

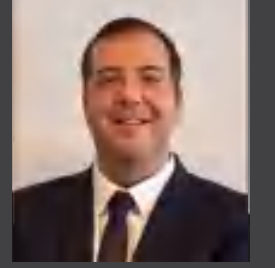


# Dijital Satınalma Anketi 2019

PwC EMEA

## PwC EMEA Stratejik Tedarik Yönetimi Hizmetleri

<b>Avusturya</b> Harald Dutzler	<b>İrlanda</b> Mark McKeever	<b>Rusya</b> Vera Abaturova
<b>Belçika</b> Fabian Roosen	<b>İtalya</b> Lorenzo Paolo Brunello	<b>Güney Afrika</b> Relief Ferreira
<b>Çek Cumhuriyeti</b> Marián Bartoš	<b>Litvanya</b> Diana Kurpniece	<b>İspanya</b> Manuel Diaz Delgado
<b>Danimarka</b> Thomas Siersbæk Heller-Njor	<b>Lüksemburg</b> Layla Zaidi	<b>İsveç</b> Tobias Kihlén
<b>Finlandiya</b> Pekka Pesonen	<b>Orta Doğu</b> Dr. Bashar El-Jawhari	<b>İsviçre</b> Ceyhun Togo
<b>Fransa</b> Isabelle Carradine	<b>Hollanda</b> Mathieu Rosier	<b>Türkiye</b> Dr. İsmail Karakış
<b>Almanya</b> Dr. Norbert F. Fischer Robert Weissbarth Jan Herrmann	<b>Norveç</b> Selim Sumer	<b>Birleşik Krallık</b> Leon Smith



Dr. İsmail Karakış

Dijital uygulamalar, son günlerde satınalma ve tedarik yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelerek neredeyse tüm satınalma ve tedarik süreçlerini etkilemektedir. PwC EMEA olarak yeni dijital teknolojilerin satınalma alanında ne kadar yaygın ve başarılı kullanıldığı ile ilgili daha fazla içgörü elde etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz Dijital Satınalma Anketi'nin sonuç raporunu sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz. EMEA Bölgesi'nde 20 ülkeden 200'den fazla katılımcının yanıtlarını içeren bu çalışmaya 49 yanıt ile yüksek düzeyde katılım göstererek değerli katkı sağlayan Türkiye'deki satınalma profesyonellerine çok teşekkür ederiz..

## Yazarlar

Philippe Gaurois Kıdemli Müdür Fransa	Alexandre Roux Danışman Fransa
Nicolas Staquet Danışman Fransa	Erika Perrotin Direktör Fransa

# İçindekiler

<b>1. Anket Sonuçları</b>	<b>10</b>
<b>Süreçlerin Dijitalleşmesi</b>	<b>10</b>
<b>Teknolojiler</b>	<b>16</b>
<b>Uygulama Alanları</b>	<b>18</b>
<b>Türkiye'ye Yakından Bakış</b>	<b>32</b>
<b>2. Şirket Profilleri</b>	<b>38</b>

Bu anket 20 Avrupa ülkesi arasında Kasım 2018'den Ocak 2019'a kadar olan süreçte 200'den fazla firma bazında yapılmıştır. (Fransa, Almanya, Türkiye, Hollanda, Belçika, İtalya ve Norveç yoğun olarak yer verilen ülkeler arasındadır.) 2019 yılı anketi, satınalma süreçlerinin dijitalleştirilmesi üzerine olan PwC Dijital Satınalma Anketi 2017'yi takiben yapılmaktadır.

Anket sonuçları dijitalleşme ve yatırım olanaklarına ışık tutarken satınalma birimlerinin önceliklerini de ortaya koymaktadır. Anket, şirketlerin bulunduğu sektörler, büyüklükleri ve yapay zeka, Endüstri 4.0, veri analitiği ve otomasyon gibi uygulamalardan faydalanma şekilleri bazında dijital olgunluklarını ölçmektedir.

### Öne çıkan noktalar

1. Dijitalleşme artık sadece birkaç öncünün değil, Avrupa satınalma karar mercilerinin tamamı için öncelikli bir hedefi temsil etmektedir.
    - Büyüklüğü, faaliyet sektörü ve dijital olgunluk seviyesi ne olursa olsun süreçlerin dijitalleştirilmesi, Satınalma birimlerinin organizasyonlarının sadeleştirilmesinden sonra gelen 2 numaralı önceliğidir. Yetenek yönetimi ve tedarikçi iş birliği ise önem sıralamasında bir sonraki adımda yer almaktadır.
  2. Satınalma süreçlerindeki dijitalleşme oranı yükselmeye devam etmektedir; 2017 yılında her 7 süreçten 1.5'i dijitale dönmüşken, mevcut durumda bu oran 2.5'e yükselmiştir.
    - 2017 sonuçlarına göre hizmet sektörü en yüksek dijitalleşme oranına sahiptir. Üretim sektöründe 7 süreçten 2'si, hizmet sektöründe ise 3'ü dijitalleşmiştir. Dijitalleşme, şirketlerin yatırım yapmaya devam edeceği stratejik bir öncelik olarak kabul edildiğinden stratejik süreçlerin dijitalleştirilmesi büyük ölçüde yaygınlaşacak ve hızlanacaktır.
    - KOBİ'ler dijital satınalma süreçlerini daha yavaş benimsemektedir; an itibariyle 7 süreçten sadece 1.5 tanesi dijital hale gelmiştir. Bu firmalar için dijital geçiş bir stratejik karar değildir ancak %80'inden fazlası bu alanda yatırım yapmayı planlamaktadır.
  3. 2017'ye kıyasla göze çarpan bir diğer çarpıcı fark: "stratejik" süreçlerde ileri doğru dijital adım ivme kazanacak bir trend olarak görülmektedir..
    - Şirketlerin% 60'ı stratejik satınalma süreçlerini –stratejik satınalma- kestirimci analitik ve tedarikçi işbirliği araçları – dijitalleştirmeye başlamıştır- 2017'de bu oran %21'idi. (39 puan artış)
    - Operasyonel süreçler için – tedarikten ödeme süreçlerine araçları (S2P) , sözleşme hazırlığı ve harcama takibi- şirketlerin yaklaşık % 75'i şu anda dijital çözümler adapte etmektedir. 2017 bulgularına paralel olarak bu süreçler şirketler tarafından önceliklendirilmektedir.
  4. Son olarak, şirketler veri analitiği ve tedarikten ödemeye gibi standart çözümleri kaçınılmaz olarak görmektedir. Bazı şirketler hali hazırda yapay zeka, artırılmış gerçeklik, otomasyon ve Endüstri 4.0 için projeler başlatmış durumdadır. Bu teknolojileri hayata geçirmek isteyen şirketlerin oranı ikiye katlanmaktadır.
    - Şirketlerin %80'i tedarikten ödemeye çözümleri uygulamaktadır ve yaklaşık %90'ı da bu alanda yatırım yapmaya devam etmeyi planlamaktadır.
  5. İleride ne olacak? Şirketler, projelerini gerçekleştirmedeki güçlüklerin farkında olsalar da, ileriki dönemde ciddi yatırımlar yapmayı hedeflemektedirler.
    - Sektör ve ülkeden bağımsız olarak, şirketlerin %78'i en az 3 dijital çözüme yatırım yapacağını belirtmiştir.
    - Bu tür teknolojileri zaten geliştirmiş olan şirketler, projelerin başarısı için bir numaralı kısıtı (değişim sağlama ve üst yönetim desteğinden önce) ilgili yetkinliklere sahip insan kaynağıdır. 22. CEO anketinin bulgularına uygun olarak, yetkinlik kısıtı şirketler için ciddi bir problem oluşturmaktadır.
- Ortalamada şirketlerin %33'ü artırılmış gerçeklik, otomasyon ve Endüstri 4.0 çözümlerini test etmiştir, bunların %65'i bu çözümlere yatırım yapmaya devam etmeyi planlamaktadır. Anket sonuçları artırılmış gerçeklik kullanıcılarının 2.3 katına çıkacağını öngörmektedir.
- Bu durumun tersine, Blokzincir teknolojisine (blockchain) bakış açısı karışıktır, şirketlerin yalnızca %14'ü Blokzincir'i test etmiştir ve bunların %60'i memnun kalmamıştır..

\* PwC 22. Küresel CEO Araştırması 2019'a Göre

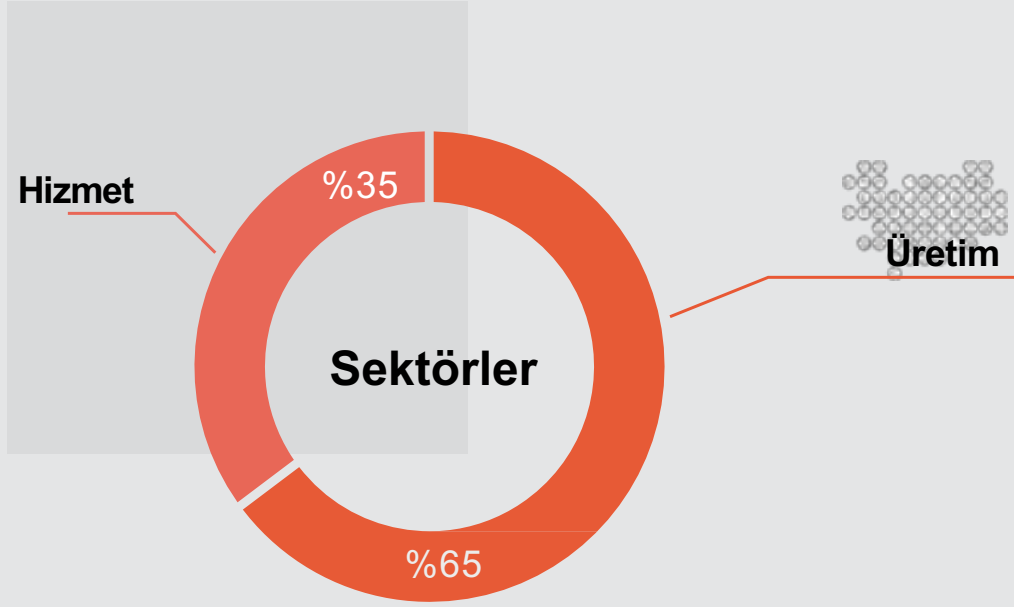
1. Türkiye'deki satınalma birimleri için süreçlerin dijitalleştirilmesi ve tedarikçi iş birliğinin güçlendirilmesinden önce süreç bazında özelleştirilmiş, sürdürülebilir ve entegre bir tedarik zincirine sahip olmak bir numaralı öncelik olarak yer almaktadır.
2. Satınalma birimleri dijital dönüşüm çerçevesinde adımlar atmaya devam etmektedir, mevcut durumda 7 süreçten 2.73'ü dijitalleştirilmiştir.
3. Türkiye Blokzincir teknolojisi ve diğer Endüstri 4.0 uygulamalarına planlanan yatırım bazında Avrupa'da lider olmaya aday konumdadır. Türk şirketleri tedarikten ödemeye işlemlerine ilişkin sistem uygulamaları başta olmak üzere satınalma süreçlerinin dijitalleşmesi bağlamında Avrupa ortalamasına yakın bir seviyededir.
  - Alman şirketleri bu teknolojilerin uygulanmasında Dünyadaki liderler arasında yer almaktadır.
4. Türkiye'deki birçok şirket satınalma birimlerinin dijital dönüşümü adına yatırım yapmaya devam edeceğini belirtmektedir, mevcut durumda Türkiye'deki satınalma süreçleri %36 oranında dijitalleşmiştir, bu oran Avrupa genelinde ortalama %37'dir.

# 16

## Tema

Satınalma süreçlerinin ve teknolojik çözümlere (S2P, yapay zeka, otomasyon, vb.) ilişkin web ortamında anket

Kasım 2018 ve Ocak 2019 arasında yürütülmüştür



# 20 Ülkeleri Avrupa



### Büyük Şirketler

Cirosu 5 Milyar €'dan Fazla

### KOBİ'ler

Cirosu 500 Milyon €'dan az



### Orta Ölçekli Şirketler

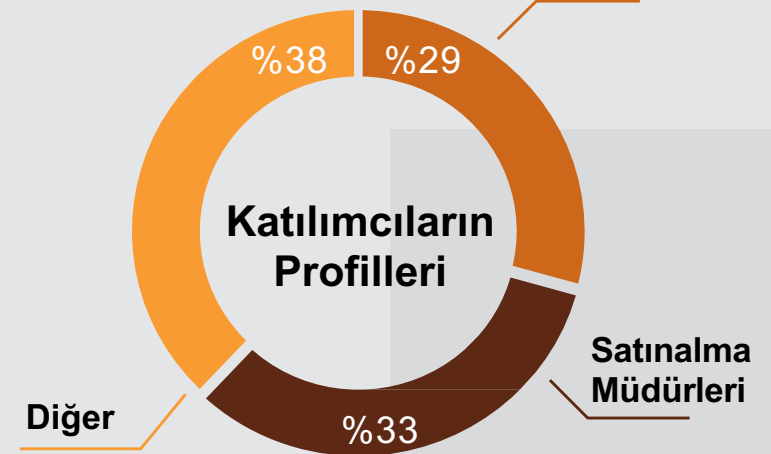
Cirosu 500 Milyon €'dan 5 Milyar € Arasında

# 200'den

## Fazla

## Yanıt

### Satınalmadan Sorumlu Liderler (CPOs)



\* Diğer Avrupa ülkeleri : Arnavutluk, Avusturya, Bosna Hersek, Danimarka, Finlandiya, Yunanistan, Lihtenştayn, Lüksemburg, Malta, Birleşik Krallık, İsveç, Slovenya, İsviçre



# 1

## Anket Sonuçları

Dijital satınalma çözümlerinin adaptasyonu hızla artmakta ve yayılmaktadır



# Dijital satınalma çözümleri net ve somut bir öncelikdir

## #2

Süreçlerin dijitalleştirilmesi, organizasyonların sadeleştirilmesinden sonra, satınalma birimlerinin 2. önceliğidir

Satınalma birimleri, dijital satın alımın öncelikli bir konu olduğunun farkındadır. Bazıları hali hazırda başarılı projeler vasıtasıyla süreçlerini zaten dijitalleştirmişlerdir, diğerleri ise kısa vadede dijitalleşme projelerine başlamayı hedeflemektedir. Firmaların büyük çoğunluğunun mevcut gündeminde, satınalma süreçlerine dijital çözümleri adapte etmek yer almaktadır. Şirketlerin satınalma birimlerinin dijital dönüşüm konusundaki kararları CEO'ların yapay zekanın iş süreçlerine adapte edilmesine bakış açısına da yansımıştır (%68).

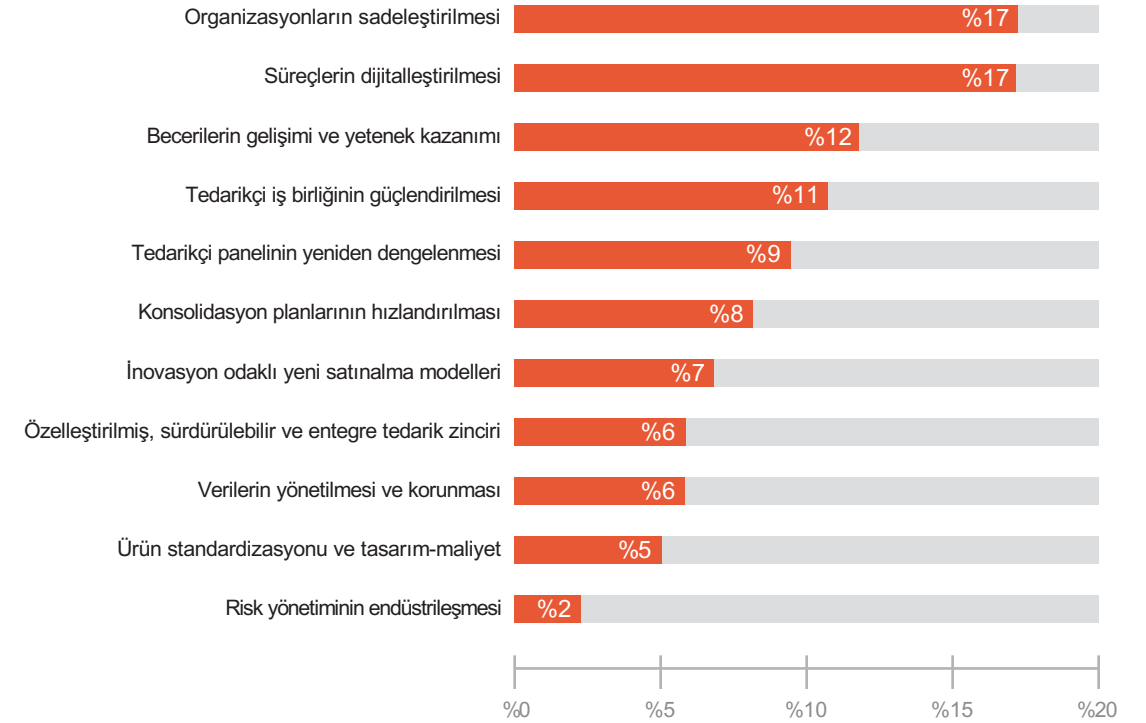
\* PwC 22. Küresel CEO Araştırması 2019'a Göre

### Satınalma birimlerinin öncelikleri: Sadeleştirme, dijitalleştirme ve becerilerin geliştirilmesi:

Dijitalleşme, işletme dönüşümünü daha fazla çeviklik ve operasyonel mükemmelliğe doğru destekleyen stratejik bir kaldıraçtır. Dijital çözümleri benimsemek işletmelerin çeviklik ve operasyonel mükemmellik kazanmaları için stratejik bir güçtür. Ayrıca, genel olarak satınalma sektöründeki becerilerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.



### Satınalma önceliklerinin sınıflandırılması



### "Süreçlerin Dijitalleştirilmesi" önceliğinin ülkeye göre konumlandırılması

Fransa, Almanya, Türkiye ve İtalya gibi birçok ülke için süreçlerin dijitalleştirilmesi satınalma birimlerinin en önemli 3 önceliğinden biridir.

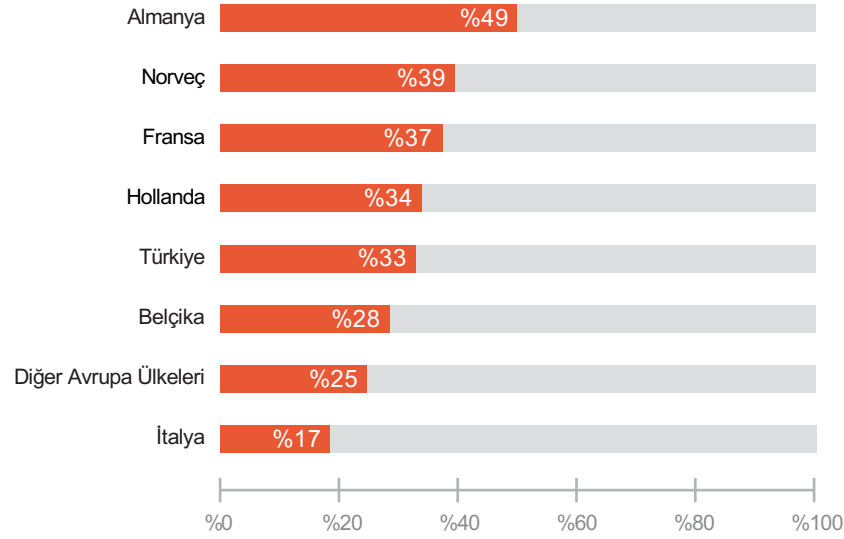


# Hizmet sektöründe yer alan işletmeler satınalma süreçlerinin dijital dönüşümüne başlamışlardır

# %34

Üretim sektöründe ortalama olarak satınalma süreçlerinin dijitalleşme oranı

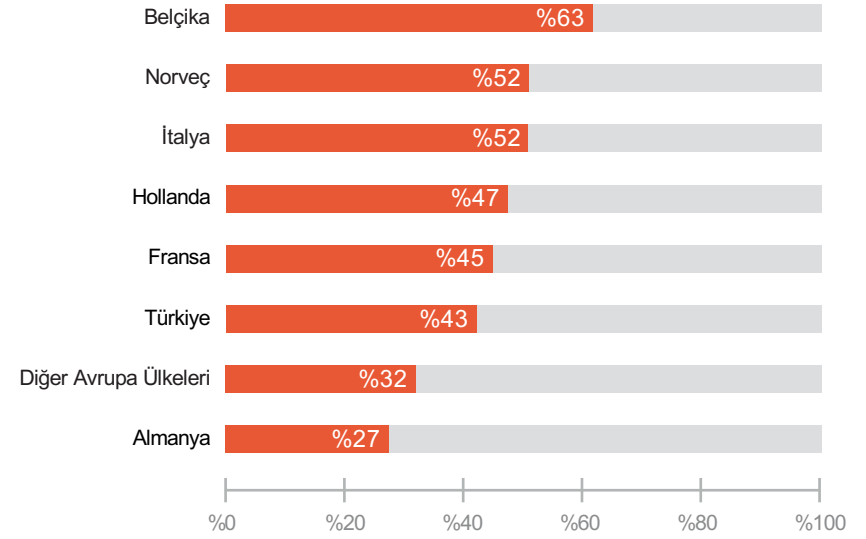
Üretim sektöründe satınalma süreçlerinin ülkeye göre dijitalleşme oranı



# 43%

Hizmet sektöründe ortalama olarak satınalma süreçlerinin dijitalleşme oranı

Hizmet sektöründe satınalma süreçlerinin ülkeye göre dijitalleşme oran



2019 anketi, tüm endüstri ve hizmet sektörlerinin satın alımlarının dijitalleşme döngüsünde oldukça geliştiğini ortaya koymaktadır

Bununla birlikte, hizmet sektörü şimdilik üretim sektörüne kıyasla dijital dönüşüm bazında üstünlüğe sahiptir. Üretim sektöründeki satınalma süreçlerinin daha karmaşık olması, yenilikçi teknolojilerin kullanımına engel teşkil edebilmektedir ve bu durum dijital olgunluk seviyesindeki farkı açıklar niteliktedir.

## Almanya: İstisna

Almanya, üretim sektöründeki dijitalleşme oranının hizmet sektöründen daha yüksek olduğu tek ülkedir.

Bu sonuçlar Almanya'daki endüstriyel mimarinin olgunluğunu ve dijitalleşmenin oyuncular için operasyonel mükemmellik aracı olarak tanımlandığını yansıtmaktadır.

Ayrıca dijitalleşme adaptasyonu oranının şirketlerin iş türlerine göre farklılık gösterdiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu raporun devamında şirket profilleri bazında detaylı analizlere de yer verilmiştir.

Satınalma Süreçlerinin  
Dijitalleşmesi

%49 Üretim

%27 Hizmet

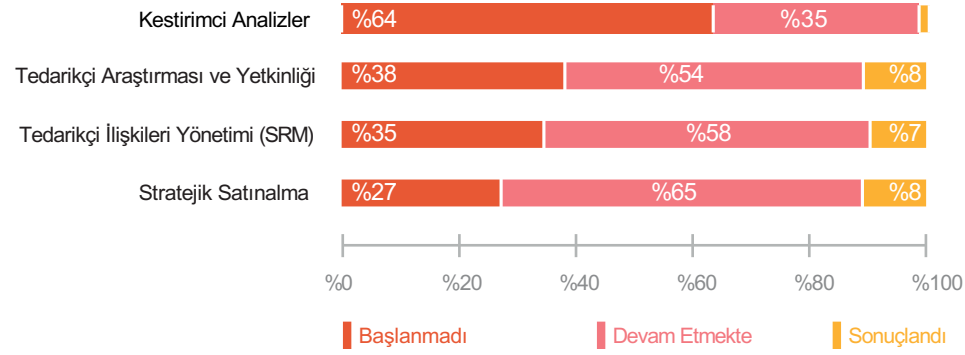


# Stratejik süreçlerin dijitalleştirilmesi nihayet şirketlerin ajandalarında yer almaya başlamıştır

## %60

Satınalma birimlerinin stratejik süreçlerinin dijitalleşme oranı

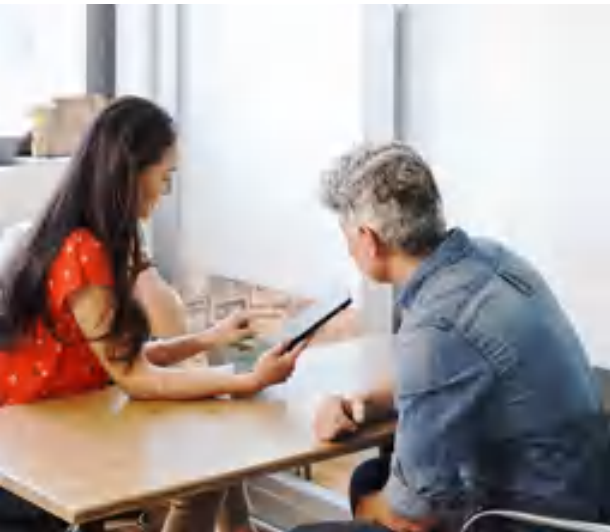
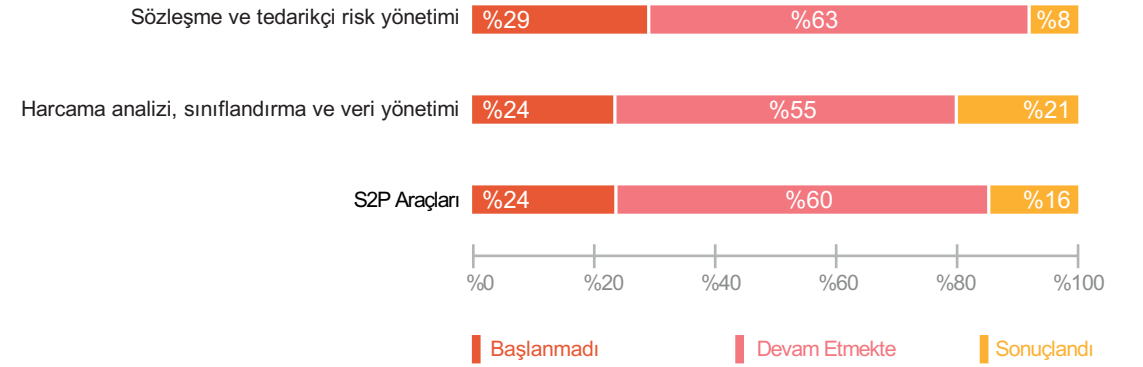
### Stratejik satınalma süreçlerinin dijitalleşme oranı



## %74

Satınalma birimlerinin operasyonel süreçlerinin dijitalleşme oranı

### Satınalma operasyonel süreçlerinin dijitalleşme oranı



## Dijital yatırımlar tüm süreçleri kapsamaktadır

"2017 Dijital satınalma Anketi" sonuçlarına göre, işlem süreçleri hızlı değer yaratma potansiyeline sahip olduğu için satınalma birimleri için ilk önceliği oluşturmaktadır. Mevcut durumda, stratejik süreçlerin dijitalleştirilmesi anlamında ciddi bir gelişim kat edilmiştir.

\* PwC Dijital satınalma Anketi (2017)\* e göre

*Satınalma süreçlerinin dijitalleşmesini hızlandırmak için bir yol haritası belirlenmiştir: hem işlem hem de stratejik süreçler konusunda projeler devam etmektedir.*

Uluslararası Metal İşleme Şirketi Satınalma Direktörü

# Kullanım örnekleri ve geri bildirimler farklı teknolojilerin olgunluk eğrisinde konumlandırılmasına destek sağlamaktadır

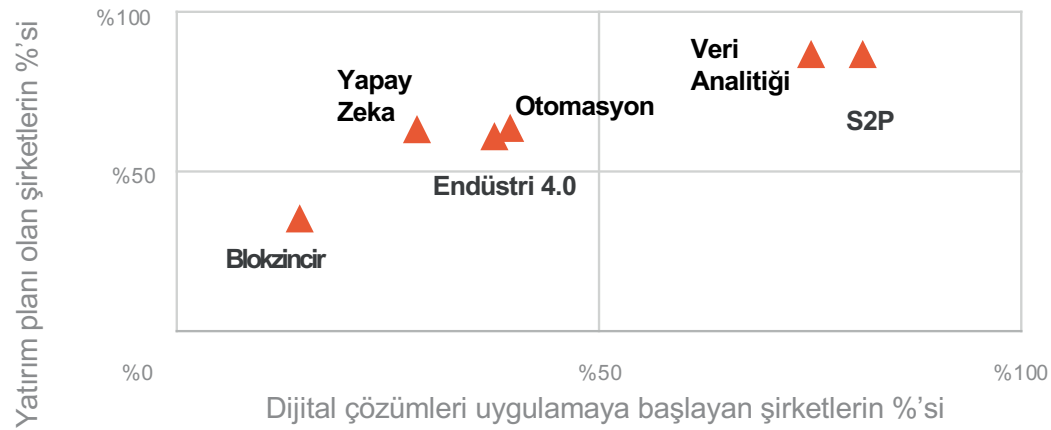


## Olgunluk Seviyesi

Şirketlerin dijital çözümleri benimseme oranı ve teknolojilere yatırım niyetleri, teknolojik olgunluk eğrisindeki ilerlemenin aşamalarına göre tanımlanan dört ayrı olgunluk seviyesine işaret etmektedir.

Dijitalleşme sürecinin ilk dalgası satınalma bilgi teknolojileri ve veri çözümleri alanında olmuştur ve mevcut durumda şirketlerin %78'i bu dijital çözümleri süreçlerine uygulamış durumdadır.

### Teknolojilerin Olgunluk Seviyesi



**Veri Analitiği;** büyük veri, verilerin görselleştirilmesi ve akıllı süreç teknolojilerini kapsamaktadır

**Otomasyon;** robotik süreç otomasyonunu (RPA), web tarayıcısını ve Chatbot'u kapsamaktadır

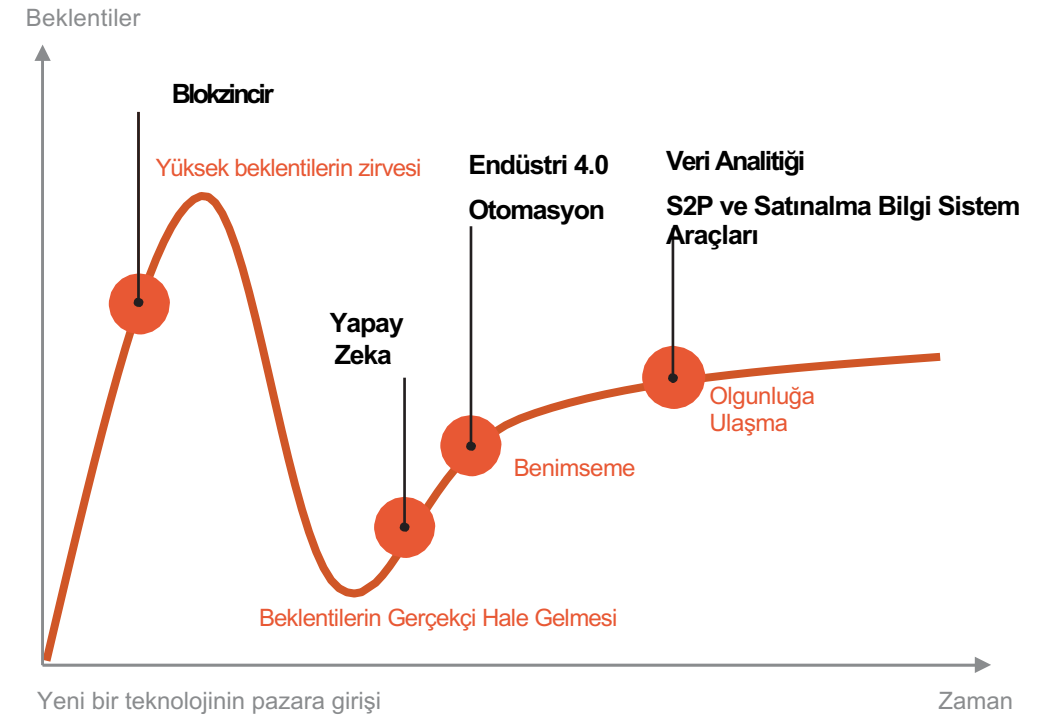
**Yapay Zeka;** veri madenciliği ve makine öğrenimi (machine learning) teknolojilerini kapsamaktadır

**Endüstri; 4.0** 3D baskı teknolojilerini, drone'ları, nesnelerin internetini kapsamaktadır

## Belirli Uygulama Alanları İçin Çok Sayıda Teknoloji

En yaygın kullanılan teknolojiler, satınalma bilişim sistemleri ve veri çözümleri gibi olgunluk seviyesi en yüksek olan teknolojilerdir. Bir sonraki yeni teknoloji dalgası süreçlerin otomasyonu ve Endüstri 4.0'dır, bunu yapay zeka ve Blokzincir teknolojileri izlemektedir.

### Teknolojilerin Olgunluk Eğrisi



## En Sık Kullanım Alanları

### Veri Analitiği



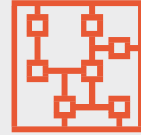
- Satınalmanın Anahtar Performans Göstergeleri (APG) için dinamik dijital gösterge tablosu
- Otomatik veri temizleme
- Satınalma harcama verilerinin görselleştirilmesi
- Tedarikçi riski verilerinin görselleştirilmesi
- Kategori, tedarikçi vb. için 360 derece vizyon

### Yapay Zeka



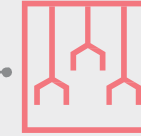
- Tedarikçilerin otomatik olarak nitelendirilmesi
- Otomatik tedarikçi seçimi önerileri
- Tedarikçilerin değerlendirilmesi için web tarama uygulaması
- Bir tedarikçi chatbot'unun geliştirilmesi
- Katalog verilerinin ( açıklama, görsel, vb.) tanımlanması için Makine Öğrenme Uygulaması
- Otomatik harcama sınıflandırması
- Otomatik mutabakat: sipariş/mal kabul/fatura
- Sözleşme şart ve koşullarının analizi, potansiyel risklerin ve söyleşme uyumsuzluklarının belirlenmesi

### Blokzincir



- İzlenebilirliği artırmak için ürün kimlik kartı
- Yüksek kalitede ürün izlenebilirliği
- Tedarikçi ödeme sistemlerinin güvenliği

### Otomasyon



- Satınalmadan ödemeye bütün süreçlerin robotik süreç otomasyonu
- Veri yeniden girişi, sipariş onayı ve iptali ile tedarikçi oluşturma süreçlerinin otomasyonu
- Otomatik raporlama dokümanı oluşturma
- Otomatik standart rapor oluşturma
- Otomatik e-posta hatırlatıcıları (satınalma talep onayı, tedarikçi teyidi vb.)

### Endüstri 4.0



- Gerçek zamanlı ürün yerelleştirme ve tedarikçi performans takibi
- İnsansız gözetleme araçları (surveillance drone) ile gerçekleştirilen endüstriyel bakım
- Tedarikçilerin ürün kullanımını takip eden bütünleşik sensörler
- Ses ile kontrol
- Gerçek zamanlı sipariş takibi
- Ürün takibi ile otomatik ürün kabulü

### S2P ve Satınalma Bilgi Sistemleri Araçları



- Tedarikten ödemeye bulut çözümleri (Tedarikten Sözleşmeye ve Talepten Ödemeye)
- Elektronik imza
- Tedarikçi portalı
- Tedarikçi portalı üzerinden direkt satınalma
- Dijital teklif (RFx) platformu
- E-ihale
- Satınalma siparişinin otomatik faturalandırılması
- Yeni platformlar (Amazon Business, Mercateo vb.)

Teknoloji adaptasyonu ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir; bazı ülkeler öncü konumda yer almaktadır

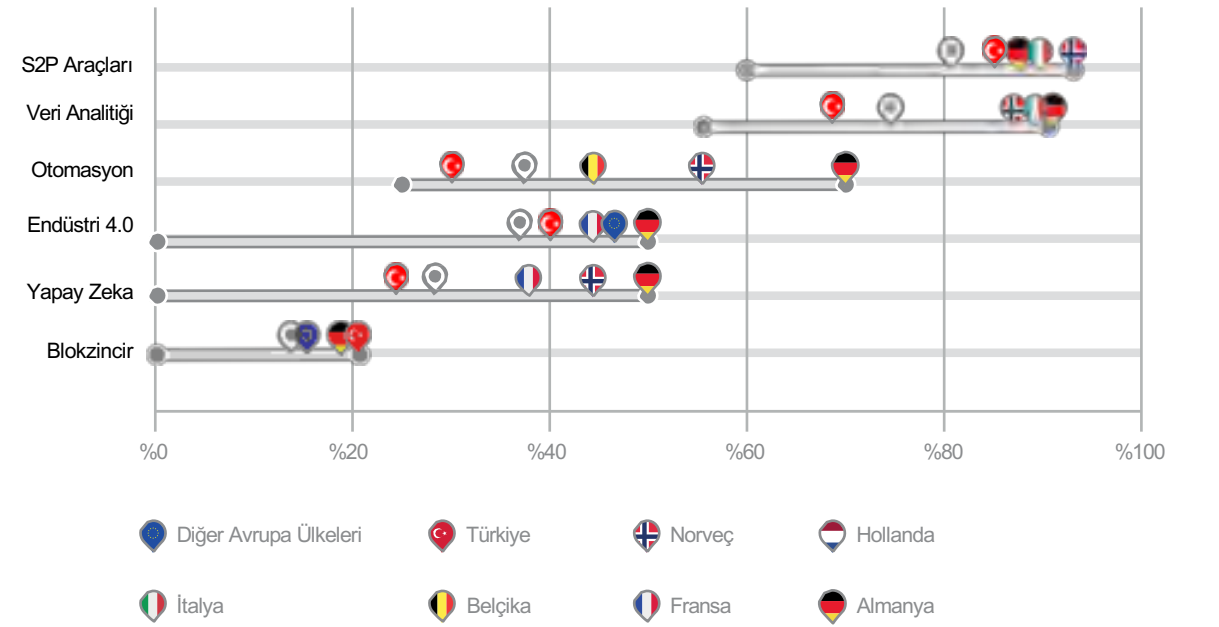


## Avrupa Çapında Dijitalleşmenin Farklı Hızlarda Gerçekleşmesi

Norveç ve özellikle Almanya gibi bazı ülkeler dijital teknolojilerin süreçlere adaptasyonunda açık ara önde yer almaktadırlar. Bu fark, daha düşük olgunluğa sahip Blokzincir ve yapay zeka teknolojilerinin adaptasyon seviyesinde de görülmektedir. Öncü olan Almanya'nın aksine, bir çok ülke bu çözümlere yönelik bir adım atmamıştır.

Dolayısıyla trend, teknolojik bir temel oluşturan S2P (tedarikten ödemeye) araçları gibi olgun çözümlere geçişle başlayan aşamalı bir dijitalleşme sürecidir.

## Ülkelere göre teknolojik araçların benimsenmesi sürecini başlatan, en gelişmiş ilk 3 ülkenin dağılımı ve Türkiye'nin konumlandırılması



**Min:** Teknolojik çözümleri benimsemiş şirket yüzdesi en düşük olan ülkeler  
**Maks:** Teknolojik çözümleri benimsemiş şirket yüzdesi en yüksek olan ülkeler (teknolojik araçların benimsenmesi sürecini başlatan ülkeler)  
**Ortalama:** Dijital çözümleri benimsemiş olan Avrupa'daki şirketlerin ortalama %'si

Teknoloji olgunluk seviyesi ve kullanıcı memnuniyeti arasında yüksek bir korelasyon bulunmaktadır

%90

S2P çözümünü entegre eden satınalma birimlerinin yapılan yatırımdan memnuniyet oranı

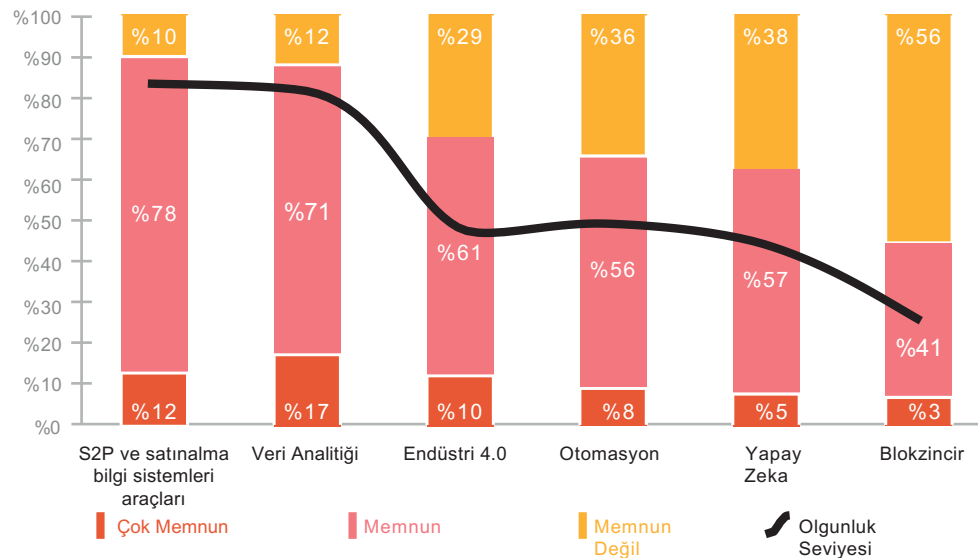
Bir S2P çözümünün uygulanması genel olarak çok kapsamlı bir dönüşüm projesi olarak ele alınmaktadır ve bu nedenle böyle iddialı bir girişimin başarısı için ilgili bütün kişiler sürecin yönetiminde yer almaktadır.

%56

Blokzincir çözümünü entegre eden satınalma birimlerinin yapılan yatırımdan memnuniyet oranı

Öte yandan, çok olgun olmayan bir teknoloji olan Blokzincir teknolojisinin uygulanması, düşük oranda bir kullanıcı memnuniyeti ortaya çıkarmaktadır.

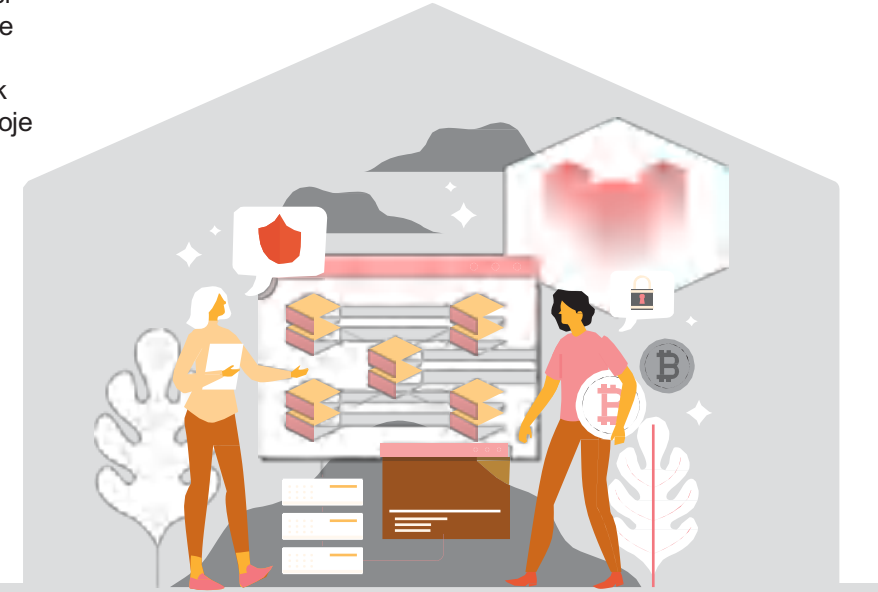
#### Dijital Projelerin Memnuniyet ve Olgunluk Seviyesi



Yeni teknolojilerin hayata geçirilmesi ve içselleştirilmesi için değişim sürecinde destek gerekmektedir

Proje başlangıcında belirlenen hedeflere ulaşmak için ilk aşamadan itibaren değişime destek verilmesi önemlidir.

Projenin kapsamının belirlenmesi (kavramın ispatı, deneme, vb.) ve gerekli yetkinlik ve niteliklere (teknik yetkinlik, değişime olanak verme, metodoloji, vb.) sahip proje ekibinin oluşturulması önem arz etmektedir.



*Tedarikten ödemeye olan sürecin otomasyonu ve dijitalleştirilmesinde yapılan yatırım, ciddi verimlilik artışı sağlamıştır ve diğer satınalma süreçlerine yatırım yapmayı sürdürmemiz için bizi teşvik etmektedir..*

Büyük Bir Mühendislik Şirketinin Satınalma Yöneticisi

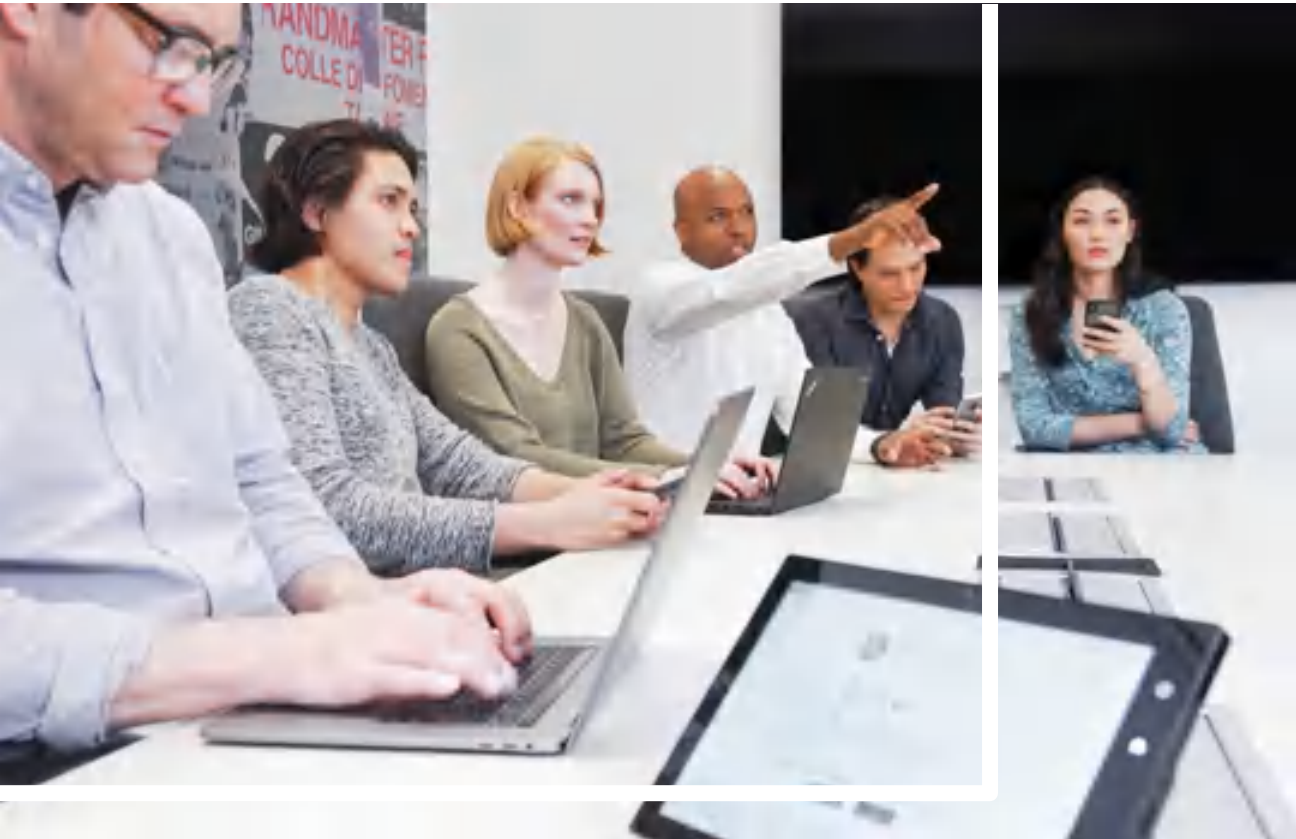
Bu teknolojilerin uygulanmasının önündeki en büyük engeller, gerekli yeteneklere ulaşmak, değişim yönetimi ve üst yönetim desteğidir

%19

Dijital dönüşüm konusunda güçlü deneyime sahip satınalma birimlerinin (süreçlerinin %51'inden fazlası dijitalleşmiş), dijitalleşme projelerinin önündeki en büyük engeli gerekli beceri ve yetkinliğe sahip insan gücüne erişim olarak tanımlayan şirketlerin yüzdesi

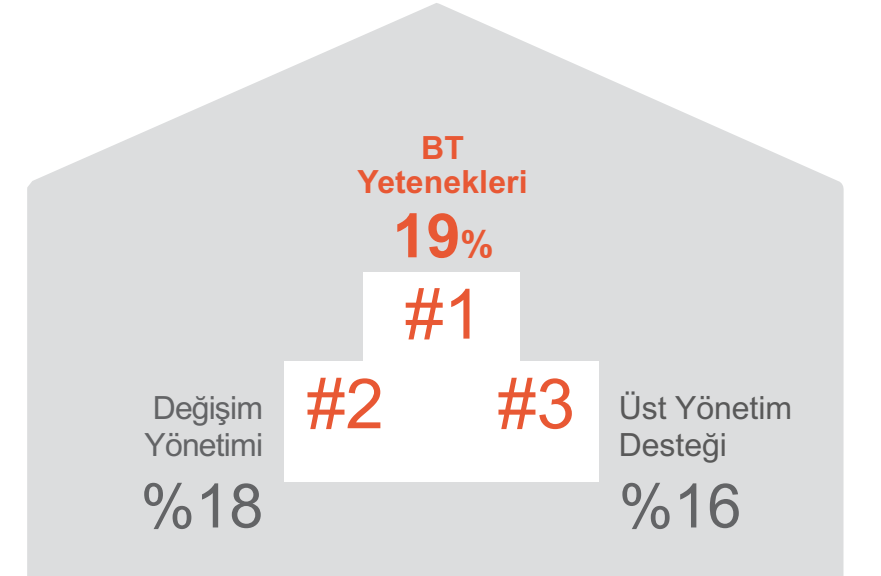
Dijital teknolojiler önemli çözümler sağlasa bile, belirli hususlar bu teknolojilerin kullanımını zorlaştırabilmektedir. Ayrıca, nitelikli iş gücü eksikliği tüm iş liderleri için de büyük bir endişe kaynağı olarak görünmektedir (CEO Anketi).

\*PwC 22. Küresel CEO Araştırması 2019'a Göre



Dijital dönüşüm, yeni satınalma uygulamalarındaki tüm ilgili kişilerin yetenek ve beceri seviyesini yükseltmeyi de kapsayan değişim olanaklarıyla desteklenmelidir

Şirketler olgunluk seviyelerine bağlı olarak farklı problemlerle karşıya kalmaktadır. Dijital dönüşüm sürecine başlayan şirketlerin karşılaştığı en büyük engel kurum içi gerekli yeteneklerin eksikliğidir. Buna karşılık kurum içi destek eksikliği ise dijitalleşen şirketler için ana engellerden bir diğeridir.



*Tedarikten ödemeye olan süreçteki çeşitli ardışık faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi için ilgili kişilere, özellikle yönetim ekibine değişim sürecinin ilk aşamasından itibaren destek sağlanması gerekmektedir.*

Uluslararası Bir Endüstriyel Üretim Şirketinin Satınalma Direktörü

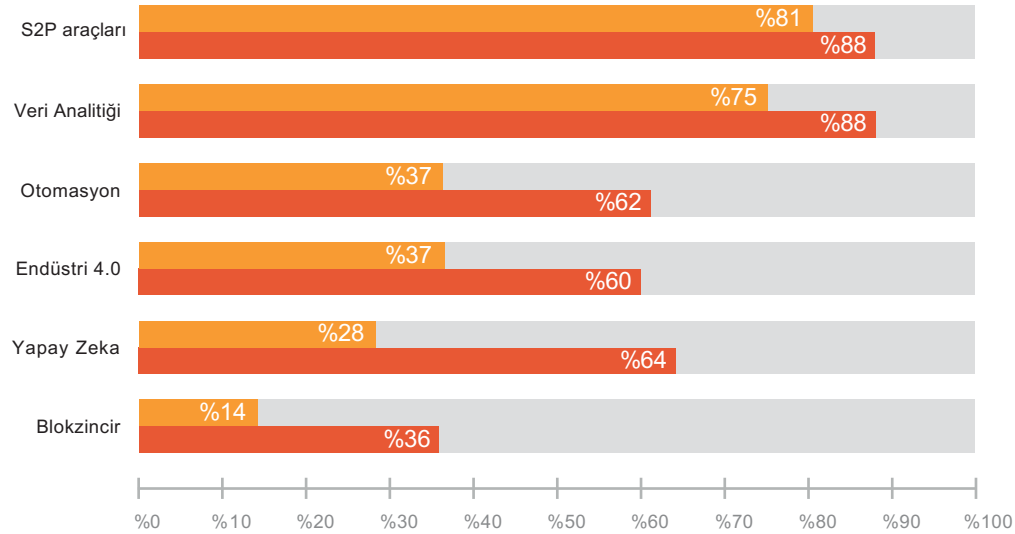
# İlerlemeye devam: satınalma birimleri yatırımlarını güçlendirmekte ve teknoloji seçimlerini çeşitlendirmektedir

# 78%

Sektöre bağlı olmaksızın, satınalma liderlerinin (CPO) en az 3 dijital teknolojiye yatırım yapmayı planlayanlarının yüzdesi

2019 anketi, dijital teknolojilere yapılan yatırımların önümüzdeki yıllar için tüm şirketlerin gündeminde olduğunu açıkça göstermektedir.

## Dijital Teknolojilerin Kullanımı



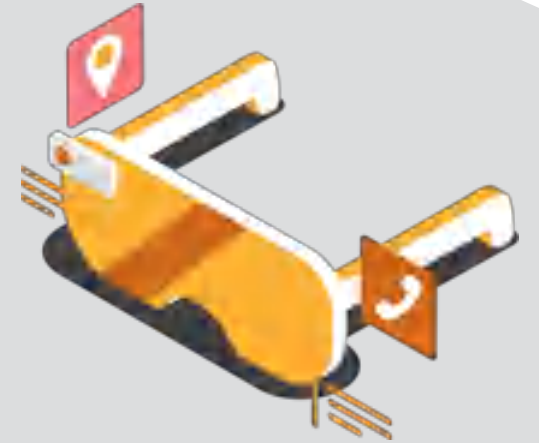
■ Dijital teknolojileri adapte etmeye başlamış şirketlerin %'si  
■ Dijital teknolojilere yatırım yapmayı hedefleyen şirketlerin %'si

## Tedarikten ödemeye (S2P) çözümleri satınalma birimlerinin dijital dönüşüm süreçlerindeki ilk adımdır

Satınalma bilgi sistemleri çözümleri ve veri analizi araçları en yüksek uygulama oranı ve planlanan yatırıma sahip, en popüler iki teknolojidir.

## Ancak otomasyon, Endüstri 4.0, yapay zeka ve Blokzincir en yüksek gelişme potansiyeline sahip teknolojilerdir.

Bu teknolojilerin, düşük uygulanma oranlarına rağmen, planlanan yatırım seviyesi yüksektir; bu durum, henüz bu teknolojik çözümleri süreçlerine adapte etmemiş birçok şirketin, önümüzdeki dönemde yatırım yapma niyetinde olduğunu göstermektedir.



*Akıllı süreçler ve yapay zeka ile dijitalleşmede sürecini daha ileriye taşımak gündemimizdedir. Tedarikçi değerlendirmeleri için de otomasyon çözümlerini değerlendirmekteyiz.*

Uluslararası Bir Perakende Firmasının Satınalmadan Sorumlu Yöneticisi (CPO)

Olgunluğa ulaşmış teknolojiler (tedarikten ödemeye araçları ve veri analizi), Avrupa'da yatırımlar için öncelikli hedef olmaya devam etmektedir

## Ülkeler ve şirketlerin yatırım planları bazında en popüler teknolojilerin sıralaması



S2P Araçları



Veri Analitiği



Otomasyon



Endüstri 4.0



Yapay Zeka



Blokzincir

	S2P Araçları	Veri Analitiği	Otomasyon	Endüstri 4.0	Yapay Zeka	Blokzincir
Fransa	1	1	3	5	4	6
Almanya	1	1	3	5	3	6
Norveç	1	1	3	3	5	6
Belçika	3	1	5	3	1	6
Hollanda	2	1	3	5	3	6
İtalya	1	2	3	4	4	6
Türkiye	1	1	5	3	4	6
Diğer Avrupa Ülkeleri	1	2	4	4	3	6
Yatırım yapmayı hedefleyen şirketlerin %'si	%88	%88	%62	%60	%64	%36

1'den 6'ya kadar puanlandırılmıştır, 1 yatırım niyeti en yüksek olanı temsil etmektedir



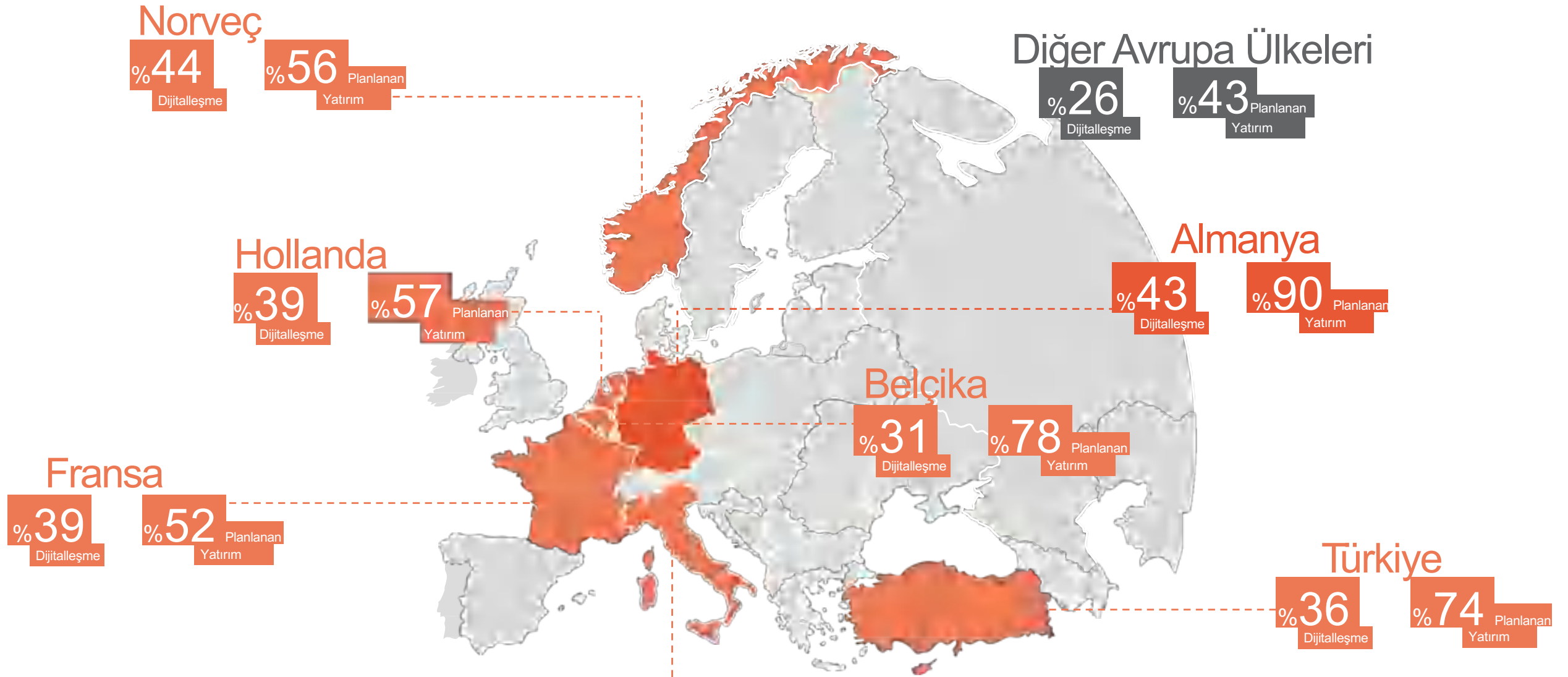
Ülkelerin yatırım planları teknoloji olgunluk dalgalarını takip etmektedir

Avrupa ülkelerindeki şirketler veri analitiği ve tedarikten ödemeye araçları gibi olgun teknolojilere yatırım yapma eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. Şirketlerin öncelik sıralamasında otomasyon, yapay zeka ve Endüstri 4.0 daha geride yer almaktadır. Çoğu ülkede bu teknolojiler yatırım öncelikleri arasında 3 ile 5. sıra arasındadır.

Mevcut durumda Blokzincir teknolojisi satınalma birimlerinin yatırım öncelikleri arasında yer almamaktadır. Bu nedenle yatırım planlarının, teknolojilerin olgunluk düzeyine bağlı olduğunu ve şirketlerin daha olgun teknolojik çözümleri tercih ettiği söylenebilir.



# Ülke Bazında dijitalleşme oranı ve planlan yatırım: Almanya dijitale olan bağlılığını teyit etmektedir



**Dijitalleşme**  
Satınalma süreçlerinin dijitalleşme oranı (stratejik ve işleme dayalı)

**Planlanan Yatırım**  
Satınalma teknolojilerinin en az üçte ikisine yatırım yapma planı olan şirketlerin payı

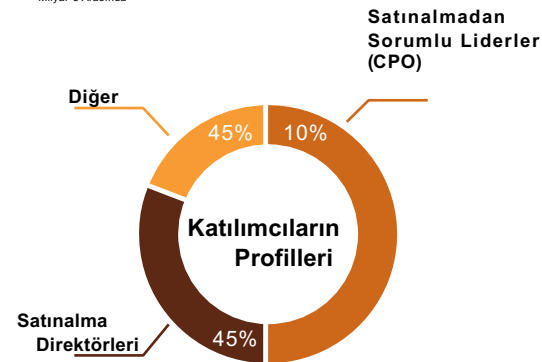
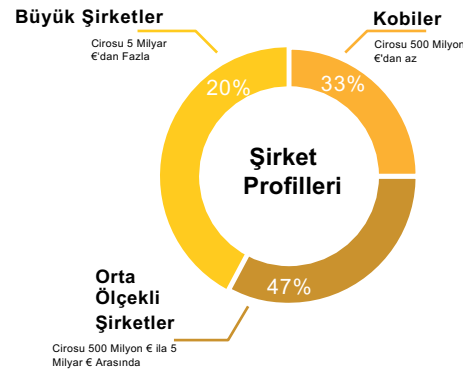
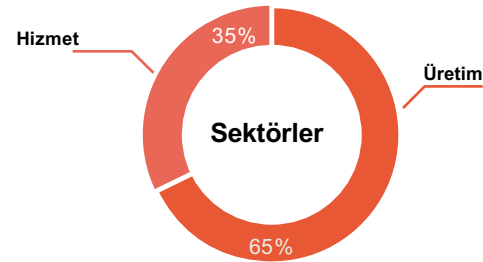
(S2P Araçları, Veri Analitiği, Otomasyon, Endüstri 4.0, IA, Blokzincir arasında)

# Türkiye'ye Yakından Bakış: Dijitalleşme döngüsünün ilk aşamalarında yer alan satınalma birimleri

# Türkiye

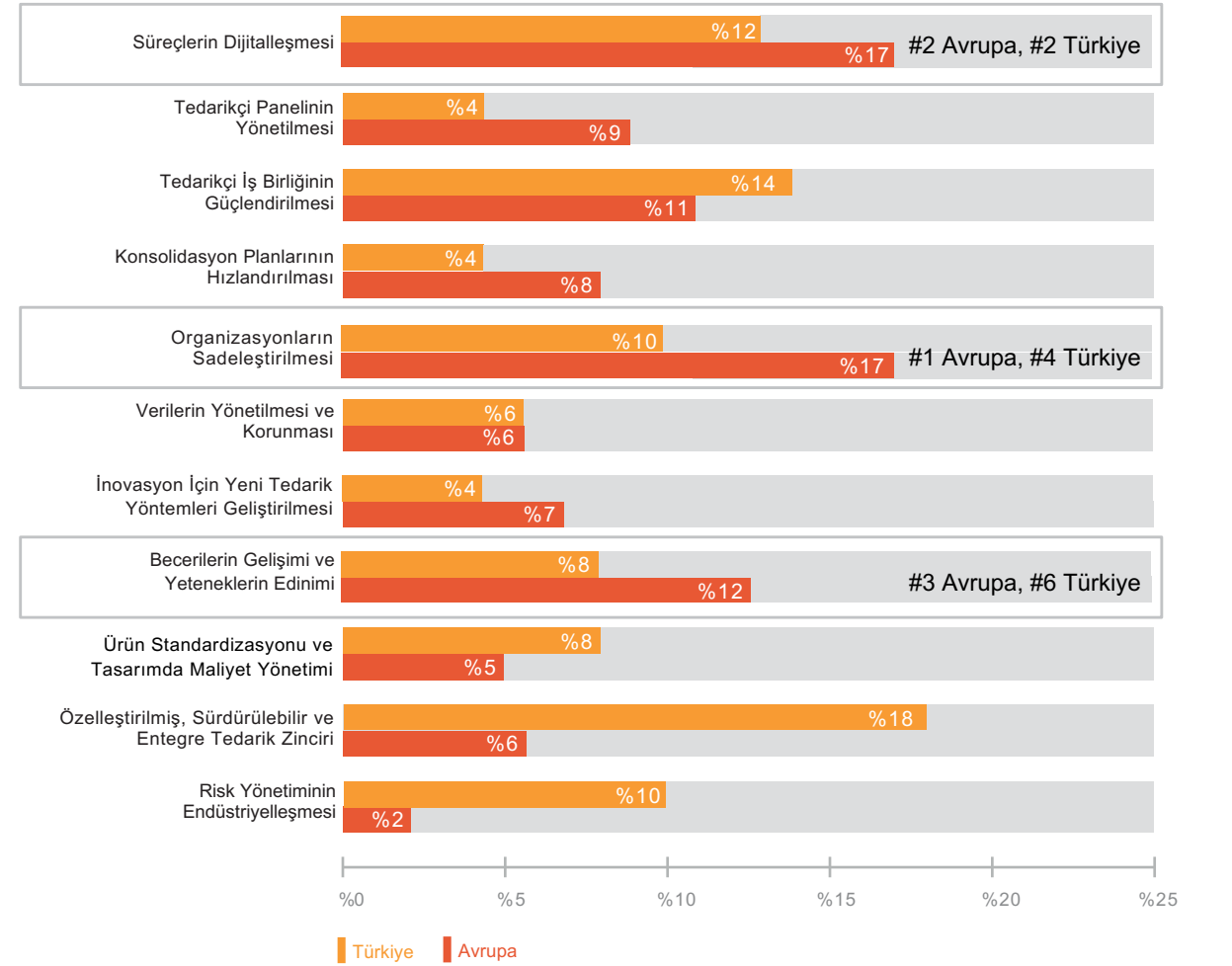
49 Katılımcı

- Endüstriyel Üretim (%16)
- Sağlık Hizmetleri (%10)
- Perakende (%10)
- Tüketim Ürünleri (%10)
- Mühendislik ve İnşaat (%10)
- Otomotiv (%8)
- Kimya (%6)
- Enerji ve Madencilik (%6)
- Sigorta (%4)
- Eğlence ve Medya (%4)



Türkiye'deki satınalma birimleri satınalma süreçlerinin dijital dönüşümünün önemini farkındadır ve bunu yatırım öncelikleri arasında görmektedir.

## Türkiye ve Avrupa'daki Satınalma Birimlerinin Önceliklerinin Sıralaması



## Dijital dönüşüm, geçiş sürecinde olan bir ülke için önceliklidir

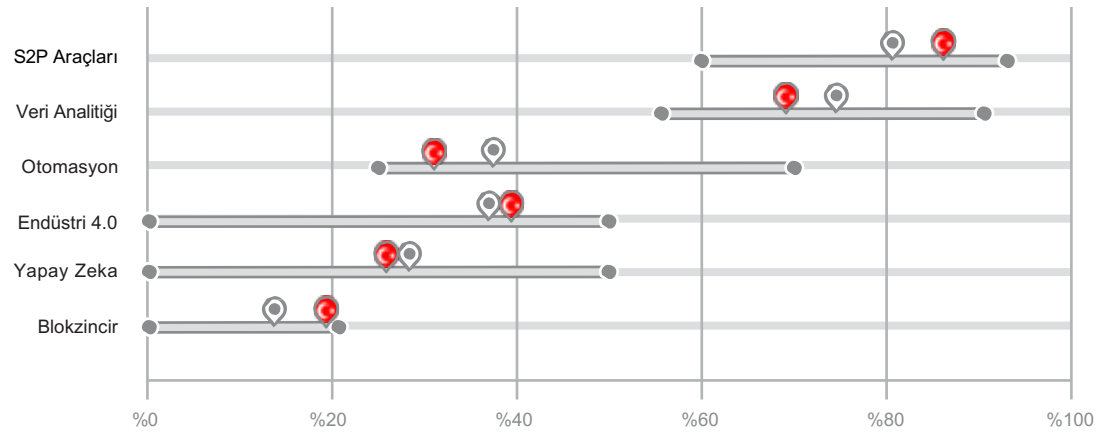
Tedarikçi iş birliğinin güçlendirilmesi %14 oranı ile Türkiye'deki satınalma birimlerinin ikinci önemli önceliği olarak öne çıkmaktadır, bu oran Avrupa özelinde %11 seviyesindedir. Bu durum Türk şirketlerinin satınalma birimlerinin mevcut durum itibarıyla bir dijital dönüşüm sürecinde olduğunu yansıtmaktadır.

Türk şirketlerinin satınalma süreçlerinin dijitalleşme oranı Avrupa ortalaması ile aynı seviyededir ancak birçok yönetici gerekli Bilgi Teknolojileri yetkinliklerinin edinilmesinin önemi konusunda yeterince farkındalık bulunmamaktadır. Türkiye diğer Avrupa ülkeleri arasında bir teknoloji öncüsü olarak öne çıkmamaktadır, ancak satınalma teknolojilerinin en az üçte ikisine yatırım yapmayı planlayan Türk şirketlerinin yüzdesi Avrupa ülkeleri arasında en yüksek 3. Sırada yer almaktadır.

## Satınalma Süreçlerinin Dijitalleşme Seviyesi

**%37** Avrupa **%36** Türkiye

Teknolojik çözümlerin benimsenmesi bazında Türk şirketlerinin Avrupa ortalaması ile karşılaştırılması



**Min:** Teknolojik çözümleri benimsemiş şirket yüzdesi en düşük olan ülkeler  
**Maks:** Teknolojik çözümleri benimsemiş şirket yüzdesi en yüksek olan ülkeler (teknolojik araçların benimsenmesi sürecini başlatan ülkeler)  
**Ortalama:** Dijital çözümleri benimsemiş olan Avrupa'daki şirketlerin ortalama %'si

# 2

## Şirket Profilleri

Avrupa'da ki şirketlerin dijital dönüşüm sürecindeki mevcut ve öngörülen konumuna yönelik yapılan analiz sonucunda çıkan 5 şirket profili

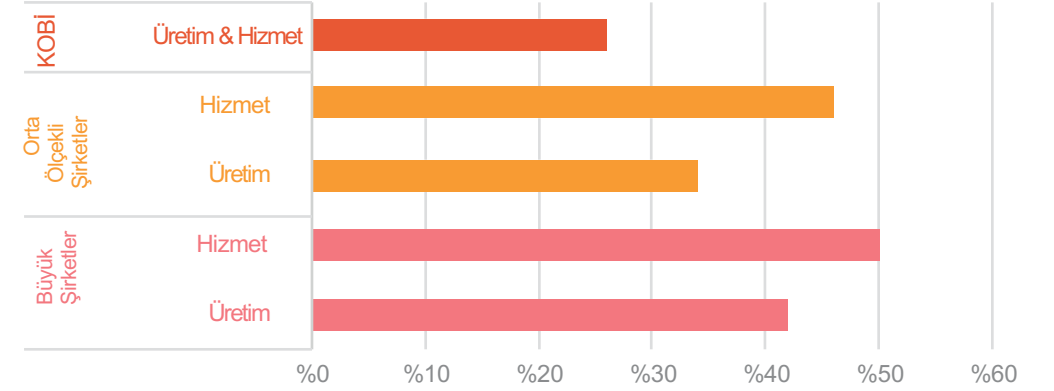


## Şirket Profillerinin Dağılımı

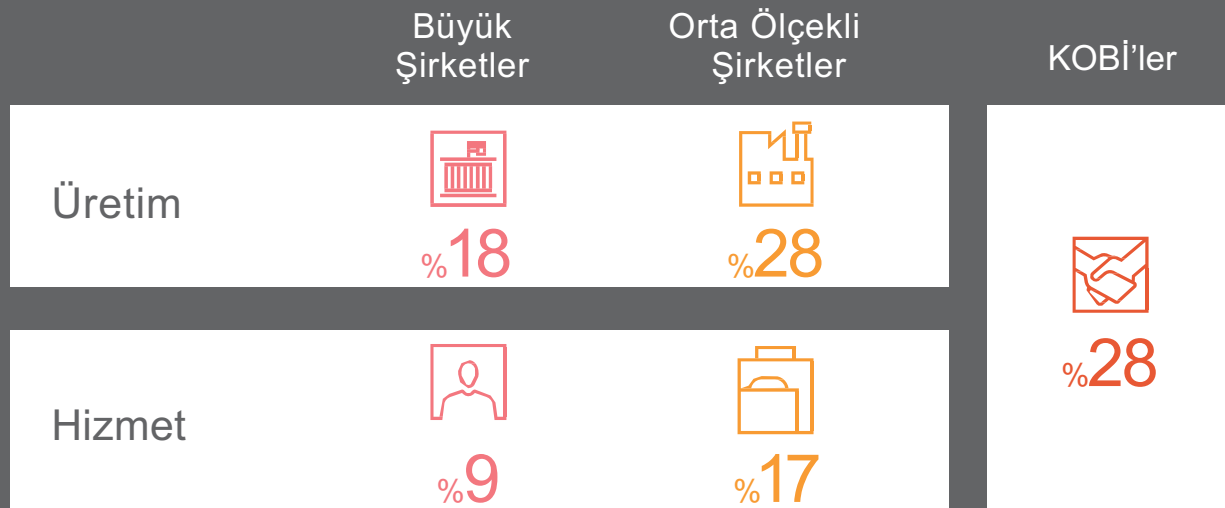
Dijital satınalma Anketi 2019, şirket profillerinde belirli trend ve özellikleri öne çıkarmaktadır. Genel olarak, şirket büyüklüğü ve sektörden bağımsız olarak 2017'den beri satınalma birimleri bir dijital dönüşüm sürecindedir.

Her ne kadar dijital dönüşüm 2019'da tüm şirketlerin gündeminde olsa da, orta ve büyük ölçekli şirketler tedarik süreçlerini dijitalleştirmenin sunduğu avantajları ve fırsatları daha hızlı kavramıştır.

## Şirket Profiline Göre Dijital Satınalma



## Şirket Profilleri



KOBİ'ler de dijital dönüşüm sürecinde ilerleme kaydetmiş, ancak büyük şirketlerin gerisinde kalmıştır. Bu durum, finansal yatırım sebeplerine veya kurum kültürüne bağlı olarak açıklanabilir. Ek olarak, yapılan anket çalışması hizmet sektöründe yer alan orta ve büyük ölçekli şirketlerin dijital dönüşüm seviyesi anlamında Üretim sektörüne göre ileri aşamada olduklarını göstermektedir. İki sektör arasındaki dijitalleşme oranındaki farklılık, genel olarak Üretim sektöründeki satınalma süreçlerinin daha kompleks ve daha çok yatırım gerektirmesine bağlıdır.



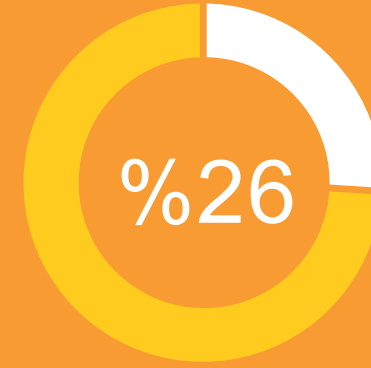
## KOBİ'lerin Satınalma Birimleri (Üretim & Hizmet)

### Satınalma Süreçlerinde Yaşanan Ana Sorunlar

- Organizasyonların Sadeleştirilmesi (%17)
- Tedarikçi Panelinin Yönetilmesi (%15)
- Tedarikçi İş Birliğinin Güçlendirilmesi (%11)



### Dijitalleşen satınalma süreçlerinin oranı:



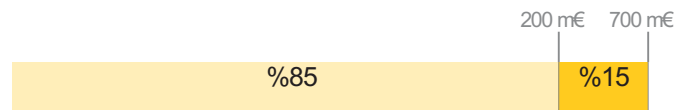
Satınalma süreçlerinin sadece %26'sını dijitalleştiren KOBİ'ler dijitalleşmeye yönelik hala küçük ama büyüyen adımlar atmaktadırlar. Bu segmentin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı zorluklar arasında, gerekli eğitimleri vermek, potansiyel kazanımları belirlemek, yetenekleri çekmek ve geliştirmek, kurum kültürünü değiştirmek ve gerekli yatırımlar için bütçeleme yapmak yer almaktadır. KOBİ'ler, dijital dönüşümlerini hızlandırmak için bu engellerin üstesinden gelmelidir.

### Özellikler

#### Ciro

€500 Milyon'dan az

#### Yönetilen Satınalma Tutarı



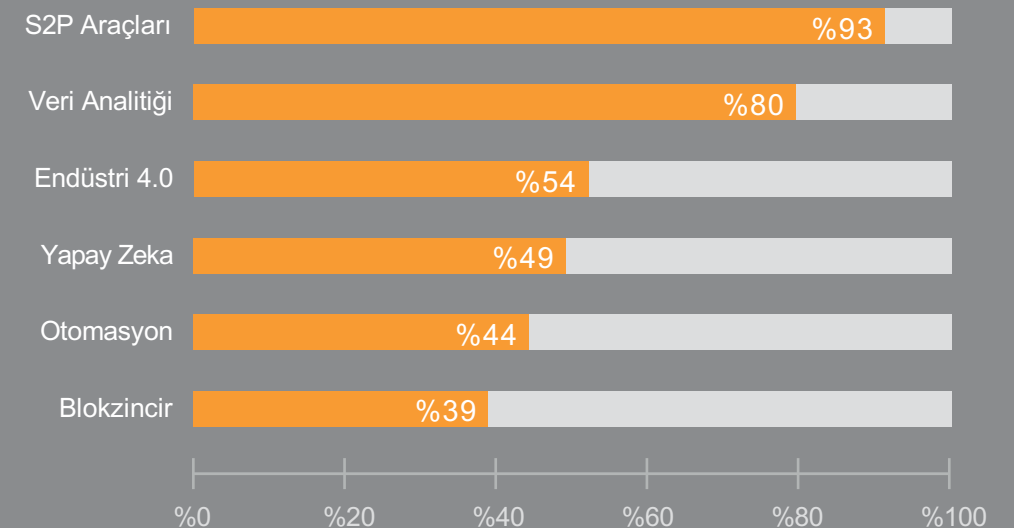
#### Satınalmadan Sorumlu Çalışan Sayısı



### Araştırmadaki katılımcıların ana faaliyet sektörleri

- İmalat (%13)
- Teknoloji (%11)
- Otomotiv (%11)
- Ticari Hizmetler (%11)
- Enerji ve Yardımcı Programlar (%8)
- Mühendislik ve İnşaat (%6)

### Planlanan Teknoloji Yatırımları





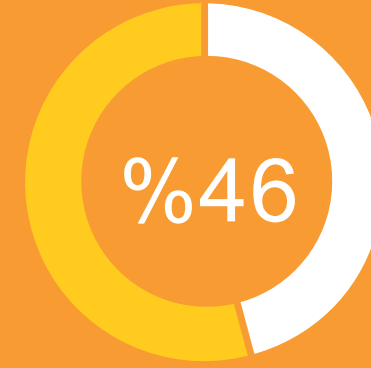
## Orta Ölçekli Şirketlerin Satınalma Birimleri (Hizmet)

### Satınalma Süreçlerinde Yaşanan Ana Sorunlar

- **Becerilerin Gelişimi ve Yeteneklerin Edinimi (%21)**
- **Süreçlerin Dijitalleştirilmesi (%21)**
- **Organizasyonların Sadeleştirilmesi (%15)**



### Dijitalleşen satınalma süreçlerinin oranı:



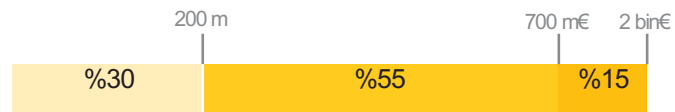
Hizmet sektöründeki orta ölçekli şirketler, dijital dönüşümün rekabet avantajı sağlamak için stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu şirketlerin dijitalleşme oranı birkaç senedir yürütülen çalışmaların ardından %46 seviyesine ulaşmıştır. Şirketlerin dijital dönüşümün bir parçası olarak elde ettiği avantajlar arasında maliyetlerin ve tedarik sürelerinin azaltılması ve daha güvenilir operasyonlar yer almaktadır. Hizmet sektöründeki orta ölçekli şirketler, dijitalleşmenin sunduğu fırsatların farkında olarak, dijitalleşmeyi gündemlerde ön plana koymaktadır.

### Özellikler

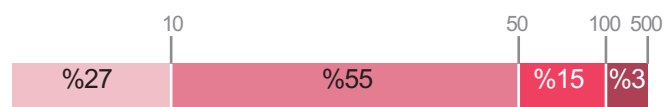
#### Ciro

€500 Milyon - €5 Milyar

#### Yönetilen Satınalma Tutarı



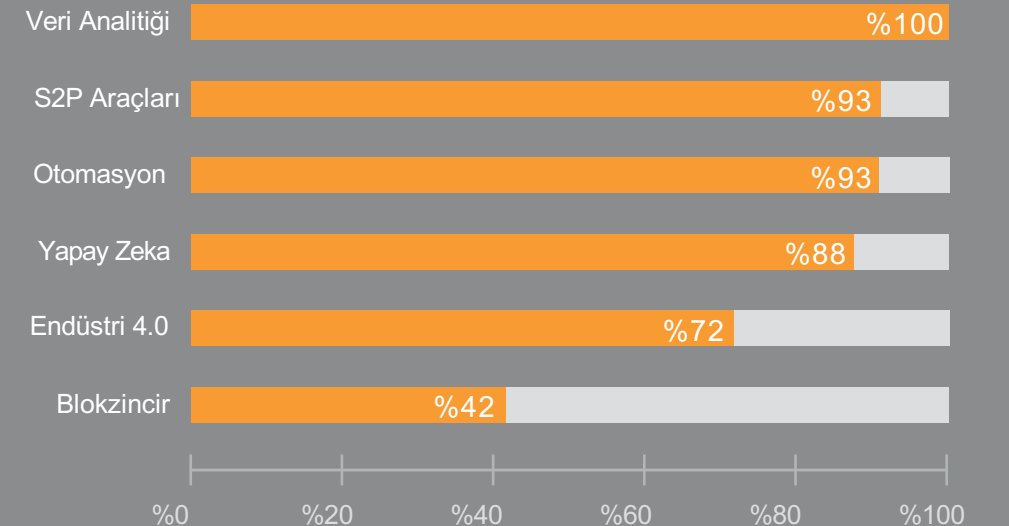
#### Satınalmadan Sorumlu Çalışan Sayısı



### Araştırmadaki katılımcıların ana faaliyet sektörleri

- **Sağlık (%24)**
- **Ticari Hizmetler (%18)**
- **Medya ve Eğlence (%18)**
- **Perakende (%12)**
- **Bankalar ve Sermaye Piyasaları (%9)**
- **Sigorta (%9)**

### Planlanan Teknoloji Yatırımları





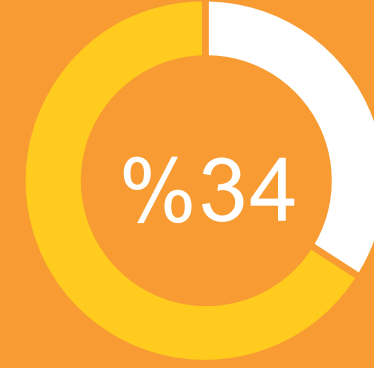
## Orta Ölçekli Şirketlerin Satınalma Birimleri (Üretim)

### Satınalma Süreçlerinde Yaşanan Ana Sorunlar

- Süreçlerin Dijitalleştirilmesi (%20)
- Kuruluşların Sadeleştirilmesi (%15)
- Tedarikçi İş Birliğinin Güçlendirilmesi (%13)



### Dijitalleşen satınalma süreçlerinin oranı:



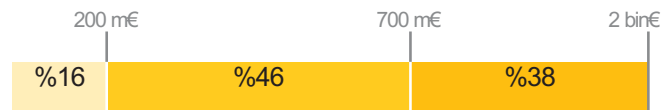
Üretim sektöründeki dijital dönüşüm endüstriyel satınalma süreçlerindeki yüksek kompleksite nedeniyle hizmet sektörüne göre kısmen geride olsa da, satınalma süreçlerinin dijitalleşmesi rekabetçi bir pazarda başarılı olmanın ön koşullarından biri olarak görülmektedir. Dijitalleşmenin sağladığı doğrudan faydalar, özellikle kalite, verimlilik ve müşteri memnuniyeti açısından ne kadar önemli olduğu göz önüne alındığında, sektördeki satınalmadan sorumlu yöneticiler dijitalleşmeye akımına ayak uydurmanın artık bir zorunluluk olduğunun farkında olduklarını belirtmektedir.

### Özellikler

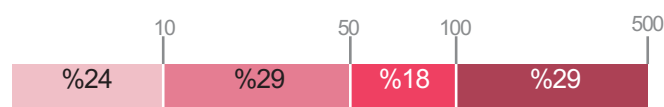
#### Ciro

€500 Milyon - €5 Milyar

#### Yönetilen Satınalma Tutarı



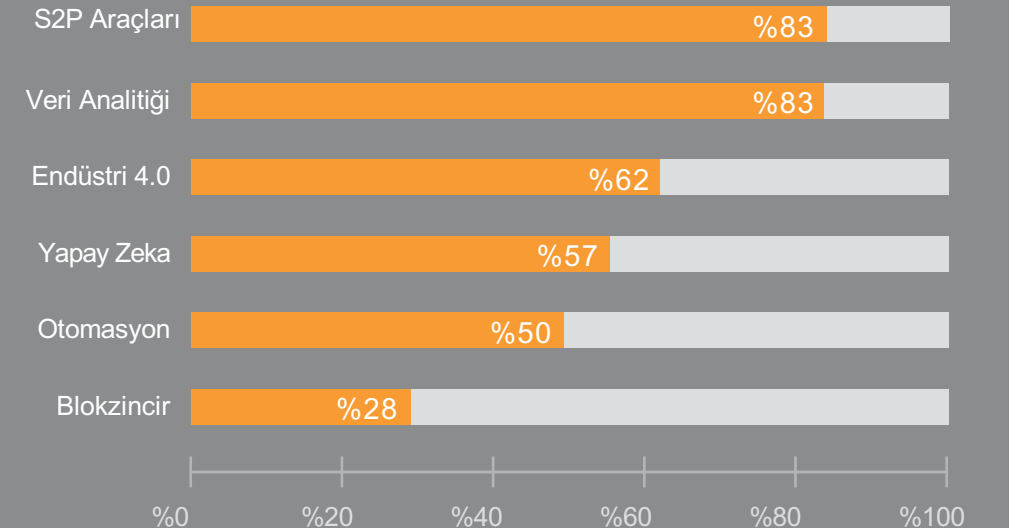
#### Satınalmadan Sorumlu Çalışan Sayısı



### Araştırmadaki katılımcıların ana faaliyet sektörleri

- Mühendislik ve İnşaat (%22)
- İmalat (%18)
- Tarım Sektörü (%16)
- Enerji ve Yardımcı Programlar (%15)
- Dağıtım ve Tüketim Malları (%11)
- Kimya (%7)

### Planlanan Teknoloji Yatırımları







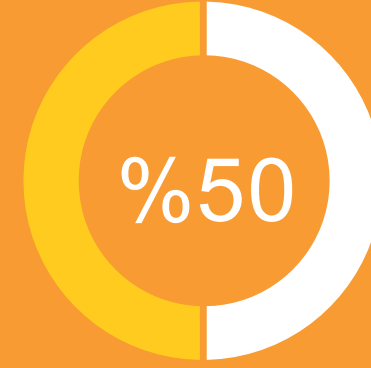
## Büyük Şirketlerin Satınalma Birimleri (Hizmet)

### Satınalma Süreçlerinde Yaşanan Ana Sorunlar

- Kuruluşların sadeleştirilmesi (%33)
- Süreçlerin dijitalleştirilmesi (%22)
- Konsolidasyon planlarının hızlandırılması (%17)



### Dijitalleşen satınalma süreçlerinin oranı:



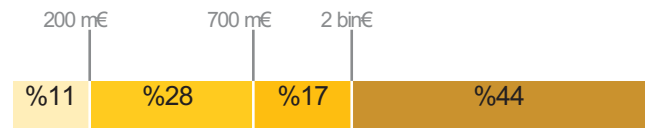
Hizmet sektöründe yer alan büyük ölçekli şirketler 2000 yıllarında başlayan dijital dönüşüm süreçlerinde büyük bir yol kat etmiştir, mevcut durumda süreçlerinin yaklaşık %50'si dijitalleşmiştir. Bugün, bu şirket segmenti dijital satınalma dönüşümünün öncüleri arasındadır. Dijitalleşmenin sunduğu sorunların ve fırsatların tamamen farkında olan bu şirketler artık ekosistemlerinde özellikle yapay zeka ve veri bağlantısı olmak üzere yeni çözümlere odaklanmaktadır.

### Özellikler

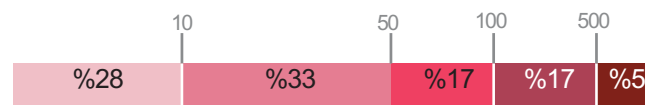
#### Ciro

€5 Milyar'dan fazla

#### Yönetilen Satınalma Tutarı



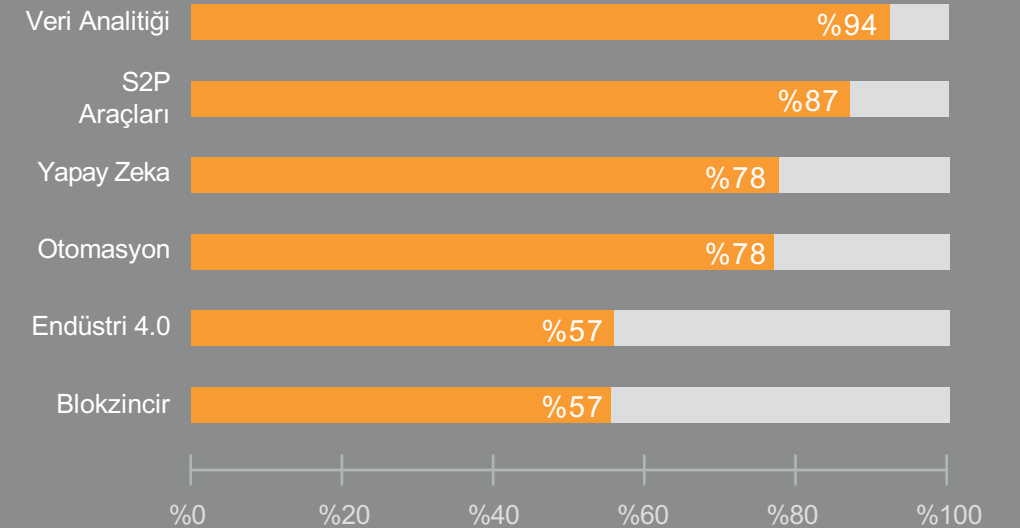
#### Satınalmadan Sorumlu Çalışan Sayısı

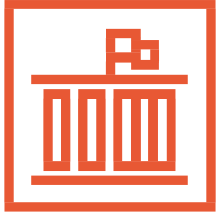


### Araştırmadaki katılımcıların ana faaliyet sektörleri

- Bankalar ve Sermaye Piyasaları (%33)
- Medya ve Eğlence (%22)
- Perakende (%11)
- Sigorta (%11)
- Ticari Hizmetler (%11)
- Sağlık (%11)

### Planlanan Teknoloji Yatırımları





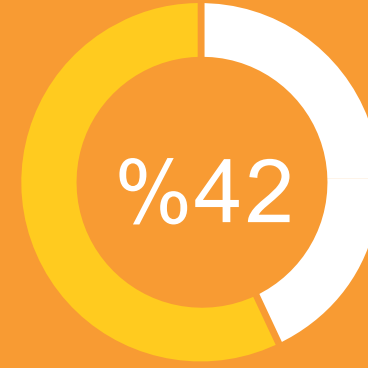
## Büyük Şirketlerin Satınalma Birimleri (Üretim)

### Satınalma Süreçlerinde Yaşanan Ana Sorunlar

- Tedarikçi iş birliğinin güçlendirilmesi (%20)
- Süreçlerin dijitalleştirilmesi (%20)
- Kuruluşların sadeleştirilmesi (%17)



### Dijitalleşen satınalma süreçlerinin oranı:



Üretim sektöründeki büyük ölçekli şirketler dijitalleşmenin önemini kabul etmiş olmalarına rağmen, hala sistematik bir uygulamaya sahip değillerdir, gereken yatırım ve yeniden yapılandırma ölçeğine bağlı olarak dijitalleşme alanında geride kalmaktadırlar. Günümüzde büyük Üretim kuruluşları performans sorunlarını ele almak ve tüketicilerin giderek artan beklentilerini karşılamak için, dijital dönüşümü kritik kazanım noktalarından biri olarak görmektedirler. Sonuç olarak, birçok şirket rekabet üstünlüğünü korumak için rekabet avantajı yaratan dijital dönüşüm hızlarını arttırmaktadır.

### Özellikler

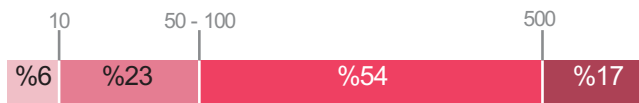
#### Ciro

€5 Milyar'dan fazla

#### Yönetilen Satınalma Tutarı



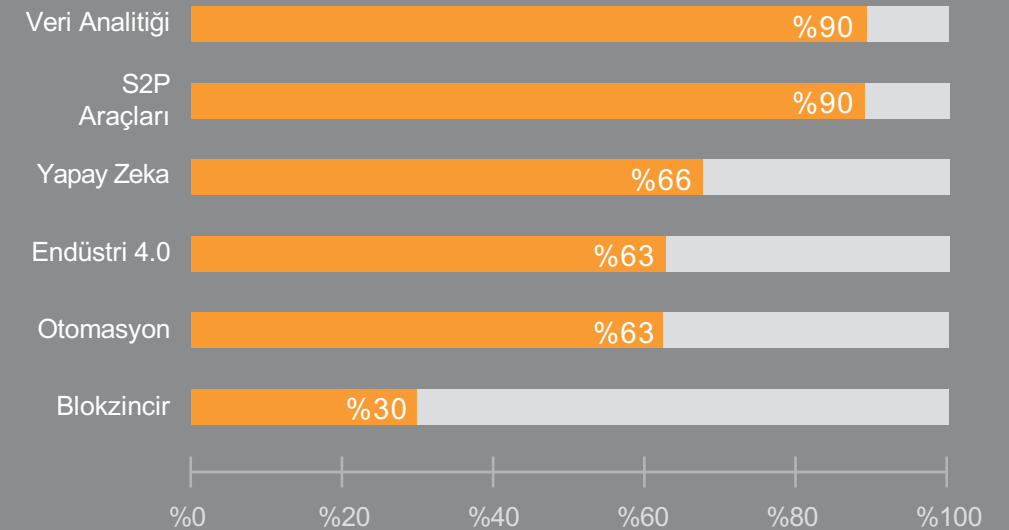
#### Satınalmadan Sorumlu Çalışan Sayısı



### Araştırmadaki katılımcıların ana faaliyet sektörleri

- Enerji ve Yardımcı Programlar (%23)
- İmalat Üretimsi (%17)
- Dağıtım ve Tüketim Malları (%11)
- Mühendislik ve İnşaat (%11)
- Teknoloji (%9)
- Metalürji Endüstrisi (%6)

### Planlanan Teknoloji Yatırımları



## İletişim - PwC EMEA Stratejik Tedarik Yönetimi Hizmetleri

### Avusturya

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

### Belçika

Fabian Roosen  
[fabian.roosen@pwc.com](mailto:fabian.roosen@pwc.com)

### Danimarka

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

### Çek Cumhuriyeti

Marián Bartoš  
[marian.bartos@pwc.com](mailto:marian.bartos@pwc.com)

### Finlandiya

Pekka Pesonen  
[pekka.v.pesonen@pwc.com](mailto:pekka.v.pesonen@pwc.com)

### Fransa

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

### Almanya

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

### Jan Herrmann

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

### Robert Weissbarth

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

### İrlanda

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

### İtalya

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

### Litvanya

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

### Lüksemburg

Layla Zaidi  
[layla.zaidi@pwc.com](mailto:layla.zaidi@pwc.com)

### Orta Doğu

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

### Hollanda

Mathieu Rosier  
[mathieu.rosier@pwc.com](mailto:mathieu.rosier@pwc.com)

### Norveç

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

### Rusya

Vera Abaturova  
[vera.abaturova@pwc.com](mailto:vera.abaturova@pwc.com)

### Güney Afrika

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

### İspanya

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

### İsveç

Tobias Kihlén  
[tobias.kihlen@pwc.com](mailto:tobias.kihlen@pwc.com)

### İsviçre

Ceyhun Togo  
[ceyhun.togo@pwc.com](mailto:ceyhun.togo@pwc.com)

### Türkiye

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

### Birleşik Krallık

Leon Smith  
[leon.c.smith@pwc.com](mailto:leon.c.smith@pwc.com)

