

5. Sayı

PwC Küresel

# Dijital Satınalma Araştırması

CPO İzlenimleri:  
Performans, CSR ve Teknoloji



PwC olarak, satınalma alanında dijital teknolojilerin yaygın ve başarılı bir şekilde kullanılma seviyesini daha iyi anlamak için Dijital Satınalma Araştırmamızı bu sene ikinci kez küresel olarak gerçekleştirdik. Araştırmamız, beş kıtada yaklaşık 60 ülkede 1000 katılımcı şirketi kapsamış olup, satınalma alanındaki dijital dönüşümünün küresel boyutunu daha da artırdı. Bu sene 82 yanıtla yüksek düzeyde katılım göstererek değerli katkılar sağlayan Türkiye'deki satınalma profesyonellerine teşekkür ediyor ve 5. Dijital Satınalma Araştırmasının sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Son dönemde art arda yaşadığımız ekonomik, jeopolitik ve çevresel krizlerin yarattığı zorluklar göz önüne alındığında, satınalma her zamankinden daha stratejik bir hale geliyor. Tedarik zincirlerinde esnekliğin sağlanmasında ve inovasyona ulaşılmasında satınalma işlevinin sorunsuz bir şekilde çalışması kritik rol oynuyor. Bu geçiş ve dönüşüm sürecinde satınalmanın dijitalleşmesi son derece önemli katkılar sunuyor.

Günümüzde satınalma birimlerinin dijital yol haritaları, CO<sub>2</sub> emisyonlarının izlenmesi, tedarik zinciri izlenebilirliği ve veri şeffaflığı gibi sürdürülebilirlik alanında yer alan çalışma örneklerini içermekte olup bu durum şirketlerin daha sürdürülebilir bir performans için kararlılıklarını göstermektedir. Bu çerçevede araştırmamız iç ve dış performans iyileştirme arayış ve çabalarının tüm sektörlerdeki şirketlerin satınalma işlevinin dijitalleşmesini hızlandırdığını gösteriyor. Bu dönüşümü desteklemek için satınalma birimlerindeki çalışanların dahiliyeti ile sürdürülebilirlik, sözleşme yaşam döngüsü (CLM) ve tedarikçi ilişkileri yönetimi (SRM) gibi alanlarda yeni işlevler ve yetkinlikler geliştirmesi gerekiyor.

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 Karakiş**

PwC Türkiye  
Şirket Ortağı  
Tedarik Zinciri Hizmetleri Lideri

# İçindekiler

1. Genel Bulgular
2. Satınalma Birimi Öncelikleri
3. Satınalmadaki Dijitalleşmeye Genel Bakış
4. Yol Haritaları ve Gelecekteki Büyük Dönüşümler
5. Ana Tema İncelemesi (CSR, CLM, SRM)
6. Sektör Analizi (Endüstri ve Hizmetler)
7. Bölgesel Analiz





# PwC Dijital Satınalma Araştırması

## Genel Bulgular

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

- ▶ **Satınalma birimleri, satınalma performansını, dijital dönüşümü ve stratejik kaynak kullanımını** en önemli öncelikler olarak göstermeye devam etmektedir. **CSR sorunları** ise üçüncü sırada yerini almıştır.
- ▶ Süreç optimizasyonu ve maliyet azaltma gibi geleneksel hedeflere ek olarak, **şeffaflık ve uyumluluk ihtiyacı satınalma birimlerini dijital dönüşüme doğru yönleltmeye devam etmektedir.**
- ▶ **Tedarikten ödemeye (S2P) çözümleri artık yeni normal haline gelmiştir;** ankete katılanların %94'ü benzer platformları kullandığını belirtmiştir.
- ▶ Şirketler, dijital bir çözümü uygulamak için temel başarı faktörlerini değerlendirirken ilk olarak **iş ihtiyaçlarına** (ihtiyaçların ve süreçlerin tanımı) odaklanmakta ve daha teknik detayları ikinci planda değerlendirmektedir.

### Araştırmamızın devamını okuyarak daha fazlasını öğrenin

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

### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

- ▶ **Satınalma birimleri ortalama %70 oranında dijitalleşme hedefi ile 2027 için oldukça iddialı bir dijitalleşme hedefi belirlemiştir.** Ancak, geçen sene konulan hedefe sınırlı seviyede yapılan yatırımlar nedeniyle ulaşamadı. Yeni dönemde dayanıklılık ve yatırımlar arttıkça yeni hedefe 2027 yılına kadar ulaşma olasılığı yüksek görünmektedir.
- ▶ **Küçük ve orta ölçekli şirketler,** satınalma dijital dönüşümüne yönelik (2024 ile 2027 arasında tahmini %6 oranında) **yatırımlarını arttırmayı planlarken,** büyük ve çok büyük ölçekli şirketler dijital dönüşüme ayırdıkları önemli ölçüdeki yatırım **kapasitelerini** korurken, harcamalarını istikrarlı bir şekilde yönlendirmektedir.
- ▶ CPO'lar yol haritalarını **veri yönetimi, tedarikten sözleşmeye (S2C) sürecinin dijitalleşmesi ve risk yönetiminin** yanı sıra yenilikçi **CSR** kullanım senaryoları ve **sözleşme yaşam döngüsü** yönetimine odaklanmaktadır.
- ▶ Kurumsal Sosyal Sorumluluk (CSR) alanında, **çevresel konuları** yönetmek, özellikle de kapsam 3 emisyonlarının azaltılması, önümüzdeki üç yıl boyunca satınalma birimleri için **en önemli** önceliklidir.
- ▶ Araştırmaya katılan her iki şirketten biri, önümüzdeki **üç yıl içinde sözleşme yaşam döngüsü yönetim aracını (CLM) geliştirmeye veya uygulamaya** yatırım yapmayı planlıyor. Bu yatırımdan bekledikleri başlıca faydaları **zaman tasarrufu, maliyet düşüşleri ve daha fazla uyumluluk** olarak sıralamaktadır.





# Dijital Satınalma Araştırması:

Satınalma profesyonellerinin dünyasına küresel bir bakış

5 kıtada

Dünya çapında 58 ülke

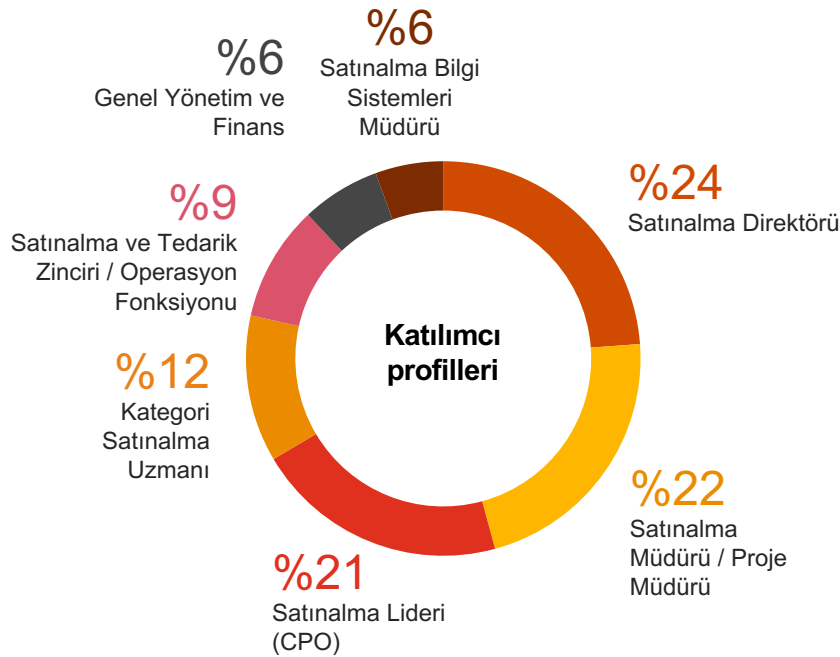
1,000 Satınalma profesyoneli  
(2022 yılına göre %25 artış)

## 3 ana tema

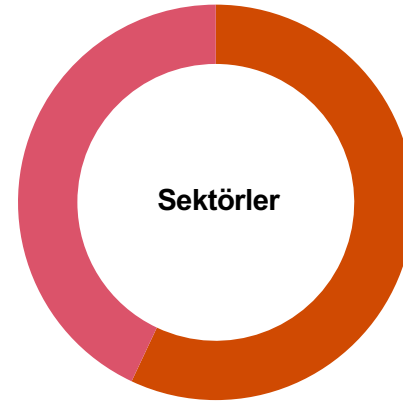
- ▶ Satınalma biriminin öncelikleri
- ▶ Satınalma biriminde dijitalleşmeye genel bakış
- ▶ Yol haritaları ve gelecekteki dönüşüm

## 3 odak alanı

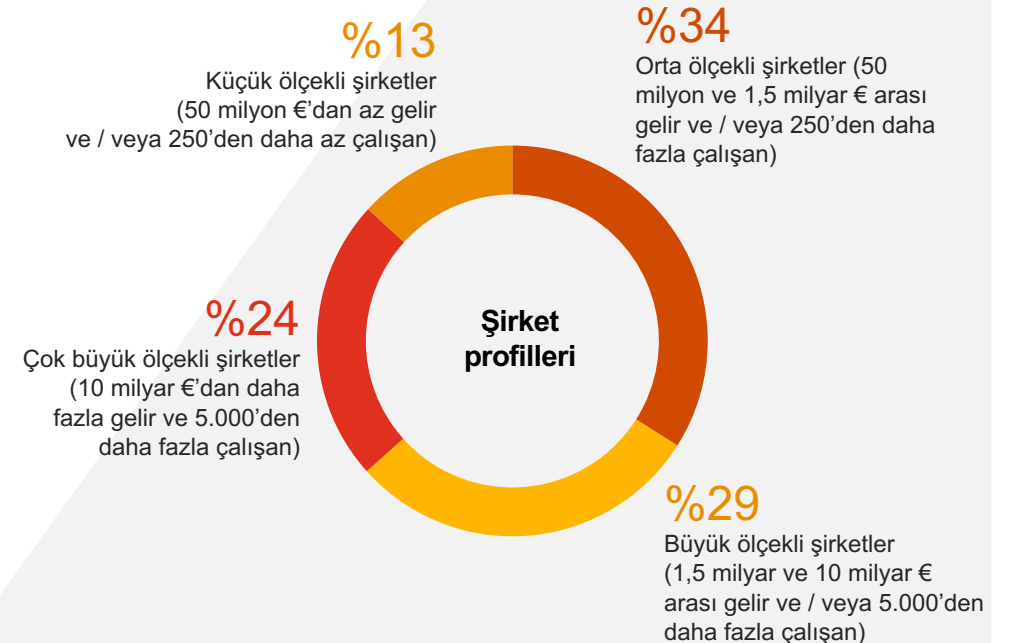
- ▶ Temalar: CSR, CLM, iş birliği platformları
- ▶ Sektör-bazlı
- ▶ Bölgesel



%44 Hizmet



%56 Sanayi





# Satınalma

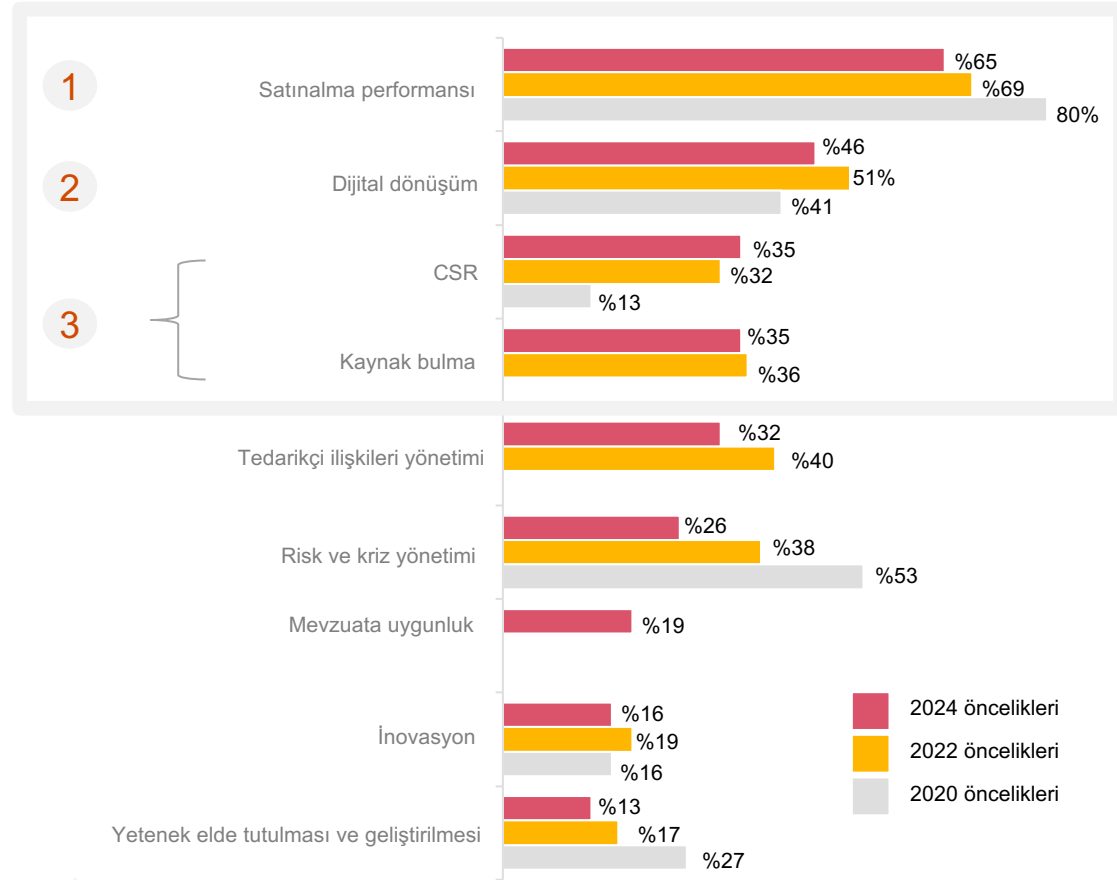
## Birimi

## Öncelikleri



# Maliyet kontrolü, satınalma birimleri için en önemli öncelik olmaya devam etmektedir

## Satınalma birimlerinin stratejik önceliklerinin sıralaması



**%65** Satınalma birimlerinin %65'i maliyet kontrolünü birinci öncelik olarak görmektedir

Artan enflasyon ve Ukrayna savaşının damgasını vurduğu COVID-19 sonrası ortamda, stratejik öncelikler daha çok maliyet kontrolüne odaklanmıştır.

### Dijital dönüşüm ikinci stratejik öncelik olmuştur

Dijital çözümlere oranla daha az yatırım ya da efor ile hayata geçirilebilecek olan maliyet kontrolü çalışmalarına odaklanılmasına rağmen, dijital dönüşüm önemli bir öncelik olmaya devam etmektedir. Bu, satınalma birimlerinin dijital dönüşümden özellikle raporlama, mevzuatları takip etme ve operasyonel verimlilik kazanımları açısından somut sonuçlar beklediğini göstermektedir.

### CSR ve kaynak bulma üçüncü sırada bulunmaktadır

CSR, 2022'ye göre sıralamada yükselerek CPO'lar için öncelik haline gelmiştir. Bu durum, satınalma fonksiyonunun, büyüyen iş ve mevzuat zorlukları (CSRD, CS3D, vb.) karşısında oynayacağı önemli bir role işaret ettiği ve doğrudan dolaylı tedarikçileri etkilediğini göstermektedir. Tedarik performansı ve risk yönetimi (çoklu kaynak kullanımı, yeniden kaynak kullanımı vb.) için önemli bir faktör olan kaynak kullanımı, her geçen yıl öncelik olarak anılmaya devam etmektedir.

### Satınalma birimlerinin öncelikleri bu yıl yeni bir başlık ile genişlemektedir: mevzuata uygunluk

Mevzuat uyumluluğu önceliği artık sıralamaya dahil edilmiş olup, e-faturalama, GDPR ve raporlama gibi alanlardaki yeni ulusal, Avrupa ve uluslararası zorluklara karşı yanıt vermektedir.

### CPO bakış açısı

“Dijital dönüşüm, şirketler ve işletmeler için büyüme ve gelişmenin temel itici gücüdür.”

Uluslararası bir sanayi grubunun CPO'su

PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)\* 2022 kaynak veri: PwC Dijital Satınalma Araştırması, 4. Sayı (800'den fazla katılımcı).

>Soru: Gelecek yıl için Satınalma biriminizin en önemli 3 stratejik önceliği nedir? (1'den 3'e sıralayınız)



# Genel Bakış

## Satınalma Birimindeki

## Dijitalleşme





# Satınalma birimleri, dijitalleşme aracılığıyla öncelikle genel performansı güçlendirmeyi amaçlamaktadır



## Verimlilik kazanımları, süreç şeffaflığı ve satınalma performansı dijitalleşmenin üç ana gücü olarak görülmektedir

- Verimlilik kazanımları, kolayca ölçülebilir olmaları ve ROI'ye doğrudan katkıda bulunmaları nedeniyle dijital dönüşümün ana hedefi olmaktadır ancak bazen beklentilerin altında kalabilmektedir.
- Şeffaflığın, izlenebilirliğin ve tarafsızlığın başlangıçtaki yatırım getirisine entegre edilmesi daha zor olmakta, ancak bunlar önemli kalitatif faydalara katkıda bulunmaktadır.
- Satınalma performansının bildirilen faydaları beklenenden düşüktür. (etken olarak üçüncü sırada ama fayda açısından dördüncü sırada)



## Mevzuata uygunluk, önceki yıllar ile karşılaştırıldığında sıralamada bir basamak yükselmiştir

- Artan düzenleyici gerekliliklerin (e-faturalama, Sapin II yasası, CSRD vb.) tetiklediği dijital dönüşüm, beklenen somut faydaları sağlamaktadır.



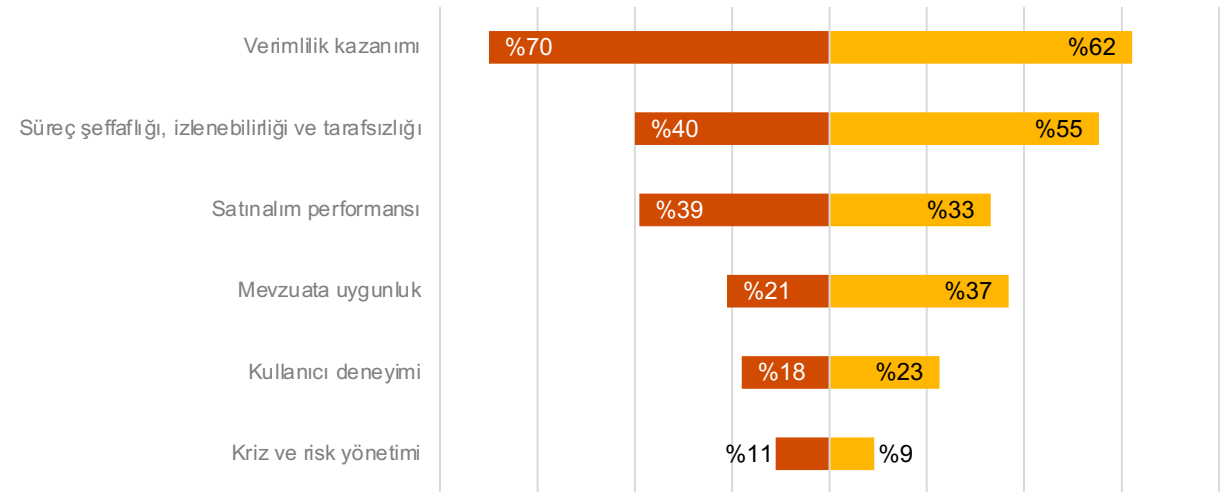
## Kullanıcı deneyimi dijitalleşmenin yeni temel unsuru olarak ortaya çıkmaktadır

- Dijitalleştirme çabalarının başarısı, çözümler arasındaki önemli performans farklarından ziyade kullanıcı deneyiminin kalitesine (ergonomi, değişiklik yönetimi vb.) bağlı olduğundan, satınalma fonksiyonunun dijitalleştirilmesi söz konusu olduğunda kullanıcı dahililiyeti ve sürece adaptasyonu şu anda en sınırlayıcı faktörlerden biri olmaktadır.

PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)

Soru: Dijital Satınalma araçlarınız ile elde edilen faydalar nelerdir? (Üç cevap işaretleyiniz) / Satınalma biriminde dijital dönüşümün takip edilmesinin ana nedenleri nelerdir? (İki cevap seçiniz)

## Satınalma birimi için dijital dönüşümün ana etmenleri ve faydaları



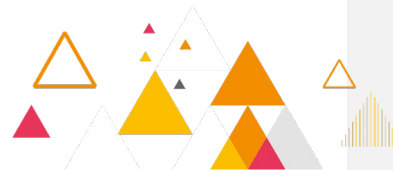
Etmenler

Elde edilen faydalar

### Uzman görüşü

“Bahsedilen etkenlere ve faydalara ek olarak, dijital dönüşümün dış nedenleri arasında bilgi sistemi araçlarının, işlevini kaybetmesi, iş modeli dönüşümü, yeni zorluklar ve ERP'yi değiştirme ihtiyacı yer almaktadır.

PwC'de Direktör ve Satınalma Dijital Dönüşüm Uzmanı







# Tedarikten ödemeye (S2P) çözümleri artık vazgeçilmez hale gelmiştir

## Satınalma birimleri, hem talepten ödemeye (P2P) süreci hem de tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçlerinde giderek daha fazla dijitalleşmektedir

- Şirketlerin %96'sının artık bir talepten ödemeye (P2P) çözümü bulunmaktadır. Bu artış büyük ölçüde pazar çözümleri tarafından tetiklenmiştir (20 puanlık bir artış).
- Aynı eğilim tedarikten sözleşmeye (S2C) çözümleri için de gözlemlenebilir; satınalma birimlerinin %92'si tedarikten sözleşmeye (S2C) kullanmaktadır.

## Şirketlerin %5'i herhangi bir çözüm kullanmadıklarını bildirmiştir. Bu yüzde, tüm şirket türleri için iki yıl içinde yarı azalma göstermiştir

- Bu şirketlerin %71'i küçük veya orta ölçekli işletmelerdir ve tanınmış çözümleri kullanmayı tercih etmektedir (bu oranı pazardaki talepten ödemeye (P2P) ve tedarikten sözleşmeye (S2C) çözümlerini kullanan şirketlerin yüzdesindeki artış ile görebilirsiniz).

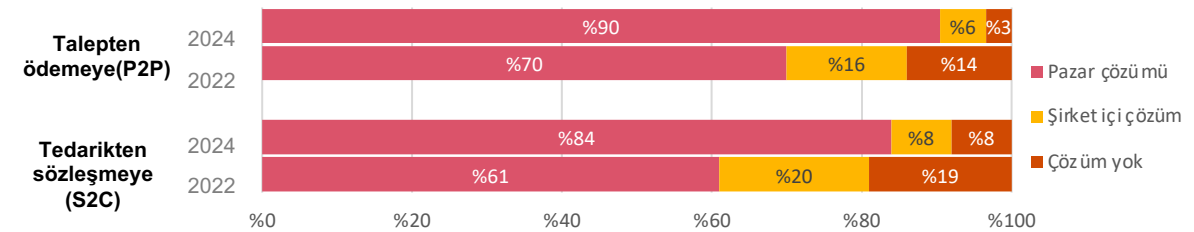
## Şirketler, tedarikten ödemeye (S2P) çözümlerini benimsemeden satınalma işlemlerini başarılı bir şekilde dijitalleştiremezler

- Bu çözümlerden en iyi şekilde yararlanmak için şirketlerin uygulama, kullanıcı benimseme ve arayüz otomasyonu aşamalarını güçlendirmesi gerekmektedir. Bu, proje başarısını en üst düzeye çıkarmalarını ve dijital dönüşümlerinden maksimum katma değer elde etmelerini sağlamaktadır.

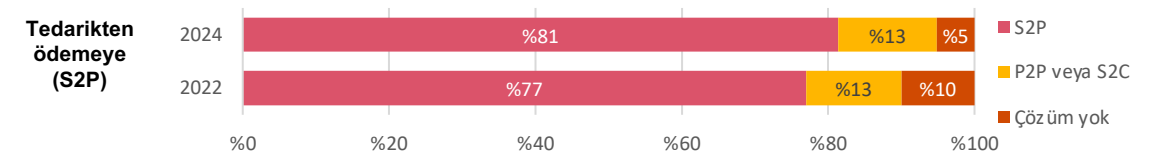
PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)

Soru: Şirketiniz tedarikten sözleşmeye süreçleri için mevcutta hangi dijital Satınalma çözümlerini

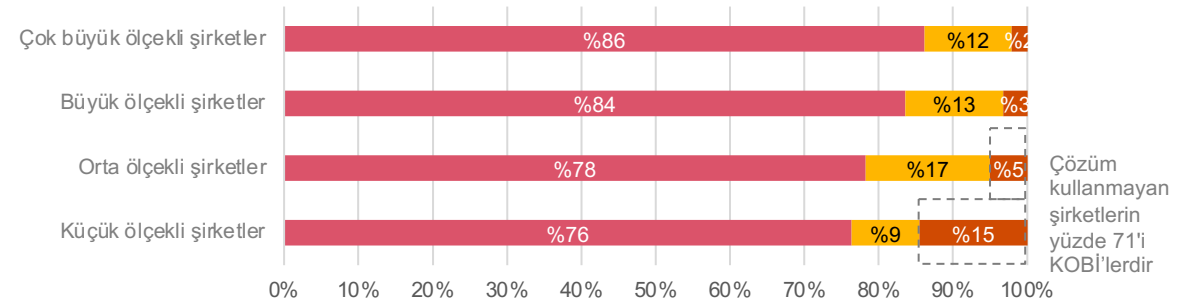
## Talepten ödemeye (P2P)/ Tedarikten sözleşmeye (S2C) çözümlerine sahip şirket yüzdesi



## Tedarikten ödemeye (S2P) çözümlerine sahip şirket yüzdesi



## Şirket profiline göre Tedarikten sözleşmeye (S2C)/ Talepten ödemeye (P2P) çözümlerine sahip şirket yüzdesi



Hem tedarikten sözleşmeye (S2C) hem de talepten ödemeye (P2P) çözümü kullanan şirketlerin %

Tedarikten sözleşmeye (S2C) veya talepten ödemeye (P2P) çözümü kullanan şirketlerin %

Herhangi bir tedarikten ödemeye (S2P) veya talepten ödemeye (P2P) çözümü kullanan şirketlerin %



# Dijital bir çözümü uygulamanın temel başarı faktörleri arasında, şirketler teknik yönlerden ziyade daha çok iş ihtiyaçlarına odaklanmaktadır

## Dijital satınalma çözümünün uygulanması için temel başarı faktörleri



## Süreç ve Uygulamalar

- İhtiyaçların ve süreçlerin net bir tanımı, iş yöntemlerini uyumlu ve düzenli hale getirmek için temel bir gerekliliktir ve çözümün bu ihtiyaçları karşılmasını sağlamak için kilit bir girdidir.
- Bu faktör önceki yıldan bu yana bir basamak yukarı çıkarak proje ekiplerinin artan olgunluğunu göstermektedir.

## Organizasyonel ve İnsani Faktörler

- Değişim yönetiminin olumlu etkisi hala önemli olarak görülmektedir.
- Yönetim sponsorluğu, önceki yıla göre sıralamada bir sıra gerilemiştir. Bu durum olumlu açıdan artık satınalma ve bilgi sistemleri organizasyonları tarafından verilen mevcut bir uygulama olarak veya tam tersine, proje başarısızlığı riskini artıran, yeterince önem verilmeyen bir faktör olarak iki farklı şekilde yorumlanabilir.

## Tedarikçi ve Entegratör Seçimi

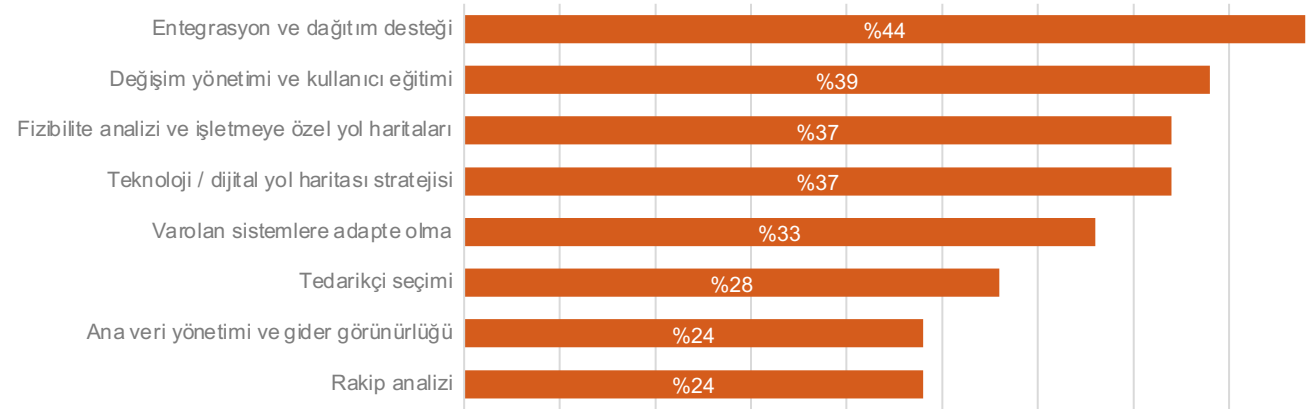
- Entegratör veya tedarikçi seçimi gibi teknik hususlar, önceki yılda olduğu gibi ikincil başarı faktörleri olarak görülmeye devam etmektedir.
- Bu, bu tür faktörlerin iş dönüşümünden daha az önceliğe sahip olması, çözümlerin işlevsel kapsamının ve tedarikçi yetkinliklerinin daha standart hale geldiğini göstermektedir.

PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)  
Soru: Sizce bir dijital çözümü uygulamanın temel başarı faktörleri nelerdir? (Üç cevap seçiniz)



## Şirketler dijital projelerinin yaşam döngüsü boyunca dış desteği tercih etmektedir

### Şirketlerin dijital dönüşümü için en önemli dış destek ihtiyaçları



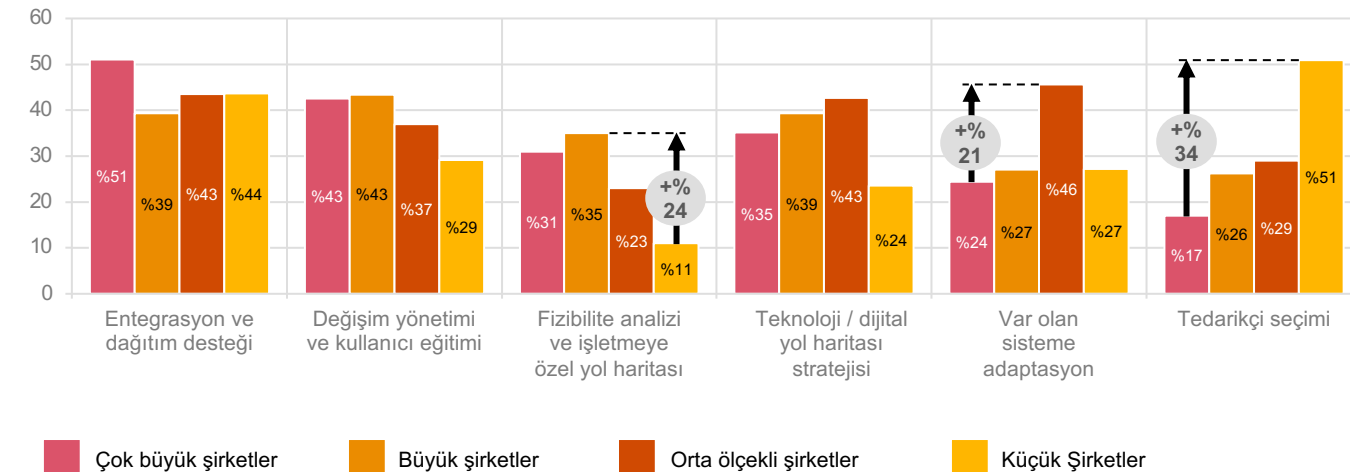
Şirketlerin ana dış destek ihtiyaçları dijitalleşme projesinin tüm aşamalarını ilgilendirmektedir

- Proje hacimlerinin düşük olması nedeniyle ilgili yetkinliklerin şirket içinden karşılanması makul olmadığından, teknik ve fonksiyonel uzmanlık gerektiren faaliyetler büyük olasılıkla dış kaynaklardan sağlanmaya devam edecektir.

Dijital dönüşüm projelerinin belirli aşamalarında şirket büyüklüğüne göre farklı ihtiyaçlar oluşmaktadır

- Büyük ve çok büyük şirketler standart çözümleri adapte etmeye daha uygun olabildikleri için ve çözüm seçiminin daha az kritik olması nedeniyle, mevcut sistemlerin geliştirme ve uyarlamaları için daha az dış desteğe ihtiyaç duymaktadır.
- Orta ölçekli şirketlerin mevcut sistemlerini uyarlama konusunda desteğe biraz daha fazla ihtiyacı vardır. Bu şirketler hala SaaS ve Cloud tabanlı çözümlerde mevcut prensip olan "benimseme" yerine "uyum sağlama" zihniyetindedirler.
- Küçük şirketler, uzmanlık eksikliği nedeniyle hangi dijital çözümün uygulanacağına karar verme konusunda dış desteğe fazlasıyla ihtiyaç duymakta ve bu çözümün nasıl kullanılabileceği ve geliştirilebileceğinden ziyade tek seferlik bir çözüme odaklanmaktadır.

### Dijital dönüşüm için dış destek gereksinimlerinin şirket büyüklüğüne göre dağılımı

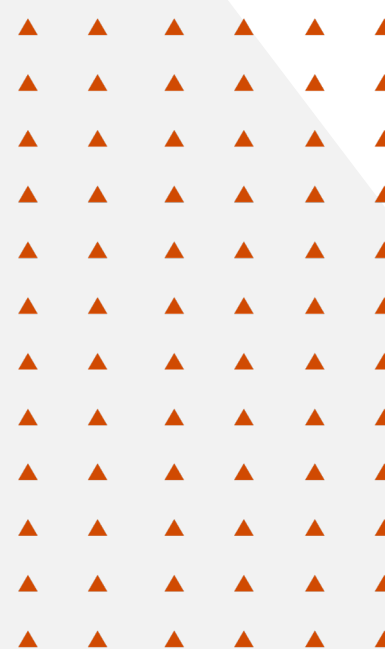


PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)

Soru: Dijital satınalma dönüşümünde en büyük dış destek ihtiyacını nerede görüyorsunuz? (3 seçenek işaretleyiniz)

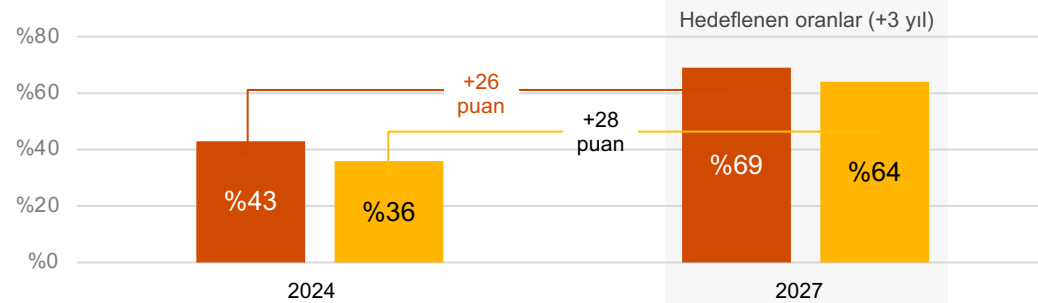


# Yol Haritaları ve Gelecekteki Önemli Dönüşümler

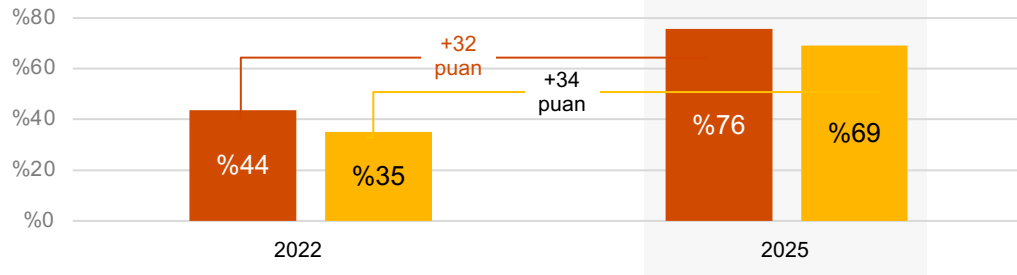


# Pandeminin etkilerinden sonra satınalma birimlerinin dijitalleşmesi hız kazanırken önümüzdeki yıllara yönelik hedefler yavaşlama eğilimi göstermektedir

## Önümüzdeki üç yıl (2024-2027) için satınalma sürecinin dijitalleşme oranı



## 2022-2025 için satınalma sürecinin dijitalleşme oranının özeti



### Operasyonel süreçler:

Tedarikçi veri yönetimi, ihale yönetimi, katalog yönetimi, talepten ödemeye (P2P), tedarikçi ilişkilerinin operasyonel yönetimi

### Stratejik süreçler:

Stratejik kaynak bulma, sözleşme yönetimi, tedarikçi geliştirme ve tedarikçi ilişkileri yönetimi, risk tahmini

PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 4. Sayı (800'den fazla katılımcı) + 5. Sayı (1.000 katılımcı). Sorular: Her süreç türü için (operasyonel, stratejik): Mevcut durumda satınalma süreçlerinin dijitalleşme seviyesi nedir? Bu süreçlerin 2027 yılına kadar hangi düzeyde dijitalleşmesi hedeflenmektedir?

## 2027 yılında dijitalleşme oranının yaklaşık %70 civarında olması hedeflenmiştir

- Bir önceki araştırmamıza göre daha düşük olsa da satınalma birimleri, kendilerine üç yıllık iddialı bir dijitalleşme hedefi belirlemeye devam etmektedir.

## 2022 - 2024 yılları arasında gerçekleşen dijitalleşme oranlarında duraklama gözlenmektedir

- 2024'te gerçekleşen oran, 2022 yılındaki orandan farklı olmamıştır.
- Bu durumun birkaç olası açıklaması bulunmaktadır. Bunlar arasında, yatırımları yavaşlatan ardışık krizler, daha fazla dijitalleşmeyi gerektiren hızla değişen ihtiyaçlar ve yatırım kararının dijitalleşmeye etkileri arasındaki zaman gecikmesi bulunmaktadır.

## 2023 ve 2027 yılları arası için iyimser bir dijitalleşme perspektifi olduğu görülmektedir

- Eğer 2027 yılına kadar yatırımları etkileyen krizler azalır, gerçek dijitalleşme oranının büyük ölçüde artması beklenmektedir.
- Ayrıca, ERP'deki değişiklikler veya mevzuat kısıtlamaları gibi diğer faktörlerin de dijitalleşmeyi hızlandırması beklenmektedir.

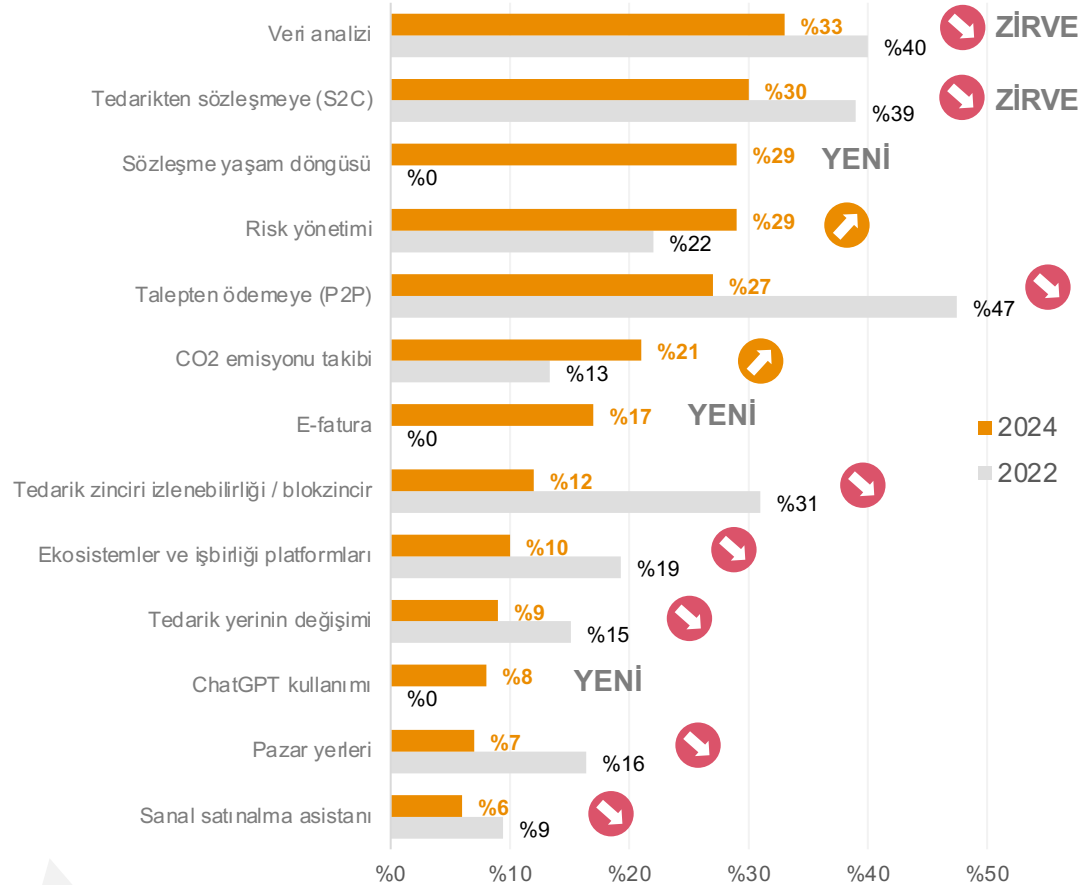
## Uzman görüşü

- Daha yüksek bir dijitalleşme seviyesine ulaşmak için şirketlerin aşağıdaki alanlara odaklanmaları gerekmektedir:
  - Dijitalleştirme projelerinin sayısı ve tamamlanması
  - Otomasyon seviyesi; çözümleri ve süreçleri iyileştirilmesi
  - Kullanıcı deneyimi; çözümleri optimize edilmesi ve kullanıcı dostu hale getirilmesi

PwC'de Direktör ve Satınalma Dijital Dönüşüm Uzmanı

# Önümüzdeki üç yıl için şirketlerin dijital yol haritalarında öne çıkan konular veri analitiği ve tedarikten sözleşmeye (S2C) uygulamaları olmuştur

## Satınalma yol haritası uygulama örnekleri: 2027 için hedef yatırım alanları



Veri analitiği ve tedarikten sözleşmeye (S2C), birinci ve ikinci sıralarda yer almaktadır

- Veri analitiği ve tedarikten sözleşmeye (S2C), satınalma performansını hem süreç hem de veri açısından takip etmek için temel uygulama alanlarıdır.



Başta P2P ve tedarik zinciri izlenebilirliği olmak üzere keskin düşüş yaşayan çeşitli uygulamalar gözlemlenmiştir

- Çoğu şirket halihazırda talepten ödemeye (P2P) araçlarına sahiptir ve bu nedenle bu alandaki ihtiyaçları önceki dönemlere kıyasla daha düşük hale gelmiştir.
- Performans ve mevzuata uygunluk ile direkt bağlantısı daha az olan uygulamalara (izlenebilirlik, ekosistemler, pazar yerleri, vb.) daha düşük öncelik verilmektedir.



Risk yönetimi ve CO2 emisyonu takibi sıralamada yukarı çıkmıştır

- Şirketler, satınalma risk yönetimi ve önleyici aktiviteleri güçlendirmenin yollarını aramaktadır.
- Kapsam 3 emisyonlarını izleme yükümlülüğü, Fransa'nın sera gazı emisyon değerlendirmesi (BEGES) aracılığıyla giderek artan sayıda şirkete genişletilmektedir.



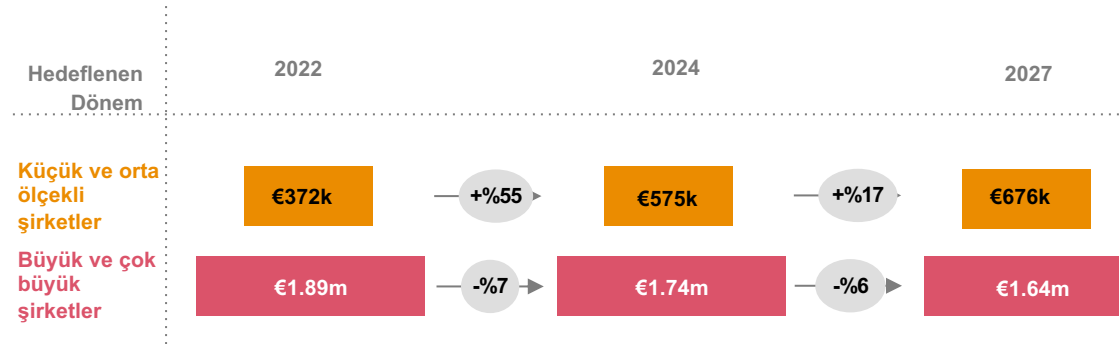
Yeni uygulama alanları satınalma birimlerinin yol haritalarına eklenmektedir

- Olgunluğu ve performansı artırmak amacıyla sözleşme oluşturma ve yönetimi ile ilişkili uygulama senaryoları öncelik haline gelmektedir.
- Şirketler, yeni e-fatura düzenlemelerine (2024 vergi reformu) uymak zorunda olduğu için e-fatura uygulamaları önem kazanmaya başlamıştır.
- Şirketler, günlük kullanım için GenAI'ı nasıl entegre edebileceklerini araştırırken, GenAI kullanımına olan ilgi artmaktadır.

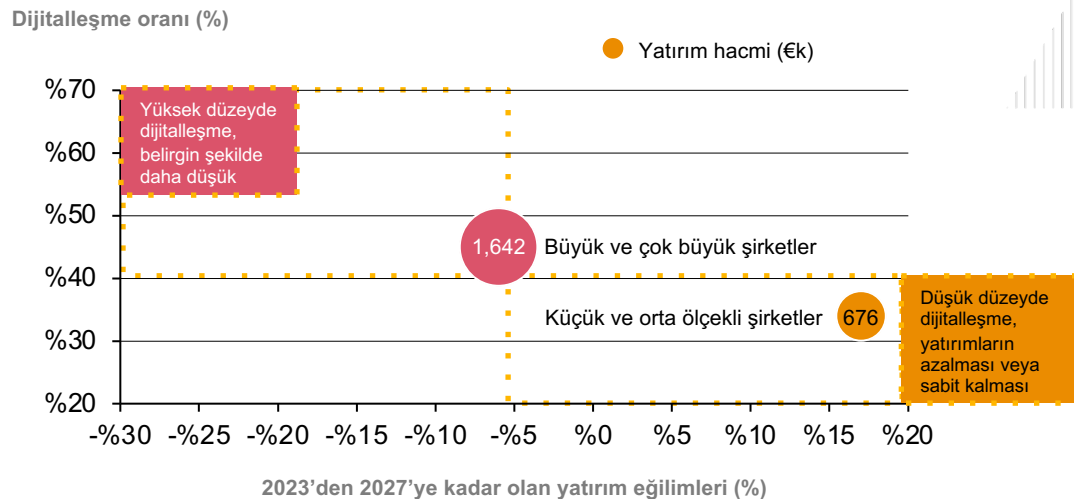


# Satınalma dijital dönüşüm yatırımlarının genel olarak istikrarlı bir şekilde devam ettiği görülmektedir

## Şirket büyüklüğüne ve yıllara göre öngörülen yatırım tutarları



## Şirket büyüklüğüne göre dijitalleşme oranı



## Şirket büyüklüğüne göre ortalama yatırım seviyesi, 2020 yılı araştırmamızdan bu yana aynı büyüklükte kalmıştır

- Şirketler, yeni araçları devreye almak ve mevcut çözümleri iyileştirmek için yatırım seviyesini sabit tutmayı tercih etmektedir.

## Şirket büyüklüğüne göre spesifik trendler olduğu gözlemlenmektedir

- Küçük ve orta ölçekli şirketlerin yatırımlarının sürekli olarak artmasının etkisiyle dijitalleşme yatırımları da yüksek seviyede kalmaktadır.
- Çok büyük ve büyük şirketler, dijital dönüşüm için önemli bir kapasite ayırmaya devam ederken yatırımlarını bir miktar azaltmaktadır.

## Yatırımlarını arttıranlar ve yatırımlarını stabilize edenler olarak, şirket trendleri iki profile ayrılmaktadır

- Yatırımlarını arttıran şirketlerin** genellikle **daha düşük dijitalleşme seviyesine sahip** küçük şirketler olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli şirketler yatırımlarının geri dönüşünü daha hızlı bir şekilde elde edebilmekte ancak dijitalleşme ihtiyaçlarını karşılamak için kullanıcı başına daha fazla yatırım yapmak zorunda kalmaktadır.
- Yatırımlarını stabilize eden şirketler**, genellikle **daha yüksek dijitalleşme seviyesine sahip** büyük şirketler olmuştur. Yatırımlarını kazanıma **dönüştürmeleri** çok daha uzun zaman almakta ancak kullanıcı başına yatırım düzeyi açısından ölçek ekonomisinden faydalanmaktadır.

Sorular: PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 3. Sayı (400'den fazla katılımcı), 4. Sayı (800'den fazla katılımcı) İki yıl içinde dijital dönüşüme ayrılan yıllık yatırım düzeyi ne kadar olacaktır?  
5. Sayı (1.000 katılımcı) 3 yıl içinde, satınalma dijital dönüşümüne ayrılan yıllık yatırım miktarınız ne kadar olacaktır?



# Ana Tema

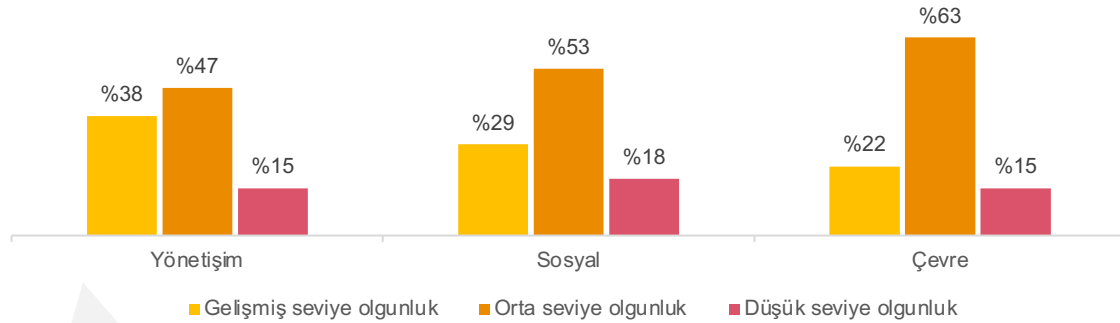
# İncelemesi





# ESG konularında öncelik çevresel risk takibinin olgunluğunu arttırmaya verilmelidir

## ESG konularında olgunlaşma seviyesi



PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)  
Soru: Şirketiniz çevresel, sosyal ve yönetim risklerini izleme konusunda ne kadar olgundur?

## Çevre, sosyal ve yönetim konularında olgunluk seviyesi ortalama olmakla birlikte yönetim sorunları için biraz daha yüksek olgunluk düzeyi olduğu görülmektedir

- Son birkaç yıldır kurumsal yönetim konularının yönetimi ulusal düzenlemelere (örneğin, Fransa'daki Sapin II yasası) tabi olmuştur; bu durum, olgunluk seviyesinin bu alanda daha yüksek olmasını açıklamaktadır.
- Sosyal ve çevresel konuların geniş ve kapsamlı bir konu başlığı olması, bu konuda yüksek bir olgunluk seviyesine ulaşmanın daha zor ve karmaşık olduğu anlamına gelmektedir.

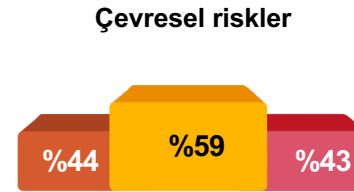
## Mevzuata ilişkin baskılar nedeniyle şirket büyüklüğüne bağlı olarak değişen olgunluk düzeyleri görülmektedir

- Çok büyük şirketler, mevzuatsal gerekliliklere uymak zorunda olduklarından ve bunu yapacak kaynaklara sahip olduklarından daha yüksek olgunluk düzeyine sahiptirler.
- Orta ve büyük ölçekli şirketlerin çoğunluğu orta düzeyde olgunluğa sahiptir.
- Küçük şirketler, ESG sorunlarıyla uğraşmak zorundadır ancak yüksek düzeyde olgunluğa ulaşacak kaynaklara sahip değildir ve hala bağlayıcı olmayan düzenlemelere tabidir.

## Önümüzdeki 3 sene için ESG öncelikleri



Yönetişim riskleri



Sosyal riskler



PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)  
Soru: CSR konularını önümüzdeki üç sene için nasıl önceliklendirmeyi düşünüyorsunuz?

## %59 Satınalma birimleri önümüzdeki üç yıl için en önemli öncelik olarak çevresel risk yönetimini sıralamaktadır, alanlar genel olarak şunlardır:

- Sera gazı emisyonu (GHG)
- Su, hava ve toprak kirliliği
- Biyoçeşitlilik
- Doğal kaynakların kullanımı
- Su tüketimi

## Bu risklerin yönetilmesi, satınalma birimlerinin aşağıdaki etkilere maruz kalma riskini sınırlamasına olanak gösterir:

### Finansal

- Tedarik maliyetleri
- Uyumluluk maliyetleri
- Çevre vergileri
- Varlık satılması

### Regülasyon

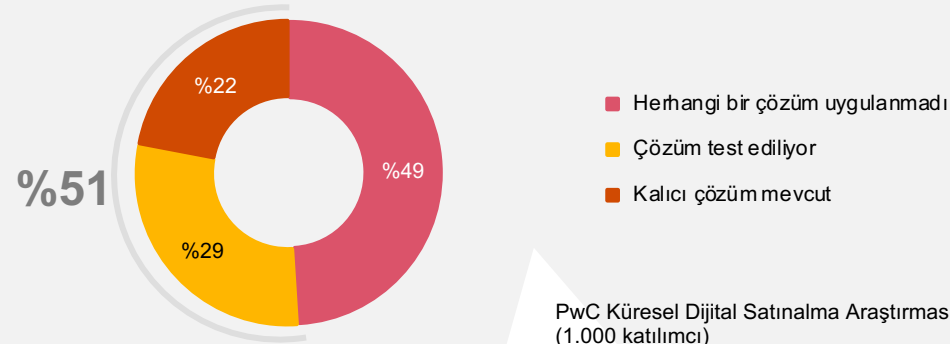
- Cezalar ve yaptırımlar
- Uyum ve risk önleme sistemleri
- Dış kaynak risk yönetimi

### Sosyal

- İtibar riski
- Yetenekleri çekmek ve elde tutmak
- Siyasi ve sosyo-ekonomik istikrar

# Geçen seneden bu yana karbon ayak izi takibi çözümleri kullanımının iki katına çıktığı görülmüştür

## Tedarikçilerin karbon ayak izini ölçmek için bir çözümün uygulanması



PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı  
(1.000 katılımcı)  
Soru: Tedarikçilerinizin karbon ayak izinin ölçülmesine ilişkin görüşünüz nedir?

## PwC Çalışmaları

Bu sorunu çözmek için PwC bir dizi dijital varlık ve ürün geliştirdi:



## İki şirketten biri

CO<sub>2</sub> emisyon takibi aracını ya test ediyor ya da zaten kullanıyor

- Diğer şirketler ise tedarikçilerin karbon ayak izlerinin takibinin değerinin farkında değil veya ihtiyaçlarını karşılayan bir çözümü bulamamaktadır. Yine de şirketlerin karbon nötrlüğe geçişe hazırlanmaları gerektiği unutulmamalıdır.
- 2022 yılında gerçekleştirilen araştırmaya katılanların **yalnızca %27'si** bir CO<sub>2</sub> emisyon takibi aracı kullanmakta veya test etmekteydi.

## Sektör bazlı görünüm



### CO<sub>2</sub> emisyon takibi çözümünü kullanan veya test eden ilk 5 sektör:



**%87**

Kimyasallar & Metaller



**%77**

Havacılık, Savunma & Güvenlik



**%69**

Teknoloji, Yazılım & Telekomünikasyon



**%61**

Tüketici Ürünleri



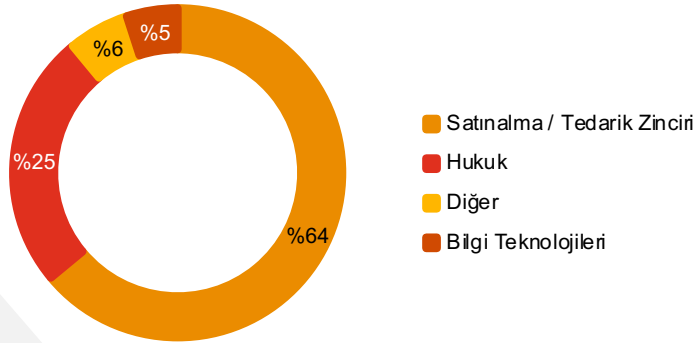
**%59**

Profesyonel Hizmetler

# Sözleşme yaşam döngüsü yönetimi araçları, giderek daha güçlü özelliklere sahip olarak yaygınlaşmaktadır

**Satınalma / tedarik zinciri birimi (%63) ve hukuk birimi (%25) sözleşme yaşam döngüsü araçları uygulamalarında ana paydaşlar olarak görülmektedir.**

## Sözleşme yaşam döngüsü araçlarının sponsorları



PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)  
Soru: Şirketinizdeki sözleşme yaşam döngüsü yönetiminin genel sponsoru kimdir?

## Sözleşme yaşam döngüsü aracına (CLM) yatırım yapmayı düşünen şirketlerin oranı

**2** şirketten **1**'i önümüzdeki 3 yıl içerisinde CLM araçlarını geliştirmek veya uygulamak için yatırım yapmayı planlamaktadır

**Katılımcıların %22'si** halihazırda gelmiş bir araca sahip

PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)  
Soru: Önümüzdeki 3 yıl içinde CLM araçları yeni yatırımlar veya ek yatırımlar açısından şirketiniz için bir öncelik olacak mıdır?

## Sözleşme yaşam döngüsü (CLM) aracı kullanmanın faydaları



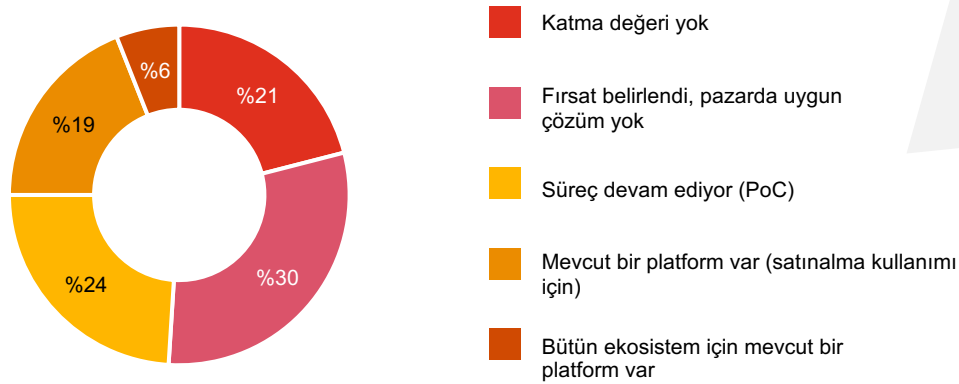
PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)  
Soru: Organizasyonunuzda CLM aracı kullanmanın en önemli faydasını nerede görüyorsunuz? 1'den 6'ya sıralayınız.

## CLM araçları kullanmanın üç ana faydası:

- Zamandan tasarruf:** CLM aracı sayesinde, süreçleri iyileştirme, sözleşmeleri / şablonları dijitalleştirme, sözleşme taslağı oluşturma, araştırma ve analizler çok daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.
- Maliyet azaltmak:** İyi uygulamalar üzerinden ve kapsayıcı bir şekilde hazırlanan CLM aracı şablonları ile sözleşme şartlarını daha kolay yönetme imkanı elde edilmekte ve potansiyel ek maliyetlerin riski daha düşük olmaktadır.
- Uyumluluğu arttırmak:** CLM aracı, sözleşme yükümlülüklerini yönetmek ve sözleşme maddelerini standartlaştırmak ve takip etmek için kullanılmaktadır.

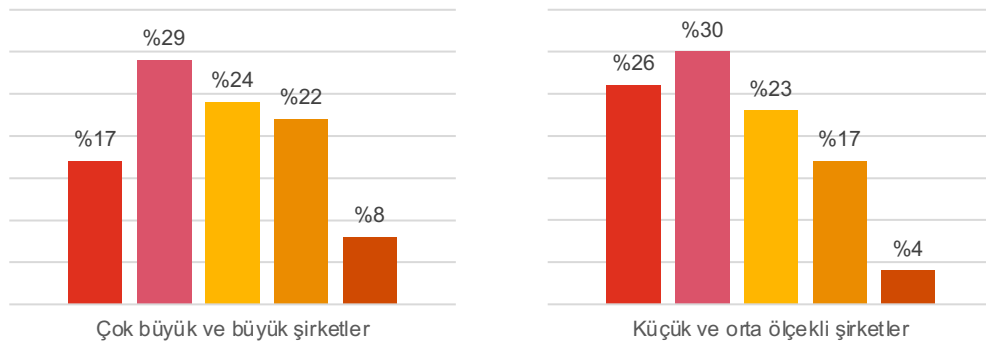
# İş birliğine dayalı tedarikçi çözümlerinin ve platformlarının kullanımı hızla artmaktadır

## İş birlikçi tedarikçi platformlarına yönelik kullanım durumları



PwC Küresel Dijital Satınalma Araştırması, 5. Sayı (1.000 katılımcı)  
Soru: İş birlikçi tedarikçi araçları ve platformlarının kullanım durumlarına ilişkin görüşleriniz nelerdir?

## Şirket büyüklüğüne göre iş birlikçi platformların kullanım oranı



## SRM çözümleri, birinci sınıf tedarikçilerle ilişkileri düzenlemede önemli bir rol oynamaktadır

- Çok büyük ve büyük şirketler genellikle oldukça geniş bir tedarikçi tabanına sahiptir (5,000'den fazla tedarikçi). Bu durumlarda SRM araçları tedarikçi ilişkilerini yönetme konusunda, tedarikçi performansının görünürlüğünü sürdürme ve riskleri yönetme (tedarikçi panelleri) açısından, verimliliği artırmaktadır (belirli görevleri tedarikçilere aktarma).
- Bu araçların etkili olabilmesi için tedarikçilerin katılımını güvence altına almak hem organizasyon hem de iç süreçler açısından önemlidir.

## Tedarik zincirinde görünürlüğü ve iş birliğini geliştirmeye yönelik yeni kullanım alanları yer almaktadır

- İş birlikçi platformlar, işlem süreçlerini (kaynak sağlama, talepten ödemeye (P2P) süreci dijitalleştirme, vb.) düzenlemek ve şirketlerin düzenleyici gereksinimleri (e-fatura, e-raporlama) karşılamalarına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır.
- Tedarik zinciri sürekliliğini sağlama ihtiyacı (tedarik zinciri kesintisine karşı tepki olarak) ve ESG alanında (sorumluluk, CSRD, vb.) hızla evrilen düzenlemeler, şirketlerin birinci sınıf tedarikçilerinin ötesinde görünürlüğü artırmaları ve paydaşlar arasında veri paylaşımını düzenlemeleri gerektiği anlamına gelmektedir.

## Uzman görüşü

Değer zincirinde görünürlüğü, iş birliğini ve izlenebilirliği artırmaya yönelik kullanım durumları, giderek geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisini aşmaktadır. Bu eğilim, şirketleri, artan karmaşıklıkta yatırımları daha iyi dağıtmak için ekosistemlerini düzenlenmeye yönlendirmektedir.

PwC'de Direktör & Satınalma Dijital Dönüşüm Uzmanı



# Sektör

## Analizi

### Hizmetler



Bankacılık, Sigorta ve Finansal Hizmetler



Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon



Kamu Sektörü



Dağıtım ve Perakende



Ulaşım ve Lojistik



Profesyonel Hizmetler



Eğlence, İletişim & Medya

### Endüstriler



Üretim



İnşaat ve Altyapı



Enerji ve Altyapı



Otomotiv



İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri



Kimyasallar & Metaller



Tarım-Gıda Endüstrisi



Tüketici Ürünleri



Havacılık, Savunma & Güvenlik



## Üretim Sanayi

Üretim sektörü, finansal performansını artırmayı öncelik olarak belirlemiştir ve 2027'ye kadar veri analitiğine yatırım yapma konusunda iddialı planlara sahiptir.

Finansal performans ve tedarikçi kaynak kullanımı, karlılık, rekabet gücü ve müşteri taleplerini karşılama yeteneği açısından kritik öneme sahip olduğundan üretim şirketlerinin merkezinde yer almaktadır. Bu yönler, üretim şirketlerinin genel performansı ve uzun vadede hayatta kalmasıyla yakından bağlantılıdır ve bunları etkilemektedir.

Ayrıca, dijital teknolojiler üretim şirketlerine operasyonel süreçlerini optimize etme imkanı sunmaktadır. Üretim sektöründeki satınalma süreçlerinin dijitalleştirilmesi, şirketlerin malzeme ve kaynak tedarikini devrim niteliğinde değiştirme potansiyeline sahiptir. Otomasyon, nesnelere interneti (IoT), yapay zeka ve büyük veri analitiği, kaynakların kullanımını optimize etmeye yardımcı olmaktadır. Satınalma süreçlerini dijitalleştirme isteği, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler arasında, sektördeki meslektaşlarına kıyasla %80 daha fazla yatırım yapma hedefini tetiklemektedir.

Şirketler, üretim sektörünün geleceğinin büyük ölçüde dijital dönüşümden faydalanma becerisine bağlı olduğunun farkındadır.



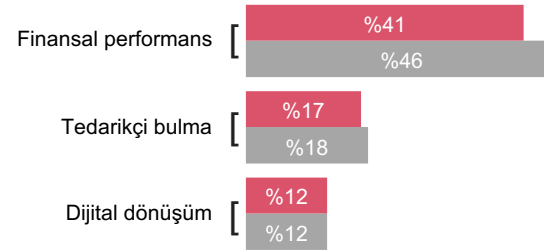
Sanayi sektörü



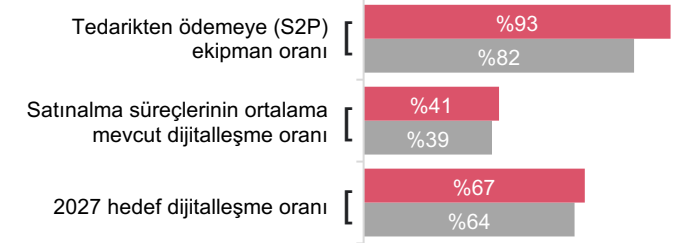
Üretim

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

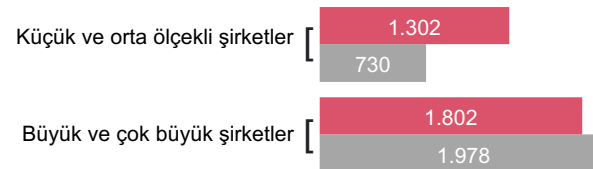


#### Dijitalleşme durumu

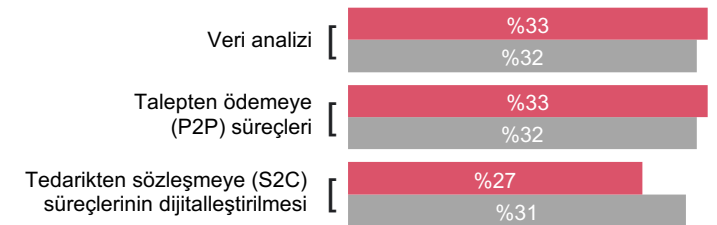


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

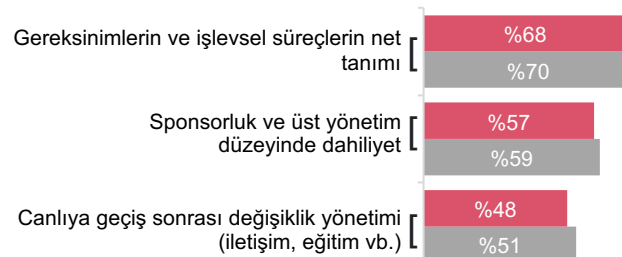
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



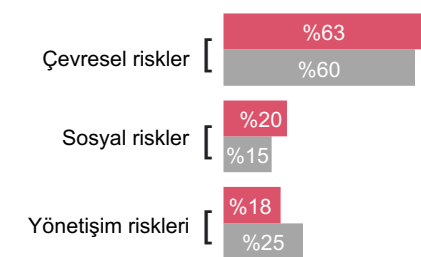
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Enerji ve Altyapı Sanayi

Enerji ve altyapı sektöründeki yüksek işletme maliyetinden dolayı, dijital dönüşüm yoluyla verimliliği arttırmak ve maliyeti düşürmek doğrudan karlılığı etkilemektedir.

Fiyat dalgalanmalarının enerji ve altyapı sektörüne etkisinin büyük olmasına rağmen satınalma sürecine ait finansal performans ile ilgili stratejik öncelikler diğer sektörlerle kıyasla düşüktür. Bununla birlikte, finansal performans sektörün en önemli stratejik önceliği olmaya devam etmekte olup, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerin dijital dönüşümünde önemli yer tutmaktadır. Diğer stratejik öncelikler; tedarik kaynakları ve dijital dönüşüm ortalamasının biraz altındadır.

Gelecek üç yıl için enerji ve altyapı sektörü, satınalma birimlerinde dijital dönüşüm girişimlerinin odak noktası olarak talepten ödemeye (P2P) sürecini belirlemiştir. Talepten ödemeyenin (P2P) enerji ve altyapı sektöründeki önemi açıktır ancak bu sürecin uygulanması değişime direnç, eski sistemler ve talepten ödemeyenin (P2P) avantajları konusundaki farkındalık eksikliği gibi sebeplerden potansiyel gecikmelere uğrayabilir. Bu engelleri aşmak, iyileştirilmiş satınalma süreçlerinin potansiyel avantajlarını tam anlamıyla elde etmek için önemlidir. Bu avantajlar arasında finansal yönetimin iyileştirilmesi ve operasyonel verimliliğin artması da yer almaktadır.

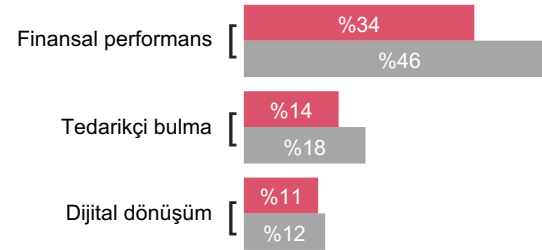
Gelişen ortamda satınalmanın rolü, geleneksel kaynak kullanımının ötesine geçerek yenilenebilir teknolojilerin entegrasyonunu desteklemek ve enerji geçişinin genel başarısına katkıda bulunmak amacıyla genişlemektedir.

Sanayi sektörü

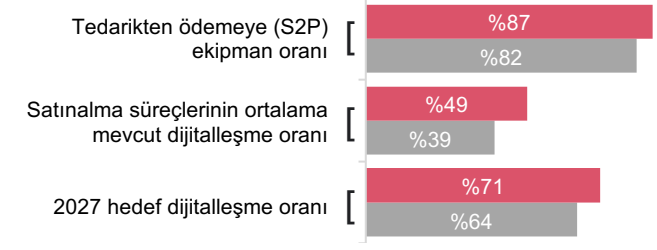
Enerji ve Altyapı

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

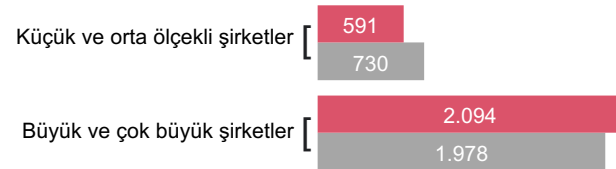


#### Dijitalleşme durumu

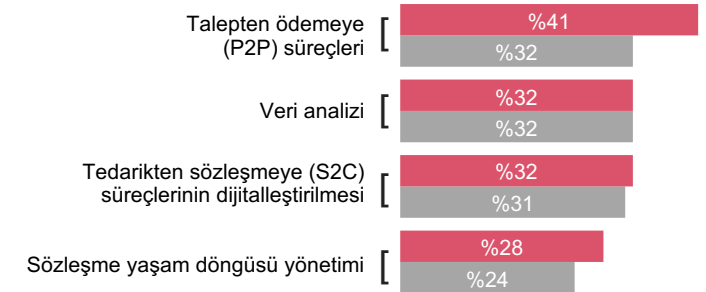


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

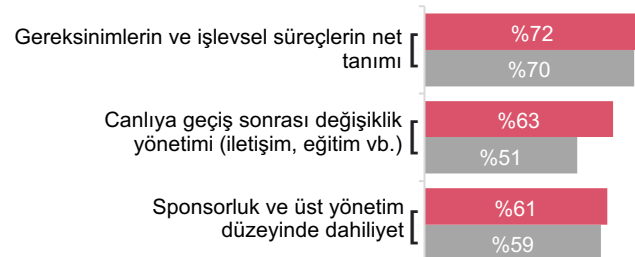
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



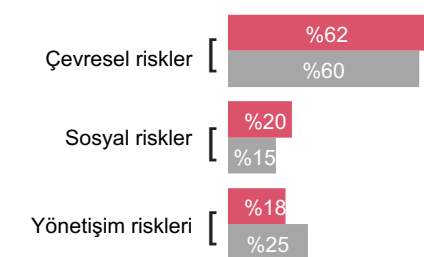
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri Sanayi

Sağlık hizmetleri ve ilaç sanayi, finansal performans ve yönetim risklerinin izlenmesi konusuna ortalamadan üzerinde bir öncelik vermektedir.

Sağlık hizmetleri ve ilaç sanayi, satınalma birimi maliyetleri yönetme, temel malzemelerin teminini sağlama ve inovasyonu destekleme konusunda kritik bir rol oynadığından satınalma birimlerinin finansal performansına stratejik olarak ortalamadan yüksek öncelik vermektedir. Sektörün karmaşık ve regülasyonlara tabi olan doğası göz önüne alındığında, etkili satınalma, araştırmaya yatırım yapma, mevzuat uyumluluğunun sürdürülmesi ve beklenmeyen zorluklarla başa çıkma yeteneğini doğrudan etkilemektedir. Sağlam bir finansal durum, bu sektörlerin kaynaklarını optimize etmelerine, operasyonel verimliliği artırmalarına ve kritik alanlara yatırım yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu durum da nihayetinde endüstrinin kaliteli sağlık çözümleri sunma yeteneğine katkıda bulunmaktadır.

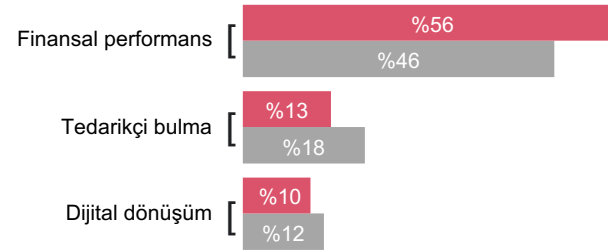
Yönetişim risklerinin izlenmesi, mevzuatsal gereksinimler ve yüksek etik standartlar nedeniyle sağlık ve ilaç sektöründe önemlidir. Bu kontrol, şirketlerin yasal yaptırımları takip etmelerinde, hastalar ve tüketicilerle güven inşa etmelerine ve araştırmalarının ve ürünlerinin bütünlüğünü sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda finansal ve itibari zararları önlemeye ve sürdürülebilir iş operasyonu sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Sağlık ve ilaç sektörü bu konuda açıkça ortalamadan yüksektir.

Sanayi sektörü

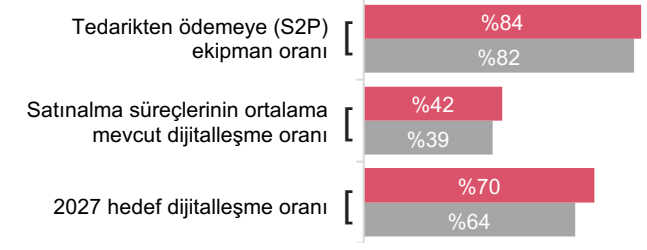
İlaç Sanayi ve Sağlık Hizmetleri

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

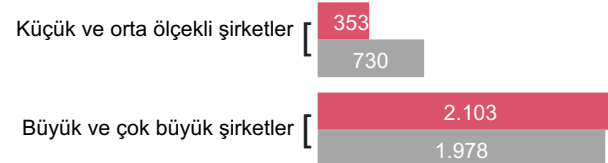


#### Dijitalleşme durumu

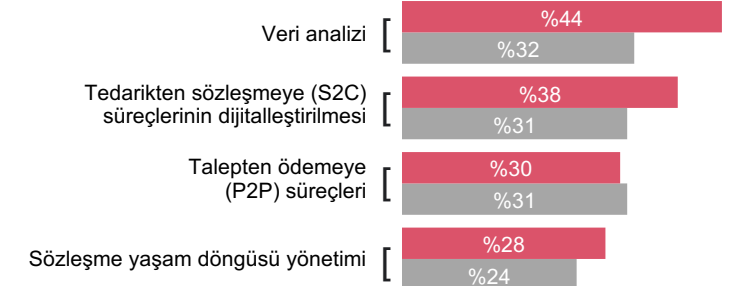


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

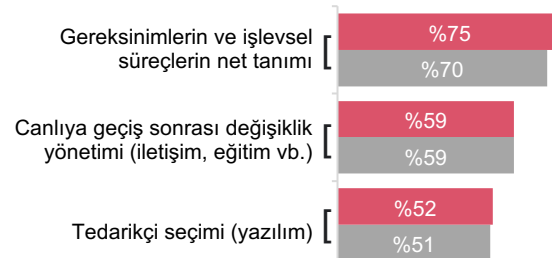
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



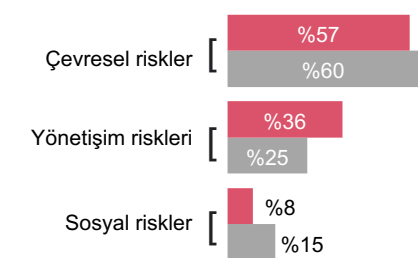
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)







## Tarım ve Gıda Sanayi

Tarım ve gıda sektörü, 2027 dijital yol haritasında tedarikten sözleşmeye (S2C) sürecinde dijitalleşmeye öncelik vermeyi planlamaktadır.

Tarım ve gıda sektörü, finansal performansını arttırmaya, tedarikçi kaynaklarını iyileştirmeye ve dijital dönüşümü benimsemeye stratejik olarak önem vermektedir.

Tedarikten sözleşmeye (S2C) sürecini dijitalleştirme çalışmaları yatırım gerektirdiği için tüm satınalma sürecinin iyileştirilme beklentisini de beraberinde getirmektedir. Bu yatırım, tedarikçi araştırmalarından sözleşmeye dayalı anlaşmaların sonuçlandırılmasına kadar verimliliği arttırmayı ve süreci iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Satınalma yaşam döngüsünün dijitalleşme yolculuğunda talepten ödemeye (P2P) süreçleri de ek bir yatırım odağı olarak görülmektedir ve tüm satınalma süreçlerinin dijitalleşmesi koordineli bir efor gerektirmektedir. Bu stratejik hamle yalnızca işlem verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda maliyet tasarrufuna ve operasyonel etkinliğe de katkıda bulunmaktadır.

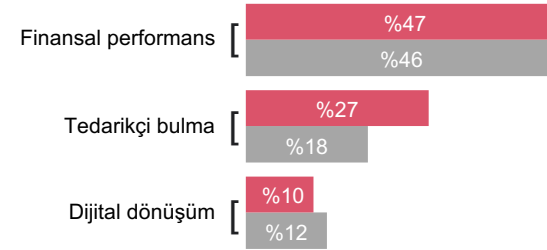
Ayrıca tarım ve gıda sektörü, iklim değişikliği ve biyoçeşitlilik azalmasına doğrudan duyarlılığı nedeniyle çevresel risklerin önemini giderek daha fazla kabul etmektedir. Artan farkındalık, evrilen çevresel karmaşıklıklarla başa çıkma konusunda sürdürülebilir yaklaşımlar ve adaptasyonun gerekliliğini vurgulamaktadır. İklimle ilgili değişikliklerden ve biyolojik çeşitlilik sorunlarından doğrudan etkilenen bir alan olarak artan bilinç, çevreye duyarlı tarım ve gıda üretimi uygulamalarına yönelik çabalara teşvik etmektedir.

Sanayi sektörü

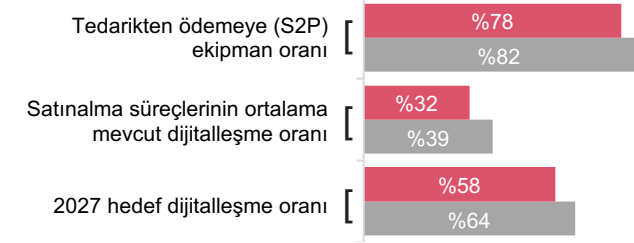
Tarım-Gıda

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

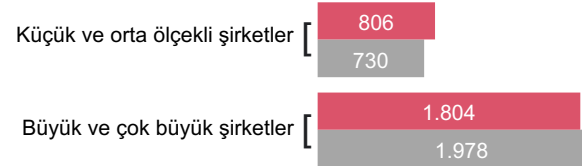


#### Dijitalleşme durumu

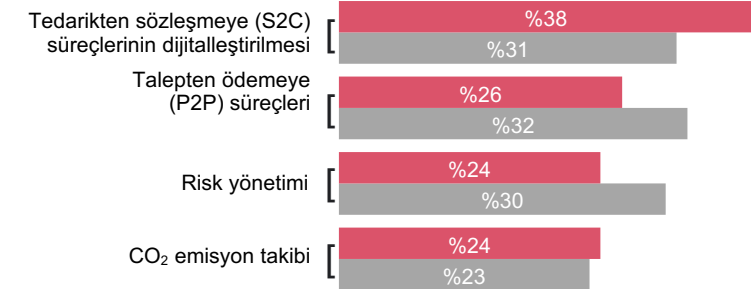


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

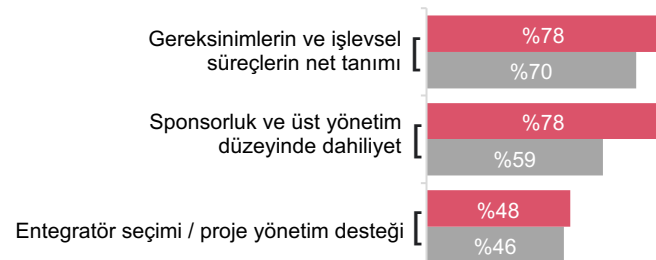
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



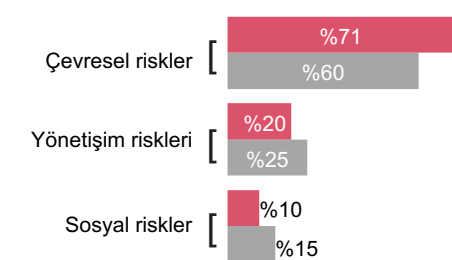
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Tüketici Ürünleri Sanayi

Küreselleşmiş ve hızlı tempoya sahip bir ekonomide, satınalmanın dijitalleştirilmesi, şirketlerin rekabetçi kalabilmesi ve sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Tüketici ürünleri sektörüne gelindiğinde, en büyük şirketler, 2027'ye kadar önemli dijital ilerleme hedefi belirleyen ve bunu tamamlamayı amaçlayan öncü firmalardır. Şiddetli rekabet ve tüketicilerle doğrudan etkileşim, bu sektörü benzersiz kılmaktadır. Bu nedenle, bu alanda güçlü veri analitiği yeteneklerine sahip olunması son derece önemlidir.

Veri analitiği özellikle tüketici ürünleri alanında kilit önem taşımakta ve diğer sektörlerin talepten ödemeye (P2P) süreçlerinde görülen tipik iyileştirmeleri geride bırakmaktadır. Veri analitiğinin kullanılması, Satış ve Operasyon Planlama (S&OP), tahminler ve tedarikçi yetkinlikleri genelinde kesintisiz veri sürekliliği sağlamaktadır. Aynı zamanda tedarikçi analizleri için senaryo oluşturmayı sağlayarak ve stratejik karar almayı kolaylaştırmakta ve satınalmanın başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Veri analitiğinden elde edilen bilgiler, gelişmiş tedarikçi ilişkilerine, süreç yönetimine ve tüketici ürünleri sektöründeki satınalma operasyonlarında genel verimliliğe önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.



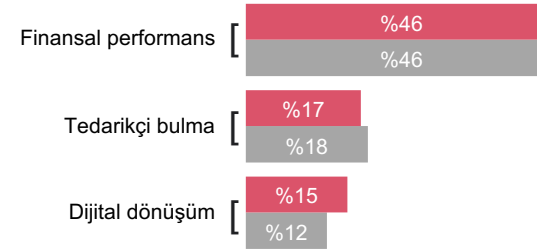
Sanayi sektörü



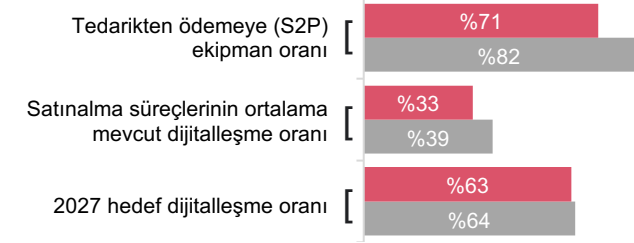
Tüketici Ürünleri

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

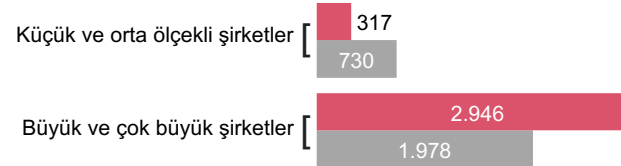


#### Dijitalleşme durumu

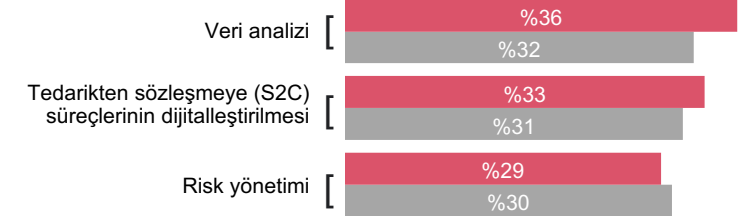


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

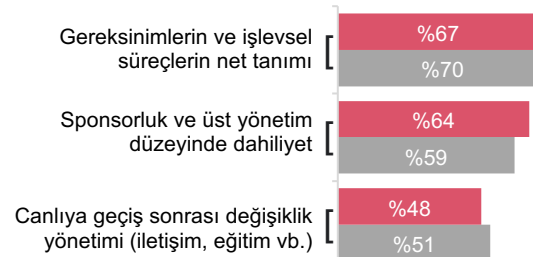
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



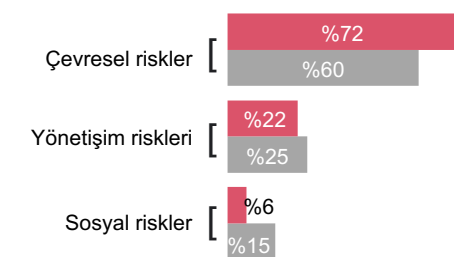
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Havacılık, Savunma ve Güvenlik Sanayi

Finansal performansın yükseltilmesi, sektör için en üstteki stratejik önceliklerden biri olmasıyla birlikte maliyet optimizasyonu ve mali sorumlulukta düzenlenmiş sözleşme süreçlerin kritik rolünü vurgulamaktadır.

Havacılık, savunma ve güvenlik sektörü, sözleşme yaşam döngüsü yönetimi, e-fatura ve tedarikten sözleşmeye (S2C) sürecinin dijitalleşmesi gibi kritik alanlara stratejik olarak odaklanmaktadır. Ancak bu stratejik yatırımlar bilinçli bir şekilde sektör ortalamasının altında tutulmaktadır.

Sözleşme yaşam döngüsü yönetimi, özellikle artış senaryolarında, kapsamlı tedarikçi tabanları ve önemli etkiye sahip küçük ve orta ölçekli seriler göz önüne alındığında, sözleşme süreçlerinin kesintisiz ve etkili yönetimini sağlamanın önemli bir unsuru olarak önceliklidir.

E-fatura odak noktası, şirketlerin yeni e-fatura düzenlemelerine (2024 vergi reformu) uyum sağlamak zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, finansal işlemleri dijitalleştirmeye olan bağlılıklarını yansıtan önemli bir bileşen olarak ortaya çıkmıştır. Bu, finansal süreçleri sadece düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda finansal yönetim uygulamalarını modernleştirme eğilimlerini gösterir.

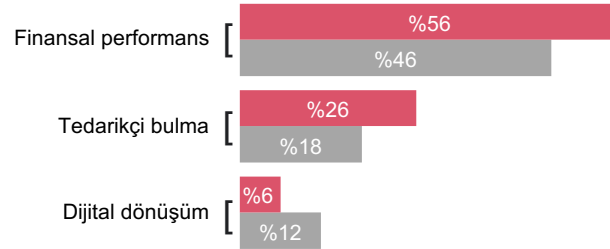
Satınalmanın dijital dönüşümü için yaptığı yatırım tahminleri dikkate değer derecede düşüktür ve Havacılık, Savunma ve Güvenlik Endüstrisi'nde ortalamanın altındadır; bu durum, endüstriye özgü karışıklıklar, sıkı düzenlemeler ve gelişmekte olan dijital çözümler yerine kanıtlanmış metodolojilere odaklanan bir temkinli yaklaşımı yansıtmaktadır.

Sanayi sektörü

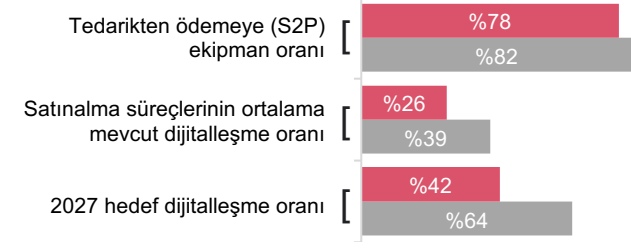
Havacılık, Savunma ve Güvenlik

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

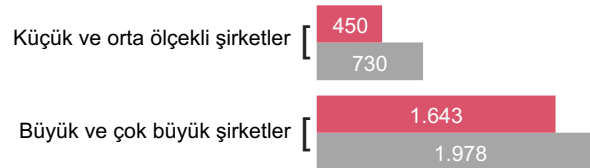


#### Dijitalleşme durumu

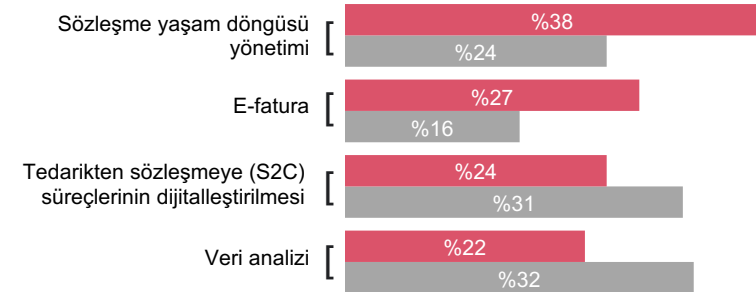


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

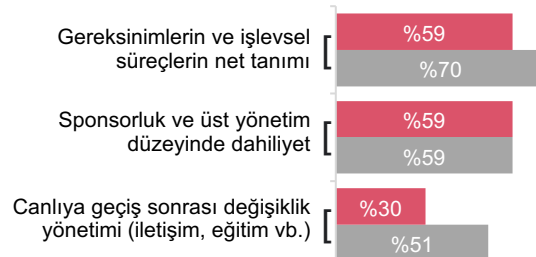
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



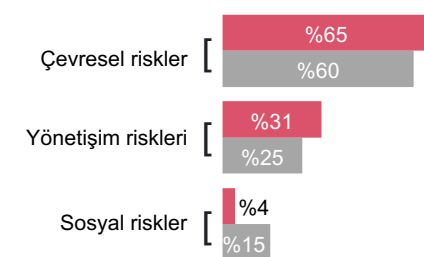
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## İnşaat & Altyapı Sanayi

İnşaat ve altyapı sektöründe mevcut dijital satınalma yatırımlarındaki gecikmeye rağmen şirketler, 2027 yılına kadar dijital yol haritalarında tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçlerinin dijitalleşmesine odaklanmakta ve önceliklendirmektedir.

İnşaat ve altyapı sektörü, diğer sektörlerle kıyasla henüz satınalma süreçlerinin dijitalleştirilmesine odaklanmamıştır. Dijitalleşme konusu ikinci stratejik öncelik olarak sıralanmasına rağmen mevcut dijitalleşme seviyesi hala düşüktür.

İnşaat ve Altyapı sektöründeki şirketler, mevcut durumda dijital satınalma konusuna daha az yatırım yapmakta, tedarikten ödemeye (S2P) ekipman oranı ve tedarik süreçlerinin halihazırda sınırlı dijitalleştirilmesi ile de ortalamanın altında bir dijitalleşme düzeyinde olduklarını göstermektedir. Sektördeki şirketler, maliyet baskısı ve düşük kar marjları gibi faktörler nedeniyle satınalma süreçlerinin dijital dönüşümüne daha az yatırım yapmayı planlamaktadır.

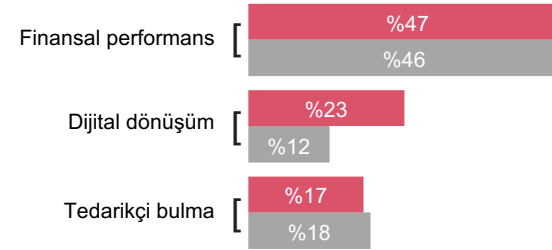
Ancak gelecek üç yıl için dijital yol haritasındaki en üst uygulama alanı olarak tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçlerini dijitalleştirmeyi önceliklendirmektedirler. Bu sözleşme ile ilgili süreçlerin verimliliğini arttırmaya yönelik stratejik bir değişimi göstermekte ve gelecek yıllarda satınalma süreçlerinde dijital dönüşüm girişimlerine hız vereceklerini göstermektedir.

Sanayi sektörü

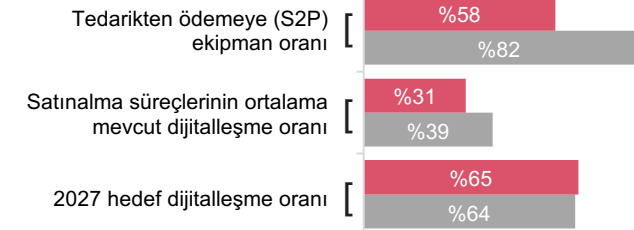
İnşaat & Altyapı

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

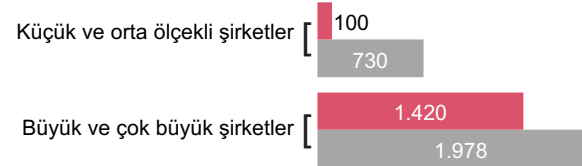


#### Dijitalleşme durumu



### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

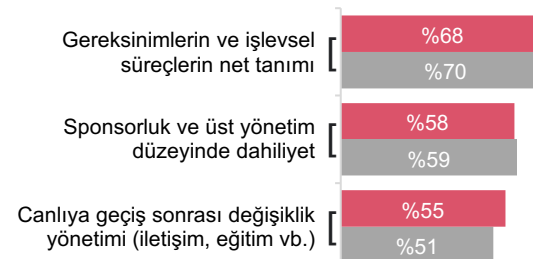
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



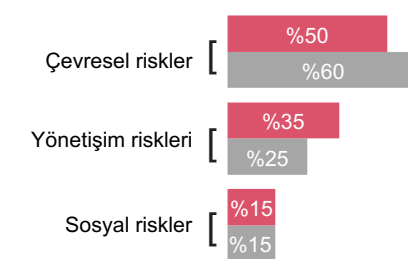
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Otomotiv Sanayi

Çevresel risk ve CO<sub>2</sub> emisyon takibi, otomotiv sektöründeki en önemli önceliklerdir ve gelecekteki yatırım planları içerisinde bu alanlar ortalamanın çok üzerindedir.

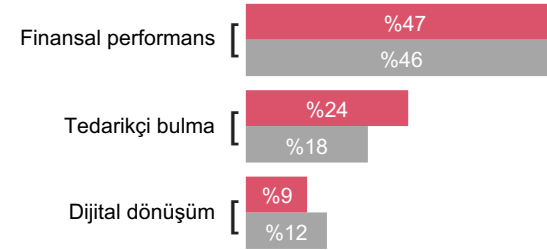
Araştırmaya dahil olan tüm sektörler arasında sadece otomotiv sektörü, CO<sub>2</sub> emisyon takibini 2027 yılına kadar dijital stratejisinde önemli bir uygulama olarak kabul etmektedir. Ayrıca bu sektör için karbon emisyonlarının takibi, tedarikten sözleşmeye (S2C) ve talepten ödemeye (P2P) süreçlerinin dijitalleşmesi kadar birincil dijital girişim olarak önceliklendirilmiştir.

Otomotiv sektörü katı küresel ve ulusal emisyon düzenlemelerine tabidir. Bu nedenle, birçok otomobil üreticisi sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve iklim değişikliğine yanıt vermek için CO<sub>2</sub> ayak izlerini azaltmayı hedeflemektedir.

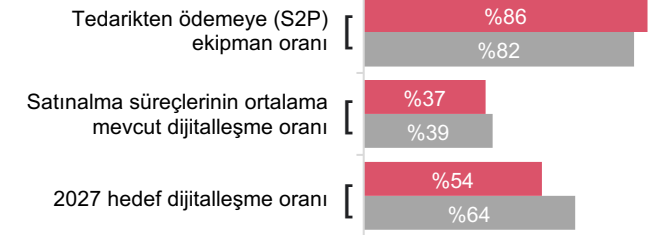
Risk yönetiminin sadece otomotiv sektöründe hizmet veren firmaların dijital yol haritasında olması CO<sub>2</sub> emisyon takibi ile arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Otomotiv sektöründe mevzuata ilişkin risklerin finansal, itibar ve stratejik risklerle doğrudan ilişkisi vardır.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

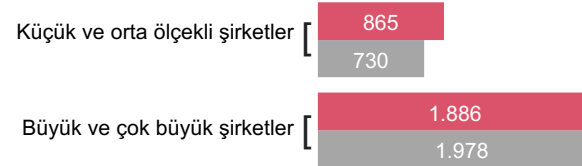


#### Dijitalleşme durumu

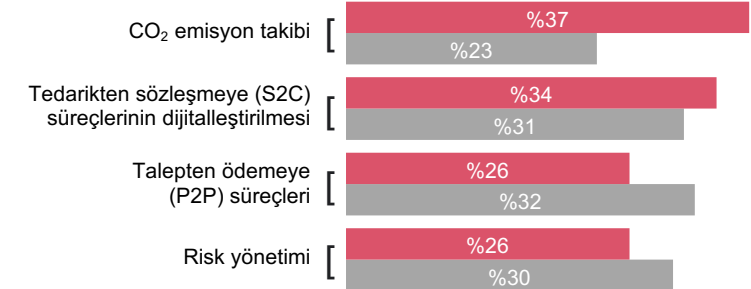


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

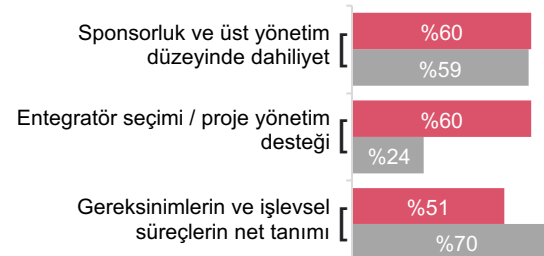
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



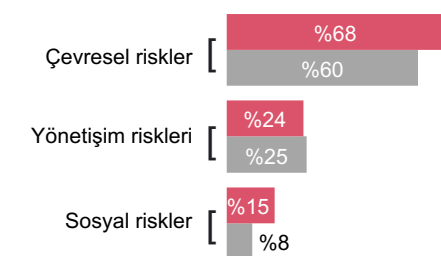
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Kimyasallar & Metaller Sanayi

Kimyasallar ve metal sektöründe, tedarikten ödemeye ekipman oranının dijitalleşme seviyesi %96 gibi etkileyici bir seviyede olup sektör ortalamasını aşmaktadır.

Kimyasallar ve metal sektöründe, tedarikten ödemeye ekipman oranının sektör ortalamasının oldukça üzerinde (%96) olduğu görülmüştür. Ancak çok yüksek ekipman oranına rağmen sektörün dijitalleşme oranı oldukça düşüktür ve satınalma dijital dönüşümüne yönelik yatırım öngörülerini ortalamanın altındadır.

Stratejik yatırımlar özellikle talepten ödemeye (P2P) süreçlerini geliştirmeye, tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçlerini dijitalleştirme girişimlerini uygulamaya ve CO<sub>2</sub> emisyon takip araçlarını kullanmaya yönlendirmektedir.

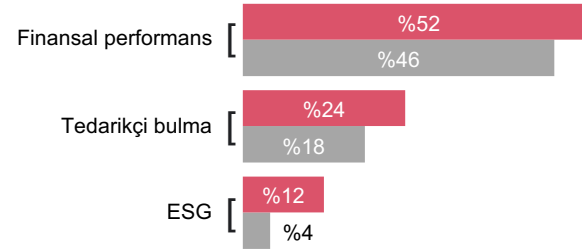
Araştırmaya katılanlar, başarılı bir dijital dönüşüm yolculuğu için kritik başarı faktörlerine vurgu yapmaktadır. Gereksinimlerin ve işlevsel süreçlerin net bir tanımı, sorunsuz ve etkili dijital entegrasyonun yolunu açan temel bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Üst yönetim seviyesinde aktif sponsorluk ve dahiliyet dönüşümsel girişimleri ileriye taşıma konusunda liderlik taahhüdünün önemini vurgulamaktadır.

Sanayi sektörü

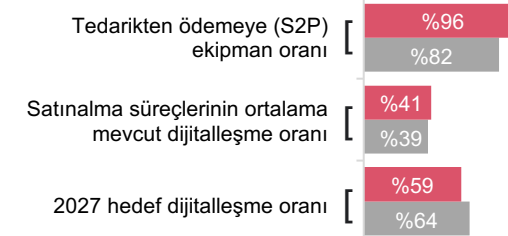
Kimyasallar & Metaller

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

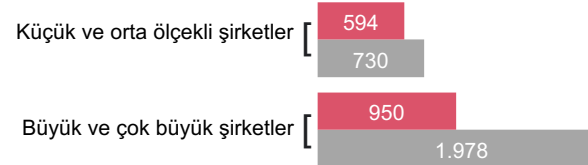


#### Dijitalleşme durumu

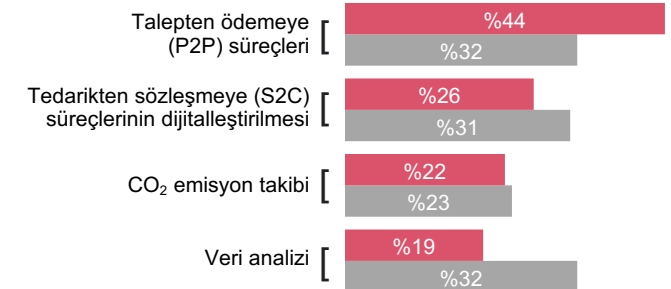


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

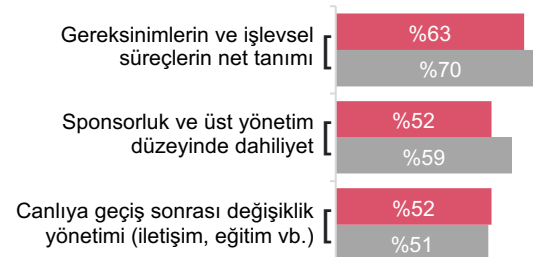
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



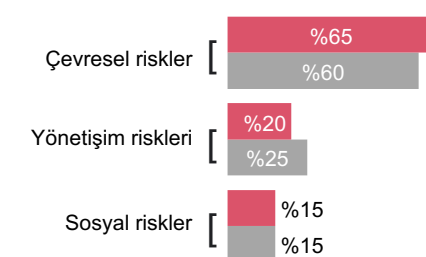
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Bankacılık, Sigorta, Finansal Hizmetler Hizmet

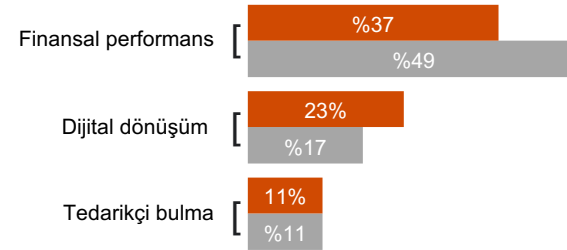
Bankacılık, sigorta ve finansal hizmetler (FS) sektörü dijital dönüşüme büyük önem vermekte ve 2027 yılına kadar veri analitiği ve tedarikten ödemeye süreçlerinin dijitalleşmesine önemli yatırımlar yapmayı planlamaktadır.

Bankacılık, sigortacılık ve finansal hizmetler sektöründe maliyet baskısının artmasıyla birlikte, en çok satınalma birimleri bu baskıya maruz kalmıştır. İyileştirilmiş finansal performans, satınalma birimlerinin en önemli stratejik öncelikleri olarak ortaya çıkmakta fakat diğer hizmetlerden önemli ölçüde daha düşük bir ağırlık taşımaktadır. Bu durum, satınalma stratejisini şekillendirmede diğer faktörlerin finansal performansa göre daha yüksek ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir.

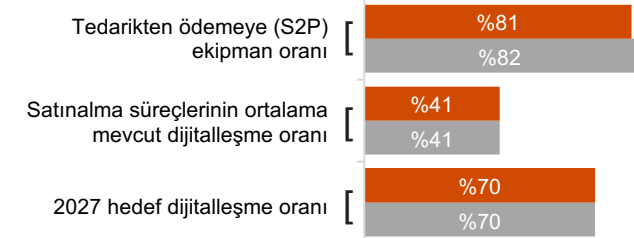
Maliyetleri azaltma hedefi, öncelikli olarak veri analitiği çözümleri ve tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçlerinin dijitalleşmesini hedefleyen dijital dönüşüm yatırımlarını beraberinde getirecektir.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

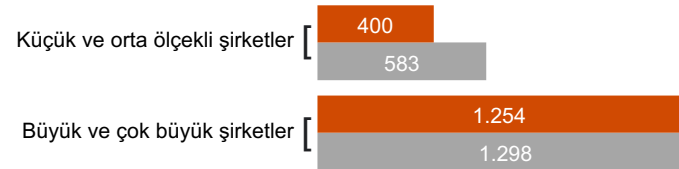


#### Dijitalleşme durumu

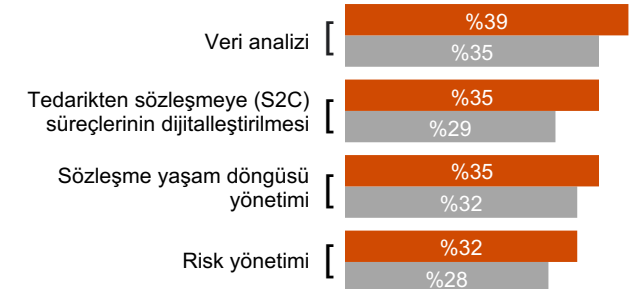


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

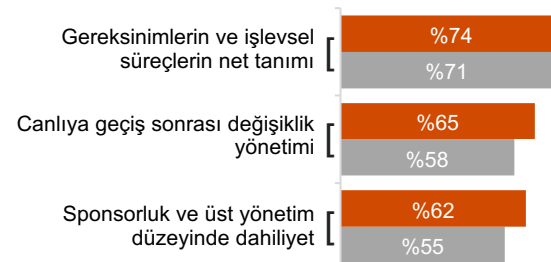
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



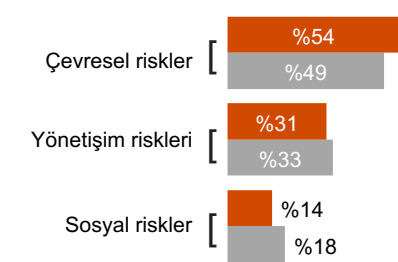
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Teknoloji, Yazılım ve Telekomünikasyon Hizmet

Teknoloji, yazılım ve telekomünikasyonda finansal performansın ölçülmesi ortalamanın üzerinde bir değerle en yüksek stratejik öncelik olarak kabul edilmektedir.

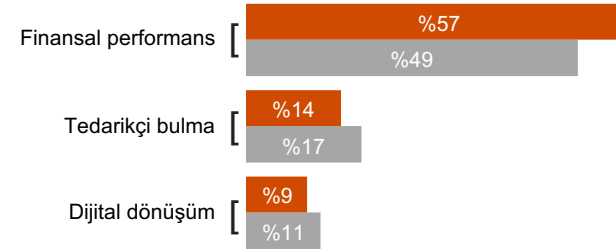
Teknoloji, yazılım ve telekomünikasyon hizmetleri için finansal performans, tedarikçi bulma ve dijital dönüşüm en önemli stratejik öncelikler olarak belirtilmiştir. Bu sektörde faaliyet gösteren şirketler, karlılığı, verimliliği ve genel ekonomik sağlığı arttırmaya çalışmaktadır.

Bu sektörde kaynaktan ödeme ekipmanı benimseme oranı sektör standartlarının üzerindedir. Bu durum, satınalma süreçlerini modernize etmeye ve kaynaktan ödemeyi optimize etmeye yönelik bağlılığı yansıtmaktadır.

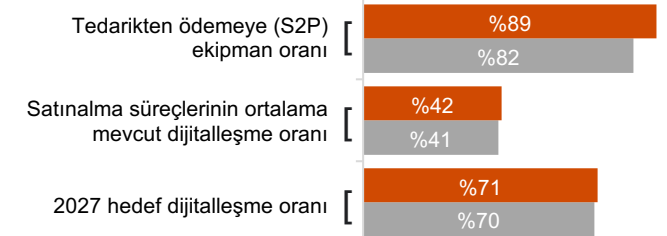
Küçük ve orta ölçekli şirketlerin dijital dönüşüme sektör standartlarının çok ötesinde yatırım yapmaları dikkat çekmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün rekabetçi ve yenilikçi olma konusunda oynadığı kritik rolün özellikle küçük şirketler arasında kabul edildiğini vurgulamaktadır.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

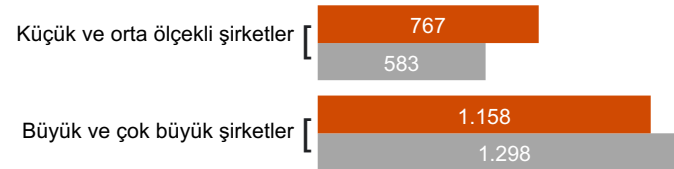


#### Dijitalleşme durumu

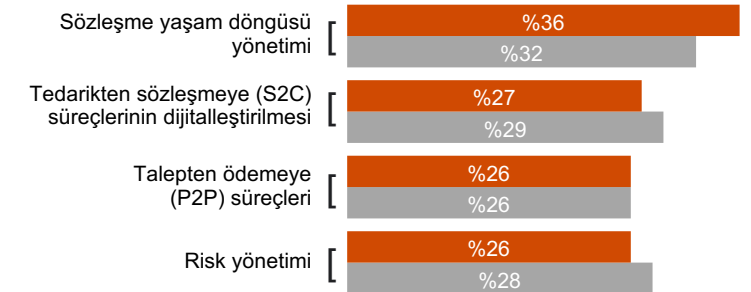


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

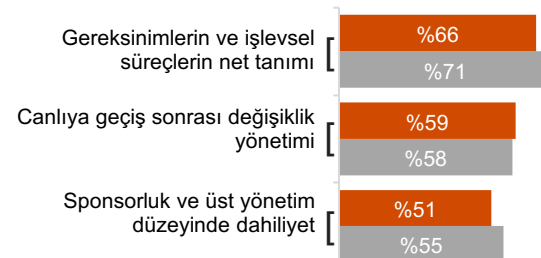
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



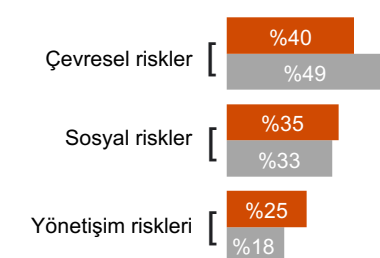
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)







## Kamu Sektörü Hizmet

Kamu sektöründe dijital dönüşüm, sözleşme yaşam döngüsü yönetimi de dahil olmak üzere dijital satınalma yol haritasındaki en önemli önceliklerdendir.

Kamu sektöründe satınalma birimleri stratejik olarak etkinlik ve verimlilik sağlamak amacıyla belirli alanlara öncelik vermektedir.

Bu birimlerin ana odak alanları dijital dönüşüm, finansal performansın iyileştirilmesi ve tedarikçi bulma sürecini optimize etmektir. Burada öne çıkan konu araştırmaya katılan tüm sektörler ve hizmetler arasında yalnızca kamu sektörü, satınalma süreçlerinin iç verimliliğini artırmak ve kişilere sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak için stratejik öncelik açısından dijital dönüşümü finansal performansın önüne koymasındır. Kamu sektörü, diğer hizmetlerle karşılaştırıldığında finansal performansı öncelik sırasında geri planda tutmaktadır. Bu durum, potansiyel olarak katı mali sonuçlar yerine çeşitli ve daha geniş kamu hizmeti hedeflerine odaklanıldığını ve finansal ölçümlerden ziyade toplumsal etkiye daha fazla vurgu yapıldığını göstermektedir.

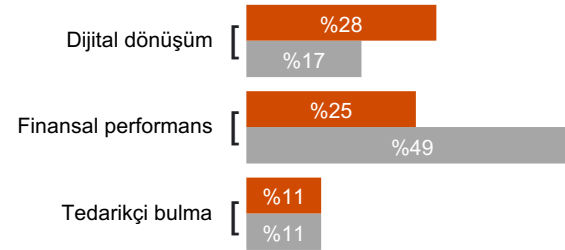
Kamu sektörü şirketlerinin 2027 dijital yol haritasında CO<sub>2</sub> emisyon takibi yer almamaktadır. Bu durum, şirketlerin yatırımlarını sözleşme yaşam döngüsü yönetimi, tedarikten sözleşmeye (S2C) ve satınalmaya yönelik girişimlere odaklamış olduğunu göstermektedir.

Hizmet Sektörü

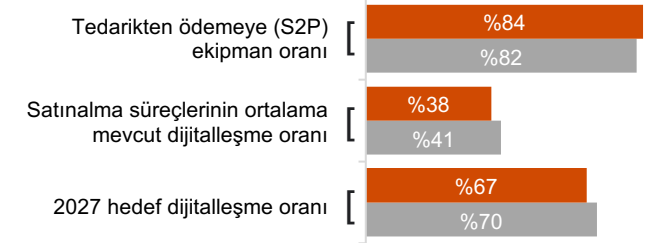
Kamu Sektörü

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

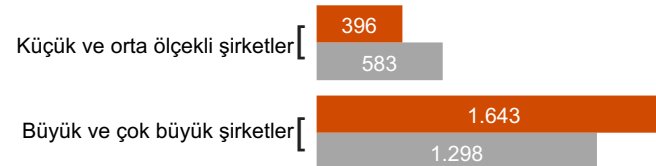


#### Dijitalleşme durumu

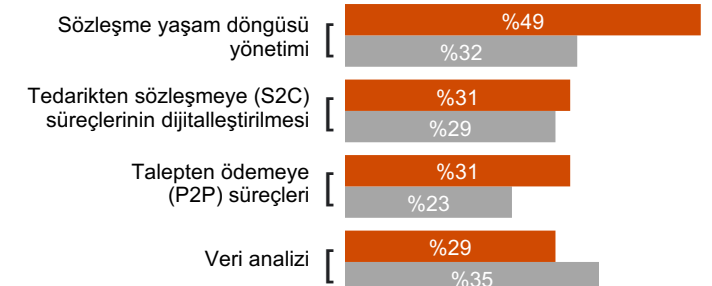


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



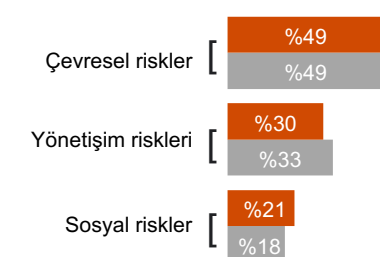
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Perakende ve Dağıtım Hizmet

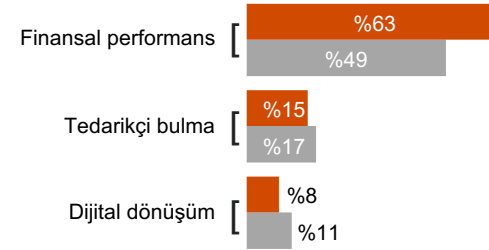
Perakende ve dağıtım sektöründeki yatırımların net bir şekilde veri analitiğine odaklı olduğu görülmektedir.

Perakende ve dağıtım sektöründe yer alan şirketlerin hizmet sektörü ortalamasının üzerinde yatırımları bulunmaktadır. Bu yatırımların ana odak noktasının ise veri analitiği olduğu görülmektedir.

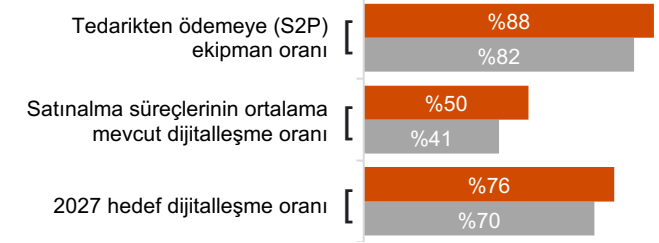
Sektörde yapılan yüksek seviyedeki satınalma yatırımları şirketlerin dijital teknolojilerin ve veri odaklı stratejilerin sağladığı dönüşüm potansiyelinin derin bir şekilde farkında olduğunu göstermektedir. Veri analitiğine odaklanarak, şirketler satınalma süreçlerinin çeşitli yönlerine dair değerli içgörülere ulaşma gücünü elde etmektedir. Bu tedarik zinciri dinamikleri, satınalma performansı, akıllı müzakere araçlarının kullanımı ve pazar trendleri gibi konularda daha derin bir anlayış geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu da şirketlere daha akıllı ve stratejik tedarik kararları bulmada yön göstermektedir.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

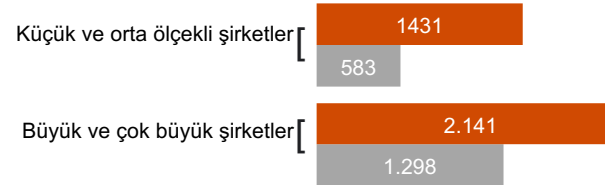


#### Dijitalleşme durumu



### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

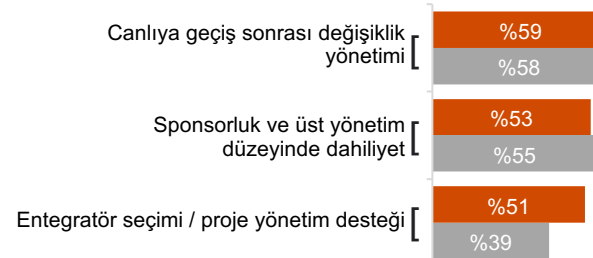
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



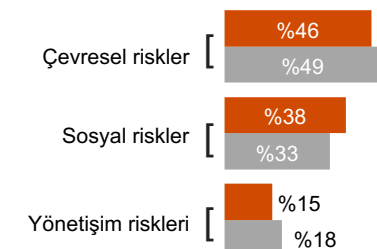
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Ulaşım ve Lojistik Hizmet

Ulaşım ve lojistik hizmetler sektöründeki şirketler önümüzdeki üç yıl içinde ortalamanın altında yatırım yapmayı hedeflemektedir.

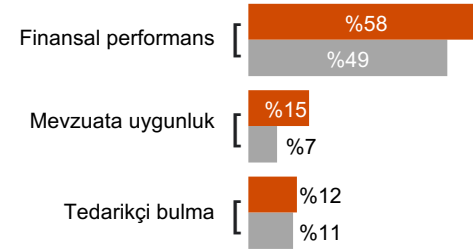
Ulaşım ve lojistik sektöründe, genel yatırımlar sektör ortalamasına kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler için geçerlidir.

Sektörde, satınalma dijital dönüşümüne genel olarak düşük yatırım yapılmasına rağmen veri analitiğine odaklanma önemli trendlerden biri olmuştur. Bu durum, sektörün veri odaklı çözümlerin karar verme süreçlerini, operasyonel verimliliği ve rekabet avantajını artırmada oynadığı kilit rolü anladığını göstermektedir. Veri analitiği, karmaşık tedarik zincirlerinin kontrolünü sağlamanın yanı sıra tedarikçi performansını izleme ve pazar trendleri hakkında içgörü elde etme konularında önemli bir araç olarak hizmet etmektedir.

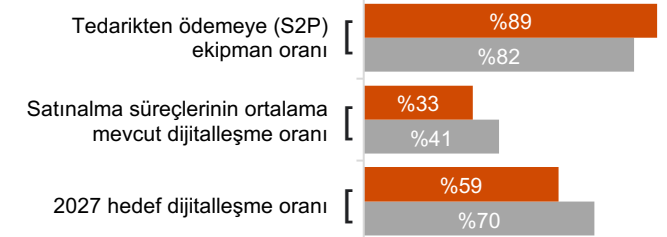
Ayrıca araştırma bulguları, finansal performansın iyileştirilmesi stratejik önceliğinin ulaşım ve lojistik sektöründe yüksek öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Operasyonel verimlilik, maliyet yönetimi ve geleneksel satınalma konularına odaklanmanın baskın olduğu ortamda, CO<sub>2</sub> emisyon takibi veya genel olarak CO<sub>2</sub> öncelikli bir uygulama alanı olarak belirlenmemiştir. Sürdürülebilirlik konuları mevcut dijitalleşme önceliklerinde geri planda kalmıştır. Ulaşım ve lojistik hizmet sektöründe maliyetleri optimize etme, etkili finansal yönetim ve genel finansal performansı artırma ihtiyacı öncelikli stratejik hedefler olarak devam etmektedir.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

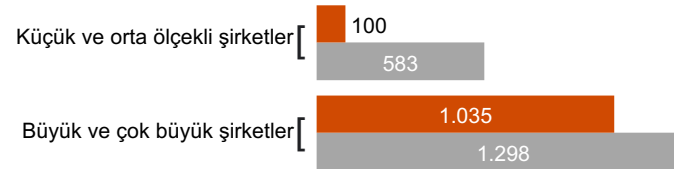


#### Dijitalleşme durumu

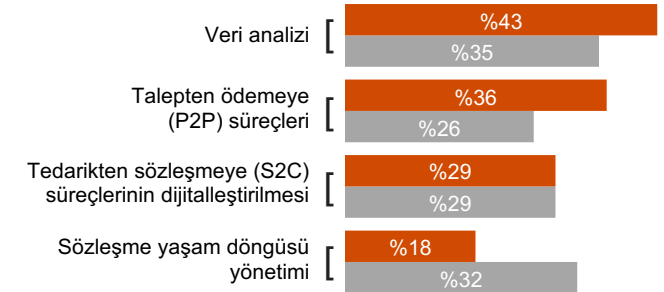


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



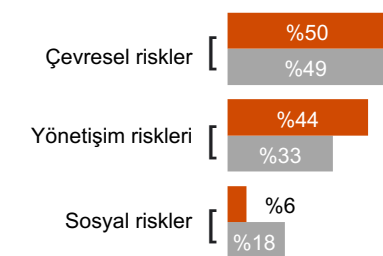
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Profesyonel Hizmetler Hizmet

Profesyonel hizmet sektöründe yer alan büyük ve çok büyük şirketlerde artan yatırımlar dijital dönüşüm ve veri analitiği odaklı olarak gerçekleştirilmektedir.

Hizmet sektöründeki büyük ve çok büyük şirketler, satınalma stratejilerini ve performanslarını artırmaya odaklandıkları için satınalma alanına hizmet sektörü içerisinde ortalamanın üzerinde yatırım yapmaktadır.

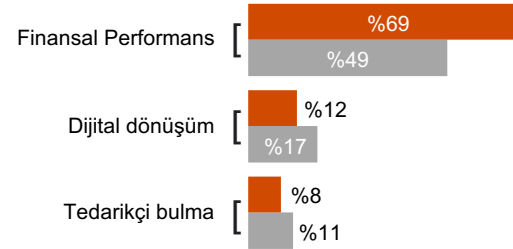
Ana yatırım alanları, tedarikten ödemeye (P2P) ve tedarikten sözleşmeye (S2C) süreçlerini dijitalleştirme ve veri analitiğidir. Bu yatırımlar, finansal performansını artırma, dijital dönüşümü yönlendirme ve tedarikçi kaynaklarını optimize etme stratejik öncelikleriyle uyumluluk göstermektedir.

Dijitalleşmede hızlı değişimler yaşanan bir dünyada, profesyonel hizmet şirketlerinin satınalma süreçlerini geliştirmesi ve iyileştirmesi gerekmektedir.

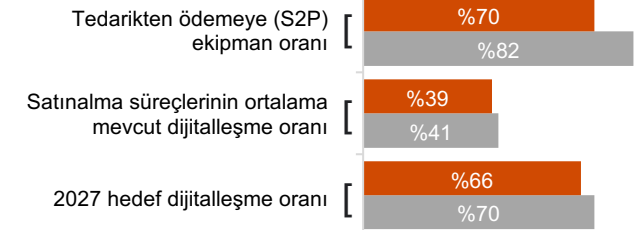
Veri analitiği şirketlere tedarik zinciri dinamikleri, tedarikçi performansı ve pazar eğilimleri hakkında değerli bilgiler kazandırdığı için yatırımların merkezinde yer almaktadır. Bu veriye dayalı yaklaşım, şirketlerin bilinçli satınalma kararları almalarına olanak tanıyarak finansal performanslarını ve pazardaki rekabetçi konumlarını artırmaktadır.

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

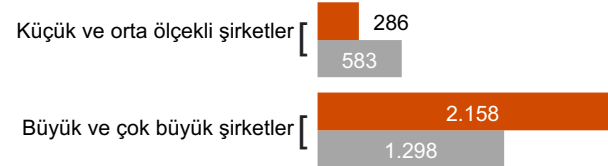


#### Dijitalleşme durumu

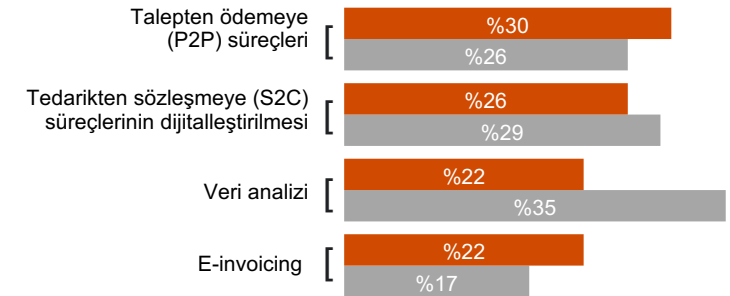


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



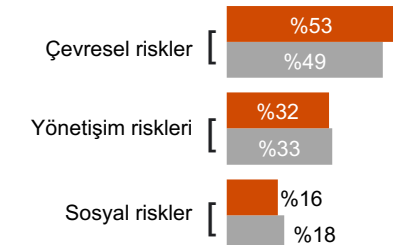
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





## Eğlence, İletişim & Medya Hizmet

Küçük ve orta ölçekli şirketler hizmet sektörü ortalamasının iki katından fazla yatırım yaparken, büyük ve çok büyük şirketler şaşırtıcı bir şekilde bu ortalamanın altında yatırım yapmaktadır.

Eğlence, iletişim ve medya hizmetleri sektöründe küçük ve orta ölçekli şirketler, hizmet sektörü ortalamasının iki katından fazla yatırım yapmaktadır. Özellikle büyük ve çok büyük şirketlerin yatırımları sektör ortalamasının oldukça altında bulunmaktadır.

Sektörde yer alan şirketler stratejik olarak veri analitiği, sözleşme yaşam döngüsü yönetimi ve risk yönetimine yoğun bir odaklanma göstermektedir. Ayrıca yatırımlar iş birliği portallarının ve ekosistemlerin geliştirilmesine ayrılmaktadır. İş birliğini ve sinerji kolaylaştıran platformlar oluşturarak şirketler, değişen piyasa dinamiklerine uyum sağlayabilen ve inovasyonu teşvik edebilen güçlü ağlar oluşturmayı amaçlamaktadır.

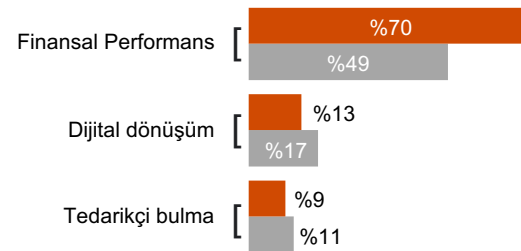
Ekosistemler çeşitli dijital teknolojileri ve çözümleri entegre etmek için bütünsel bir çerçeve sağlar. Bu yaklaşım, içerik oluşturma, dağıtım ve müşteri etkileşimi gibi sektörün farklı yönleri arasında kesintisiz bağlantıyı kolaylaştırmaktadır. Şirketler, ekosistemlere katılarak dijital satınalma süreçlerini optimize edebilmekte, paylaşılan kaynaklardan faydalanabilmekte ve eğlence, iletişim ve medya hizmetleri sektörünün hızla değişen dünyasında çevik kalabilmektedir.

Hizmet Sektörü

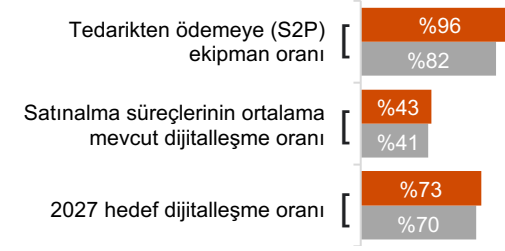
Eğlence, İletişim & Medya

### Dijital Satınalmanın Mevcut Durumu

#### Satınalma birimlerinin stratejik öncelikleri

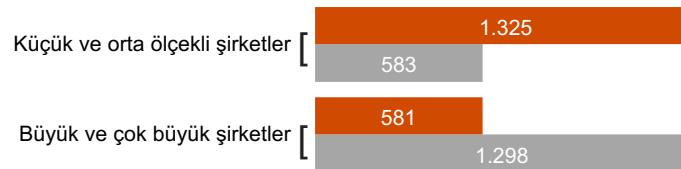


#### Dijitalleşme durumu

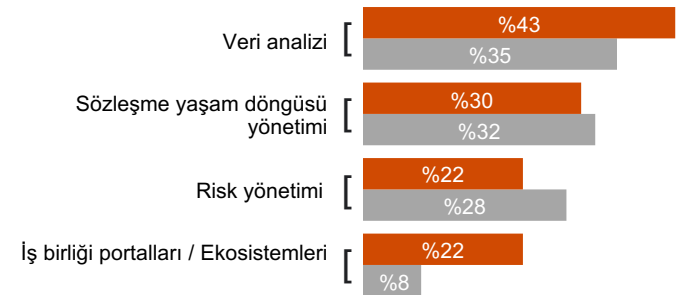


### Dijital Satınalmanın Gelecekteki Durumu

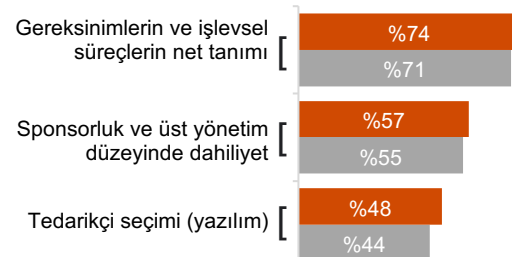
#### 2027'ye kadar satınalma dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar (yıllık – €k)



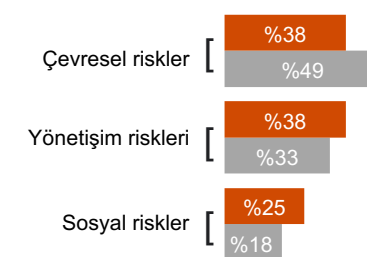
#### 2027'ye kadar dijital yol haritası



#### Dijital dönüşüm için kilit başarı faktörleri



#### ESG uygulamaları takip önceliklendirilmesi (% olarak)





# Bölgesel

# Analiz





# Satınalmanın dijital dönüşümüne küresel bakış:

## Dijital satınalma tüm kıtalarda öncelikli bir yatırım başlığı olmaya devam etmektedir

	Afrika	Amerika	Asya/ Okyanusya	Avrupa	Orta Doğu
Tedarikten ödemeye (S2P) çözüm ekipmanı oranı	%74	%73	%86	%83	%86
Mevcut süreç dijitalleşme oranı	%37	%38	%39	%41	%33
2027 hedef dijitalleşme oranı	%70	%65	%60	%69	%64
KOBİ'lerin yıllık yatırımları	€496k	€1,225k	€724k	€601k	€3,500k
Büyük ve çok büyük şirketlerin yıllık yatırımları	€1,304k	€2,110k	€1,643k	€1,600k	€750k
Yüksek vadeye sahip ESG oranı	%56	%27	%26	%44	NA
CO <sub>2</sub> emisyonu takibi kullanım oranı	%50	%67	%35	%59	NA

### Stratejik öncelikler

1. Finansal performans (%57)
2. Dijital dönüşüm (%14)
3. Tedarikçi bulma (%13)

► Bütün kıtalar finansal performanslarını artırmaya ve dijital dönüşümde ilerlemeye odaklanmaktadır

► Afrika şu anda diğer kıtalar arasında en düşük dijitalleşme oranlarından birine (%37) sahip gibi görünse de, 2027 için iddialı dijitalleşme hedefleri bulunmaktadır

1. Finansal performans (%29)
2. Dijital dönüşüm (%24)
3. Tedarikçi bulma (%16)

► Bütün kıtalar finansal performanslarını artırmaya ve dijital dönüşümde ilerlemeye odaklanmaktadır

► Amerika kıtasındaki şirketler dijital dönüşümü desteklemek için önemli miktarda yatırım yapmayı planlamaktadır

► Dijital dönüşüm ciddi yatırımlarla desteklenecektir

1. Finansal performans (%39)
2. Tedarikçi bulma (%23)
3. Dijital dönüşüm (%15)

► Bütün kıtalar finansal performanslarını artırmaya ve dijital dönüşümde ilerlemeye odaklanmaktadır

► Asya/Okyanusya, satınalma dönüşüm yarışında Orta Doğu ile birlikte en yüksek kaynaktan ödemeye ekipman oranıyla lider konumundadır

1. Finansal performans (%51)
2. Dijital dönüşüm (%12)
3. Tedarikçi bulma (%12)

► Bütün kıtalar finansal performanslarını artırmaya ve dijital dönüşümde ilerlemeye odaklanmaktadır

► Avrupa, en yüksek süreç dijitalleşme oranıyla satınalma dönüşümü yarışında lider konumundadır

1. Finansal performans (%43)
2. Dijital dönüşüm (%29)
3. Risk ve kriz yönetimi (%14)

► Bütün kıtalar finansal performanslarını artırmaya ve dijital dönüşümde ilerlemeye odaklanmaktadır

► Orta Doğu'nun en düşük dijitalleşme oranına sahip bölge olması veri yönetimi konusunu kendileri için zorlaştırmaktadır

► Ortadoğu, risk ve kriz yönetimi konusuna önem vermekte ve stratejik öncelik olarak üçüncü sırada konumlanmaktadır



# Türkiye

Türk şirketleri satınalma fonksiyonlarında ekonomik verimlilik ve karlılık konularına büyük önem vermektedir

## 82 katılımcı

Sanayi  
%61



Hizmet  
%39



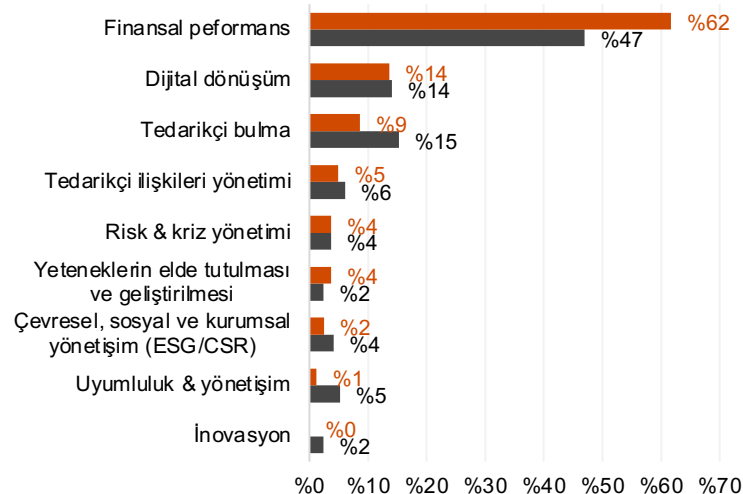
Küçük ve orta ölçekli şirketler  
%43

Büyük ölçekli şirketler  
%57

### Satınalma fonksiyonunun dijitalleşme oranı

	Türkiye	Dünya
Tedarikten ödemeye (S2P) çözümleri olan şirketlerin oranı	%93	%82
Stratejik süreçlerin dijitalleşme oranı	Mevcut durum	%36
	2027 hedefi	%64
Operasyonel süreçlerin dijitalleşme oranı	Mevcut durum	%43
	2027 hedefi	%69

### Satınalma birimleri için en önemli stratejik öncelikler



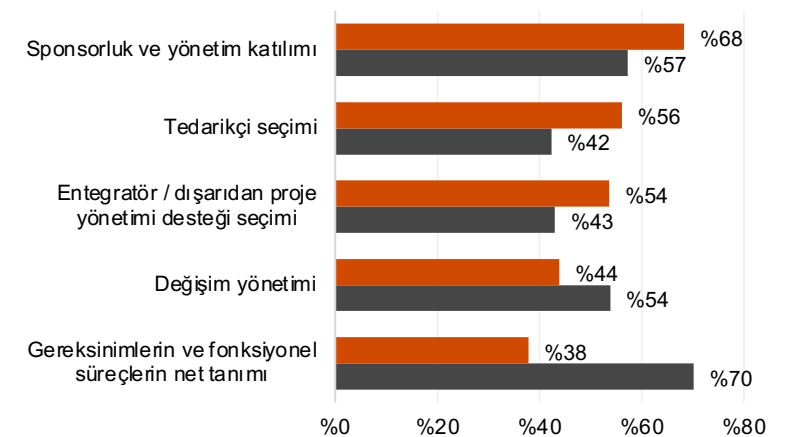
**Türk şirketleri, satınalma fonksiyonlarını stratejik olarak düzenleyerek ekonomik verimlilik ve karlılık üzerinde güçlü bir vurgu yapmaktadır**

- Finansal performans, %62'lik önemli bir odak atamasıyla küresel ortalamaların üzerinde, en büyük öncelik olarak öne çıkmaktadır.
- İkinci öncelik olarak dijital dönüşüm, teknolojinin satınalma süreçlerine entegre edilmesinin önemini yansıtmaktadır.

**Türkiye'deki satınalma fonksiyonları, küresel dijitalleşme ortalamalarını aşıya da temel başarı faktörlerinde yetersiz kalmaktadır**

- Satınalma fonksiyonunun dijitalleşmesi dünya ortalamasını aşıya da, Türkiye, gereksinimlerin ve fonksiyonel süreçlerin net bir şekilde tanımlanması gibi dijital dönüşümün temel başarı faktörlerini önceliklendirmekte önemli ölçüde geride kalmaktadır. Buna bağlı olarak küresel en iyi uygulamalarla uyum sağlamak ve satınalmada dijitalleşmenin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için bu alanlardaki eksiklikleri tespit etmeye ve gidermeye yönelik odaklanmış bir çabaya duyulan ihtiyacın altını çizmektedir.

### Dijital dönüşümde kritik başarı faktörleri



Türkiye

Dünya

Türkiye

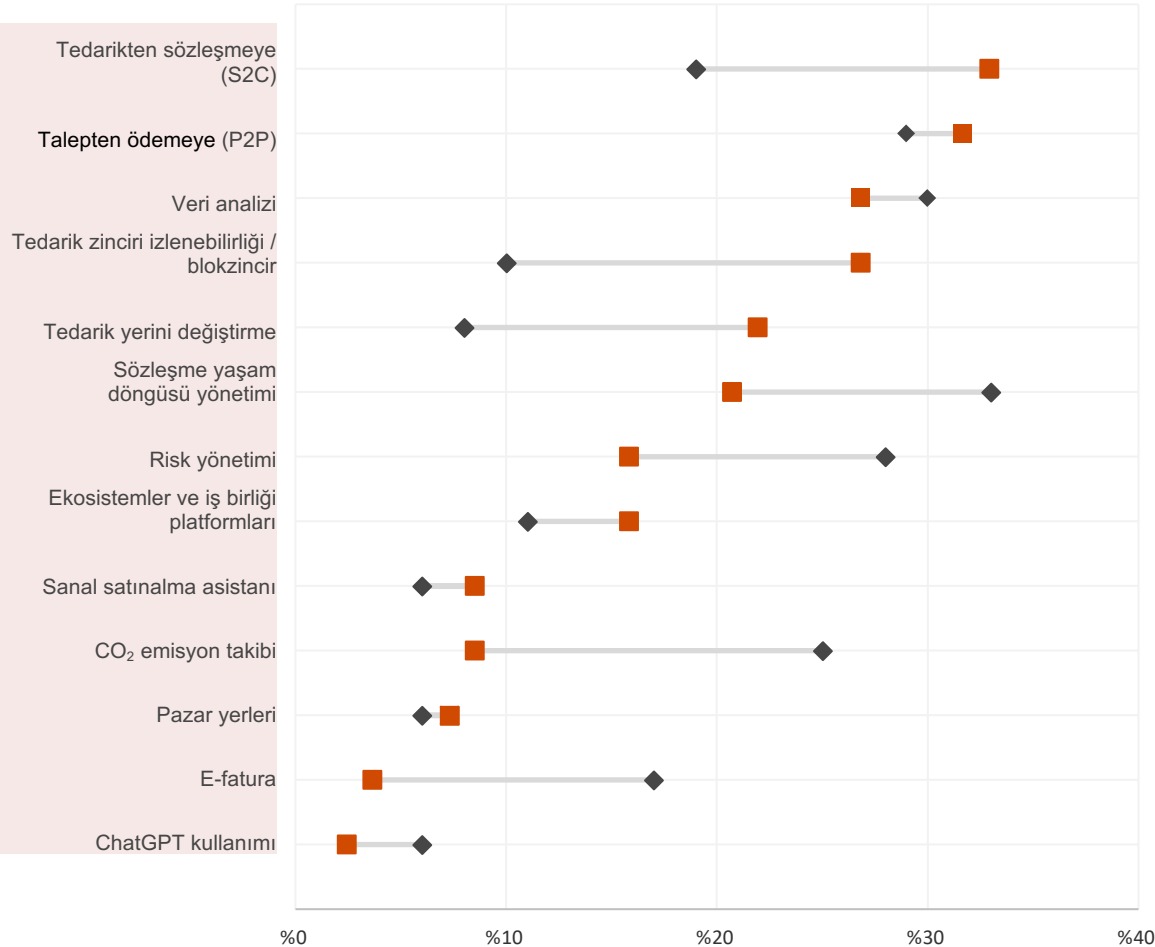
Dünya



# Türkiye

Geçen sene ile benzer şekilde, tedarikten sözleşmeye (S2C) dijitalleşme, talepten ödemeye (P2P) dijitalleşme ve veri analitiği, satınalma fonksiyonlarının yol haritasında temel öncelikler olmaya devam ederken, sürdürülebilirlik girişimleri küresel ortalamanın gerisinde kalmıştır

## 1 2027 yılı satınalma birimlerinin yol haritalarına dijital dönüşümü dahil etme oranı

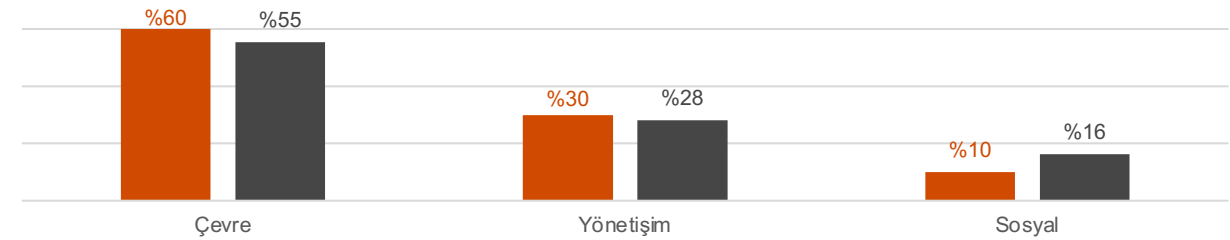


Türkiye

## 2 2027 yılına kadar satınalma fonksiyonunun dijital dönüşüme yatırımları (Yıllık)

	Türkiye	Dünya	
Küçük ve orta ölçekli şirketler	€1,072k	+%59	€676k
Büyük ve çok büyük şirketler	€1,731k	+%5	€1,642k

## 3 Gelecek üç yıl için ESG öncelikleri



### 1 Türk şirketlerinin satınalma fonksiyonları, yol haritalarında tedarikten ödemeye (S2P) ve veri analitiğine öncelik vermeye devam etmektedir

- Küreselde sözleşme yönetimi, risk yönetimi ve CO<sub>2</sub> emisyon yönetimine odaklanılırken, Türk şirketlerinin satınalma birimleri önümüzdeki üç yıl için tedarikten ödemeye (S2P) süreçlerinin dijitalleşmesine ve veri analitiğine öncelik vermektedir.

### 2 Küçük ve orta ölçekli Türk şirketleri yatırım taahhütlerine öncülük ederken, büyük şirketler dünya ortalamasını hedeflemektedir

- Türkiye'de, küçük ve orta ölçekli işletmeler dünya ortalamasına göre %59 daha yüksek yatırım taahhütleriyle dikkat çekerken, büyük ve çok büyük şirketler ise dünya ortalamasına yakın seviyelerde (%5 daha yüksek) yatırım yapmayı hedeflemektedir.

### 3 Türk satınalma fonksiyonları küresel ortalamaya benzer şekilde çevresel hedeflere özel bir önem vermektedir

- Türkiye'deki satınalma fonksiyonları, çevresel hedeflere küresel ortalamanın biraz üzerinde öncelik verirken (%60'a karşı %55), sosyal hedefler anlamında önemli ölçüde küresel ortalamanın gerisinde kalmaktadır (%10'a karşı %16). Benzer önceliklendirmelere rağmen, Türkiye, CO<sub>2</sub> emisyonlarının izlenmesi gibi ESG girişimlerinin dahil edilme oranında geride kalmaktadır.

Dünya



## Sözlük: kısaltmalar ve teknik terimler

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

<b>AI</b>	Yapay zeka (Artificial Intelligence)	<b>GHG</b>	Sera gazları, karbon dioksit (CO <sub>2</sub> ) ve metan gibi, atmosferde ısıyı hapsederek küresel ısınmaya sebebiyet verir.
<b>CEO</b>	Genel Müdür (Chief Executive Officer).	<b>IS</b>	Bilgi sistemleri (IS), bir organizasyon içinde bilgi toplamak, depolamak, işlemek ve dağıtmak için kullanılan tüm teknik, insan ve organizasyonel kaynakları ifade eder.
<b>CLM</b>	Sözleşme yaşam döngüsü (CLM) yönetimi, bir sözleşmenin başlangıcından müzakeresine, yürütülmesinden izlenmesine ve tamamlanmasına kadar tüm aşamalarını içeren kapsamlı bir yönetim sürecidir.	<b>Otomasyon</b>	Çok az veya hiç insan müdahalesi olmadan verimliliği optimize etmek amacıyla teknoloji, yazılım veya program kullanımınıdır.
<b>CO<sub>2</sub></b>	Karbondioksit (CO <sub>2</sub> ), iki oksijen atomu ve bir karbon atomu içeren bir moleküler yapıya sahip bir gazdır.	<b>Orta ölçekli şirketler</b>	Orta ölçekli şirketler, satış, çalışan sayısı ve varlık açısından küçük ve büyük şirketler arasında bir konumda bulunurlar.
<b>COVID-19</b>	Koronavirüs hastalığı, SARS-CoV-2 virüsünün neden olduğu bulaşıcı bir hastalıktır.	<b>P2P</b>	Talepten ödemeye (Procure-to-Pay). Ayrıca araştırmanın bir parçası olarak "İşlemsel Süreçler" olarak da adlandırılmıştır.
<b>CPO</b>	Satınalma Genel Müdür Yardımcısı (Chief Procurement Officer).	<b>PoC</b>	Kavram Kanıtı (Proof of Concept), belirli kavramların veya araçların gerçek hayatta ve büyük ölçekte uygulanabilir potansiyele sahip olduğunu doğrulamak amacıyla yapılan bir gösterimdir. Kısacası, bir PoC, bir proje veya ürünün desteklenmesi ve geliştirilmesi için gerekli harcamaları haklı çıkarmak için yeterli ve uygulanabilir olduğunu gösteren kanıtı temsil eder.
<b>CSR</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility).	<b>ROI</b>	Yatırım Getirisi (Return on Investment)
<b>Dijitalleşme</b>	Dijitalleşme, ulaşılabilir bilgilerin bilgisayar, akıllı telefon, tablet gibi teknolojik araçlar tarafından okunabilecek, düzenlenebilecek ve iş akışlarına dahil edilecek şekilde dijital ortama aktarılması sürecidir.	<b>S2C</b>	Tedarikten sözleşmeye (Source-to-Contract.) Ayrıca araştırmanın bir parçası olarak "Stratejik Süreçler" olarak da adlandırılmıştır.
<b>Dijital Dönüşüm</b>	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.	<b>S2P</b>	Tedarikten ödemeye (Source-to-Pay).
<b>ERP</b>	Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning), entegre yönetim yazılımı.	<b>S2P çözüm sağlayıcıları</b>	Tüm tedarikten ödemeye süreçlerini kapsayan tam veya yarı tamamlanmış bir satınalma araçları paketi.
<b>ESG</b>	Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (Environmental, Social, and Corporate Governance), bir yatırımın performansı üzerinde önemli etkileri bulunabilecek çevresel, sosyal ve yönetsimsel uygulamaları ifade eder.	<b>SRM</b>	Tedarikçi ilişki yönetimi (Supplier Relationship Management), tedarikçi ilişkilerinin stratejik yönetimini ifade eder ve iş birliğini, performansı ve karşılıklı değer yaratımını optimize etmeyi amaçlar.
		<b>Veri Analizi</b>	Veri analitiği, kuruluşların tüm verilerini analiz ederek karar alınması ve eyleme geçilmesi amacıyla verinin içinde gizlenmiş olan bilgiyi çıkararak değer yaratması sürecidir.





# Bize Ulaşın

## Küresel PwC Stratejik Satınalma Yönetimi

### Avrupa

Nicole Hackl  
[nicole.hackl@pwc.com](mailto:nicole.hackl@pwc.com)  
Avusturya

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

Carlos Roxo Jeronimo  
[carlos.roxo.jeronimo@pwc.com](mailto:carlos.roxo.jeronimo@pwc.com)  
Portekiz

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

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

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

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

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

Patric Olsson  
[patric.olsson@pwc.com](mailto:patric.olsson@pwc.com)  
İsveç

Jesper Hyché Lyngholm  
[jesper.hyché@pwc.com](mailto:jesper.hyché@pwc.com)  
Danimarka

Ivan Lavatelli  
[ivan.lavatelli@pwc.com](mailto:ivan.lavatelli@pwc.com)  
İtalya

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

Tarmo Kekki  
[tarmo.kekki@pwc.com](mailto:tarmo.kekki@pwc.com)  
Finlandiya

Diana Kurpniece  
[diana.kurpniece@pwc.com](mailto:diana.kurpniece@pwc.com)  
Letonya

Ismail Karakis  
[ismail.karakis@pwc.com](mailto:ismail.karakis@pwc.com)  
Türkiye

Sébastien Degueudre  
[Sebastien.degueudre@pwc.com](mailto:Sebastien.degueudre@pwc.com)  
Fransa

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

Daniel Cameron  
[daniel.cameron@pwc.com](mailto:daniel.cameron@pwc.com)  
Birleşik Krallık

Philippe Gaurois  
[Philippe.gaurois@pwc.com](mailto:Philippe.gaurois@pwc.com)  
Fransa

Sander Gerritse  
[sander.gerritse@pwc.com](mailto:sander.gerritse@pwc.com)  
Hollanda

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

Cato Kaasa  
[cato.kaasa@pwc.com](mailto:cato.kaasa@pwc.com)  
Norveç

### Asya/Okyanusya

Oliver Sargent  
[oliver.sargent@pwc.com](mailto:oliver.sargent@pwc.com)  
Avustralya

David Hodge  
[david.ic.hodge@pwc.com](mailto:david.ic.hodge@pwc.com)  
Singapur

Rick Sun  
[rick.m.sun@cn.pwc.com](mailto:rick.m.sun@cn.pwc.com)  
Hong Kong/Çin

Marc Philipp  
[marc.philipp@pwc.com](mailto:marc.philipp@pwc.com)  
Güney-Doğu Asya

Abhisek Ghosh  
[abhisek.ghosh@pwc.com](mailto:abhisek.ghosh@pwc.com)  
Hindistan

Jong moon baek  
[jong-moon.baek@pwc.com](mailto:jong-moon.baek@pwc.com)  
Güney Kore

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

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

Redha Shukor  
[redha.shukor@pwc.com](mailto:redha.shukor@pwc.com)  
Malezya

### Amerika

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

Jean Melle  
[jean.melle@pwc.com](mailto:jean.melle@pwc.com)  
Brezilya

Jamie Siu  
[jamie.y.siu@pwc.com](mailto:jamie.y.siu@pwc.com)  
Kanada

Gustavo Arijon  
[gustavo.arjon@pwc.com](mailto:gustavo.arjon@pwc.com)  
Şili

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

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

David Rosselli  
[david.rosselli@pwc.com](mailto:david.rosselli@pwc.com)  
Amerika Birleşik Devletleri

### Afrika ve Orta Doğu

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

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

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

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

Mutasem AlNazer  
[mutasem.alnazer@pwc.com](mailto:mutasem.alnazer@pwc.com)  
Orta Doğu



# Teşekkürler

## Yazarlar



Matthieu  
Lemasson



Frédéric  
Chapelle



Sébastien  
Degueldre



Antoine  
Sicot



Julie  
Caglione



Emily  
Hedger



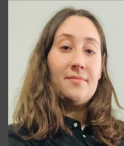
Stéphane  
Loubère



Philippe  
Gaurois



Charlotte  
Le Sergent



Christina  
Axarliss



Laura  
Schäfer

## Grafik

Creative Lab – PwC France

## Katkılarınız için teşekkürler

Alex Kennewell  
Anne-Kathrin Scheunig  
Aurélien Corbin  
Daniel Cameron  
François Haas  
Isabelle Carradine Pinto  
Jean-Paul Bouteloup

Mattia Brambilla  
Laura Paxton  
Lison Fressynet  
Marie Youssef  
Raphaël Beha  
Wolf Gohler



Bu içerik yalnızca genel bilgilendirme amaçlıdır ve profesyonel danışmanlara danışma yerine kullanılmamalıdır. PricewaterhouseCoopers Advisory veya PwC ağıının herhangi bir üye firması, burada yer alan herhangi bir bilgiye dayanarak verilen bir kararın sonuçlarından hiçbir durumda sorumlu tutulamaz. © 2024 PwC Fransa ve Mağrip. © 2024 PricewaterhouseCoopers Fransa ve Mağrip. Tüm hakları saklıdır. Tasarım: PwC Fransa Tasarım Laboratuvarı.