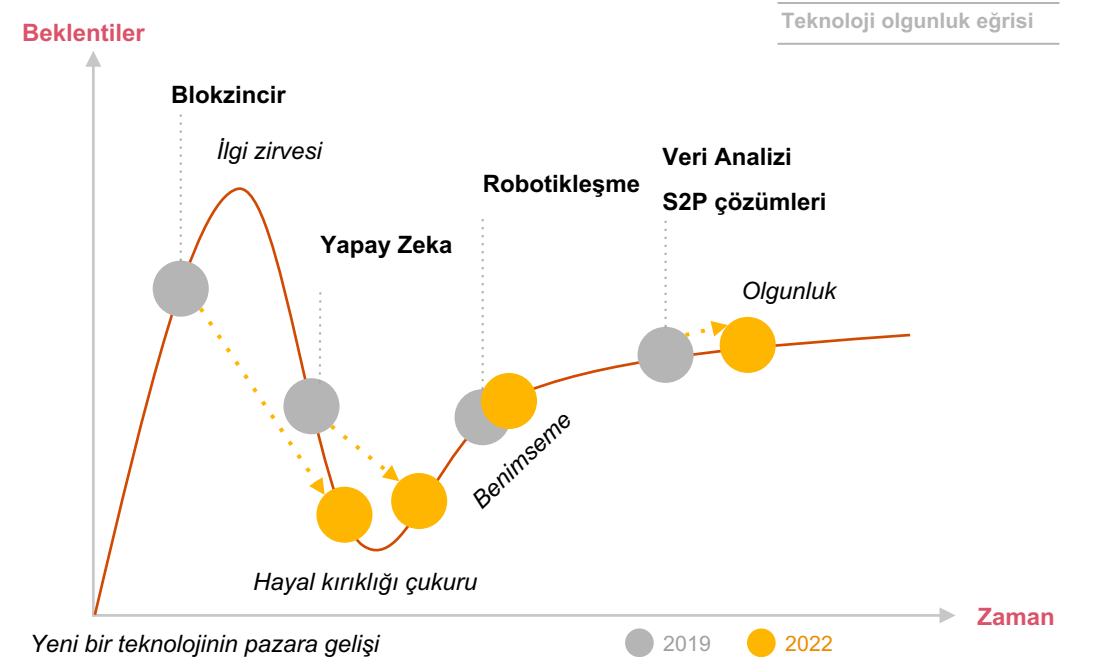
2022: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)  
2020: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2020 (400+ katılımcı)  
2019: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2019 (taban 200'den fazla katılımcı)  
> Soru 2022: 2025 yılına kadar, Satınalma dijital dönüşümü projenizin bir parçası olarak hangi teknolojiler yatırımların hedefi olacaktır/olmalıdır? (maksimum 3 seçenek)

## Satınalma profesyonelleri, birçok teknolojiye olan ilginin azalması sebebiyle deneysel davranmayı bırakmıştır

Tedarikten ödemeye (S2P) çözümlerinin satınalma teknolojisi ve veri analitiği, satınalma profesyonellerinin yol haritaları aracılığıyla hala büyük bir ilgi uyandırmaktadır. Robotik, yapay zeka ve blokzincir, yıllar içinde dönüşüm yol haritalarında ciddi bir ilgi kaybı görmüştür.

Yatırımlar, uygulanabilir kullanım alanları sağlayan kanıtlanmış katma değerli teknolojilere odaklanırken, yeni teknolojiler etrafındaki "heyecan" hızla azalmaktadır.

Teknolojik yatırım artık kendi başına bir amaç olmasa dahi, bu teknolojiler (çözümlerine yapay zekayı entegre eden tam paket çözümler aracılığıyla) giderek daha fazla şirkette uygulanmaktadır.



## Yol haritasında hedeflenen teknolojilerin sayısı giderek azalmaktadır

Satınalma birimlerinin yol haritalarındaki ortalama teknoloji sayısı



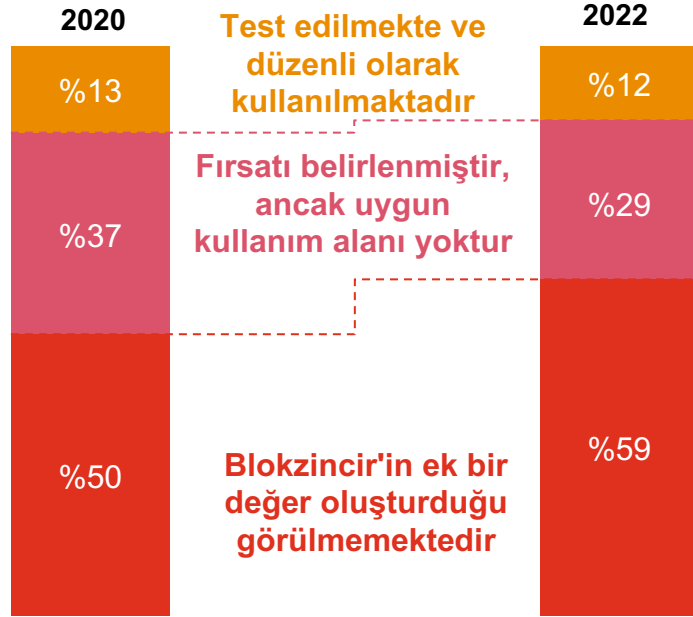
# Blokzincir yüksek değer yaratma potansiyeline sahiptir, ancak uygulanabilirliği konusundaki belirsizlikler nedeniyle giderek daha az satınalma profesyonelinin ilgisini çekmektedir

## Blokzincir, satınalma işlemleri ile ilgili öncelikli bir dijital kullanım alanı olarak görülmemektedir

Blokzincir teknolojisini test eden veya kullanan şirket sayısı sabit kalırken, bu teknolojiye potansiyel katma değer bulmayanların oranı artmaktadır.

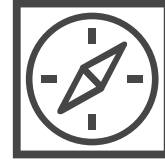
Blokzincir, yeni bir teknolojiye oldukça dikkat çekmiş olsa da, yavaş olgunlaşmakta olan bir teknolojidir. Daha somut kullanım örnekleri bekleyen satınalma profesyonelleri için yüksek beklentiler düşüş göstermektedir.

### Satınalma profesyonellerinin blokzincir algısı



2022: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)  
2020: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2020 (400+ katılımcı)  
> Soru 2022: "Blokzincir" - Bu kullanım alanının satınalma biriminizde uygulanmasıyla ilgili görüşünüz nedir?

### Blokzincir'i test etmeme veya kullanmama nedenleri



Tanımlanmış kullanım bulunmaması %45



Nitelikli kaynakların eksikliği %39



Belirsiz katma değer ve faydalar %37



Teknolojinin yüksek karmaşıklığı %19



Yüksek uygulama maliyetleri %17

2022: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (temel 600+ katılımcı)

> Soru: Sizde satınalma biriminizde Blokzincir'i kullanmanın önündeki ana engeller nelerdir? 1 ila 3 yanıt seçin (Önceki soruda "Fırsat belirlenmiştir ancak piyasada uygun bir hizmet bulunmamaktadır" yanıtı verildiyse)

## Tanımlanamayan veya net olmayan fırsatlar ve yetkin kaynakların eksikliği, blokzincir teknolojilerinden yararlanmanın önündeki ana engellerdir

Henüz blokzincir metodolojisini test etmemiş veya uygulamamış satınalma birimleri için, bazı engeller hala bu teknolojinin kullanımını engellemektedir. Blokzincir, maliyetlendirme ve uygulama gereksinimlerinin, kullanım alanları ve değer yaratma gibi fırsatların doğru anlaşılmasıyla sebebiyle benimsenmemektedir.

## Ancak bu durum, satınalma ve tedarik zinciri süreçlerinde katma değerli iyileştirmelerin bir etmenidir

Şeffaf, güvenli veri depolama ve yayılım teknolojisi sayesinde blokzincir, satınalma profesyonellerinin alım süreci boyunca çeviklik ve standartlaşma kazanmalarını sağlayabilmektedir. Örneğin:

Karmaşık satınalma zincirlerinin (tıbbi cihazlar, havacılık, otomotiv endüstrileri) tedarik zinciri akışlarını izlemek

Ürün veya hizmet bileşenlerinin kökenini onaylamak için bir platform oluşturmak

Sistemik bir kriz durumunda şirketi korumak için çeşitli sınıflardan tedarikçilerin haritasını çıkarmak

Tedarik zincirindeki farklı paydaşların her biri için bir dijital kimlik oluşturmak

# Satınalma ekipleri, deneysel uygulama alanlarını rafa kaldırırken katma değeri kanıtlanmış uygulama alanlarına odaklanarak dijital yol haritalarını değiştirmişlerdir

## Temel uygulama alanları, artan yatırımların hedefidir

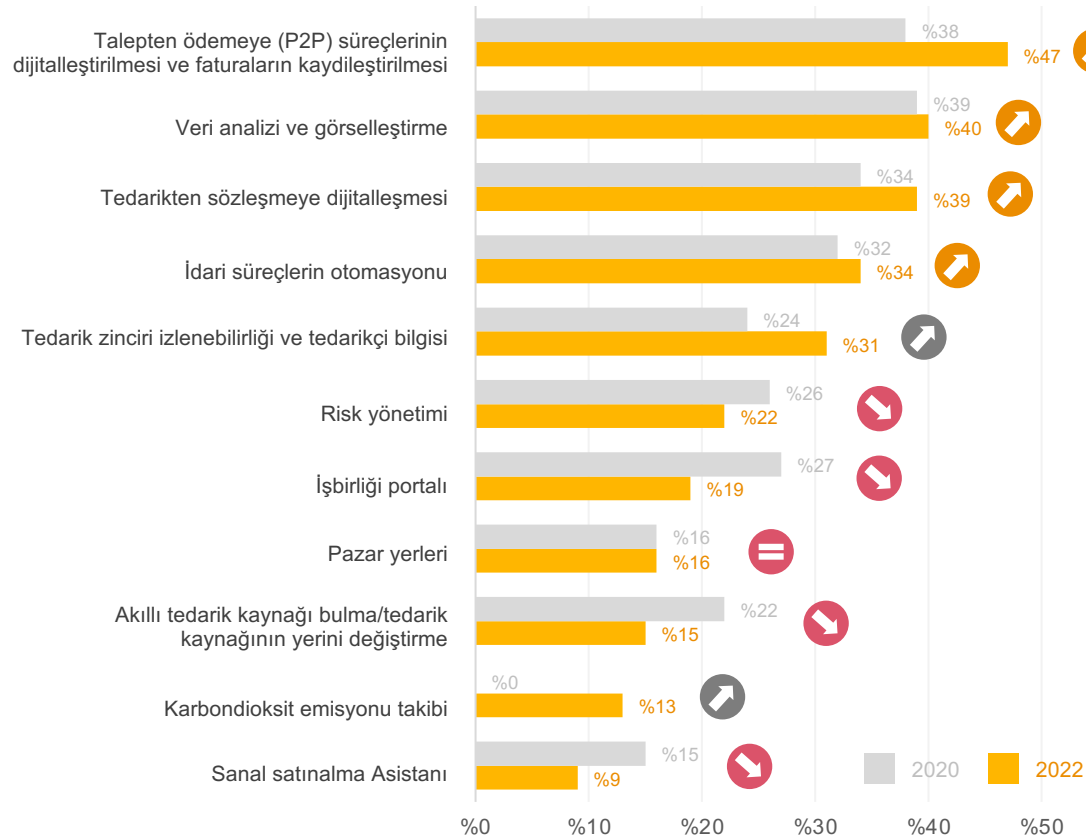
Temel satınalma faaliyetleriyle ilgili bu uygulama alanları, 2020'de dijital dönüşümün ana hedefleri iken, bu yıl daha fazla şirketin yol haritasında yer almaktadır. Satınalma birimlerinin kanıtlanmış katma değerli uygulama alanlarına yatırım yapma olasılığı daha yüksektir. Şirketlerin %50'si süreç optimizasyonunu dijital dönüşüm için ana etmen olarak görmektedir. Bu şirketler, S2P kullanım alanlarını ve otomasyonunu ana yatırım hedefleri olarak belirlemiştir.

## Gelişmekte olan ve yüksek potansiyele sahip uygulama alanlarının çoğu, kısa vadeli bir bakış açısıyla daha az önceliklendirilmiştir

Gelişim odaklı ve ilgi çekici bakış açıları gösteren birçok uygulama alanı, önümüzdeki yıllar için satınalma birimleri tarafından geçtiğimiz yıllara göre daha az önceliklendirilmiştir.

Bu kullanım alanları, mevcut durumda 3 yıllık bir planda uygulama çabasına değmeyecek riskli bir yatırım getirisi olarak görülmektedir.

Dijital uygulama alanlarının satınalma yol haritalarındaki varlığı: 2025'te yatırım yapılacak hedefler



2022: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)

2020: PwC Dijital Satınalma Araştırması 2020 (400+ katılımcı)

> Soru 2022: Satınalma biriminizin dijital dönüşüm projesinde 2025 yılına kadar hangi uygulama durumları öncelikli hedefler olacak? (3 seçeneğe kadar)

## Tedarik zinciri izlenebilirliği, satınalma yol haritalarında ivme kazanan tek uygulama alanıdır

Tedarik zinciri izlenebilirliği, COVID-19 farkındalık artışından kaynaklanan 7 puanlık bir artış gösterirken, risk yönetimi 2020'ye kıyasla 4 puanlık bir düşüş göstermiştir. İzlenebilirlik ve şeffaflık, şirketlerin olası aksaklıkları değerlendirmesine yardımcı olma konusunda tedarik zincirinin bazı bölümleri için risk yönetimi ile örtüşmektedir.

## Sürdürülebilirlik, satınalma dijital yol haritalarına iyi bir giriş yapmıştır

Satınalma perspektifinden karbondioksit emisyonlarının izlenmesine yönelik uygulama alanı, araştırmaya katılanların %13'ünün önümüzdeki iki yıl için dijital yol haritalarında yer alacağını iddia etmesiyle listeye ilk girişini yaparak satınalmada sürdürülebilirliği uygulamaya yönelik artan ilgiyi desteklemektedir.

# Karbondiyoksit emisyonu takibi çözümlü, satınalma birimlerinde sürdürülebilirlik uygulaması için önemli bir değişiklik yaratabilme potansiyeline sahiptir



**Birçok şirket (%27) mevcut durumda bir emisyon izleme sistemi kullanmakta ya da kullanma planına sahip olduğundan, sürdürülebilirliğin gelecekte önemli değişiklikler yaratması beklenmektedir**

Katılımcıların çoğu ESG konusunda aksiyon almaya başlamıştır. Karbondiyoksit emisyonlarını izlemek, regülatif ve sosyal zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle, satınalma bu girişimde kilit bir rol oynama fırsatına sahiptir. Satınalma bölümünü şirket ve genel toplum için değerli bir iş ortağı yapmak için ilgili tedarikçinin karbondiyoksit verisini toplamak ve tedarik zinciri emisyonunu haritalamak iyileştirme yollarına yönelik ilk adımlardır.



**Tedarikçinin emisyonlarını izlemenin avantajının farkına varılmıştır, ancak pazar teklifleri nedeniyle uygulamada eksik kalınmaktadır**

Katılımcıların %30'u net sıfır emisyon hedefi koymuştur. Bununla birlikte, sorunu çözmek için yapılandırılmış bir yol haritası oluşturulması konusunda bir araca ihtiyaç duymaktadır. Sürdürülebilirlik ve emisyon araçları pazarı hala gelişmekte olduğundan, PwC, yalnızca karbondiyoksit emisyonları için değil, aynı zamanda daha birçok ESG kriteri için de satınalmaya özel bir izleme çözümü geliştirmiştir.

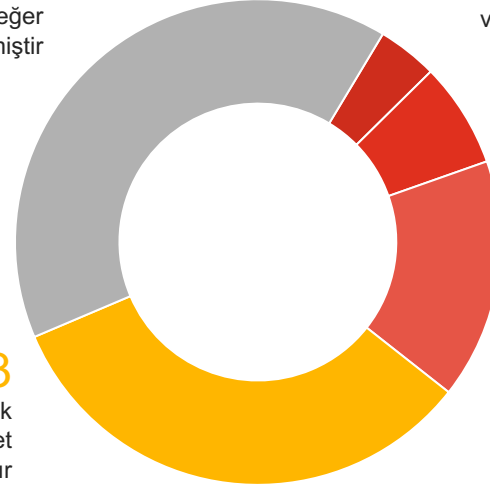
**%40 Şirketlerin %40'ı tedarikçilerin karbondiyoksit emisyonlarını takip etmekte ilgilenmemektedir**

Sürdürülebilirlik ve dolayısıyla karbondiyoksit emisyonlarının izlenmesi endüstri tartışmalarında yaygın olsa da sağladığı katma değer, özellikle de parasal tasarruflar belirsizliğini korumaktadır. İş gereksinimi oluşturulması ile başlamak, uygulama alanı tanımına yaklaşılmaya yardımcı olabilmektedir. Araç filosu motorizasyonunun incelenmesi yoluyla karbondiyoksit vergilerinin artışını sınırlamak, nakliye uygulamalarını gözden geçirmek için tedarikçi portföyünün konumunu değerlendirmek ve sınırlı fiyat değişikliği yoluyla daha iyi toplam sahip olma maliyeti kontrolü elde etmek, karbondiyoksit ayak izini emisyonla uyum için optimize etmek, AB'de Ticaret Sistemi ve ek ücretlerden kaçınmak, müşterilerle itibar iyileştirme değerlendirmek bu gereksinimlere örneklerdir.

## Satınalma bölümünün karbondiyoksit emisyon izleyici algısı

**%40**  
Fonksiyon için ek bir değer oluşturma fırsatı görülmemiştir

**%33**  
Fırsat belirlenmiştir ancak piyasada uygun bir hizmet bulunmamaktadır



**%27**  
Uygulama alanını kullanmış veya deneyimlemiş

**%4**  
Şirketler arası hedeflere sahip bir Karbondiyoksit emisyon izleme konsorsiyumunun parçasıdır

**%7**  
Karbondiyoksit emisyon izleyicisini düzenli olarak kullanmaktadır

**%16**  
Karbondiyoksit emisyonu takibi uygulaması organizasyon içerisinde test edilmektedir

PwC dijital Satınalma Araştırması 2022 (800+ katılımcı)

> Soru: "Tedarikçilerin Karbondiyoksit emisyonlarının takibi" - Bu uygulama alanının satınalma biriminizde uygulanmasıyla ilgili görüşünüz nedir?



## Endüstri vizyonu

### Karbondiyoksit emisyon izleyicisini kullanan veya deneyimleyen ilk 5 sektör



**%38**

Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon



**%35**

Ulaşım ve Lojistik



**%33**

Tüketici Ürünleri



**%30**

Üretim



**%30**

Bankacılık, Sigorta, Finansal Hizmetler

# Sürdürülebilirlik Odağı: Satınalma birimleri, satınalma süreçlerinin her aşamasında şirketleri için CSR uygulamalarını entegre etmede kilit bir rol oynamaktadır



## Stratejik kaynak bulma

### Tedarikçi havuzu gelişimi

- Sürdürülebilir bir kaynak bulma stratejisi oluşturulması
- Yenilikçi tedarikçilerin, sürdürülebilir sektörlerin, döngüsel ekonominin, yerel tedarikçilerin tanımlanması

### SRM yönetimi

- Tedarikçilerle CSR özelliklerinin optimize edilmesi
- Alt sınıf (Tier-N) tedarikçilere liderlik edilmesi



## Tedarikçi seçimi

### Tedarikçi teklif analizi (CSR/TCO)

- Uluslararası tedarikçiler için CSR risklerinin ve fırsatlarının belirlenmesi
- CSR spesifikasyonlarının misyona entegre edilmesi, değerlendirme şeffaflığının sağlanması

### Karbon ayak izi doğrulaması

- Tüm değer zinciri için çevresel ayak izlerinin ölçülmesi



## Sözleşme ve risk yönetimi

### Sözleşme oluşturma

- CSR unsurlarının satınalma sözleşmelerine entegre edilmesi

### Sözleşme uygulamasının izlenmesi

- Tedarikçi için net bir CSR eylem planının oluşturulması
- CSR performansının sözleşme yönetimine entegre edilmesi
- Tedarikçilerin CSR taahhütleri açısından değerlendirilmesi
- Uyarı mekanizmalarının uygulanması



## Tedarik yönetimi

### Uyumluluk izleme

- Tüm tedarik zinciri için CSR tüzüğüne uygulanmasının sağlanması

### Tedarik zinciri izlenebilirliği

- Tedarikçi araçlarının sayısının azaltılması
- Otomasyon sayesinde satınalma ve tedarikçiler arasındaki etkileşim tekrarının azaltılması
- Alt sınıf (Tier-N) tedarikçiler için malzemelerin güvenceye alınması



## Tedarikçi ödemesi

### Ödeme dijitalleştirme

- Kağıt israfını azaltmak için e-imza, e-fatura, e-arşivleme uygulamalarına geçilmesi

### Ödeme gecikmeleri optimizasyonu

- Yerel yasa ve yönetmeliklere göre işletme sermayesi gereksinimlerinin optimize edilmesi

### Devamlı gelişme

- Tedarikçilerin CSR performansının güçlendirilmesi



## PwC'nin Sürdürülebilirlik Takibi

Karbondioksit takibinin önemli olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşleri büyük ölçüde farklılık gösterse de, PwC 2019 yılında sürdürülebilirliğin önemini ve gelecekteki trendleri tespit etmiştir. PwC Sürdürülebilirlik Takibi aracı yardımıyla bir müşteri, tüm yukarı akış tedarik zincirinde %100 şeffaflık elde etme fırsatına sahip olmaktadır. Takip çözümü yalnızca karbondioksit, su tüketimi veya arazi kullanımı gibi çevresel faktörleri göstermekle kalmamakta, aynı zamanda müşteriye sosyal ve ekonomik etkiler hakkında fikir vermektedir. Bu çözüm, farklı müşterilerle çeşitli projelerde 10 yılı aşkın bir süredir kendini kanıtlamış olan PwC'nin ESCHER yöntemine dayanmaktadır.

**Daha fazla bilgi almak isterseniz [GBL\\_sustainability\\_tracker@pwc.com](mailto:GBL_sustainability_tracker@pwc.com) adresinden bize ulaşabilirsiniz.**



# 3

## Coğrafi Genel Bakış



# Araştırma sonuçları: Türkiye satınalma profesyonellerinin dünyasına bakış

100 Satınalma profesyoneli

15 sektör

4 tema  
Kapsanan bazı temalar:

- ▶ Satınalma organizasyonunun mevcut vizyonu
- ▶ Süreç otomasyonu
- ▶ Dijital satınalma araçları
- ▶ Yol haritası ve gelecekteki dönüşüm



%54  
Hizmet



%46  
Sanayi

%25

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

%32

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

Şirket  
profilleri

%17

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

%26

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

%1

Satınalma Bilgi  
Sistemleri Müdürleri

%8

Diğer (genel yönetim, finans)

%13

Satınalma Direktörleri

%7

Tedarik Zinciri/Operasyon  
fonksiyonları

Katılımcı  
profilleri

%36

Satınalma  
Müdürleri/Proje  
Müdürleri

%30

Kategori Satınalma  
Uzmanları

%5

Satınalma Liderleri (Chief Procurement Officer)

# Satınalma dijital dönüşümünün küresel görünümü: Tüm kıtalar dijital dönüşüme başlamıştır ve yatırım yapmaya devam edecektir

	Afrika	Amerika	Asya/Okyanusya	Avrupa	Orta Doğu
Tedarikten ödemeye dijital çözüm oranı	%67	%72	%77	%79	%86
Mevcut süreç dijitalleşme oranı	%44	%36	%41	%41	%45
2025 hedef süreç dijitalleşme oranı	%76	%73	%71	%72	%77
Satınalma verilerinden değer yaratmayı yönetme	%61	%32	%46	%43	%70
KOBİ'lerin yıllık yatırımları	780 bin €	820 bin €	530 bin €	510 bin €	850 bin €
Büyük ve çok büyük şirketlerin yıllık yatırımları	1.790 bin €	1.920 bin €	1.400 bin €	1.730 bin €	1.720 bin €
Yol haritalarında karbondioksit emisyon izleyicisinin varlığı	%8	%13	%13	%15	%3
Stratejik öncelikler	<ol style="list-style-type: none"> <li>Maliyet azaltımı (%35)</li> <li>Tedarikçi bulma (%32)</li> <li>Dijital dönüşüm (%12)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afrika, tedarikçi portföyü çeşitlendirmesini desteklemek ve yeniliği teşvik etmek için tedarikçi kaynaklarına güçlü bir şekilde odaklanmıştır;</li> <li>Afrika, S2P çözümlerinde diğer kıtalara göre daha az donanımlı olmakla birlikte, satınalma verilerinden değer yaratmaktadır.</li> <li>Dijital dönüşümün önemli yatırımlarla desteklenmesi planlanmaktadır.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Maliyet azaltımı (%33)</li> <li>Dijital dönüşüm (%20)</li> <li>Tedarikçi bulma (%14)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amerika'nın en düşük dijitalleşme oranlarına sahip olduğu görülmekte, bu gelişim oranı veri yönetimini zorlaştırmaktadır;</li> <li>Ancak Amerika, dijital dönüşümü desteklemek için önemli miktarda yatırım yapmayı planlamıştır.</li> <li>Risk yönetimi, Amerika dönüşüm yol haritalarının yaklaşık %30'unda yatırım yapmaya değer görülmektedir.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Maliyet azaltımı (%41)</li> <li>Tedarikçi bulma (%18)</li> <li>Dijital dönüşüm (%17)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG/CSR, diğer kıtalar arasında en iyi sıralama olan Asya/Okyanusya CPO'larının 4. stratejik önceliğidir. Araştırmaya katılanların %70'i, ESG dijital uygulama alanlarında değer potansiyeli görmektedir;</li> <li>Asya/Okyanusya'da yatırımlar küresel ortalamasının yaklaşık %15 altındadır. Ancak, öncelikli yol haritalarının önemli payları S2C ve P2P dijitalleşmeye verilmiştir.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Maliyet azaltımı (%36)</li> <li>Dijital dönüşüm (%18)</li> <li>Tedarikçi bulma (%15)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avrupa, risk yönetimi konusuna önem vermekte ve konuyu 4. stratejik öncelik olarak görmektedir.</li> <li>Bu riski ele almak için Avrupa, risk yönetimi ve tedarik zinciri izlenebilirliği gibi yenilikçi uygulama örneklerine yönelmiştir.</li> <li>Karbondioksit emisyonu takibi katılımcıların %15'i için gündemdeyken, %30'dan fazlası bu çözümü kullanmaya başlamıştır.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Maliyet azaltımı (%43)</li> <li>Dijital dönüşüm (%25)</li> <li>Tedarikçi bulma (%23)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orta Doğu, en yüksek ekipman ve dijitalleşme oranlarıyla satınalma dönüşüm yarışına liderlik etmektedir;</li> <li>Orta Doğu, satınalma birimlerinin %25'i için dijital dönüşümü 1. öncelik olarak belirleyerek ve S2P dijitalleşmesine güçlü yatırımlar yaparak bu yolda devam edecektir.</li> <li>Akıllı tedarik kaynağı bulma/yerini değiştirme gibi yenilikçi uygulama alanları, katılımcıların %35'i (dünya çapında %13) tarafından önceliklendirilmiştir.</li> </ul>

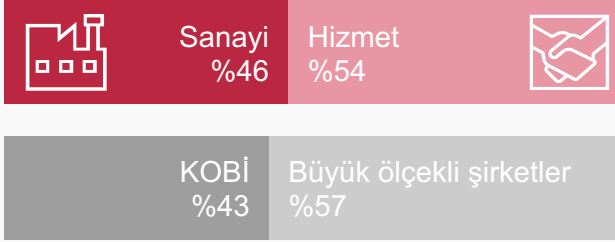


# Türkiye

Türkiye vs. Avrupa

Dijital dönüşüm, Türkiye'deki satınalma birimleri için ilk öncelikler arasında yer almaktadır

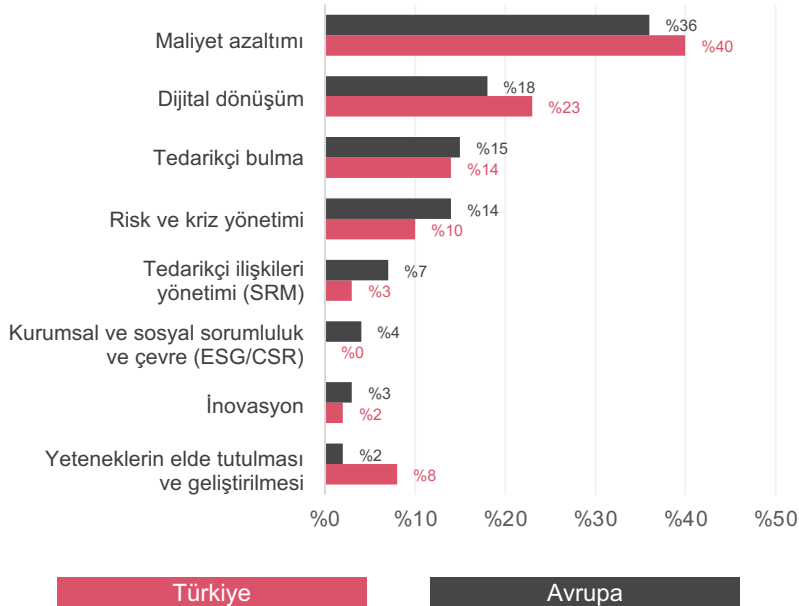
## 100 katılımcı



### Satınalmanın dijitalleşme seviyesi

		Türkiye	Avrupa
S2P süreçlerinde dijital çözüm oranı		%86	%79
Stratejik süreçlerin dijitalleşme oranı	Mevcut durum	%41	%34
	2025 hedefi	%74	%68
Operasyonel süreçlerin dijitalleşme oranı	Mevcut durum	%48	%44
	2025 hedefi	%78	%75

### Satınalma birimleri için stratejik öncelikler



## Satınalma birimlerinin dijital dönüşümü Türkiye için oldukça önemli bir konudur

Maliyet azaltımı tüm satınalma birimleri için bir öncelik olsa da, süreçlerdeki zorlukları aşabilmek için dijital çözümlerin kullanımı Türkiye'de yüksek önceliğe sahiptir. 2020 ile karşılaştırıldığında, Türkiye'de dijital dönüşümlere ayrılan yatırımlar küçük ve orta ölçekli şirketler için Avrupa'ya kıyasla daha düşüktür. Ancak, büyük ölçekli şirketler dijitalleşme konusunu daha fazla önceliklendirmiş ve daha yüksek yatırımlara yönelmiştir. Türkiye, Avrupa'ya göre S2P çözümleri konusunda daha donanımlıdır. Süreçlerin dijitalleşme hızının ortalamasının üzerinde olması Türkiye'nin gelişen teknolojiye paralel ilerleme kaydettiğini göstermektedir.

## Türkiye için dijital dönüşümün en önemli başarı faktörü, mevcut süreçlerin adaptasyonudur

Türkiye'deki satınalma profesyonelleri, dijital dönüşüme en büyük katkıyı mevcut süreçler üzerinde çalışmanın sağlayacağına inanmaktadır. Türkiye'de dijital dönüşüm, en iyi uygulamalar ışığında mevcut süreçleri değiştirmek için bir fırsat olarak görülmektedir. Türkiye'de satınalma birimlerinde insandan çok süreç odaklı bir yaklaşım izlenmektedir. Hem stratejik hem operasyonel süreçlerde dijitalleşme hedefleri yüksek olmakla beraber, özellikle stratejik süreçlerde neredeyse operasyonel süreçler kadar dijitalleşme hedefi bulunmaktadır.

| 27 |

PwC Dijital Satınalma Araştırması 2022

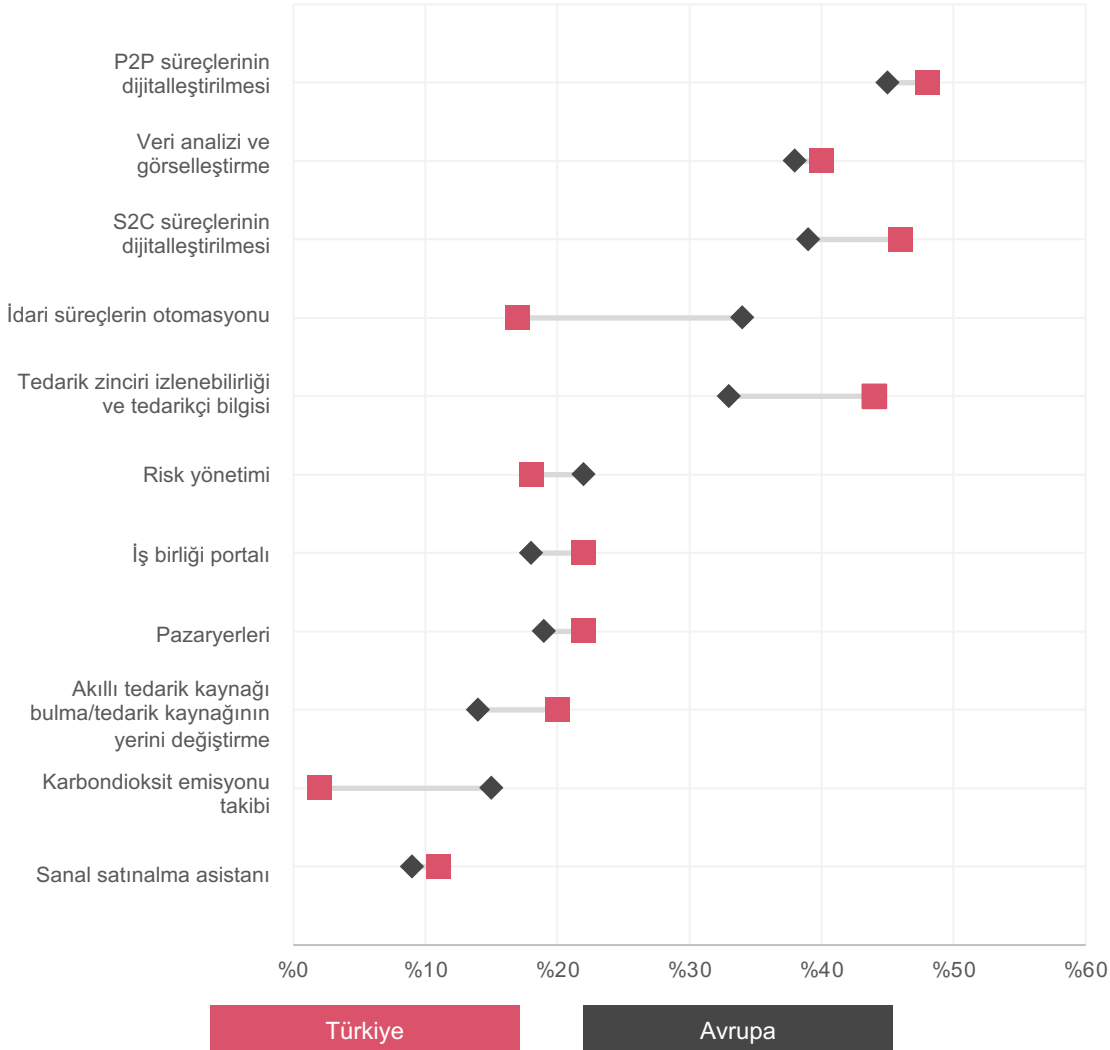
### Dijital dönüşüm için en önemli başarı faktörleri



# Türkiye

Türkiye vs. Avrupa

Satınalma birimleri için 2025 dijital dönüşüm yol haritası



Türkiye, Avrupa ülkelerine kıyasla sürdürülebilirlikte geride kalırken, S2P süreç dijitalleşmesi Türkiye için en öncelikli konu olarak görülmektedir

2025 yılına kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılması öngörülen yatırımlar (yıllık)

	Türkiye	Avrupa
Küçük ve Orta ölçekli şirketler	350 bin €	510 bin €
Büyük ve Çok büyük ölçekli şirketler	2.600 bin €	1.730 bin €

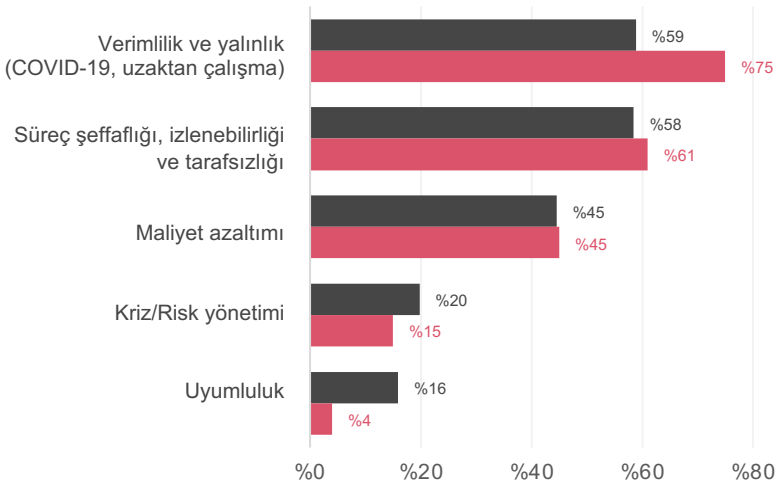
## S2P süreçlerinin dijitalleştirilmesi, Türkiye'de en yaygın kullanılan dijital çözüm olma yolunda ilerlemektedir

Türkiye'deki satınalma birimleri, tedarik zinciri izlenebilirliği, tedarikçi bilgisi ve dijital pazaryerleri alanlarında Avrupa'daki diğer şirketlere kıyasla gelişmiş dijital uygulamalara sahiptir. Türkiye, ortalamasının üzerinde S2P çözüm oranından da anlaşıldığı üzere, Avrupa'ya benzer şekilde S2P dijitalleşmesini dijital yol haritalarında en yüksek öncelik olarak belirlemiştir. Daha büyük ölçekli şirketlerin tahsis edilen yatırımlarının Avrupa ortalamasının neredeyse iki katı olması sebebiyle Türk şirketlerinin dijitalleşme konusunda bilinçli olduğu gözlenmektedir. Veri analizi ve görselleştirme de Avrupa'ya kıyasla daha yüksek önceliğe sahiptir.

## Türkiye, ESG odaklı uygulama alanlarında geride kalmıştır

Tedarik zincirleri genişlemeye devam ederken, artan üretim kapasitesi ve azalan maliyetler risk yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır. Paydaşların güvenini kazanmak ve marka itibarını korumak giderek daha önemli hale gelmektedir. Avrupa'nın çok gerisinde kalan Türkiye, bu konuda adım atmaya henüz yeni başlamıştır. En iyi uygulama yaklaşımlarına göre, karbondioksit emisyonları takibi dijital yol haritasında çok daha yüksek seviyede önceliklendirilmelidir. Türkiye'deki satınalma profesyonellerinin %50'si satınalma birimleri için "tedarikçilerin karbondioksit emisyonlarının izlenmesinin potansiyel katma değerini ölçemediklerini" belirtmiştir. ESG konusunun, küresel gelişmelere ve trendlere bağlı olarak satınalma alanında ilerleyen dönemde daha yüksek bir önceliğe sahip olması öngörülmektedir.

Dijital Satınalma dönüşümünün ana etmenleri



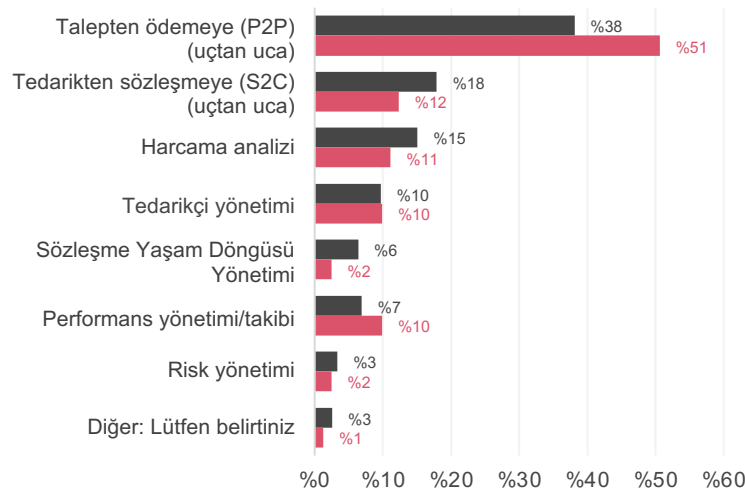
Türkiye

Avrupa

### Türkiye için süreç verimliliği ve yalınlık, dijital dönüşümün açık ara en önemli faktörüdür

Türkiye'de verimlilik ve yalınlık konularına Avrupa'dan daha fazla önem verilmektedir. Verimlilik ve yalınlık, dijital satınalma dönüşümü için temel faktörlerdir. Uyumluluk, satınalma dönüşümü için kritik bir faktör olmasına rağmen Avrupa'ya kıyasla Türkiye'de önem sıralamasında alt sıralarda kalmıştır. Sistem üzerinde yürütülen sözleşmelere uygunluk gibi kriterlerin veriler aracılığıyla izlenmesi, dijitalleşmenin önemli bir faydası olabilir. Uyum konusuna benzer biçimde, risk yönetimine yönelik farkındalık da diğer konulara göre daha kısa süredir Türkiye'deki satınalma birimlerinin gündemindedir. Dolayısıyla Türkiye'deki profesyoneller risk yönetimine daha az ilgi göstermiştir.

Dijitalleşme sayesinde en çok gelişen süreçler



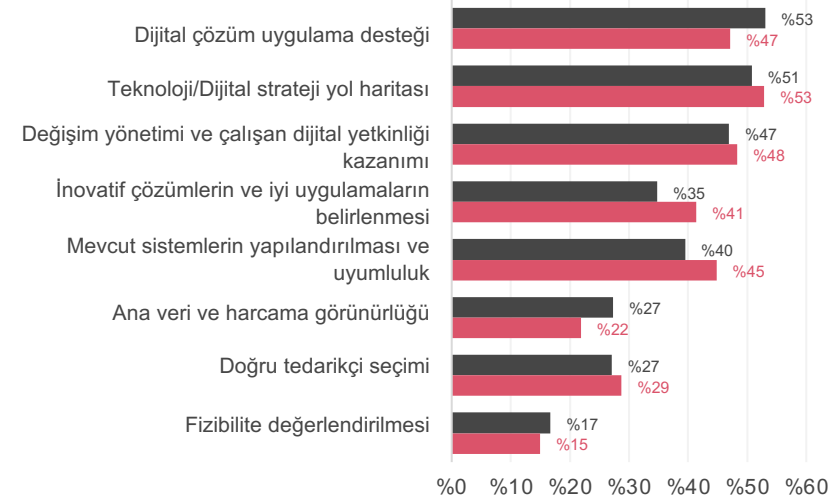
Türkiye

Avrupa

### S2P süreçlerine yapılan yatırımlar, Türkiye'de daha yüksek önceliğe sahiptir

Türkiye, S2P süreçleri donanımı ve dijital uygulama düzeyi yüksek olmasına rağmen, üretim ve operasyon odaklı bir ülke olması nedeniyle mevcut durumda P2P sürecine öncelik vermiştir. P2P süreçlerinin bir süredir dijitalleşmekte olması, sonraki aşamalarda S2C gibi daha katma değerli süreçlere odaklanma fırsatı sağlayacaktır. Türkiye'de operasyonel satınalmaya harcanan zaman stratejik satınalmaya göre oldukça fazladır. Stratejik satınalma gelişmeye devam ettikçe, katma değerli operasyonları dijitalleştirme fırsatı artacaktır. Gelişen süreçlerin oranları çoğunlukla Avrupa'daki eğilimle örtüşmekte, ancak sözleşme yaşam döngüsü yönetimi, uyumluluğa benzer şekilde daha fazla odaklanılması gereken bir konu olarak gözlemlenmektedir.

Dış destek ihtiyacı bulunan alanlar



Türkiye

Avrupa

### Türkiye, dijital yol haritasında dış desteğe ihtiyaç duymaktadır

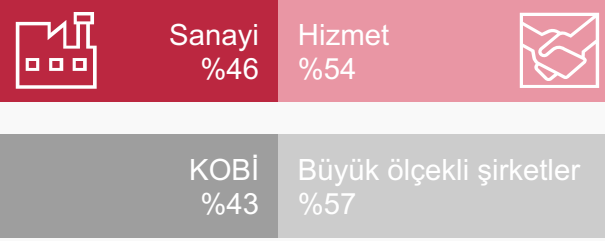
Ana veri ve uyumluluk, dijitalleşme için önemli yapı taşlarıdır. Türkiye, ana verilere yönelik dış desteğe Avrupa'dan daha az ilgi göstermiştir; bu durum, veri yönetiminin önemi konusunda farkındalığın az olduğuna işaret etmektedir. Türkiye çoğunlukla mevcut süreçlerin değiştirilmesi için iyi uygulamaların değerlendirilmesi ve mevcut süreçlerin dijital çözüme uyarlanması ile gelişmeyi hedeflemektedir. Değişim yönetimine ve dijital becerilere verilen önem, çalışan yetkinliğini artırma ve başarılı bir adaptasyon süreci oluşturmaya yönelik farkındalığı göstermektedir.

# Türkiye

Türkiye vs. Küresel

Türkiye, diğer ülkelere kıyasla maliyet azaltımı ve dijital dönüşüme daha fazla öncelik vermektedir

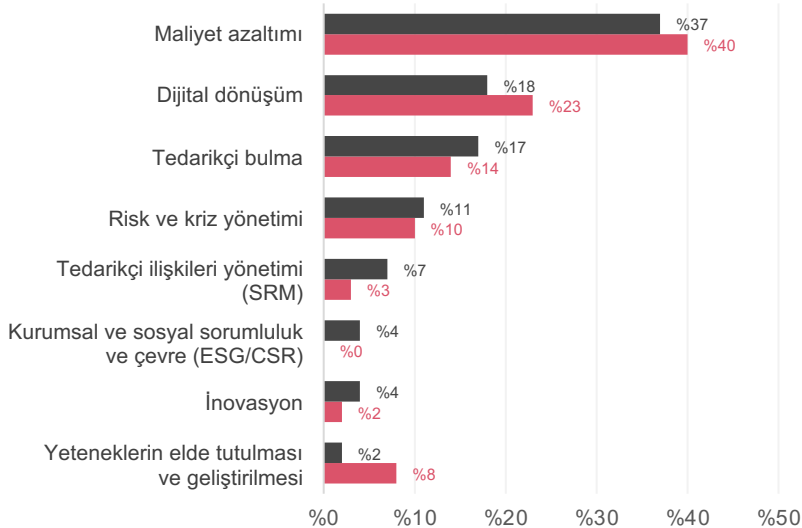
## 100 katılımcı



### Satınalmanın dijitalleşme seviyesi

		Türkiye	Küresel
S2P süreçlerinde dijital çözüm oranı		%86	%77
Stratejik süreçlerin dijitalleşme oranı	Mevcut durum	%41	%35
	2025 hedefi	%74	%69
Operasyonel süreçlerin dijitalleşme oranı	Mevcut durum	%48	%44
	2025 hedefi	%78	%76

### Satınalma birimleri için stratejik öncelikler



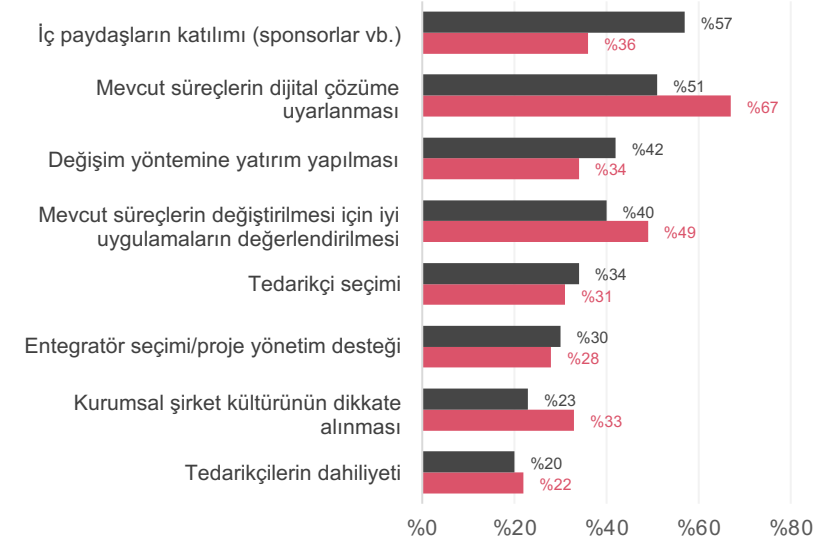
## Küresel orana yakın olmasına rağmen, tedarikçi bulma öncelik sırasında geride kalmıştır

2020'de maliyet düşürmenin ardından birinci öncelik olan tedarikçi bulma süreci, bu yıl yerini dijitalleşmeye bırakmıştır. Mevcut tedarikçi alternatifleri arttıkça maliyet azaltımı sağlanacağı için tedarikçi bulma sürecine öncelik verildiği gözlemlenmiştir. COVID-19 sağlık krizinin belirsizliği, çeviklik ve direncin önemini vurgulamış ve Türkiye bu değişime uyum sağlamaya başlamıştır. Risk yönetimine verilen önem hala dünya ortalamasının altında olsa da geçen yıla göre %7 oranında artış göstermiştir. Türkiye, ESG konularında dünya ortalamasının gerisinde kalmaktadır.

## Dijital dönüşüm için temel faktörler küresel trendler ile örtüşürken, Türkiye iç paydaşların katılımına daha az önem göstermektedir

İç paydaşlar, çözümlerin değerlendirilmesi sırasında iş ihtiyaçlarının daha net bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Türkiye'deki satınalma birimleri, mevcut süreçlerin uyarlanmasına ve mevcut süreçleri değiştirmek için en iyi uygulamaların gözden geçirilmesine odaklanırken, iç paydaşların katılımı küresel seviyede en büyük öncelik olarak belirlenmiştir.

### Dijital dönüşüm için en önemli başarı faktörleri



# Türkiye

Türkiye vs. Küresel

Türkiye'deki büyük ölçekli şirketler dijital dönüşüme diğer ülkelerden daha fazla yatırım yapmayı planlamaktadır

Satınalma birimleri için 2025 dijital dönüşüm yol haritası



2025 yılına kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılması öngörülen yatırımlar (yıllık)

	Türkiye	Küresel
Küçük ve Orta ölçekli şirketler	350 bin €	580 bin €
Büyük ve Çok büyük ölçekli şirketler	2.600 bin €	1.750 bin €

**Önümüzdeki üç yıl içinde hem Türkiye'de hem de dünyada satınalma birimleri için S2P dijitalleşmesinin en yüksek önceliğe sahip olacağı görülmektedir**

Türkiye'deki satınalma birimleri, küresel oranlara paralel olarak S2P dijitalleşmesini üç yıllık dijital yol haritalarında en önemli öncelik olarak belirlemiştir. Türkiye, tedarik zinciri izlenebilirliği ve dijital pazaryerleri alanlarında diğer bölgelere göre daha gelişmiş uygulamalara sahiptir. Dijital yol haritası için, Türkiye'de bu iki uygulama alanına yönelik önceliklendirme hala oldukça kritik ve önemlidir. S2P süreçlerinin dijitalleştirilmesine yönelik yatırımlar Türkiye'de büyük ve çok büyük şirketler için çok daha fazladır. Bu nedenle, daha büyük şirketlerin dijitalleşme konusunda daha fazla farkındalık kazanmış olduğu gözlenmiştir.

**İdari süreçlerin otomasyonuna yapılan yatırımlar Türkiye'de daha az önceliklendirilmiştir**

Türkiye'deki satınalma birimlerinin, %34 ile dünyada dördüncü öncelik olan idari süreçlerin otomasyonu konusunda gelişim alanı bulunmaktadır. Otomatize edilen süreçler, maliyet tasarrufu sağlamakta ve verimliliği arttırmaktadır. Maliyet azaltımı, zaman tasarrufu ve hata oranının azaltılması dijitalleşmenin çok önemli etkileri olarak görülmektedir. Dolayısıyla, dijital dönüşümü destekleyen bu konulara daha fazla odaklanılmalıdır. Risk yönetimi ve karbondioksit emisyon takibi, Türkiye'de ortalamanın altında ilgi gören diğer uygulama alanlarından bazılarıdır.

# 4

## Sektör Analizleri

### Sanayi



Üretim



Enerji ve Altyapı



İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri



Tüketici Ürünleri



İnşaat ve Altyapı



Otomotiv

### Hizmetler



Bankacılık, Sigorta ve Finansal Hizmetler



Teknoloji, Yazılım, Telekomünikasyon



Dağıtım ve Perakende



Ulaşım ve Lojistik



Profesyonel Hizmetler



Kamu Sektörü

### Daha fazlasını bulun

Satınalma sorunları ve uygulamaları bir endüstriden diğerine büyük ölçüde değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada en çok katılımın gösterildiği sektörlerdeki satınalma birimlerinin dijital özelliklerinin incelenmesi, bu birimlerin kendi birimleri özelinde kıyaslanması ve öne çıkan tarafların gözlemlenmesi amaçlanmıştır.





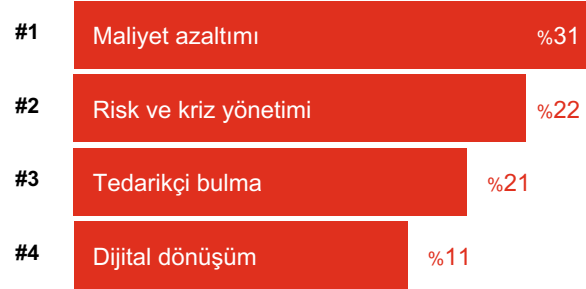
## COVID-19 sonrası toparlanma döneminde daha da karmaşıklaşan tedarikçi tabanı ile verileri hızlı ve güvenli bir şekilde yönetmek oldukça önemlidir

Üretim şirketleri, P2P dijitalleşmesi ve izlenebilirlik ile ilgili yatırımlara yönelmektedir, ancak S2C dijitalleşmesi ve veri analitiği açısından hala geridedir. A sınıfı (Tier-1) ve B sınıfı (Tier-2) tedarikçiler ile ciddi kapasite kısıtlamalarıyla karşılaşan müşteriler, iş birliğine dayalı talep ile kapasite havuzlarının karşılaştırılmasına yönelik platformlar kurmayı planlamaktadır. Bu platformlar, geleneksel tedarikçi portallarından daha fazla şeffaflık sağlamaktadır. Yatırım harcamalarında ortak finansman ve esnek OEM spesifikasyonları gibi uygulamalar güvenilir tedarikçiler ile gerçekleştirilebilir.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

##### Üretim



##### Sanayi Sektörü



#### Dijitalleşme durumu

	Üretim	Sanayi Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%79	%77
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%38	%40
2025 hedef dijitalleşme oranı	%69	%71

### Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

#### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

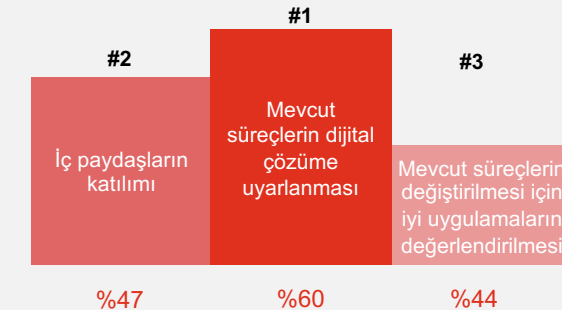
	Üretim	Sanayi Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	570 bin €	600 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	1.540 bin €	1.720 bin €

#### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

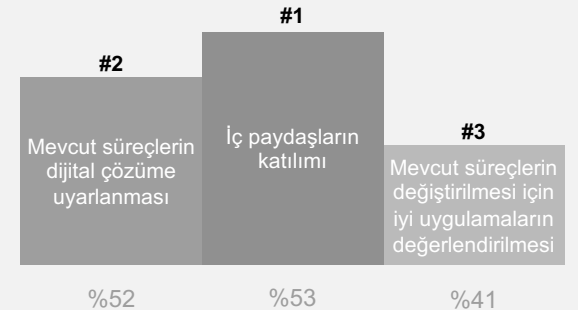
	#1	#2	#3	#4
Üretim	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %56	Tedarik zinciri izlenebilirliği %38	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Veri analizi ve görselleştirme %35
Sanayi Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %50	Veri analizi ve görselleştirme %41	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Tedarik zinciri izlenebilirliği %32

#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

##### Üretim



##### Sanayi Sektörü



Bileşen üreticileri ve montaj faaliyetleri, COVID-19 krizinden sonra bakır, alüminyum enflasyonu ve plastik parça kıtlığı nedeniyle duraksayan küresel tedarik zincirlerini yeniden harekete geçirmişlerdir. Bu duraksama, önceki yıllara göre %10 daha düşük olan sermaye harcamaları ve yatırımların daha fazla önceliklendirilmesi anlamına gelmektedir.

Kaynaklara her zamankinden daha zor erişim, tedarik zinciri ve lojistik tehditleri, yetersiz yetkinlikler ve hareket özgürlüğü oyuncuları agresif bir şekilde tedarikçileri güvence altına almaya ve yeni kaynaklar bulmaya zorlamıştır. Risk ve kriz yönetimi, satınalma birimlerinin ikinci önceliğidir. Risk yönetimi yaklaşımları, ekonomiler büyüdükçe tedarikçi seçme kriterlerini etkileyerek daha dayanıklı ve esnek bir yapıya yönlendirmektedir. Tek kaynak kullanımının getirdiği zorluklar ve başarısızlıklar hizmet maliyetlerinden daha fazla önem taşımaktadır. Yetkin tedarikçileri nitelendirmek ve geliştirmek, ticari anlaşmaları tanımlamak ve çift taraflı yetkinlik gelişimi, tedarik tabanındaki yıpranma ve güçlü endüstriyel toparlanma için önem taşımaktadır. 2021'e kıyasla 2022'de gerçekleşen %30'a varan üretim artışı, ekipman üreticileri için alışılmadık bir durum değildir.



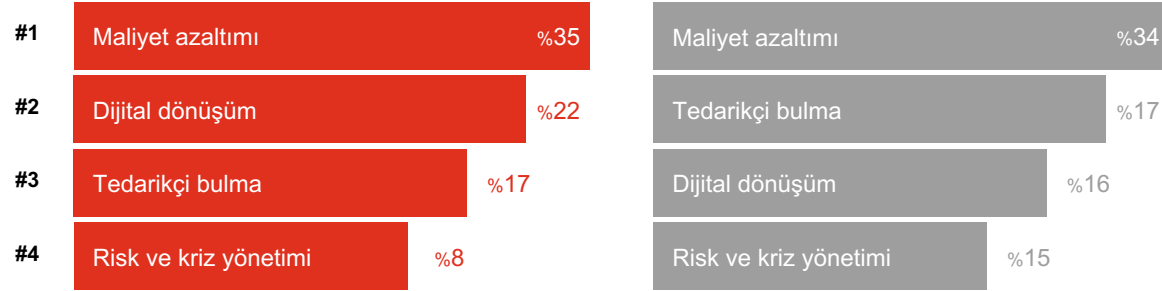
Enerji ve Altyapı sektöründeki küçük ve orta ölçekli şirketlerin, tedarikten ödemeye çözümlerindeki ekipman oranları mevcut durumda ortalamanın altındadır. Bu nedenle Enerji ve Altyapı sektörü, Sanayi sektörü genel ortalamasından daha fazla yatırım yapmayı planlamaktadır. Sanayi sektörü gibi Enerji ve Altyapı sektörü de talepten ödemeye dijitalleşmesini dijital dönüşüm yol haritasının önceliği olarak belirlemiştir. En iyi uygulamalar yoluyla süreç dönüşümü, dijital uygulamalar için en önemli başarı faktörü olarak görülmektedir. Enerji ve Altyapı şirketleri, küresel pazarın dağılımındaki önemli sayıda oyuncu nedeniyle geniş bir karşılaştırma yelpazesinden yararlanabilmektedir.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

##### Enerji ve Altyapı

##### Sanayi Sektörü



#### Dijitalleşme durumu

	Enerji ve Altyapı	Sanayi Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%75	%77
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%41	%40
2025 hedef dijitalleşme oranı	%76	%71

Enerji endüstrisi birkaç kategoride -özellikle direkt kategorilerde- fiyat artışlarıyla karşı karşıyadır. Örneğin kablolarda artan bakır fiyatları, inşaatlarda artan ücretler ve işgücü sıkıntısı, bunun yanında enerji dönüşümü nedeniyle oluşan toplum ve hükümet baskısı satınalma birimlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, dijital dönüşümün yanında maliyet azaltımı en önemli öncelik olmaya devam etmektedir.

Tedarikçi bulma, satınalma birimlerinin önemli bir önceliğidir ve tedarikin güvence altına alınması sektörde yaygın bir konudur. Özellikle portföylerin COVID-19 krizi tarafından oldukça zorlandığı kısıtlı dönemde, malzemenin sürekli tedarikini güvence altına almak için yeni tedarikçiler ve kaynaklar gereklidir. Bu sektöre uygulanan regülasyonlar ve idari yaptırımlar nedeniyle satınalma birimlerinin dördüncü stratejik önceliği risk ve kriz yönetimidir. Risk ve kriz yönetimine verilen önem Sanayi sektöründen 7 puan geridedir.

### Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

#### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

	Enerji ve Altyapı	Sanayi Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	970 bin €	600 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	1.650 bin €	1.720 bin €

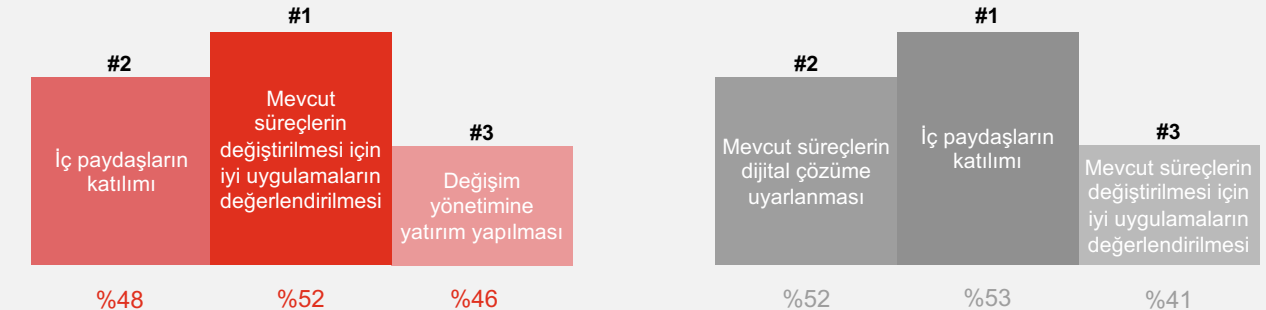
#### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Enerji ve Altyapı	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %53	Veri analizi ve görselleştirme %45	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Tedarik zinciri izlenebilirliği %31
Sanayi Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %50	Veri analizi ve görselleştirme %41	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Tedarik zinciri izlenebilirliği %32

#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

##### Enerji ve Altyapı

##### Sanayi Sektörü





# İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri Sanayi

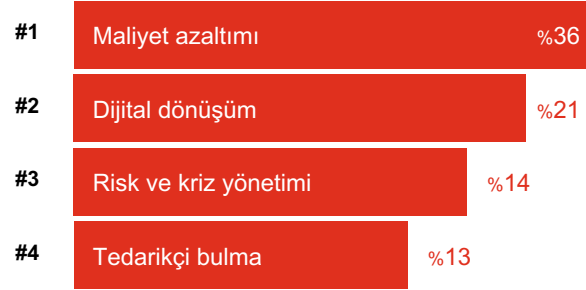
Sağlık krizinin ön saflarında yer alan satınalma birimleri esnek, dayanıklı ve reaktif olmanın dijital dönüşüm ile başarılacağını düşünmektedir

İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri endüstrisi genel ortalamadan daha düşük bir dijitalleşme derecesine sahiptir, ancak 2025 yılına kadar arayı kapatmayı hedeflemektedir. Kriz zamanlarında, özellikle kapasite ihtiyaçlarının sürekli arttığı ve arz kesintisinin olmayacağı bir sektörde dijitalleşmenin oldukça önemli bir destek olduğu kanıtlanmıştır. Operasyonel işlevi dijitalleştirme isteği, özellikle sanayi sektöründeki rakiplerinden %30 daha fazla yatırım yapmayı amaçlayan büyük İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri şirketlerinin önemli yatırımlarına yansımaktadır. Sonuç olarak, sektördeki profesyoneller büyük ölçekli dönüşüm projelerinin değişim yönetimine yatırım yapılmasını ve tüm paydaşların özverisini gerektireceğinin tamamen farkındadır.

## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

#### İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri



#### Sanayi Sektörü



### Dijitalleşme durumu

	İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri	Sanayi Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%70	%77
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%36	%40
2025 hedef dijitalleşme oranı	%74	%71

## Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

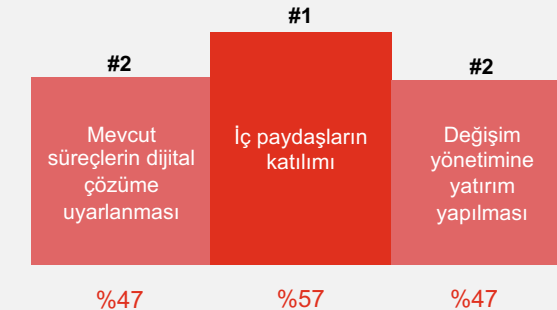
	İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri	Sanayi Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	550 bin €	600 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	2.230 bin €	1.720 bin €

### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

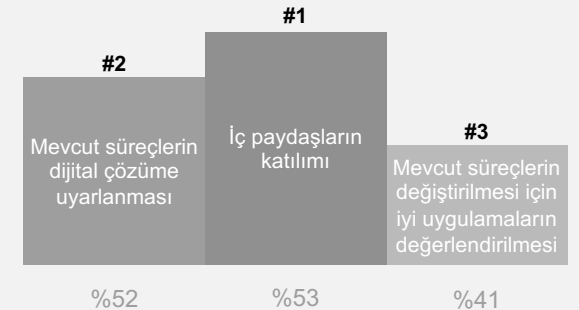
	#1	#2	#3	#4
İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri	Veri analizi ve görselleştirme %53	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %47	İdari süreçlerin otomasyonu %35	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %33
Sanayi Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %50	Veri analizi ve görselleştirme %41	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Tedarik zinciri izlenebilirliği %32

### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

#### İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri



#### Sanayi Sektörü



Çeşitli zorluklar ve inovasyon baskısıyla karşı karşıya olan İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri sektörü, sürekli olarak araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmaya yönlendirilmektedir. Bu durum, sürekli olarak maliyetleri optimize etme ihtiyacı oluşturmaktadır. Günümüzde sağlıkla ilgili yaşanan durumlar, sektöre özgü olan bu eğilimi basitçe vurgulamıştır. Dolayısıyla maliyet azaltımı, satınalma birimleri için bir numaralı stratejik öncelikler (%36).

Yeni tedarikçiler bulmak, İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri sektöründe karmaşık bir konu olmaya devam etmektedir. Farklı alanlardaki sayısız gelişme, komplike teknik standartlar ve geçmişe dayanan işbirlikleri, genellikle tedarikçilere güçlü bağımlılıklar anlamına gelmekte ve bu da tedarikçi değiştirmeyi zorlaştırmaktadır.



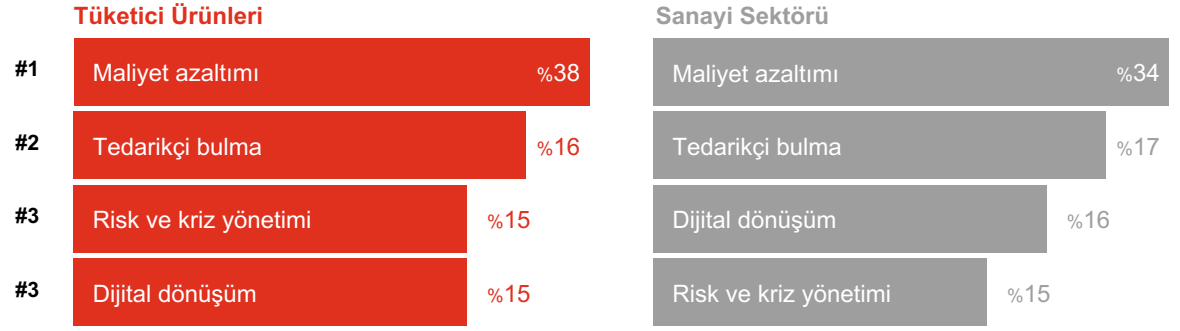
# Tüketici Ürünleri Sanayi

Veri analizi veya S2C gibi ürün odaklı uygulama alanlarının dijitalleştirilmesi, maliyet ve marj kontrolü hedeflerinin daha iyi yönetilmesini sağlamaktadır

Sektörün yatırım kültürü ve büyük şirketlerin yüksek yatırım kapasitesi sektör ortalamasının (yaklaşık %30+) çok üzerinde yatırım tahminlerine yol açmaktadır. Bu yatırım projeleri öncelikle ürün odaklı uygulama alanlarına, özellikle veri analizine ve satınalma sürecinin tedarikten sözleşmeye kısmına odaklanmaktadır. Odaklanılan uygulama alanları fiyat dağılımını mümkün kılacak ve ürün marjları şeffaflığının yanı sıra tedarikçi havuzu optimizasyonunu (stratejik kaynak kullanımını içeren rasyonelleştirme veya çeşitlendirme) hedefleyecektir.

## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri



### Dijitalleşme durumu

	Tüketici Ürünleri	Sanayi Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%76	%77
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%39	%40
2025 hedef dijitalleşme oranı	%68	%71

## Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

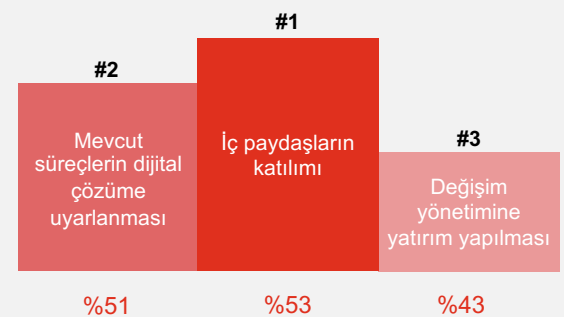
	Tüketici Ürünleri	Sanayi Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	420 bin €	600 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	2.200 bin €	1.720 bin €

### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

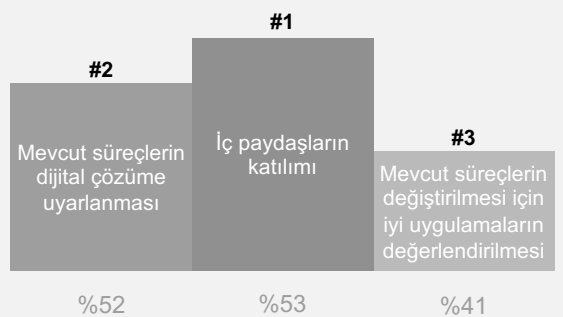
	#1	#2	#3	#4
Tüketici Ürünleri	Veri analizi ve görselleştirme %51	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %45	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %35	İdari süreçlerin otomasyonu %33
Sanayi Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %50	Veri analizi ve görselleştirme %41	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Tedarik zinciri izlenebilirliği %32

### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

#### Tüketici Ürünleri



#### Sanayi Sektörü



Tüketici Ürünleri sektöründeki satınalma birimleri, maliyet azaltımına beklenildiği gibi oldukça önem vermektedir ve marj optimizasyonu ve lojistik verimliliğine yönelik yüksek hassasiyet nedeniyle bunu birinci stratejik öncelik (%38) olarak görmektedir.

Maliyet azaltımı satınalma sürecinin dijitalleşmesiyle desteklenebilmektedir. Örneğin, katalogların ve pazar yerlerinin adapte edilmesi ürün akışını önemli ölçüde optimize edebilmekte, süreçleri hızlandırabilmekte ve daha etkili bir maliyet kontrolü sağlamaya yardımcı olabilmektedir. Aynı zamanda, pazar yerlerinin gelişimi yeni tedarikçiler ve müşteriler bulmaya olanak sağlayan bir iş etmeni olarak da değerlendirilmektedir. Sanayi şirketlerinin %16 ortalamasına karşı Tüketici Ürünleri satınalma birimlerinin %22'si 2025'te pazar yerlerine yatırım yapmayı planlamaktadır.



# İnşaat ve Altyapı Sanayi

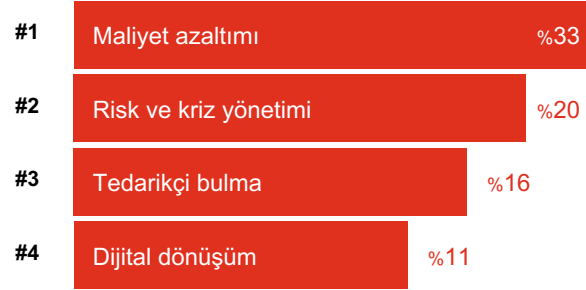
Merkezi olmayan satınalma birimleri için dijitalleşmenin zorluğu, değişim yönetimine odaklanılarak kullanıcılar tarafından benimsemesini sağlamaktır

Sürdürülebilirlik, İnşaat ve Altyapı şirketlerinin gündeme almaya istekli olduğu bir zorluktur. Sanayi sektöründeki %14'e karşılık, İnşaat ve Altyapı sektöründeki satınalma birimlerinin %25'i, 2025'te Karbondioksit emisyon izleyici kullanımına yatırım yapmayı planlamaktadır. Sürdürülebilir ve çevre dostu faaliyetlere dönüşüm, hammadde çıkarmadan atık yönetimine, yenilikçi malzemelerden ve yapım yollarından geçen değer zincirinin tüm etkenlerini içerecektir. Dijitalleşme, iyileştirme alanlarında görünürlük sağlayarak ve tedarik zincirleri arasında bağlantı kurarak bu değişimi destekleyecektir.

## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

#### İnşaat ve Altyapı



#### Sanayi Sektörü



### Dijitalleşme durumu

	İnşaat ve Altyapı	Sanayi Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%75	%77
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%40	%40
2025 hedef dijitalleşme oranı	%74	%71

## Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

	İnşaat ve Altyapı	Sanayi Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	490 bin €	600 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	1.740 bin €	1.720 bin €

### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

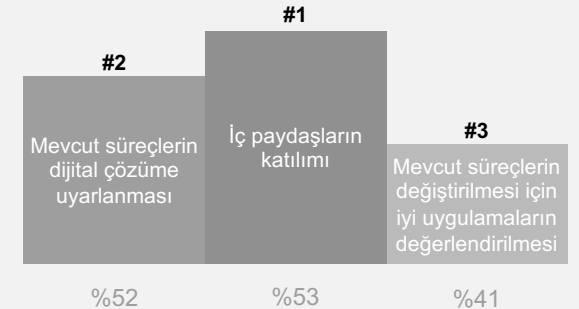
	#1	#2	#3	#4
İnşaat ve Altyapı	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %50	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %44	Veri analizi ve görselleştirme %41	İdari süreçlerin otomasyonu %41
Sanayi Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %50	Veri analizi ve görselleştirme %41	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Tedarik zinciri izlenebilirliği %32

### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

#### İnşaat ve Altyapı



#### Sanayi Sektörü



Risk ve kriz yönetimi İnşaat ve Altyapı sektöründeki satınalma birimleri için iki numaralı önceliklidir. Proje tipine yönelik operasyonel yaklaşımlar, çoğu durumda kısa vadeli acil durum yönetimini sürecin ana etmeni olarak gündeme getirmektedir. Planlaması ve merkezileştirilmesi zor kategoriler için satınalma birimleri operasyonel yaklaşıma bağlı kalmalıdır. Bu bağlamda dijital dönüşüm öncelikli olarak değerlendirilmemektedir. Katılımcıların %60'ı için maliyet azaltımı önceliklendirilmiş ve süreç optimizasyonunun geleneksel yöntemleri geride bırakılmıştır.

İnsan faktörü, dijital dönüşümün başarı etmenlerinden biri olarak düşünülmekte, değişim yönetimi dış kaynak kullanımının en yaygın nedeni olarak görülmektedir. Kullanıcıların çok çeşitli alışkanlıklar ve süreçlerle yeni dijital araçları benimsemesini sağlamak için tüm kuruluşun güçlü desteği ve kullanıcı deneyimine odaklılık gerekmektedir. Örneğin, şirketlerin %25'inin yatırım yapmaya istekli olduğu (Sanayi sektöründe %16) pazar yerleri dijital satınalma yol haritalarında önem kazanmaktadır. Bunun nedeni uygulama alanının kullanıcı ve satınalma faydalarını birlikte kapsayacak olmasıdır.



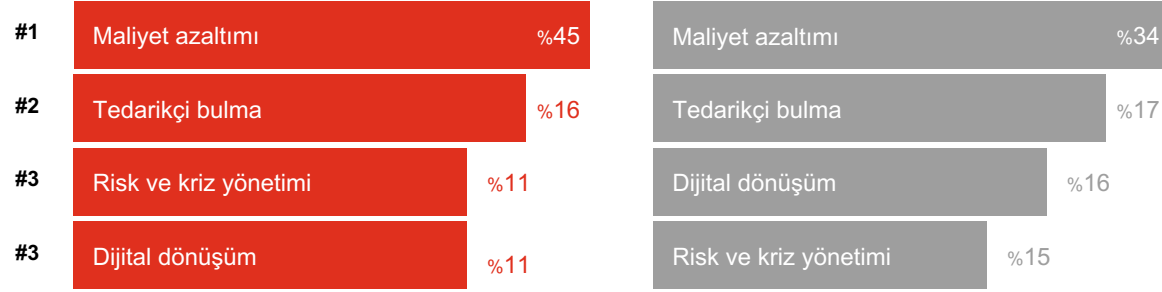
Otomotiv sektörünün satınalma dijital dönüşümü konusunda performansı yüksektir. Sektörün hem küçük ve orta ölçekli, hem de büyük ve çok büyük şirketlerinin 2025'e kadar yaptığı yatırımlar, sanayi sektörü ortalamasının üzerindedir. Bu durum, Otomotiv şirketlerindeki satınalma birimlerinin stratejik yönünü yansıtmaktadır. İdari süreçlerin otomasyonu, Otomotiv dijital yol haritasında birinci sıradadır ve hemen arkasından süreç dijitalleşmesi gelmektedir. 2020 sonuçlarından farklı olarak iç paydaşların katılımı, dijital dönüşüm için kilit başarı faktörü olarak görülmektedir. Mevcut süreçlerin dijital çözüme uyarlanması ikinci sırada yer almakta ve peşinden kurum kültürünün dikkate alınması gelmektedir.

## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

#### Otomotiv

#### Sanayi Sektörü



### Dijitalleşme durumu

	Otomotiv	Sanayi Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%85	%77
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%43	%40
2025 hedef dijitalleşme oranı	%72	%71

## Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

	Otomotiv	Sanayi Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	1.230 bin €	600 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	2.240 bin €	1.720 bin €

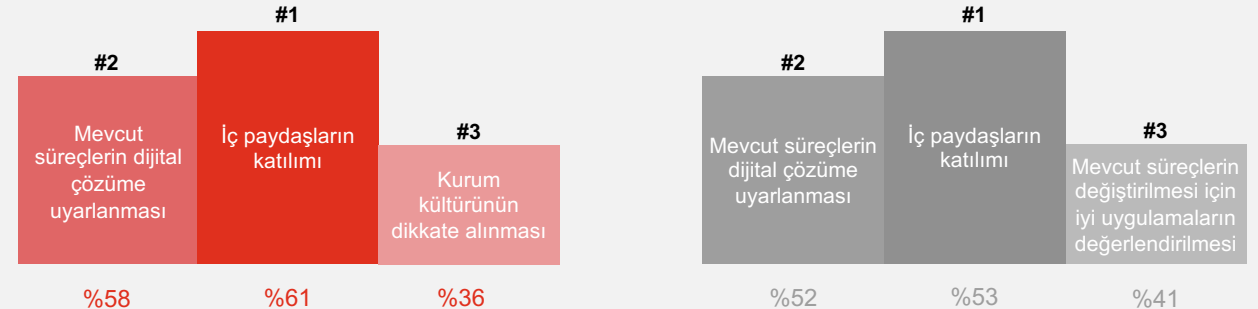
### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Otomotiv	İdari süreçlerin otomasyonu %39	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %35	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %32	Veri analizi ve görselleştirme %29
Sanayi Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %50	Veri analizi ve görselleştirme %41	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %37	Tedarik zinciri izlenebilirliği %32

### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

#### Otomotiv

#### Sanayi Sektörü



Elektromobilite geçişi, Otomotiv üreticilerine kaynak bulmada zorluklar yaratmıştır. Buna ek olarak elektromobilite, birden fazla pazarda rekabetçi olan yeni tedarik kaynaklarını güvence altına alma zorunluluğunu yaratarak, kaynak bulmayı bu endüstrinin ikinci önceliği haline getirmiştir. Yeni yaşanan küresel çip sıkıntısı bu durumun bir örneğidir. 2020 Dijital Satınalma Araştırması sonuçlarıyla karşılaştırıldığında çip krizinin Otomotiv sektörünün stratejik önceliklerinde önemli bir değişiklik yaratmadığı görülmektedir.

*"Başlıca nedeni küresel çip kıtlığı olan düşük kapasite kullanımı nedeniyle, maliyet azaltımı, Otomotiv sektöründeki en önemli önceliklerden biri olmaya devam etmektedir. Çeşitli sınıflardaki tedarikçiler (Tier 1-n), marjlarını düzenli tutmak için mücadele etme baskısı altındadırlar."*

Michael Thon, PwC Satınalma Ortağı, Almanya



# Bankacılık, Sigorta, Finansal Hizmetler Hizmetler

Bankacılık, Sigorta ve Finansal Hizmetler sektörü, dijital dönüşümü bir öncelik olarak görmektedir ve 2025 yılına kadar tedarikten ödemeye dijitalleşmesine yüksek oranda yatırım yapmayı planlamaktadır

Tedarikten ödemeye dijitalleşmesinin oranı, kurum içi süreçler ve tedarikçi süreçlerini daha sorunsuz hale getirme çabalarına rağmen Hizmet sektörü ortalamasının 5 puan altında kalmıştır. Satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımların tekrar gündeme alınması beklenmektedir. 2021'de iyileşmesi beklenen finansal sonuçlar ile dijital dönüşüm önceliklendirilmesindeki 5 puanlık farkın telafi edilebilme şansı vardır.

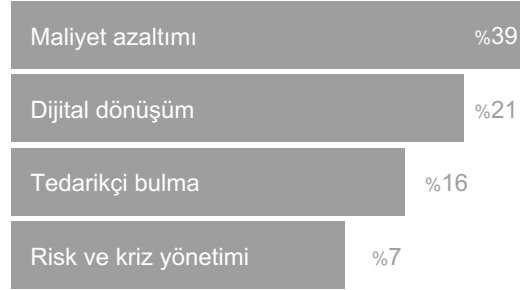
## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

#### Bankacılık, Sigorta, Finansal Hizmetler



#### Hizmet Sektörü



### Dijitalleşme durumu

	Bankacılık, Sigorta, FS	Hizmet Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%71	%76
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%40	%42
2025 hedef dijitalleşme oranı	%76	%75

Maliyet azaltımı, satınalma biriminin en önemli stratejik önceliğidir. Bunun nedeni, Finansal Hizmetler üzerinde oluşan masraflara yönelik baskının satınalma birimlerini de etkilemesidir. Maliyetlerin azaltılması dijital dönüşüm yatırımları gerektirecektir. Diğer hizmetlere kıyasla ekipman oranı daha düşük olduğu için öncelikle tedarikten ödemeye dijitalleşmesi hedeflenecektir.

"Finansal Hizmetler satınalma dönüşümündeki zorluklar, organizasyonun satınalma ve finans birimleri arasındaki iş birliğini sağlama ve geliştirme yetkinliği ile bağlantılıdır."

Timothée Huignard, Direktör, PwC Finansal Hizmetler Fransa

## Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

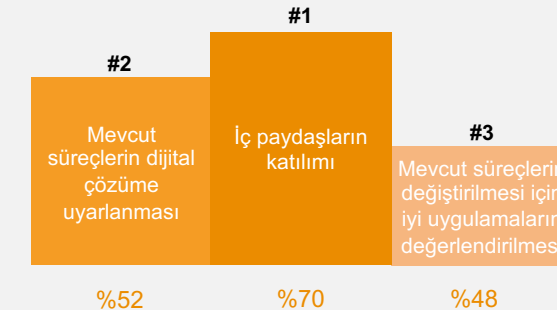
	Bankacılık, Sigorta, FS	Hizmet Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	560 bin €	530 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	1.790 bin €	1.780 bin €

### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Bankacılık, Sigorta, FS	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %48	İdari süreçlerin otomasyonu %48	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %38	Veri analizi ve görselleştirme %35
Hizmet Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %44	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %41	İdari süreçlerin otomasyonu %38	Veri analizi ve görselleştirme %37

### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

#### Bankacılık, Sigorta, Finansal Hizmetler



#### Hizmet Sektörü





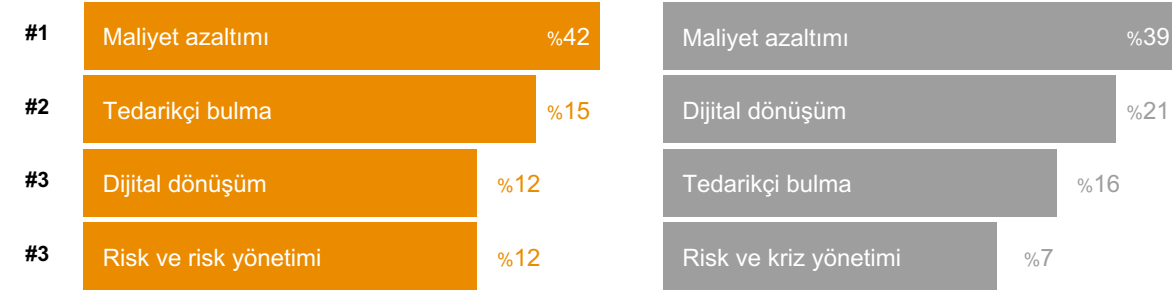
# Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon Hizmetler

## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

#### Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon

#### Hizmet Sektörü



### Dijitalleşme durumu

	Teknoloji, Yazılım, Telekomünikasyon	Hizmet Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%92	%76
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%53	%42
2025 hedef dijitalleşme oranı	%79	%75

Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon endüstrisi için maliyet azaltımı ve tedarikçi bulma en önemli önceliklerdir. Sektör, çip kıtlığı ve buna bağlı hammadde krizinden etkilenmiştir. Bu durum, marjları korumak için maliyet üzerinde önemli bir baskıya ve tedarikçi portföylerinin yeniden değerlendirilmesine neden olmuştur.

Sektör, dijital dönüşüm yarışında en üst sırada yer almaktadır. Yüksek çözüm ekipman oranının (%92, Hizmet ortalamasına göre 16 puan daha fazla), yüksek süreç dijitalleşmesi oranlarının ve teknoloji odaklılıktan gelen yetkinliklerin bu başarıya katkısı büyüktür. Dijital dönüşüm bu sektöre uzun süredir entegre olduğu için satınalma stratejik önceliklerinin ancak 3. sırasında kendine yer bulabilmiştir.

Teknoloji şirketleri, satınalma dijitalleşmesindeki lider konumlarını daha da genişletecek ve yenilikçi uygulama alanlarına yönelik yatırımlarını artıracaktır

Büyük teknoloji şirketleri, dijitalleşmedeki lider konumlarını korumaya istekli oldukları için, dönüşüme yapılan yatırımlar ortalamasının üzerindedir. Sektördeki yüksek seviye ekipman oranı, başarılı dijitalleşme gerektiren tedarik zinciri izlenebilirliği, veri analizi ve görselleştirme ve akıllı tedarik kaynağı bulma/tedarik kaynağının yerini değiştirme (yol haritalarının %25'i ve hizmetler ortalamasının %16'sı) gibi uygulama alanlarının bir sonraki adımlar olmasına olanak sağlamaktadır.

## Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

	Teknoloji, Yazılım, Telekomünikasyon	Hizmet Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	320 bin €	530 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	2.095 bin €	1.780 bin €

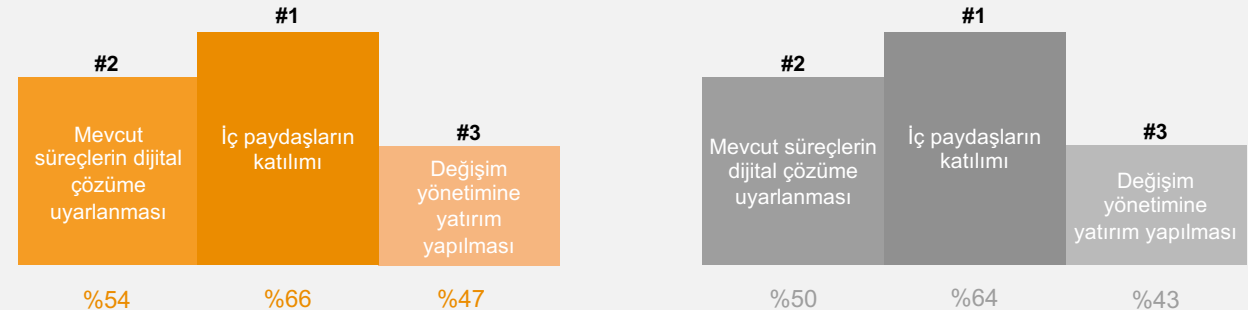
### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Teknoloji, Yazılım, Telekomünikasyon	Tedarik zinciri izlenebilirliği %43	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %39	Veri analizi ve görselleştirme %36	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %32
Hizmet Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %44	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %41	İdari süreçlerin otomasyonu %38	Veri analizi ve görselleştirme %37

### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

#### Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon

#### Hizmet Sektörü







# Perakende ve Dağıtım Hizmetler

## Dijitalleşme, zorlu ve rekabetçi bir pazarda marjları korumak ve müşteri kazanmak için bir zorunluluktur

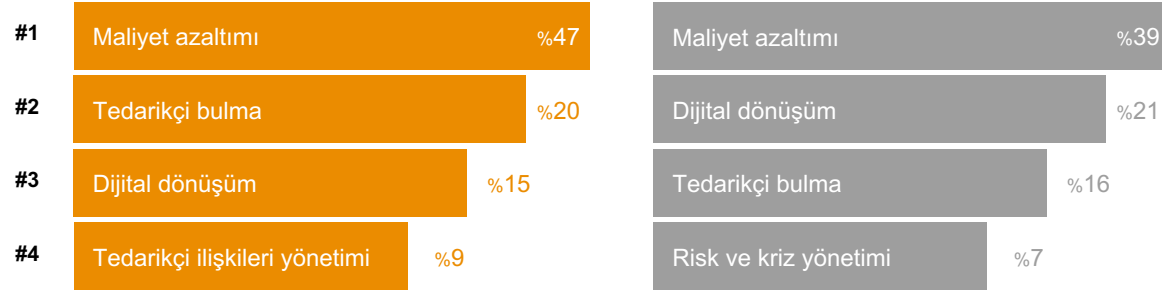
Perakende ve Dağıtım sektöründeki küçük ve orta ölçekli şirketler, hizmet sektörünün satınalma dijital dönüşümüne yaptığı ortalama yatırımından daha fazla yatırımı, 2025 yılına kadar yapmayı planlamaktadır. Daha küçük perakendeciler ise süreç optimizasyonu yoluyla maliyet azaltımı elde ederek, daha büyük perakendecilere yetişmeye ve marjlarını arttırmaya çalışmakta, aynı zamanda da dijitalleşmeye yatırım yapmaktadır.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

##### Perakende ve Dağıtım

##### Hizmet Sektörü



#### Dijitalleşme durumu

	Perakende ve Dağıtım	Hizmet Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%71	%76
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%36	%42
2025 hedef dijitalleşme oranı	%71	%75

Maliyet azaltımı, Perakende ve Dağıtım sektörünün satınalma birimlerinin %47'si için en önemli stratejik önceliklerdir. Bu durum artan nakliye ve hammadde maliyetleri, fazla stok ve rekabetçi pazardaki dar marjların birleşmesiyle açıklanabilir.

Beklenmeyen bir durum olarak, katılımcıların iki numaralı stratejik önceliği tedarikçi bulma olmuştur. Bunun nedeni sürdürülebilirlikle ilgili artan müşteri talepleri ile açıklanabilir. Satınalma birimleri tarafından desteklenebilecek bu sektör için sürdürülebilirlik, pazarda fark yaratabilecek önemli bir etken haline gelmektedir.

Dijital dönüşüm, özellikle indirimli perakende alanındaki müşteri taleplerine rağmen 3. sırada kendine yer bulabilmiştir. Yeni konseptlerle pazara ve satınalma dinamiklerine meydan okuyan yeni girişimcilerin sayısı artmaktadır. Bu duruma karşılık satınalma birimlerinin Perakende ve Dağıtım sektöründeki değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir.

### Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

#### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

	Perakende ve Dağıtım	Hizmet Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	740 bin €	530 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	1.495 bin €	1.780 bin €

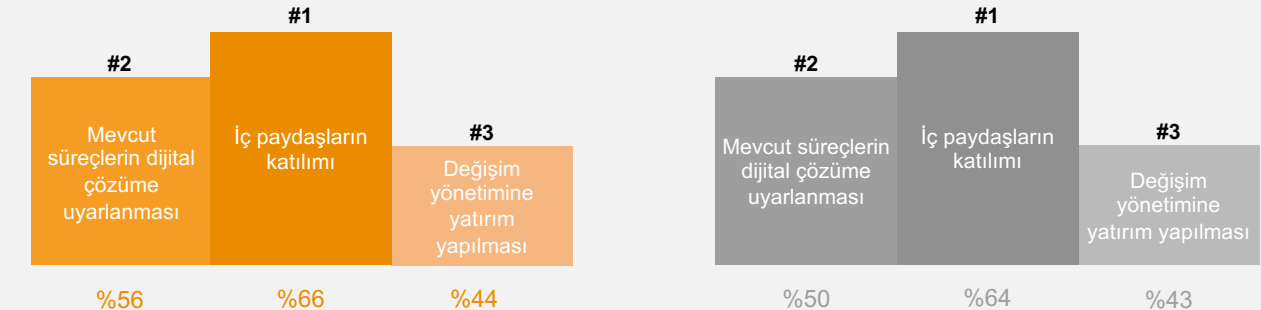
#### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Perakende ve Dağıtım	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %48	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %48	Veri analizi ve görselleştirme %35	İdari süreçlerin otomasyonu %35
Hizmet Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %44	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %41	İdari süreçlerin otomasyonu %38	Veri analizi ve görselleştirme %37

#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

##### Perakende ve Dağıtım

##### Hizmet Sektörü





## Ulaşım ve Lojistik Hizmetler

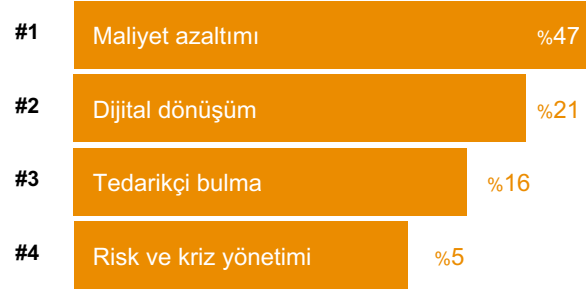
Temel iş faaliyetlerinin bir parçası olarak satınalma birimleri maliyet optimizasyonuna odaklanırken, dijitalleşme genel operasyonel performansa hizmet etmeyi amaçlamaktadır

Ulaşım ve Lojistik endüstrisindeki CPO'ların yaklaşık %50'sinin ilk önceliği olan maliyet azaltımı, sektör genelinde önemli bir konudur. Piyasanın son durumu bu durumu onaylar niteliktedir. Özellikle akaryakıt ve nakliye fiyatlarında daha da yüksek bir dalgalanmaya tanıklık edilmiştir. Ulaşım ve Lojistik sektörünün rekabetçi ortamı, satış marjını düşürme ve maliyet kontrolünü bir zorunluluk haline getirme eğilimindedir.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

##### Ulaşım ve Lojistik



##### Hizmet Sektörü



#### Dijitalleşme durumu

	Ulaşım ve Lojistik	Hizmet Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%83	%76
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%41	%42
2025 hedef dijitalleşme oranı	%73	%75

### Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

#### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

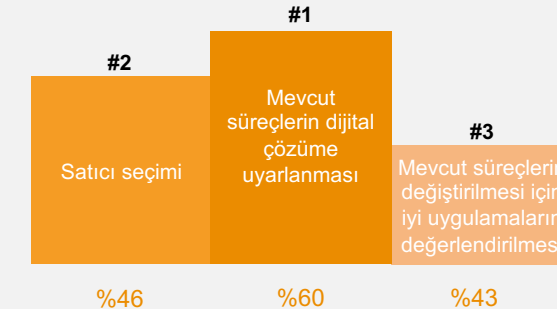
	Ulaşım ve Lojistik	Hizmet Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	320 bin €	530 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	1.410 bin €	1.780 bin €

#### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Ulaşım ve Lojistik	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %55	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %48	Tedarik zinciri izlenebilirliği %42	Veri analizi ve görselleştirme %39
Hizmet Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %44	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %41	İdari süreçlerin otomasyonu %38	Veri analizi ve görselleştirme %37

#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

##### Ulaşım ve Lojistik



##### Hizmet Sektörü



Ulaşım ve Lojistik sektörünün satınalma birimleri, tedarik zinciri verimliliğine hizmet etmeyi amaçlayan şirketlerde ana faaliyet alanına entegre edilmiştir. Bu yönelim, süreç ve operasyonel performans odaklı bir dönüşümle satınalma dijitalleşmesine yaklaşma biçiminde de benimsenmiştir.

Ulaşım ve Lojistik sektörü, S2P süreçlerini kapsayan dijital çözümler konusunda oldukça donanımlıdır (>%80) ve kaynak bulmayı dönüşüm yol haritalarının ilk hedefi olarak belirlemiştir. Tedarik zinciri izlenebilirliği, satınalma faaliyetlerinde kapsamlı vizyon gelişimi için gündeme alınmıştır. Dijital çözümlerin süreçleri ve teknik yetkinlikleri başarılı dijitalleşme projelerinin gereksinimleri olarak görülürken, Hizmet sektöründeki diğer şirketler insansal dönüşüme yönelmektedir.

Ulaşım ve Lojistik sektörünün dijital çözüm yelpazesi geleneksel ProcureTech oyuncularından farklıdır. Bu yelpaze, Satınalma faaliyetleri de dahil olmak üzere, sektörün özel ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek Ulaşım operasyonlarının eksiksiz bir şekilde yönetilmesine olanak tanıyan kapsayıcı çözümlerden oluşmaktadır.



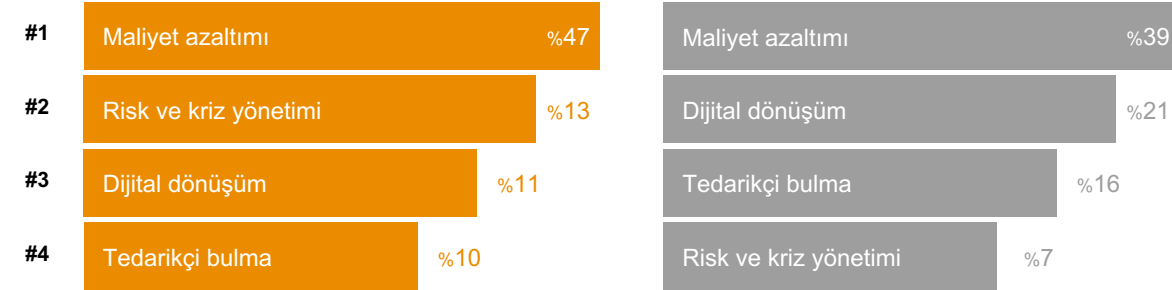
## Profesyonel Hizmetler Hizmetler

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

##### Profesyonel Hizmetler

##### Hizmet Sektörü



#### Dijitalleşme durumu

	Profesyonel Hizmetler	Hizmet Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%68	%76
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%40	%42
2025 hedef dijitalleşme oranı	%71	%75

Profesyonel Hizmetler şirketleri, çoğunlukla Operasyonel ekipler tarafından yönetilen entelektüel uzmanlık gibi endirekt satınalmalara ve klasik endirekt kategorilere (BT, T&E, Hizmet, Pazarlama) odaklanmaktadır. Geçmişte finans birimlerine bağlı olan Profesyonel Hizmetler sektörü satınalma birimlerinin performansı, bir finansal ölçüm kültürünü örnek almıştır. Bu durum, katılımcıların yaklaşık %50'sinin maliyet azaltımını birinci öncelik olarak belirlemesine yol açmıştır.

Dijital dönüşüm gibi bazı öğeler ikincil önceliklerdir. Profesyonel Hizmetler şirketleri tedarikten ödemeye çözümlerle Hizmet sektörü ortalamasından %12 daha az donanımlıdır ve dijital yol haritasına yaklaşık %25 daha az yatırım yapmayı hedeflemiştir. Dijital dönüşümün, hem satınalma birimi hem de Operasyonel ekipler için süreç optimizasyonu ve idari süreçlerin azaltılmasıyla desteklenen yatırım getirisi bulunmaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm, güçlü bir maliyet azaltım yöntemi olarak görülmektedir.

Maliyet azaltımı, satınalma birimleri için kültürel bir önceliktir. Öte yandan ESG konuları ele alınması gereken bir sorun olarak görülmektedir

Profesyonel Hizmetler şirketleri, dengeli yol haritalarına sahiptir. Hem temel hem de yenilikçi satınalma uygulama alanlarına odaklanmaktadır. Örneğin, katılımcıların %21'i, karbondioksit izleyici gibi ESG uygulama alanlarına yatırım yapmaya istekliken, Hizmet Sektörü için bu oran %12'dir. (mevcut kullanım oranları sırasıyla %15 ve %27'dir). ESG, dahili ve tedarikçi karbondioksit emisyonlarının izlenmesi ve satınalmanın sosyal açıdan daha kapsayıcı yönetilmesi yoluyla bu Profesyonel Hizmetler sektörü için önem kazanacak bir konu olarak görülmektedir. En kısa zamanda dönüşüme adım atmak ve satınalma kapsamında ESG girişimlerini hayata geçirmek oldukça önemlidir.

### Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

#### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

	Profesyonel Hizmetler	Hizmet Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	370 bin €	530 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	1.490 bin €	1.780 bin €

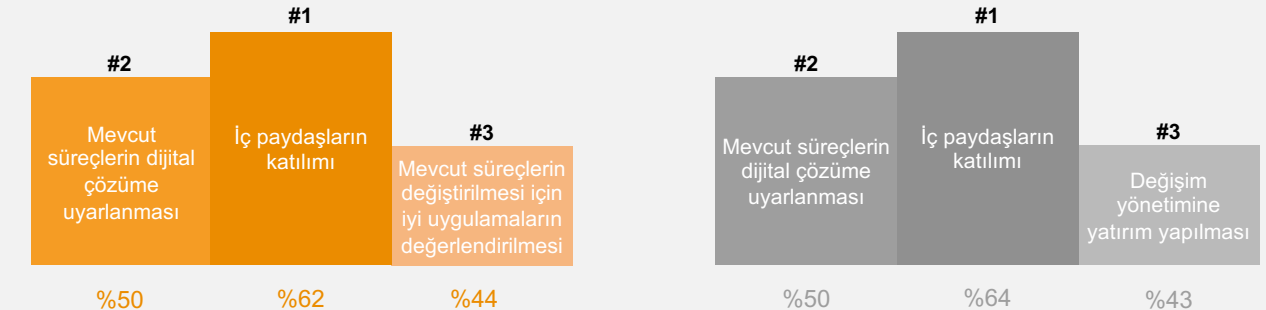
#### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Profesyonel Hizmetler	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %36	Veri analizi ve görselleştirme %36	İdari süreçlerin otomasyonu %36	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %33
Hizmet Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %44	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %41	İdari süreçlerin otomasyonu %38	Veri analizi ve görselleştirme %37

#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

##### Profesyonel Hizmetler

##### Hizmet Sektörü





# Kamu Sektörü Hizmetler

Kamu sektörü, satınalma birimlerinin dijital dönüşümünü öncelik olarak görmekte ve dijital dönüşüm yolculuklarında başarılı olmak için 2025 yılına kadar büyük yatırımlar yapmayı planlamaktadır

Çoğu hükümet tarafından desteklenen ESG konularının küresel ivmesi, Kamu sektöründeki satınalma birimleri için ESG'nin stratejik bir öncelik olarak konumlandırılması ile anlaşılabilir. COVID-19 nedeniyle çoğu hükümetin borcu olmasına rağmen maliyet azaltımına verilen öncelik, Hizmet sektörü geneli kadar yüksek değildir. Çoğu Kamu sektörü kurumunda yerel ve ulusal tedarikçilere verilen öncelik, maliyet azaltımının ikinci sırada değerlendirilmesini açıklamaktadır.

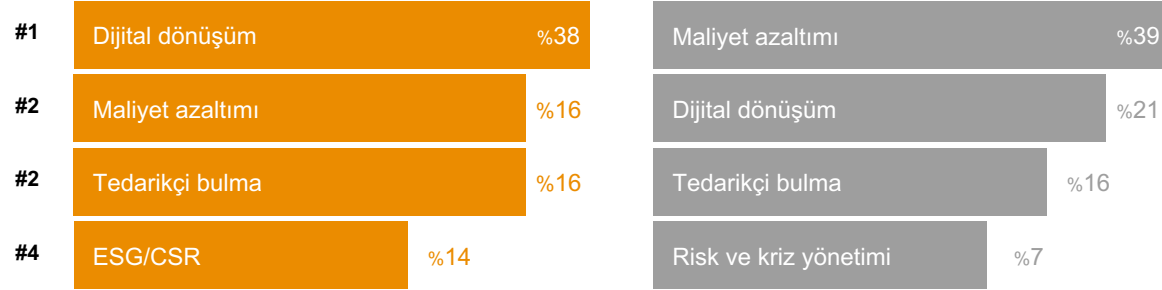
COVID-19 nedeniyle çoğu hükümetin borcu olmasına rağmen maliyet azaltımına verilen öncelik, Hizmet sektörü geneli kadar yüksek değildir. Çoğu Kamu sektörü kurumunda yerel ve ulusal tedarikçilere verilen öncelik, maliyet azaltımının ikinci sırada değerlendirilmesini açıklamaktadır.

## Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

#### Kamu Sektörü

#### Hizmet Sektörü



### Dijitalleşme durumu

	Kamu Sektörü	Hizmet Sektörü
Tedarikten ödemeye ekipman oranı	%82	%76
Satınalma süreçlerinin ortalama mevcut dijitalleşme oranı	%40	%42
2025 hedef dijitalleşme oranı	%73	%75

## Dijital Satınalmanın Gelecek Durumu

### 2025'e kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık)

	Kamu Sektörü	Hizmet Sektörü
Küçük ve Orta şirketler	790 bin €	530 bin €
Büyük ve Çok büyük şirketler	2.150 bin €	1.780 bin €

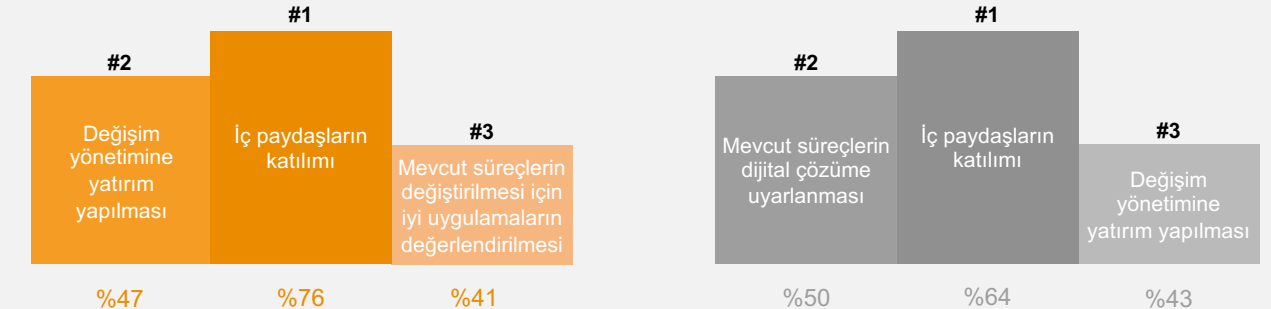
### 2025'e kadar vaka dijital yol haritası

	#1	#2	#3	#4
Kamu Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %52	Veri analizi ve görselleştirme %52	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %48	İdari süreçlerin otomasyonu %48
Hizmet Sektörü	Talepten ödemeye dijitalleşmesi %44	Tedarikten sözleşmeye dijitalleşmesi %41	İdari süreçlerin otomasyonu %38	Veri analizi ve görselleştirme %37

### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri

#### Kamu Sektörü

#### Hizmet Sektörü



Dijital dönüşüm, Kamu sektörü kurumlarının %38'inin ve Hizmet sektöründeki şirketlerin %21'inin gündeminde üst sıralarda yer almaktadır. Kamu sektörü, 2025 yılına kadar yol haritalarında yer alan farklı uygulama alanları hakkında net bir vizyona sahiptir. Dijital dönüşüm stratejik öncelik olarak konumlandırılmış ve 2025'e kadar büyük kurumların yıllık 2.220 bin €, büyük hizmet şirketlerinin 1.780 bin € değerindeki yüksek düzey yatırımlarıyla desteklenmiştir.

"Değişim yönetiminin ve iç paydaşların katılımının önemli başarı faktörleri olduğuna karar verilmişse Kamu Sektöründeki satınalma süreçleriyle ilgili kısıtlamalar göz önüne alındığında, mevcut süreçleri dijital çözüme uyarılmanın öneminin hafife alınıp alınmadığını sorgulayabiliriz."

David Martin, Direktör, PwC Kamu Hizmetleri Fransa

Bu araştırma çok sayıda kısaltma ve teknik terim içermektedir. Anlamakta zorluk duyduğunuz ifadeler için bu sözlükten yararlanabilirsiniz.

**AI** Yapay zeka (Artificial Intelligence)

**Blokzincir** Blokzincir güvenli bir şekilde paylaşılan, merkezi olmayan bir ana veri defteridir. Blokzincir teknolojisi, toplu bir seçilmiş katılımcı grubunun verileri paylaşmasını ve birden fazla kaynaktan işlem verileri toplanmasını ve paylaşılmasını sağlar.

**CEO** Genel Müdür (Chief Executive Officer)

**COVID-19** Koronavirüs hastalığı, SARS-CoV-2 virüsünün neden olduğu bulaşıcı bir hastalıktır.

**CPO** Satınalma Genel Müdür Yardımcısı (Chief Procurement Officer)

**CSR** Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility)

**Dijital Satınalma Araçları/Çözümleri** Tüm satınalma süreçlerini kapsayan tam sürüm veya yarım sürüm satınalma aracıdır. Örneğin: Kupa, Ivalua, Jaegger, SAP Ariba

**Dijital dönüşüm** Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümdür.

**Dijitalleşme** Dijitalleşme, ulaşılabilir bilgilerin bilgisayar, akıllı telefon, tablet gibi teknolojik araçlar tarafından okunabilecek, düzenlenebilecek ve iş akışlarına dahil edilecek şekilde dijital ortama aktarılması sürecidir.

**ERP** Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning)

**ESG** Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (Environmental, Social, and Corporate Governance), bir yatırımın performansı üzerinde önemli etkileri bulunabilecek çevresel, sosyal ve yönetsimsel uygulamaları ifade eder.

**İş Zekası** İş zekası (BI), kurumların stratejik kararlar almaları için eyleme geçirilebilir iç görüleri hızla ortaya çıkarmaları için geçmiş ve güncel verileri analiz etmelerine birden fazla kaynaktaki büyük veri kümelerini işleyerek ve bulguları anlaşılabilir ve paylaşılabilir görsel biçimlerde sunarak yardımcı olur.

**Karbondioksit** Karbondioksit gazı atık baca gazlarından ve yeraltındaki havzalardan elde edilen ve havadan ağır olan bir gazdır.

**KOBİ** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Small ve Medium-sized Enterprises)

**KPI** Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicator)

**KSF** Anahtar Başarı Faktörleri (Key Success Factors)

**MDM** Ana Veri Yönetimi (Master Data Management)

**Otomasyon** Çok az veya hiç insan müdahalesi olmadan verimliliği optimize etmek amacıyla teknoloji, yazılım veya program kullanımınıdır.

**P2P** Talepten ödemeye (Procure-to-Pay). Ayrıca araştırmanın bir parçası olarak "İşlemsel Süreçler" olarak da adlandırılmıştır.

**POC** Kavram kanıtı (Proof of Concept) ifadesi, konsept ve teorilerin gerçek dünyada uygulanabilme potansiyeline sahip olduklarının gösterilmesi anlamına gelmektedir.

**ProcureTech** Satınalma süreçlerini ele alan dijital çözümler ve teknolojiler ekosistemi

**ROI** Yatırım Getirisi (Return On Investment)

**Sayısallaşma** Sayısallaşma (digitization), fiziksel olarak saklanan bir bilginin dijital aktarılmasıdır. Arşivlerde kalan bilgilerin dijital ortamda yer edinmesine olanak sağlar.

**Siber güvenlik** Siber güvenlik; bilgisayarları, sunucuları, mobil cihazları, elektronik sistemleri, ağları ve verileri kötü amaçlı saldırılardan koruma uygulamasıdır. Bilgi teknolojisi güvenliği veya elektronik bilgi güvenliği olarak da bilinir.

**Süreç Zekası** Süreç zekası, bir iş süreci veya operasyonel iş akışı içindeki bireysel adımları analiz etmek için sistematik olarak toplanan verilerdir.

**S2C** Tedarikten sözleşmeye (Source-to-Contract.) Ayrıca araştırmanın bir parçası olarak "Stratejik Süreçler" olarak da adlandırılmıştır.

**S2P** Tedarikten ödemeye (Source-to-Pay)

**Veri analitiği** Veri analitiği, kuruluşların tüm verilerini analiz ederek karar alınması ve eyleme geçilmesi amacıyla verinin içinde gizlenmiş olan bilgiyi çıkararak değer yaratması sürecidir.

# Bize Ulařın!

## Küresel PwC Stratejik Satınalma Yönetimi

### Avrupa

Dr Norbert F. Fischer  
[norbert-f.fischer@de.pwc.com](mailto:norbert-f.fischer@de.pwc.com)  
Almanya

Isabelle Carradine  
[isabelle.carradine@pwc.com](mailto:isabelle.carradine@pwc.com)  
Fransa

Mikko Kultanen  
[mikko.kultanen@pwc.com](mailto:mikko.kultanen@pwc.com)  
Finlandiya

Jan Herrmann  
[jan.herrmann@pwc.com](mailto:jan.herrmann@pwc.com)  
Almanya

Hubert Verweij  
[hubert.verweij@pwc.com](mailto:hubert.verweij@pwc.com)  
İsveç

Selim Sumer  
[selim.sumer@pwc.com](mailto:selim.sumer@pwc.com)  
Norveç

Robert Weissbarth  
[robert.weissbarth@pwc.com](mailto:robert.weissbarth@pwc.com)  
Almanya

Patrick Marter  
[patrick.marter@pwc.com](mailto:patrick.marter@pwc.com)  
Birleşik Krallık

Lorenzo Paolo Brunello  
[lorenzo.paolo.brunello@pwc.com](mailto:lorenzo.paolo.brunello@pwc.com)  
İtalya

Harald Dutzler  
[harald.dutzler@pwc.com](mailto:harald.dutzler@pwc.com)  
Avusturya

Frederic Chapelle  
[frederic.chapelle@pwc.com](mailto:frederic.chapelle@pwc.com)  
Lüksemburg

Mark McKeever  
[mark.mckeever@pwc.com](mailto:mark.mckeever@pwc.com)  
İrlanda

Mark Rajal  
[marc.rajal@pwc.ch](mailto:marc.rajal@pwc.ch)  
İsviçre

Thomas Siersbæk Heller-Njor  
[thomas.siersbaek.heller-njor@pwc.com](mailto:thomas.siersbaek.heller-njor@pwc.com)  
Danimarka

Peter Feyen  
[peter.feyen@pwc.com](mailto:peter.feyen@pwc.com)  
Belçika

Dr İsmail Karakış  
[ismail.karakis@pwc.com](mailto:ismail.karakis@pwc.com)  
Türkiye

Athanasios S. Spanos  
[athanasios.s.spanos@pwc.com](mailto:athanasios.s.spanos@pwc.com)  
Yunanistan

Jiří Jakoubek  
[jiri.jakoubek@pwc.com](mailto:jiri.jakoubek@pwc.com)  
Çek Cumhuriyeti

Slaven Curic  
[slaven.curic@pwc.com](mailto:slaven.curic@pwc.com)  
Balkanlar

Manuel Diaz Delgado  
[manuel.diaz.delgado@es.pwc.com](mailto:manuel.diaz.delgado@es.pwc.com)  
İspanya

Xveer De Jong  
[xveer.de.jong@pwc.com](mailto:xveer.de.jong@pwc.com)  
Hollanda

### Asya/Okyanusya

Ho-Seung Shin  
[ho-seung.shin@pwc.com](mailto:ho-seung.shin@pwc.com)  
Güney Kore

Marc Philipp  
[marc.philipp@pwc.com](mailto:marc.philipp@pwc.com)  
Güneydoğu Asya

Avinash A  
[avinash.a@pwc.com](mailto:avinash.a@pwc.com)  
Hindistan

Justin Meade  
[justin.meade@pwc.com](mailto:justin.meade@pwc.com)  
Avustralya

### Afrika ve Orta Doğu

Alex Murage  
[alex.murage@pwc.com](mailto:alex.murage@pwc.com)  
Doğu Afrika

Ferreira Retief  
[ferreira.retief@pwc.com](mailto:ferreira.retief@pwc.com)  
Güney Afrika

Assia Benhida  
[assia.benhida@pwc.com](mailto:assia.benhida@pwc.com)  
Cezayir/Fas/Tunus

Pirata Phakdeesattayaphong  
[pirata.phakdeesattayaphong@pwc.com](mailto:pirata.phakdeesattayaphong@pwc.com)  
Tayland

Takeshi Noda  
[takeshi.noda@pwc.com](mailto:takeshi.noda@pwc.com)  
Japonya

Edmund Lee  
[edmund.ym.lee@hk.pwc.com](mailto:edmund.ym.lee@hk.pwc.com)  
Hong Kong/Çin

Dr Bashar El-Jawhari  
[bashar.el-jawhari@pwc.com](mailto:bashar.el-jawhari@pwc.com)  
Orta Doğu

Emovwerha Nwaefuna  
[emovwerha.nwaefuna@pwc.com](mailto:emovwerha.nwaefuna@pwc.com)  
Nijerya

### Amerika

Meghan Murray  
[meghan.l.murray@pwc.com](mailto:meghan.l.murray@pwc.com)  
Amerika Birleşik Devletleri

Jose Luis de los Santos  
[joseluis.delossantos@pwc.com](mailto:joseluis.delossantos@pwc.com)  
Meksika

Angela Ma  
[angela.ma@pwc.com](mailto:angela.ma@pwc.com)  
Kanada

Rodrigo Damiano  
[rodrigo.damiano@pwc.com](mailto:rodrigo.damiano@pwc.com)  
Brezilya

Boris Miranda  
[Boris.Miranda@pwc.com](mailto:Boris.Miranda@pwc.com)  
Şili

Oscar Prada  
[oscar.prada@pwc.com](mailto:oscar.prada@pwc.com)  
Kolombiya

Damian Vazquez  
[damian.vazquez@pwc.com](mailto:damian.vazquez@pwc.com)  
Arjantin

# Teşekkürler

## Yazarlar



Dr Norbert F.  
Fischer



Alexandre  
Roux



François  
Haas



Alexander  
Platsch



Isabelle  
Carradine



Florian  
Tué



Laura  
Schäfer



Janis  
Meintrup

## Grafik

Creative Lab - PwC France

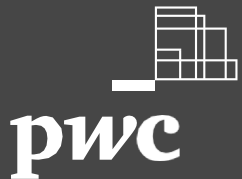
## Katkılarınız için teşekkürler

Alex Kennewell  
Augustin Ausseur  
Constanze Häbel  
Dan Michaux  
David Martin  
Gavin Morton  
Elodie Vial

Faïda Assoumani  
Felix Kesselberg  
Frédéric Malagoli  
Hendrik Spoering  
Jean-Paul Bouteloup  
Kai Dresch  
Lu Yu

Luca Grieco  
Mansour Shouman  
Marc Damez-Fontaine  
Marine Boisgontier  
Matthieu Costa  
Maxence Jouvenot  
Michael Thon

Nicolas Staquet  
Olivier Tcheng  
Philippe Gaurois  
Timothée Huignard  
Tyler Shackman



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

© 2022 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](http://www.pwc.com/structure) adresini ziyaret edebilirsiniz.