

ACCENTURE TÜRKİYE DİJİTALLEŞME ENDEKSİ



Hızla gelişen teknoloji sayesinde bugün verinin üretilmesi daha da hızlanıyor ve veriye ulaşmak kolaylaşıyor. İnternete erişimin, bilgi işlem gücünün artmasıyla da farklı sektörlerdeki şirketlerin işlerinin bir bölümünü dijital işlere dönüştürdüğüne giderek daha çok tanık oluyoruz. Bugün geldiğimiz noktada büyük bir teknoloji devriminin ortasındayız ve dijitalin artık şirketlerin DNA'sında olması kaçınılmaz...

Dijital dönüşüm konusu ise, Accenture'in tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki operasyonlarının da odağında yer alıyor. Accenture olarak birçok ülkede, önde gelen sektörlerin ve bu sektörlerdeki şirketlerin dijital dönüşüm yolculuklarında nerede olduklarını gösteren ve dijital yetkinliklerini karşılaştıran bir endeks çalışması yapıyoruz. Bu doğrultuda, geçtiğimiz yıl Türkiye'de ilkini gerçekleştirdiğimiz Accenture Dijitalleşme Endeksi'nin ikincisini yine Boğaziçi Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Türkiye Bilişim Vakfı ve Vodafone'un desteği ile tamamlamanın mutluluğunu yaşıyoruz. Endeksin, şirketlere dönüşüm yolculuğunda yol göstereceğine, dolayısıyla da Türkiye ekonomisinin büyümesine önemli katkı sağlayacağına inanıyoruz.

Özel sektörü ve akademik dünyayı bir araya getiren Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışması ile şirketlerin ve sektörlerin dijital profilini çiziyor ve bunu yaparken şirketlerin stratejilerini, müşteriye yönelik hizmetlerini ve iç operasyonlarını ne kadar dijitalleştirdiğini değerlendiriyoruz. Veriye dayalı bir rapor sunuyor ve sayısal sonuçları faydalı birer içgörüyü dönüştürmeyi hedefliyoruz. Çünkü inanıyoruz ki, şirketler bir ülke ekonomisinin en önemli lokomotiflerinden...ve şirketlerin büyüme ve rekabet avantajı sağlamak için dijital dönüşümü tamamlamaları gerekiyor.

Accenture Dijitalleşme Endeksi'nde Kurumsal stratejilerinde en iyi rekabet avantajını sağlayacak şekilde dijitalleşmeye yer veren ve dijitalleşmeyi şirketin ana hedeflerine başarılı bir şekilde entegre eden; müşterileriyle olan iletişimde dijital ürün ve hizmetleri müşteri memnuniyetini en fazla sağlayacak şekilde kullanan; organizasyon içerisindeki iletişim, iç süreç ve operasyonları dijital teknolojiler aracılığıyla en verimli şekilde yürüten ve gelirleri/varlıkları itibarıyla Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında yer alan şirketleri "Dijitalleşme Öncüleri" olarak tanımlıyoruz. Bu anlamda Türkiye'nin oyun kurucu sektör liderlerinin, başarılı bir dijitalleşme süreci ile yeni iş modelleri kurgulamaları, rekabet avantajı kazanmaları, yeni büyüme alanları keşfetmeleri, müşteri memnuniyetini artırmaları, servis kalitesini güçlendirmeleri ve yeni pazarlara bir adım önde girme fırsatı yakalamaları mümkün olabilir. Dijitalleşmenin sunduğu fırsat da Türkiye ekonomisine büyük katkı sağlayarak ülkenin küresel pazardaki duruşunu güçlendirebilir.

Bu yılın endeks sonuçlarına incelediğimizde Türkiye'nin ortalamasının geçen yıla oranla değerlendirilmede dikkate alınan kriterler artmasına rağmen 1 puan artışla yüzde 61'e yükseldiğini görüyoruz. Projede yer alarak endeksin oluşmasına katkı sağlayan firmalarımıza, projeyi akademik olarak destekleyen Boğaziçi Üniversitesi ve ODTÜ'ye sektör desteğini gösteren Türkiye Bilişim Vakfı'na ve Türkiye'nin dijital dönüşümüne büyük katkılar sunan Vodafone'a teşekkürlerimizi sunuyoruz.

DİLNİŞİN BAYEL
ACCENTURE TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

İÇİN- DE- Kİ- LER

YÖNETİCİ ÖZETİ
SAYFA 3

**DİJİTALLEŞME
NEDİR?**
SAYFA 4

**ACCENTURE
DİJİTALLEŞME
ENDEKSİ**
SAYFA 8

**ARAŞTIRMA
SONUÇLARI**
SAYFA 11

**DİJİTALLEŞME
ÖNCÜLERİ VE
ÖZELLİKLERİ**
SAYFA 16

**SONUÇ VE
ÖNERİLER**
SAYFA 30



ENGİN AKSOY

VODAFONE TÜRKİYE

İCRA KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

DİJİTAL GELECEK İÇİN FORMÜL: “HER AN VE HER YERDE” İŞLETMELERİN İŞORTAĞI OLMAK

Dünya hızla dijital bir geleceğe doğru evriliyor; her nesne, her birey, her kurum, her iş, kısacası çevremizde gördüğümüz her şey, dijitalleşme yolunda büyük adımlarla ilerliyor. Dünyayı bekleyen temel sorun ve zorlukları etkili ve sürdürülebilir bir biçimde çözmek için, yaşama, çalışma, hayatta kalma ve etkileşimde bulunma biçimlerimizi kökünden değiştiren teknolojik gelişmelerin oluşturduğu Dördüncü Endüstri Devrimi'nden yararlanmak, "Endüstri 4.0" fırsatını çok iyi değerlendirmek gerekiyor. Yarından sonraki dünyada hayatımızın her alanında "Dijital Dönüşüm ve Ezberbozan Teknolojiler" ile çok sık karşılaşacağız; yeni teknolojilerin ve bilimsel buluşların geçidine tanıklık edeceğiz. Statükoyu bozma, insanların yaşama ve çalışma biçimlerini değiştirme, değer yargılarını yeniden düzenleme, yepyeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlama potansiyeline sahip olan bu teknolojiler, yaşamlarımızda köklü ve kalıcı değişiklikler yaratacak. Bugün, teknolojinin bize sağladığı en büyük fayda, yeni iş yapma biçimleri sunması. Teknolojiye hakimiyet, kurumların ve kültürlerin "vazgeçemeyeceği" kalıcı değişimleri de beraberinde getirecek.

Vodafone olarak, Türkiye'yi dijitalleşmeye götürecek yolda işletmeler için onlara "her an ve her yerde" dokunabilen uçtan uca çözümler geliştiriyor ve uyguluyoruz. İşletmelerin "dijital iş ortağı" olarak tek çatı altında sunduğumuz çözümlerle, dijital bağlantılı yaşamı kurumlar için kolay ve erişilebilir kılmayı hedefliyoruz. Bu hedefle, Türkiye'nin her alanda dijital röntgenini çekiyoruz. Özel ya da kamu, kurumlara dijitalleşme yolculuğunda rehberlik ederken, fırsatları ve riskleri de değerlendirip iş

sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı oluyoruz. Türkiye'de işletmelerin dijital haritasını çıkarmak ve rekabet için ihtiyaçlarını belirlemek üzere Yarına Hazırım Platformu'nu geliştirdik. İşletmelerin dijital olgunluğunu ölçtüğümüz ve dijital yol haritalarını çizdiğimiz bu platform ile Temmuz 2014'ten bu yana toplam 45.000 işletmenin Dijitalleşme Endeksini hesaplayarak ihtiyaçlarını tespit ettik. Türkiye'de işletmelerin Dijitalleşme Endeksini yüzde 48'den yüzde 53'e çıkardık. Hedefimiz daha büyük. Türkiye'nin Dijitalleşme Endeksini yüzde 75'e çıkarmak için çalışıyoruz.

Dijitalleşme vizyonumuz doğrultusunda son 2 yıldır Accenture ile de işbirliği yaparak ülkemizin uçtan uca dijital kalkınmasında önemli rolü olduğuna inandığımız Accenture Dijitalleşme Endeksi'ne destek veriyoruz. Türkiye'nin dijitalleşme performansına ilişkin önemli veriler sunan bu endekse göre, dijitalleşme şirketlerin kârlılığını olumlu yönde etkiliyor. Accenture Dijitalleşme Endeksi'nde 10 puanlık bir artış, Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (FVÖK) marjında ortalama yüzde 1'lik artışa tekabül ediyor. Türkiye'de şirketlerin çoğunlukla dijital operasyonel yetkinliklere ağırlık verdiğini, dolayısıyla dijital hizmetler tarafında büyük fırsatlar olduğunu gösteren endeks, aynı zamanda, dijital bir ekosistem yaratan şirketlerin hem dijitalleşme için gerekli yetkinlikleri kazandıklarını, hem de açık inovasyondan maksimum faydayı sağladıklarını ortaya koyuyor. Bu bulgular ve daha niceleri, dijitalleşmenin işletmeler açısından önemini bir kez daha kanıtlıyor.

Accenture Dijitalleşme Endeksi'ne katılan şirketlerin büyük bölümü dijitalleşmeyi kurumsal stratejilerine entegre etmeyi başarmış ve dijital stratejinin uygulanması için bir yol haritası oluşturmuş olsa da, Türkiye'deki şirketlerin sadece yüzde 55'inin kendisini dijitalleşme sürecine tümüyle hazır hissetmesi, dijitalleşmede daha gidilecek yolumuz olduğunu gösteriyor. Bu noktada endeksin işletmelere önerdiği "Stratejisini oluşturan, temelleri doğru atan, şirketini farklılaştıran, gelişimi izleyen ve tüm bunlara ek olarak makro düşünebilen şirketler" olarak tanımlanmış dijitalleşme yol haritasını değerli buluyoruz.

Dijitalleşme, bir yandan ekonomik ve sosyal kalkınmanın anahtarı, bir yandan da şirketlerin pazardaki varlığı ve konumu açısından sürdürülebilirliğin garantisi olacak. Bu açıdan bakıldığında, Accenture Dijitalleşme Endeksi, Türkiye'de kurumların dijitalleşmesi konusunda önemli bir boşluğu dolduruyor. Endeksin, ülkemizin hak ettiği dijitalleşme seviyesine ulaşmasında şirketlerimize ilham vermesini ve yol göstermesini diliyoruz.



FARUK ECZACIBAŞI
TÜRKİYE BİLİŞİM VAKFI BAŞKANI

Elektrik, Endüstri 1.0'dan 2.0'a geçişi sağlamıştı. Yüzyıllarca mumla aydınlanan uygarlık, bir süre sonra havagazını da aydınlatma aracı olarak kullanmayı akıl etti, ama bunun endüstriye faydası olmadı. Elektrikin gündelik yaşama kadar girmesiyle endüstride ikinci dönem açıldı. Bugün, elektriği hava kadar olağan buluyoruz. Nereden nasıl temin edildiği aklımıza gelmiyor. Ta ki bir elektrik kesintisine kadar. Dijitalleşme de Endüstri 4.0'ın olmazsa olmaz olağan bir unsuru. Şu sırada bile ileri bilgi toplumlarında internetin "varlığı" hissedilmezken, yakın bir gelecekte dijitalleşme de aynı elektrikte olduğu gibi, varlığı, kaynağı akla gelmeyecek olağan bir özellik olacak.

Özel şirketlerimiz kadar kamu kurumlarımızın da dijitalleşme yarışında daha hızlı koşması yaşamsal bir gereklilik. Çünkü ekonomik büyüme ve sosyal kalkınmanın kilidini dijitalleşme anahtarı açıyor. Bu yarışta geride kalan şirketler kadar, ülkeler de arayış kapatmakta çok daha fazla zorlanıyor.

Accenture, dünyadaki trendleri izleyen, yorumlayan çağdaş bir gözlemci olarak, dijitalleşmenin Türkiye özelindeki durumunu ODTÜ ve Boğaziçi üniversitelerimizin akademik bilimsel katkısı ve Türkiye Bilişim Vakfı'nın desteğiyle, 2015'teki Endeks'le saptamıştı. Aradan geçen bir yılda Endeks izlenmeye devam etti. Ve şimdi bu raporda, geçen bir yılın başarısı, ülkemizin küresel rekabetçilikte etkin bir ekonomiyi gerçekleştirmeye doğru gidiş hızını bize gösteriyor. Bu bile tek başına, bu Endeks'in katma değeridir. Üniversite, özel sektör, sivil toplum arasındaki örnek bir ortaklıkla hazırlanan bir veri/bilgi kaynağı olarak da ayrıca alkışı hak etmektedir.

TBV olarak böyle bir kaynağın yaratılmasına destek olduğumuz için kıvanç duyuyorum. Endeks'in, ekonominin her boyutunda karar alıcılara kaynak olmasını diliyorum.



PROF. DR. AYŞEGÜL TOKER
*BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANI*

Accenture Dijitalleşme Endeksi, kavramsal tasarımında üç temel dijitalleşme yapı taşı için geliştirilen 10 kriter ve 119 gösterge açısından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Endeks çalışmasında kullanılan bu kapsamlı yaklaşım, sağlam bir endeks yapısının geliştirilmesi ile birlikte araştırmaya katılan şirketlere detaylı bir dijitalleşme karnesi sunma imkanı sağlamıştır. Dijitalleşme karneleri, şirketlerin dijitalleşme çabalarındaki güçlü ve zayıf yönleri ile gelişim alanlarını saptamalarında ve dijital dönüşüm yol haritalarını hazırlamalarında yardımcı olacaktır. Accenture Dijitalleşme Endeksi, Dijitalleşme Öncülerinin dijitalleşme uygulamalarını gün ışığına çıkararak kritik başarı ölçütlerini açıklamakta ve böylelikle zorlu dijitalleşme süreçlerinde önceliklerini ve stratejilerini belirlemeye çalışan tüm şirketler için yol gösterici bir kılavuz niteliği taşımaktadır.



PROF. DR. MURAT KÖKSALAN
ODTÜ ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜM BAŞKANI

Teşhisin, değerlendirmenin, gelişimin temelinde ölçüm vardır. Ölçüm yaparken, ölçülecek kriterlerin titizlikle seçilmesi, doğru ölçeklerin geliştirilmesi, kriterlerin ağırlıklarının konunun uzmanları tarafından detaylı bir çalışmayla belirlenmesi ve verilerin güvenilirliğinin değişik kanallardan doğrulanması önemlidir. Tüm bu aşamalara dikkat edilerek bilimsel yöntemlerle geliştirilen bu dijitalleşme endeksi ve yapılan ölçümler, şirketlerin dijitalleşmede bulundukları noktayı ölçmekte, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmekte ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli bilgileri sağlamaktadır.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Dijitalleşme, gerek Türk gerekse global şirketleri alışlageldik iş yapma biçimlerinin dışına çıkmaya zorlarken, sektörlerin ve şirketlerin hem organizasyon yapısı hem de müşterileriyle olan ilişkileri de bu değişimden paylarını alıyorlar. Dijital dönüşüm ortaya yepyeni kuralları olan farklı bir iş ekosistemi çıkarıyor. Şirketler entegre olmayan bir Bilişim Teknolojileri (BT) altyapısı kurmak yerine, dijital teknolojilerin getirdiği fırsatları kullanarak, kaynaklarını yeni gelir, büyüme ve şirkete değer katacak operasyonel sonuçlara dönüştürüyorlar.

Accenture Dijitalleşme Endeksi, Türkiye ekonomisinin önde gelen sektörlerinin dijitalleşme yolculuğunda hangi noktada olduklarını tespit etmek, şirketlerin dijital kabiliyetlerini incelemek ve dijital potansiyellerini ortaya çıkarmak amacıyla geliştirildi. Bu yıl Türkiye'de ikincisi yayınlanan Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışması, şirketlerin ve sektörlerin dijital profilini çiziyor ve bunu yaparken şirketlerin stratejilerini, müşteriye yönelik hizmetlerini ve iç operasyonlarını ne kadar dijitalleştirdiklerini değerlendirerek veriye dayalı bir rapor ortaya koyuyor ve sayısal sonuçları faydalı birer içgörüye dönüştürüyor.

Accenture tarafından başka ülkelerde de uygulanmaya başlayan Accenture Dijitalleşme Endeksi'nin metodolojisi, Boğaziçi Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Türkiye Bilişim Vakfı ve Vodafone Türkiye iş birliğiyle Türkiye pazarına uyarlandı. Endeks, şirketlerin dijital kabiliyetlerini Dijital Strateji, Dijital Hizmetler ve Dijital Operasyonel Yetkinlikler olmak üzere üç boyutta ve 10 temel kritere dayanarak ele alıyor. Şirketlerin dijitalleşme performansları, bu 10 kriterin altında yer alan 119 göstergeye göre, sonuçların bir araya getirilmesiyle ölçülüyor.

Accenture Türkiye, belirli finansal kriterleri taşıyan 476 şirketi bu çalışmaya katılmaya davet etti ve bu listede yer alan farklı sektörlerden 106 şirket Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasına katılmayı kabul etti. Çalışmamız, yüzde 0 ila yüzde 100 arası bir ölçekte Türkiye'nin ortalama Accenture Dijitalleşme Endeksi Puanı'nın yüzde 61 olduğunu ortaya koyuyor.

Çalışmaya katılan şirketler, 18 sektör grubu içerisinde değerlendirildi. Çalışmaya katılan şirketlerin yer aldığı sektörler arasında, dijitalleşme performansı en yüksek sektör, geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da Finansal Hizmetler oldu. Bununla birlikte Hizmet Faaliyetleri, Perakende Ticaret ve Motorlu Kara Taşıtlarının Ticareti ve Onarımı sektörleri de

yüksek performans gösteren sektörler arasında yer aldı. Metodolojimize göre Accenture Dijitalleşme Endeksi puanı Türkiye ortalamasının bir standart sapma değeri kadar veya üstü (yüzde 81 ve üzeri) olan şirketlerin, başarılı bir dijital dönüşüm yolculuğu için gerekenlerin önemli bir bölümünü karşıladıklarını görüyoruz ve bu şirketlere "Dijitalleşme Öncüleri" adını veriyoruz. Bu nedenle çalışmaya katılan 106 şirket arasında, yüzde 81 ve üstü puan alan 23 şirketi Dijitalleşme Öncüleri olarak grupladık ve Türkiye'deki şirketlere dijitalleşme olgunluklarını daha üst seviyelere çıkarabilmeleri için önerilerimizi verirken, Dijitalleşme Öncüleri'nin diğer şirketler ile farklılaştıkları alanları öne çıkararak anlatmayı uygun bulduk.

Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmamızda ayrıca dijitalleşme ile şirketlerin kârlılığı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit ettik. Analizimiz, Accenture Dijitalleşme Endeksi'nde 10 puanlık bir artışın, şirketlerin Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (FVÖK) marjlarında ortalama yüzde 1'lik bir artışa karşılık geldiğini gösteriyor.

Dijitalleşme, Türk şirketlerine sadece verimlilik ve büyüme değil, aynı zamanda rekabet güçlerini artırma konusunda da fırsatlar sunacak ve dolayısı ile Türkiye ekonomisine önemli bir katkıda bulunacaktır. Bu çalışma, şirketlerin dijitalleşmeyi kullanarak fark yaratabilmek için yapmaları gerekenlere yönelik detaylı bilginin yanı sıra dijital dönüşüm sürecinde rekabet güçlerini koruyabilmeleri için ihtiyaç duydukları nitelik ve yetkinlikleri de içeriyor. Bu bilgilerin Türk şirketlerine dijital dönüşüm yolculuklarında rehberlik edeceğine inanıyoruz.



DİJİTALLEŞME NEDİR?

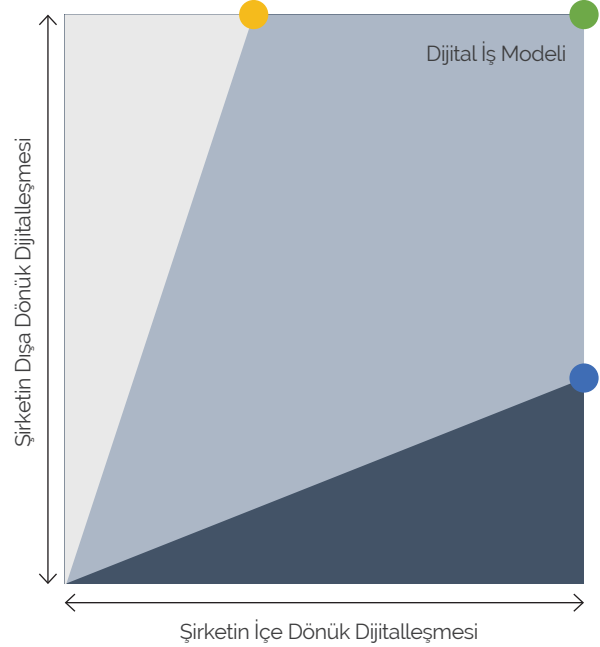
Dijital dönüşüm, ürünleri, sektörleri ve tüketici beklentilerini değiştiriyor. Peki Türk şirketleri bu dönüşümü yakalamaya hazır mı?

Teknoloji devrimi kavramı gündemi meşgul ederken, tartışmalar Endüstri 3.0'ın son döneminde olduğumuza işaret ediyor. Bu doğrultuda Endüstri 4.0'a geçişte önemli rol oynayacak dijitalleşmenin şirketler için hangi alanlarda bir zorunluluk olduğunu ve organizasyonları ne gibi faydalar etrafında harekete geçmeye davet ettiğini etraflıca tartışmak gerekiyor.

Önce tarihe kısaca bir bakalım: XVIII. yüzyılın sonuna kadar sanayide yalnızca insan gücü kullanılırken, yüzyılın sonuna yaklaşıldığında, su, buhar ve makine gücünün kullanıma sokulması, üretimin daha önce görülmemiş bir hacimle artırılmasını sağlamış ve bugün endüstri devrimi olarak andığımız kavramın ilk ayağını oluşturmuştu. XIX. yüzyılın son çeyreğine girmeden hemen önce kitlesel üretimi mümkün kılan elektrik ve işgücü atılımı ve ardından 1900'lerin ikinci yarısında üretim sistemlerine otomasyonu getiren Bilişim Teknolojileri (BT) ya da diğer adıyla dijitalleşme sıçraması yaşandı.¹ Endüstri devriminin dördüncü ayağı kabul edilen siber fiziksel sistemlere, yani sensörler yardımıyla fiziksel dünyayı sanal bilgi işlem dünyasına bağlayan sistemlere geçiş için gerçekçi adımlar atılıyor olsa da, henüz üçüncü devrimin son virajını tamamlamış değiliz.

Söz konusu devrime adını veren dijitalleşme kavramını şöyle tanımlayabiliriz: Dijitalleşme, şirketin kaynaklarını, dijital teknolojilerin getirdiği fırsatları kullanarak, yeni gelir, büyüme ve şirkete değer katacak operasyonel sonuçlara dönüştürme sürecidir. Başka bir ifadeyle dijitalleşme, şirketin bilgi, insan ve teknoloji kaynaklarını yeni kombinasyonlarla birleştirerek, yeni iş modelleri geliştirmek, benzersiz müşteri deneyimleri oluşturmak, yeni ürün ve hizmetleri mümkün kılmak ve şirket kaynaklarını çok daha etkin kullanmak için teknolojiyi bu kaynaklara uygulamak anlamına gelir.

Bu yarışta önde götürmeye niyetli kurumlar, dijitalleşme kavramını şirketlerin merkezine oturtuyor ve hem şirket içi (Dijital Operasyonel Yetkinlikler) hem şirket dışı (Dijital Hizmetler) hem de kurumsal strateji hamlelerinde gerçekleştirdikleri dijitalleşme uygulamalarıyla fark yaratıyorlar. Bu alanların tümünde dengeli bir dijitalleşmeyi hayata geçirebilmenin ve kurumsal yapıları yeni dijital iş modellerinden maksimum faydayı sağlayacak şekilde yapılandırmanın, bu yarışta geride kalmamanın ön koşulu olduğu görülüyor (Şekil 1).



Dijital Hizmetler

Ürün/servis portföyünün, pazarlama satış ve servis kanallarının dijitalleşmesi

Dijitalleşmiş Şirket

Dijital Hizmet ve Operasyonel Yetkinlik alanlarında dönüşümünü tamamlamış ve kurumsal yapılarını yeni dijital iş modellerinden maksimum faydayı sağlayacak şekilde yapılandırmış şirketler

Dijital Operasyonel Yetkinlik

Şirketin iç operasyon ve süreçlerinin dijitalleşmesi

Şekil 1: Şirketin İç Dönük ve Dış Dönük Dengeli Dijitalleşmesi

DİJİTALLEŞME İŞ DÜNYASI İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?

Dijitalleşme hem organizasyonları hem müşterileri hem de ikisi arasındaki ilişkileri değiştiriyor.

Sirketlerin müşterilerine yalnızca ürün ve hizmet sunan organizasyonlar olduğu günler geride kaldı; artık müşterilerle iş birliği söz konusu. Bugün müşteriler şirketlerin "iş birliği" yaptığı paydaşlardan biri haline geldi. Müşteri-şirket arasındaki ilişki biçiminin yaşadığı bu devrimsel değişim, her birinin kendi içinde yaşadığı büyük dönüşümden kaynaklanıyor. Dijitalleşme bir yandan organizasyonların iç yapısını ve iş yapma biçimini değiştirirken, öte yandan müşterilerin beklentilerini, taleplerini ve tüketim biçimini de hızla dönüştürüyor.

Dijitalleşme, arz tarafını temsil eden organizasyonlar ile talebi yaratan müşterileri tek bir varlık haline getirerek sektörlerin mevcut yapısını yıkıma uğrattıyor. Dijitalleşmenin sunduğu imkanlar sayesinde kullanıcılar, ürünler ve hizmetler ve bunların kullanımından ortaya çıkan veriler birbiriyle daha ilintili hale geliyor. Dijitalleşme, ürün ve hizmetleri tüketmek için yeni yollar yaratırken işletmelerin ve bireylerin etkileşim kurmasını da kolaylaştırıyor.

Talep tarafının oyuncularını olan müşteriler, alacakları ürün ve hizmetler üzerinde söz sahibi olmak istiyor ve sahip oldukları bütün araçları bunun için kullanmaya hevesli görünüyorlar. Sahip olmak istedikleri kanepe için üç boyutlu yazıcıdan yardım alanlar, giymek istedikleri pantolon için sosyal medyadan tasarımcıya ulaşanlar ya da kullandıkları havayolu şirketinin kapı sayısını artırmak için kitlesel örgütlenme sitelerine başvuranlar, alışılmış modelleri yıkıyor. Bu gerçeğin farkında olan şirketler dijitalleşmeyi kurum kültürünün bir parçası haline getiriyor, müşterileriyle farklı platformlarda buluşuyor ve onların bağlılık ve memnuniyetini artırıyor.

Dijitalleşme, müşteri ve organizasyonlar arasındaki ilişkiyi veriye dayalı yeni bir forma sokuyor ve demokratikleştiriyor.

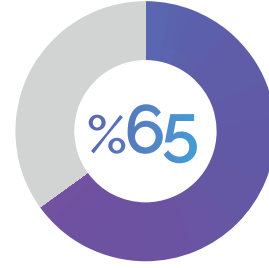
Dijitalleşme, sektör ve fonksiyon olarak birbirinden farklı hizmet ve ürünler arasındaki sınırları belirsizleştiriyor ve yepyeni iş birlikleri doğuruyor.

Aynı şekilde, değer zinciri de dijitalleşme karşısında gözle görülür bir değişime uğruyor. Sektörü ne olursa olsun, tüketiciye ya da müşterilerine daha gelişmiş özellikler ve deneyimler sunmayı amaçlayan şirketler, farklı sektörlerden şirketlerle iş birliklerine gidiyor, çeşitli platformları kullanıyor ve böylece dijitalleşme, yeni iş birliklerinin katalizörü haline geliyor. Dijitalleşme farklı işler için farklı ürünler kullanma gereğini ortadan kaldırarak ürünler arasındaki sınırları belirsizleştirirken aynı etkiyi şirketler ve sektörlerde de yaratıyor. Accenture tarafından 9 ülkeden 2000 üst düzey yöneticiyle yapılan bir araştırma, yöneticilerin yüzde 81'inin, platformların sektörleri birbirine bağlı ekosistemlere dönüştürmesinin bir sonucu olarak sektörler arasındaki sınırların ortadan kalkacağına inandığını ortaya koyuyor.² Şirketler kendi içlerinde dijital teknolojileri kullanmaya devam ettikçe etkinliklerinin arttığına tanık oluyorlar. Bununla birlikte vizyoner şirketler, tüm işlerin dijitalleştiğinin farkına vararak birlikte çalışma kültürü geliştiriyor ve çok daha büyük bir değişim sürecine giriyor. Bu iş birlikleri doğru kurgulandığında daha önce hiç olmadığı kadar büyük kazanç ve deneyimler sağlama potansiyeli taşıyor.

DİJİTAL YIKIMIN SOMUT KANITI: DİJİTALLEŞMENİN MAKROEKONOMİK ETKİLERİ

Dijital ekonomi çok sayıda "dijital" girdinin toplam ekonomik çıktı içindeki payını ifade ediyor. Bu dijital girdiler dijital yetkinlikler, dijital ekipman (donanım, yazılım ve iletişim araçları) ve dijital ara ürün ve hizmetlerden oluşuyor.

İstatistikler 2005 yılında dünya ekonomisinin sadece yüzde 15'i dijital iken, bu rakamın 2015 yılında yüzde 22'ye ulaştığını gösteriyor; 2020 yılında dijital ekonominin küresel ekonominin yüzde 25'ini oluşturması bekleniyor.³ Aynı şekilde dijitalleşme, istihdamın yapısal olarak dönüşümünde rol oynuyor. Örneğin araştırmalar, Amerika'da 2000-2008 yılları arasında 5.8 milyon kişinin işini kaybettiğini ve bu rakamın yüzde 80'inin teknoloji ve dijitalleşmenin doğrudan ya da dolaylı etkilerinden kaynaklandığını gösteriyor.⁴ Elbette buradan dijitalleşmenin istihdamı azalttığı sonucunu çıkarmamak gerekiyor. Dijitalleşmeyle birlikte istihdamın niteliği değişiyor. OECD tarafından Haziran 2016'da yayımlanan Dijital Ekonomi Raporu'nda bugünün çocuklarının yüzde 65'inin çalışma hayatına başladıklarında henüz keşfedilmemiş işlerde çalışacakları belirtiliyor.⁵ İngiltere'de gerçekleştirilen Tech Nation 2016 araştırmasının sonuçlarına göre ise dijital endüstri, ülkede yaklaşık 1,5 milyon yeni istihdam yaratırken bunların yüzde 41'i konvansiyonel sektörlerde gerçekleşti.⁶ Bu çarpıcı oran bize dijital teknolojilerin mevcut geleneksel ekonomileri de nasıl dönüştürdüğüne ilişkin son derece önemli bir ipucu sunuyor.



Dijitalleşmeyle birlikte istihdamın niteliği değişiyor; bugünün çocuklarının yüzde 65'i henüz keşfedilmemiş işlerde çalışacak.



ACCENTURE DİJİTALLEŞME ENDEKSİ

ACCENTURE DİJİTALLEŞME ENDEKSİ NEDİR?

Accenture, şirketlerin dijitalleşme yolculuğunda hangi noktada olduklarını tespit etmek, dijital kabiliyetlerini analiz etmek ve dijital potansiyellerini ortaya çıkarmak amacıyla Accenture Dijitalleşme Endeksi adını verdiğimiz bir endeksleme metodolojisi geliştirdi. Accenture Türkiye, Almanya'da başlayıp İsviçre, Avustralya, Hollanda, Avusturya gibi ülkelerde de uygulanan endeksleme çalışmasını bir adım ileri taşıdı ve yalnızca masaüstü bir araştırma olmaktan çıkarp katılımcı şirketlerle birebir görüşmeler yaptı.

Bu yıl Türkiye'de ikincisi yayınlanan Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışması, şirketlerin ve sektörlerin dijital profilini çiziyor ve bunu yaparken şirketlerin stratejilerini, müşteriye yönelik hizmetlerini ve iç operasyonlarını ne kadar dijitalleştirdiğini değerlendirerek veriye dayalı bir rapor ortaya koyuyor ve sayısal sonuçları faydalı birer içgörüyü dönüştürüyor.

Accenture Dijitalleşme Endeksi Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin yöneticilerine, kurumlarının dijital yetkinliklerini ve olgunluklarını ölçmeleri için bir fırsat sunduğu gibi, Türkiye ekonomisinin önde gelen sektörlerinin dijitalleşme konusunda kat ettiği mesafeyi ölçme açısından da bir kaynak niteliği taşıyor.

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren 106 şirketin yöneticileriyle yapılan çok yönlü bir araştırmanın sonuçları üzerinden Türkiye'ye özel bir "dijitalleşme olgunluğu" incelemesi sunuyor. Bu olgunluğun seviyesini belirleyen göstergelere göre iyileştirilmesi gereken alanları belirleyip şirketler için önerilerde bulunuyor.

Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışması için, Accenture Türkiye, 106 şirketin yöneticileriyle birebir görüşmeler yaptı ve dijitalleşme yolculuğunda içgörüler sunan, kaynak niteliğinde bir araştırma ortaya koydu.

METODOLOJİ

Accenture Dijitalleşme Endeksi, şirketlerin dijitalleşme seviyelerini Dijital Strateji, Dijital Hizmetler ve Dijital Operasyonel Yetkinlikler olmak üzere üç ana başlıkta inceliyor (Şekil 2). 10 farklı kritere dayanarak oluşturulan bu üç başlık bir araya geldiğinde ortaya şirketin "dijital olgunluk" profili çıkıyor.

Dijital Strateji boyutu şirketlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için dijitalleşmeyi kurum stratejilerine ne ölçüde entegre ettiklerini gösteriyor.

Dijital Hizmetler boyutu, şirketin ürün, çözüm ve hizmetlerinin yanı sıra bunlarla bağlantılı fonksiyonların dijitalleşmesini değerlendiriyor. Şirketlerin satış öncesi, esnası ve sonrasında müşterileriyle etkileşimlerini ne ölçüde dijitalleştirdikleri de bu değerlendirmeye katkıda bulunuyor.

Dijital Operasyonel Yetkinlikler, şirketlerin dijital teknoloji ve uygulamalardan faydalanarak ve yönetim yapılarını dijitalleşmeden maksimum faydayı sağlayacak şekilde kurgulayarak; organizasyonel iş akışı, iç süreçleri ve operasyonlarını ne ölçüde desteklediğini inceliyor.

Bu üç temel boyutun dayandırıldığı 10 kriterin her biri için, Accenture Dijitalleşme Endeksi puanı hesaplamalarındaki önemini yansıtan bir ağırlık belirlendi. Bu 10 kriterin altındaki 119 göstergeye göre, sonuçlar bir araya getirilerek şirketlerin dijitalleşme performansları incelendi. Bu 119 göstergenin ağırlıkları da her kriter içindeki önemlerine göre belirlendi.

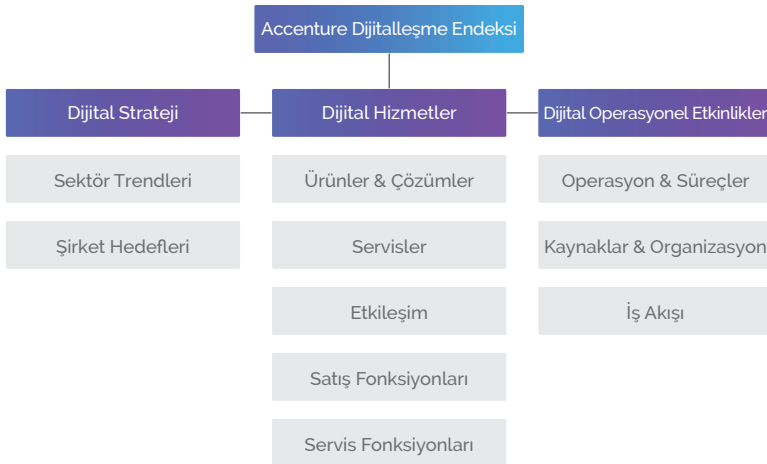
KATILIM KRİTERLERİ

Accenture, Türkiye'de bulunan ve 2014 yılında aşağıdaki kriterlerden birini sağlayan yaklaşık 450 şirketi bu çalışmaya katılmaya davet etti.

- Yıllık cirosu en az 500 milyon TL olan şirketler
- Konsolide aktif büyüklüğü en az 30 milyar TL olan kamu ve özel bankalar
- Yılda en az 500 milyon TL prim üreten hayat dışı sigorta şirketleri
- Yılda en az 100 milyon TL prim üreten hayat sigortası şirketleri
- Pay piyasası işlem hacimleri en az 70 milyar TL olan yatırım kuruluşları

Bu kriterleri sağlayan 106 şirket, Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasına katılmayı kabul etti. Yukarıda belirtilen 119 dijitalleşme göstergesine ilişkin veri toplamak amacıyla şirketlerin Bilişim Teknolojileri ve Dijital alanlarında çalışan liderleriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi ve bu görüşmelerin sonuçları, şirketlerin internet siteleri, faaliyet raporları, yatırımcı ilişkileri belgeleri, şirket broşürleri, sunumlar ve haberler gibi kamuya açık kaynaklardan elde edilen verilerle birleştirildi.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgulara dayanarak ve 119 göstergenin ağırlıklarını kullanarak, şirketlerin Accenture Dijitalleşme Endeksi Puanını yüzdelik ölçekte (0-100) hesapladık. Metodolojiye ilişkin detaylı bilgiyi bu raporun Ekler bölümünde bulabilirsiniz.



Şekil 2: Accenture Dijitalleşme Endeksi'nin Bileşenleri

ACCENTURE DİJİTALLEŞME ENDEKSİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

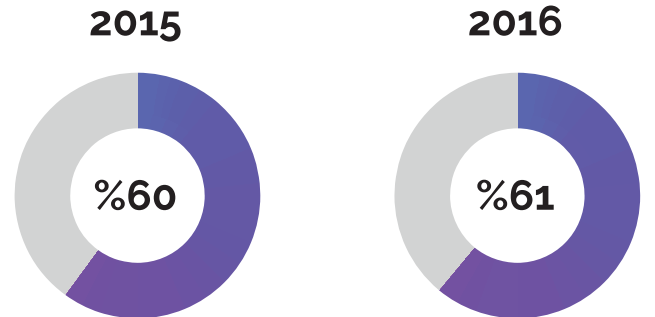
Çalışmamız Türkiye'deki 106 şirketin ortalama Accenture Dijitalleşme Endeksi puanının yüzde 61 olduğunu gösteriyor (Şekil 3). Her ne kadar bazı sektörlerin diğer sektörler kadar "dijitalleşmesi" beklenmese de toplamda alınan yüzde 61'lik puan, Türkiye'de dijitalleşme alanında henüz gidilecek yol olduğunu gösteriyor.

Geçen yılın ortalaması (yüzde 60) ile bu yılın ortalama puanı (yüzde 61) arasında büyük bir fark olmaması, şirketlerin dijitalleşme konusunda gelişmediği anlamına gelmiyor. Bu yılki ortalama puan geçen yılın ortalamasıyla karşılaştırılırken iki önemli unsurun göz önünde bulundurulması gerekiyor. Birincisi, dijital dünyanın gelişmesinin bir sonucu olarak bu yıl incelediğimiz göstergelerde bazı değişiklikler yapıldı ve geçen yılın endeksinde yer almayan bazı göstergeler eklendi. Ayrıca geçtiğimiz yıl çalışmaya katılan şirketler ile bu yıl katılanlar arasında da fark var. Bu yılki çalışmaya katılan 106 şirketin 54'ü geçen yıl da Accenture Dijitalleşme Endeksi'nde yer almıştı. Bu 54 şirketin geçen seneki puan ortalaması yüzde 67 idi ve eğer bu şirketler geçen yılın göstergeleri kullanılarak skorlanmış olsaydı ortalama puanları yüzde 71 olacaktı. Ancak bu yılki göstergelere göre skorlandığında bu puan yüzde 69 olarak gerçekleşiyor. Bu da şirketlerin dijitalleşme konusunda dikkate değer bir gelişme gösterdiklerini ancak dijital dünyanın gelişimi de devam ettiği için dijital dönüşüm yolunda çaba göstermeye ve değer yaratmaya devam etmeleri gerektiğini ortaya koyuyor.

Beklendiği üzere incelenen sektörlerin ortalama puanları arasında önemli farklılıklar tespit ettik. Bu farklılıklar kısmen farklı sektörlerin dijitalleşme ihtiyaçlarının farklı olmasından kaynaklanıyor. Bununla birlikte bazı durumlarda aynı sektör grubu içinde doğrudan rakip olan şirketler arasında da belirgin farklar olduğu gözlemleniyor.

Genel Skor

	2015	2016
Çalışmaya Katılan Şirket Sayısı	104	106
Çalışmada Kullanılan Gösterge Sayısı	91	119



Şekil 3: Türk şirketlerinin 2015 ve 2016 yılları Accenture Dijitalleşme Endeksi Puanları

ENDÜSTRİ PUANLARI

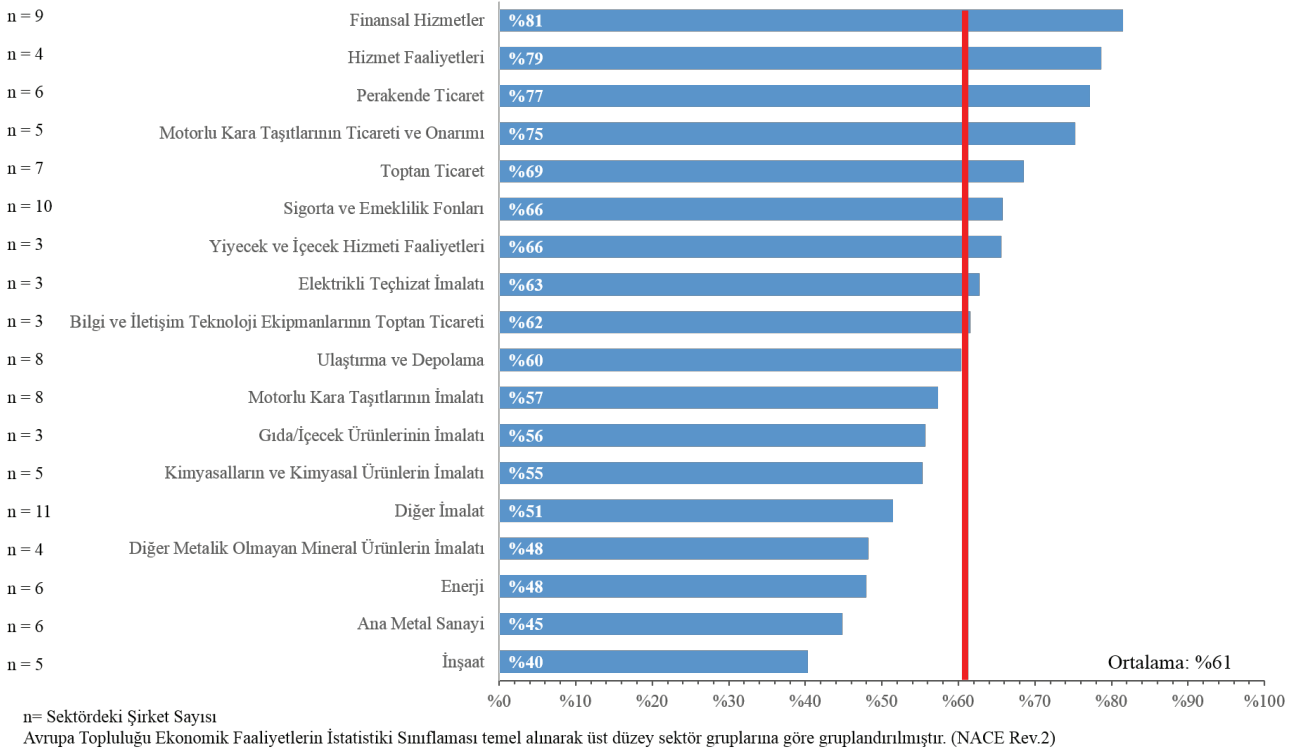
Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasına katılan şirketler sektör gruplarına ayrılırken Avrupa Birliği'nin ekonomik faaliyet alanları sınıflandırması NACE esas alındı. Bu sınıflandırma temelinde katılımcı şirketler 18 sektörde değerlendirildi. Bunlar arasında dijitalleşme puanı en yüksek sektörler finansal hizmetler, hizmet faaliyetleri, perakende ticaret ve motorlu kara taşıtlarının ticareti ve onarımı oldu (Şekil 4). Bu skorlar bize bir önceki Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasından bu yana en yüksek dijitalleşme performansı gösteren sektörlerin değişmediğini gösteriyor.

Çalışmamızdan çıkan sonuçlar, dijitalleşme konusunda sadece sektör gruplarının performansının farklılık göstermediğini, aynı zamanda aynı sektör grubu içindeki şirketlerin de dijitalleşme kabiliyetlerinin birbirinden farklı olduğunu gösteriyor. Bunun bir nedeni aynı sektör grubundaki tüm şirketlerin birbirine rakip değil, bazılarının tamamlayıcı alanlarda faaliyet göstermesi olabilir. Örneğin, finansal hizmetler grubu hem bankaları hem de yatırım şirketlerini kapsar. İşlerinin doğası gereği bu şirketlerin dijital olgunlukları farklı seviyelerdedir.

18 sektör grubu arasında dijitalleşme puanı en yüksek sektörler, geçen senenin sonuçlarına paralel bir şekilde finansal hizmetler, hizmet faaliyetleri, perakende ticaret ve motorlu kara taşıtlarının ticareti ve onarımı olarak sıralanıyor.

Bankalar puanlarıyla sektör grubunun üst ucunda yer alırken, yatırım şirketlerinin puanlarının finansal hizmetler sektörünün genel ortalamasının altında kaldığını görüyoruz. Benzer durumlara diğer sektör gruplarında da rastlanıyor ve bu da sektör içi puan farklılıklarını kısmen açıklıyor.

Bununla birlikte aynı sektör grubu içindeki doğrudan rakipler arasında da farklılıklar gözlemleyebiliyoruz. Örneğin, aynı sektör grubu içindeki iki doğrudan



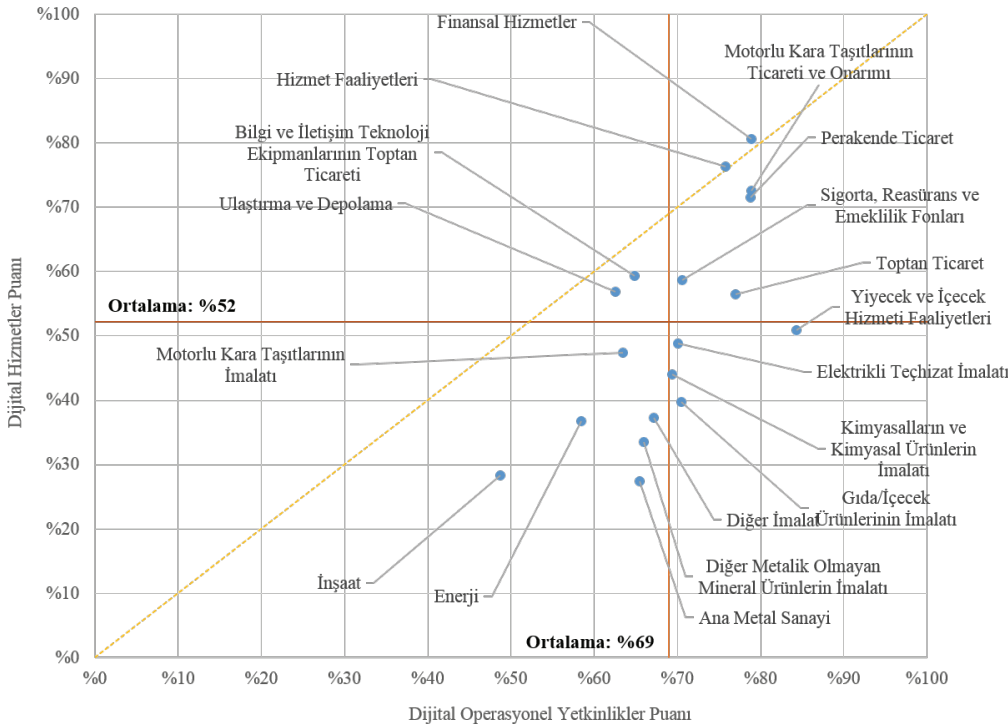
Şekil 4: Sektörlerin Accenture Dijitalleşme Endeksi Puanları

rakipten biri yüzde 93 ile üst sıralarda yerini alırken, bir diğerrinin puanı yüzde 68 olarak gerçekleşti. Aynı alanda faaliyet göstermelerine rağmen şirketlerden biri dijital dönüşüm yolculuğunda oldukça ileri bir seviyede yer alırken, rakibinin bu alanlarda oldukça geride kaldığını görüyoruz. Bu iki doğrudan rakip arasındaki puan farkı, hangi şirketin akranları karşısında rekabet avantajı yaratabileceğinin göstergelerinden biridir.

Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasının sonuçları, Dijital Operasyonel Yetkinlikler ve Dijital Hizmetler boyutlarındaki performansları karşılaştırıldığında, Türk şirketlerinin Dijital Operasyonel Yetkinlikler boyutunda daha başarılı olduklarını gösteriyor (Şekil 5). Dijital Hizmetler boyutunda şirketlerin ortalama puanı yüzde 52 iken Dijital Operasyonel Yetkinlikler alanında ortalama puan yüzde 69. Bu da şirketlerin iç yapılarında dijitalleşmeye nispeten daha fazla ağırlık verdiklerini ve müşteriye temas eden noktalarda dijitalleşmenin olanak ve fırsatlarından yeteri kadar faydalanamadıklarını gösteriyor. Accenture tarafından yapılan global araştırmalar Türkiye'deki bu durumun küresel durum ile paralellik gösterdiğini ortaya koyuyor. Accenture tarafından 20 ülke ve 12 sektörden 1000 üst düzey yöneticiyle yapılan bir çalışmanın bulguları, yöneticilerin yüzde 58'inin öncelikle süreç verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmaya yönelik dijital teknolojileri

Türkiye'deki şirketler dünyadaki eğilime paralel olarak, operasyonel yetkinliklerinin dijitalleştirilmesi alanında dijital hizmetler alanına göre daha iyi bir performans ortaya koyuyor.

kullandığını; bu teknolojileri büyümeyi desteklemek ve yeni müşterilere ulaşmak için kullanan yöneticilerin sayısının ise toplamın üçte birinden az olduğunu gösteriyor.⁷ Bunun temel nedeni pek çok yöneticinin iç operasyon ve süreçlerde dijitalleşmenin sonuçlarını daha hızlı alırken, dijitalleşme sonucu oluşacak riskler sebebiyle müşteriye yönelik dijital teknolojileri kullanmak konusunda daha temkinli ve çekimser olmaları.



Şekil 5: Sektörlerin Dijital Hizmetler ve Dijital Operasyonel Yetkinlik Performansları

DİJİTALLEŞMENİN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ

2 015 senesindeki çalışmada yaptığımız gibi şirketlerin Accenture Dijitalleşme Endeksi puanlarını hesapladıktan sonra, şirketlerin Accenture Dijitalleşme Endeksi'ne göre ölçülen dijital olgunluğu yükseldikçe kârlılık performanslarının da artacağı yönündeki hipotezi test etmek istedik.

Bu hipoteze göre; dijitalleşme, şirketin verimlilik ve üretkenlik kazanmasının ve aynı zamanda daha az kaynakla daha yüksek cirolara ulaşmasının önünü açıyor, böylece şirketlerin daha düşük maliyetle çalışmasını ve daha yüksek kâr marjı elde etmesini sağlıyor. Bu hipotezi test etmek için, değişik parametreler arasındaki ilişkiyi bulmamızı sağlayacağını düşündüğümüz bir regresyon analizine başvurduk ve halka açık kaynaklardan FVÖK (Faiz ve Vergi Öncesi Kâr) marjlarına erişebildiğimiz 38 şirketten oluşan bir örnekleme analiz ettik.

Geçtiğimiz sene bulduğumuz gibi, bu yıl da, yaptığımız analizin sonuçları, bir şirketin Accenture Dijitalleşme Endeksi puanıyla FVÖK marjı arasında bir ilişki olduğunu ve (toplam 100 puan üzerinden) Accenture Dijitalleşme Endeksi'ndeki 10 puanlık bir artışın, şirketin FVÖK marjında ortalama yüzde 1'lik bir artışla ilişkilendirilebileceğini ortaya koydu. Söz konusu analiz, Accenture Dijitalleşme Endeksi ile şirketin kârlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif bir ilişkiyi gösteriyor (Detaylar için Ekler bölümündeki Regresyon Analizi'ne bakınız).

Bu bulgu, dijitalleşmenin finansal açıdan da işletmeler için önem taşıdığının altını çiziyor. Bunu bir örnek üzerinden açıklarsak, yıllık geliri 1 milyar TL olan bir şirketin, Accenture Dijitalleşme Endeksi puanı kendisinden 10 puan aşağıda olan rakiplerine göre yılda ortalama olarak 10 milyon TL ek FVÖK elde etmesi beklenir.



**ACCENTURE DİJİTALLEŞME
ENDEKSİ'NDEKİ 10 PUANLIK
BİR ARTIŞ, ŞİRKETLERE
ORTALAMA OLARAK İLAVE
YÜZDE 1 FAİZ VE VERGİ
ÖNCESİ KÂR (FVÖK)
GETİRİYOR**

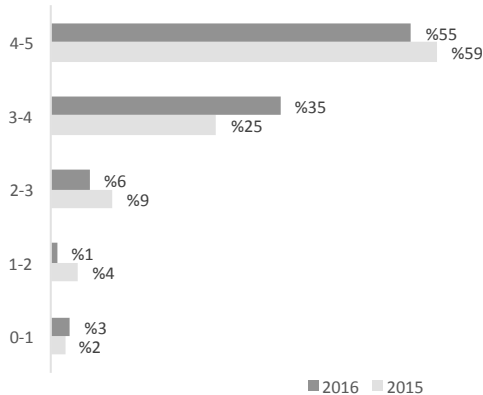
DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Dijitalleşme kaçınılmaz olmakla birlikte kolay bir süreç değildir. Öncelikle dijitalleşmenin sadece teknolojiyi uygulamaktan ibaret olmayıp organizasyonun tümüne nüfuz eden çok daha derin bir dönüşümü zorunlu kıldığı ve bunun bir şirket kültürü haline gelmesi gerektiğinin bilincinde olmayı gerektiriyor.

2015 senesindeki çalışmada yaptığımız gibi, Türk şirketlerinin dijital dönüşüme ne kadar hazır olduklarını anlamak için Accenture Dijitalleşme Endeksi katılımcılarına bu soruyu sorduk ve şirketlerinin dijital dönüşüme hazır olma seviyesine göre puanlamalarını istedik. Buna göre Türk şirketlerinin sadece yüzde 55'i kendilerini dijitalleşme sürecine tümüyle hazır hissediyor ve dijitalleşme trendi ile ortaya çıkan yeni fırsatlara ve risklere karşı hazırlık seviyelerini 0 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasındaki bir ölçeğe 4 puan veya üstü olarak değerlendiriyor (Şekil 6).

"Şirketimiz dijitalleşme trendiyle ortaya çıkan yeni fırsatlara ve risklere karşı hazırlıklıdır." cümlesini nasıl değerlendirirsiniz?

n = 100 (2016 yılında cevap veren katılımcı sayısı)
(0: Kesinlikle katılmıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum)



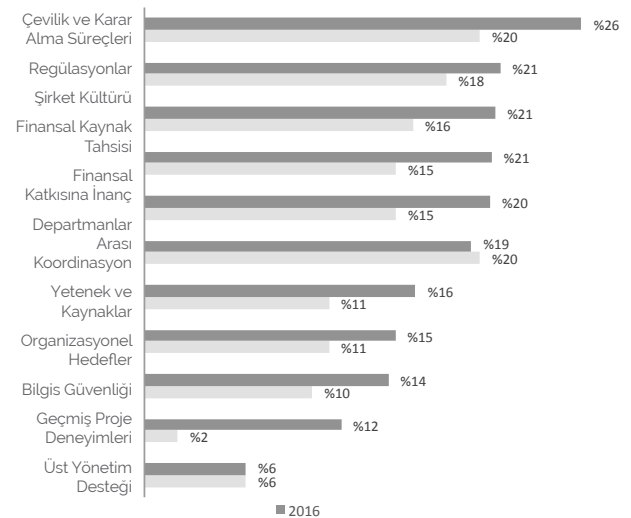
Şekil 6: Şirketlerin Dijitalleşme ile Ortaya Çıkan Yeni Fırsatlar ve Risklere Karşı Hazırlıklılığı

Türk şirketlerinin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorlukları incelediğimizde, çalışmamıza katılan şirketler, çevik karar alma süreçleri, regülasyonlar, şirket kültürü ve finansal kaynak tahsisi konularını ilk sıralarda sayıyorlar (Şekil 7). Bunlara ek olarak şirketlerin özellikle yetenek ve kaynak eksikliğini de geçen yıla göre çok daha ciddi bir engel olarak değerlendirdiğini görüyoruz. Ancak bu durum sadece Türkiye'de değil, global çapta da dijitalleşmenin önündeki zorluklardan biri olarak görülüyor. Dijital dünyaya doğmuş olan (digital natives) neslin iş hayatına atılmaya başlamasına karşın, araştırmalar dijital dönüşüme uygun kabiliyetlere sahip çalışan eksikliğinin hala ciddi seviyelerde olduğunu, global şirketlerin yaklaşık yüzde 40'ının bu alanda uygun çalışan bulmakta sıkıntı yaşadığını gösteriyor.¹⁵

Aşağıdaki engelleri/zorlukları şirketinizde dijitalleşmenin etkin kullanımına etkisi açısından değerlendirir misiniz?

n = 100 (2016 yılında cevap veren katılımcı sayısı)

(0-5 arası bir ölçeğe birden fazla cevabın mümkün olduğu ankette bir seçeneğe 3'ten fazla puan veren katılımcılar)



Şekil 7: Dijitalleşmenin Etkin Kullanımı Önündeki Engeller

**"Accenture
Dijitalleşme
Endeksi çalışmasına
katılan 106 şirketin
23'ü yüzde 81 ve
üzerinde puan alarak
Dijitalleşme Öncüsü
kategorisinde yer
aldı."**

DİJİTALLEŞME ÖNCÜLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Metodolojimize göre Accenture Dijitalleşme Endeksi puanı, Türkiye ortalamasının bir standart sapma değeri kadar veya üstü (yüzde 81 ve üzeri) olan şirketlerin, başarılı bir dijital dönüşüm yolculuğu için gerekenlerin önemli bir bölümünü karşıladıklarını görüyoruz ve bu şirketlere “Dijitalleşme Öncüleri” adını veriyoruz. Bu seneki çalışmaya katılan 106 şirketin 23’ü yüzde 81 ve üstü puan almayı başararak Dijitalleşme Öncüleri arasına girmeyi başardı..

Özellikle finansal hizmetler ve perakende ticaret sektörlerinden çok sayıda şirketin Dijitalleşme Öncüleri arasına girdiğini tespit ettik. Ancak birçok farklı sektörden şirketin de Dijitalleşme Öncüleri arasında yer almış olması, şirketlerin sektörlerinden bağımsız olarak dijitalleşme olgunluklarını yüksek seviyelere çıkarabileceğinin bir göstergesi. Bu yüzden Türkiye’deki şirketlere dijitalleşme olgunluklarını daha üst seviyelere çıkarabilmeleri için önerilerimizi verirken, Dijitalleşme Öncüleri’nin diğer şirketler ile farklılaştıkları alanları öne çıkararak anlatmayı uygun bulduk.

Accenture Dijitalleşme Endeksi, dijitalleşme sürecinde başarılı olmak için neler gerektiğini göstermek amacıyla başarı faktörlerini detaylandırıyor ve Dijitalleşme Öncüleri ile diğer şirketler arasındaki temel farklılıkları ortaya koyuyor.

Accenture Dijitalleşme Endeksi’ne göre, Dijitalleşme Öncüleri’nin en temel özelliği, dijital dünyanın gelişmesiyle birlikte bu dönüşüme ayak uydurmanın kaçınılmaz olduğunun bilincinde olmaları. Dijitalleşme Öncüleri, dijitalleşmenin bir tercih değil, rekabet gücünü koruyabilmek için bir an önce hayata geçirilmesi gereken bir aksiyon olduğunun farkında. Bu farkındalık hem stratejik, hem operasyonel hem de müşteri ilişkileri tarafında değişen düzeylerde yansımaları buluyor.

Dijitalleşme Öncüleri’nin ortak özelliklerine ışık tutmak amacıyla analizimizi Accenture Dijitalleşme Endeksi’nin üç boyutu çevresinde gerçekleştirdik.

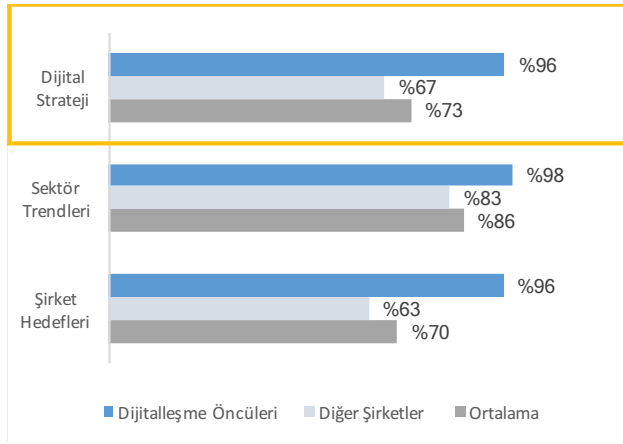
DİJİTAL STRATEJİ

Dijital Strateji boyutu, şirketlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için dijitalleşmeyi kurum stratejilerine ne ölçüde entegre ettiklerini gösteriyor.

Dijital ekonominin, küresel ekonominin bir çeyreklik dilimini oluşturacak kadar büyüdüğü bir dünyada şirketlerin başarısı, bu yeni dünyaya adapte olmalarını hızlandıracak ve rekabet güçlerini artıracak bir dijital stratejiye sahip olmalarına bağlı. Accenture Dijitalleşme Endeksi bir şirketin Dijital Strateji Puanı'nı değerlendirmek için 11 göstereyi kapsayan iki kritere odaklanır:

Sektör Trendleri	Şirket stratejisinin dijitalleşmeyi ne kadar önceliklendirdiğini ve yansıttığını ifade ediyor.
Şirket Hedefleri	Şirketin stratejik hedeflerine dijitalleşmeyi yansıttığını ifade ediyor.

Türk şirketlerinin Dijital Strateji boyutundaki performanslarını incelediğimizde genel ortalamada pek çok şirketin hedeflerini belirlerken dijitalleşmeyi önceliklendirdiğini ve hedeflerine yansıttıklarını görüyoruz (Şekil 8).



Şekil 8: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Dijital Strateji Performansı

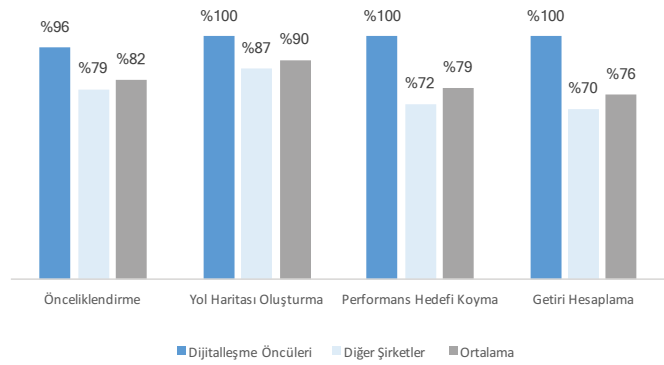
Şirketlerin dijitalleşme olgunluğu Dijital Strateji boyutunda birkaç temel göstereye dayanıyor. Dijital Strateji'nin esas unsurlarını oluşturan bu göstergeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkün:

Önceliklendirme: Organizasyonların kurumsal stratejilerini belirlerken dijitalleşme olgusunu stratejinin temel bileşenlerinden biri haline getirmiş olmalarını ifade eder. Şirketler dijitalleşmeyi öncelikli hedeflerden biri olarak kabul edip üst yönetimlerinin bu alanda kararlılığını ve desteğini temin etmelidir.

Yol haritası oluşturma: Kurumsal stratejinin ayrılmaz bir parçası olan dijital stratejinin hayata geçirilmesi ve uygulanması sürecinin planlanmasını ifade eder. Bu süreçte alınacak inisiyatifler, atılacak adımlar, ayrılacak bütçeler ve yapılacak değişiklikler detaylı bir şekilde planlanmalı ve her bir projenin zamanlaması ve süresi netleştirilmelidir.

Performans hedefi koyma: Dijital strateji kapsamında gerçekleştirilen projelerin ve geliştirilen inisiyatiflerin performanslarının takip edilmesini ifade eder. Projelerin plan doğrultusunda ilerleyip ilerlemediği, belirlenen periyotta tamamlanıp tamamlanmadığı ve hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşmadığı tespit edilerek departman ve çalışanlar bazında performans hedefleri belirlenmelidir.

Getiri Hesaplama: Organizasyonların dijital strateji kapsamında hayata geçirdikleri projelerin ve bu alanda yaptıkları yatırımların getirisini doğru hesaplamaları atılan adımların başarısını değerlendirmek açısından büyük önem taşır.

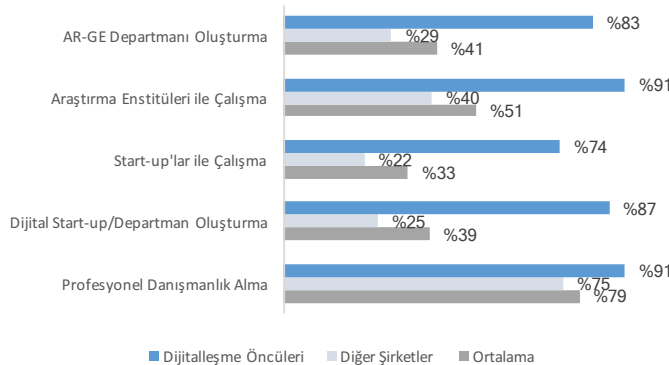


Şekil 9: Dijitalleşme İçin Gerçekleştirilen Temel Strateji Aksiyonları

Accenture Dijitalleşme Endeksi'ne göre Türkiye'deki Dijitalleşme Öncüleri'nin çok büyük bir bölümü dijitalleşmeyi kurumsal stratejilerine entegre etmeyi

başarmış ve tamamı dijital stratejinin uygulanması için bir yol haritası oluşturmuş durumda. Diğer şirketlerin de dijital strateji boyutunda en iyi performans sergiledikleri alan yol haritası oluşturmak iken özellikle performans hedefi koyma ve getiri hesaplama konusunda Dijitalleşme Öncüleri'nden geride kaldıklarını gözlemliyoruz. Oysa yapılan yatırımların karşılığında şirketin elde ettiği getirinin doğru saptanması ve bu konuda çalışan ekiplerin performanslarının buna göre değerlendirilmesi, hangi dijital aksiyonun verimliliği ve kârlılığa daha büyük katkıyı sağladığını anlamak açısından son derece önemlidir (Şekil 9).

Çalışmamıza katılan şirketlerin büyük bir bölümü dijitalleşmeyi kurumsal stratejilerine entegre etmeyi başarmış ve dijital stratejinin uygulanması için bir yol haritası oluşturmuş durumda. Ama dijitalleşme insiyatiflerine yönelik performans hedefi koyma ve bunların getirisini hesaplama konusunda Dijitalleşme Öncüleri diğer şirketlere göre farklılaşıyor.



Şekil 10: Dijitalleşmeyi Desteklemek İçin Gerçekleştirilen Strateji Aksiyonları

Şirketler dijitalleşmeyi desteklemek için şirket içinde yeni birimler kurabilecekleri gibi, profesyonel destek de alabilirler. Şekil 10'da da görüldüğü gibi Dijitalleşme Öncüleri bu noktada diğer şirketlerden ayrışıyor. Dijitalleşme Öncüleri bir yandan Ar-Ge departmanı kurmak gibi organizasyon yapısında yaptıkları

değişikliklerle dijitalleşmeye ayak uydurma çalışmaları yürütürken bir yandan da araştırma enstitüleri ve start-up'lar gibi farklı paydaşlarla iş birliği yaparak dijital bir ekosistem yaratıyorlar. Bu sayede hem kendilerinde olmayan ancak dijitalleşme için gerekli yetkinlikleri kazanıyor hem de açık inovasyondan maksimum faydayı sağlamaya çalışıyorlar.

Önemli Türk bankalarından birinin yaptığı bir çalışma, şirketlerin ekosistem oluşturarak, müşterilerine yeni hizmetler ve deneyimler sunmalarına örnek olarak verilebilir. Bu banka, özellikle e-ticaret şirketlerinden online alışveriş yapan müşterilerinin ödeme işlemlerinde yaşadıkları sorunu ortadan kaldırmak amacıyla finans alanındaki girişimci teknoloji şirketlerini ekosistemine dahil eden bir platform geliştirdi. Geliştirilen çözüm ile Türkiye'de ilk defa, e-ticaret, online şans oyunları, biletleme, şehir-kart ve diğer ön ödemeli kart uygulamaları üzerinden yapılan işlemlere/ödemelere ait para transferlerinin, tüketicinin bankadaki mevduat hesapları üzerinden, kart bilgileri paylaşılmadan, anında, güvenli ve kolay bir şekilde yapılabilmesi sağlandı. Bunun yanı sıra kredi kartı olmayan/edinemeyen veya kredi kartı bilgilerini paylaşmak istemeyen müşteriler güvenli bir şekilde işlem ve alışveriş yapabilir hale geldi. Ayrıca daha iyi bir alışveriş ve işlem deneyimi sunularak müşteri memnuniyeti artırıldı.

Dijitalleşme Öncüleri aynı zamanda kendi organizasyonları içinde bu konuda çalışan proje bazlı departman/ekipler kuruyorlar ve şirket içerisinde yenilikçiliği teşvik ediyorlar.

Küresel teknoloji şirketlerinden Samsung, çalışanların yeni fikirleriyle yarıştığı C-Lab adlı bir program geliştirdi. C-Lab, Samsung çalışanları tarafından üretilen yenilikçi fikirlerin değerlendirildiği ve kazananın fikrini hayata geçirmesi için gerekli küçük bir ekiple birlikte bir yıl izinli sayıldığı bir platform. Bu program sayesinde şirket, kapısı açık kaldığında kısa mesaj gönderen buzdolabı ya da elektrik fiyatının en düşük olduğu saati seçerek yıkamaya başlayan çamaşır makinesi gibi yeni nesil ürünler geliştirmeyi başardı.

Dijital bir ekosistem yaratmak, şirketlerin hem dijitalleşme için gerekli yetkinlikleri kazanmalarına hem de açık inovasyondan maksimum faydayı sağlamalarına yardımcı oluyor.

DİJİTAL HİZMETLER

Dijital Hizmetler boyutu, şirketin ürün, çözüm ve hizmetlerinin yanı sıra bunlarla bağlantılı fonksiyonların dijitalleşmesini değerlendiriyor. Şirketlerin satış öncesi, esnası ve sonrasında müşterileriyle etkileşimlerini ne ölçüde dijitalleştirdikleri de bu değerlendirmeye katkıda bulunuyor.

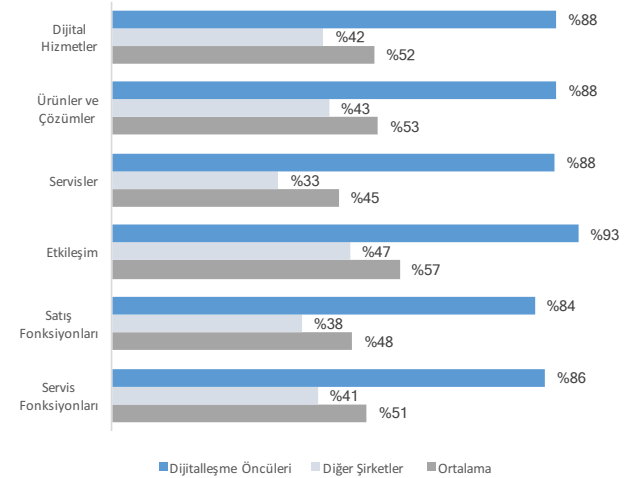
Geleneksel müşteri ilişkilerinin aksine, dijital dünyada müşteri ilişkileri yalnızca mal ya da hizmetlerin alındığı anla sınırlı kalmıyor; çok daha geniş bir kapsamla varlığını sürdürmeye devam ediyor. Sürekli ve karşılıklı bir yapıya bürünen bu ilişkide müşteri ihtiyaçlarına etkin cevap vermenin yolu ise Dijital Hizmetler boyutunda alınan aksiyonlardan geçiyor.

Accenture Dijitalleşme Endeksi şirketlerin dijital olgunluğunu değerlendirirken, Dijital Hizmetler boyutunda 58 göstergiyi kapsayan beş kritere odaklanıyor:

Ürünler ve Çözümler	Şirketin sunduğu dijitalleşmiş ürün ve çözümlerin yanı sıra, bu ürün ve çözümlerle elde edilen verilerin kullanılarak müşteri davranışlarının takip ve analiz edilebilmesi
Servisler	Şirketin sunduğu dijitalleşmiş servislere yönelik yetkinlikler
Etkileşim	Şirketin müşterileriyle olan etkileşiminde dijitalleşmeyi kullanma kabiliyeti
Satış Fonksiyonları	Şirketin müşterilerine sunduğu satış/sipariş süreçlerine özgü dijital fonksiyonlar
Servis Fonksiyonları	Şirketin sunduğu satış sonrası hizmetlere özgü dijital fonksiyonlar

Türk şirketlerinin Dijital Hizmetler boyutundaki performansı incelendiğinde, Dijitalleşme Öncülerinin yüzde 88 (Şekil 11) puan ortalamasıyla bu alanda oldukça başarılı olduğunu görüyoruz. Accenture Dijitalleşme Endeksi'ni oluşturan üç boyut göz önüne alındığında ise Dijitalleşme Öncüleri ile diğer şirketler arasındaki en büyük farkın Dijital Hizmetler boyutunda olduğu ortaya çıkıyor.

Accenture Dijitalleşme Endeksi'nin üç boyutu incelendiğinde Dijitalleşme Öncüleri ile diğer şirketler arasındaki en büyük farkın Dijital Hizmetler boyutunda ortaya çıktığı görülüyor.



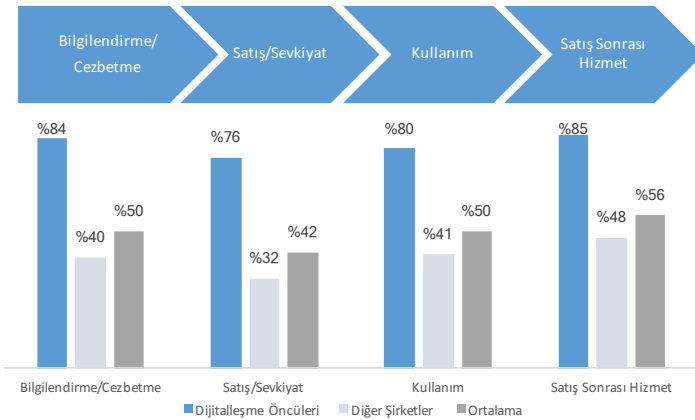
Şekil 11: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Dijital Hizmetler Performansı

Dijital Hizmetler boyutunu oluşturan beş kriter olan ürün ve çözümler, servisler, etkileşim ve satış ve servis fonksiyonlarının tümü şirketlerin müşteriye dönük yüzünü ifade ediyor. Bu kapsamda atılacak dijitalleşme adımları müşteriyle etkileşim kurulabilecek alanları iyileştirerek daha iyi bir müşteri deneyimi sunulmasını sağlıyor. Dolayısıyla tüm bunları müşteri yaşam döngüsü çerçevesinde ele almak gerekiyor.

MÜŞTERİ YAŞAM DÖNGÜSÜ EVRELERİNDE DİJİTALLEŞME

Dijital Hizmetler yetkinliklerinin etkisini daha iyi analiz edebilmek için müşteri yaşam döngüsünü dört aşamada ele aldık ve Dijitalleşme Öncüleri'nin diğer şirketlerden hangi noktalarda farklılaştığını tespit ettik. Bu dört aşamayı incelemek için çalışmada yer alan göstergelerin uygun olanlarını, ilgili müşteri yaşam döngüsü evresi ile eşleştirdik. Bazı göstergeler birden fazla evreyi ilgilendirdiği için, gerektiği durumlarda bunları birden fazla kez değerlendirmeye aldık. Bu bağlamda Bilgilendirme/Cezbetme aşaması için 38, Satış/Sevkiyat aşaması için 15, Kullanım aşaması için 6 ve Satış Sonrası Servis aşaması için 24 göstergeyi inceledik. Sonuç olarak Dijital Hizmetler boyutunda en iyi performans gösteren şirketleri incelediğimizde, bunların müşteri yaşam döngüsü boyunca da en iyi deneyimi yaşatan şirketler olduğunu gözlemledik (Şekil 12).

Şirketlerin Dijital Hizmetler boyutundaki başarısı, buradaki yetkinlikleri müşteri yaşam döngüsü boyunca en iyi deneyimi yaşatacak şekilde kurgulamalarından geçiyor.



Şekil 12: Müşteri Yaşam Döngüsü Evrelerinde Dijitalleşme

► BİLGİLENDİRME-İLGİ ÇEKME

Şirketlerin çeşitli dijital yetkinlikleri kullanarak müşterilerine ulaşma ve ürün ve hizmetlerini tanııtma aşamasını ifade eder. Önünden geçtiğiniz bir restoranın, cep telefonunuzdan gelen lokasyon bilgisini değerlendirerek size gerçek zamanlı bir teklif sunması bu alandaki dijital yetkinliklerin kullanımına iyi bir örnek olarak verilebilir. Bir başka örnek ise müşterilerin internet üzerindeki davranışlarının takip edilmesi ve buna göre aksiyon alınması olabilir.

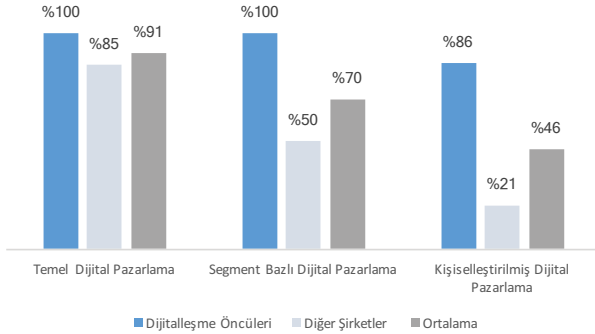
Çalışmamıza katılan bir Türk otomotiv şirketi, bayilerinin web sitesi ve sosyal ağlar gibi dijital kanallardan gelen başvurulara hızlı dönüş yapamadıklarını ve bu nedenle satış kaybı yaşadıklarını tespit ederek uygulamaya soktuğu Mobile CRM ve Lead Management projesiyle dijital kanallardan gelen başvuruları satış süreçlerine entegre etti ve test sürüşü, takip aramaları ve tekliflendirme gibi çeşitli satış öncesi ve satış süreçlerinin kolaylıkla yönetilmesini sağladı. Projenin hayata geçirilmesiyle birlikte dijital kanallardan gelen satış fırsatlarının satışa dönme oranında yüzde 60'a yakın bir artış gerçekleşti.

Türk otomotiv şirketi vakası, dijital yetkinliklerin, müşteri çekme ve bu süreci satışla sonuçlandırma konusundaki doğrudan etkisini gözler önüne seriyor. Ancak rakamların çarpıcılığına karşın, Türk şirketlerinin önemli bir kısmının, bu evredeki dijital yetkinliklerin kullanılması konusunda hala dikkate değer gelişim alanları olduğunu görüyoruz. Türk şirketleri müşteri cezbetme aşamasındaki endeks kriterlerinin karşılanması konusunda yüzde 50'lik (Şekil 12) bir performans sergiliyorlar. Dijitalleşme Öncüleri, yüzde 84'lük bir performans ile dijital yetkinlikleri kullanarak müşteri çekmek konusunda çok daha başarılı görünüyor.

Müşteri cezbetme konusundaki önemli bir yetkinlik olan dijital pazarlama konusunu derinlemesine incelediğimizde de benzer bir tabloyla karşılaşıyoruz.

► DİJİTAL PAZARLAMA

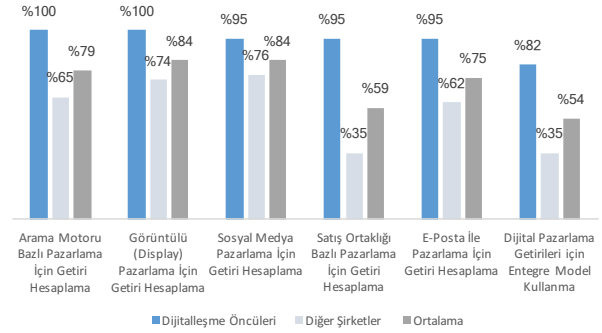
Dijitalleşmeyle birlikte pazarlama araçları ve kanalları da değişiyor. Şirketlerin müşterilerini tanıması ve müşteri davranışlarını yönlendirme kabiliyetine sahip olması hiçbir zaman olmadığı kadar önemli hale geliyor. Türkiye nüfusunun yüzde 60'ından fazlasının internet erişimi olduğu bir dönemde, online deneyimler müşterilerin kararlarını belirleyen etkenler arasında ilk sıralarda yerini almaya başladı.⁸ AdAge tarafından açıklanan bir araştırma, sosyal medyanın tüketicilerin satın alma kararlarına etkisinin en az televizyon reklamları kadar yüksek olduğunu gösteriyor.



Şekil 13: Şirketlerin Dijital Pazarlama Yetkinlikleri*
*Son kullanıcıyla doğrudan etkileşim halinde olan 56 şirketin verileri dikkate alınmıştır.

Ancak Türk şirketlerinin dijital pazarlama performansları incelendiğinde temel dijital pazarlama kanallarının kullanımının yaygınlaşmasına karşın, segment bazlı dijital pazarlama konusunda Dijitalleşme Öncüleri ile diğer şirketler arasındaki farkın açıldığını görüyoruz. Söz konusu, kişiselleştirilmiş dijital pazarlama kabiliyeti olduğunda Dijitalleşme Öncüleri'nin oranında nispi bir düşüş görüyoruz. Buna karşılık diğer şirketlerin sadece yüzde 21'i (Şekil 13) kişiselleştirilmiş dijital pazarlama yaptığını belirtiyor.

Şirketlerin dijital dünyada rekabet güçlerini artırabilmeleri için temel dijital pazarlama araçlarının ötesine geçmeleri gerekiyor. Bu noktada müşteri segmentasyonu ile farklı müşteri gruplarına farklı teklifler sunmaları, kişiye özel içerik, ürün ve hizmet teklifleri geliştirmeleri gerekiyor. Bunun içinse dijital kanal analitiği, CRM ve kampanya yönetimi, dijital pazarlama kanallarının (Arama motoru bazlı pazarlama (SEM), sosyal medya ve görüntülü reklamlar (Display) gibi) ve içerik yönetiminin daha etkin kullanımı, dijital çağın temel gereksinimleri olarak karşımıza çıkıyor.



Şekil 14: Şirketlerin Dijital Pazarlama Kanallarında Getiri Hesaplama ve Optimizasyon Becerileri*

*Son kullanıcıyla doğrudan etkileşim halinde olan 56 şirketin verileri dikkate alınmıştır.

Ayrıca bu alanlara yapılan yatırımların getirilerini kanal bazında değerlendirmek ve tüm kanal verilerini entegre bir modelde toplayarak dijital pazarlama harcaması optimizasyonu yapmak, pazarlama bütçelerinin efektif harcanmasında kritik rol oynuyor. Dijitalleşme Öncüleri'nin büyük çoğunluğu dijital pazarlama kanalı bazında ölçüm yapsa da bu ölçümleri entegre bir model üzerinde optimize etme oranları daha düşük gerçekleşiyor. Diğer şirketler ise dijital pazarlama getiri hesaplaması ve harcama optimizasyonu konusunda oldukça geriden geliyor (Şekil 14). Dijital pazarlama yetkinliklerini geliştiren şirketler bu alanda dikkate değer bir fayda sağlıyorlar. Tüm çalışmalar gösteriyor ki çeşitli dijital pazarlama kanallarını kullanarak müşterilerinin online yolculuklarını izleyen ve dijital pazarlama kampanyalarını bu verilerden elde ettiği sonuçlara göre yeniden tasarlayan şirketler kârlılıklarını önemli oranda artırıyorlar.

Dijital pazarlamaya yapılan yatırımların getirilerini kanal bazında değerlendirmek ve tüm kanal verilerini entegre bir modelde toplayarak dijital pazarlama harcaması optimizasyonu yapmak, pazarlama bütçelerinin efektif harcanmasında kritik rol oynuyor.

Dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren bir otel zinciri olan Fairmont Raffles Hotels International, İngiltere'deki Swissotel müşterilerinin dijital davranışlarını takip etmek ve yaptıkları dijital pazarlama yatırımlarının performansını ölçmek için Google Analytics'ten faydalandı. İlk analizler İngiltere'deki müşterilerin online işlemlerde Avustralya ya da ABD'deki müşterilerden iki kat daha fazla harcama yaptıklarını ancak şirketin web sitesini ziyaret eden İngiliz kullanıcı sayısının oldukça düşük olduğunu gösteriyordu. Otel, dijital pazarlama stratejisini bu sonuçlara göre yeniden tasarladıktan sonra web sitesi üzerinden rezervasyonlarını iki katına çıkarmakla kalmayıp gelirini de yüzde 70 oranında artırmayı başardı.

► SATIŞ/SEVKİYAT

Dijital kanal ve yetkinliklerin, satın alma ve ürün sevkiyatı aşamasında kullanılmasını ifade eder. Şirketin dijital kanalları kullanarak satış yapabilmesi, müşterilerin dijital kanaldan sipariş verip fiziksel kanaldan satın alabilmesi ("click and collect"), ürün sevkiyatının durumunu farklı kanallardan sorgulayabilmesi gibi temel dijital yetkinliklerin yanı sıra sanal gerçeklik (VR) gibi daha gelişmiş dijital teknolojiler de satın alma/ürün teslimi aşamasında müşterilerin satın alma kararları üzerinde etkili olabilir.

Kısa zaman öncesine kadar yalnızca askeri uçuş simülasyonlarında kullanılan sanal gerçeklik (virtual reality), 2016 yılında Sony, Oculus, HTC ve Samsung gibi teknoloji konusunda önde gelen global şirketlerin, müşterilerine yönelik sanal gerçeklik ürünleri çıkarmasıyla birlikte ivme kazandı. Türk şirketleri arasında da sanal gerçeklik uygulamaları hayata geçirilmeye başladı. Örneğin, satış noktalarındaki alan kısıtı sebebiyle tüm ürünlerini müşterilerine sergileme şansı olmayan bir Türk yapı ürünleri şirketi, müşterilerinin son çözümü göremedikleri için satın alma sürecinde kararsız kaldıklarını fark ettikten sonra, bir sanal gerçeklik uygulaması geliştirerek tasarlanan mekanı sanal olarak deneyimleme olanağı yarattı. Müşterileri için kişiselleştirilmiş çözümler sunmalarını sağlayan bu uygulamayla ilgili olarak, şirketin müşterilerinin önemli bir bölümü satın alma kararı üzerinde etkili olduğunu belirtti ve şirket, sanal gerçekliğin kullanıldığı çözümlerin satışında bir önceki yıla oranla yüzde 22 artış gözlemledi.

Accenture Dijitalleşme Endeksi Türk şirketlerinin, müşterilerin satın alma ve ürün sevkiyatı aşamasında dijital yetkinlikleri kullanmak konusunda kat etmeleri gereken önemli bir mesafe olduğunu ortaya koyuyor. Müşteri yaşam döngüsünün bu evresi, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 42'lik bir performans ile diğer 3 evreye göre en düşük performansı gösterdiği alan olarak karşımıza çıkıyor (Şekil 12).

Satış/sevkiyat evresi, çalışmaya katılan şirketlerin en düşük performansı gösterdiği müşteri yaşam döngüsü evresi.

► KULLANIM

Müşterilerin ürün ya da hizmeti satın aldıktan sonra yaşadıkları kullanıcı deneyimi ve bunun takip edilmesi aşamasını ifade eder. Ürün ve servislerden gerçek zamanlı veri toplamak ve buna göre aksiyon almak, müşterilerine self servis imkanı sağlamak gibi dijital yetkinlikler ile kullanım sırasında müşterilerin deneyimlerini iyileştirici yenilikler ya da düzeltmeler yapılabilir. Çalışmamıza katılan bir Türk otomobil lastiği üreticisinin, araç filosu yöneten şirketlere sattığı lastiklerdeki sensörler aracılığıyla, lastiklerden veri toplayıp değişim zamanı geldiğinde müşterilerine ulaşması, buna verilecek örneklerden biridir.

Accenture Dijitalleşme Endeksi'ne göre Türk şirketleri, müşteri yaşam döngüsünün ürün kullanımı evresinde dijital yetkinlikleri kullanma konusunda yüzde 50'lik bir performans gösteriyor. Bu da bu alanda yapabileceklerinin önemli bir kısmını henüz hayata geçiremediklerini gösteriyor (Şekil 12).

► SATIŞ SONRASI HİZMET

Satış sonrasında çeşitli dijital yetkinliklerin kullanılarak müşteri şikayetleri, geri bildirimleri, ürün iadesi ve benzeri durumların ele alınması aşamasını ifade eder. Türk şirketlerinin bu alanda gösterdikleri performans puanı yüzde 56 (Şekil 12). Bu durum satış sonrası hizmetlerde dijital yetkinliklerin kullanılmasının öneminin yeterince kavranmadığını gösteriyor. Mağaza veya çağrı merkezi gibi fiziksel kanallar yerine, hem maliyet avantajı hem de kullanıcıların günümüz dijital dünyasında alışmış oldukları gibi zahmetsiz deneyimler yaşamalarını sağlayarak müşteri memnuniyetini yükseltme imkanını sunan dijital kanalların satış sonrasında kullanılmasının iyileştirilmesine yönelik inisiyatifler de, şirketlerin kesinlikle odaklanmaları gereken bir alan. Accenture tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye'yi de kapsayan küresel bir araştırmaya göre Türkiye'de müşterilerin satış sonrası hizmetten memnun kalmamaları nedeniyle ürün ve servis sağlayıcısı değiştirme oranları diğer ülkelere oranla oldukça yüksek. Çeşitli sektörlerle yönelik olarak gerçekleştirilen bu araştırmaya göre, Türkiye'de müşterilerin yüzde 85'i hizmetlerinden memnun kalmadığı servis sağlayıcısını kullanmayı bırakıyor. Bu oran globalde yüzde 64 iken diğer gelişmekte olan pazarlarda yüzde 79. Bu oranlar Türk şirketlerinin müşteri yaşam döngüsünün bu evresinde dijital yetkinlikleri doğru kullanarak rekabet avantajı yakalayabileceklerini gösteriyor.¹⁰

Türkiye'de müşterilerin yüzde 85'i hizmetlerinden memnun kalmadığı servis sağlayıcısını kullanmayı bırakıyor. Dijital yetkinliklerin bu alanda doğru kullanılması, şirketlere rakiplerine göre farklılaşma fırsatı veriyor.

Türkiye'nin önde gelen bankalarından biri, self servis kanallarında hayata geçirdiği projelerle hem müşteri memnuniyeti hem de maliyet anlamında ciddi kazanımlar elde etti. Örneğin bu projelerden birinde, Facebook Messenger altyapısı kullanılarak, arka tarafta mesajları karşılayan ve yorumlayarak cevap oluşturan ya da internet bankacılığı altyapısından uygun cevabı bulan bir mimari oluşturuldu ve tüm mesajlar chatbot tarafından cevaplanmaya başlandı. Bu sayede projenin canlıya alınmasından sonra kısa bir süre içinde, günlük ortalama 350-400 müşteriye hiçbir çağrı merkezi görevlisi sürece dahil edilmeyen hizmet verilmeye başlandı.

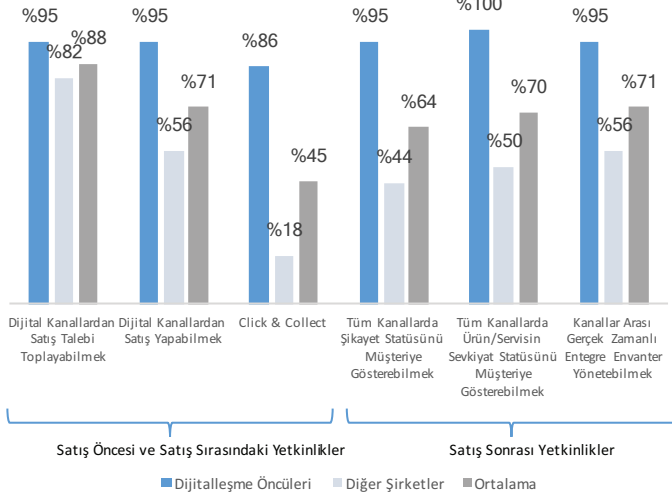
Müşteri yaşam döngüsü içerisindeki evrelerde müşterilerin deneyimini iyileştirmek için özellikle iki konunun öne çıktığını düşünüyoruz: Omnichannel deneyim ve kişiselleştirme.

OMNICHANNEL DENEYİM

Şirketlerin müşteri deneyimini artırmak için kullanabilecekleri araçların başında çok-kanallı bir iş modeli geliştirmek geliyor. Müşteriler artık çevrimiçi kanallarla çevrimdışı arasında rahat ve hatasız geçiş yapabilmek istiyor. Bugün pek çok tüketici, satın almak istediği ürünü online kanallardan seçip satın alma işlemini fiziki mağazada gerçekleştiriyor (webrooming). Bununla birlikte fiziki mağazada gördüğü bir ürünü online kanallardan satın alma da (showrooming) oldukça yaygın bir alışveriş yöntemi. 9 ülkeden 6750 tüketiciyle gerçekleştirilen bir Accenture araştırması, katılımcıların yüzde 73'ünün fiziki mağazada gördükleri ürünü online satın alma yoluna gittiklerini, yüzde 88'inin ise önce internet üzerinden araştırma yapıp ardından fiziki mağazadan satın aldığını ortaya koyuyor.¹¹ Bu verilerden hareketle şirketlerin, öncelikli olarak bu kanallar arasında hatasız ve rahat geçiş olanağı sunacak entegrasyonu sağlaması gerekiyor. Müşteriyi her kanaldan yakalamayı ve ona kusursuz bir müşteri deneyimi sunmayı başaran şirketler, dijital çağda rekabet avantajını da yakalıyor. Ancak Accenture tarafından yapılan global bir araştırmaya göre son kullanıcıların sadece yüzde 13'ü dijital kanallar ile fiziksel kanalların uyumlaştırıldığına inanıyor. Bu da genel olarak dünyada birçok şirketin omnichannel tarafında müşteri memnuniyetini sağlamaktan oldukça uzak olduğunu gösteriyor.¹²

Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasında, Türkiye'deki şirketlerin satış ve satış sonrası yetkinliklerde kusursuz bir omnichannel deneyim sunabilme yolunda ciddi gelişme alanları olduğunu görüyoruz.

Türk şirketlerinin müşterilerine satış ve satış sonrası hizmetlerde omnichannel deneyim sunabilme yolunda ciddi gelişim alanları olduğunu görüyoruz.



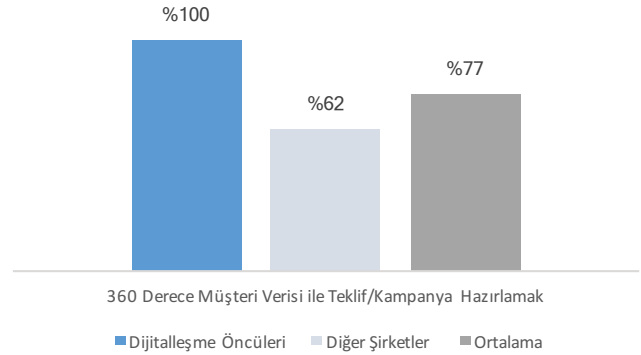
Şekil 15: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Omnichannel Deneyim İçin Gerekli Yetkinliklere Sahip Olma Oranları
 *Son kullanıcıyla doğrudan etkileşim halinde olan 56 şirketin verileri dikkate alınmıştır.

Dijitalleşme Öncülerinin büyük bir oranı dijital kanallarda satış talebi toplayabilme ve satış yapabileme, tüm kanallarda müşteriye şikayetlerinin ve ürün/servis sevkiyatlarının statüsünü gösterebilme ve kanallar arası gerçek zamanlı entegre envanter yönetebilme yetkinliklerine sahipken, yüzde 86'sı Click & Collect (ürünü internetten seçip fiziksel kanaldan satın/teslim alma) yetkinliğine sahip olduğunu söylüyor. Çalışmamıza katılan ve Dijitalleşme Öncüleri dışında kalan diğer şirketlerin ise dijital kanallardan satış talebi toplayabilme yetkinliği dışındaki diğer yetkinliklerde Dijitalleşme Öncüleri'nin oldukça gerisinde kaldığını görüyoruz (Şekil 15).

KİŞİSELLEŞTİRME

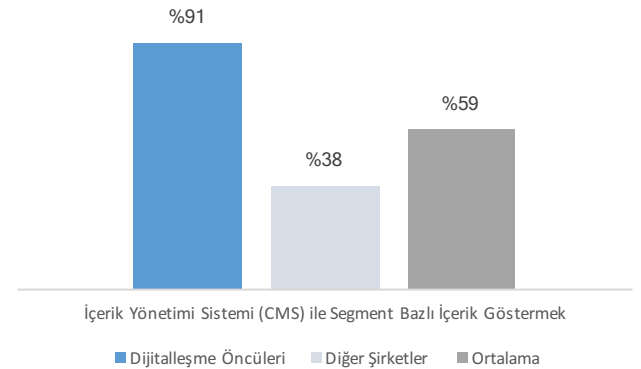
Dijitalleşmeyle birlikte beklentileri değişen tüketiciler, ürün veya hizmet aldıkları şirketlerden daha kişiselleştirilmiş ürün, hizmet ve deneyimler bekliyorlar. Kişiselleştirme, müşteri yaşam döngüsü içindeki tüm evrelerde düşünülmesi gereken bir kavramdır. Accenture tarafından Türkiye'de telekom, sigorta, bankacılık ve havayolları sektörleri incelenerek gerçekleştirilen bir müşteri deneyimi araştırmasına göre, müşterilerin yüzde 40'a yakını kendilerine kişiselleştirilmiş ürün/hizmet veya çözümler sunulmamasını bir şirketle çalışmaya son vermelerinin en önemli nedeni olarak görüyor.¹³

Kişiselleştirme yapabilmek için gereken en önemli kabiliyetlerden biri, müşteri verilerinin kullanılması ve anlamlandırılmasıdır. Müşterilerin 360 derece verilerini kullanarak kişiye özel teklif/kampanyalar hazırlamak konusunda Dijitalleşme Öncüleri'nin tümü bu yetkinliğe sahip olduğunu söylerken, diğer şirketlerde bu oranın yüzde 62'ye kadar düştüğünü ve dolayısıyla bu alanda halen gidilecek yol olduğunu düşünüyoruz (Şekil 16).



Şekil 16: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin 360 Derece Müşteri Verisi ile Teklif/Kampanya Hazırlama Yetkinliğine Sahip Olma Oranları
 *Son kullanıcıyla doğrudan etkileşim halinde olan 56 şirketin verileri dikkate alınmıştır.

Bir örnek de İçerik Yönetim Sistemi (CMS) ile dijital kanalları kullanan müşterilere segmentine göre farklı içerikler göstermek olabilir. Bu yetkinliği kullanan ve son kullanıcıya dokunan Dijitalleşme Öncüleri ile diğer şirketlerin oranları arasındaki farkın arttığını görüyoruz (Şekil 17).



Şekil 17: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin CMS ile Segment Bazlı İçerik Gösterebilme Yetkinliğine Sahip Olma Oranları
 *Son kullanıcıyla doğrudan etkileşim halinde olan 56 şirketin verileri dikkate alınmıştır.



>



DİJİTAL OPERASYONEL YETKİNLİKLER

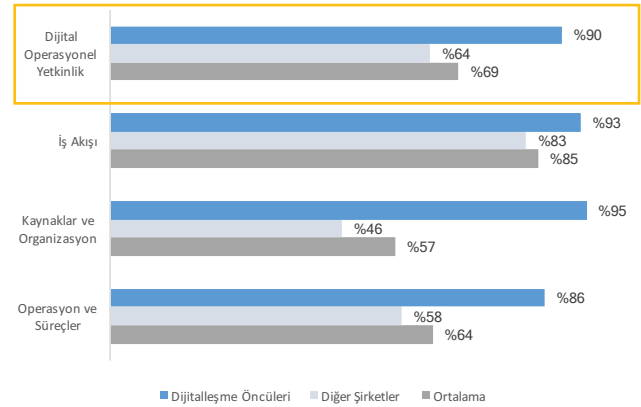
Dijital Operasyonel Yetkinlikler, şirketlerin dijital teknoloji ve uygulamalardan faydalanarak ve yönetim yapılarını dijitalleşmeden maksimum faydayı sağlayacak şekilde kurgulayarak; organizasyonel iş akışı, iç süreçleri ve operasyonlarını ne ölçüde desteklediğini inceliyor.

Etkin bir dijitalleşme için, şirketlerin dijital hizmetlerin yanı sıra iç operasyonlarını da dijitalleşme sürecine adapte etmesi ve buna göre yeniden yapılandırması gerekiyor. Bunu yaparken analitik, süreç otomasyonu, bulut bilişim, mobilite, nesnelerin interneti ve siber güvenlik gibi konseptlerin değerlendirildiğinden ve bunları hayata geçirirken, organizasyon ve kaynakların dijitalleşmeyi kolaylaştıracak şekilde yapılandırıldığından emin olmak gerekiyor.

Şirketlerin dijital olgunluğunu değerlendirirken Accenture Dijitalleşme Endeksi, Dijital Operasyonel Yetkinlikler boyutunda, değerlendirme sonuçlarını 50 göstergeye göre ortaya koyan 3 kritere odaklanıyor:

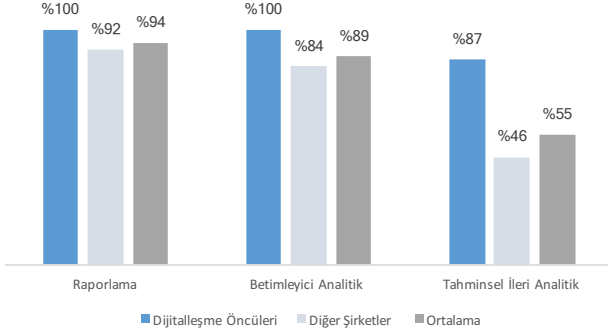
Operasyon ve Süreçler	Şirketin, kurum içindeki operasyon ve süreçleri iyileştirmek için kullandığı dijital ve analitik kabiliyetler (Örneğin; Süreç otomasyonu, dijital çözümlerle takip ve yönetim, dijital çözümlerin çalışanlar ve tedarikçiler tarafından kullanılması, şirket içi operasyon ve süreçlerin iyileştirilmesi için analitik çözümlerin kullanılması)
Kaynaklar ve Organizasyon	Şirketin gücünü dijitalden alan kaynaklarını ve gerekli yönetim yapılarını kaldıraç olarak kullanma kabiliyeti (Örneğin; Analitik ve/veya dijital departmanları ve ilgili Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) yapıları)
İş Akışı	Şirketin günlük operasyonlarını düzenlemek ve gerçekleştirmek için "dijital" kullanma kabiliyeti (Örneğin; sanal ekipler, video konferanslar, sosyal şirket içi ağlar, çalışanların akıllı cihaz kullanımı)

Türk şirketlerinin Dijital Operasyonel Yetkinlikler boyutundaki performansını incelediğimizde Dijitalleşme Öncüleri ile diğer şirketler arasındaki farkın Dijital Hizmetler boyutundaki kadar olmamakla birlikte yine de dikkate değer bir oranda olduğunu görüyoruz. Özellikle kaynaklar ve organizasyon kriterinde farkın açıldığını gözlemliyoruz (Şekil 18).



Şekil 18: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Dijital Operasyonel Yetkinlikler Performansı

Operasyonel süreçlerin dijitalleşmesinde şirketleri incelerken baktığımız yetkinliklerden biri analitiktir. Araştırmamıza katılan şirketlerin büyük bölümünün iç operasyonel süreçlerini yönetmek için analitiği kullandığını görüyoruz. Ancak şirketlerin analitik kabiliyetleri farklılık gösteriyor. Çalışmamıza katılan Türk şirketlerinin yüzde 94'ü analitiği raporlama amaçlı kullanırken, sadece yüzde 55'i geçmişteki müşteri davranışları ile geleceğe ilişkin tahminleri birleştirerek tahminsel ileri analitik yaptığını söylüyor (Şekil 19). Oysa şirketlerin deneyime dayalı ya da sezgisel değil, güvenilir ve erişilebilir verilere dayanarak alınan öngörücü kararlar doğrultusunda hareket etmesi gerekir. Analitik çözümler yalnızca doğru kararlar verilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda maliyetlerin azaltılmasına da yardımcı olur.



Şekil 19: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Analitik Yetkinlikleri

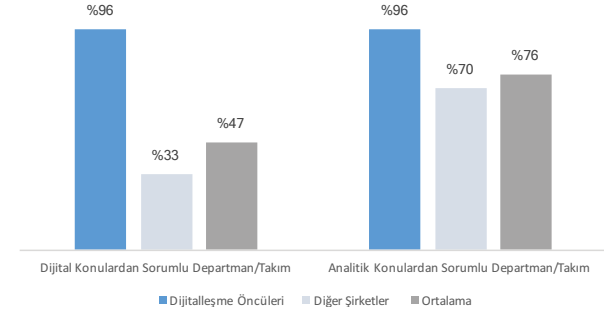
GE Aviation, Accenture ile birlikte geliştirdiği Intelligent Operations platformu ile yolcu ve kargo taşımacılığı yapan onlarca havayolu şirketine hizmet vermekte ve bu hizmet sayesinde bu şirketlerin operasyonel giderlerini ve bakım maliyetlerini düşürmesini ve verimliliklerini artırmalarını sağlamayı başardı. Operasyondaki aksamaları öngörmek, önlemek ve iyileştirmek için analitiği kullanan bu platformun, havayolu şirketlerinin uçak bakım ve operasyon maliyetlerini azaltmalarına, mürettebatın verimliliğinin artırılmasına ve müşterilere ödenen tazminatların azaltılmasına yardımcı olarak, bu şirketlerin her yıl milyarlarca dolar tasarruf etmesini sağladığı hesaplanıyor.

Analitik, şirketlerin maliyetlerini azaltmalarında, müşterilerini daha yakından tanıyarak daha iyi hizmet vermelerinde ve yeni ürün ve servisler geliştirmelerinde önemli bir rol oynar.

Veri analitiği aynı zamanda iş zekasına dönüşerek yeni ürün çıkarma aşamasında da şirketlere büyük rekabet avantajı sağlıyor. Örneğin araçlardan topladığı verileri, analitik çözümleri kullanarak değerlendiren yurtdışındaki birçok sigorta şirketi, ani fren ve hız gibi, kazalarla korelasyonu olan çeşitli sürüş faktörlerini ölçümleyerek, sürücülerin risk oranını belirliyor ve buna göre farklı fiyat teklifleri geliştiriyor.

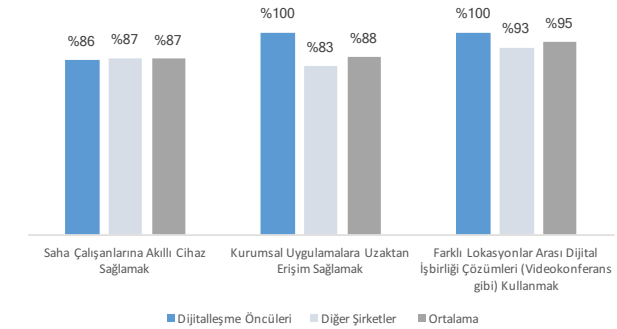
Şirketlerin dijital dönüşümlerini başarıyla hayata geçirmelerindeki önemli etkenlerden biri de bu konudan sorumlu organizasyon ve Anahtar Performans

Göstergeleri (KPI) yapıları kurmalarıdır. Bu ekiplerin organizasyon içinde bir arada çalışmaları, aynı zamanda etkinlik gelişimini, verimliliği ve etkinliklerini de artırır.



Şekil 20: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Dijital ve Analitik Konulardan Sorumlu Ekip Kurma Oranları

Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışması sonuçlarına göre Türk şirketlerinin büyük bölümü halen dijital işlerden sorumlu bir departman ya da ekibe sahip değil. Bu alanda Dijitalleşme Öncüleri'nin yüzde 96'sının dijital konulardan sorumlu bir departmanı varken, diğer şirketlerde bu oran yüzde 33'te kalıyor. Analitik departman kurma konusunda ise Türkiye'deki genel ortalamanın yüzde 76'ya kadar çıktığını görüyoruz (Şekil 20).



Şekil 21: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin İş Akışlarını İyileştirmek için Dijital Çözümleri Kullanma Oranları

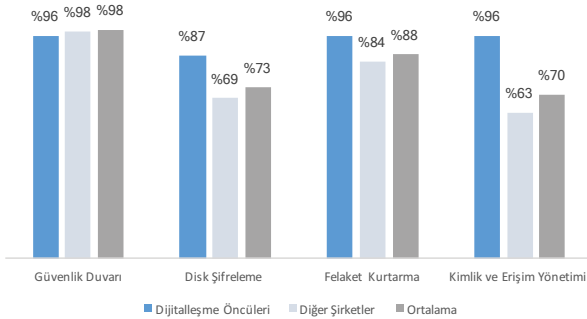
Söz konusu iş akışlarını dijitalleştirmek olduğunda ise, çalışanların dijital çözümleri kullanmasının verimliliğe yaptığı katkının farkına varan Türk şirketlerinin dijital çözümleri kullanma oranlarının oldukça yüksek olduğuna tanık oluyoruz. Çalışmamız, Dijitalleşme Öncüleri kategorisinde yer almayan şirketlerin saha çalışanlarının yüzde 87'sine akıllı cihaz tedarik ettiğini ve bu alanda Dijitalleşme Öncüleri ile farklılaşmadıklarını ortaya koyuyor. Benzer şekilde kurumsal uygulamalara uzaktan erişim sağlamak ve videokonferans gibi farklı lokasyonlar arasındaki iş birliği çözümlerini kullanmak

gibi konularda Türkiye ortalaması sırasıyla yüzde 88 ve yüzde 95 (Şekil 21).

Çalışanların dijital çözümleri kullanmasının verimliliğe yaptığı katkının farkına varan diğer şirketler bu alanda Dijitalleşme Öncüleri'ne oldukça yakın bir performans gösteriyor.

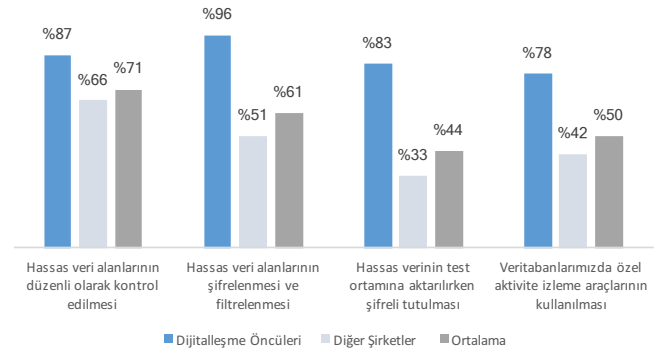
Dijital Operasyonel Yetkinlikler boyutunda şirketler için önemli bir diğer konu güvenlik. Verilerin korunabilmesi sadece şirketler için değil, müşteriler ve çalışanlar için de hayati önem taşıyor. Accenture tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre Türkiye'deki tüketiciler için, hizmet aldıkları şirketlerde en çok önem verdikleri konulardan biri, kişisel bilgilerinin korunduğundan emin olmak. Müşterilerin bu talebini karşılayabilmek için şirketlerin, doğru işleyiş modelleri, süreçleri ve teknolojileri kurmaları büyük önem arz ediyor. Bunlar doğru kurgulanmadığında oluşabilecek riskleri ise şu istatistik oldukça çarpıcı bir biçimde açıklıyor: Kurumsal güvenlik uzmanlarının yüzde 69'u veri hırsızlığının, şirketlerin kendi çalışanları tarafından gerçekleştirildiğine tanık olduğunu söylüyor.¹⁴

Çalışmamız, Türk şirketlerinin dijitalleşmenin önemli ayaklarından biri olan kurumsal güvenlik uygulamaları ve hassas verilerin korunması konularında önemli eksiklikleri olduğunu gösteriyor.



Şekil 22: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Kurumsal Güvenlik Çözümlerini Kullanma Oranları

Accenture Dijitalleşme Endeksi'ne katılan ve Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında yer alan 106 şirketin büyük bölümü temel güvenlik uygulamalarından biri olan güvenlik duvarını kullandığını söylüyor. Ancak, daha gelişmiş güvenlik uygulamalarının kullanımına baktığımızda, bu oranların düştüğüne şahit oluyoruz. Örneğin, çalışmamıza katılan şirketlerin yüzde 27'si disk şifreleme çözümlerini, yüzde 12'si felaket kurtarma çözümlerini ve yüzde 30'u kimlik ve erişim yönetimi çözümlerini kullanmıyor (Şekil 22). Konu hassas ve kişisel verilerin korunmasına geldiğinde ise rakamlar daha çarpıcı ve Türkiye'deki şirketlerin önemli bir bölümünün bu konudaki çözümleri kullanmadığı görülüyor. Ayrıca hassas veri alanlarının korunması için izlenmesi gereken süreçlerin de düşük oranda uygulandığını görüyoruz (Şekil 23). Bunlar Türk şirketlerinin dijitalleşmenin önemli ayaklarından biri olan kurumsal güvenlik konusunda henüz gidilecek yolları olduğunu gösteriyor.



Şekil 23: Dijitalleşme Öncüleri ve Diğer Şirketlerin Hassas Veri Güvenliği Süreçlerini Uygulama Oranları

SONUÇ VE ÖNERİLER

Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışması, dijitalleşmenin iş dünyasındaki dönüştürücü etkisini gözler önüne sermek ve Türk şirketlerinin bu süreçteki konumunu netleştirmek amacıyla hazırlandı. Bu nedenle teknik bir endeks niteliğinden ziyade ufuk açıcı bir kılavuz olma misyonunu üstlendi. Türk şirketlerinin Dijital Stratejilerini, Dijital Hizmetlerini ve Dijital Operasyonel Yetkinliklerini inceledik ve kapsamlı bir analiz sonucunda elde ettiğimiz değerli içgörülerini paylaştık. Bu yönüyle bu endeks, yöneticilerin dijital dönüşüme ilişkin kavrayışlarını derinleştirerek şirketlerinin kârlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü koruyabilmeleri için hangi adımları atmaları gerektiğini ortaya koymaya çalışıyor. Küresel iş dünyasında dijitalleşme hızla daha geniş alanlara yayılırken, Türk şirketlerinin bu süreçte kendilerini doğru konumlamaları, aynı zamanda ülke ekonomisinin küresel ekonomi içindeki rekabet gücünü korumasına da yardımcı olacaktır. Bu hedeflere ulaşabilmek için, Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasından çıkan sonuçlara göre, iş liderlerinin alması gereken aksiyonları 5 adımda özetleyebiliriz:



NEREDE OLDUĞUNUZU TESPİT EDİN VE DİJİTALLEŞME STRATEJİNİZİ OLUŞTURUN

Dijitalleşme, şirketlerin tercih edebilecekleri ya da dışında kalmayı seçebilecekleri bir olgu değil, kaçınılmaz bir gereklilik. Şirketlerin öncelikle bu gerçeğin farkında olmaları, sonra da mevcut durumlarını tespit edip dijital dünyada rekabet edebilmek için hangi alanlarda dijitalleşebileceklerine karar vermeleri büyük önem taşıyor. Bunu yaparken sadece kendilerinin değil; müşterilerinin, sektörlerinin ve rakiplerinin de dijitalleşme yolculuğunun neresinde olduğunu kavramaları ve ayrıca değişimin sadece kendi sektörlerinden değil, başka sektörlerden de gelebileceğinin farkına vararak, müşterilerin bir sektörde veya alanda yaşadıkları iyi bir deneyimi artık her firmadan beklediklerini göz önünde bulundurmaları gerekiyor.

Dijitalleşme yolculuğunun neresinde olduğunu ve nelere ihtiyacı olduğunu belirledikten sonra şirketler için atılması gereken adımların başında dijitalleşme stratejilerini oluşturmak geliyor. Bunu yaparken şirketlerin dijitalleşmeyi bir bütün olarak ele almaları gerekiyor. Şirket içinde tek bir alana ya da bölüme değil, şirketin tümüne yayılmış dijitalleşme çalışmalarının çok daha başarılı olduklarını görüyoruz. Şirketlerin gerek

Dijital Operasyonel Yetkinlikler gerekse müşterilerine dönük yüzlerini temsil eden Dijital Hizmetler tarafında geliştirdikleri yetkinliklerin birbirini destekler nitelikte olması, dijital dönüşümün başarıya ulaşmasında önemli bir etken olarak ortaya çıkıyor. Dolayısı ile şirketlerin oluşturduğu stratejinin mutlaka, sunulan ürün ve hizmetlerin, müşteri etkileşiminin ve satış ile satış sonrası hizmet fonksiyonlarının dijitalleşmesini gerçekleştirmek için arka planda bunları destekleyecek işletim modelinin, süreçlerin ve teknolojik yetkinliklerin de eş zamanlı olarak geliştirilmesi gerektiğini göz önüne alması gerekiyor.

Şirketler şunu unutmamalı: Dijitalleşme stratejilerini önceliklendiren, bu strateji çerçevesinde bir yol haritası çizen, çalışanlarına bu strateji doğrultusunda performans hedefleri koyan ve dijitalleşmenin sağladığı getiriyi ölçmeyi başaran şirketler bu yarışta rakiplerinin önüne geçiyor.



TEMELLERİ DOĞRU ATIN

Şirketlerin dijitalleşme yolculuklarını, doğru temellerin üzerine inşa etmeleri önemli. Pek çok şirket, sosyal medya, mobil uygulamalar, bulut bilişim, analitik gibi olguları içeren bir dünyada rekabet etmeye çalışırken, teknoloji altyapıları çok daha evvelde, başka bir devir için geliştirilmiş durumda. Dolayısıyla, bir yandan mevcut teknoloji altyapılarını kullanmaya devam ederken, bir yandan da dijitalleşmenin getirdiği hız ve karmaşıklığa cevap verecek şekilde mevcut altyapılarını yenilemek, modernize etmek veya dönüştürmek zorundalar. Bu, üç önemli strateji başlığının kurgulanmasını gerektiriyor:

1. Çeviklik: İş ihtiyaçlarının çok daha hızlı hayata geçirilebilmesini sağlayan teknolojik altyapı ve bunun için gereken modüler mimari, yeni nesil entegrasyon teknikleri, mobilite gibi yetkinlikler
2. Akıllı uygulamalar: Hem şirket içerisinde hem de dış dünyada üreyen büyük veriyi işleyecek, anlamlandıracak ve faydaya çevirecek teknolojik altyapı ve bunun için gereken büyük veri, yapay zeka, doğal dil işleme (NLP) gibi yetkinlikler
3. Bağlantılı uygulamalar: Gerek iş ortakları, gerek müşteriler, gerekse de sensörler gibi yeni nesil fiziksel gereçlerle sürekli etkileşim halinde olacak bir teknolojik altyapı ve bunun gerektirdiği güvenlik, cihaz yönetimi, analitik gibi yetkinlikler

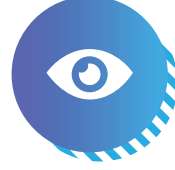
Dolayısıyla bu stratejik başlıkları hayata geçirirken, bu teknolojik yapının içerisinde mutlaka, veri yönetimi ve analitik, süreç otomasyonu, nesnelerin interneti, bulut teknolojileri, API yönetimi ve siber güvenlik gibi iş ihtiyaç ve risklerini karşılayacak yetkinliklerin geliştirilmesi gerekiyor.

Teknolojik temelleri oluştururken, bunu hayata geçirecek işletim modelini ihmal etmemek de önemli. Dijital Stratejiyi, Hizmetleri ve Operasyonel Yetkinlikleri hayata geçirebilecek yetkinliğe sahip, çevik, hızlı karar alabilen ve aynı hedefe odaklı bir işletim modeli oluşturmak ve doğru Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) yapılarını kurmak, dijitalleşme yolculuğunda şirketin her departmanının ve fonksiyonunun senkronize bir şekilde ilerlemesini mümkün kılar.



DİJİTALLEŞMEYİ KULLANARAK ŞİRKETİNİZİ FARKLILAŞTIRIN

Doğru temelleri kuran şirketler, daha sağlam, çevik, yalın ve verimli bir yapıya kavuşurlar. Ancak şirketler, rekabete göre kendilerini farklılaştırabilmek için, bütün bu dönüşümün odağında müşterinin ve yenilikçiliğin olduğunu ve dönüşümün bunları merkeze alacak şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini unutmamalıdır. Dolayısı ile şirketler, sundukları değer önerisini ve müşteriye dokundukları her noktada bu değer önerisi etrafında yaşattıkları deneyimi, tamamen bu bakış açısıyla kurgulamalı ve bu yeni iş yapış şeklini, tepeden inme değil, şirketin her kademesindeki çalışanın benimsediği bir kültür hâline getirmelidirler. Bu bakış açısını hayata geçirmek için gerekli olan servis tasarımı, kullanıcı deneyimi, dijital pazarlama, dijital kanalların yönetimi, analitik, yenilikçilik gibi yetkinliklerin tümü şirketlerde mevcut olmayabilir. Bu noktada şirketlere düşen; dijital dönüşümü destekleyecek yetkinliklere sahip ve yeni iş yapış şekillerine yakın insan kaynağını yetiştirmek ve şirket içinde çözümlenemeyecek ya da çözümlenmesi zaman alacak yetkinlikleri elde edebilmek için şirket dışından çeşitli araştırma kurumları, start-up'lar ve bu konuda uzmanlaşmış şirketlerle iş birliğine gitmektir. Ayrıca şirket dışında iş birlikteliklerine gitmek ve bir ekosistem oluşturmak, şirketlerin dijital dönüşüm için ihtiyaç duyduğu yeni fikirleri geliştirmeleri, açık inovasyon ortamı yaratmaları ve bu konuda hızlı yol alabilmeleri için önemli bir katkı sağlar.



DOĞRU YÖNETİŞİM YAPILARI İLE GELİŞİMİNİZİ SÜREKLİ İZLEYİN

Dijital dönüşüm yolculuğunun başarı ile hayata geçirilmesi için önemli bir etken de üst yönetimin desteğinin alınması ve doğru yönetim yapılarının kurulması. Stratejinin en üst seviyeden sahiplenilmesi ve iletişiminin yapılması, hedeflerin takip edilmesi ve bu yolculukta engellerle karşılaşıldığında üst yönetimin müdahil olması, dijitalleşmenin başarıya ulaşmasında büyük önem arz ediyor.

Şirketler çoğu zaman dijital yatırımlar ile büyüme ve verimlilik artışı arasında bir bağ kurmuyor ve dolayısıyla bu alandaki yatırımlarının getirisini düzenli olarak takip edecekleri bir yönetim sistemi oluşturmuyorlar. Belirlenen hedeflere ne oranda ulaşıldığı, hangi hamlelerin olumlu, hangilerinin olumsuz sonuçlandığı, bu sonuçların ne olduğu, yatırım getirileri gibi analizlerin her aşamada yeniden yapılması, karar verici pozisyonundaki yöneticilerin bu konuda düzenli olarak bilgilendirilmesi ve sürekli olarak olumsuz sonuçlanan veya istenen başarıya ulaşamayan inisiyatifleri yeniden yapılandırarak / iyileştirecek hamlelerin yapılması gerekiyor. Bu sayede hem dijitalleşme ile ulaşılmak istenen vizyona doğru başarıyla yol alınması sağlanır, hem de dijitalleşmenin aslında kendi kendisini finanse eden bir dönüşüm olduğu ortaya çıkar ve dijitalleşme için gerekli finansal kaynakların tahsisi bir sorun olmaktan çıkar.



MAKRO ÖLÇEKTE YAPILMASI GEREKENLERİN ÖNEMİNİ GÖZ ARDI ETMEYİN

Dijital dönüşümün hızlandırılması için gerekenler, belli noktalarda şirketlerin tek başlarına yapabileceklerinin sınırlarını aşıyor. Dijital dönüşüm için gerekli insan kaynağının yetiştirilmesi için gerekli eğitim altyapısının oluşturulması, dijitalleşme alanında proje ve yatırım yapılmasını kolaylaştıracak düzenlemeler yapılması ve bu yatırımların desteklenmesi, şirketlerin hareket alanını belirleyen regülasyonların düzenli olarak gözden geçirilmesi gibi konular için; şirketlerin, çeşitli sivil toplum ve meslek kuruluşları, üniversiteler ve regülasyon ve kanun koyucu resmi kurumlar ile iş birliği yapmaları da son derece önemli hale geliyor.

PAYDAŞLAR

Vodafone Türkiye

Gelirler bakımından dünyanın en büyük uluslararası mobil iletişim şirketlerinden biri olan Vodafone Grubu'nun bünyesinde yer alan Vodafone Türkiye, 30 Eylül 2016 itibarıyla hizmet sunduğu 22,6 milyon abonesiyle Türkiye'nin ikinci büyük mobil iletişim şirkettir. Türkiye'nin en büyük uluslararası doğrudan yatırımlarından biri olan Vodafone Türkiye'nin bugüne kadar toplam yatırımları 20 milyar TL'ye yaklaşmıştır. 2010'da Borusan Telekom'u bünyesine katan Vodafone Türkiye, 2011'de de Türkiye'nin en büyük alternatif telekom operatörlerinden Koç.net'i bünyesine dâhil etmiştir. Türkiye'nin dijital dönüşümüne liderlik etme vizyonu doğrultusunda bireylere ve kurumlara mobil ses, sabit ses, mobil internet, ADSL ve fiber hizmetleri sunan Vodafone Türkiye, yaklaşık 3.300'ü aşkın çalışan kadrosu, 1.200'ü aşkın perakende mağazası ve ekosisteminde bulunan 43.000 paydaşı ile faaliyet göstermektedir.

TBV

Türkiye Bilişim Vakfı, 14 Nisan 1995 günü "Türkiye'yi Bilgi Toplumu'na Dönüştürme" hedefini gerçekleştirecek çalışmalar yapmak üzere kuruldu. Vakfın 120 kurum ve 217 kişi üyesi bulunuyor. Öncelikli hedefi, bilgi toplumuna giden süreci hızlandırmak olan Türkiye Bilişim Vakfı, bu amaca yönelik pek çok çalışma gerçekleştirdi. Globalleşme sürecinde, uluslararası rekabete dayanma gücüne kavuşmuş olan ve verimliliğin her alanda en üst düzeyde sağlandığı bir ülke olma yolundaki Türkiye'nin, tüm bu hayallerini gerçekleştirebilmesi için en gerekli unsurlardan biri olan bilişimi, tüm topluma yaygınlaştırmaya çalışan tek vakıf.

Prof. Dr. Ayşegül Toker, Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekani

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak başladığı 1997 yılından itibaren İnternet üzerine araştırmalar yapan Prof. Dr. Ayşegül Toker, yeni teknolojilerin tüketiciler ve şirketler tarafından adaptasyonu konusunda çalışmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak, yeni konuları araştırma alanlarına dahil eden Prof. Toker'in sosyal medya, konum-bazlı pazarlama, mobil pazarlama, İnternet üzerinden pazarlama, sanal topluluklar ve müşteri ilişkileri yönetimi konularında yayınlanmış birçok saygın

akademik dergi makaleleri, ulusal ve uluslararası konferans bildirileri, kitap ve kitap bölümleri bulunmaktadır. 2011 yılında McGraw Hill tarafından basılan "Mobile Marketing: Fundamentals and Strategy" kitabının yazarlarından birisidir. Özellikle son yıllarda Dijitalleşme Stratejileri, Sosyal Medya ve Dijital Pazarlama alanında yürüttüğü akademik ve iş hayatına yönelik çalışmaları ile ön plana çıkmaktadır. Şu anda sosyal ağlar ve medya, dijital pazarlama, konum-bazlı pazarlama, e-ticaret ve girişimcilik konularında dersler vermekte, araştırmalar yürütmekte ve danışmanlık yapmaktadır. Akademik çalışmalarının yanı sıra, Prof. Toker 2011-2013 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Medya Takımının Koordinatörü olarak üniversitenin tüm sosyal mecralardaki varlığını ve stratejisini yönetmiştir. 2016 yılında Boğaziçi Üniversitesi Girişimcilik Merkezi Müdürlüğü görevini üstlenen Prof. Toker, girişimcilik kültürünü geliştirmek üzere projeler geliştirmekte ve farkındalık çalışmaları yürütmektedir.

Prof. Dr. Murat Köksalan, ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı

Lisans ve yüksek lisans derecelerini ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden alan Prof. Dr. Murat Köksalan, doktora derecesini ABD'de SUNY Buffalo'dan aldı. ABD'de SUNY Buffalo ve Purdue Üniversiteleri ile Finlandiya'da Aalto Üniversitesi'nde değişik zamanlarda uzun süreli ziyaretçi öğretim üyesi olarak görev yaptı. TÜBİTAK Teşvik Ödülü'ne, Parlar Vakfı Bilim Ödülü'ne, Uluslararası Çok Amaçlı Karar Verme Derneği Altın Madalya Ödülü'ne, "Institute for Operations Research and the Management Sciences" tarafından verilen Vaka Analizi Hazırlama yarışmalarında dört birinciliğe ve ODTÜ ve Purdue Üniversitesi'nde En İyi Öğitmen Ödülleri'ne layık görüldü. Prof. Köksalan, Uluslararası Çok Kriterli Karar Verme Derneği'nin Başkanlığını yürütmektedir. Çok kriterli karar verme, optimizasyon ve bunların uygulamaları ilgi alanları arasındadır. Bu alanlarda çok sayıda yayın yapmıştır. Daha detaylı bilgiye <http://www.metu.edu.tr/~koksalan> adresinden erişilebilir. Aynı zamanda ODTÜ'den Dr. Gülşah Karakaya, endeksin metodolojisinin geliştirilmesi ve sonuçların analiz edilmesi süreçlerinde araştırmacı olarak görev almıştır.

Araştırma Ekibi

Cenk Karaduman
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
c.karaduman@accenture.com

Onuralp Elgin
Accenture Türkiye İş Analisti
onuralp.elgin@accenture.com

Katkı Sağlayanlar

Dilnişin Bayel
Accenture Türkiye Genel Müdürü
dilninin.bayel@accenture.com

Erdal Güner
Accenture Türkiye Yönetici Ortağı
erdal.guner@accenture.com

Hakan Irgit
Accenture Türkiye Enerji ve Tabii Kaynaklar
Sektörü Ülke Lideri ve Yönetici Ortağı
hakan.irgit@accenture.com

Özgür Çetin Elmas
Accenture Türkiye Yönetici Ortağı
cetin.ozgur.elmas@accenture.com

Ayşenur Evcil
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
ayşenur.evcil@accenture.com

Beltan Tönük
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
beltan.tonuk@accenture.com

Burcu Alkan
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
burcu.alkan@accenture.com

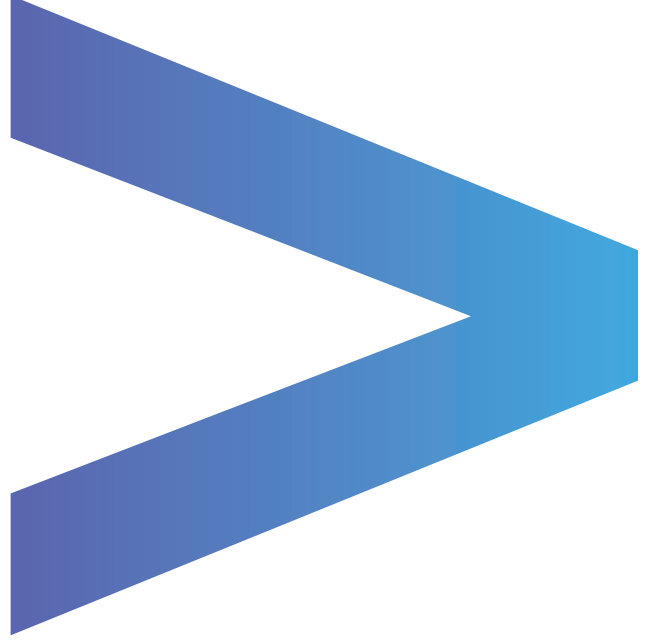
Gürkan Şener
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
gurkan.sener@accenture.com

Gürol Erdoğan
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
gurol.erdogan@accenture.com

İşıl Yıldırım
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
isilyildirim@accenture.com

Nihan Özdamar
Accenture Türkiye Kıdemli Müdürü
nihan.ozdamar@accenture.com

Dr. Gülşah Karakaya
ODTÜ İşletme Departmanı Yardımcı Doçent Doktor
kgulsah@metu.edu.tr



Kaynaklar

1. World Economic Forum (2016) The Fourth Industrial Revolution: What It Means, How To Respond
2. Accenture (2015) Technology Vision
3. Accenture (2016) Digital Disruption: The Growth Multiplier
4. The American Enterprise Institute (2014) Robots Rising: The Jobs Challenge From Smart Machines
5. OECD (2016) Digital Economy: Innovation, Growth and Social Prosperity OECD Ministerial Meeting Mexico
6. Tech City (2016) Tech Nation 2016
7. Accenture (2015) CEO Briefing 2014 The Global Agenda: Competing in a Digital World
8. TÜİK (2016) Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması
9. Advertising Age (2015) What The Changing Role of Social-Media Influence Means for Brands
10. Accenture (2014) Global Consumer Pulse Research
11. Accenture (2016) Retail Consumer Research
12. Accenture (2015) Global Consumer Pulse Research
13. Accenture (2014) Customer Experience Management Research - The Mystery of Experience, Satisfaction and Loyalty
14. Accenture (2016) The State of Cybersecurity and Digital Trust
15. ManpowerGroup (2016) Talent Shortage Survey

Raporun Araştırma Yaklaşımı ve Metodolojisi ile ilgili daha fazla detaya, www.accenture.com.tr altındaki Dijitalleşme Endeksi Sayfası'ndan ulaşabilirsiniz.

Bu raporda Türkiye Cumhuriyeti Kanunlarına yapılan her türlü atıf, Accenture Danışmanlık Limited Şirketi tarafından bilgilendirme amacı ile kullanılmıştır. Bu raporda yer alan bilginin güvenilir kaynaklardan alınması hususunda gerekli özen gösterilmiş olup, herhangi bir yanlışlık veya eksiklikten dolayı Accenture Danışmanlık Limited Şirketi sorumlu tutulamaz. Burada yer alan hiçbir bilgi profesyonel veya hukuki alanda tavsiye niteliğinde değildir. Accenture Danışmanlık Limited Şirketi işbu raporda yer alan bilgiye dayanarak yapılan hiç bir işleminden dolayı sorumluluk kabul etmemektedir. Bu sebeple işbu raporda yer alan bilgiyi kullanmadan önce profesyonel danışmanlara başvurmanız tavsiye edilmektedir.

ACCENTURE HAKKINDA

Accenture strateji, yönetim danışmanlığı, dijital, teknoloji ve operasyon alanlarında geniş hizmet ve çözümler sunan uluslararası profesyonel danışmanlık şirketidir. 40'tan fazla sektörde ve tüm iş kollarında sahip olduğu eşsiz tecrübesi, uzmanlıkları ve dünyanın en gelişmiş servis ağı sayesinde Accenture, müşterilerini teknoloji ile buluşturarak müşterilerinin yüksek performansa sahip olmalarına ve sürdürülebilir bir değer oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. 120'nin üzerinde ülkede 394 binden fazla çalışanıyla müşterilerine hizmet veren Accenture, inovasyon ile dünyanın yaşam ve iş yapış biçimlerine yön vermektedir. Accenture'ın dünyadaki yedinci IoT Merkezi (Internet of Things – Nesnelerin İnterneti) olan Accenture İstanbul IoT Mükemmeliyet Merkezi'nde Nesnelerin İnterneti ve Endüstri 4.0 alanlarında şirketlere özel prototip tasarımlar ve üretimler gerçekleştirilmektedir. İçinde Fjord Design Studio ve İzmir Delivery Center'ın da yer aldığı, İstanbul ve İzmir'de toplam 4 ofisi bulunan Accenture'ın 600'ü aşkın uzman danışmanı ile Türkiye'de 16 yıldır profesyonel hizmetler sunmaktadır. Accenture'ın Türkiye'de uzmanlaştığı sektörler arasında Finans, Telekomünikasyon, Üretim, Ulaşım, Perakende ve Enerji yer alırken yerel sektör ve mevzuatı uygun şekilde yorumlayarak sektör tecrübe ve birikimlerini aktarmaktadır. Daha fazla bilgiye www.accenture.com.tr adresinden ulaşılabilir.



Accenture Türkiye

İstanbul Ofisi
RBS Binası
Tamburi Ali Efendi Sokak
No: 13 Kat 2
Etiler 34330 İstanbul,
Türkiye
Tel: +90 212 349 32 00
Fax: +90 212 351 78 81

İzmir Delivery Center
İzmir Teknoloji Geliştirme
Bölgesi
A1 Binası No:12
İYTE Kampusu Gülbahçe
Mahallesi
35430 Urla
İzmir, Türkiye

Fjord İstanbul Studio
RBS Binası
Tamburi Ali Efendi Sokak
No: 13 Kat 1
Etiler 34330 İstanbul,
Türkiye

IoT Mükemmeliyet Merkezi
Teknopark İstanbul
Sanayi Mah. Teknopark
Bulvarı D Blok No:1/5A
İç Kapı No: 201 Pendik,
İstanbul

www.accenture.com.tr



@Accenture_TR



[linkedin.com/company/accenture-turkey](https://www.linkedin.com/company/accenture-turkey)