

AVRUPA İŞLETME EKİPMANLARI GÖRÜNÜMÜ 2026

SAHİPLİK, KULLANIM VE YAŞAM DÖNGÜSÜ DEĞİŞİMİ



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS

Equipment
finance for a
changing world

İÇERİKLER

ÖNSÖZ

03

Neil Pein, CEO, BNP Paribas Leasing Solutions

RAPOR HAKKINDA

05

EKİPMAN STRATEJİSİNİ ŞEKİLLENDİREN 5 YAPISAL DEĞİŞİM

07

1. Ekipmanların eskime süresi hızlanıyor
2. Varlıklara bağlı sermaye büyümeyi sınırlandırıyor
3. Ekipmanın tüm yaşam döngüsünü yönetmek daha karmaşık hale geliyor,
4. Sahiplikten çok kullanıma yönelik modeller yaygınlaşıyor - ancak henüz ölçülebilmemiş seviyede değil
5. İşletmeler sahiplik ve kullanıma yönelik modeller arasındaki dengeyi yeniden değerlendiriyor

BÖLÜM 1: SAHİPLİK MODELİ DÖNÜŞÜYOR

09

Eskime, özkaynak sıkışıklığı ve CAPEX ikilemi

BÖLÜM 2: EKİPMAN YAŞAM DÖNGÜSÜ SORUMLULUĞU

17

Uyum, raporlama ve kullanım ömrü sonu karmaşıklığı

BÖLÜM 3: KULLANIM BAZLI FİNANSMANIN DURUMU

25

Talep, engeller ve ölçeklendirme (ölçülebilirlik) koşulları

ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK İÇİN EKİPMAN STRATEJİSİNİN YENİDEN TASARLANMASI

33

Hızlanan değişim çağında, sahiplik ve erişim dengesinin kurulması

ÖNSÖZ

Tüm sektörlerde, işletmelerin ekipman yatırımlarına yaklaşımı değişmektedir.

Bu değişim, birkaç faktörün etkisiyle ortaya çıkmaktadır: hızlanan teknoloji dönüşümleri, ekonomik belirsizlikler, performanstan ödün vermeden sermayeyi daha verimli kullanma yönündeki artan baskı. Bu faktörler bir araya gelerek, kuruluşların yatırım ve varlık yönetimi konularındaki yaklaşımları sorgulamasına neden olmaktadır.

Bugün gözlemlediğimiz tablo, sahiplikten kullanıma dayalı net bir geçişi göstermemekte. Bir yandan, sahiplik hâlâ pek çok şirketin işleyiş ve rekabet biçiminde derin bir şekilde kök salmış durumdadır. Mülkiyet, kontrol, istikrar ve bazı durumlarda da bir güvenlik duygusu sağlar.

Diğer yandan ise sahiplik, sermayeyi bağlayabilir, eskimeden kaynaklanan riski artırabilir ve hızla değişen ortamlara uyumu zorlaştırabilir.

Günümüzde pek çok kuruluş bu ikilemle başa çıkmaya çalışıyor. Kontrolü elinde tutma gerekliliği ile hızlı hareket edebilme ihtiyacını dengelemeye çalışıyorlar. Bu rapor, söz konusu dengenin pratikte nasıl sağlandığını daha iyi anlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu konular sıklıkla tartışılrsa da, çoğunlukla içgüdüsel olarak ele alınmaktadır. Avrupa genelinde 1,000' den fazla üst düzey karar vericiden elde edilen iç görüşlere dayanan bu çalışma, şirketlerin günümüzde bu kararları nasıl aldıklarına ve yaklaşımlarının nasıl evrildiğine dair daha net bir perspektif sunaktadır.



Ortaya çıkan tablo, tek bir modele işaret etmemektedir.

Bazı sektörlerde sahiplik temel yaklaşım olmaya devam ederken, diğerlerinde daha esnek modeller öne çıkmaktadır. Çoğu durumda ise her iki yaklaşım birlikte kullanılmaktadır.

Bu, bir modelden diğerine yapılan basit bir geçiş değildir. Bu, farklı hızlarda ve farklı yollarla gerçekleşen kademeli bir dönüşümdür.

Bu rapor tek bir çözüm sunmayı amaçlamamaktadır. Aksine, değişimin nasıl gerçekleştiğini anlamaya yardımcı olmayı ve organizasyonların bu dönüşüme nasıl adapte olabileceğine dair referans noktası sunmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın, giderek daha karmaşık ve belirsiz hale gelen bir ortamda ekipman stratejilerini yeniden değerlendiren kurumlar için farklı bir bakış açısı sunmasını umuyorum

Neil Pein CEO, BNP Paribas Leasing Solutions



RAPOR HAKKINDA

Bu rapor, Avrupa genelinde işletmelerin ekipman stratejilerini değişen ekonomik, teknolojik ve yasal koşullara yanıt olarak nasıl yeniden değerlendirdiklerini incelemektedir. Rapor, iş dünyası liderlerinin ekipman kararlarına pratikte nasıl yaklaştıklarını – artan belirsizlik, sermaye kısıtlamaları ve yaşam döngüsü beklentilerine yanıt olarak mülkiyet, finansman ve erişim unsurlarını nasıl dengelediklerini de dahil olmak üzere – ele almaktadır.

Bu çalışmanın amacı, finansman ürünlerinin teknik bir sınıflandırmasını sunmak değildir. Bunun yerine, mülkiyet, kiralama ve kullanım arasındaki ayrımların her zaman net bir şekilde tanımlanmadığı gerçek hayattaki karar alma süreçlerinde bu modellerin nasıl yorumlandığı ve uygulandığına odaklanmaktadır.

Tanıtım Notu

Raporda “kullanım (usage)” – diğer adıyla “erişim bazlı modeller” – sahiplik yerine kullanım, esneklik ve sonuç odaklı yaklaşımları ifade eder.

Bu, Operasyonel Kiralama, Hizmet olarak ekipman (equipment -as-a-service) gibi modelleri kapsayabilir. Her leasing modeli doğrudan “kullanım modeli” anlamına gelmemektedir.

Metodoloji

Bu rapor için yapılan araştırma, Censuwide tarafından Aralık 2025'te on bir Avrupa pazarında (Belçika, Danimarka, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, Polonya, İspanya, İsveç, İsviçre ve Birleşik Krallık) 1.000'den fazla üst düzey yönetici ve kıdemli karar verici arasında gerçekleştirilmiştir.

Ankete katılanlar arasında CEO'lar, CFO'lar, CIO'lar, Sürdürülebilirlik Direktörleri, Finans Başkan Yardımcıları, Finans Direktörleri ve diğer üst düzey finans uzmanları yer aldı. Katılımcılar, tarım, inşaat, ulaştırma ve lojistik, teknoloji, sağlık hizmetleri ile temiz veya yenilenebilir enerji gibi ekipman ekipman bazlı faaliyet gösteren sektörlerden seçildi.

Araştırma, kuruluşların ekipman yatırım kararlarına nasıl yaklaştıklarını; sermaye harcamalarını nasıl finanse ettiklerini, sahiplik kavramını rekabetçilik ile nasıl ilişkilendirdiklerini ve yaşam döngüsü değerlendirmelerinin satın alma stratejilerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Ayrıca leasing, kiralama ve diğer kullanım/erişim temelli yaklaşımlara yönelik tutumlar ile bu yöntemlerin benimsenmesini etkileyen engeller de değerlendirilmiştir.

Anket soruları, iş liderlerinin bu modelleri uygulamada nasıl yorumladıklarını ve kullandıklarını ortaya koyacak şekilde tasarlanmıştır. Bu nedenle, finansal kiralama (financial leasing) ile operasyonel kiralama (operating leasing) arasındaki ayrım her zaman açık bir şekilde yapılmamıştır. Bu yaklaşım, söz konusu kavramların gerçek hayattaki karar alma süreçlerinde çoğu zaman nasıl algılandığını ve uygulandığını yansıtmaktadır.



EKİPMAN STRATEJİLERİNİ ŞEKİLLENDİREN BEŞ YAPISAL DÖNÜŞÜM

Bu araştırmanın bulguları, Avrupa'daki kuruluşların ekipman yatırımlarına ilişkin karar alma süreçlerini etkileyen birbiriyle bağlantılı beş temel gelişmeye işaret etmektedir. Bu gelişmeler birlikte değerlendirildiğinde, sahiplik ile erişim temelli modeller arasındaki dengenin kademeli ancak anlamlı bir şekilde yeniden değerlendirildiğini göstermektedir.



01 Ekipmanlar daha hızlı eskimektedir.

95%

Katılımcıların %95' i ekipmanların 5 yıl öncesine göre daha hızlı eskiyerek değerini yitirdiğini düşünmektedir.

43%

Katılımcıların 43%' ü, ekipmanların en azından zaman zaman yatırımın geri dönüşünü (ROI) sağlamadan önce teknolojik ve ekonomik açıdan kullanım ömrünü tamamladığını belirtmektedir.

Hızlanan inovasyon döngüleri, tüm sektörlerde planlama sürelerini kısaltmaktadır. Varlıkların yatırım getirisi elde edilmeden eskime riski ortaya çıktığında uzun vadeli sermaye taahhütleri daha yüksek belirsizlik içeriyor. Katılımcıların %64' ünün, gelecekteki teknolojilere ilişkin belirsizliğin, sermaye harcanamesi (CAPEX) planlamalarını geciktirdiğini belirtmesi, birçok kuruluşun ekipman yatırım kararlarını teknolojik değişimin hızına nasıl uyumlandıracağını yeniden değerlendirdiğine işaret ediyor.

02 Varlık sahipliğine yatırılan sermaye büyümeyi sınırlayabiliyor

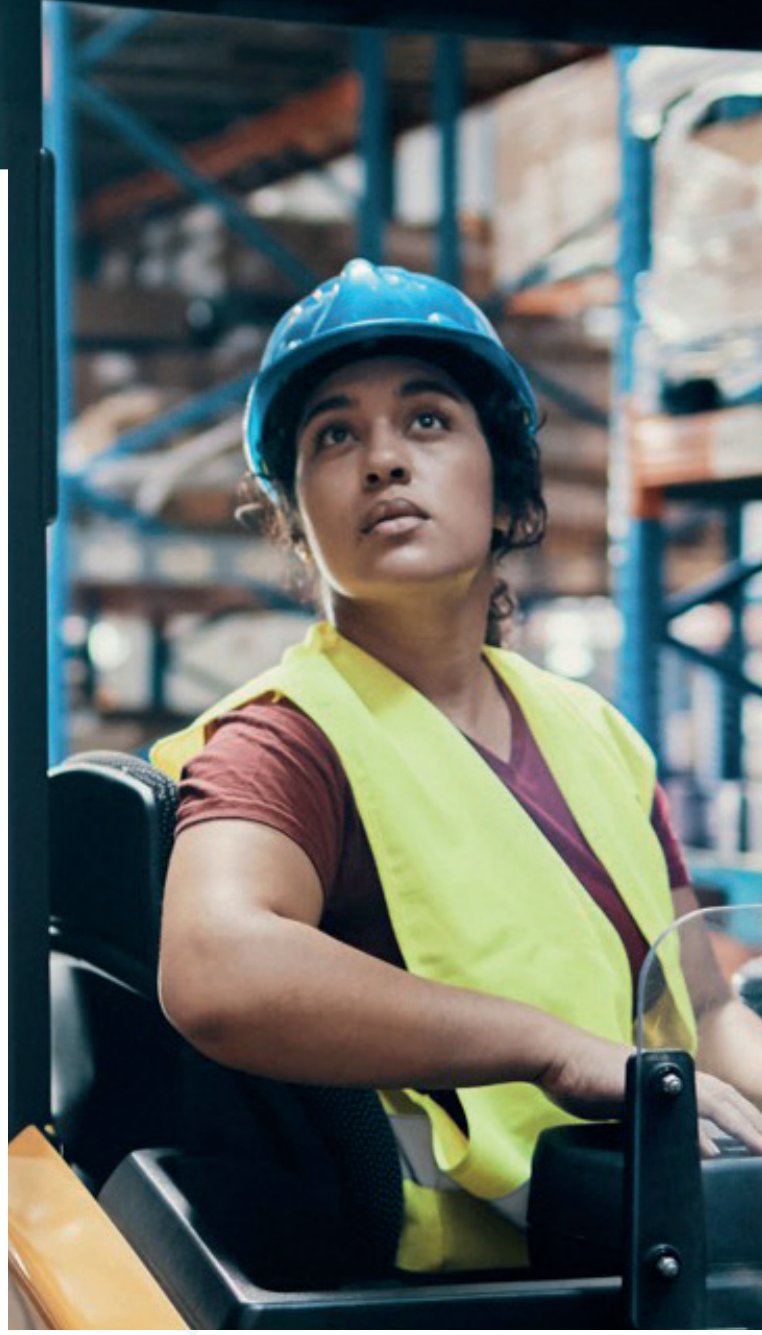
35%

Katılımcıların %35' i, sahip olunan ekipmanlara yatırılan sermayenin büyümlerini sıklıkla kısıtladığını belirtiyor.

52%

Katılımcıların %52' si ise bunun zaman zaman yaşandığını ifade ediyor. Bu da, sermayenin varlıklara bağlanmasının büyümlerini hiç bir zaman kısıtlamadığını söyleyenlerinin oranının yalnızca %13 olduğunu gösteriyor.

Bu bulgular, sermaye kısıtının münferit bir sorun olmadığını ortaya koyuyor. Liderlerin %87'si, varlıklara yatırılan sermayenin büyümlerini kısıtladığını belirtirken, bu durumun ekipman bazlı faaliyet gösteren kuruluşlar arasında yaygın olduğunu gösteriyor. Çoğu kuruluş için asıl soru, sahip olunan varlıkların sermaye baskısı yaratıp yaratmadığından ziyade, bunun ne sıklıkta ve hangi ölçüde gerçekleştiğidir. Ekonomik koşulların belirsizliğini koruduğu bir ortamda, sermaye taahhütlerinin süresi ve yoğunlaşma düzeyi, daha geniş yatırım stratejileri kapsamında giderek daha görünür ve önemli değerlendirme kriterleri haline geliyor.



03 Ekipmanların tüm yaşam döngüsünü yönetmek giderek daha karmaşık hale geliyor

87%

Katılımcıların %87'si, sahip olunan ekipmanların kullanım ömrü sonundaki süreçlerinin yönetimini belirli ölçülerde zorlayıcı buluyor.

68%

68% i ise yenileme (refurbishment), yeniden kullanım, geri dönüşüm ve bertaraf süreçlerinin yönetim kolaylığının satın alma kararlarını etkilediğini belirtiyor.

Yaşam döngüsü sorumluluğu, giderek daha fazla satın alma kararlarının ayrılmaz bir parçası haline geliyor. Ancak operasyonel zorlukların yaygın olması, artan beklentiler ile kuruluşların bu beklentileri karşılamaya yönelik pratik hazırlık düzeyleri arasında bir boşluk bulunduğunu gösteriyor. Yaşam döngüsüne yönelik inceleme ve beklentiler arttıkça, ekipman stratejisi yalnızca satın alma süreçleriyle değil; aynı zamanda koordinasyon ve yönetimle de yakından ilişkili hale geliyor.

05 İşletmeler bu dengeyi yeniden gözden geçiriyor

50%

Katılımcıların %50' si geleneksel sermaye harcaması (CAPEX) modellerinin kuruluşlarını gereksiz finansal risklere maruz bıraktığını düşünüyor.

58%

%58' i ise leasing veya kullanım temelli modeller aracılığıyla ekipmanlara daha fazla erişim sağlamalarının işletme performanslarını olumlu yönde etkileyeceğine inanıyor.

Katılımcıların yarısı, geleneksel CAPEX yaklaşımlarını gereksiz finansal risklerle ilişkilendirirken, çoğunluk ekipmanlara daha esnek erişimin performans açısından fayda sağlayabileceğini düşünüyor. Bununla birlikte, sahipliğin öneminin hâlâ güçlü şekilde kabul görüyor olması, bu dönüşümün mutlak bir yön değişimi olmadığını gösteriyor. Bulgular, sahiplikten tamamen uzaklaşmasından ziyade, sahiplik ve erişim temelli modeller arasındaki dengenin yeniden değerlendirildiğine işaret ediyor.

04 Kullanım temelli modeller benimsenmiş durumda, ancak henüz tam olarak yaygın hale gelmiş değil

45%

Katılımcıların %45' i, ekipmanlarının en az dörtte birini kullanım temelli modeller aracılığıyla finanse ediyor.

53%

53% ü ise kullanım seviyelerinin önümüzdeki beş yıl içinde artmasını bekliyor.

Kullanım temelli modeller halihazırda birçok kuruluşun faaliyet yapısına entegre olmuş durumda. İş liderlerinin yarısından fazlası, önümüzdeki beş yıl içinde kullanım seviyelerinin aynı kalacağını veya artacağını öngörüyor. Temkinli yaklaşımın görüldüğü alanlarda ise bunun nedeni, erişim temelli modellere yönelik bir isteksizlikten ziyade; yüksek faiz oranları ve sermaye maliyetine ilişkin belirsizlikler gibi bugün tüm yatırım kararlarını etkileyen makroekonomik baskılar olarak öne çıkıyor. Kullanım temelli modellere yönelik yapısal ihtiyaç ve talep varlığını koruyor. Koşulların normalleşmesiyle birlikte, bu alttaki talebin daha güçlü şekilde ortaya çıkması bekleniyor.



BÖLÜM 01

SAHİPLİK MODELİ
DÖNÜŞÜYOREskime Riski, Sermaye Varlıklara
Bağlanması ve CAPEX Çıkmazı (İkilemi)

Onlarca yıldır sahiplik, işletmelerin ekipman yatırımlarını finanse etmesinde baskın model oldu; kontrol, öngörülebilirlik ve uzun vadeli değer yaratımı vaat etti. Ancak günümüz iş liderleri için bu model giderek daha fazla baskı altında. Teknoloji döngüleri kısalıyor, ekipmanların kullanım ömürleri daralıyor ve sermaye, yatırım gerekçesini oluşturan iş modelinden daha hızlı eskimeye başlayan varlıklara aktarılıyor.

Belirsizliklerin arttığı bu ortamda, CAPEX kararlarında giderek büyüyen bir gerilim ortaya çıkıyor: Yatırım yapıp ekipmanın kısa sürede eskime riskini mi üstlenmek, yoksa yatırımı erteleyip rekabette geri kalma riskiyle mi karşı karşıya kalmak?

Bu bölüm, söz konusu dönüşümün ne kadar yaygın hale geldiğini inceleyerek, hızla artan eskime riski ile sermayenin varlıklara bağlanması şeklindeki iki temel baskıyı ele alıyor. Bölümde yer alan bulgular, bu zorluğun boyutunu ortaya koyarken, birçok işletmenin geleneksel sahiplik modellerinin stratejik ihtiyaçlarını hâlâ karşılayıp karşılamadığını sorgulamaya başlamasının nedenlerini de açıklıyor.

Yatırım Geri Dönüşü Elde Edilmeden, Varlıkların
Eskime Riski, Sermaye Yatırımlarında Artan Bir Tehdit

Eskime – yani ekipmanların, beklenen yatırım getirisini (ROI) sağlamadan önce demode hale gelmesi, sermaye harcamalarında CAPEX her zaman teorik bir risk olarak var olmuştur. Bu risk özellikle pazar koşullarının beklenmedik şekilde değiştiği veya teknolojilerin planlandığı gibi gelişmediği durumlarda daha belirgin hale gelir. Ancak günümüzde veriler, daha yapısal bir değişime işaret etmektedir: ROI elde edilmeden önce ekipmanların demode hale gelmesi ya da eskimesi, istisnai bir durum olmaktan çıkıp giderek daha yaygın ve beklenen bir olgu haline gelmektedir.

AVRUPA GENELİNDE, FİNANS
LİDERLERİN **43%' Ü** EKİPMANLARIN
YATIRIM GETİRİSİNİ (ROI)
SAĞLAMADAN ÖNCE ESKİDİĞİNİ
BELİRTMEKTEDİR.

Avrupa genelinde iş liderlerinin %43'ü, ekipmanların en azından zaman zaman yatırım geri dönüşünü sağlamadan önce eskidiğini ya da demode hale geldiğini belirtmektedir. Bunu çok sık yaşadığını ifade edenlerin oranı yalnızca %3 olsa da, genel eğilim dikkat çekicidir. Katılımcıların %28'i, varlıklarının %10 ila %30'unun zaman zaman ROI elde edilmeden önce eskidiğini ya da demode hale geldiğini belirtirken, ilave %12'lik bir kesim bunun sık yaşandığını ve varlıklarının yarısına kadarını etkileyebildiğini ifade etmektedir.

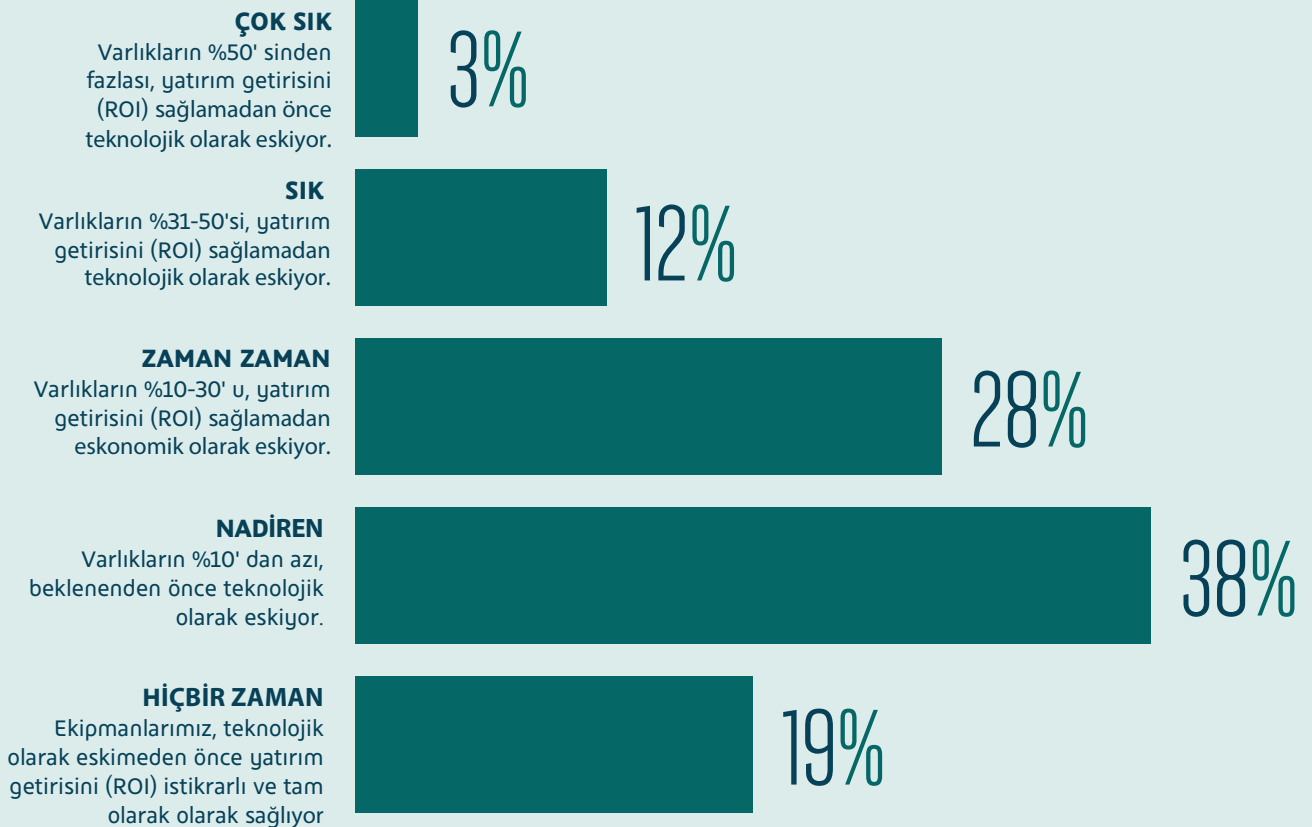
Katılımcıların yalnızca %19'u, ekipmanların yatırım geri dönüşü elde edilmeden önce eskimesi ya da demode hale gelmesinin işletmelerinde hiçbir zaman yaşanmadığını söylerken, %38'i bunun nadiren gerçekleştiğini belirtmektedir. Çoğu işletme için eskime riski artık beklenmedik bir sonuç değil, bilinen ve yönetilmesi gereken bir risk olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle, bu risk yatırım kararlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiş olup, planlama ve değerlendirme süreçlerinde dikkate alınması gereken tekrar eden bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Ülke bazındaki farklılıklar, bunun yerel veya belirli pazarlara özgü bir sorun olmaktan ziyade yapısal bir mesele olduğunu ortaya koymaktadır. Sık veya çok sık eskime-demode olma sorunu yaşayan kuruluşların oranının en yüksek olduğu ülke %23 ile Belçika'dır. Hollanda ve İtalya da sırasıyla %19 ve %18 oranlarıyla benzer şekilde yüksek oranlara sahiptir.

Sektörel bazlı bakıldığında ise sağlık sektörü en yüksek risk seviyesine sahip alan olarak öne çıkmaktadır. Sağlık sektöründeki kuruluşların %21'i sık veya çok sık eskime-demode olma sorunu yaşadığını belirtirken, bu oran inşaat sektöründe yalnızca %11 düzeyindedir.

ŞEKİL 1

SON 5 YIL İÇİNDE, YATIRIM GETİRİSİ SAĞLANAMADAN EKİPMANLARIN
ESKİMESİ YA DA KULLANIM DIŞI KALMA SIKLIĞI



Teknolojik Belirsizlik CAPEX Kararlarını Geciktiriyor

Avrupa’da teknoloji sektörü, yapay zekânın sağlık hizmetlerinden lojistiğe ve finansal hizmetlere kadar neredeyse tüm sektörlerle nüfuz etmesiyle yoğun bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. 2025 yılının sonunda, Paris merkezli Mistral AI ve Londra merkezli Nscale olmak üzere Avrupa’nın önde gelen iki yapay zekâ girişimi, geç aşama yatırım turlarında toplam yaklaşık 2,6 milyar avro finansman sağlamıştır. Nscale’in yatırım turu ise Avrupa tarihindeki en büyük Seri B yatırım turu olarak kayıtlara geçmiştir.

Ancak teknolojik inovasyonun bu ölçekte ve hızda ilerlemesi, beraberinde iki yönlü bir etki yaratmaktadır. Fırsatlar artarken, belirsizlikler de aynı ölçüde yükselmektedir. Araştırmaya katılan liderlerin yaklaşık üçte ikisi (%64), gelecekteki teknolojilere ilişkin belirsizliğin CAPEX kararlarını geciktirdiğini belirtmektedir. Bu grubun içinde yer alan her beş liderden biri (%21), söz konusu belirsizliklerin planlama süreçlerinde önemli veya ciddi gecikmelere yol açtığını ifade etmektedir. Öte yandan, finans liderlerinin yalnızca %5’i teknolojilerdeki hızlı gelişmelerin yatırım kararlarını hiçbir şekilde geciktirmediğini belirtmektedir. Bu durum, teknolojik dönüşümün sunduğu fırsatların yanı sıra, geleceğe yönelik yatırım kararlarında artan bir belirsizlik unsuru olarak da etkisini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

ŞEKİL 2

KATILIMCILARIN, TEKNOLOJİDEKİ HIZLI GELİŞMELER NEDENİYLE YATIRIM KARARLARINI NE SIKLIKLA ERTELEDİKLERİNİ GÖSTERMEKTEDİR.

5%

HİÇBİR ŞEKİLDE

30%

SINIRLI DÜZEYDE

büyük ölçekli CAPEX yatırımlarında zaman zaman tereddüt

44%

ORTA DÜZEYDE

Teknolojik belirsizlik yatırım kararlarımızı çoğu zaman etkiliyor

17%

ÖNEMLİ ÖLÇÜDE

Teknolojil dönüşüm riskleri nedeniyle yatırım kararlarımızı sıklıkla erteliyoruz

4%

CİDDİ DÜZEYDE

Teknolojik belirsizlik, yeni yatırımların düzenli olarak durdurulmasına neden oluyor.



Sağlık sektörü, bu konuda en fazla etkilenen sektör olarak bir kez daha öne çıkmaktadır. Sektördeki katılımcıların %31'i, teknolojik belirsizliğin CAPEX kararlarını önemli ölçüde veya ciddi düzeyde geciktirdiğini belirtmektedir. Ülke bazında bakıldığında da benzer bir tablo görülmektedir. Teknolojik belirsizlikten en fazla etkilenen ülkeler sırasıyla Hollanda (%28), Belçika (%28) ve İtalya (%26) olarak öne çıkmaktadır.

Bu temkinli yaklaşımın temelinde ise ekipmanların geçmişe kıyasla daha hızlı demode hale geldiğine yönelik neredeyse ortak bir görüş bulunmaktadır. Katılımcıların %95'i bu görüşe katılırken, çoğunluğu ekipmanların değer kaybetme ve demode olma hızının geçmişe göre %25 ila %50 arasında arttığını düşünmektedir.

Sermayenin Varlıklara Yatırılması: Sahipliğin Büyüme Üzerindeki Kısıtlayıcı Etkisi

Eskime ya da demode olma riski yatırım getirilerini olumsuz etkileyebilirken, sermayenin varlıklara bağlanması işletmelerin bir sonraki adımda neler yapabileceğini sınırlamaktadır. Bu durum teorik bir değerlendirmeden ibaret değildir. İş liderleri, sermayenin uzun süreli olarak varlıklara bağlanmasının yarattığı gerçek ve somut ödünleşimlerden (trade-off) bahsetmektedir.

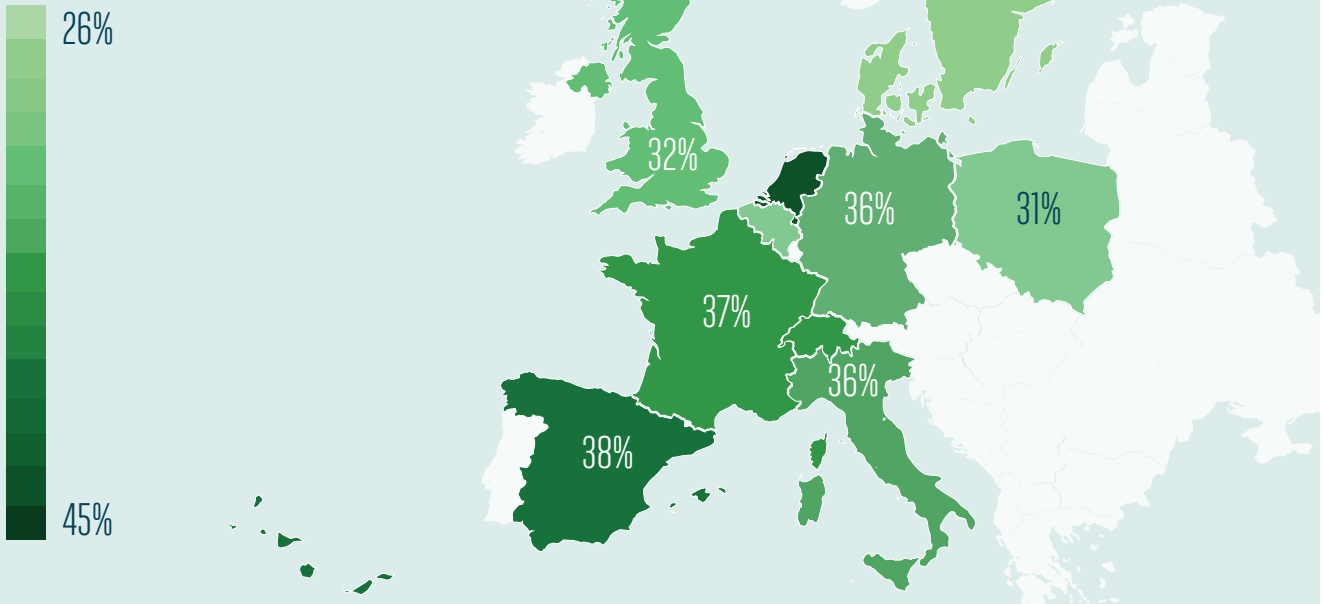
Üst düzey yöneticilerin üçte birinden fazlası (%35), sermayelerinin fiziksel varlıklara bağlı olması nedeniyle şirketlerinin büyüme fırsatlarının sıklıkla veya çok sıklıkla kısıtlandığını ifade etmektedir. Katılımcıların %52'si bunun zaman zaman yaşandığını belirtirken, sermayenin varlıklara bağlanmasının büyümelerini hiçbir zaman kısıtlamadığını söyleyenlerin oranı yalnızca %13'tür.

Bir kez daha, ülke ve sektör bazındaki farklılıklar daha geniş ölçekte gözlemlenen eğilimi desteklemektedir. Sıklıkla veya çok sıklıkla büyüme kısıtı yaşadığını belirten kuruluşların oranının en yüksek olduğu ülke %45 ile Hollanda'dır. Hollanda'yı %38 ile İspanya takip etmektedir. Sermayenin varlıklara bağlanmasından en fazla etkilenen sektörler ise sağlık (%38), taşımacılık ve lojistik (%38) ile tarım (%36) sektörleridir.

ŞEKİL 3

SERMAYELERİN FİZİKSEL VARLIKLARA YATIRILMASI NEDENİYLE ŞİRKETLERİNİN BÜYÜME FIRSATLARININ SIKLIKLA KISITLANDIĞINI BELİRTEN KATILIMCILARIN ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI

ÜLKELER BAZINDA DAĞILIM



Sahipliğin Fırsat Maliyeti

Uzun vadeli yatırım kararları, üst düzey yöneticiler için giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Fiziksel varlıklara bağlı sermayenin serbest kalması durumunda bu kaynağı nasıl değerlendirecekleri sorulduğunda, sahiplik modelinin yarattığı fırsat maliyeti açıkça ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların üçte biri (%33), serbest kalan sermayeyi sürdürülebilirlik girişimlerine, enerji verimliliği projelerine ve yeşil teknolojilere yatırım yapmak için kullanacağını belirtmektedir. Bunu sırasıyla pazar genişleme faaliyetleri (%32), dijital dönüşüm veya teknoloji yatırımları (%32) ile inovasyon ve Ar-Ge çalışmaları (%31) takip etmektedir.

Yanıtların bu denli dengeli dağılması, liderlerin sermayeyi yönlendirecekleri tek bir alternatif yatırım alanı aramadıklarını göstermektedir. Aksine, değişen önceliklere göre kaynaklarını yeniden dengeleme esnekliğine sahip olmak istemektedirler. Birçok lider, büyüme, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi gelecekteki rekabet gücünü belirleyecek alanlara odaklanmayı tercih etmektedir.

ŞEKİL 4

SAHİP OLUNAN VARLIKLARA BAĞLI SERMAYE HARCAMALARININ SERBEST KALMASI DURUMUNDA KATILIMCILARIN YENİDEN YATIRIM TERCİH EDECEKLERİ ALANLAR

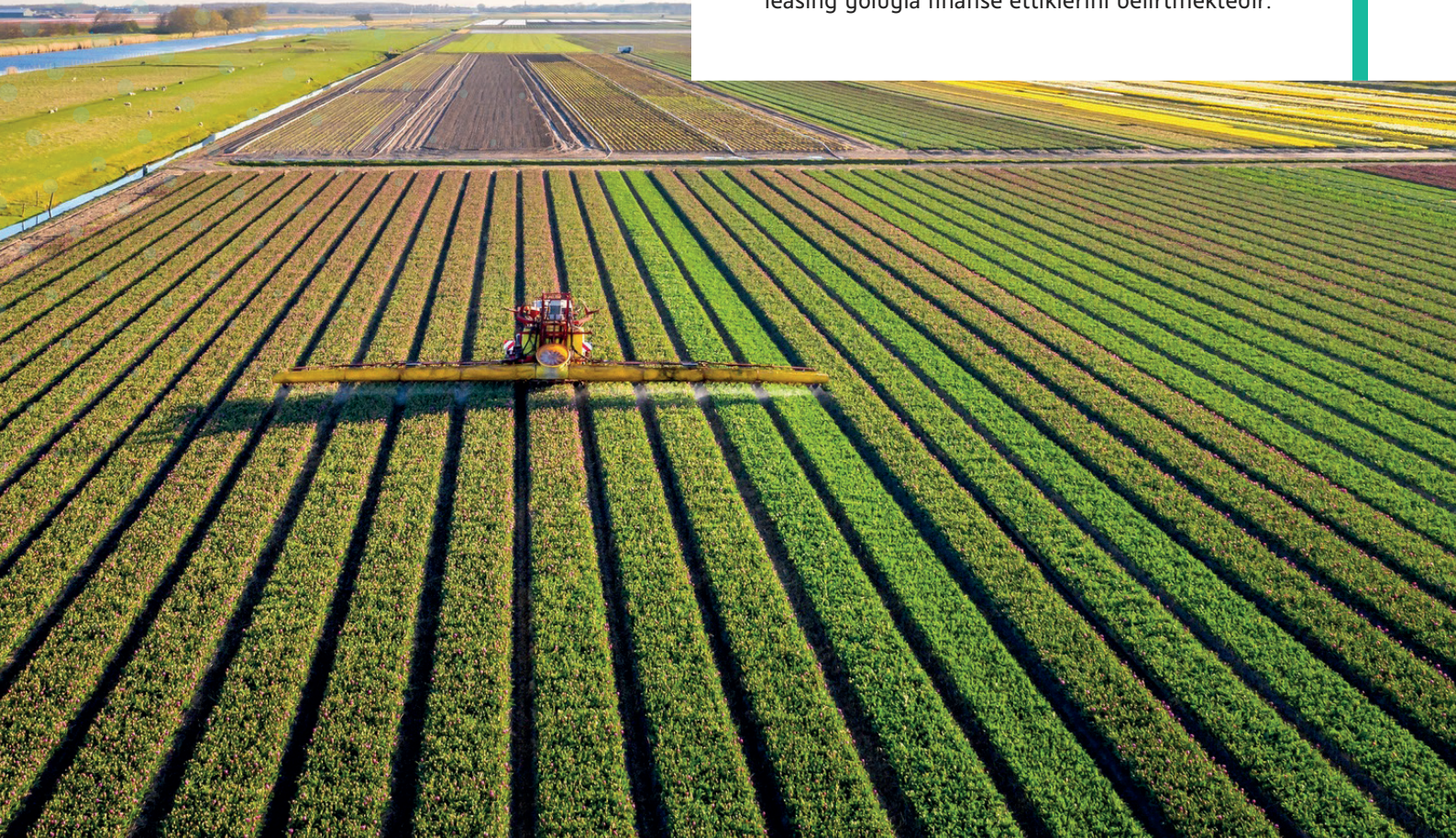


Baskılara Rağmen Sahiplik Hâlâ Baskın Model

Tüm bu risklere rağmen, sahiplik ekipman finansmanında hâlâ en yaygın kullanılan model olmayı sürdürüyor. Katılımcıların %41'i, kuruluşlarının CAPEX yatırımlarını ağırlıklı olarak doğrudan sahiplik yoluyla finanse ettiğini belirtirken, bunu %31 ile banka kredileri takip ediyor.

Leasing dâhil olmak üzere erişim temelli modeller ise katılımcıların %28'i tarafından tercih edilen finansman yöntemi olarak gösteriliyor. Bununla birlikte, alternatif modellerin giderek daha fazla ivme kazandığı görülüyor. Leaseurope verilerine göre, Avrupa'daki toplam leasing hacmi 2025 yılının ilk yarısında yaklaşık 203 milyar avroya ulaşarak bir önceki yılın aynı dönemine göre %2,2 büyüme kaydetmiştir.

Araştırmamız, leasingin özellikle yenilenebilir enerji teknolojileri gibi sektörlerde halihazırda güçlü bir şekilde yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Bu sektörde yaklaşık her üç iş liderinden biri (%32), leasingi temel finansman modeli olarak kullanmaktadır. Leasing aynı zamanda inşaat sektöründe de yaygın olarak tercih edilmekte olup, katılımcıların %31'i CAPEX yatırımlarını genellikle leasing yoluyla finanse ettiklerini belirtmektedir.



TEMEL ÇIKARIM

Araştırma bulguları, iş liderlerinin bakış açısında belirgin bir değişime işaret etmektedir. Günümüzde liderler, başlangıç maliyetlerini en aza indirmeye veya yalnızca sahiplik elde etmeye odaklanmaktan ziyade, demode olma riskini yönetmeye daha fazla önem vermektedir.

Esnekliği korumak ve sermayeyi büyüme fırsatları için erişilebilir tutmak, üst yönetim gündeminde giderek daha üst sıralara çıkmaktadır. Teknoloji döngülerinin hızlanması ve belirsizliğin iş dünyasının kalıcı bir unsuru haline gelmesiyle birlikte, geleneksel sahiplik modellerinin sınırlılıkları daha görünür hale gelmektedir. Bu durum, bakış açısında kademeli ancak önemli bir dönüşümü beraberinde getirmektedir: İşletmeler, varlıklara sahip olup bunlarla ilişkili riskleri tamamen üstlenmek yerine; erişim, performans ve sonuç odaklı modelleri değerlendirmeye yönelmekte ve risklerin varlığın yaşam döngüsü boyunca daha dengeli bir şekilde dağıtılmasını tercih etmektedir.

Sonraki bölümlerde, bu dönüşümün uygulamada nasıl şekillendiği ve üst düzey iş liderlerinin bu değişime nasıl yanıt verdiği ele alınmaktadır.



BÖLÜM 02

EKİPMAN YAŞAM
DÖNGÜSÜ
SORUMLULUĞU

Uyum, Raporlama ve
Kullanım Ömrü Sonu
Süreçlerinin Karmaşıklığı

İlk bölümde yer alan bulgular, üst düzey yöneticilerin önceliklerinde kademeli bir değişime işaret etmektedir. Birçok yönetici, sahipliği varsayılan tercih olarak gören geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak; esnekliği koruyan, demode olma riskini yöneten ve sermayeyi büyüme ile dönüşüm yatırımları için kullanılabilir durumda tutan modellere yönelmektedir.

Ancak bu finansal baskıların yanı sıra, ekipman stratejilerini etkileyen farklı bir dış faktör grubu da giderek önem kazanmaktadır. Başta AB Döngüsel Ekonomi Yasası (EU Circular Economy Act), Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) ve Sürdürülebilir Finans Açıklama Tüzüğü (SFDR) olmak üzere düzenleyici gereklilikler; şeffaflık ve ekipmanların yaşam döngüsü boyunca hesap verebilirliği konusunda beklentileri yükseltmektedir. Kuruluşlardan artık yalnızca doğru ekipmanlara yatırım yapmaları değil, aynı zamanda bu ekipmanların tüm yaşam döngüsü boyunca nasıl yönetildiğini de ortaya koymaları beklenmektedir.

İşte bu noktada, birçok geleneksel sahiplik modelinin sınırları belirginleşmektedir. Öncelikli olarak satın alma ve amortisman süreçleri esas alınarak tasarlanan bu modeller, günümüzde artan beklentilerin gerektirdiği görünürlük, izlenebilirlik ve uyum dokümantasyonunu her zaman sağlayamamaktadır. Sonuç olarak, stratejik hedefleri net olan kuruluşlar bile mevcut varlık yönetimi yaklaşımlarının yaşam döngüsü sorumluluğunu uygulamada yerine getirmeyi zorlaştırdığını görebilmektedir.

Bu bölümde, söz konusu dış baskıların ekipman tedarik stratejilerini nasıl etkilediği incelenmektedir. Ayrıca, kullanım ömrü sonu yönetiminin neden yaygın bir operasyonel zorluk haline geldiği ve üst düzey yöneticilerin neden yaşam döngüsüne hazırlık düzeyini artıran ekipman stratejilerine giderek daha fazla yöneldiği ele alınmaktadır.

Üst Düzey Yöneticiler, Ekipman Stratejilerini Etkileyen Çok Sayıda Dış Baskıyla Karşı Karşıya

İş liderleri, ekipman stratejileri üzerinde doğrudan etkisi bulunan karmaşık ve birbirleriyle bağlantılı birçok dış faktörü aynı anda yönetmek zorundadır. Bu faktörlerin önemli bir bölümü, ekipman tedarik stratejileri üzerinde doğrudan belirleyici rol oynamaktadır.

Ekipman yatırım kararlarını güçlü biçimde etkileyen unsurlar sorulduğunda, katılımcılar ekonomik, düzenleyici ve sürdürülebilirlik odaklı baskıların geniş bir yelpazesine işaret etmektedir. Araştırmaya katılan liderlerin %42' sine göre, AB ve Birleşik Krallık'taki merkez bankalarının faiz politikaları, ekipman tedarik kararlarını etkileyen en önemli unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bunu, döviz kurları ve emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar (% 39) ile küresel tarifeler ve sınır ötesi ticaret engelleri (%37) takip etmektedir. Bu bulgular, küresel tedarik zincirlerinde ve girdi maliyetlerinde süregelen belirsizliklerin etkisini sürdürdüğünü göstermektedir.

Düzenleyici gereklilikler de öne çıkmaktadır. Katılımcıların % 38'i, AB Döngüsel Ekonomi Yasası'nın (Circular Economy Act - CEA) ekipman stratejileri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. CEA, "al-üret-at" (take-make-dispose) modelini dönüştürerek 2030 yılına kadar mevcut döngüsellik oranını iki katına çıkarmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, ikincil hammaddelerin kullanımını artırmayı ve buna bağlı olarak birincil hammaddelere olan talebi azaltmayı amaçlamaktadır. Ancak Avrupa Çevre Ajansı (European Environment Agency) gibi resmî kuruluşlar, döngüsellik alanındaki ilerlemenin bugüne kadar yavaş olduğunu ve AB'nin döngüsel malzeme kullanım oranını hedeflenen tarihe kadar iki katına çıkarma hedefinin gerisinde kaldığını belirtmektedir.

Benzer şekilde, katılımcıların %38'i ESG derecelendirmeleri ve yatırımcı beklentilerinin ekipman yatırım kararları üzerinde önemli bir baskı oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, Sürdürülebilir Finans Açıklama Tüzüğü (SFDR) (%37) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) (%37) de satın alma kararlarını önemli ölçüde etkileyen düzenlemeler arasında gösterilmektedir.

Bu karmaşıklık, liderlerin riski nasıl değerlendirdiğine de yansıyor. Katılımcıların yaklaşık onda dördü (%39), CAPEX planları açısından en büyük belirsizlik kaynağının yasal düzenlemelere uyum (regulatory compliance) olduğunu belirtiyor. Bu oran, makroekonomik politika ve jeopolitik risklerin oldukça önünde yer alıyor; söz konusu riskler sırasıyla katılımcıların %24'ü ve %21'i tarafından belirtiliyor.



ŞEKİL 5

KATILIMCILARIN UZUN VADELİ CAPEX YATIRIMLARINA BAĞLILIK
KONUSUNDAKİ GÜVENİNİ GÜÇLÜ ŞEKİLDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Veriler birlikte değerlendirildiğinde, ekipman stratejisinin yoğun bir dış etken ağı tarafından şekillendirildiği görülüyor. Uyumluluk gereklilikleri, ticaret riskleri ve sürdürülebilirlik baskıları artık CAPEX kararlarını doğrudan etkiliyor ve üst düzey yöneticiler için süreci daha karmaşık hale getiriyor.

Yaşam döngüsü değerlendirmeleri halihazırda satın
alma davranışlarını şekillendiriyor.

Yaşam döngüsü etkilerinin anlaşılması, ekipman kararlarının nasıl alındığını şimdiden etkiliyor. Kullanım ömrü sonu yönetimi (end-of-life management), artık ihtiyaç duyulmayan ekipmanların yönetilmesi için kullanılan süreç ve kontrolleri ifade eder. Bu kapsam; ekipmanların nasıl takip edildiğini, yeniden tahsis edildiğini, yenilendiğini (refurbished), tekrar kullanıldığını, geri dönüştürüldüğünü veya elden çıkarıldığını; ayrıca uyumluluk ve raporlama için gerekli dokümantasyonu içerir.

Katılımcıların üçte ikisinden fazlası (%68), kullanım ömrü sonu yönetiminin kolaylığının satın alma kararlarında etkili veya çok etkili olduğunu ifade etmektedir. Teknoloji sektöründe çalışan katılımcılar için bu oran %73'e yükselmektedir; bu da hızlı inovasyon döngülerini ve elektronik atıklar üzerindeki artan denetimi yansıtmaktadır. Benzer şekilde, tarım sektöründe de katılımcıların %70'i satın alma kararlarının yaşam döngüsü yönetiminin kolaylığından etkilendiğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan tüm sektörler genelinde, yalnızca %10'luk bir kesim kullanım ömrü sonu (end-of-life) değerlendirmelerinin satın alma kararlarında az etkili olduğunu ya da hiç etkili olmadığını belirtmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik kriterlerinin satın alma karar süreçlerine giderek daha fazla entegre edildiğini göstermektedir.

ŞEKİL 6

AVRUPA GENELİNDE KATILIMCILAR ARASINDA, EKİPMANIN KULLANIM ÖMRÜ SONU YÖNETİMİNİN KOLAYLIĞININ SATIN ALMA KARARLARINA ETKİSİ

25%

ÇOK ETKİLİ

Ekipman yatırım kararlarımızda belirleyici temel faktörlerden biridir.

43%

ETKİLİ

Yeni ekipman yatırımlarını değerlendirirken düzenli olarak dikkate aldığımız bir unsurdur

22%

ORTA DÜZEYDE ETKİLİ

Ekipmanın türüne bağlı olarak zaman zaman kararlarımızı etkileyen faktördür

9%

SINIRLI DÜZEYDE ETKİLİ

Zaman zaman dikkate alınsa da, kararlarımızı yönlendiren temel unsurlardan biri değildir

1%

ETKİLİ DEĞİL

Satın alma kararlarımız üzerinde çok az etkisi vardır ya da hiç etkisi yoktur.

Bu bağlamda, finansman yapıları, varlığın yaşam döngüsü boyunca sorumlulukların ve teşviklerin nasıl organize edildiğini etkileyebilir. Yapılandırılmış geri dönüş mekanizmalarını içeren çözümler; özellikle uygun operasyonel kabiliyetler ve işleyen ikincil pazarlarla desteklendiğinde, varlıkların yeniden konumlandırılmasını, yenilenmesini veya yeniden kullanılmasını kolaylaştırabilir.

Ancak, yalnızca finansman yapıları yaşam döngüsü veya döngüsel ekonomi sonuçlarını belirlemez. Bu sonuçlar; ürün tasarımı, bakım uygulamaları, tedarik zinciri koordinasyonu ve varlıkların zaman içinde etkin şekilde izlenmesi ve yönetilmesi gibi daha geniş bir faktör setine bağlıdır.

Bu durum, kurumların ekipman stratejisine yaklaşımında daha geniş bir dönüşümü yansıtmaktadır. Yasal gereklilikler ve sürdürülebilirlik beklentileri arttıkça, yaşam döngüsü değerlendirmeleri karar alma süreçlerinde daha görünür hale gelmektedir. Buna yanıt olarak kuruluşlar, varlıkların satın alma sonrasında nasıl yönetildiğine; yani nasıl bakım gördüğüne, yeniden değerlendirildiğine veya kullanım dışı bırakıldığına daha fazla önem vermektedir.

Operasyonel kiralama, kiralama ve diğer kullanım bazlı modeller gibi erişim odaklı yaklaşımlar bazı durumlarda bu hedefleri destekleyebilse de, bunların etkinliği çevresindeki ekosistemin olgunluğuna ve dönüşümü destekleyen organizasyonel yetkinliklerin mevcut olmasına bağlıdır. Bu nedenle yaşam döngüsü sonuçları, finansman yapısından olduğu kadar uygulama ve koordinasyondan da etkilenmektedir.

Bu dinamikler tüm pazarlarda aynı değildir. Coğrafi farklılıklar, yaşam döngüsü değerlendirmelerine farklı olgunluk seviyelerinde öncelik verildiğini göstermektedir.

Örneğin, Danimarka, kullanım ömrü sonu yönetimini çok zor veya son derece zor bulan liderlerin en yüksek orana sahip olduğu ülkedir (%70). Buna rağmen Danimarka, yaşam döngüsü değerlendirmelerinin ekipman tedarik kararları üzerinde en fazla etkili olduğu ülkelerden biri olarak da öne çıkmaktadır. Bu durum, artan farkındalık ve düzenleyici baskının her zaman operasyonel hazırlık ve düzeyiyle paralel ilerlemediğini göstermektedir.

Buna karşılık Hollanda, yaşam döngüsü değerlendirmelerinin ekipman tedarik kararları üzerindeki etkisinin daha düşük olduğu ülkelerden biridir (%60). Bu durum, yaşam döngüsü yaklaşımının benimsenmesi veya önceliklendirilmesi açısından farklı bir aşamada olunduğuna işaret etmektedir.

Bu farklılıklar birlikte değerlendirildiğinde, raporun temel mesajlarından birini desteklemektedir: Yaşam döngüsü sorumluluğu Avrupa genelinde ekipman stratejilerinin giderek daha merkezi bir unsuru haline gelirken, bu yaklaşımın benimsenme hızı ve uygulamadaki olgunluk düzeyi pazardan pazara önemli ölçüde farklılık göstermektedir.



KATILIMCILARIN %87' Sİ, SAHİP OLDUKLARI EKİPMANLARIN KULLANIM ÖMRÜ SONU YÖNETİMİNİ BELİRLİ ÖLÇÜDE ZORLAYICI BULMAKTADIR.

Kullanım Ömrü Sonu Yönetimi, Yaşam Döngüsü Görünürlüğü Açığını Ortaya Çıkıyor

Kullanım ömrü sonu yönetimi satın alma kararlarında giderek daha kritik bir rol oynasa da, sahip olunan ekipmanların yenilenmesi, geri dönüştürülmesi ve sorumlu şekilde elden çıkarılmasının yönetimi giderek daha zor hale gelmektedir.

Katılımcıların yaklaşık onda dokuzu (%87), sahip olunan ekipmanların kullanım ömrü sonunun yönetiminin bir dereceye kadar zorlayıcı olduğunu belirtmektedir. Bunların %13'ü bunu son derece zorlayıcı, %44'ü çok zorlayıcı ve %30'u orta düzeyde zorlayıcı olarak tanımlamaktadır. Bu da zorluğun istisna değil, norm haline geldiğini göstermektedir.

Ülke bazındaki farklılıklar, konunun ne kadar yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Danimarka, kullanım ömrü sonu yönetimini çok zorlayıcı veya son derece zorlayıcı bulan liderlerin en yüksek oranına (%70) sahiptir. Bu durum dikkat çekicidir; çünkü aynı zamanda Danimarka, bu değerlendirmelerin satın alma kararlarını en güçlü şekilde etkilediği ülke olarak öne çıkmaktadır.

Bu durum, niyet ile operasyonel hazırlık arasında bir boşluk olduğunu göstermektedir.

Varlığın izlenebilirliği, yenileme süreçleri ve kullanım ömrü sonu koordinasyonuna yönelik artan beklentiler, sektörler genelinde satın alma kriterlerini yeniden şekillendirmektedir. Ancak operasyonel zorlukların yaygın olması, birçok kuruluşun satın alma sonrasında varlıkları etkin şekilde yönetebilmek için gerekli iç süreçleri ve dış iş ortaklıklarını hâlâ geliştirme aşamasında olduğunu göstermektedir. Beklenti ile uygulama arasındaki bu fark, niyet eksikliğinden ziyade yaşam döngüsü sorumluluğunun giderek artan karmaşıklığını yansıtmaktadır.

Sahiplik Hâlâ Önemli, Ancak Esneklik Giderek Daha Belirleyici Hale Geliyor

Ekipman stratejilerini yeniden şekillendiren artan baskılara rağmen, mülkiyet birçok kuruluş için önemini korumaktadır. Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (%63), mülkiyetin rekabet gücü açısından önemli olduğunu belirtirken, %17'si rekabetçilik açısından "temel unsur" olarak tanımlamaktadır.

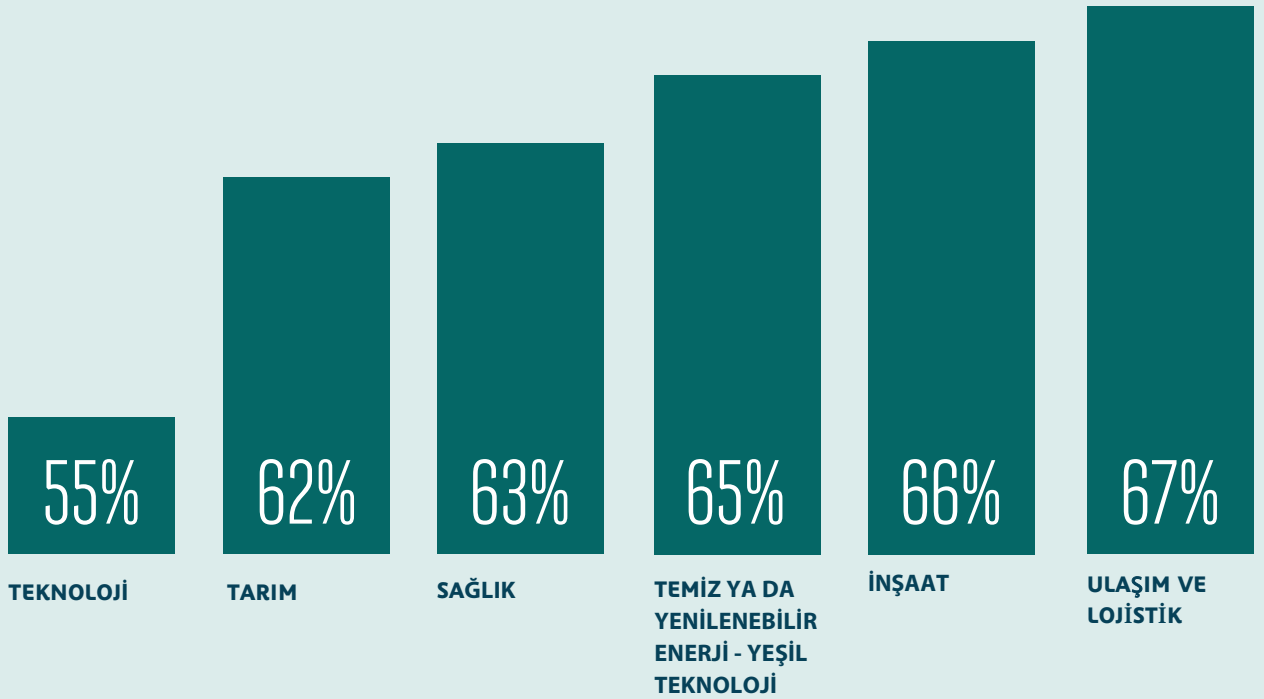
Uygulamada, bazı finansman yapıları — belirli leasing türleri de dahil olmak üzere — uzun vadeli kontrol ve erişim sağladığında "mülkiyet benzeri" olarak algılanabilmektedir. Bu da erişim bazlı modeller gelişirken bile mülkiyetin neden önemli olmaya devam ettiğini açıklamaktadır.

Mülkiyetin önemi özellikle varlık yoğun sektörlerde daha belirgindir. Örneğin ulaştırma ve lojistik sektöründe katılımcıların %67'si, rekabet gücünü korumak için mülkiyetin önemli olduğunu belirtirken, %22'si bunun hayati olduğunu ifade etmektedir. İnşaat ve temiz enerji sektörleri de mülkiyete benzer düzeyde önem vermekte olup, sırasıyla %66 ve %65 oranında katılımcı bunu önemli görmektedir.

Bununla birlikte, tüm sektörlerde katılımcıların %26'sı, mülkiyetin öneminin iş alanına veya varlık türüne bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu durum, kuruluşların hangi durumlarda mülkiyetin gerekli olduğunu ve hangi durumlarda alternatif yaklaşımların daha uygun olabileceğini değerlendirirken; kontrolün yanında esneklik ve bağlamın da giderek daha önemli hale geldiğini göstermektedir.

ŞEKİL 7

REKABET GÜCÜ AÇISINDAN SAHİPLİĞİN ÖNEMLİ OLDUĞUNU BELİRTEN KATILIMCILARIN ORANI, SEKTÖR BAZLI DAĞILIM

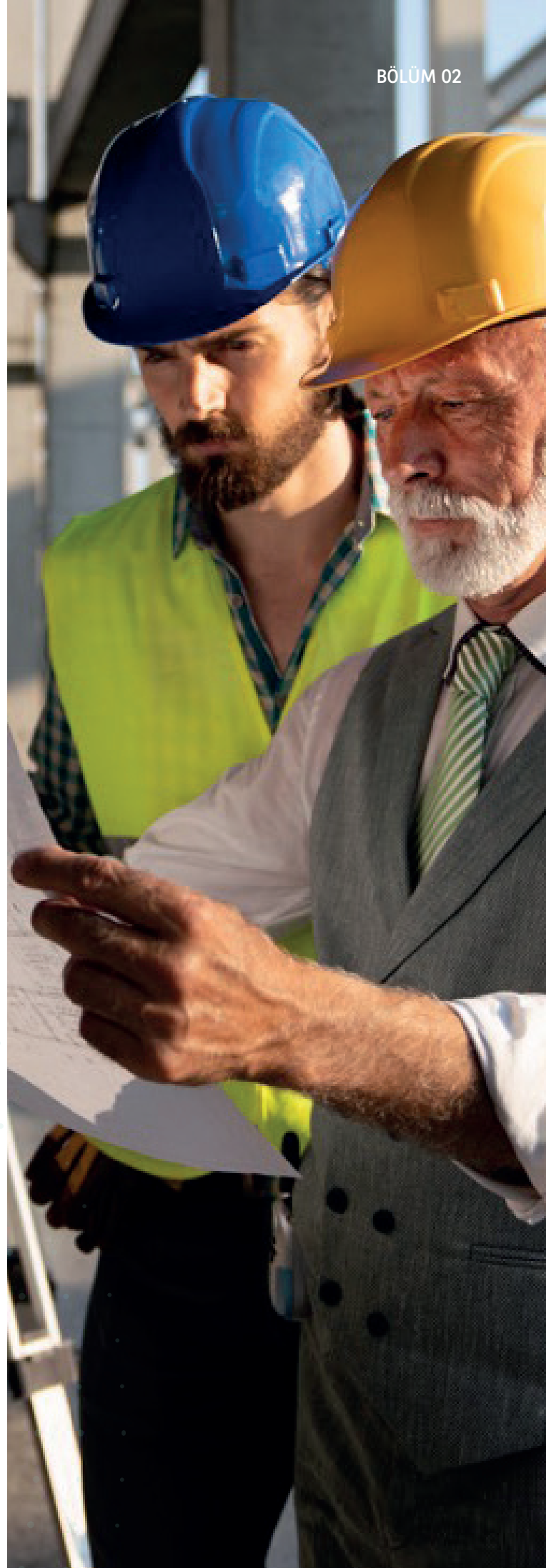


TEMEL ÇIKARIM

Bu bölümdeki bulgular, ekipman stratejisinden beklenen kapsamın giderek genişlediğini göstermektedir. Düzenleyici gereklilikler, raporlama yükümlülükleri ve kullanım ömrü sonu süreçlerinin karmaşıklığı, satın alma kararlarının nasıl alındığını giderek daha fazla şekillendirmekte; yaşam döngüsü sorumluluğunu ikincil bir değerlendirme olmaktan çıkarıp daha merkezi bir konuma taşımaktadır. Ancak veriler aynı zamanda artan beklentiler ile operasyonel hazırlık arasında bir boşluk olduğunu da ortaya koymaktadır. Birçok kuruluş için, varlıkların satın alma sonrasında etkin şekilde yönetilmesi hâlâ gerçek ve yaygın bir zorluk olmaya devam etmektedir.

Bu boşluk kısmen yapısal bir sorundur. Satın alma ve amortisman odaklı tasarlanmış mülkiyet modelleri, günümüzde yaşam döngüsü sorumluluğunun gerektirdiği görünürlük, izlenebilirlik veya koordinasyonu her zaman sağlayamamaktadır. Dış baskılar artmaya devam ettikçe, kuruluşlar yalnızca maliyet ve kontrolü değil; aynı zamanda esnekliği ve uçtan uca yaşam döngüsü yönetimini de kapsayan ekipman stratejileri aramaktadır.

Kullanım bazlı modeller, doğru operasyonel yetkinliklerle desteklendiğinde; varlık iadesini, yeniden konumlandırmayı ve daha iyi yaşam döngüsü görünürlüğünü kolaylaştıran sözleşmesel çerçeveler sunabilir. Artan sürdürülebilirlik ve uyum beklentileriyle hareket eden kuruluşlar için, ekipmanın nasıl finanse edildiği; bu sorumlulukların uygulamada nasıl yönetildiğinin giderek daha önemli bir parçası haline gelmektedir.



BÖLÜM 03

KULLANIM
EKOSİSTEMİ

Talep, Engeller ve Ölçeklenme Koşulları

Önceki bölümlerde, geleneksel mülkiyet modellerinin neden sorgulanmaya başlandığı ele alınmıştır; hızlanan teknolojik eskime, sermayenin uzun süre bağlı kalması ve kullanım ömrü sonu yönetimindeki zorluklar bunların başlıcalarıdır. Tüm bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, kullanım bazlı ve leasing modelleri için güçlü bir teorik gerekçe ortaya çıkmaktadır.

Ancak yalnızca teori, yaygın benimsemeyi sağlamaz. Niyet mevcut olsa da ve kullanım bazlı modeller bazı ekipmanlara erişimde hâlihazırda rol oynasa da, dönüşüm halen kademeli ilerlemektedir.

Bu bölüm, günümüzde kullanım dönüşümünün gerçek durumunu incelemektedir: talebin hâlihazırda nerede bulunduğu, benimsemenin neden beklenenden daha hızlı ilerlemediği ve kuruluşların kullanım bazlı modelleri daha geniş ölçekte yaygınlaştırmasını engelleyen faktörlerin neler olduğu.

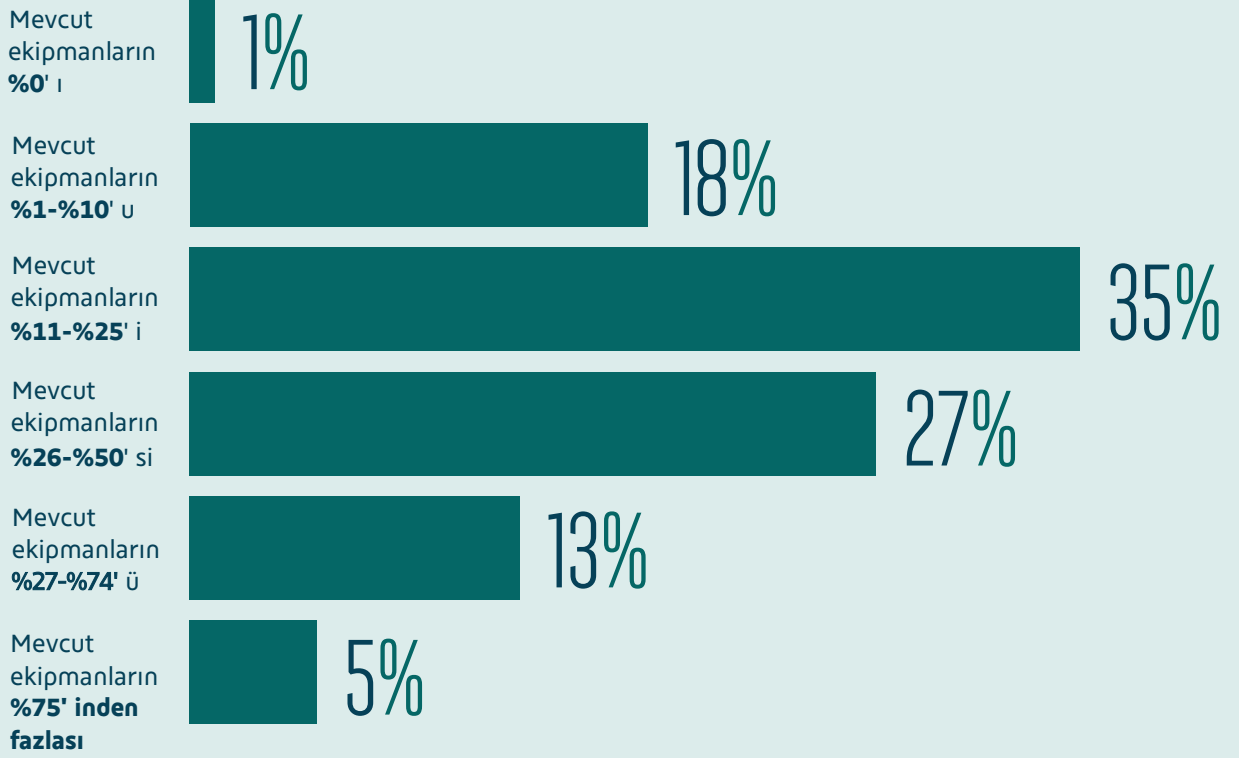
Kullanım Bazlı Modeller Günümüz Ekipman Ekosisteminin Bir Parçası Haline Gelmiş Durumda, Ancak Liderler Yakın ve Orta Vadede Bu Modellerin Nasıl Gelişeceği Konusunda Temkinli

Kullanım bazlı ve leasing modelleri, birçok kuruluş için satın alma süreçlerine zaten entegre olmuş durumdadır. İş liderlerine, hâlihazırda leasing veya kullanım bazlı modeller aracılığıyla erişilen ekipman oranını tahmin etmeleri istendiğinde, %45'i ekipmanlarının en az dörtte birinin bu kategoriye girdiğini belirtmektedir. Küçük bir grup ise kullanım bazlı modellere çok daha yoğun şekilde bağlıdır; %5'i ekipmanlarının dörtte üçünden fazlasına bu yöntemle eriştiklerini ifade etmektedir.

Diğer uçta ise, katılımcıların yalnızca %19'u ekipmanlarının %10 veya daha azına leasing veya kullanım bazlı modeller aracılığıyla eriştiklerini belirtmektedir. İnşaat sektöründe çalışan iş liderleri için bu oran %28'e kadar yükselmektedir.

ŞEKİL 8

LEASING VEYA KULLANIM BAZLI MODELLER ARACILIĞIYLA ERİŞİLEN EKİPMANLARIN YÜZDESEL DAĞILIMI



Sonuçlar, kullanım bazlı modellere yönelik ilgi olmasına rağmen, liderlerin bu modellerin yakın ve orta vadede nasıl gelişeceği konusunda temkinli olduklarını göstermektedir.

Önümüzdeki beş yıl içinde leasing veya kullanım bazlı modeller aracılığıyla erişilen ekipman oranının nasıl değişeceği sorulduğunda, iş liderlerinin yarısından fazlası (%53) bu oranın aynı kalmasını veya artmasını beklemektedir. Daha detaylı incelendiğinde, %38'i oranın genel olarak aynı kalacağını, %14'ü ise artacağını öngörmektedir.

Yaklaşık yarısı (%47) ise bir azalma beklemektedir. Bu temkinli yaklaşım, şu anda tüm yatırım kararlarını sınırlayan aynı makro baskıları yansıtmaktadır. Merkez bankası faiz politikası, ekipman yatırım kararları üzerindeki dış baskılar arasında en üst sırada yer almakta olup, liderlerin %42'si tarafından belirtilmiştir. Yüksek sermaye maliyeti, kullanım modelinin kendisinin yeniden değerlendirilmesinden ziyade, her türlü taahhüt üzerinde bir fren etkisi yaratmaktadır.

Leasing modellerinin benimsenmesindeki engeller

Bu tereddüdü anlamak amacıyla araştırma, liderlerin kullanım bazlı veya leasing modellerinin daha geniş ölçekte benimsenmesini değerlendirirken karşılaştıkları engelleri incelemektedir. Sonuçlar, yaşanan engellerin tek bir nedenden değil, pratik kısıtların birleşiminden kaynaklandığını göstermektedir.

En sık belirtilen engeller kültürel ve yapısal niteliktedir. Katılımcıların yaklaşık üçte biri (%31), kontrol sahibi olma tercihini öne çıkarırken, aynı oran uygun tedarikçi seçeneklerinin azlığı veya uygun tekliflerin sınırlı bulunmasını belirtmiştir. Bir diğer yaygın engel ise zaman içinde daha yüksek maliyet algısıdır; iş liderlerinin %29'u bunu bir sorun olarak ifade etmiştir.

Veriler ayrıca kullanım bazlı modellerin yaygın benimsenmesinin önündeki operasyonel ve organizasyonel engelleri de ortaya koymaktadır; %28'i kullanım ve leasing modelleri hakkında kurum içi farkındalık ve anlayış eksikliğini belirtirken, aynı oran sözleşme sonu süreçlerine ilişkin belirsizliği vurgulamaktadır. Araştırmaya katılan iş liderlerinin yalnızca %1'i ise hiçbir önemli engel bulunmadığını ifade etmiştir.

£%+d, 9

KATILIMCILARIN LEASING VEYA KULLANIM BAZLI MODELLERİN DAHA FAZLA KULLANIMINI ENGELLEYEN BAŞLICA BARIYERLER .

31%

SAHİPLİĞİ TERCİH ETME
EĞİLİMİ (KURUM
KÜLTÜRÜ/ KONTROL)

28%

SÖZLEŞME BİTİŞ
SÜRECİNE İLİŞKİN
BELİRSİZLİK

31%

TEDARİKÇİ
SEÇENEKLERİNİN
YETERSİZLİĞİ VEYA
SINIRLI MALİYET ALGISI

25%

MUHASEBE VEYA RAPORLAMA
SÜREÇLERİNDEKİ
KARMAŞIKLIK

29%

ZAMAN İÇİNDE DAHA
YÜKSEK MALİYET ALGISI

24%

SATIN ALMA
POLİTİKALARINDAN
KAYNAKLANAN
KISITLAMALAR

28%

KURUM İÇİNDE
FARKINDALIK VEYA
BİLGİ EKSİKLİĞİ

1%

ÖNEMLİ BİR
ENGEL
BULUNMUYOR

Sektör bazındaki farklılıklar, ekosistem olgunluğunun rolünü ortaya koymaktadır. Tarım sektöründe faaliyet gösteren iş liderlerinin %41'i, tedarikçi seçeneklerinin yetersizliğini benimsemenin önündeki en büyük engel olarak belirtmiştir; bu oran tüm sektörler arasında en yüksek seviyededir.

Yenilenebilir enerji sektöründe sahiplik ve kontrol tercihi en belirgin unsur olarak öne çıkarken (%35), sağlık sektöründe ise muhasebe ve raporlama karmaşıklığı en sık belirtilen engel olmuştur (%27).

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, talep ve ilgi mevcut olsa dahi benimsemenin neden eşit şekilde ilerlemediğini ve süreci yavaşlatan sürtünme noktalarını açıkça göstermektedir.

KATILIMCILARIN 50%'Sİ
GELENEKSEL CAPEX MODELLERİNİN
İŞLETMELERİ GEREKSİZ FİNANSAL
RİSKLERE MARUZ BIRAKTIĞINI
DÜŞÜNMEKTEDİR.

ŞEKİL 10

KATILIMCILARIN KULLANIM BAZLI VE
LEASING MODELLERİNİN FAYDALARINA
İLİŞKİN İFADELERE KATILIM ORANI

50%

GELENEKSEL CAPEX MODELLERİ
İŞLETMELERİ GEREKSİZ FİNANSAL
RİSKLERE MARUZ BIRAKIYOR

50%

GELECEKTE İŞLETMELERİN
KULLANIM TEMELLİ İŞ
MODELLERİNDEN DAHA FAZLA
YARARLANACAĞINI DÜŞÜNÜYOR

49%

EKİPMANLARA ERİŞİMDE DAHA
FAZLA ESNEKLİK SAĞLANMASI,
KURULUŞLARIN ANİ PAZAR PAYI
DEĞİŞİKLİKLERİNE VEYA TALEP
DALGALANMALARINA DAHA İYİ
YANIT VERMELİNE YARDIMCI
OLACAKTIR

48%

LEASING MODELLERİ ARACILIĞIYLA
DAHA YENİ TEKNOLOJİLERE
ERİŞİMİN KURULUŞLARININ ESG
VE DÜZENLEYİCİ HEDEFLERE
ULAŞMASINI KOLAYLAŞTIRACAĞINI
DÜŞÜNÜYOR

46%

LEASING MODELLERİ TEKNOLOJİK
ESKİME RİSKİNİN AZALTILMASINA
YARDIMCI OLUYOR

46%

KULLANIM TEMELLİ İŞ
MODELLERİNİN
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİNE
ULAŞMAYI KOLAYLAŞTIRACAĞINI
DÜŞÜNÜYOR

KATILIMCILARIN %48'İ, LEASING
YOLUYLA DAHA YENİ TEKNOLOJİLERE
ERİŞİMİN ESG VE DÜZENLEYİCİ
GEREKİLİKLERİ KARŞILAMAYI
KOLAYLAŞTIRACAĞINI BELİRTMEKTEDİR.

Liderler kullanım bazlı modellerin faydalarını giderek daha fazla kabul ediyor

Bu benimseme engellerine rağmen, liderler kullanım bazlı ve leasing modellerinin sağlayabileceği sonuçların genel olarak farkındadır.

Avrupalı iş liderlerinin yarısı (%50), geleneksel CAPEX modellerinin işletmeleri gereksiz finansal risklere maruz bıraktığını kabul ederken, aynı orandaki katılımcı gelecekte kuruluşlarının kullanım bazlı modellere daha fazla yönelmesinin muhtemel olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı (%49), ekipmana erişimde esnekliğin ani piyasa değişimlerine daha iyi yanıt vermelerine yardımcı olacağını düşünmektedir.

Sürdürülebilirlik ve teknoloji odaklı değerlendirmeler de öne çıkmaktadır; katılımcıların %48'i leasing yoluyla daha yeni teknolojilere erişimin ESG ve düzenleyici gereklilikleri karşılamayı kolaylaştıracağını ifade etmektedir. Bir diğer %46'lık kesim kullanım bazlı modellerin sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyeceğini belirtirken, aynı oran leasingin teknolojik eskime riskini azaltmaya yardımcı olduğuna inanmaktadır.

Bu yanıtlar, liderlerin kullanım bazlı yaklaşımları yalnızca bir finansman alternatifi olarak değil; esnekliği artıran ve teknolojik değişime maruziyeti yönetmeye yardımcı olan stratejik araçlar olarak gördüğünü göstermektedir. Ancak bu faydaların uygulamada gerçekleşip gerçekleşmeyeceği; sözleşme yapısına, varlığın niteliğine, kullanım yoğunluğuna ve mevcut piyasa koşullarına bağlıdır.

Etkinleştirme, benimsenmeyi belirleyecek

Bir kez daha görüyoruz ki, iş dünyası liderleri kullanım bazlı modellerin sunduğu faydalara olumlu yaklaşmaktadır. Tüm coğrafyalardaki iş liderlerinin yarısından fazlası (%58), kullanım bazlı veya leasing modelleri aracılığıyla ekipmanlara daha fazla erişim sağlamaları halinde işletmelerinin daha çevik olacağını kabul etmektedir. Ancak ilginç bir şekilde, leasingin faydaları birçok iş lideri tarafından iyi bilinmesine rağmen, katılımcıların yaklaşık üçte biri (%31) bu konuda hâlâ nötr kalmaktadır.

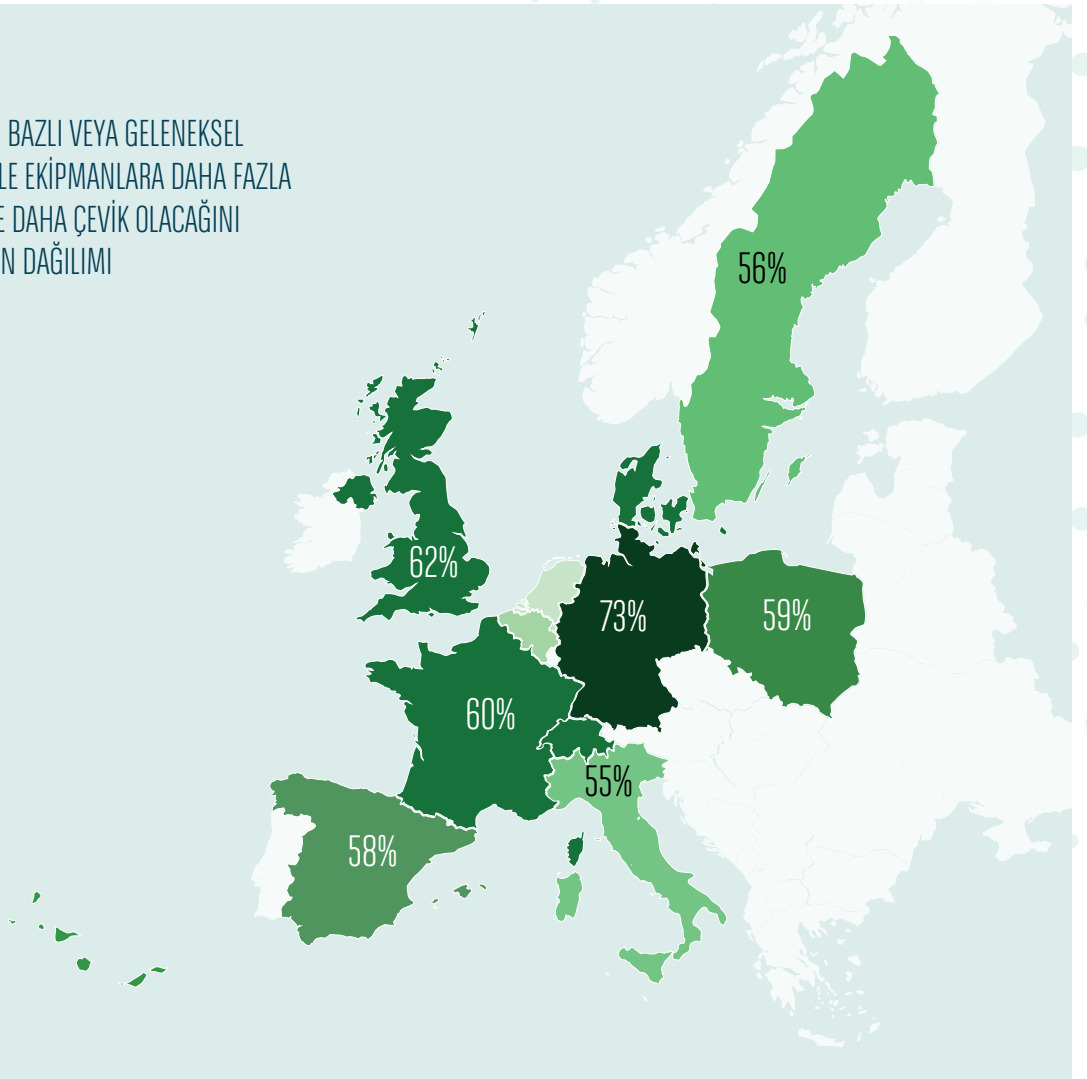
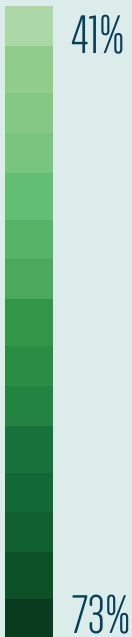
Almanya'da ise iş liderlerinin neredeyse dörtte üçü (%73), kullanım bazlı modellerin işletmelerini daha çevik hale getireceğine inanmaktadır. Avrupa ortalaması olan %58 ile karşılaştırıldığında bu durum, kullanım bazlı modellerin stratejik değerinin Avrupa'nın en büyük ekonomisinde zaten güçlü bir şekilde benimsendiğini ve bu pazardaki liderlerin faydalarına dair farkındalığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Veriler, kullanım bazlı ve leasing modellerinin gelecekteki büyümesinin; karmaşıklığın azaltılmasına, maliyetler ve sözleşmeler konusundaki netliğin artırılmasına ve kullanımı erişmesi ve yönetmesi daha kolay hale getiren olgun ekosistemlerin oluşturulmasına bağlı olacağını göstermektedir.

ŞEKİL 11

İŞLETMELERİN KULLANIM BAZLI VEYA GELENEKSEL KİRALAMA YÖNTEMLERİYLE EKİPMANLARA DAHA FAZLA ERİŞİMİ OLMASI HALİNDE DAHA ÇEVİK OLACAĞINI SÖYLEYEN KATILIMCILARIN DAĞILIMI

ÜLKELERE GÖRE DAĞILIM

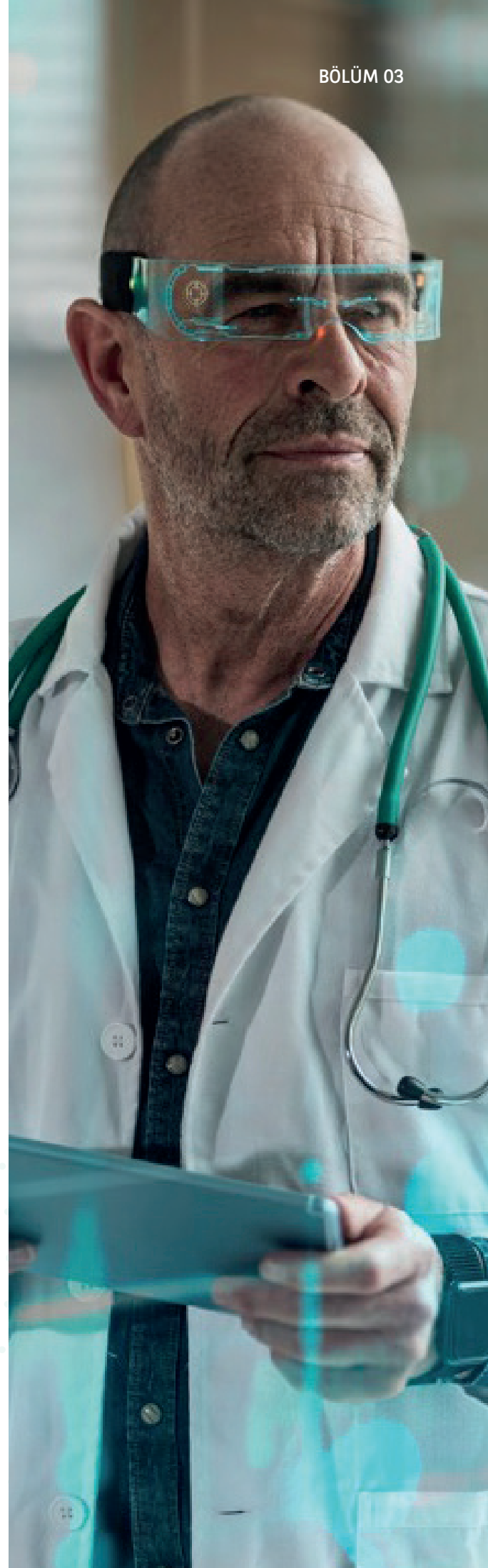


TEMEL ÇIKARIM

Bu bölümdeki bulgular, liderlerin kullanım bazlı modellerin; esneklik, performans ve teknolojik eskimeye maruz kalmanın azaltılması gibi potansiyel faydalarını, ayrıca algılanan sürdürülebilirlik avantajlarını kabul ettiğini göstermektedir.

Ancak benimsenme doğrusal bir şekilde hızlanmamaktadır. Bunun yerine, mevcut ortamda kullanım bazlı modellerin ölçeklenmesini zorlaştıran pratik, yapısal ve kültürel engeller tarafından sınırlandırılmaktadır.

Bu da kullanım bazlı modellere geçişi iştah meselesinden çok, olanak sağlama meselesi haline getirmektedir. Bu sürtünmenin aşılması; daha net değer önerileri, kurum içinde daha güçlü anlayış, daha olgun tedarikçi ekosistemleri ve yalnızca sahipliğe değil yaşam döngüsü yönetimine odaklanan finansman modelleri gerektirecektir.



SONUÇ

ESNEKLİK VE
DAYANIKLILIK İÇİN
EKİPMAN
STRATEJİSİNİN
YENİDEN
TASARLANMASI**Hızlanan değişim çağında sahiplik
ve erişim arasında denge kurmak**

Bu Outlook raporunun bulguları, kuruluşların ekipman kararlarını değerlendirme biçiminde yapısal bir değişime işaret etmektedir. Sektörler genelinde liderler; daha hızlı teknoloji döngülerine, daha sıkı sermaye koşullarına ve varlıkların tüm yaşam döngüsü boyunca nasıl yönetildiğine yönelik artan beklentilere yanıt vermektedir. Bu baskılar geçici dalgalanmalar değildir. Bunlar, işletmelerin belirsiz bir ortamda uzun vadeli taahhütleri nasıl yönettiğine dair daha derin bir yeniden kalibrasyonu yansıtmaktadır.

Değişen yalnızca ekipmanın nasıl finanse edildiği değil, aynı zamanda daha geniş iş önceliklerini nasıl desteklediğidir. Ekipman kararları giderek daha fazla esneklik, teknoloji yenileme, düzenleyici gereklilikler ve koşullar değiştiğinde uyum sağlama yeteneği ile ilişkilendirilmektedir.

Uzun yıllar boyunca ekipman stratejisi büyük ölçüde sahiplik, maliyet verimliliği ve amortisman planlaması etrafında şekillenmiştir. Bugün ise bu yaklaşım genişlemektedir. Varlıkların tam geri dönüş sağlanmadan önce teknolojik olarak eskime riski taşıdığı durumlarda, fiziksel ekipmanlara bağlanan sermayenin başka alanlara yatırım yapma kabiliyetini sınırladığı ortamlarda ve yaşam döngüsü sorumluluklarının satın alma aşamasının ötesine geçerek takip, raporlama ve kullanım ömrü sonu koordinasyonunu kapsadığı durumlarda, finansman tercihleri daha geniş iş stratejisinin bir parçası haline gelmektedir.

Sahiplik, özellikle kullanım ömrü uzun, istikrarlı ve kullanım oranı öngörülebilir varlıklar için önemli bir rol oynamaya devam etmektedir. Sahiplik ile erişim arasındaki uygun denge; varlık türüne, sektör olgunluğuna, kullanım profiline ve stratejik önceliklere göre değişecektir. Ancak veriler, hızlı inovasyon, ekonomik dalgalanma ve artan hesap verebilirlik talepleriyle şekillenen pazarlarda birçok kuruluşun kalıcı sermaye taahhüdünün varsayılan yaklaşım olarak kalıp kalmaması gerektiğini yeniden değerlendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamlarda kullanım bazlı modeller yalnızca alternatif finansman mekanizmaları olarak değil, aynı zamanda esnekliği korumak ve riski varlığın yaşam döngüsü boyunca daha etkin dağıtmak için pratik araçlar olarak değerlendirilmektedir.

Geri dönüş koşullarının en baştan sözleşmesel olarak tanımlandığı erişim bazlı yaklaşımlar, kuruluşların teknolojik değişime ve değişen piyasa koşullarına daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Benimsenme halen sektör olgunluğu ve ekosistem hazırlığına bağlı olarak eşit olmayan bir şekilde ilerlemektedir. Ancak katılımcıların neredeyse yarısının ekipmanlarının önemli bir bölümünü halihazırda erişim bazlı modeller aracılığıyla finanse ettiği göz önüne alındığında, ekipman stratejisindeki bu evrimin birçok kuruluşta şimdiden şekillenmeye başladığı görülmektedir.

Dolayısıyla tartışma, sahiplik ile kullanım arasında ikili bir seçim değildir. Asıl mesele, ekipman stratejisini daha hızlı inovasyon döngüleri, sınırlı sermaye ve artan yaşam döngüsü beklentileriyle uyumlu hale getirmektir. Amaç, varlık kararlarının dayanıklılığı güçlendirmesi ve onu kısıtlamamasını sağlamaktır.

Kuruluşlar; varlık ömrünün uzatılması, yeniden kullanım ve değer korunumu gibi döngüsel ekonomi prensipleriyle uyumlu modelleri benimsedikçe, esneklik ve koordineli yaşam döngüsü yönetimini mümkün kılan finansman yapıları bu çerçevenin destekleyici bir parçası olabilir. Ancak döngüsel sonuçlar, finansman yapısının kendisi kadar ürün tasarımına, operasyonel kabiliyete ve değer zincirleri boyunca iş birliğine de bağlıdır.

Değişimin sürekli olduğu ve hesap verebilirliğin arttığı bir ortamda, uzun vadeli rekabet gücünü koruma olasılığı en yüksek olan kuruluşlar; esnekliği, erişimi ve yaşam döngüsü koordinasyonunu ekipman stratejisinin temel unsurları olarak ele alan kuruluşlar olacaktır – sahipliği varsayılan başlangıç noktası olarak görmek yerine. İş liderlerinin yarısından fazlasının kullanım seviyelerinin korunacağını veya artacağını öngörmesi de bu yönelimle uyumludur. Kısa vadeli temkinlilik mevcut olduğunda ise bu, yüksek faiz oranları ve sermaye maliyeti belirsizliği gibi tüm yatırım kararlarını yavaşlatan aynı makro baskıları yansıtmaktadır; temel argümanın zayıfladığını değil. Ekipman daha hızlı eskimekte, sermayenin varlıklara kilitlenmesi büyümeyi sınırlamakta ve kullanım ömrü sonu yönetiminin karmaşıklığı artmaktadır – bunlar faiz döngülerinden bağımsız olarak var olan ve teknoloji hızlanmaya devam ettikçe daha da yoğunlaşacak baskılardır.

RAPOR HAKKINDA DAHA FAZLA BİLGİ ALMAK VEYA
İŞLETMENİZ İÇİN KULLANIM TEMELLİ LEASING
ÇÖZÜMLERİMİZİ DEĞERLENDİRMEK İSTERSENİZ,
LÜTFEN [LEASINGSOLUTIONS.BNPPARIBAS.COM](https://www.bnpparibas.com/leasing)
ADRESİNİ ZİYARET EDİN



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS