

Digital Round Up

2016'dan 2017'ye geçerken dijital dönüşüm ve UX stratejisinde sahneyi neler paylaşıyor?

Ocak 2017

İçindekiler

BÖLÜM 1 – Dijital Dönüşümde Ön Plana Çıkan Konular	5
01 Ezber Bozan Teknolojiler Ekspansiyel Hızla Hayatımıza Giriyor	6
02 Tasarım Odaklı Düşünme (Design Thinking)	10
03 Dijital Dönüşüme Nereden Başlamalı ve Nelere Dikkat Etmeliyiz?	13
04 Dijital Dönüşümde Teknolojinin Rolü (Technology Enablement)	15
05 Dijitalleşen Müşteri Yolculuğunda Analitik	17
06 Bağlamsal Pazarlama ile Rekabette Oyunun Kuralları Değişiyor	20
07 Mobil Öncelik	22
08 Dijitalda Yeni Dönem: Kurumsal Dijital Çözümler (Business to Enterprise – B2E)	26
09 Kullanıcı Deneyimi Tasarımında Araştırma Çıktılarının Yorumlanması	28
10 Bulut Bilişim Yarışı	31
11 Vatandaş Yolculuğundan Akıllı Şehir Dönüşümü Yolculuğuna	33
12 Türkiye'nin Dijital Dönüşümünde Endüstri 4.0	35
BÖLÜM 2 – UX/UI Stratejilerinde Ön Plana Çıkan Konular	39
13 Araştırmada Yeni Bir Dönem	40
14 Ödeme – Ödememe Sistemleri	41
15 Arayüzler Sizinle Konuşsun – Chatbotlar	43
16 Progressive Web Apps (PWA)	45
17 Sosyal Medya ve CX Entegrasyonu	47
18 Çok Çalışma, Akıllı Çalış	49
19 Kanallarda Kaybolmadan (Omnichannel – Optichannel)	52
20 Sanal Gerçeklik (VR) Denemeleri	54
21 Tasarım Sürecinde Neden İçerik Önce Gelmeli?	57



BÖLÜM 1

Dijital Dönüşümde Ön Plana Çıkan Konular

01 Ezber bozan teknolojiler eksponansiyel hızla hayatımıza giriyor

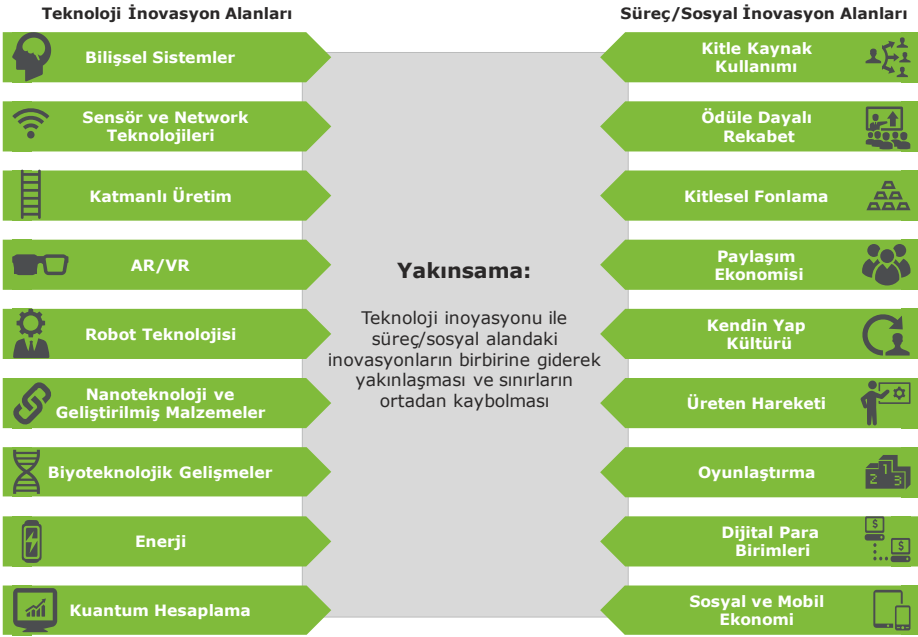
Sanayi devriminde insanın kas gücünün makinelere bırakılmasıyla yeni bir çağa girilmişti. Yaşadığımız dönemde ise nesnelerin interneti (IoT), endüstri 4.0, büyük veri depolama ve analitiği teknolojileri ile insanın algılama, yorumlama ve karar verme kabiliyetinin dijital nesnelere devredildiği yeni bir devrim yaşıyoruz. Bilgiye hiç olmadığı kadar hızlı erişim ve işleme imkanı veren ve fiziksel kısıtlamaları ortadan kaldıran teknolojik gelişmeler bumerang etkisi yaratarak yeni doğan teknolojilerin, doğrusal bir süreçten çıkıp eksponansiyel bir yayılımla ilerlemesini sağlıyor. Bu süreçte eksponansiyel dönüşüm hızını yakalayabilen şirketler rekabette büyük bir avantaj yakalarken, dönüşümde hantal kalan şirketler ise yeni teknolojinin yıkıcı gücünden kurtulamıyor. Dijital yıkım döngüsü ve önümüzdeki yıllarda eksponansiyel büyüme göstermesini beklediğimiz teknoloji ve süreç/sosyal inovasyon alanlarına bakalım.

İnternetin yaygınlaşmasından önce yeni ortaya çıkan teknolojik trendlerin ticari ürün ve hizmet haline gelip, yaygınlaşmasının doğrusal bir çizgi izleyeceği düşünülürdü. Ancak yaşadığımız çağda bilginin çok hızlı yayılması ve tepki süresinin giderek kısalması, teknoloji trendlerini doğrusallıktan çıkararak eksponansiyel bir hızla yayılmasını sağlıyor. Gittikçe yaygınlaşan her teknoloji olgunluk seviyesine ulaştıktan sonra daha yeni bir teknolojinin yıkıcı etkisi karşısında hızla erimeye başlıyor.

Steven Kotler'in "Six D's of Exponentials" modelinde ortaya koyduğu üzere bu **dijital yıkım döngüsünü** altı aşamada inceleyebiliriz:

- 1. Digitization:** Her yeni fikrin veya teknolojik yeniliğin eksponansiyel yayılım trendine girmesi dijital olarak ifade edilmesiyle başlar. Müzikten biyoteknolojiye dijitalleştirilen her olgu, bilgi bazlı teknoloji olarak kabul edilebilir ve hızla yayılmaya başlar.
- 2. Deception:** Teknolojik trendlerin başlangıçta yavaş ve doğrusal bir hızla yayıldığı düşünülse de bu durum aldatıcıdır. Eksponansiyel teknolojilerin başlangıçtaki kullanım oranı çok düşük olduğundan yayılım hızları yeterince fark edilemez ancak belirli bir büyüklüğü geçen eksponansiyel teknolojiler hızla popüler olur ve yıkıcı etkileri kendisini tamamen hissettirir.
- 3. Disruption:** Yeni çıkan teknolojiler hızla yayılmaya başladığında eski teknolojilerin yerini almaya başlar ve bir dönüşüm periyoduna girilir. Eski teknolojileri kullanan ve değişmekte güçlük çeken şirketler rekabette geriye düşer, yıkıma uğrar.
- 4. Demonetization:** Yeni çıkan teknolojiyi sektörün büyük bir kısmı kullanmaya başlar ve üretmesi/geliştirmesi gittikçe ucuzlar.
- 5. Dematerialization:** Teknolojileri fiziksel olarak elde etmek iyice kolaylaşır.
- 6. Democratization:** Teknoloji gittikçe ucuzlar ve herkes tarafından erişilebilir hale gelir. Yeni çıkacak bir teknolojinin yıkıcı etkisi altında tamamen ortadan kalkabilir.

Şu ana kadar pek değinilmemiş bir kavramı 2017'den itibaren konuşmaya başlayacağız: **Yakınsama:** teknoloji inovasyonu ile süreç/ sosyal alandaki inovasyonların birbirine giderek yakınlaşması ve sınırların ortadan kaybolması.



Teknoloji İnovasyon Alanları:

Bilişsel sistemleri (cognitive systems),

insanın beyin gücünün bilgisayarlara devredilmesi sürecindeki en önemli katman olarak niteleyebiliriz. IBM Watson'ın öncüsü olduğu teknolojik yenilikler sayesinde, artık bilgisayarlar yalnızca önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde karar vermiyor, aynı zamanda nöron hücreleri ve insan beyninin sistematik modellemesi üzerinde geliştirilmiş "derin ağlar" kullanarak insan beynine benzer şekilde öğreniyor ve karar alıyor (deep learning). Üstelik bütün bu süreç içerisinde, sıradan bir insanın hayatı boyunca topladığı ve yorumladığı bilginin binlerce katını saniyeler içerisinde depolayıp, işleyebiliyor. Yakın zamanda, bilişsel sistemlerde yaşanan gelişmeler ile günümüzde Siri ve Google Now gibi sistemlerle henüz emekleme aşamasında olan insan-bilgisayar etkileşimi, boyut atlayarak çok daha "doğal" bir hale bürünecek. Bilgisayarlar, müzik bestelemekten şirketler için ürün stratejilerinin geliştirilmesine uzanan birçok kompleks görevde insanlara yardımcı olacak ve kademeli olarak yerine geçmeye başlayacak.

Sensör ve network teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler; büyük veri, nesnelerin interneti ve endüstri 4.0 gibi

çağımızın en büyük teknoloji trendlerinin temelini oluşturuyor. Son yıllarda büyük bir hızla ucuzlayan sensör teknolojisi sayesinde, yakın gelecekte insanların duyu organlarının yerini dijital sensörler ile değiştirerek yeni iş modellerinin yaratıldığı birçok inovatif uygulama ile karşılaşacağız. Bu uygulamalar hem şirketlerin organizasyonel verimliliğini arttırmak, hem de nihai müşterilerin yaşadığı deneyimleri iyileştirmek amacıyla kullanılacak. Akıllı şehirler kapsamında şehir içine yerleştirilmiş sensörler ile yol durumu, trafik ve park alanları gibi konularda öneriler yapan komplike sistemlerden, otomatik sipariş veren birçok basit ama hayatı kolaylaştıracak teknoloji aktif olarak kullanılmaya başlayacak. Sensörleri insanların duyu yeteneklerinin önüne geçen uygulamalarda da sıklıkla kullanacağız. Bağlantıdaki araç (connected car) uygulamaları kapsamında araca yerleştirilecek sensörler ile araçtaki parçaların aşınma seviyelerinin takibini yapıp duruma göre servise yönlendiren yeni teknolojiler (öngörücü bakım) ile karşılaşacağız. Anılandırılacak her türlü veri sensörler ile toplandıktan sonra gelişen network altyapısı ile işleme ünitelerine gönderilecek ve veri analitiği ile aksiyona dönüşecek.

Üretim sektörünü derinden etkilemeye başlayan **katmanlı üretimin** (daha popüler adıyla üç boyutlu yazıcıların) geleneksel üretim metotlarına üç farklı alanda yıkıcı etkisi olacağı düşünülüyor. Günümüzde ev aletlerinden jet motoru parçalarına kadar birçok alanda kullanılan üç boyutlu yazıcıların, kullanım alanı daha da genişleyerek üretim faaliyetlerinin tamamında rol alması öngörülüyor. Üç boyutlu yazıcılar ile mevcut üretim kabiliyetlerimizin dışında kalan insan organları, nano çipler gibi parçaları da üretebilir hale geleceğiz. Geleneksel tedarik zinciri yapısı üç boyutlu yazıcılar ile değişerek daha lokalize bir yapıya bürünecek. Gelecekte, geleneksel tedarik zincirinin belki de tamamen ortadan kaybolacağı, dijital ortamda satın alınan ürünlerin evlerde bulunan üç boyutlu yazıcılardan çıkarılabildiği bir döneme geçilecek. Üç boyutlu yazıcıların bir diğer önemli etkisi de müşterilere sunulan ürün yelpazesinin çok daha genişleyip, tamamen kişiselleştirebilir hale gelmesiyle olacak. Geleneksel toplu üretim bantları, yerini çok daha çevik, anlık ve özelleştirilmiş üretim imkanı veren üç boyutlu yazıcılara bırakacak.

Sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR),

şirketlerin organizasyonel yapısına ve gündelik hayatına en büyük yansımaları ortadan kaldırmak ve gerçeklik olgusunu zenginleştirmek ile yapıyor. Bu durum şirketlere bir yandan yeni iş alanları yaratırken diğer yandan alışlageldik kısıtlamaların ortadan kaldırılmasına zemin hazırlıyor. Binlerce kilometre ötede bulunan bir otel odasının rezervasyondan hemen önce uzaktan gezilmesi, stoklarda bulunmayan pahalı bir test aracı ile trafiksiz İstanbul sokaklarında dolaşılması, sanal/artırılmış gerçeklik uygulamalarının kullanıcılara sunduğu yeni deneyimlerden sadece birkaçını oluşturuyor. Bu kapsamda, bir sonraki büyük sosyal medya platformunun yapay veya artırılmış gerçeklik kullanacağı öngörülüyor.

Robot teknolojisinde yaşanan gelişmeler, nesnelerin interneti ile birlikte endüstri 4.0'ın temelinde yer alıyor. Günümüzde robotlar hem daha akıllı hem daha ucuz

olarak üretilebiliyor. Bu durum üretim sektörünü köklü bir değişime zorluyor. İnsansız fabrika hayali gitgide gerçeğe dönüşürken, ucuz iş gücünün ağırlık merkezi doğudan yeniden batıya doğru kayıyor. Akıllı robotlar üretim bantlarında, özellikle tehlikeli işlerin yapılmasında, etkin rol oynamaya şimdiden başladı. Robotların insanın yerine geçmesinden ziyade insan-robot karma sistemlerinde insanlara yardımcı olmaları ve hatta kendi kendine öğrenebilen robotların kullanımının artarak devam etmesi kaçınılmaz görülüyor. Gittikçe akıllı hale gelen robotların üretim bazlı sektörlerden sonra hizmet sektöründe de kullanılmaya başlaması planlanıyor.

Nanoteknoloji ve geliştirilmiş

malzemeler; maddelerin atomik, moleküler hatta supramoleküler seviyede kontrol edilerek üretilmesini sağlıyor. Böylece, hem nano seviyede üretim yapmak hem de ürünlerin fiziksel ve kimyasal özelliklerini, hedeflenen kriterler doğrultusunda iyileştirmek mümkün oluyor. Yıllardır devam eden araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu nanoteknoloji, endüstriyel bazda giderek kullanılabilir hale geliyor. Mevcut teknoloji ile elektronik, biyomedikal, ağır sanayi, enerji sistemleri ve kozmetik gibi birçok sektörde kullanılan nanoteknoloji, yakın gelecekte şu anki fiziksel ve kimyasal limitlerimizi yeniden tanımlayan ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayacak. Kılcal damarlar içerisinde dolaşabilecek kadar küçük olan nanobotlardan, bükülebilir şeffaf bilgisayarlara, kendi kendini temizleyen gözlük camlarından ve güneş enerjisini elektrik enerjisine çok daha yüksek verimlilikle dönüştürebilen güneş panellerine nanoteknoloji sayesinde ulaşacağız.

Canlı organizmaların üretim ve geliştirme faaliyetlerinde kullanılmasını sağlayan **biyoteknolojik gelişmeler**, ilaç ve tarım sektöründe yüksek etkiye sahip birçok yeniliği beraberinde getiriyor. 2016 yılının en büyük bilimsel buluşlarından biri kabul edilen CRISPR tekniği ile bitki ve (şimdilik) farelerin genleri, bakterilerin yardımıyla çok daha hızlı ve efektif olarak düzenlenebiliyor. CRISPR tekniğini kullanarak mantarlarda kahverengi lekelerle sebep olan genlerin değiştirilmesi ve farelerde HIV-1 virüslü

hücrelerin yok edilmesi gibi birçok bilimsel gelişme sağlandı. Gen mühendisliği konusunda yaşanan bu gelişmelerin, eksponansiyel bir hızla ilerlemesi ve kanserli hücrelerin yok edilmesi, mevcut yöntemlerle tedavi olmayan hastalıkların ortadan kaldırılması ve çok daha dirençli tarım ürünlerinin yetiştirilmesi gibi sayısız bilimsel ilerlemelerin önünü açması öngörüldü.

Enerji sektöründe yaşanan köklü değişimlerinin yakın gelecekte de sürmesi planlanıyor. Fosil enerji kaynaklarından yenilenebilir enerji kaynaklarına giderek artan bir hızla geçiş yapılacağı düşünülüyor. Böyle önemli bir dönüşüm, rüzgar ve güneş enerjisi sistemlerinin dezavantajlarını ortadan kaldıran enerji depolama sistemlerinde yaşanan teknolojik yeniliklerle mümkün hale geliyor. Klasik tekniklere kıyasla çok daha verimli enerji depolaması yapabilen bataryalar sayesinde yenilenebilir enerji kaynaklarıyla uygun şartlarda üretilen enerji daha sonra tüketilebilmek için depolanabilir hale geliyor. Tesla'nın başını çektiği enerji depolama bataryalarının diğer bir yaygın kullanım alanının ise elektrikli arabalar ve kendi enerjisini üretip depolayabilen evler olacağı ön görülüyor.

Klasik bilgisayarların kullandığı ikili sayma sisteminin aksine **kuantum hesaplama tekniğini kullanan kuantum bilgisayarlarının** hesaplama gücünde devrimsel bir artışa sebep olacağı düşünülüyor. Mevcuttaki en ileri teknolojili bilgisayarlar ile milyonlarca yıl sürecek hesaplamaların kuantum bilgisayarlar ile saniyeler mertebesinde bitirilebileceği teorik olarak gösterildi. Bu durum Google, IBM ve Intel başta olmak üzere birçok teknoloji devinin ilgisini çekti ve bu teoriyi uygulanabilir hale getirecek teknolojik altyapı için büyük bütçeli araştırma geliştirme faaliyetlerine başladı. Kuantum bilgisayarlar ve hesaplama teknikleri ile başta büyük verinin işlenmesi olmak üzere birçok uygulama mümkün hale gelirken aynı zamanda birçok yıkıcı etkiye de sebep olacak. En yıkıcı etki finans sektöründe yaşanacak. Kuantum bilgisayarlar kullanılmaya başladığında bankaların mevcut şifreleme teknolojisi saldırılara karşı tamamen açık hale gelecek. Bu durumun

önüne geçmek için karşı-şifreleme teknolojilerine de büyük yatırımlar yapılıyor. Mevcut kuantum şifreleme teknikleri klasik bilgisayarlardan yapılan sızma girişimlerine karşı tam güvence sağlarken, kuantum bilgisayarların sızmasının imkansız olduğu sızma yapılamayana sistemlerine ise teorik altyapı oluşturuyor.

Süreç/Sosyal İnovasyon Alanları:

Şirketlerin kendi öz kaynakları yerine internetteki anonim gücü efektif bir şekilde kullanabileceğini fark etmesiyle giderek popüler hale gelen **kitle kaynak kullanımı (crowdsourcing)** teknikleri doğru planlama ile ürün/proje tamamlama sürelerini önemli ölçüde kısaltırken aynı zamanda operasyonel harcamalarda ciddi düşüşlere olanak sağlıyor ve yeni fikirleri organizasyon dışından en etkin yöntemle topluyor. Kitle kaynaklı çalışmanın popüler olmasının diğer bir önemli sebebi ise şirketlerin eksponansiyel teknolojilere çok hızlı, anlık cevaplar verebilmek için gerekli niteliğe sahip kaynaklara sahip olmaması veya ihtiyaç duyacağı kaynak havuzunun gerektiği kadar hızlı değişmemesi.

Kitle kaynaklı çalışma teknikleri bir probleme çözüm olacak iş kümesinin önceden belirlenmesini ve mikro paketlere bölüştürülmesi üzerine kuruluyken, **ödüle dayalı rekabet (prize-based competition)** yaklaşımı bu sınırı ortadan kaldırıyor. Ödüle dayalı rekabet platformları (HeroX, XPrize gibi) ile şirketler/organizasyonlar/kişiler çözemedikleri veya zaman, finans ve insan kaynağı gibi çeşitli sebeplerden çözüm geliştirmek istemedikleri problemleri, uygun performans göstergeleriyle birlikte tanımlıyor. Birden fazla kişi/grup problem için çözüm önerilerini sunuyor ve performanslarına göre ödül kazanıyor. Böylece şirketler birden fazla bakış açısı kazanıyor ve daha kaliteli çözümlere kavuşuyor.

Kickstarter'ın başını çektiği **kitlesele fonlama (crowdfunding)** süreç/sosyal alandaki en büyük inovasyonların başında yer alıyor. Girişimciliğin en büyük problemi olan finansman sorunu kitlesele fonlama ile çözüm buluyor. Kitlesele fonlama platformlarının inovatif düşüncelerin hayata geçirilmesine yardım eden bir

diğer özelliği ise girişimcilere çok düşük bir maliyetle (hatta sıfır maliyetle) ürünlerini/fikirlerini pazarlama olanağı tanınması. Kitlesel fonlama platformunda yatırım yaptıkları ürünlerle duygusal bir bağ kuran yatırımcılar, yatırım yaptıkları fikrin tanıtımına katkıda bulunmakta istekli oluyor. Bu durum fikirlerin ağızdan ağıza yayılmasını (word of mouth) son derece kolaylaştırıyor. Kitlesel fonlamanın yarattığı yıkıcı etkilerden ise en çok küçük ve orta düzeydeki şirketler etkileniyor. Finansman sorununun ortadan kalkması sektörlere yeni oyuncunlar eklenmesini son derece kolaylaştırıyor. Müşterilerinin niş ihtiyaçlarına yanıt veremeyen şirketler, pastadan aldıkları payı kitlesel fonlama ile büyüyen yeni oyunculara kaptırıyor.

Büyüme rekorları kıran “unicorn” olarak adlandırılan, Uber ve Airbnb gibi şirketlerin temelini oluşturan **paylaşım ekonomisi (sharing economy)** kuşkusuz çağımızın en büyük değişim trendlerinden biri haline geldi. Y jenerasyonunun önderliğindeki yeni dalgayla birlikte müşteriler artık ürün değil tecrübe satın almak istiyor. Bu durumun en yıkıcı örneklerinden biri otomobil sektöründe yaşıyor. Yeni nesil müşteriler otomobil satın alarak mobilite ihtiyaçlarını gidermek yerine daha ucuz ve pratik buldukları araç paylaşımı platformlarına yönelmekte tereddüt etmiyor. Sosyal medyanın internet üzerinde bıraktığı etkiyle benzer derinlikte bir etkinin, iş modelinin getirdiği avantajlar ve yeni jenerasyonun mülkiyet yerine tecrübe odaklı oluşuyla paylaşım ekonomisinin şirketlerin iş planları ve organizasyonel yapısı üzerinde yapacağı düşünülüyor.

Kendin Yap kültürü (Do-It-Yourself - DIY) baby boomers jenerasyonundan sonra etkisini giderek kaybetmişti. Ancak Y jenerasyonu ile birlikte bu kültür yeniden popüler olmaya başladı ve bu trend devam edecek gibi görülüyor. Özellikle kendin yap kültürünün teknolojik yansıması olan **üreten hareketinin (Maker Movement)** gelecekte önemli bir etki bırakacağı düşünülüyor. Üreten hareketi, müşterinin ihtiyacı doğrultusunda sahip olmak istediği teknolojik ürünleri dışarıdan alması yerine kendisinin üretmesini savunuyor. Pinterest’in başını çektiği platformlarla

birlikte ürün geliştirme fikirlerine çok daha kolay erişilmesi, elektronik malzemelerin ucuzlaması ve katmanlı üretimin hayatımıza girmesi ile birçok ürünün basit düzenekler ile kolayca üretilebilmesi üreten hareketini destekleyen temel unsurlar arasında yer alıyor. Bulut sitemlerinin gelişimi ve sensör teknolojisinin ucuzlaması ile üreten hareketiyle oluşturulmuş birçok ürünün internete bağlanacağı ve nesnelerin interneti konseptine ekstra ivme kazandıracığı da öngörülüyor.

Günümüzde birçok başarılı şirket ve organizasyon **oyunlaştırma (gamification)** tekniklerinden faydalanarak insan kaynakları faaliyetlerini (çalışan motivasyonu, eğitim, vb.) yürütüyor, müşteri odaklı pazarlama stratejilerini ve müşteri sadakat sistemini oyunlaştırma üzerinde kurguluyor. Şirket içi organizasyonel yapı içerisinde çalışanın isteksiz olarak yaptığı işleri birer oyuna dönüştürerek motivasyon yüklemesi yapılıyor. Şirket içi eğitimin verimliliğinin de oyunlaştırma teknikleri kullanılarak artırılması sıklıkla karşılaşılan uygulamalar arasında. Yeni gelen jenerasyonlarla birlikte müşterilerin giderek ürün/servisten çok yaşadıkları tecrübeye odaklanması pazarlama yöntemlerine de yansıyor. Tek amacı müşteriye marka ve ürün/servis algısı yerleştirmek olan stratejilerin yerini müşteriye eğlenebileceği ilgi çekici bir içerik sunan oyunlaştırma örnekleri alıyor.

Bitcoin’in başını çektiği **dijital para birimleri (digital currencies)** şifreleme, blockchain ve kendine has madenciliği ve sanal merkez depoları ile birçok teknolojik trendi birlikte getiriyor. Henüz emekleme aşamasında olan dijital para birimlerinin önümüzdeki dönemde çok daha yaygın hale gelerek, bankalar arası para transferlerini çok daha ucuz ve hızlı hale getirecek. Ancak, dijital para birimleri sunacağı en büyük fayda, internet üzerinden yapılan alım satımlara duyulan güven duygusunu geliştirmesiyle yaşanacak. Sofistike algoritmalarla oluşturulması ile diğer dijital nesnelerin aksine kopyalanamaz oluşu, fiziksel bir obje gibi davranıp transfer edildiğinde geri alınamaması ve döviz kurlarından etkilenmeyen global bir para birimi özelliği

taşıması ile bitcoin, e-ticarette yaşanan güven sorunlarını ortadan kaldırarak özellikle gelişmekte olan ihracatçıların global dünya ile entegrasyonunu kolaylaştıracak. Bu durum küçük ölçekli şirketlerin geliştirdiği ürünlerin hayatımıza daha çok girmesini sağlayacak.

Sosyal ve mobil ekonomi hiç kuşkusuz dünyamızı şekillendiren güçlerin ilk sıralarında yer alıyor. Sosyal medya artık gündelik hayatın ayrılmaz bir parçası olmuş durumda. Sosyal medya platformları hem çok büyük (Facebook’taki aktif kullanıcı sayısı Çin’in nüfusunu şimdiden geçmiş durumda) hem de çok sık kullanılıyor (ortalama bir kullanıcı günde 2 saatini sosyal medya platformlarında geçiriyor). Bu durum sosyal medyayı şirketlerin izlemesi ve yönetmesi gereken en önemli kanal haline getirdi. Müşteri odaklı birçok şirket, müşterileriyle iletişim için sosyal medyayı çok başarılı kullanmasıyla göze çarpıyor. Yakın gelecekte, şirketler sosyal medya üzerinden sundukları içeriği ve hizmetleri daha da zenginleştirmeye devam edecek ve sosyal medyayı diğer kanallar ile bağlayarak, müşteri yolculuğunu destekleyen en önemli kriterlerden olan omni-channel yapısının omurgasına sosyal medyayı yerleştirecek.

Berk Özer, Analyst, Deloitte | Digital

Hakan Göl, Partner, Deloitte | Digital

02 Tasarım Odaklı Düşünme (Design Thinking)

Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Steve Jobs. Sizce bu üç kişinin başarılı olmalarını sağlamış olan ortak özellikleri ne olabilir? Tabii ki hepsinin başarılarına katkı sağlamış olan, birbirlerinden farklı kişilik özellikleri mevcut. Ancak bu üç adamın başarılarında çok önemli bir rol oynayan ortak noktalarının, ezber bozan bir düşünme tarzına sahip olmaları olduğunu söylemek mümkün. Sürekli olarak aynı soruları benzer şekillerde sorarak çığır açmak pek de olası değil. Eğer gerçek anlamda inovasyon arıyorsanız, sorunlara farklı perspektiflerden bakmanızı ve alışılmışın dışında düşünmenizi sağlayacak farklı yaklaşımlar benimsememiz gerekli. Örneğin, elinizdeki bir problemi hiç kendinizi bir tasarımcının penceresinden bakarak çözmeyi denerdiniz mi?

Rekabet avantajı yaratmanın gittikçe zorlaştığı günümüzde, ürün ya da hizmetinizi katma değer yaratarak satabilmenin yegane yolu özgün ve yaratıcı ürün ve hizmetler oluşturmak. The New York Times'ın da ifade ettiği üzere, tasarım altın çağına girmiş durumda. Bu da, problemlere yaklaşırken tasarımcı bakış açısı benimsemeyi önemli fırsatlar yakalamanızı sağlayacak bir inovasyon aracı olarak öne çıkarıyor.

Design Thinking terimi herhangi bir problemi yaratıcı bir şekilde çözmeye olanak sağlamak üzere, bir tasarımcının düşünme tarzı ve metotlarını uygulayan, insan odaklı bir inovasyon süreci olarak tanımlanıyor. Sürecin amacı özellikle gözlem yoluyla araştırma, hızlı öğrenme, fikirleri görselleştirme, hızlı prototipleme ve

tekrarlayan fizibilite analizleri ile tüketiciler, tasarımcılar ve iş adamlarının işbirliğini mümkün kılmak ve yeni ürünler, hizmetler, deneyimler ve iş fikirlerini hayata geçirmek. Design Thinking'in tam olarak Türkçe bir karşılığı henüz tanımlanmış değil; ancak bu tanım doğrultusunda, **Tasarım Odaklı Düşünme** teriminin uygun bir karşılık olabileceğini söylemek mümkün.

Britanyalı filozof, matematikçi, tarihçi ve toplumsal eleştirmen Bertrand Russell'in da dediği gibi, bir düşünürün önündeki en büyük zorluk elindeki probleme herhangi bir çözüm üretebilecek yönden yaklaşarak başlamak. Biçim her zaman amaçladığı fonksiyonu takip etmeli; aksi halde ortaya çıkacak ürün ya da hizmet güzel görünen, ancak işlevsiz ve değersiz bir çöpten başka bir şey olmayacaktır. Bu doğrultuda, tasarım odaklı düşünmenin en önemli prensiplerinden biri hedef kitle ile empati kurarak onları tanımak ve ihtiyaçlarını çok iyi anlamak. Özellikle çok sayıda müşteriye sahip şirketlerin belirli bir noktadan sonra müşterilerini sadece rakamlardan ve işlemlerden ibaret olarak görmeye başlaması, onları belirli kalıplara sokarak nesneleştirmeleri kaçınılmaz hatalardan biri. Yaratıcılık ve inovasyon için ise, tüketicilerin ne yaptığını ve bunu neden yaptığını anlamak, ürün ve hizmetle etkileşimlerini hissetmek oldukça önemli. Hedef kitleyi tanımak için çok sayıda araştırma tekniği mevcut. Günümüzde en sık kullanılan yöntemler arasında anketler, birebir görüşmeler, odak gruplar sayılabilir. Ancak birçok araştırmacının da size söyleyeceği üzere, insanların yaptıklarını söyledikleri ile gerçekten yaptıkları farklılık

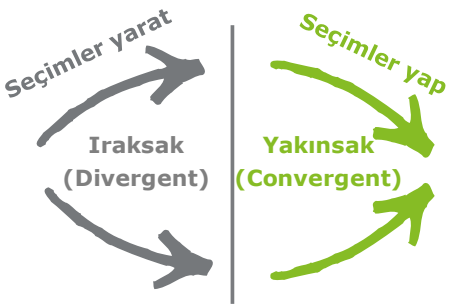
gösterebilir. Bu nedenle, hedef kitlenin ne söylediğinden ne yaptığını ve nasıl düşündüğünü ya da hissettiğini anlamak üzere; gözlemler, günlük çalışmaları, netnografi, kullanılabilirlik testleri gibi katılımcılar ile gerçek dünyada, hedef kitlenin sosyal çevresini de hesaba katarak vakit geçirmenizi sağlayacak araştırma yöntemlerini tercih etmek daha verimli sonuçlar almanıza yardımcı olacaktır. Hatta daha iyisi, tüketiciler ile işbirliği yaparak yeni ürün / hizmeti onlarla birlikte tasarlamayı sağlayacak fırsatlar yaratmak çok daha iyi bir son ürün elde etmenizi garanti altına alacaktır.

Coca-Cola Company'nin tarihteki en önemli paketleme inovasyonlarından biri olarak tanımladığı altılı ya da on ikili plastik buzdolabı paketleri böyle bir tüketici araştırma sürecinin ürünü. Bu paketleme yöntemi Coca Cola Company'nin kendisi tarafından değil, daha fazla alüminyum kutu satmak isteyen tedarikçisi Alcoa tarafından bulundu. Alcoa alüminyum kutu satışlarını arttırmak için tüketicileri daha fazla Coca Cola Company ürünü içmekten neyin alıkoyduğunu düşünmeye başladı. Yapılan tüketici araştırmaları sonucunda, bir seferde alınan çok sayıda içecek ürününün şaşırtıcı bir şekilde içeceğin tüketiminin azalmasına neden olduğunu fark etti. Evet, yanlış okumadınız; bir seferde daha çok satın alım yapan tüketiciler aldıkları ürünleri daha az tüketiyordu! Tüketiciler aldıkları içeceklerin bir kaçını buzdolabına koyarken, fazla kutuları dolapta ya da evin farklı bir köşesinde saklıyordu. Çoğu zaman da içilen kutunun yerine bir yenisi buzdolabına hemen konulduğundan, dolaptaki kutular

bittiğinde diğer kutular dolaba alınana ve soğuyana kadar farklı içecekler tercih ediliyor, bu da tüketimi azaltıyordu. Alcoa tüketicilere nasıl bir paket istediklerini sormaktansa tüketici davranışlarını gözlemlemeye dayalı bir saha araştırması ile halen kullanılan buzdolabı paketlerini bularak satışlarını arttırmayı başardı.

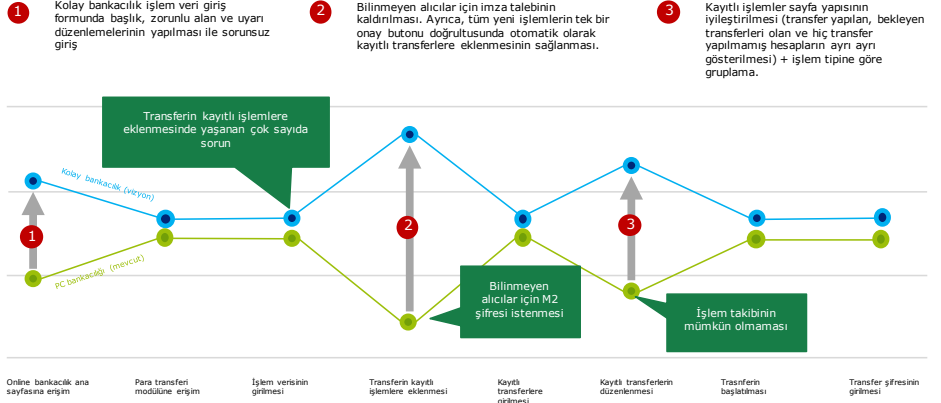
Yapılan saha araştırmaları ile kullanıcı ihtiyaçlarını ve pazardaki boşluk ya da fırsat alanlarını anladıktan sonra, ikinci önemli adım bu gözlemleri anlamlı bir şekilde bir araya getirerek fikirlerle dönüştürmek. Bu aşamada tasarım odaklı düşünce biçimi iraksak (divergent) fikir geliştirme sürecini destekliyor; yani fikirler saçma ve uygulanamaz da olsa bu aşamada bir önemi yok. Ne kadar çok fikir ortaya çıkarsa, yaratıcı düşünce o kadar desteklenmiş oluyor. Fikirlerin çoğaltılması için yeterli süre vermek çok önemli, ancak bu noktada dengeyi kurmak da gerekli. Proje süre ve kaynak kısıtlarını göz önüne alarak yeterli süre sonunda fikir fırtınası sürecine son vermek; yakınsak (convergent) aşamaya geçerek fikirlerin elenmesi ve önceliklendirilmesini hedeflemek gerekiyor.

Fikir geliştirme süreci



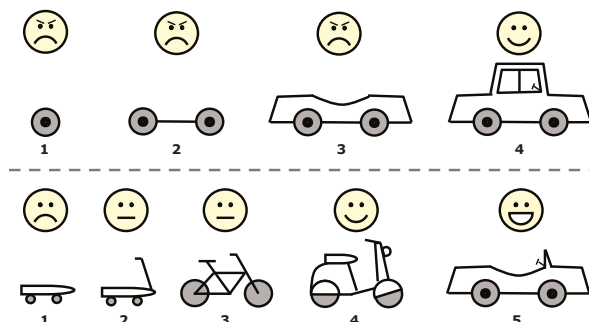
Bu eleme ve önceliklendirme sürecinde, tüm fikirlerin müşteri yolcuğu ile eşlenmesi en anlamlı farkı yaratacak fikirlerin seçilebilmesi açısından etkili bir teknik. Hedef kitleye "wow" dedirtecek fikir(ler) seçildikten sonra, artık bu fikirlerin ürüne dönüşmesi için gerekli süreç başlıyor.

Fikirlerin müşteri yolcuğu ile eşlenmesi



Kullanıcıları tasarımın en erken aşamalarında sürece dahil etmek, başarılı bir son ürün veya hizmet yaratmak için doğru başlangıç noktasını göstermenin yanında, tasarım sürecinin her aşamasında hedef kitle geribildirimlerini almayı da sağlayacaktır. Bu hedefe paralel olarak, tasarım odaklı düşünmenin ikinci önemli prensibi agile (çevik) bir proje yaklaşımı ile yaratılan konseptlerin sürekli test edilmesini sağlamak. Bir resmin bin kelimeye bedel olduğunu söylenir. Benzer şekilde, yaratıcı süreç için de görselleştirme ve her aşamada hızlı prototipler oluşturma tasarım odaklı düşünmenin ayrılmaz bir parçası. Prototipler herhangi bir biçimde görselleştirme ve somutlaştırma sağladığı sürece hızlı çizimler, kabataslak fiziksel maketler, özellikle hizmetler için görsel (resimli) senaryolar ya da mini canlandırmalar gibi farklı yöntemler ile oluşturulabilir. Hangi yöntem olursa olsun, dikkat edilmesi gereken en önemli nokta final ürünün fonksiyonlarının en etkin şekilde deneyimlenmesini sağlayacak prototipler oluşturulması; aksi halde deneyimin doğru şekilde test edilmesi mümkün olmayacaktır.

İyi bir prototip kullanıcının ürünün final fonksiyonlarını deneyimlemesine izin vermeli

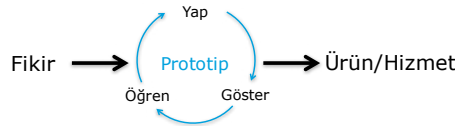


Tasarım odaklı düşünmenin küçük yenilikler yerine radikal inovasyonları hedeflediği de düşünüldüğünde, yaratılmakta olan ürün ve hizmetin bir sonraki aşamaya geçmeden, her küçük adımda prototiplenmesi ve hedef kitle tarafından deneyimlenmesi sorunların erkenden anlaşılmasını ve giderilmesini sağlayacak, hatalı ya da yetersiz bir geliştirmeye harcanacak kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

Fikir → Prototip → Prototip → Prototip → Ürün/Hizmet

Dünyanın en büyük online ayakkabı mağazalarından ve bugün dünyadaki en başarılı, en kullanıcı dostu e-ticaret sitelerinden biri olan Zappos, fikirden ürüne dönüşüm sürecinde basit bir prototipleme çözümüyle başarısı kanıtlanan konseptlerden bir tanesi. Zappos'un kurucusu çok sayıda seçenek bulunduran online bir ayakkabı platformunun hayalini kuruyor, tüketicilerin online ayakkabı alışverişi için hazır olduğuna inanıyordu; ancak bu fikrin başarılı olup olmayacağından emin değildi ve kısıtlı kaynaklarını verimli kullanmak istiyordu. Tüm birikimlerini platforma yatırarak başarılı olmasını ummak yerine, yenilikçi bir çözüm buldu. Henüz ciddi bir platform yatırımı bile yapmadan küçük bir testle başlamaya kadar verdi. Yerel ayakkabı mağazalarını gezerek stoklarındaki ayakkabıların fotoğraflarını çekmek için izin istedi. Karşılığında fotoğrafları online olarak post etmeyi, ayakkabı online satıldığında ise dükkana gelerek ayakkabıyı ilk fiyatından satın almayı önerdi. Testin sonuçları Zappos için yeşil ışık yakıyordu; ancak tam tersi olsaydı, bu basit ve maliyetsiz prototip Nick Swinmurn'u büyük ve ölü bir yatırımdan kurtarmış olacaktı.

Prototip testlerinin gösterdiği başarısız sonuçlar final ürünün başarısı konusunda önemli bir sinyal niteliğinde olsa da karşınıza çıkabilecek her sorun da moralinizi bozmamalı; çünkü tasarım odaklı düşüncenin prensiplerinden bir tanesi de başarısızlıklardan korkmamak ve erken yaşanan başarısızlıkları desteklemek. Forbes'ın yaptığı bir araştırmaya göre 10 üründen biri ticari anlamda başarısızlıkla sonuçlanıyor. Tasarım odaklı düşünceye göre nihai olarak başarısız bir ürün elde etmektense prototip aşamalarında ortaya çıkan erken başarısızlıklardan ders almak, öğrenmeyi ve bu engelli ilerleme sayesinde süreç tamamlandığında neredeyse kusursuz bir son ürün yaratmayı garanti altında alıyor.



Tasarım odaklı düşünceyi kültürlerinin gerçek bir parçası haline getiren şirketler, süreç başında yaşanan başarısızlıklardan korkmak yerine, bu başarısızlık örneklerini birer öğrenme fırsatı ve performans göstergesi olarak tanımlıyor. Toy Story, Monsters Inc. ve Kayıp Balık Nemo'nun arkasındaki beyin olan Pixar Stüdyoları'nın başarısızlığı bir performans göstergesi olarak ele aldığına inanmakta zorlanabilirsiniz, ancak stüdyonun kurucularından Ed Catmull'un da söylediği üzere, başarısızlık Pixar Stüdyoları'ndaki yaratıcı sürecin temel adımlarından biri ve yaratıcı olmayı hedefliyorsanız, başarısız olabilecek fikirlerden başlamalısınız.

Tasarım odaklı düşünce sürecinde ürün ya da hizmet fizibilitesinin sık sık, mümkünse her aşamada yeniden çalışılması birçok kaynaktan öne çıkan bir adım olarak ele alınmasa da sürecin verimli işleyebilmesi ve nihayetinde başarıyı getirmesi için önemli noktalardan bir tanesi. Çünkü ortaya çıkan nihai ürün ya da hizmet, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılaması ve istek uyandırmasının yanında; yapılabilir, ulaşılabilir ve sürdürülebilir de olmalı. Ancak bu tür fizibilite çalışmalarının süreç içerisindeki zamanlamalarının dikkatli bir şekilde seçilmesi oldukça önemli. Sürecin çok başında yapılan bir fizibilite çalışması yaratıcı fikirleri kısıtlamaya neden olurken, çok geç yapılan bir çalışma da hayata geçmesi ya da sürdürülebilir olması mümkün olmayan bir ürün ya da hizmete süreç boyunca tüm kaynakların katma değersiz şekilde harcanmasına neden olabilir.

Buraya kadar okumaya devam ettiyseniz, tasarım odaklı düşünme yaklaşımına güzel bir başlangıç yapmış oldunuz. Yeni teknolojilerin hızla adapte olmasıyla her geçen gün kısalan ürün yaşam döngüleri daha iyi müşteri deneyimleri sağlayarak büyümek ve hem müşteriler hem de şirket paydaşları için katma değer yaratabilmek için inovasyonu merkeze koymayı gerektiriyor. Bu doğrultuda, tasarım odaklı düşünce prensip ve metotlarını benimseyen şirketlerin gelecekte ön sıralarda yer alması kuvvetle muhtemel. Ancak tasarım odaklı düşüncenin sadece iş dünyasında yeni ürün, hizmet, süreç ve sistemler geliştirmek için değil, sosyal ve çevre problemlerine de yaratıcı çözümler getirmek ve daha iyi bir dünya yaratmaya olanak sağlayabilecek bir araç olduğunu söylemek mümkün.

İris Özgür, Manager, Deloitte | Digital

03 Dijital Dönüşüme Nereden Başlamalı ve Nelere Dikkat Etmeliyiz?

Dijital dönüşüm günlük hayatın birçok alanında gerçekleşmeye başladı. Günümüzde birçok işlemimizi dijital kanallar üzerinden gerçekleştiriyoruz. Yatırım işlemlerimiz için bankaya gitmiyoruz, faturalarımız için ilgili kuruma gitmiyoruz, sosyal medya platformları ile sosyalleşiyoruz, fotoğraflarımızı ansiklopedik albümler yerine harici bellek, bulut teknolojileri ile arşivliyoruz, gündeme dair haberleri basılı gazeteden takip etmiyoruz, uçak bileti için acenteye gitmiyoruz, alacağımız bir hediye için mağaza mağaza dolaşmıyoruz. Bütün bu işlemleri ve çok daha fazlasını cebimizde taşıdığımız akıllı cihazlar ile yapıyoruz. Görüyoruz ki bizi hayata bağlı tutan teknolojik gelişmeler, insan davranış ve beklentilerinin dijital dönüşümünü sağlıyor. Buna bağlı olarak, insanın içinde bulunduğu ekosistemi dijitalleştirme arzusu kurumların dijitalleşmelerini zorunlu kılıyor. İşletmelerin dijital dönüşümlerini gerçekleştirmesi ve dijital ekosistemin bir parçası olmaları, yakın gelecekte ayakta kalmaları için olmazsa olmaz diyebiliriz.

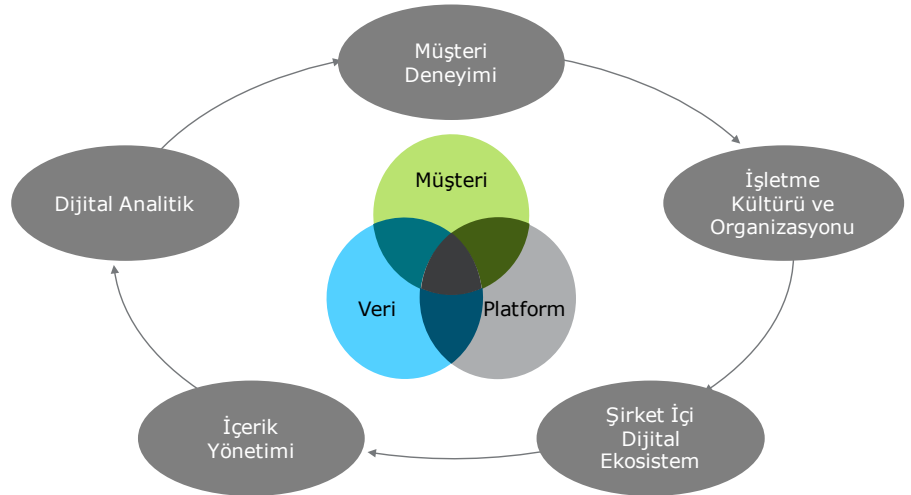
Günümüzde işletmelerin dijital dönüşümü sağlayarak daha çok gelir elde etmeyi ve sürdürülebilir kar odaklı bir yapıyı arzu ettiğini görüyoruz. Ancak, birçok işletme dijital dönüşüme nereden başlayacağı ve hangi konular üzerine yatırım yapması gerektiği konusunda sıkıntı yaşıyor. Dijital dönüşümün öncülüğünü yapan şirketlerin müşteri odaklı, ilham veren, yenilikçi, pragmatik yaklaşımları benimsediği dikkate alındığında; işletmeler dijital dönüşümlerini "müşteriye", "veriye" ve "platforma" sahip olma yönünde gerçekleştirmeliler. Bu

amaçla dönüşümü müşteri deneyimi, işletme kültürü ve organizasyonu, şirket içi dijital ekosistem, içerik yönetimi ve dijital analitiğin hayata geçirilmesi olarak beş kategori önceliğinde başlatabilirler.

Müşteri deneyimi dönüşümü, müşteri yolculuğunun dijital kanallar ile etkileşim içerisinde tasarlanması ile mümkün. Steve Jobs, "You have got to start with the customer experience and work backwards to the technology" ifadesi ile müşteri deneyiminin tüm kurgu için kilit önemini vurgulamıştır. İşletmelerin benimsediği geleneksel müşteri yolculukları dijital dönüşüm ile birlikte değişim gösteriyor. Bu kapsamda müşteri deneyimi dönüşümü, statik personalar yerine davranış bazlı segmentasyonu temel alan, optimizasyon

yerine strateji odaklı, fonksiyonellik yerine duygulara dokunmayı ön planda tutan, statik değil dinamik ve gerçek zamanlı, sezgi yerine veriye dayalı olarak tasarlanmış yapılara dönüşümdür. Yeni nesil müşteri deneyimi, omnichannel yaklaşım kapsamında tüm kanallardan (web, mobil, sosyal medya, e-posta, mağaza, çağrı merkezi vb.) bütünlük şeklinde müşteriye özelleştirilmiş deneyim sunmayı hedefliyor. Bununla birlikte, müşteri deneyiminin sağlandığı tüm kanallardan müşteri verisinin gerçek zamanlı olarak beslenmesi, değişen müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının takip edilmesini sağlıyor. Bütün bunlar düşünüldüğünde öncelik dijital kanallar ile etkileşim içerisinde yeni nesil müşteri yolculuğunun tasarımı ve uygulanması olarak ön plana çıkıyor.

Dijital dönüşümün bileşenleri



Müşteri yolculuğunun tasarlandığı gibi hayata geçmesi, müşteriye hizmet veren çalışanın dijital dönüşümü ile mümkündür. Markanın güçlenmesi ve dijital bir kimlik edinmesi için işletme kültürü ve organizasyonun dönüşümü çok önemlidir. İşletme içerisinde dijital dönüşümden sorumlu kişilerin belirlenmesi ve tüm çalışanlar tarafından dijital dönüşümün benimsenmesi sağlanmalıdır. Birçok firma içerisinde dijital dönüşüme liderlik yapan CDO (Chief Digital Officer) vb. pozisyonların oluşturulduğunu görüyoruz. Bu pozisyonlar, stratejinin çalışanlar ile paylaşılması, vizyonun ve hedefin çalışanlar tarafından kavranması ve benimsenmesi için önemli bir rol oynayacaktır. Değişim yönetimi eksikliği "zamanım yok, bu benim işim değil, bu pazarlamanın işi" gibi ifadelerin sık duyulmasına sebep olmaktadır. Bunun yerine tüm çalışanların ortak hedefe bir ekip olarak hizmet etmesinin sağlanması gerekiyor. Müşteri memnuniyetinin kampanya, indirim odaklı geleneksel yaklaşımlar yerine müşterinin gerçekten kim olduğunu anladıktan sonra müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun tekliflerin oluşturulması ve bu tekliflerin doğru zamanda ve doğru kanalda sunulması sağlanarak elde edilmesi ön plana çıkıyor. Stratejiyi benimsemiş, ortak hedefe ekip olarak hareket eden işletmelerde çalışan mutluluğunun diğer işletmelere göre daha yüksek olduğunu ve mutlu organizasyonların daha iyi müşteri deneyimi ve müşteri ilişkileri sunulmasını mümkün kıldığını unutmamak gerekiyor. Yolun henüz başında olduğumuz için burada gözden kaçırılan unsur müşteri deneyimi hikayelerinin sürekli değişeceği ve gelişeceği; bu nedenle de organizasyonun DNA'sına bu adaptasyon yetkinliğinin işlenmesi gerekiyor.

Dijital dönüşüm için yola çıkan işletmelerin gözden kaçırdıkları bir konu da şirket içi dijital ekosistemin oluşturulmasıdır. Dijital dönüşüm, bir projenin gerçekleştirilmesi veya teknolojinin uygulanması sonrası tamamlanan bir süreç değil, tam aksine, bir yaşam döngüsü içerisinde ele alınması gereken bir harekettir. Bu sebeple, dijital ekosistemin etkin yönetimi önem taşımaktadır. Pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri arasındaki vizyon, hedef ve içerik

farklılıklarını ortadan kaldırıp, müşteriye omnichannel yaklaşım ile deneyim sunarak ortak hedefe koşulmalıdır. Bu bağlamda, dijital ekosistem içerisinde Pazarlama, Satış, Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları kadrolarının entegre olarak çalışması sağlanmalıdır. Dijital dönüşüm ofisi oluşturarak kritik kararların ortak bir platform üzerinde alınması ve uygulanmasının sağlanması dijital dönüşümü arzulayan işletmeler için önemli bir güç olacaktır.

İçerik yönetimi, gelecek dönem ürün ve hizmet sunumu, müşteri deneyimi konularına stratejik yaklaşım ile değer katmayı hedeflemelidir. İçerik yürütme sürecinin organizasyon içerisinde tanımlanması ve bu doğrultuda içerik yönetim ekibi tarafından müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak içeriğin üretilmesi sağlanmalıdır. İçerik yönetiminin ekip liderleri, içerik liderleri, ilgili iş birimleri ve paydaşların koordinasyonu ile oluşturulması önemlidir. İçeriğin kreatif ve ilham kaynağı olarak kurgulanması başarılı işletmeler için fark yaratmaktadır. Bu sebeple, içerik yönetim ekibinin stratejik düşünme, kreatif ve teknolojik yeteneklere sahip olması gerekmektedir. İçerik yönetimi ekibi yeteneklerini hedef kitle ve amaca uygun olarak kullanabilmelidir. Bu doğrultuda ihtiyaç duyulan eğitim desteği de sağlanmalıdır. İçerik kaynakları firma içerisinden oluşturulabileceği gibi dış kaynak kullanımı ile de sağlanabilir. Dijital dönüşüm hedefleyen işletmelerin yapısına özel güçlü içerik yönetim stratejisine sahip olması gerekmektedir.

Sosyal medya kanalları aracılığı ile müşterilere erişim sağlanması işletmelerin satış ve pazarlama dönüşüm oranlarının artmasında önemli rol oynamaktadır. Geleneksel stratejiler ile müşterilerine erişim sağlayan işletmelerin sosyal mecra kullanımı için ihtiyaç duyulan bütçeyi ayırmaması müşterisi ile arasındaki etkileşimin kurulmasını engellemektedir. Hedeflenen dijital temas noktalarının belirlenip bu doğrultuda ihtiyaç duyulan sosyal medya kanallarına ve mobil teknolojilere yatırım yapılması yakın gelecekte başarılı işletmeler için fark yaratan bir unsur olacaktır. Bununla birlikte,

işletmeler dijital dönüşüm için yazılım ya da platformlara yatırım yapıyorlar, hayata geçiriyorlar ama istenilen sonuçların alınması için bunun etkinliğini arttıracak şekilde Facebook, Vine, Twitter, Instagram, Pinterest vb. sosyal medya yönetimi, kişiselleştirme, analitik olarak güçlendirilmiş kampanya yönetimi gibi uygulamaları devreye almaları gerektiğini düşünüyoruz.

Dijital dönüşümün sosyal medya kanalları, bulut teknolojileri kullanımı ve mobil erişim ile başladığı, son yıllarda verinin büyük önem kazandığı noktada nesnelere interneti (IoT), sanal gerçeklik (VR), giyilebilir teknolojiler ve yapay zeka uygulamaları kendine yer bulacaktır. Türkiye'de dijital dönüşümü hedefleyen işletmeler yatırım yapmak için bu uygulamalar doğrultusunda müşteri deneyimi, işletme kültürü ve organizasyonu, şirket içi dijital ekosistem, içerik yönetimi ve dijital analitiğin hayata geçirilmesi konularını başlangıç noktası olarak gündemine alabilir. Bu sayede müşteri, veri ve platformu elinde tutan işletmeler oyunun kurallarını kendileri yazabilecekler.

**Doğan Çolak, Assistant Manager,
Deloitte | Digital**

04 Dijital Dönüşümde Teknolojinin Rolü (Technology Enablement)

Dijital dönüşümde “technology enablement” iki anlamı bir arada içeriyor: İlki, gelecek dijital vizyonuna koşmak için gerekli teknoloji platformlarını ve uygulamalarını hayata geçirmek, yani hedeflenen geleceği “mümkün kılmak”. İkincisi, tersten bakarak, hedeflenen “gelecek”te neyin mümkün olabileceğinin başlı başına belirleyicisi olmak, yani o geleceğin neye benzeyebileceğinin sınır(sızlık)larını şekillendirmek.

Sondan başlayalım:

Neyin mümkün olabileceğini belirlemek (“art of the possible”)

Müşterimiz, şubemiz, bayimiz, iş ortağımız, çalışanımızı içine alacak şekilde birlikte bir ekosistem oluşturduğumuz tüm paydaşlar için yaşatmayı hedeflediğimiz kişiselleştirilmiş yolculuk vizyonlarımız var. Bu yolculuklar hedef kitlelerin kendilerine özgü gelecek beklentilerini adresleyen yolculuklar, bu nedenle de onların yeni hayat biçimlerinde yer alan temel konseptler ve teknolojiler üzerinde inşa ediliyor. Akla ilk gelenler pek çok noktada birbirleri ile de kesişen SMAC (social-mobile-analytics-cloud), IoT, AR/VR (artırılmış/sanal gerçeklik), robotics, giyilebilir teknolojiler. Ortaya koyduğumuz vizyonda bu teknolojilerin vaad ettikleri kadar vaad edebiliyor, bakış açılarını ve iş modelini bu teknolojiler ile mümkün olabildiği yere kadar dönüştürebiliyoruz. Dolayısıyla bu teknolojiler neyin mümkün olabileceğinin çerçevesini çiziyor. Dijital teknolojiler aracılığı ile müşteriler ile etkileşime geçmenin, çalışanları ve iş ortaklarını güçlendirmenin yeni yollarını

icat ediyoruz. Cihazlar, sensörler ve insanlar tarafından üretilen veri hızla artıyor ve daha önce deneyim ve sezgisellik ile verilen iş kararlarını predictive / prescriptive analitik uygulamalar ile destekleyecek şekilde gerçek zamanlı işleniyor. Fiziksel lokasyon göz önünde bulundurulması gereken bir kısıt olmaktan çıkıyor.

Hedeflenen geleceği “mümkün kılmak”

Hedeflenen geleceği mümkün kılacak dijital dönüşümün yolu sadece oyunu değiştiren teknolojileri adapte etmekten değil, işin kalbinde yer alan mevcut altyapıların da bu dönüşümü destekleyecek hale getirilmesinden geçiyor. Mevcut altyapıda zaman içinde kompleksitesi artmış ve sürdürülebilirliği soru işareti haline gelmiş in-house sistemler de, ağırlıklı olarak ERP çözümleri üzerinde şekillenmiş karmaşık sistemler de yer alabiliyor. Operasyonel mükemmellik kapsamında ele alınan verimlilik, hız gibi sürekli iyileştirme fırsatlarının yanı sıra, yeni teknolojilerin hayata geçirilmesinin ön koşulu olan veri ve süreçleri üzerinde taşıyan bu sistemler için daha kapsamlı dönüşüm hamleleri de söz konusu olabiliyor. Bu ön koşulların zorlayıcılığı ile mevcut yetkinlikler arasındaki farka bağlı olarak da dönüşümün 5R’sinden hangisinin uygun olduğu belirleniyor:

- Replatform (Teknik sürüm yükseltimi, sanallaştırma, cloud, in-memory db vb.)
- Revitalize (Kullanıcı deneyimi iyileştirme, görselleştirme, modern iş zekası vb.)
- Remediate (Yalınlaştırma, ana veri tekilleştirme / konsolidasyonu, entegrasyon vb.)
- Replace (In-housedan pakete geçiş, clouda geçiş, yeni yetkinlik geliştirme vb.)
- Retrench (Fark yaratmayan alanda hiçbirşey yapmama, katma değere odaklanma)

Bugünün gerçekleri - dünün kısıtları denkleminde, organizasyonların mevcut mirasları rekabet dinamiklerini de etkiliyor. Oyunda enerjisini inovasyona daha kolay kanalize edebilen start-uplar hantal sistemlerin ipleriyle bağlı kurumsallardan daha çevik olabiliyor.

Nereden başlamalı?

Nereden başlanacağı temelde bir iş modeli kararı, dolayısıyla net bir vaka çalışmasına (business case) ihtiyaç duyuyor. Burada dijital çağın gerçeğine uygun yönlendirmeyi sadece maliyetten kaçınmaya odaklanan geleneksel yaklaşım yerine kaçırılan fırsatlar ve çevik olamamanın bedelini de dikkate alan güncel yaklaşım yapabiliyor. Deloitte Global CIO Survey 2015'e dahil olan 1.200 global teknoloji liderinden teknoloji alanlarını gelecek iki sene içerisinde iş modeli üzerindeki beklenen etki seviyelerine göre sıralamaları istendiğinde analytics, digital ve cloud ilk üç alan olarak ortaya konuyor.

BT'nin değişen rolü

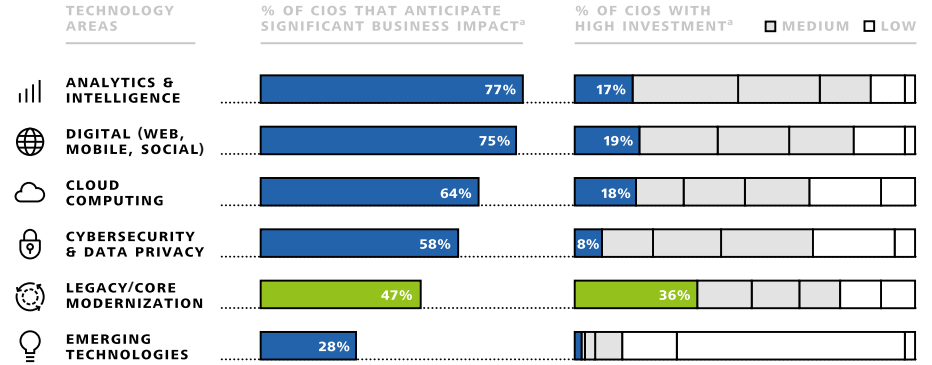
Dönüşüme yanıt vermek tek başına BT (Bilgi Teknolojileri) ekiplerinin işi olmasa da dönüşümü "mümkün kılmak"ta BT'ye kritik rol düşüyor. Organizasyonlar BT'den iş modeli inovasyonunu desteklemesini ve dijital yetkinlikleri geliştirmesini istiyor. Bunlar BT'nin de farklı açılardan dönüşmesi anlamına geliyor. Daha çevik (agile), daha sezgisel (intuitive) ve daha ihtiyaçlara yanıt veren (responsive) bir BT hem dönüşüm ikliminin gereklerini yerine getirebiliyor hem gelecekte üzerine koyarak ilerlemek için bir temel oluşturuyor.

Bu resim BT'nin yüksek torklu kurumsallık ile yüksek hızlı inovasyon arasında optimizasyon yapmasını gerekli kılıyor. Buna "doğru hızda BT" (right-speed IT) diyoruz.

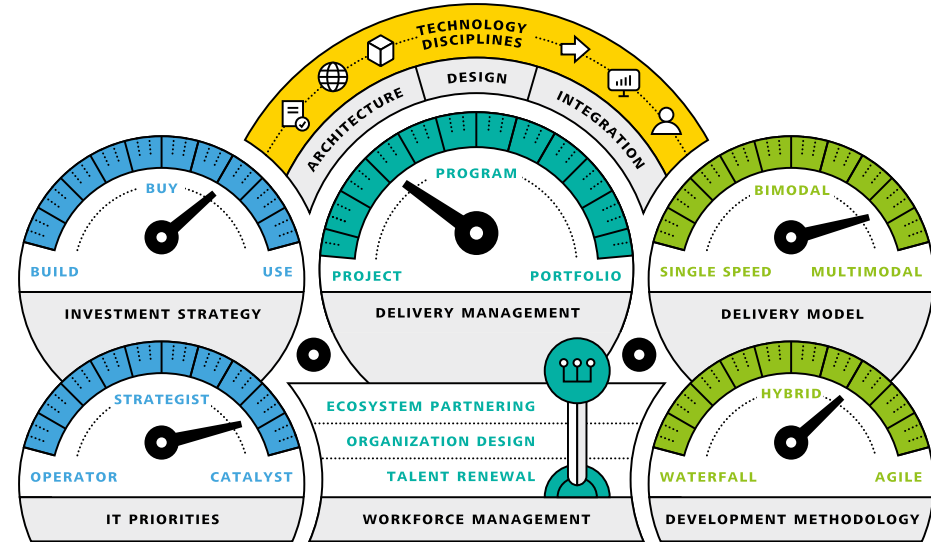
Doğru hız satın almada uzun RFP süreçlerini işletmek ile open-source çözüm edinme pratikleri arasındaki dengeyi; tedarikçi yönetimde hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) ile değer bazlı anlaşmalar arasındaki dengeyi; paydaş yönetimde çözümü işin sonunda sunmak ile paydaşları sık geri besleme alacak şekilde sürece dahil etmek arasındaki dengeyi; yazılım geliştirmede kontrol noktaları detay seviyesi ile otomasyon seviyesi arasındaki dengeyi kurmaktan geçiyor.

Özlem Yanmaz, Director, Deloitte | Digital

İş modeli üzerinde en çok etki etmesi beklenen teknoloji alanları, Deloitte CIO Survey, 2015



Doğru hızda BT modeli (right speed IT)



Veriden içgörü/öngörü oluşturmaya analitik olgunluk



Dijital devrim öncesinde "müşteri deneyimi" pazar/segment verileri ve müşteri satın alma verilerinden ibaretti. Yeni müşteri odaklı dijital yolculuklar ile birçok veri kaynağı müşteri deneyimine hizmet eder hale geldi. Bu dönüşüm ile etkin hale gelen web sitesi verileri, cookie'ler, sosyal medya etkileşimleri, davranışsal veriler bunlardan sadece bir kısmını oluşturuyor.

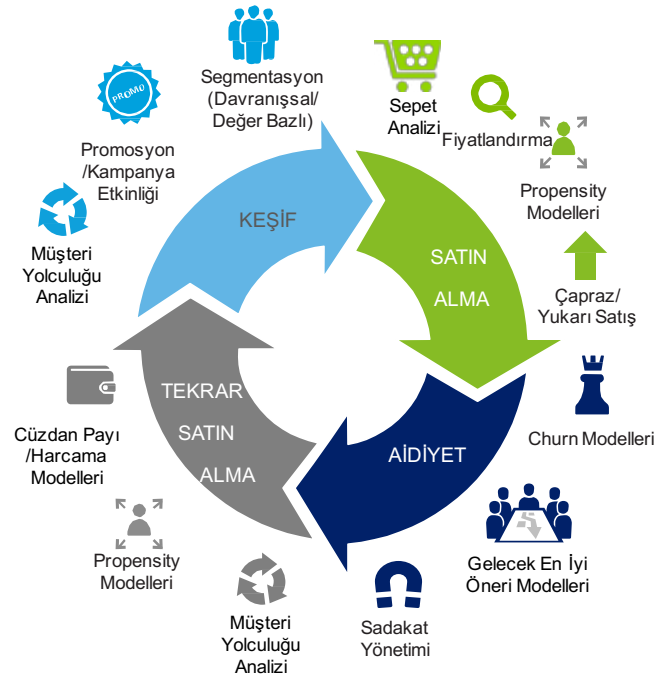
Yeni veri kaynaklarının ortaya çıkışı birçok işletme için çok önemli bir soruyu tetikledi. Milyarlarca satılık bu verilerden anlamlar çıkarıp nasıl aksiyona dönüştüreceğim? Müşteri yolculuğunu anlamlandırmak adına sorulan bu soru şirketleri bir analitik yolculuğa çıkmaya zorluyor. Verinin öncelikle bilgiye sonrasında öngörüye dönüştüğü bu süreçte firmaları farklı adımlar bekliyor. Büyük veriye dayanarak ne oldu, neden oldu, gelecekte ne olacak, nasıl karar vermeliyim gibi soruların cevapları farklı seviyelerde müşteri yolculuğunu iyileştirme insiyatifini desteklemektedir.

Tanımsal analitikten düşünsel analitiğe giden bu yolculukta şirketlerin dijital pazarlama yaklaşımları güçlendirilerek farklı pencerelerde kazanımlar hedeflenmektedir.

- Yeni müşteri kazanımında sürdürülebilir büyüme
- Müşteri bazında sepeti/harcamayı büyütme
- Yeni müşteri kazanma maliyetlerini azaltma
- Müşteri kaybında azalma
- Ürün portföyünde iyileştirme/geliştirme

Dijital müşteri deneyimi analitiği, müşteri yaşam döngüsünün her aşamasında müşteri yolculuğuyla ilgili verileri izleyen ve ölçen metriklere dayanmaktadır. Müşteri analitiği, çıkarımları ile dijital pazarlamaya rehberlik eder ve pazarlama yatırımlarının kullanımına öncelik vermede kullanılır. Örneğin, bir müşteri ya da müşteri segmentine verilen doğru kampanya ve/veya promosyon önerisi tekrar satın alma davranışını tetikleyerek marka bağlılığı yaratabilir. Doğru müşteri ya da müşteri grubu ile kampanyayı birleştirerek öneri sunmak, dijital dünyadan beslenen analitik çözümler ile gerçekleştirilebilir.

Müşteri yolculuğu ve veri analitiği



Dijital etki ile ortaya çıkan en önemli konulardan biri de veri tipi olarak düşünülebilir. Müşteri yolculuğu üzerinde geliştirilen analitik çözümlerin gücünü arttırmak adına daha yaygın olarak kullanılan yapılandırılmış (structured) verilere yapısal olmayan (unstructured) verileri de eklemek gerekmektedir.

Yapılandırılmış veriler doğası gereği işlemeye daha uygundur. Müşteri özellikleri, işlemleri, ürün satışları ve hizmet geçmişleri ile ilişkili analizler bu veriler ile sağlanabilir. Yapılandırılmış veriler "ne" sorularına cevap verir:

- Ne tür müşteriler işlem yaptı?
- Ne satın aldı?
- Ne tip servis problemleri yaşıyor?

Yapılandırılmamış veriler daha kalitatif olma eğilimindedir. Müşteri davranışı, yaşam tarzı ile ilişkili analizler bu veri ile sağlanabilir. Sosyal medya verileri, tıklama verileri, web sitesi ve çağrı merkezi günlüklerini içerir. Yapılandırılmamış veriler "neden" sorularına cevap verir:

- Müşteri bu ürünü neden satın aldı?
- Neden bir ürünü diğerine tercih etti?
- Müşterinin belirli bir kanalı tercih etme sebebi ne?

Dijital dönüşüm yarattığı üst seviye beklentiler, sağladığı derin veri ve iletişim kaynakları ile analitik çözümlere gereksinim duyuyor. Bir taraftan tutulan verinin büyüklüğü ve yoğunluğu diğer taraftan ortaya çıkan iş probleminin karmaşıklığı düşünüldüğünde doğru analitik yaklaşım oldukça kritiktir. Dijitalleşme yolunda ilerleyen firmalara analitik yolculuğu da resme dahil ederek müşteri yolculuklarını zenginleştirmelerini öneriyoruz.

Ezgi Uçar, Assistant Manager, Deloitte | Analytics

Veriden içgörü/öngörü oluşturmaya analitik olgunluk



06 Bağlamsal Pazarlama ile Rekabette Oyunun Kuralları Değişiyor

Dijital akışların fiziksel deneyimlerle entegre edildiği yeni bir pazarlama dünyasına adapte olurken müşteri kazanma ve elde tutma için klasik kampanya kurguları çok daha az etkili oluyor. Günümüze kadar pazarlama profesyonelleri tarafından benimsenen kişiselleştirilmiş deneyim anlayışı; kampanyaları, ürünleri, teklifleri, etkileşimleri ve içeriği en iyi ihtimalle hedef kitle veya segment bazlı yaklaşımlarla yönetmek demektir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için B2C pazarlama uzmanları müşterileriyle kişiselleştirilmiş gerçek zamanlı, iki yönlü (müşteri ile etkileşimli) ve derin anlayışa dayalı (insight-driven) iletişim döngüleri oluşturmayı hedefliyor. Bunu yaparken bireysel düzeyde etkin veri yönetimi ve verinin doğru analiz edilmesi gerekiyor. Bu yetkinlikler ile birlikte bağlamsal (contextual) gizlilik uygulamalarına, müşteri tercihlerine, kurumsal pazarlama yazılımlarına ve büyük veri uygulamalarına da hakim olmak gerekiyor.

Pazarlama liderleri kişiselleştirilmiş deneyimler oluşturmak ve tasarlamak için bağlamsal pazarlama motorları denilen özel dijital platformlar ediniyorlar. Bu platformlar sayesinde geleneksel pazarlama yöntemleri ve üçüncü parti veri kaynakları ile elde edilemeyecek kişisel veriye sahip olunuyor. Sonuç olarak benzeri görülmemiş seviyelerde müşteri ile etkileşim, daha iyi ürün deneyimleri ve gelirlerde artış sağlanabiliyor. Peki neden artık kampanya tek başına yeterli değil? Kampanyalar önemli olmaya devam ediyor, çünkü doğru mesajla doğru kanalda doğru müşteri segmentini bulma anlamına geliyor.

Ancak kampanyalar, ölçeklendirme ve teklif optimizasyonu yapılmış olarak geliştirilse bile artık rekabet avantajı sağlayamaz haldeler.

Müşteriler artık reklamlara ve kampanyalara güvenmiyor. Yapılan araştırmalara göre ABD’li bireylerin %62’si internet üzerindeki reklamlardan özellikle kaçındıklarını belirtmiştir. Rakipler de benzer teknolojileri, kanalları kullanarak müşteriye benzer fayda sağlayacak kampanya sunabiliyor. Rakiplerin yaptığına benzer şekilde oluşturulan kampanyalar öne geçmeyi sağlamıyor. Bu durumun en temel sebebi, rakiplerin de nitelikli kampanyalar oluşturacak teknoloji çözümlerine sahip olmaları.

Müşteri kazanımı yerine etkileşim yönetimine ve müşteri anlarına odaklanmak gerekiyor. Müşteriler en iyi fırsatı elde etmek için uğraşır, fakat yeni ürünler hakkında fikir sahibi olmak, sadakat programlarından faydalanmak, kişiye özel içerik ve uygulamalarla ayrıcalıklı hissetmek de isterler. Bu fırsat ve faydalardan yararlanmak için ya doğrudan size gelirler ya da bunları elde edebilecekleri markayı bulmak için teknolojiden faydalanırlar. Eğer müşteriniz sizden beklediği anda yanıt alamazsa etkileşim fırsatını değerlendiremediğiniz için doğru anda etkileşim kuran rakibiniz sizden bir adım önde demektir.

Dijital kanallar anlık etkileşim fırsatı yaratıyor ve bu kanalları kullanırken müşterilerin sizden doğru anda yanıt alabilmesi gerekiyor. 2015 yılında “Black

Friday” online olarak yapılan satış adetleri %22 artış gösterdi. Bu rakamın %36’sı mobil kanallar kullanılarak yapıldı. Online trafik oranlarına baktığımızda ise %57 oranında mobil, %43 oranında masaüstü uygulamaları kullanıldığını gördük. Pazarlama uzmanları dijital kanalların gücünü görerek bu alandaki yatırımlarını arttırma kararı alıyor. Günümüzde dijital medya bütçeleri %27 artış gösterirken, 2019 yılına kadar dijital medya bütçelerinde %35 büyüme bekleniyor.

Bağlamsal pazarlama ile odak alanlarının değişimi

Müşterileriniz geleneksel kampanya tabanlı pazarlamayı reddettiğinde yalnızca ürün veya hizmet deneyiminiz vaatlerde bulunabilir. Kampanyalar ile arttırılmaya çalışılan müşteri iletişimde kullanılan bağlam müşterinin markanızla yeniden etkileşim içinde olma kararını doğrudan etkiler. Bağlamsal pazarlama ile etkileşimlerin müşteri bağlantıları olarak hayata geçirilmesi için etkin bir şekilde yönetilmesi gereken üç veri seti bulunuyor:

- **Profil verisi** ile müşterinin kim olduğu tanımlanır. Burada demografik bilgilerin yanı sıra farklı dijital kanalları kullanma tercihi gibi davranışsal bilgilerden de yararlanır.
- **Tarihsel veri** ile müşterinin geçmişte ne yaptığı incelenir. Müşterinin farklı kanallarda bırakmış olduğu ayak izinden yola çıkarak müşterinin şikayeti önceden tahmin edilebilir veya gelecekte alacağı aksiyonlar öngörülebilir.

- **Duruma bağlı veri** ise müşterinin şu anda ne yaşadığını, değer değişimini ve değere göre ilgili faydanın ne olabileceğini gösterir. Günün saati, lokasyon, kullandığı cihaz gibi bilgiler müşterinin mevcut durumunu yansıtır ve müşterinin o andaki amacını anlamak için değerlendirilebilir. Nesnelerin interneti (IoT) ve dijital kanallar ile müşterinin farklı cihazlarından toplanabilecek anlık veri miktarının bambaşka bir boyuta ulaşması bekleniyor. Bu nedenle şirketler duruma bağlı veri yönetimi süreçlerini bir an önce yapılandırmalı.

Müşterilere bağlamsal bir deneyim sunabilmek için kurumsal teknolojik altyapının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği ortada. Omni-channel ile tüm kanallar arasındaki deneyimin ortak yönetimi, öneri motoru, içerik yönetimi ve analitik çözümler gözden geçirilmeli, müşteriye doğru anda doğru bağlam kullanılarak cevap verebilmek için tüm sistemlerin birbirini besleyerek zenginleştirilmesi sağlanmalı.

Bağlamsal pazarlama gücü ekosistemi nasıl etkiler?

Müşteri bağlamının gücü, B2C pazarlama uzmanlarının öncelikleri, bütçeleri ve etki alanındaki değişimin katalizörü olacak. Pazarlama bütçeleri genel olarak büyümeye devam ederken, bütçenin büyük bir kısmı medyadan teknolojiye ve inovasyona kayacak. Bu durumun sonucunda ise bildiğimiz pazarlama uygulamalarında yaygın değişiklikler meydana gelecek. Bu nedenle önümüzdeki dönemde kurumların bilgi teknolojilerinin bütçelerinin büyük bir bölümünün pazarlama birimi tarafından kullanılacağını öngörüyoruz.

Klasik medya ajanslarının etkisi azalacak. Pazarlamacılar bağlam ve kullanıma yönelince kitle iletişim araçları güç kaybedecek. Markaların, geniş izleyicilere ulaşmak için gerekli verilere ve bilgiye sahip olmadığı bir zamanda ortaya çıkan klasik medya ajansları müşteri ile bağlantı kurmak için yetersiz kalacak. Gelecekte başarılı olacak ajanslar, stratejileri, markalaşma ve içerik hizmetlerini pazarlamacıların erken kazanımlarını ölçklelendirmesine yardımcı

Bağlamsal pazarlamanın farkı

Bağlamsal pazarlama öncesi	Bağlamsal pazarlama sonrası
Kampanya	Etkileşim
Hedef kitle	Bağlantı kurma
Müşteri segmentleri	Müşteri tanıma
Medya programları	Müşteri anları
İlgili mesajlar	Bağlamsal fayda
İşlem hareketleri	Değer değişimleri
GRP (rating toplamı) / CPM (reklam birim maliyeti)	Bağlantı kurulan zaman miktarı

olacak yenilik ve teknoloji entegrasyonu uzmanlığı ile birleştiren dijital ajanslar olacak.

Pazarlamacılar hiçbir zaman tek bir "bulut" çözüm sağlayıcı ile yetinmeyecekler. Kurumsal pazarlama teknolojilerine ilişkin çözüm tedarikçileri ekosistemdeki gücünü koruyacak ve stratejik olarak bulut yatırımlarını arttırmaya devam edecekler. Mobil analitik ve makine öğrenme algoritmalarına inovatif yaklaşımlarla gelecek pazarlama teknolojisi yenilik dalgasını sürdürecektir. Kurumsal pazarlama sağlayıcıları, portföylerindeki boşlukları gidermek için platformlarını birlikte geliştirmeye istekli stratejik ortak arayışına ya da satın almaya giderek ortak ekosistemler kuracaklar.

"Sahip olunan" veriler odak noktası olacak. Bağlamsal pazarlama, etkileşim döngüsünden üretilen, markaya özgü olan ve sadece etkileşime giren müşteriler için yeni bir "sahip olunan veri" kavramını geliştirdi. Firmalar bu veriyi rekabet avantajı kaynağı ve yeni gelir kaynakları olarak görmeye başlayacak. Bu "sahip olunan veri" kaynağı arttıkça, gizlilik ihlallerine ilişkin riskler de artacak; sadece gizlilik yönetimi yapabilen pazarlamacılar rekabet edebilecekler.

Veri ekonomisi kavramı sayesinde yeni veri ortaklıkları ortaya çıkacak.

Bağlamsal etkileşimlerin markalar ve müşteriler arasında yarattığı değer değişimi, etkileşim verisinin işletme değerinden istifade etmek için firmalar arasında yeni ilişki modelleri kurulacak. Sadakat programları ile müşterilerden toplanan veriler başka bir firma tarafından etkileşim kurmak için kullanılabilir.

Müşteri bağlamının değerini ölçmek için yeni yöntemler ortaya çıkacak.

Geleneksel pazarlama ölçümünde kullanılan yöntemler ve medya başarısını gösteren parametreler yerini yeni yöntemlere bırakacak. Başarıya yönelik yeni kriterler; müşteri ile kurulan bağlantı süreleri, etkileşim döngüleri, değer değişimlerine göre cevap verebilme yetkinlikleri olacak. Sonuç olarak, asıl önemli başarı faktörü daha uzun ömürlü değer sağlayabilme ve marka sadakati oluşturmak olacak.

Alp Arıbal, Analyst, Deloitte | Digital

Tuğçe Bozkurt, Senior Consultant, Deloitte | Digital

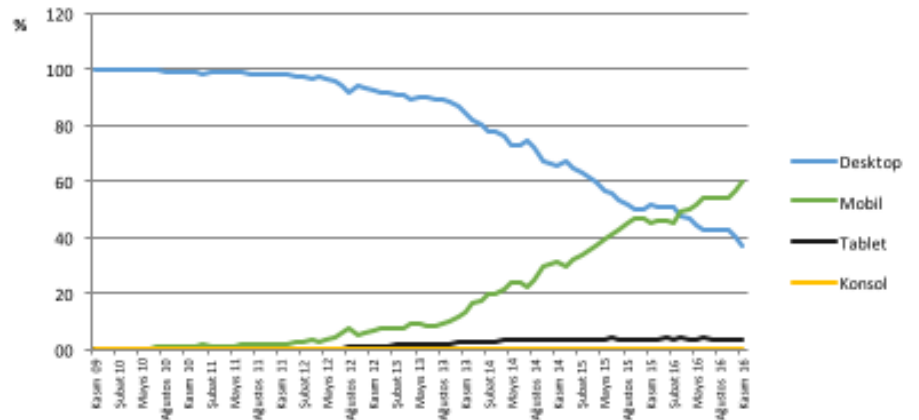
07 Mobil Öncelik

Şu an kendiniz, ya da çevrenizdeki herhangi birinin eline, masasının üzerine, cebine ya da bir kol mesafesi uzaklığına baktığınızda bir akıllı telefon bulma olasılığınız oldukça yüksek. Tüm dünya mobilleşti ve her zaman, her yerde erişim sağlayabildiğimiz parmak uçlarımızdaki bağlantı ve işlemci gücü tüketiciler olarak nasıl davrandığımızı kökten değiştirdi. Mobil, operasyon modellerini, iş modellerini ve pazar dinamiklerini hızlı bir şekilde kökten değiştiriyor. Bu anlamda, mobil bir varlığa sahip olmak artık tek başına yeterli değil. Kurumlar mobil teknolojilerin sağladığı imkanlardan faydalanmaya başlamış olsa da, mobili daha verimli kullanabilmek için önemli fırsat alanları mevcut.

Mobilin önlenemeyen yükselişi

Tüm dünyada gittikçe artan mobil internet kullanımı trendi Türkiye'yi de çoktan etkisi altına aldı bile. Yoksa Türkiye bu trendi yaratıyor mu demeliyiz? Dinamik genç nüfusu nedeniyle dünyada cep telefonu bağımlılığının en yüksek olduğu ülkelerden birisi olarak öne çıkan Türkiye'de mobil internet kullanım payı hızla büyüyor. Türkiye'de mobil ve tablet internet kullanım toplamı Eylül 2015 itibarıyla %50,4 oranına yükselerek, aynı ay %49,6'ya düşen masaüstü internet kullanımını ilk defa geride bıraktı, hem de globalden bir sene daha önce. Kasım 2016'ya geldiğimizde artık aradaki fark o kadar açıldı ki, mobil %60'lık payıyla yaklaşık %37'lik paya sahip masaüstünün tam tamına 23 puan önüne geçti.

Türkiye internet kullanım oranları

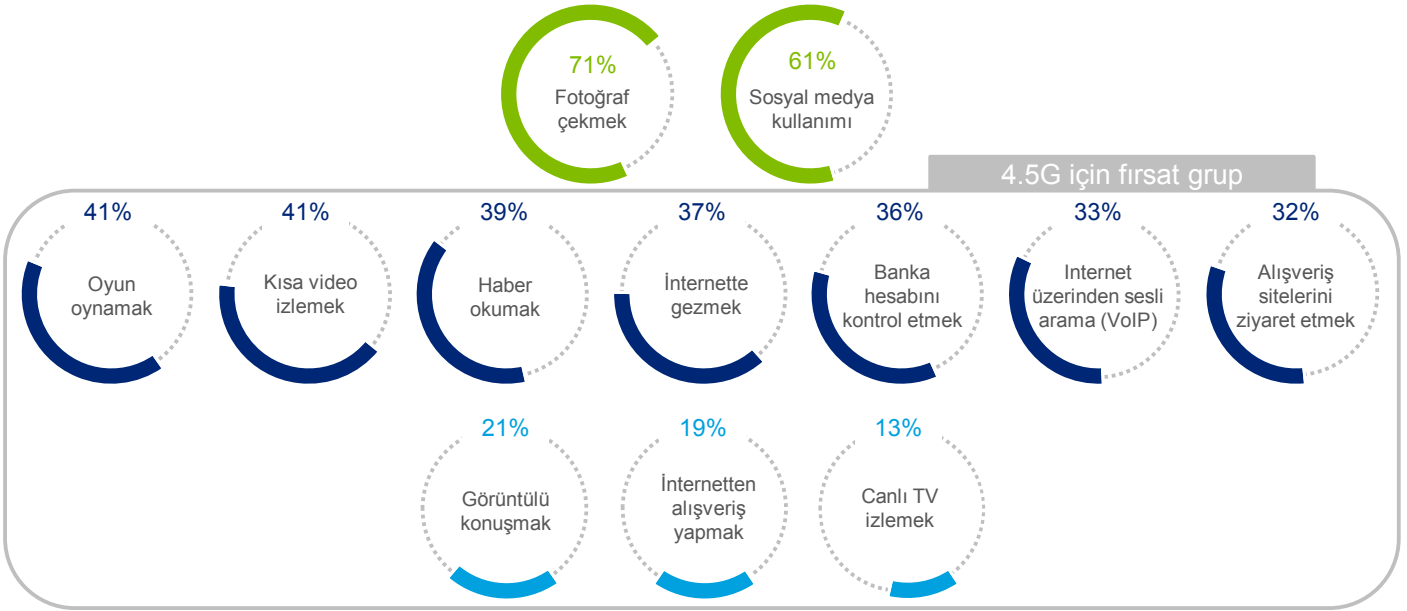


Kaynak: StatCounter GlobalStats

Deloitte tarafından her yıl gerçekleştirilen mobil kullanıcı anketi de bu trendi doğrular nitelikte. Mayıs 2016'da yayınlanan en güncel anket raporu Türkiye'deki kullanıcıların cep telefonlarını günde ortalama 70 kere; yani uyanık kalınan zaman göz önüne alındığında yaklaşık her 15 dakikada bir kez kontrol ettiklerini ortaya koyuyor. Anket sonuçları yoğun telefon kullanımına rağmen özellikle katma değerli hizmetlerin kullanımının düşük olduğunu gösteriyor. Diğer cihazlara kıyasla mobil kullanımın en baskın olduğu alanlar fotoğraf çekmek (kullanıcıların %71'i) ve sosyal medyaya erişim (kullanıcıların %61'i) olarak öne çıkarken; m-ticaretin (%19) halen hak ettiği yeri bulamadığını gözlemliyoruz. Ancak, kullanıcılar henüz mobil üzerinden aktif olarak ürün/hizmet satın almaya başlamasa da mobil alışveriş siteleri ziyaretlerinin %32 oranında olması alışveriş üzerindeki mobil etkiye dikkat çekiyor.

Bu sonuçlar bugüne kadar hep masaüstünü ön planda tutmuş tüm şirketler için önemli bir uyarı ve aynı zamanda da fırsat niteliğinde. Ticari herhangi bir faaliyet içerisinde olan bir birey ve kurumun online bir varlığı olması artık bir zorunluluk; ama tek başına yeterli değil. Arama motorlarının da siteleri önceliklendirirken mobil uyumluluk kriterini ön planda tuttıkları göz önüne alındığında, dijital varlık sahipleri farklılaşmak ve ön plana çıkmak için farklı cihazlar ve ekran boyutları üzerinden ulaşılabilir ve görüntülenebilir olduklarından; aynı zamanda en iyi kullanıcı deneyimini sunduklarından emin olmak durumunda.

Telefonunuzu diğer cihazları (Laptop, TV, tablet veya oyun konsolu) kullanmak yerine aşağıdakilerden hangileri için kullanırsınız?



Kaynak: Deloitte Global Mobil Kullanıcı Anketi



Mobil Baskın



Mobilleşen



Düşük Mobil Grubu

Mobil uyumlu tasarım

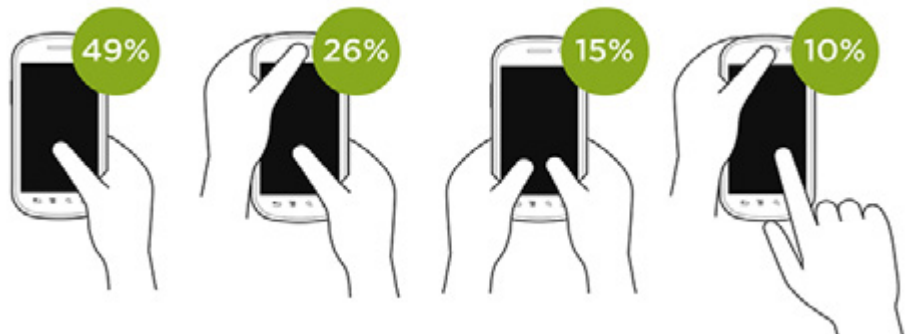
Mobil uyumlu bir web sitesine sahip olmak için birkaç opsiyonunuz var. Birincisi, mobil cihazlar için tamamen ayrı bir domain üzerinde yeni bir web sitesi oluşturabilir ve yönetebilirsiniz. Bu 2010'ların başına kadar oldukça popüler bir yöntemdi. Muhtemelen siz de mobil cihazınızla açtığınızda domain başlangıcının "www." yerine "m." ile değiştiği ya da domain'in herhangi bir yerine "/" mobil" uzantısı eklendiği, sayfanın altında "masaüstü versiyonu gör" linki bulunan web siteleri görmüşsünüzdür. Bu yöntemle kullanıcı deneyimini mobil cihazlara uyumlandırmak için istediğiniz seviyede bir esnekliğe kavuşsanız da iki ayrı sitenin yaratılması, güncellenmesi ve performans takibi açısından yarattığı verimsizliğe baktığınızda, bu yöntemin popülerliğinin neden git gide azaldığını anlamak çok da zor değil.

Son dönemde gittikçe artan eğilim ise, kodun kullanılan cihaz türü ve ekran boyutunu algılamasını sağlayarak sayfa görünümünü otomatik olarak değiştiren, **responsive** veya **adaptive** tasarım yaklaşımlarından yararlanmak. Bu yaklaşımlar ile önden biraz daha

dikkatli planlama ve tasarım yapmanız gerekebilir; ancak sonrasında platformların sürdürülebilirliği açısından harcanması gereken emek çok daha az.

"Mobil öncelik - Mobile first", mobil internet kullanımının artmasıyla günümüzde dünyanın en büyük şirketleri tarafından benimsenmeye başlanmış, web sitesi oluşturulurken öncelikli olarak mobil cihaz kısıt ve yeteneklerini baz alan tasarım yaklaşımı. "Mobil öncelik" tek başına responsive ve adaptive'den tamamen farklı bir yaklaşım olarak bakılmıyorsa, her ikisi ile birlikte ele alınabilecek, tasarımı en zor olan en küçük ekrandan başlamayı

Türkiye internet kullanım oranları



benimseyen ve gerçekten önemli olan içerik ve mesaja odaklanmayı sağlayan bir bakış açısı.

Kısıtlar göz önüne alındığında mobil öncelikli tasarım yapmak daha küçük bir ekrana sığma gereksinimi, daha yavaş olabilecek ağ hızları ve işletim sistemlerine uyum sağlamak ve kullanıcının farklı bağlamlardaki kullanımını (yatarak, yürürken, sıra beklerken, vb.) veya fare yerine dokunmatik ekran kullanımını dikkate alacak şekilde tüm web içeriğini düzenlemeyi içeriyor. "Steven Hooper'ın "1,300+ observations of smartphones in use" araştırmasına göre kullanıcıların %75'i tek başparmak ile kullanıyor (Görsel kaynağı: www.lukew.com)

Bu doğrultuda içeriklerin mümkün olduğunca sadeleştirilmesi ve kullanım şekline göre kullanıcının hayatını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi, yeniden yükleme gerektirecek aksiyonların azaltılması, içerik (özellikle medya) ve kod boyutlarının azaltılması, cache kullanımı, basılabilir alanlar, ekranın tek parmakla kolay kullanımının sağlanması gibi birçok faktör öncelikli olarak değerlendirilmeli.

Bahsedilen kısıtların yanında, mobil cihazlar masaüstü cihazların sunmadığı ve kullanıcı için önemli ölçüde fayda sağlayabilecek avantajlar da yaratabilir. Ekranın dikey ve yatay şekilde kullanılabilmesi; cihazın konum, yükseklik, hareket, ortam ışık seviyesi algılama; ön ve arka kamera gibi masaüstünde söz konusu olmayan özelliklerinden faydalanılarak kullanıcı deneyimini iyileştirecek farklı tasarım düzenlemeleri yapılabilir. Ayrıca, bazı noktalarda dezavantaj sağlayan dokunmatik ekranın sunduğu farklı etkileşim çeşitleri (sürükleme, sıkıştırma ve yayma, basılı tutma, aynı anda basılı tutma ve tıklama, aynı anda basılı tutma ve sürükleme, döndürme, vb.) kullanım kolaylığı açısından avantaja da dönüşebilir.

Mobil cihazlara özel bir deneyim yaratmanın bir başka yolu da elbette ki mobil uygulamalar. Eğer mobil stratejiniz içerisinde bir mobil uygulama varsa, öncelikle çok iyi bir fikre ihtiyacınız var. Çünkü web sitelerinden farklı olarak, uygulamanızın başarılı olması için ziyaretçilerinize herhangi bir app store'a giderek uygulamanızı indirme zahmetine katlanmalarını sağlayacak bir havuç sunmanız gerekiyor. Bunun için, uygulamaların web sitelerine kıyasla sağladığı çok sayıda avantajdan faydalanmanız mümkün: cihazın kamera,

GPS, akselerometre, bluetooth, vb. sensörlerine erişim sağlamak; her zaman internet erişimi bulunmayan kullanıcıların offline ihtiyaçlarına da cevap verebilmek; ya da iOS ve Android gibi farklı cihazların farklı yapı ve özelliklerinden faydalanabilmeyi sağlayacak eşsiz deneyimler sunmak. Ancak günümüzde indirebileceğiniz uygulamaların hepsi bu ve benzeri avantajlar sağlamıyor. Bazen de bir mobil uygulama yaratmanın yegane amacı bulunabilirlik – app store'da bir varlık yaratmak olabiliyor. Özellikle tüketicilere hizmet veren sektörler için bu çok da kötü bir fikir değil. Ancak tüketicilerin beklentileri artık ortalama bir uygulamanın çok daha üzerinde ve kullanıcılar yeterince etkilenmediklerinde bu durumla ilgili görüşlerini paylaşmaktan kesinlikle çekinmiyorlar. Bu nedenle, çok farklı bir özellik sunmasanız bile, en azından kullanıcınızı kötü bir deneyimle mutsuz etmemeniz oldukça önemli.

Hangi yaklaşım ile yola çıkarsanız çıkın, her dijital varlık birbirinden farklı ve kullanıcıların önünde sizin hizmetiniz/ürününüzü alternatif olabilecek bir sürü farklı seçenek varken, onları etkilemek ve elinizde tutmak kolay değil. Araştırmalar yeni bir kullanıcı edinmenin mevcut bir kullanıcıyı elinizde tutmaktan 6-7 kat daha maliyetli olduğunu gösteriyor. Eğer bir kullanıcıyı web sitenize girmek veya uygulamanızı indirmek için etkilemeyi başardysanız tebrikler, ama şimdi çok daha büyük bir sorumluluğunuz var: onun tekrar gelmesini sağlamak.

Mobil site veya uygulamanızı geliştirir ya da iyileştirirken kullanıcı deneyimini ön planda tutmak müşteri memnuniyetini, sadakati ve adaptasyonu arttıracak; destek, eğitim, test ve bakım maliyetlerini azaltacak ve farklılaşan, katma değerli ürünler sunmanızı sağlayacaktır.

Kullanıcı deneyimi odaklı mobil tasarım yaklaşımı

Eğer henüz mobil web sitesi ya da uygulamanızın tasarım aşamasındaysanız, ekranlarınızı geliştirirken iyi bir kullanıcı deneyimi sağlamak için hatırlamanız gereken temel kural, her elementin kullanıcı düşünülerek oluşturulması gereksinimi. Bilgi mimarisinden menü içeriklerine, yer vereceğiniz fonksiyonlardan navigasyon barlarına, koyacağınız içeriklerin yerleşiminden call to action butonlarına, light box'lardan text linklere, form alanlarından scroll yapısına tüm elementleri oluştururken kullanıcı ihtiyacını en iyi şekilde anlamalı, bu ihtiyacı karşılamak için kullanıcının hiç düşünmeden izlemesi gereken tüm adımlara az sayıda aksiyonla, doğru yere odaklanma sağlayarak kolayca ulaşmasını sağlamalısınız. Kullanıcıya her zaman nerede olduğunu, olduğu yere nereden geldiğini ve nereye gideceğini hatırlatmalısınız. Kullanıcının okumadığını unutmamalı, dikkatini dağıtacak tüm gereksiz unsurlardan kaçınarak sade, kolay anlaşılır ve yönlendirici bir akış sunmalısınız.

Tüm bunları doğru şekilde yaptığınızdan emin olmak için ana adım, proje büyüklüğünden bağımsız olarak ürününüzün kullanılabilirliğini bilgi mimarisinden başlayarak geliştirme başlangıca kadar her aşamada prototip oluşturmalı ve test etmelisiniz. Geliştirme aşamasına geçmeden önce tüm fonksiyonların prototiplenmesi ve gerçek kullanıcılar ile test edilmesi sorunların erkenden teşhisini sağlayacak ve hem iyi bir kullanıcı deneyimini garanti ederken hem de geliştirme aşamasındaki ek süre maliyetlerini önemli ölçüde azaltacaktır.

Mevcut mobil varlıkların kullanıcı deneyimi optimizasyonu yaklaşımı

Eğer mevcut durumda bir mobil varlık sahibiyse; kullanıcı ihtiyaçlarını giderip gideremediğinizi ve kullanıcının hedeflediğiniz aksiyona kolayca ulaşip ulaşmadığını düzenli olarak test ve optimize etmelisiniz. Mobil site veya uygulamanızda yer alan; ürünün nasıl görüldüğü, hissettirdiği ve müşteri ya da son kullanıcı ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu tanımlayan tüm elementlerin varlığı ve lokasyonları (bilgi mimarisi, menü, tab bar, içerik gösterim ve yerleşimi, ikonlar, beyaz alan kullanımı, renk kullanımı, call to action butonları, form alanları, scroll yapısı, vb.) optimizasyon konusu olabilir. Bu anlamda tüm farklı elementler farklı amaçlara hizmet etse de hepsinin ortak amacının iyi bir kullanıcı deneyimini desteklemek olduğunu söylemek mümkün.

Mobil kullanıcı deneyimi performans göstergeleri; teknoloji, bütçe ve zaman kısıtlarına göre belirlenen farklı metrikler ve araçlar ile ölçümlenebilir.

Web/app analitik ve performans ölçüm araçları, A/B ve çok değişkenli testler, çıkış anketleri, kullanıcı ekranlarını sitede gezerken gerçek zamanlı olarak kaydeden araçlar bunlardan bazıları. Bu araçlar ile toplanabilecek veriler problemleri alanları işaret edebilir ve problemin nedenine dair kısıtlı da olsa bilgi sağlıyor olsa da kullanıcı ile birebir iletişim kurulamadığı ve kullanıcının kendisi gözlemlenemediği için toplanan veri yetersiz kalabiliyor.

Mobil web sitelerinin ve uygulamaların kullanılabilirliği çok sayıda farklı bağlam değerlendirildiğinde, web site ya da uygulamanızın kullanıcının kullanım dinamiklerine – toplu taşımada giderken, kanepede uzanırken, dağda hiking yaparken, düşük internet hızı ile vb. uyum sağladığından emin olmak çok daha farklı kriterleri değerlendirmeye almanızı gerektiriyor. Bu noktada kullanılabilirlik testi tekniklerinin ön plana çıkıyor. Kullanılabilirlik testleri istenilen fonksiyonlar için istenilen katılımcı kitlesi ile istenilen lokasyonda yapılması mümkün. Bu anlamda kullanılabilirlik testleri kullanıcıları birebir gözleme ve iletişim imkanıyla

soruna dair en detaylı bilgi alınabilen, eldeki kısıtlı kaynakların verimli şekilde değerlendirilmesini sağlayacak kullanıcı deneyimi ölçüm araçlarından biri.

Tüm fonksiyonel problemler anlaşıldıktan, çözüldükten ve kullanım kolaylığı %100 sağlandıktan sonra bile, kullanıcı deneyimi açısından ilerlenebilecek halen çok alan var. Kullanılabilirlik testleri ile birlikte davranışsal verileri de takip etmeye olanak veren göz takibi, kalp atış hızı analizleri gibi nörobilimsel metodlar, mobil varlığınızın performansını beklediğinizin çok daha üzerinde iyileştirebilir. Örneğin, web sitesine koyduğunuz görselin, yazdığınız herhangi bir kelimenin ya da seçtiğiniz herhangi bir rengin kullanıcının duygusal dünyasında nasıl değişimler yarattığını ve bunun kullanıcı davranışını nasıl etkilediğini görebilir, mobil varlığınızın kullanıcıda pozitif duygular uyandırmasını garantileyebilirsiniz. Deloitte Nörobilim Enstitüsü'nde birçok müşterimiz ile yapılan çalışmalar nörobilim testleri ile elde edilen iyileştirme önerilerinin daha iyi pazarlama materyalleriyle etkin iletişim, optimize satış sunumları ile artan satış olasılığı ve daha fazla kullanılan uygulamalar sağladığını defalarca kanıtladı.

Kullanıcı deneyimi (UX) optimizasyonu için hangi tekniği seçerseniz seçin, mobil varlığınızı düzenli olarak test etmek, yapılan testler sonucunda UX'in tüm komponentlerini kapsayacak şekilde sorunlu alanları değerlendirilmek ve ilgili iyileştirme önerileri belirleyerek hayata geçirmek hedeflerinize beklediğinizden çok daha kısa sürede ulaşmanızı sağlayacak.

İris Özgür, Manager, Deloitte | Digital

08 Dijitalda Yeni Dönem: Kurumsal Dijital Çözümler

Günümüzde dijital dönüşüm denildiği zaman en çok akla gelenler, şüphesiz ki bireylere yani tüketicilere yönelik konumlandırılan uygulamalar... İnternet erişimi ve hızının artması; akıllı telefon kullanımının yaygınlaşmasıyla sosyal medya, e-ticaret, sesli/görüntülü görüşme, bilet satışı ya da film/dizi izleme uygulamaları hayatımızın her anında bizlerle. Deloitte'un 2016 yılında gerçekleştirdiği Mobile Consumer Survey araştırması sonuçlarına göre, iOS app store'den 140 milyar yükleme yapılıyor, akıllı telefon sahiplerinin yüzde 93'ü uyandıktan 3 saat içinde telefonlarını kontrol ediyor, e-ticaret alışverişlerinin %57'si mobil cihazlar üzerinden gerçekleşiyor. Mobil çözümler sadece gündelik hayatımızı ve özel hayatımızdaki alışkanlıkları değil, iş hayatımızı ve iş yapış şekillerimizi de değiştiriyor. Geçmişte iş modelleri için B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer), B2B2C (Business to Business to Consumer) terimleri hayatımıza girdi. Şimdi ise dijital çağda devir, B2E yani Business to Enterprise devri... Burada "consumerism" akımının etkili olduğunu görüyoruz. Tüketiciler B2C dünyada yaşadıkları deneyimi artık işyerlerinde, B2B ve B2E ilişkilerinde de bekliyorlar.



Nasıl ki mobil uygulamalar ya da web siteleri gündelik hayatımızı, sosyal iletişimi, alışveriş yapma alışkanlıklarımızı, TV ve dizi izleme tercihlerimizi değiştirdiyse, kurumsal dijital çözümler de iş hayatımızı, iş arkadaşlarımızla olan iletişimi ya da iş yapma alışkanlıklarımızı iyileştirme ve

değiştirme fırsatları sunuyor. Kurumsal dijital çözümlerin en çok etkileyeceği alanlar olarak müşteri satış ve servis süreçleri; üretim, tedarik zinciri ve insan kaynakları yönetimi gibi şirketin ana iş süreçleri görülüyor. Örnek kurumsal dijital çözümlerin gözünüzde canlanması için bir kaç örnek:

BROADCOM

iPad üretim süreç yönetimi uygulaması



NUSKIN

iPad satış mobil uygulamaları

DIAGEO

Fırsat yönetimden sipariş yönetimine mobil müşteri yönetimi uygulaması



SPOR GİYİM PERAKENDE FİRMASI

Mağaza personeli mağaza yönetimi uygulaması

BANK OF IRELAND

Banka çalışanları için müşteri bilgi yönetimi uygulaması



ARABA KİRALAMA FİRMASI

Mobil mağaza içi kredi değerlendirme servisi uygulaması

TRANSPORT FOR LONDON

Oyster ulaşım kartı satış portalı



ANZ BANK

Mobil PoS uygulaması

Kurumsal dijital uygulamaların sağladığı faydalar arasında verimliliğin artırılması, mevcut teknoloji uygulamalarının mobil ve web üzerinde yaygınlaştırılması ve rekabet avantajı sağlanması yer alıyor. B2E uygulamalarını geliştiren ve kullanıma alan şirketler çalışan verimliliğini arttıranın yanı sıra, önemli ölçüde de zaman ve finansal tasarruf yapma fırsatı buluyor.

Farklı tanımlarda B2E Business to Employee olarak da geçiyor. Şirketlerden çalışanlarına olarak çevirebileceğimiz bu terim çalışanların hayatlarını dijitalleştirmeyi ve e-şirketler, e-çalışanlar yaratmayı anlatıyor. Dünyada bu modeli hayata geçiren öncü şirketler arasında Ford, Cisco Systems, Delta Airlines, Barclays ve Bank of the UK gibi farklı sektör ve iş alanlarından firmalar yer alıyor. Günümüzde pek çok şirket çalışanlarının verimliliğini arttırmak ve şirket içi harcamalarında tasarruf sağlamak amacıyla gelişmekte olan B2E kurumsal dijital uygulamalarını kullanıyor. Kurumsal dijital çalışan uygulamaları, özellikle zaman alan yönetsel işleri ortadan kaldırıyor, çalışanın doğru zamanda, doğru bilgiye erişmesini kolaylaştırıyor ve çalışanların verimliliğini arttırıyor.

Dijital dönüşüm ve kurumların dijitalleşme çabalarına destek olmak, iş dünyasına ve çalışanlara değer katan dijital çözümler geliştirmek amacıyla, tüm dünyada sadece mobil iletişimi değil aynı zamanda sosyal deneyimi yeniden tanımlayan teknoloji şirketi Apple ile dünyanın lider profesyonel hizmetler firması Deloitte Eylül 2016 itibarıyla çok önemli bir işbirliğine imza atarak güçlerini birleştirdi.



Deloitte.

Yapılan işbirliği ile Deloitte dünyada ilk defa Apple hizmet alanını hayata geçirerek beş binden fazla stratejik danışmanı ile şirketlere faaliyetlerinin her alanında çalışma tarzlarını değiştirerek müşteri ile etkileşim sağlanan perakende satış, saha hizmetleri gibi alanlardan, işe alım, AR-GE, envanter yönetimi ve operasyonların yönetimi konularına kadar kapsamlı bir

şekilde dönüşüm sağlanmasına yardımcı olmak için yola çıktı.

Apple ve Deloitte ayrıca, Deloitte Danışmanlık tarafından oluşturulan, müşterilerin iş yerindeki donanım, yazılım ve diğer hizmetlerde iOS ekosisteminden tam anlamıyla faydalanabilmesi için tasarlanan EnterpriseNext servisinin geliştirilmesinde birlikte çalışacaklar. Bu yeni hizmet aracılığıyla müşterilerine, kendi sektörlerinde en yüksek etkiyi yaratacak fırsatları tanımlama ve hızlı prototipleme yardımı ile kolayca çözüm sağlanması amaçlanıyor. İşbirliği ortakları arasında SAP, Cisco, Oracle, ADOBE, Salesforce, Netsuite ve Workday gibi ERP, CRM ve İK sistem ve çözüm sağlayıcıları da yer alıyor.

Deloitte bünyesinde 100 binden fazla iOS cihazında kullanılan 75 uygulamadan edinilen tecrübeler sonucunda iOS'un şirketler için en başarılı platform olduğunu belirten Deloitte CEO'su Punit Renjen "Apple ile yürüttüğümüz bu uygulama, global şirketlere mobil çalışma gücü konusunda ihtiyaç duydukları uzmanlık ve kaynakları sağlayarak, performansta verimliliği arttırmak için iOS, iPhone ve iPad'in sunduğu güçlü ekosistemden maksimum faydayı sağlamalarına yardımcı olacak." dedi.

Apple'in CEO'su Tim Cook, "Dijital dönüşüm stratejisi alanında lider olan Deloitte, Apple'a özel stratejik danışmanlar ekibi ile müşterilerin iOS, iPhone ve iPad aracılığıyla çalışma biçimlerini gerçek anlamda köklü bir şekilde dönüştürmelerine destek olan ideal bir ortaktır." dedi. "iPhone ve iPad her yerde insanların iş yapış biçimlerini dönüştürüyor. Bu ortaklık sayesinde, daha da fazla şirketin yalnızca Apple ekosisteminin sağlayabileceği inanılmaz yeteneklerden yararlanmalarına yardımcı olabiliyoruz."

Deloitte'un EnterpriseNext hizmeti şirketlere 20'den fazla sektörde uzman desteği verecek ve müşterilerine:

- Sektörlerinde iPhone ve iPad için en yüksek etkiyi yaratabilecek mobil olanakları keşfetmelerine, mobil fırsatlar için hazırlanmalarına ve dijital kaynakların

önceliklerini belirlemelerine yardımcı olmak amacıyla iOS için EnterpriseNext Değer Haritaları;

- Fikirleri, prototipten özel oluşturulmuş iOS çözümlerine hızla geçirmek amacıyla iOS için EnterpriseNext Atölyeleri ve
- ERP, CRM, analiz ve İK dahil mevcut kurumsal platformlarla sorunsuz bir şekilde entegre olan, kurulumu kolay, kaliteli, özgün uygulamalar oluşturmaya yardımcı olacak, tüm dünyada Deloitte Digital ofisleri aracılığıyla ulaşılabilen iOS mimarları, tasarımcıları ve mühendisleri yaratma fırsatları sağlayacak.

EnterpriseNext

Kurumların dijitalleşme yolculuğuna, tüketici ve müşterilere yönelik dijital dönüşüme odaklanma önceliği dünyayı kasıp kavurmaya devam ede dursun, süphesiz ki içe odaklanarak şirket içi yapılarını dijitalleştirmeyi tercih eden firmalar geleceğin gerçek dijital liderleri arasında yer almada daha önde olacaktır... Konfiçyus'un da dediği gibi "Sen değişirsen, şansın da değişir."

Irmak Şişmanoğlu, Manager, Deloitte | Digital

09 Kullanıcı Deneyimi Tasarımında Araştırma Çıktılarının Yorumlanması

Daha iyi bir kullanıcı deneyimi sunmak ve daha kullanıcı odaklı olmak için yatırımlar yapıyoruz ama dijital dünyada kullanıcı deneyimi tasarımı çalışmalarında süreçler nasıl işliyor? Araştırmada elde edilen bulgular tasarıma nasıl yansıyor? Bu konularda ne kadar bilinçli ve bilgiliyiz?

Kullanıcı deneyimi dediğimizde burada en önemli kelimenin “Kullanıcı” olduğunu unutmayalım!

Bazen göz ardı ettiğimiz detaylar işin en temel noktaları olabiliyor. Yapmak istediğimiz projelerde “araştırma sürecini kısalım”, “zaten her zaman yaptığımız iş değil mi?” gibi yaklaşımlardan muhakkak kaçınmalıyız. Türkiye’de sanırım her kullanıcı deneyimi projesi “en hızlı şekilde bitmelidir” beklentisi ile başlıyor. Ancak bu hız beklentisi ekiplere kısıtlanan zaman planları ve ne yazık ki araştırma sürecinden kısılan zamanlar olarak geri dönebiliyor. Ürün sahibi kişi olarak sadece trendleri takip edip size sadece göze hitap eden bir çıktı verilmesi ile yetinmeyip sizin kullanıcıyı tanıyan ve onun ihtiyaçlarını gözeten çıktıları kabul etmeliyiz. Bunun için araştırmaya ve süreçlerine hak ettiği zamanı ve değeri vermeliyiz.

Araştırma sürecinde elde ettiklerimizi arayüze nasıl yansıtabiliriz?

İşte temel olarak zorlandığımız durum burada açığa çıkıyor. Mesele arayüzdeki ufak hataları düzeltmekten çok yeni bir tasarım için yapılan araştırma olunca bulgularımızı nasıl anlamlandırabileceğimiz noktasında zorlanıyoruz. Herşeyden önce:

Bırakın veriler konuşsun

“Aslında bu konu artık pek de mesele değil; günümüz Türkiye’sinde hepimiz analitik verilerimizi takip ediyoruz...” derken yeni bir projeye başladığımızda bu işin henüz böyle olmadığını görüyoruz. Peki bugün verilerine sağlıklı bir şekilde ulaştığımız bir web sitesi bize neler anlatabilir? Örneğin, o çok önem verilen ana sayfanın çok da önemli olmadığını görebilirsiniz. Çünkü kullanıcılarınızın büyük çoğunluğu arama motorlarından sizin satış noktalarınıza veya promosyonlar sayfanıza düşmektedir ama siz bütün zamanınızı ana sayfanıza harcamaktasınızdır.

Bir başka senaryoda ise mobil uygulamanızdan kullanıcılarınızın %95’i sepette tek ürün ile işlem yapıyordur ama siz onları hala sepete ekle ve sepeti onayla gibi ekstra süreçlerden geçiriyorsunuzdur. Halbuki cihazlar arası farklılaşım mobilde hemen satın alma seçeneği sunarken, masaüstü cihazlarda daha farklı bir tecrübe sunabilirsiniz.

Bunları en net şekilde anlamanın yolu da sağlıklı tutulan analitik verilerinizden geçiyor. Verilerinizi cihazlar özelinde, sayfa özelinde ve bağlamsal olarak okumalısınız. İşte o zaman ana sayfanıza gelen %10’a değil, promosyonlar sayfanıza gelen %25 için tasarım ve geliştirme yaparak kullanıcılarınızı daha memnun edebilirsiniz.

Bazen en ufak detaylar yapınızın en temel konseptini oluşturabiliyor.

Araştırma sürecini yürütürken gözlemediğiniz ve belki de çok ufak gibi gözüken bir detay bütün yaklaşımınızın temelini atabilir. Basit bir örnekle devam edersek; teknoloji ürünleri satan bir marka için yürütülen bir araştırmada bire bir görüşmelerde ve ürün sahibi ekiple yapılan toplantılarda sürekli sektörde rekabetin çok yüksek olduğu ve insanların 10 TL fark için bile rakiplerinizin ürünlerini alabildiğini duyuyorsunuz. Aynı zamanda kullanıcı yolculuklarının da bu durumu doğrular nitelikte olduğunu görüyorsunuz. Bu noktada sektörün kaderi bu diye de düşünebilirsiniz veya "game changer" nitelikte hamlelerde bulunabilirsiniz. Bir çeşit sadakat programı bu durumun çözümü olabilir; ancak her alışverişinizin %0.01'i değerinde puan biriktirmesinden daha fazlasını yapmalıyız artık. Daha hızlı teslim, teslimde kurulum, belli dönemlerde verilen indirim kodları vb. birçok farklı kolu olabilir bu sadakat programının. Aslında sadakatı yaratanın da bir çeşit premium hizmet vermek olduğunu söyleyebiliriz böyle durumlarda. Aşağıdaki görselde eastbay.com'un iki farklı paket uygulamasını görebilirsiniz.

Stratejiniz doğrultusunda böyle bir fikir buldunuz ve siteniz üzerinde uygulama kararı aldınız. Şimdi bunu ekranlarınıza nasıl uygulayacağınızı belirlemek kalıyor. Sitenizi "loyalty" konsepti ile kurgulayarak her noktaya dengeli bir şekilde yedirebilir ve gerekli yerlerde kullanıcılarınıza gösterebilirsiniz. Bunun örneklerinden bir tanesi Amazon Prime'dır. Eastbay ise bağlılık programlarını biraz daha arka planda, bulmak isteyen kullanıcıların ulaşabileceği bir noktada tutuyor. Geri dönüp bakarsak 10 TL'lik bir farktan Amazon Prime gibi dev bir projeye geldiğimizi görebiliriz. Peki bu yaklaşımın adımlarını maddelerle özetlemek istersek:



- Free 3-Day Shipping For One Year
- 25% Off A Future Purchase (No Minimum) With A One-Time-Use Code
- Exclusive Premier-Member-Only Email Offers
- Eastbay Premier 800 Line For Member-Only Customer Service (Cannot Be Used For Release Items)
- 1-Year Catalog Subscription

\$19.99

JOIN PREMIER



- Free 2-Day Shipping For One Year
- Free Return Shipping For One Year
- 25% Off A Future Purchase (No Minimum) With A One-Time-Use Code
- Exclusive Platinum-Member-Only Email Offers
- Eastbay Platinum 800 Line For Member-Only Customer Service (Cannot Be Used For Release Items)
- 1-Year Catalog Subscription

\$39.99

JOIN PLATINUM

1. **Saptama:** Sorun veya durum belirlenerek önemli olduğunu düşündüğümüz detayın üzerine gidilir.
2. **Öneriler:** Saptanan durum üzerinde öneriler ve çözümler üretilir.
3. **Strateji:** Uygun bulunan öneri veya fikir bütün yapıya yansıtacak bir detay veya tek bir sayfa üzerindeki bir modül de olabilir. Stratejimize göre bu bulgunun nasıl uygulanacağı belirlenir.
4. **Uygulama:** Önceki aşamalarda alınan kararlar tasarım yaklaşımımız doğrultusunda arayüze uygulanır.

Her ürünün veya projenin farklı kullanıcı gruplarına hitap edebileceğini unutmamak gerekiyor. Araştırma sürecinde duyduğumuz her kelime, kullanıcıların ifade ettiği ve yansıttığı her duygu bizler için birer çıktı olabilir, bunu göz önünde bulundurmalıyız. Gözlemlerimizi tamamladıktan sonra yukarıdaki 4 aşamadan geçerek bulgularımızı tasarım için derliyoruz. Bu noktada her saptama birleştirilip bir konsept etrafında da toparlanabilir veya tek başına bir saptama da bütün yapının temelini oluşturabilir. Artık bu noktadan sonra da tasarımcının kararları, yetkinliği devreye giriyor ve her şey biraz daha görselleşmeye başlıyor...

Muzaffer Akay, Consultant, Deloitte | Digital

10 Bulut Bilişim Yarışı

Bu onyılın başında bulut bilişim daha çok laboratuvar deneyi gibiydi, ancak kabul edelim ki günümüzde teknoloji ekosisteminin çok önemli bir bileşenini oluşturuyor. Apple'ın icloud hizmeti ile sokaktaki insanın cebine giren bulut, artık kurumsal hayatta da vazgeçilmez bir yer tutuyor. Bulut Bilişim temel olarak bize şunları sunuyor:

- **Geniş ağ erişimi:** Bulut bilişim sayesinde servislerin çok çeşitli cihazlardan erişilebilir hale gelmesi (kişisel bilgisayarlar, akıllı telefonlar ve tabletler gibi)
- **Kaynak havuzunun etkin kullanımı:** Kaynakların birden fazla kurumun ihtiyacı olduğu anda kullanımına açılması ve maliyet-etkin hizmet verilmesi
- **Esneklik:** Kurumun istediği alanı ve hizmeti istediği zaman açıp kapatabilmesi
- **Ölçülebilirlik:** Bulut bilişim hizmetlerinin temel olarak bir kiralama servisi olması sebebiyle tüketilen kaynağın ve verilen hizmetin ölçülebilmesi

Bu teknik avantajların getirdiği net rekabet avantajları ise kısaca şöyle sıralanabilir:

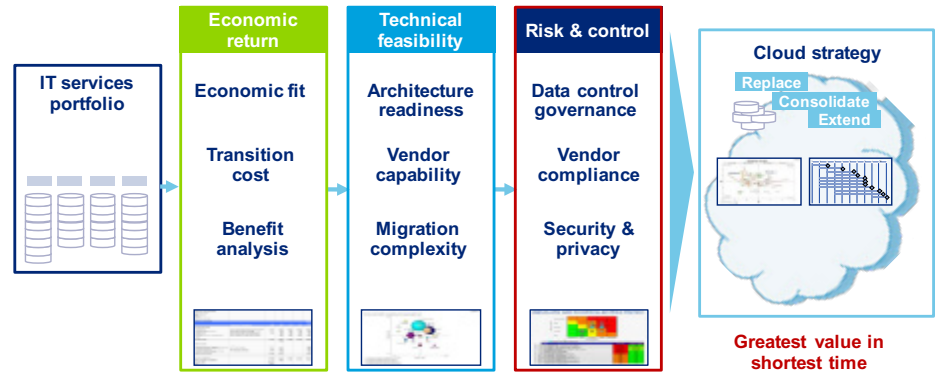
- **Hızlı uygulama:** Bulut tabanlı sistemler ile bir hizmeti ayağa kaldırmak çok daha hızlı
- **Maliyet öngörülebilirliği:** Daha rahat ölçüm yapılabilirdiği için teknoloji maliyetlerini de tahmin etmek daha kolay
- **Dengeli yatırım getirisi:** Yatırımın geri dönüşü çok daha hızlı olduğu için daha önce fizibl olmayan ürünler bulut ile fizibl hale geliyor

Tüm bunların yanı sıra, bulut bilişim hizmetlerini çok cazip hale getiren bir başka etken de servis sağlayıcıların hem hizmetlerini tanıtmak hem de yatırım maliyetlerinin düşmesi sebebiyle bulut bilişim hizmetlerini uygun fiyatlarda sunması oldu. Kurumlar ciddi bir maliyet karşılaştırması yaptığında konvansiyonel metodlarla bir teknoloji hizmetini vermek için bulut bilişim öğelerini kullanarak aynı hizmeti vermek için ödediklerinden çok daha fazlasını ödemek zorundalar. Bu durum hizmete ve zamana göre değişse de bulut bilişimin çok ucuzladığını ve cazip hale geldiğini kabul etmemiz gerekir.

Ancak, tüm bunlardan daha fazlası var. Bulut bilişim teknolojik olarak ne kadar gelişmiş olursa olsun ya da maliyetler ne kadar cazip olursa olsun kurumların bulut bilişim altyapısına geçmesine adı konulmamış bir engel daha bulunuyor. Bu işin risklerinin nasıl yönetileceğinden genellikle emin olunmaması en büyük engel olarak karşımıza çıkıyor.

Deloitte olarak, buluta geçişi tanımlamak için üç filtre vardır diyoruz: Teknik mimari filtresi, maliyet filtresi ve işin risk-yönetişim filtresi. Bu üç filtreden de geçenler genellikle bulut hizmetlerini kullanmaya hazır hale geliyor:

Türkiye internet kullanım oranları



11 Vatandaş Yolculuğundan Akıllı Şehir Dönüşümü Yolculuğuna

Eski haliyle varlığını devam ettiremeyecek herşey ya yok oluyor ya da bir şekilde dönüşüyor: insanlar, ilişkiler, ürünler, hizmetler, kurumlar, yapılar... Kentler de içindeki herşey değişirken değişiyor, dönüşüyor. **Akıllı kent kavramı**, bir noktada kentin değişen şartlar, görece sınırlı kalan kaynaklara karşın nicel ve nitel olarak artan vatandaş ihtiyaçları, teknoloji ile şekillenen yeni yaşam biçimleri, yeni ve aslında dinamik hale gelmiş olan normlar karşısında **varlığını sürdürülebilmek için ihtiyaç duyduğu dönüşümü özetliyor**. Kentin yeni kullanıcıları, müzik ve diğer yaratıcı sanat alanlarında olduğu gibi "satın almak"tan "abone olmaya" (Spotify?); çeşitli hizmetlerde "sahip olmak"tan "paylaşma"ya (Uber?) çoktan adapte olmuş, mobil telefonundan açtığı tüm kapılarda ilk adımın "kişiselleştirme" olmasına alışmış ve kişiselleştirmeyi artık bir norm olarak kabul etmiş, dünyayla bağlantısını sosyal medya ve çevrimiçi kaynaklara kolay erişim ile yeniden tanımlamış, kısacası hızlı ve dinamik bir değişim sürecinde bir kitle. **Kent kullanıcılarını, kent sakinlerini mutlu edebilmek, kentin yöneticileri için hiç de kolay olmayan, hareketli bir hedef**. Teknoloji marifeti olmadan kolay çözülebilir bir denklem değil bu... Teknoloji ise ancak insanı odağına alırsa ve vatandaşın kent deneyimine olumlu bir katkı sunabilirse fark yaratabilir.

Kent nerede başlar, nerede biter?
Etki yaratmak için vatandaş deneyimi

Vatandaş deneyimi, kentte yaşayan veya kentten hizmet alan herkesin kentle ilgili deneyimini ifade ediyor. Deneyim derken

çok da geniş bir skaladan bahsediyoruz: Vatandaşın metroyu kullanmaktan aracını park etmeye, çevre ve temizlik vergisini ödemekten kentin havasını solumaya dek pek çok farklı noktada kente dokunması söz konusu. Trafik sıkışıklığı, yeni açacağı işyerine ruhsat alma veya park yeri bulma süreci nasıl vatandaş deneyiminin bir parçasıysa, kentin vatandaş sağlığına tehdit oluşturmayan, temiz bir havasının olması veya vatandaşın ödediği vergilerin nasıl harcandığına ilişkin şeffaf bilgi alabilme imkanının olması, hatta kentin inovasyonu besleyen, tetikleyen bir ortam sunabilmesi de vatandaş deneyimi kapsamındadır. Vatandaş deneyimini vatandaşın gözünden anlamak, bir diğer ifadeyle vatandaş yolculuğunu durakları, memnuniyet kriterleri, önemli noktaları açısından kavrayabilmek bu deneyimi iyileştirmek ve neticede "etki yaratmak" için olmazsa olmazdır.

Her kapının önünde duran belediye otobüsü hayal mi?

Optimizasyon: Optimum maliyet, optimum vatandaş memnuniyeti

Vatandaş yolculuğunun ortaya konması, akıllı kent dönüşümünün ilk adımıdır. Farklı kent kullanıcıları kimlerdir? Farklı profillerdeki kent kullanıcıları günlük hayatları içinde kentle nasıl bir ilişki kurmaktadır? Prensip olarak kentin tüm sakinleri, turistler veya iş gezisindeki ziyaretçilerin her biri farklı bir profildir ve dolayısıyla da kente ilişkin farklı ihtiyaç ve beklentilere sahiptirler ancak vatandaşların tamamına ulaşmak pratikte pek uygulanabilir olmadığından çeşitli

profil grupları tanımlanarak bu grupların temsilcileri üzerinden farklı vatandaş yolculuklarını analiz etmek daha uygun bir yaklaşım olmaktadır. Buradan devam edecek olursak: Farklı profillerdeki vatandaşların kente dokundukları alanlardaki olmazsa olmazları, memnuniyet kriterleri nelerdir? İşyeri için ruhsat çıkartmak isteyen vatandaşın olmazsa olmaz memnuniyet şartı "sıfır bekleme süresi" mi yoksa ne kadar bekleyeceğini biliyor olmak ve bunu azaltabilecek araçlara (randevu sistemi vb) sahip olmak mıdır? Neticede hizmetleri vatandaşın vergileri ile finanse ettiğini de göz önünde bulundurduğumuzda kent yönetiminin rolü maksimum vatandaş memnuniyetinden öte optimum vatandaş memnuniyeti sağlamak değil midir? Vatandaşın memnuniyet limitlerini bilmek, kent deneyimini maliyeti de gözetenek optimum noktada tutmak için kritik bir girdidir. Teknoloji giderek daha hızlı ucuzlarsa da halen kenti sensörler, kameralar, alıcılar ve vericilerle donatmak bir maliyet gerektiriyor ve bu da günün sonunda vatandaşların cebinden çıkıyor. **Özetle, teknoloji ve teknolojiyi tamamlayıcı altyapı yatırımlarının vatandaş deneyimine optimum düzeyde değer katacak şekilde yapılması kritiktir.**

Optimizasyonun bir diğer değişkeni de kişisel verilerin gizliliği, güvenliği ve kişilerin özel alanlarına saygı konusudur. Özellikle kamera ve sensörlerle yapılan kent güvenlik uygulamaları, açık veri gibi uygulamaların sağlayacağı etki ve yaratacağı değer, kişilik haklarına ve kişisel özgürlüklere müdahale kapsamına girmeyecek şekilde yapılandırılmak durumundadır. 7/24

izlenme hissini boğuculuğu ve globalde yükselen terör olaylarına karşı izlenmenin verdiği güvenlik hissi arasında bir denge kurulmasını istemez miyiz?

Anlaşıldığı kadar...

Vatandaşın kendi kent deneyimi hakkında nasıl bir fikri var? Kentin ona sunduklarından ne derece haberdar? Kent yönetimine hangi noktalarda katılım sağlayabileceğini biliyor mu? Hangi kanallardan hizmet alabileceğinin, bazı hizmetlere nasıl daha kolay erişebileceğini biliyor mu? Açık veri, nesnelere interneti vb kentin sunduğu imkanların farkında ve bunları inovatif işler geliştirmekte kullanılabilir durumda mı? Kentten daha fazlasını talep etmek, daha ötesini hayal etmek üzere elindeki imkanların ayırda mı? Vatandaşların akıllı kentin nimetlerinin her zaman farkında olmayabildiğini ortaya koyan çalışmalar, akıllı kentin önemli bir anahtarının da iletişim olduğunun altını çiziyor. **Vatandaş yolculuğu, vatandaşların akıllı kenti ne derece içselleştirdiklerinin ve nasıl daha iyi içselleştirebileceklerinin de ipuçlarını verdiği için çok değerli bir yaklaşım.**

Neyin penceresi: “fonlama fırsatı” mı, “fırsat için fonlama” mı?

Akıllı kent bir fırsat penceresidir. Pencerenin nereye açıldığı ise kritiktir: kentin akıllı şehir yolculuğu bir “harcama fırsatı” olarak da kalabilir. Nasıl etki yaratacağı net olarak ortaya konmamış bir teknoloji yatırımı boşa gidebilir. Yaratacağı etki ise yine vatandaş deneyimine hangi noktalarda katkı sağlayacağı ile ilgilidir. Akıllı kent yatırımlarının yatırım değeri ve vatandaş memnuniyetinin ötesinde de ciddi bir ekonomik etki potansiyeli taşıdığı için altını çizmek gerek: Akıllı kent uygulamaları, inovasyon ve girişimcilik ile desteklendiğinde kent ekonomisine canlılık getiren, birbirini tetikleyen iş fikirlerinin hayata geçirilmesini ve büyümesini de sağlamakta ve kenti yetenekli işgücü açısından bir cazibe merkezi haline getirebilmektedir. Bu etkiler de hesaba katılarak yapılacak bir planlama ile teknoloji yatırımlarına başlanması, yatırımların akabinde mutlaka etki analizi çalışmaları ile yaratılan sonuçların değerlendirilmesi ve düzeltici aksiyonların planlanması şeklinde bir yaklaşım, gerçek anlamda “fırsatın fonlanması” olacaktır.

“Teknoloji için teknoloji” değil “insan için teknoloji” gözüyle bakıp insan için etki yaratmayı hedefleyen, uygulayacağı stratejileri de vatandaş deneyimlerinin üzerine kurgulayan, şeffaf bir akıllı kent dönüşüm yolculuğu, bugünün kentlerini geleceğe taşıyacak çok değerli bir fırsattır. Büyükşehirlerimizden başlayarak tüm kentlerimizin bu fırsatı en güzel şekilde kullanacağı inancıyla...

Aysun Özen, Senior Manager, Deloitte | Strategy & Operations | Public

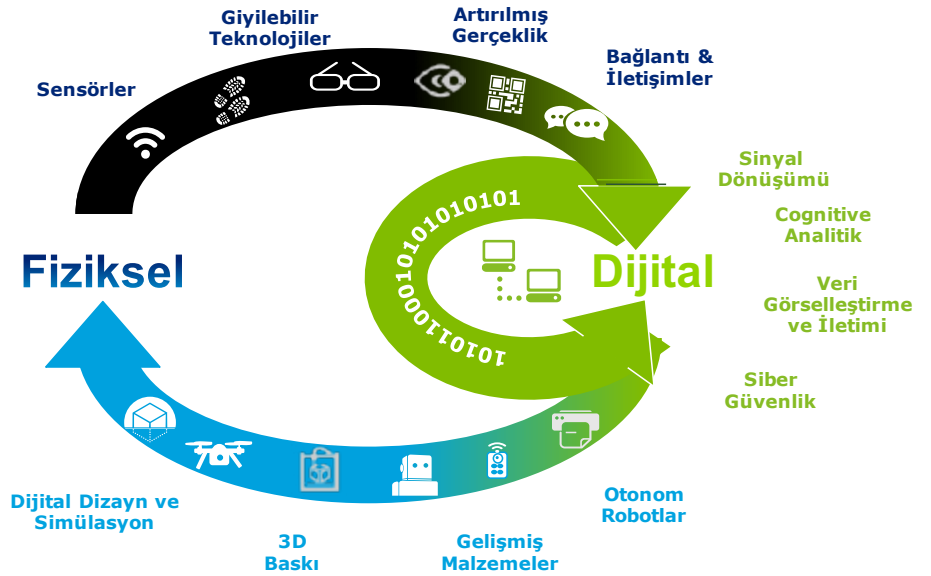
12 Türkiye'nin Dijital Dönüşümünde Endüstri 4.0

2016 yılında üzerinde çok konuşulan iki kavram: Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0. Her ikisi gündemde yer ettiği, konuşulduğu kadar kurumların hayatına derinlemesine girmiş durumda değil. Endüstri 4.0 özelinde hem kavramların nasıl algılandığı hem de Türkiye'nin ve şirketlerin önündeki engelleri konuşarak 2017'ye ışık tutmak istedik.

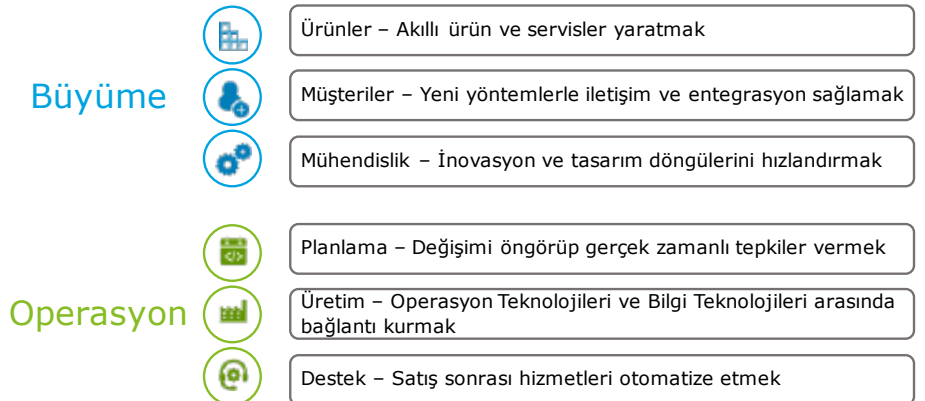
Endüstri 4.0 sensörler, nesnelerin interneti (IoT) ve robotlardan ibaret değil. IoT odaklı ortaya çıkan yeni nesil endüstriyel çağ kavramı, son yıllarda ortaya çıkan katmanlı üretim (3D baskı), robotik, zenginleştirilmiş gerçeklik, yapay zeka gibi konuları da kapsamına alarak endüstrileri yeniden şekillendirecek eksponansiyel teknolojileri içermeye başladı.

Temel anlamda bir şirketin operasyonel modelini bir üst seviyeye taşımak ve şirketin büyümesini sağlamayı hedefliyor:

Endüstri 4.0'da fiziksel-dijital etkileşimler



Endüstri 4.0'da fiziksel-dijital etkileşimler



Sanayide bu dönüşümü gerçekleştirmek için Türkiye'nin önünde fırsatlar ve engeller olduğu aşikar... Almanya ve ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerin önündeki en büyük engel geleceğin fabrikalarını yönetecek iş gücü. Genç nüfusumuz ve mühendisliğin tercih edilmesi Türkiye'nin avantajı gibi görünse de aşağıdaki istatistikler gidilecek yol hakkında fikir veriyor:

- Toplam çalışan nüfus içinde mühendislerin oranı %1'in altında. Bu oran Almanya'da %3, Finlandiya'da %3, ABD'de %2, Polonya'da %1.5, İspanya'da %1.5.
- Bir yılda mezun olan mühendis sayısı Türkiye'de 85 bin. Kore'de 165 bin, Vietnam'da 100 bin, İran'da 230 bin mühendis her yıl mezun oluyor.
- Her yıl mezun olan 950 bin liselinin yarısı meslek liselerinden mezun oluyor.

Sayılar bir kenara Endüstri 4.0 dönüşümünü gerçekleştirmek için gerekli olan şirket içi ve şirket dışı ekosistemi yönetecek olan iş gücünün çok yönlü düşünülmesi, değerini nerede yaratılacağı ve nasıl yakalanacağını anlamasını sağlayabilir. Üretimin ekseninde **değerin yaratılması ve değerini yakalanması** açısından baktığımızda dört ana kayma görüyoruz:

1. Tüketici Talebindeki Değişim:

Öncelikle hepimiz biliyoruz ki artık tüketicinin gücü giderek artıyor. Kitle kaynak kullanımı, kişiselleştirme, özelleştirme (customization) ve birlikte yaratma trendleri ile birlikte niş segmentlerin ihtiyaçları karşılanmaya başlandı. Dijital dünyada Pareto'nun ünlü uzun kuyruğu artık çok kıymetli... Sahip olma isteğinin oluşmasından bu ihtiyacın karşılanmasına kadar olan süreç çok kısa. Tüketiciler artık Pinterest'ten ilham alıp Etsy'de ürüne dönüştüyorlar.

2. Ürünlerin Doğasındaki Değişim:

Ürünleri ürün yapan bileşenler artık radikal ölçüde değişiyor. Öncelikli modüler ve bağlantıda ürünler akıllı olmaları ile değer zincirinde üretimden satışa/servise tüm değer odağını değiştiriyor. Ürünlere sahip

olmaktansa kullanım hakkına sahip olmak ürünün fiziksel odağını hizmet odağına çeviriyor. Diğer taraftan ürünlerde ciddi oranda yazılım bileşeni ortaya çıktı, gelecekte yazılım bileşeni olmayan ürünlerin sürdürülebilirliğinin olmayacağı öngörülmektedir. Ürünlerin fiziksel doğası ise malzeme bilimindeki gelişmelerle ciddi ölçüde değişim altında.

3. Değer Zinciri Ekonomisi: Değer zincirindeki en önemli değişim her zaman araçların (intermediaries) ortadan kalkması yönünde oldu. Değer zincirinde rolü sadece stok tutmak olanlar artık yavaş yavaş ortadan kalkıyor. Biç beklenmedik endüstrilerde tüketiciler ile direkt etkileşim ortaya çıkıyor. Diğer büyük değişim ise fikirden pazara olan sürecin kısalması yönünde oluyor. İki faktör birlikte değer zincirinin ekonomisinin yeniden şekillenmesini sağlıyor.

4. Üretim Ekonomisi: Üretimin şekli de hiç azımsanmayacak ölçekte değişim gösteriyor. Artık eskiden üretilmesi imkansız görülen şekiller üretiliyor, daha güçlü ürünler üretiliyor, daha hafif ürünler üretiliyor. Katmanlı üretim ile AR-GE süreçleri daha hızlı ve daha maliyet etkin yürütülebilir. Robotlar daha yetkin, daha esnek; cobotlar (co-robotlar) insanların yerini almak yerine insanlara yardım eden formatta üretimde yerini alıyor ve öğrenebilen robotlar ortaya çıkıyor. Üretim ekonomisini değiştiren çok fazla etkenle birlikte yeni üretim modelleri ortaya çıkıyor.

Türkiye'nin rekabetçi pozisyonu için tüm bu faktörler çerçevesinde ölçek (scale) ve özelleştirme (fragmentation) arasındaki seçimi her sektör ve her ürün grubunda farklı dinamiklerle kendini gösterecektir. Türkiye'nin önündeki düşünülmesi gereken kritik soruları sıralayacak olursak:

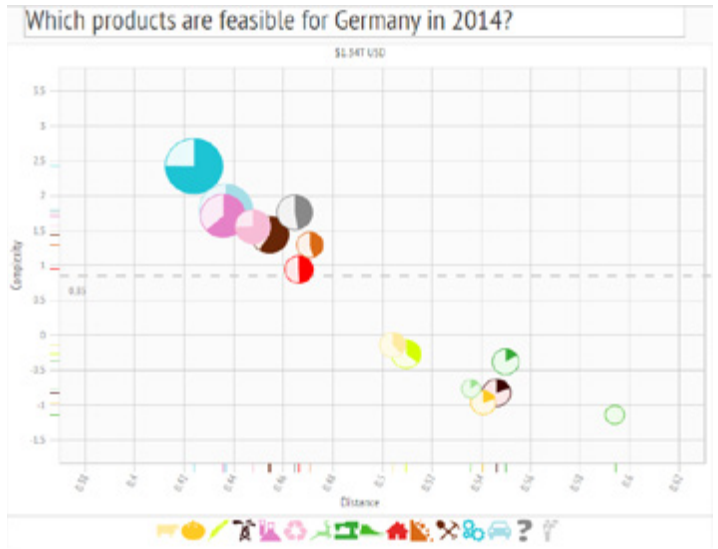
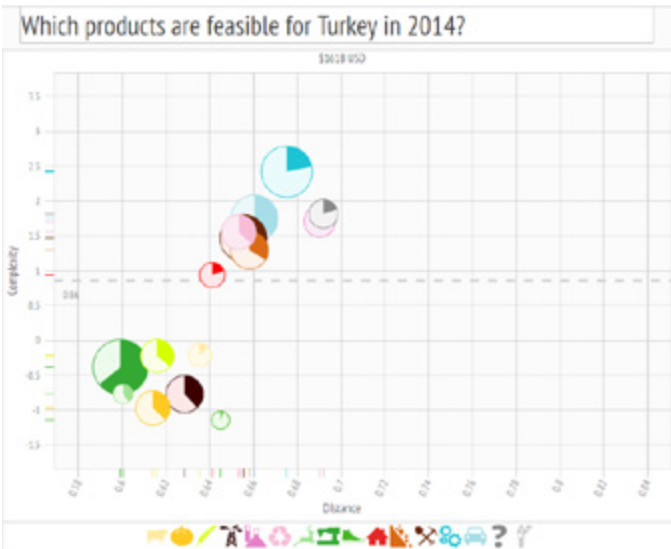
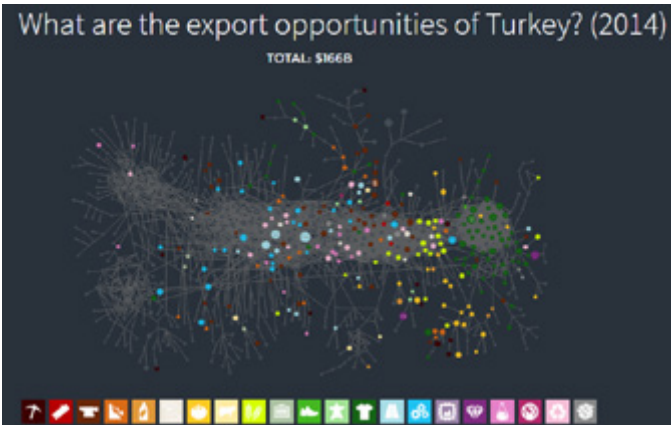
- Çin'deki düşük üretim maliyetlerine rağmen Türkiye Avrupa'ya yakınlığı ile rekabet gücünü sürdürebildi. En büyük ticari ortaklarımızın olduğu Avrupa'daki Endüstri 4.0 yatırımları karşısında Türkiye'nin bundan sonraki yeni oyun planı ne olacak?

- Rekabette henüz bıçak kemiğe dayanmadığı için birçok şirket bekleme modunda; yatırımın geri dönüşüne ilişkin güven henüz sağlanamamış durumda. Yapısal engelleri ortadan kaldıracak ve ortak çaba beklentilerini karşılayacak sanayi ve teknoloji politikalarımız ne zaman devreye girecek?
- Endüstri 4.0'a ilişkin pilot uygulamalar hayata geçmiş olsa da şirket içi ve sektörlerde yaygınlaşması istenen ölçekte değil. Bunu destekleyecek üniversite işbirlikleri, girişimcilerin desteklediği açık inovasyon platformları ve teknolojinin yerleştirilmesini içeren güçlü bir ekosistem nasıl kurulacak?
- "Avrupa'nın en büyük fabrikası, bizim fabrikamız!" diyerek övünme dönemi bitti. Daralan kar marjları ile bu büyük dönüşüm nasıl finanse edilecek?
- Talep tahmini, üretim planına uyum, tam ve zamanında sipariş karşılama gibi temel tedarik zinciri metriklerinde genel olarak iyi durumda değiliz. Yeni nesil teknolojilerle şirketlerimiz nereye odaklanacaklarını biliyorlar mı?
- Birçok şirketimizde kurumsal kaynak planlama (ERP) ve üretim yönetim sistemleri (MES) altyapıları henüz yeterince hazır değil. Operasyon teknolojileri ve bilgi teknolojileri eşgüdümü nasıl sağlanacak?

Bu sorunların üstesinden gelecek Endüstri 4.0 politika ve uygulamaları ile orta gelir tuzağından ne zaman ve nasıl kurtulacağımızı göreceğiz. Birkaç kritik alandaki kıyas değerlere bakarsak gerçekçi planlar yapabiliriz.

2016 yılı **global inovasyon endeksine** göre 42. sıradayız... (Cornell University, INSEAD, WIPO <https://www.globalinnovationindex.org/>)

2014 yılı **ekonomik kompleksite endeksimiz** 0.39 ve 51. sıradayız. İlk 10: Japonya 2.25, İsviçre 2.10, Almanya 2.05, İsveç 1.89, ABD 1.80, Kore 1.74, Finlandiya 1.74, Singapur 1.73, Çek Cumhuriyeti 1.70, Avusturya 1.65.



166 milyar ABD Dolarına varan ihracatımız içinde 380 ürünümüzde diğer ülkelere kıyasla ihracat avantajımız bulunuyor... (Almanya için 1.410 milyar ABD Doları içinde daha farklı gelişmiş sektörlerde 529 ürün)

(The Atlas of Economic Complexity – MIT & Harvard)

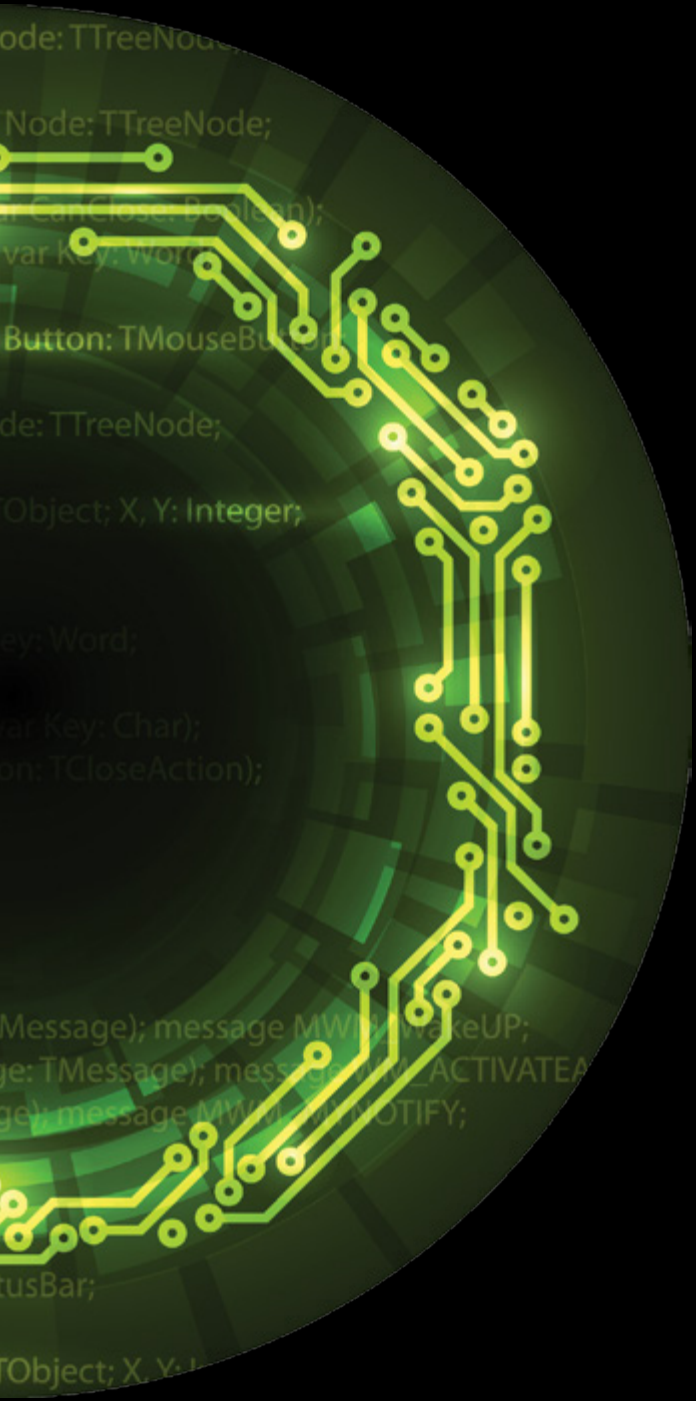
<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/tur/>

http://atlas.cid.harvard.edu/explore/pie_scatter/export/tur/all/show/2014/

Herkesin bolca konuştuğu Endüstri 4.0 denkleminde ihtiyaç sahibi – karar verici – patronlar arasında henüz uyum yok... Peki endüstride dijital dönüşümü nasıl başaracağız? Hızla gelişen teknolojik atılım trendinin farkında olarak, vizyoner bir bakış açısıyla büyük düşüneceğiz. Şirkette gerekli bilinci ve inancı yaratmak adına küçük kazanımlara odaklanacağız ve kazanımların devam etmesi için hızlı davranacağız.

Hakan Göl, Partner, Deloitte | Digital





BÖLÜM 2

UX/UI Stratejilerinde Ön Plana Çıkan Konular

13 Araştırmada Yeni Bir Dönem

İlerleyen teknoloji ile beraber kullanıcı araştırmaları; test odasında gerçekleşen belirlenmiş senaryolar üzerinden ilerleyen süreçten daha fazlası olmaya başlıyor. Yeni yöntemler sayesinde ürünler gerçeğe çok daha yakın şekilde test edilebilecek, kullanıcının gerçek hislerini ve yaklaşımlarını gözlemek mümkün olacak. Eye tracking, GSR, VR, EEG, facing analysis kullanılan yöntemler arasında...

GSR- Galvanic Skin Reponse

Yalan sensörü olarak da bilinen GSR heyecanlanma durumlarına bağlı insan vücudunun oluşturduğu tepkilerin fizyolojik yansıması olarak tanımlanıyor.

Kullanıcının parmaklarına bağlanan ekipman ile kişinin heyecan seviyesi ölçülebiliyor. Böylece kullanıcının ürünle etkileşimi esnasında, karmaşık menülerde kaybolduğu anlarda, aradığına ulaşmakta zorlandığı anlarda ne tarz hisler yaşadığı hakkında fikir sahibi olunabiliyor.

Özellikle kendisinin test edildiğini düşündüğü için zorlandığı, paniklediği anları dürüstçe paylaşmayan ya da test esnasında neredeyse hiç konuşmayan kullanıcılarda araştırmacının daha iyi sonuçlar almasını sağlıyor.

VR- Virtual Reality

Virtual reality, takılan gözlük ile kişiyi gerçek dünyadan ayırıp sanal bir dünyaya taşıyor ve kullanıcının o dünyayı deneyimlemesini sağlıyor. Birçok alanda kullanılmaya başlanan sanal gerçeklik ekipmanları sadece gözlük ile sınırlı kalmıyor. Giyilebilir sensör ekipmanlarıyla

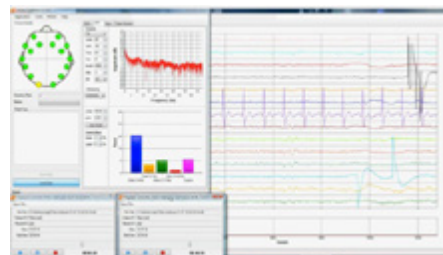


ve ortamın barındırdığı ses, koku gibi faktörler yaratılarak kişinin gerçeğe yakın bir deneyim yaşaması sağlanıyor.

Test esnasında "varsayalım" ile başlayan görevlerde kullanıcının senaryoyu anlaması ve o gerçeğe yakın davranması bazı durumlarda güç olabiliyor.

Bu teknolojinin araştırmada kullanılması ile ilerleyen zamanlarda sanal mağaza ortamları yaratılabilecek, kullanıcının ürünle gerçekten kullandığı anlar yaratılarak gerçeğe son derece benzer deneyimlerden veriler toplanabilecek.

EEG- Elektroensefalografi



EEG- Elektroensefalografi

Kullanıcının kafa derisine yerleştirilen cihaz sayesinde beyin dalgalarının, elektrik dalgaları ile ölçülmesi olarak tanımlanıyor. Bu sayede kullanıcının duygusal yanıtları kaydediliyor. Milisaniye hassasiyeti ile anında duyguların kaydı alınıyor.

Facial Response Analysis

Yöntem yüz kaslarının analiz edilmesine dayanıyor. Kullanıcı testlerinde kullanıcıların yüz ifadelerini yakalamak adına zaten kayıt yapılıyordu. Bunu üst boyuta taşımak adına, bazı şirketler analiz yapılabilmesi için belli yüz hareketlerini tanımlayan yazılım geliştirdiler. Bu sayede kullanıcının test esnasındaki yüz hareketleri veri olarak toplanabiliyor.

Seren Ünalı, UX Researcher, Userspots

14 Ödeme – Ödememe Sistemleri

Teknolojinin Getirdikleri: Temassız teknolojiler ve giyilebilir teknoloji
Closed loop (like a gift card) / open loop (credit card)

Ödeme Uygulamaları: Mobil cüzdanlar, bankaların dijital cüzdanları, perakende bazlı closed-loop çözümleri, mobil para

2015 yılında Samsung Pay, Apple Pay ve Android Pay'in (Google) pazara girmesiyle mobil ödemeler hız kazandı. AppleWatch ile birlikte de giyilebilir teknoloji ile ödeme fikri hayatımıza girmiş oldu, hatta bu yüzük ve bilezik ile ödemeye kadar gidiyor.

Mobil ödemelerin yavaş kaldığı bir nokta mağaza içi kullanımlarıydı, kullanıcılar hazır olmalarına rağmen hem bankalar hem de perakende sektörü hızla değişen sisteme yavaş adapte oluyorlar. Haliyle de şu an hala daha yavaş geri dönüş alınan çipli kredi kartları kullanımda. Ancak kullanıcılar online deneyimde yaşadıkları hızlı alışveriş döngüsünü offline deneyimde de görebilmek istiyor. Uzun süre kuyrukta beklemek, aldıklarının bir bir tartılması gibi işlemlerden geçmeden ürünü reyonda incelediği anda satın alabilmek istiyor. Amazon Go ile hayaller biraz daha gerçek olmaya doğru gitse de Erdal Bakka'nın bu sisteme geçmesini birakalım; büyük perakende devlerinin bile bu teknolojiye adapte olması için daha bir 10 yıl var. Yine eski usul çipli kredi kartı ile ya da nakit ile ödemelerin yerini hızla mobil cihazlar almaya başlıyor.

Mobil ödemelerdeki artışın en büyük nedenlerinden biri ise in-app ödeme dediğimiz yapının ortaya çıkması, bunu en iyi kullanan da Uber. Starbucks'un kendi uygulaması üzerinden gerçekleştirdiği satışlar ile birçok mobil ödeme platformuna rakip olduğu ve üstüne de kullanıcı ile arasında sadakati güçlendirdiği de bir gerçek.

Kullanıcıların bunların varlığına alışması bankaları ve perakende sektörünü daha yenilikçi ve hızlı çözümler bulmaya itiyor. Bu da demek oluyor ki mobil ödemelerin mağaza içinde artması kaçınılmaz bir gerçek.



Sosyal Ödemenin Yükselişi

Mobil ödemelerde karşımıza çıkan başka bir ürün ise mesajlaşma platformları. Mesajlaşma platformları üçüncü parti yapılarını kendi sistemlerine entegre etmeye başladı; ancak yeni odak noktalarının ödeme olduğunu söyleyebiliriz. Facebook Messenger'ın chatbotları üzerinden başka bir kanala kaymadan ödeme alması ya da Whatsapp'ın üyelik ücretinden vazgeçerek B2C'ye odaklanması bunlara örnek.

Nakitsiz bir topluma doğru mu gidiliyor?

Dijitalleşme ile hayatımızdan nasıl CD ve kaset çıktıysa bir gün nakit para da öyle çıkacak mı yoksa finans dünyasının daha çok zamanı mı var? Kullanıcıların harcama eğilimlerine baktığımızda (bazı Avrupa ülkeleri hariç) büyük meblağları kredi kartı ile yapmayı tercih ederlerken küçük harcamaları hala nakit yapıyorlar. Bu aslında daha hızlı olacağı algısından kaynaklı. ATM'lerin sürekli artması, özellikle Avro ve Dolar nakit akışındaki artış kullanıcıların hala bankalara güvenmediğini ve nakit paraya olan ihtiyacı gösteriyor. Burada bir kırım noktası var çünkü mobil ödemenin yükselişi ile kullanıcı artık küçük tutarlardaki ödemeleri de hızla yapabileceğini görüyor. Arkadaşına borcun mu var, "Messenger üzerinden 10 TL gönder" ya da ofis için pasta mı alınacak, "ortak hesaba 5 TL at" gibi.

Bu bağlamda nakitsiz bir topluma direkt giden İsviçre var diyebiliriz, devlet kontrolünde çeşitli uygulamalarla vatandaşlar mobil ödemeye özendiriliyor. Dükkanların nakit para reddetme hakkı var, kiliselerde bağışlar bile artık mobil üzerinden yapılıyor.



Mobil Ödemenin Geleceği

- Her şey one-click ile başladı ve gelinen nokta Amazon'un Pay-by-selfie patenti başvurusu...
- Ve Mastercard Selfie Payment

Ödememe

Google Handsfree. NFC teknolojisinden farklı olarak bluetooth, Wi-Fi ve lokasyon bazlı çalışarak cep telefonunuzu çantanızdan çıkarmadan ilgili mağazada ödemenizi yapmanızı sağlıyor.

Hande Kocabey, UX Designer, Userspots

15 Arayüzler Sizinle Konuşsun - Chatbotlar

Mesajlaşma, günlük yaşamımızı kolaylaştıran vazgeçilmezler arasında.

Herhangi bir hizmetin uygulamasının indirilmesine gerek kalmadan kullanıcılarla mesajlaşma yoluyla iletişime geçmenin yaygınlaşacağı öngörülüyor.

Sohbet robotunun kısaltılmış hali, yapay zeka ile insanın konuşmasını taklit eden veya sohbet eden bir bilgisayar programı olarak özetlenebilir. Chatbot'lar geliştirilme yöntemlerine göre oluşturulmuş sabit senaryolara göre kimi zaman da yapay zeka destekli sistemler sayesinde daha dinamik cevaplar verebiliyorlar. Conversational UI kullanıcıların doğal bir diyalog yoluyla hem dijital hem de fiziksel dünyada sorular sormasına, cevapları almasına ve hatta karmaşık görevleri yerine getirmesine olanak tanır. Kullanıcıların metinlerle nasıl yönlendirileceği, metin bazlı komutların nasıl yorumlanacağı ya da müşterilerin anlayacağı dilde nasıl konuşulacağı gibi sorular Conversational UX başlığı altında cevaplanmaktadır.

Facebook geliştirici konferansı F8'de Messenger için hazırladığı botları tanıttı. Messenger için geliştirilen bu chatbotlar haber takibi, online alışveriş, hava ve yol takibi, müşteri ilişkileri gibi alanlarda hizmet verecek. Şimdilik sadece geliştiriciler için kullanıma sunulan "bots for messenger" platformu kullanıcılara Messenger uygulaması üzerinden birçok işlemi yapma imkanı sağlayacak ve bu işlemlerle ilgili kişiselleştirilmiş bildirimler alabileceksiniz. Örneğin bir e-ticaret sitesinden yaptığınız alışverişin durumunu Messenger

uygulaması üzerinden botlarla sohbet ederek öğrenebileceksiniz ya da aradığınız bir ürünü bu bot yardımıyla anında bulabileceksiniz. Botlar ülkemizde kullanıma açılınca yapmanız için gereken tek şey Facebook Messenger'daki arama çubuğuna botu olan şirketin adını yazıp işlemi başlatmak. Daha sonra bota isteklerinizi ileterek dilediğiniz içeriklere ulaşabilirsiniz.

<http://tr.fobito.com/ios/news/chatbot-nedir-hayatimizi-nasil-degistirecek-n331>

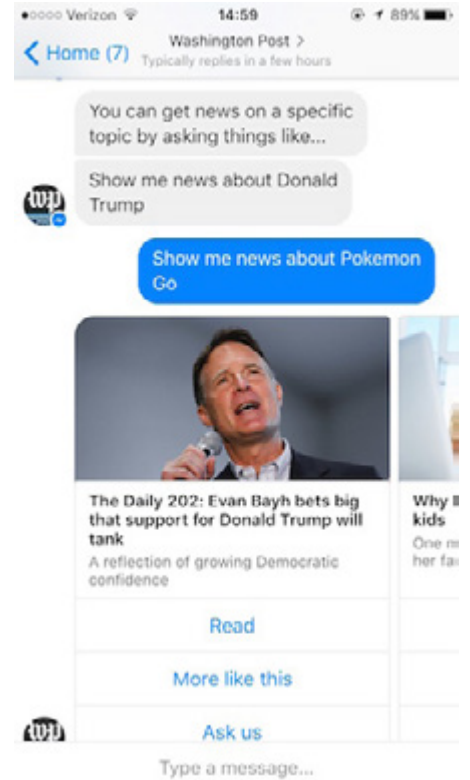
Yapay zekanın da gelişmesiyle davranışlarımızı tahmin eden, bir sonraki adımda ne yapmak istediğimizi anlayabilen, bizi kendimizden daha iyi tanıyabilen sistemler artmaya başlayacak. Tasarımda, veri ve yapay zeka önem kazanacak. Bu durum tasarımcıların ekranın ötesinde düşüncelerini gerektirecek. Tek kanala odaklanmış deneyimden kompleks ve kullanıcının etrafındaki fiziksel dünyayı da işin içine katarak tasarlanmış deneyimlere geçiş yaşanacak.

Veri okuyabilen, bilim, biyoloji, psikoloji ile ilgili tasarımcılara ihtiyaç duyulmaya başlayacak. Artık deneyim tasarımı iki boyutla sınırlı olmadığı için deneyim tasarlanırken kullanılacak araçlar ve programlar da değişmeye başlayacak.

Taksi çağırmak, bilet almak ya da yiyecek siparişi etmek gibi işlem tabanlı uygulamalar çoğunlukla mesajlaşma uygulamaların içinde API'lere dönüşecek olması öngörülüyor.

Chatbot örnekleri

Washington Post: "WaPo Bot" olarak adlandırılan chatbot'uyla haberleri dağıtmaya hazırlanan Washington Post, haberleri araştırabilecek, okurlarıyla konuşup, onlarla sohbet edecek bir chat bot geliştiriyor. WaPo Bot'un "Donald Trump ile ilgili son gelişme ne?" gibi sorulara yanıt verebileceği belirtiliyor.



Lydia: Popüler P2P para transferi uygulaması Venmo'nun Avrupalı alternatifi Lydia, Slack botu aracılığıyla kullanıcılarının birbirine para transferi yapmasını sağlıyor.

Pelinsu Pelit, UX Designer, Userspots

#Lunch 16 members



Jane 02:41 PM

How much do I owe you for lunch @Bob? The tuna sandwich was awesome!



John 02:41 PM

Yeah, loved that tuna sandwich!



Bob 02:42 PM

The burger was tasty too!

@John and @Jane you owe me 10€ each. cc @LydiaBot



Lydia Bot (bot) 02:42 PM

@Bob: Ok I'm on it



Lydia Bot (bot) 02:45 PM

@Bob: Jane just paid you back.

Here's the money : <https://lydia.me/123>

16 Progressive Web Apps (PWA)

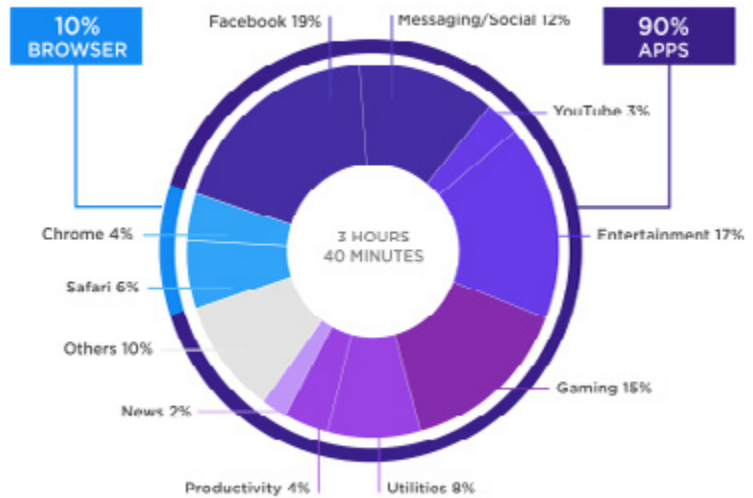


Progressive Web Apps, mobil internet tarayıcısı üzerinden uygulama deneyimi sunmayı hedefleyen yeni web geliştirme yaklaşımıdır.

Öncelikle mobil kullanım istatistiklerini kısaca özetlemek gerekirse:

Mobil uygulamalarda geçirilen sürenin mobil webde geçirilen süreye oranla oldukça fazla olduğunu görebiliriz ancak bu oranının fazla olmasının nedeni aslında Whatsapp, Facebook, Twitter, Youtube gibi günlük kullanımı olan; oyun ve eğlence alanındaki popüler mobil uygulamalar olduğunu söyleyebiliriz. Ancak günlük bazda çok kullanılan bu tarz popüler uygulamalar dışında incelediğimiz zaman mobil web kullanım oranının oldukça fazla olduğu söyleyebiliriz.

90% of Time on Mobile is Spent in Apps



Tekil kullanıcı trafiğini incelediğimiz zaman mobil web trafik oranlarında ciddi artış elde edilirken mobil uygulamalarda kullanıcı trafiğinin daha az oranlarda arttığını gözlemleyebiliriz.

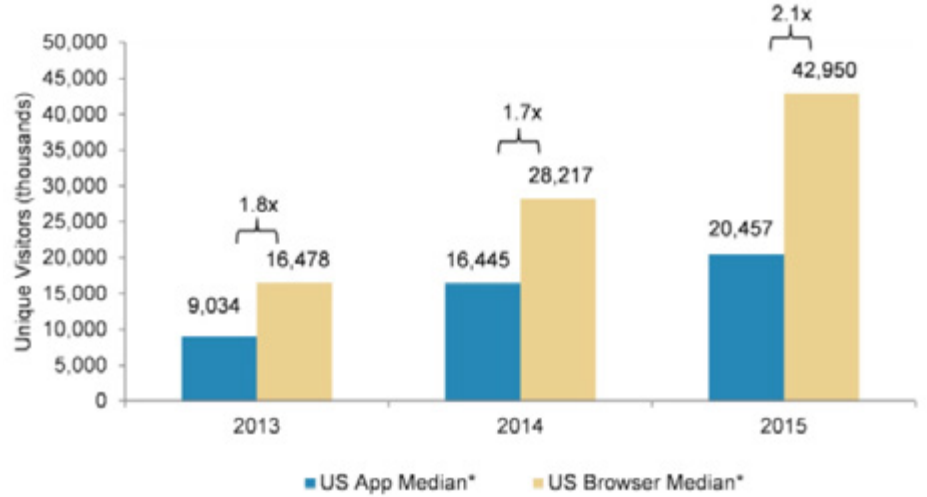
Ayrıca mobil uygulamaların geliştirme, tüm cihaz ve ekran çözünürlüklerine göre test etme, yeni özellik ekleme gibi süreçlerinin oldukça maliyetli ve mobil uygulama indirme, silme yaşam döngüsünün oldukça kısa olduğunu düşünürsek yatırımın geri dönüş oranının çok yüksek olmadığını söyleyebiliriz. (Whatsapp gibi ya da oyun vb. alanlarda bir uygulama fikriniz yoksa eğer.)

Mobil uygulama ve mobil web istatistiklerini incelediğimize göre aslında hem desktop/laptop trafiğini mobil webde kullanabileceğiniz hem de mobil uygulamaların sahip olduğu özellikleri mobilden gelen kullanıcılarına sağlayabileceğiniz, geçtiğimiz yıl içinde Google tarafından duyurulan Progressive Web Apps (PWA) geliştirme yaklaşımından bahsedelim.

Şimdilik sağladığı genel özellikler:

- Yavaş internet hızına rağmen hızlı yüklenme ("service worker" ile)
- Telefon ekranında mobil uygulamalar gibi ikon ekleme (kullanıcıya doğrudan tarayıcı üzerinden ekletme özelliği ile)
- Responsive ile her türlü çözünürlüğe adapte olma
- Mobil uygulama navigasyonunu ve etkileşimlerini kullanabilme
- "Full screen" sayfa gösterimi ve "splash screen"
- "Push notification" desteği
- Offline mod çalışma
- Offline mod yapan kullanıcılarını analytics üzerinden takip edebilme
- Telefona sadece kısayol ikonu eklediği için mobil uygulamaları yüklerken karşılaştığımız yetersiz hafıza sorunu ile karşılaşmama
- Zorunlu olarak güvenli bağlantı üzerinde çalışma

Tekil kullanıcı trafiği



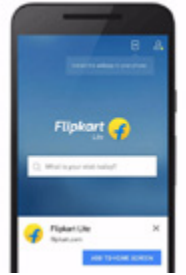
- "Dynamic linking" kullanılmasına gerek kalmaması
- "Payment API" ile tarayıcıda saklanan kredi kartı bilgilerine erişme
- "Credential API" ile tarayıcıda saklanan kullanıcı bilgilerine erişme

Bu özellikler sayesinde mobil web de mobil uygulama gibi görsel algı yaratabiliyor ve kullanıcıların dönüşümünü hızlandırarak daha esnek bir geliştirme ortamına sahip olabiliyorsunuz.

Bu alana öncülük eden Flipkart'ın progressive web app geliştirmesinden sonra elde ettiği veriler ise şu şekilde:

Özetlemek gerekirse mobil trafiğin sürekli artmaya devam ettiği düşünülecek olursa bu alandaki geliştirmeler, eklenecek olan yeni özellikler ile mobil kullanımı daha aktif ve verimli bir hale dönüşecek.

- 3X more time on site
- 40% high re-engagement
- 70% greater conversion from homescreen
- 3X lower data usage



Necati Kartal, Optimization Specialist, Userspots

17 Sosyal Medya ve CX Entegrasyonu

Gün geçtikçe müşteriler, firmalardan daha fazlasını beklemeye başlıyorlar ve müşteri deneyimi artık işletmeler için altın standart haline geliyor.

Müşteri deneyiminde en önemli nokta; müşteri firmaya ihtiyaç duyduğu anda firmanın onun yanında olabilmesidir. İhtiyaç duyduğu an hem müşterinin firma ile bağlı olduğu bütün zamanı hem de cevap alma hızını kapsar. Bu süreç firmalara hem sadık hem de mutlu müşteriler kazandırır.

Müşterinin firma ile bağlı olduğu an, sadece onunla birebir iletişime geçtiği an değildir. Firma hakkında araştırma yaptığı anı, onun ile iletişime geçtiği anı kapsamalıdır; hatta iletişim bittikten sonra bile devam etmelidir. Firmayla hiç bağlantısı olmayan insanların yargıları bile buna dahildir. Firma için bu hem sadakat hem de yanırlarını görme veya doğru yaptıklarını tasdikleme fırsatı sağlar.

Telefon almak isteyen birini düşünün. Aklındaki telefonu almadan önce, daha önce bu telefonları kullananların yorumlarını hatta kullanmasalar bile başkalarından duydukları yorumları yazanları okuyacaktır. Telefonu aldıktan sonra kendi yorumlarını yazacak, yardıma ihtiyacı olduğunda bunu araştırarak, telefonunu değiştirdikten sonra bile yoruma ihtiyacı olanlara yorumlarını yazmaktan çekinmeyeceklerdir.

İşte firmanın bütün bu süreçten haberdar olması ve müşterisinin yanında olması gerekir. Ama hangi noktada dahil olması

gerekirse bu sürece o noktada dahil olmalıdır.

Telefon ilk alındığında, telefonun kullanılması hakkında soru sorulduğunda müşteri hem firmaya hem diğer potansiyel müşterilere yanlış bilgi verecektir. Müşteri o telefonu kullandıktan sonra bu gibi sorular sorulmalıdır. Bu yüzden müşteri deneyiminde hız kadar zamanlama da önemlidir.

Peki bütün bu süreçte her an müşterinin yanında nasıl olunabilir?

İnsanların hayatları boyunca her istediklerinde yorum yazabilecekleri, yardım isteyebilecekleri ve diğer insanlarla konuşabilecekleri bir platform. Sosyal medya...

Müşterilerin tamamen kendileri gibi davranabildikleri, hayat tarzlarından kesitler sundukları, beğendikleri ya da rahatsız oldukları her şeyi paylaştıkları, yardım istedikleri ve en önemlisi her an ulaşılabilir oldukları bir platform.

Çok değil, bundan bir kaç yıl öncesine kadar müşterinin bir ürün veya hizmet ile ilgileniyor ise çoğu zaman markanın bir yöneticisine ulaşabilmesi, sosyal medyada, akıllı mobil teknoloji sayesinde diğer platformlardan markayla yazışabilmesi mümkün değildi. Ama artık birçok markanın sosyal medya hesapları var. Sosyal medyada müşteriler hem işin uzmanlarından cevap alabiliyor hem de aynı sorunu yaşayan insanlardan yardım alabiliyor. Bunun yanında firma hem

zamanlaması doğru olarak hem de hızlı bir şekilde geri bildirim alabiliyor.

Pek çok firma kendilerine facebook sayfası açmaya çekiniyor. Müşterilerinin olumsuz yorumlarının çok fazla yayılacağından korkuyor. Ama insanların olumsuz yorumlarını her yerde dile getirdikleri bir zamanda yaşadığımız için bunun firmanın kontrolü altında bir sayfada paylaşılması hem de firmanın müşteriye her an ulaşabilir ve konuşabilir olması her zaman daha iyi.

Peki firmaların bu platformlarda dikkat etmesi gerekenler neler?

Öncelikle firmaların yapabileceklerinden fazlasını vaat etmemeleri gerekiyor. Bu bir firmanın güvenilirliğini yok eder. Bu yüzden Sosyal medya için görevlendirdikleri insanların müşterilere tamamen doğru bilgi vermeleri gerekiyor. Başka önemli olan unsur ise hız. Cevap süresi müşteriler için çok önemli; bu yüzden olabildikleri kadar hızlı bir şekilde cevap vermeleri gerekiyor. Ve en önemlisi müşterilerin hayatlarına dahil oldukları için birinci ağızdan en doğru şekilde geri bildirim alınabiliyor.

Sosyal medya ile müşteri hizmetleri arasındaki iyi entegrasyon konusunda bir örnek, Twepforce.

Twelpforce, Amerikalı elektronik perakendecisi Best Buy tarafından kurulan ve binlerce üyesi olan bir müşteri hizmeti takımı. 2.000'e yakın Twelpforce üyesi BestBuy müşterilerinin her türlü soru ve isteklerini twitter üzerinden alıyor ve yanıtlıyorlar.

24 saat ve 7 gün hizmet veren Twelpforce üyeleri bir çağrı merkezinde toplanmış değiller, her biri gerçek dükkanlarda çalışan ve teknoloji uzmanları. Atılan bir tweet'i mobil cihazlarında görüp kaliteli bir yanıt vermek için neredeyse yarışıyorlar.

Belissu Alper, UX Trainee, Userspots

18 Çok Çalışma, Akıllı Çalış

Gelişen teknoloji sürekli olarak yaşam biçimimizi etkiliyor. Hayatımızın neredeyse her anında teknolojiyle etkileşim halindeyiz. Akıllı telefonların yaygınlaşmasıyla birlikte teknoloji birçok insanın ayrılmaz bir parçası haline geldi. Artık yaşamımızla iç içe, ihtiyaçlarımıza hızlı ve akıllı yanıt verebilen, adeta vücudumuzun bir uzantısıymış gibi çalışan sistemler ve cihazlar istiyoruz. Bu yüzden de teknolojinin dokunduğu her alanda akıllı tasarım ve etkileşimler hızla yaygınlaşıyor. Öyleyse bu akıllı konseptte, her gün zamanımızın büyük kısmını geçirdiğimiz ofislerimiz neden dahil olmasın ki?

“Akıllı Ofis” konsepti zaten bir süredir gündemimizde ve gittikçe daha çok firma tarafından benimseniyor. Bu konseptle birlikte çalışanların daha mutlu, verimin ise daha yüksek olacağı öngörülüyor. Peki bir ofis nasıl akıllı olur? Bazı trend ve ipuçlarına göz atalım:

1. Esnek Çalışma Ortamı

Evden çalışabilmek her çalışanın hayali... Şirketler de esnek çalışma saatleri ve evden çalışma gibi seçeneklere daha sıcak bakmaya başlıyorlar. Bu şekilde verim ve mutluluk artarken, enerji ve zamandan da tasarruf ediliyor.

Ancak ofis dışından çalışmak her zaman mümkün olmayabiliyor. Bu gibi durumlarda da esnek çalışma ortamları yardımı koşuyor. Kablosuz veya uzaktan erişim sayesinde, çalışanlar bütün gün tek bir

masaya bağlı kalmak veya aynı binada bulunmak zorunda olmayacaklar. Yakın bir gelecekte, geleneksel masa başı ofis ortamından vazgeçmeye başlayacağız. Çünkü çalışanlar, ihtiyaç duyabilecekleri her şeye bulut tabanlı sistemler üzerinden erişim sağlayabilecekler. Konum belirleme servisleri, beacon'lar, ısı sensörlü sandalyeler gibi teknolojiler sayesinde çalışanların nerede olduğunu, işe gelip gelmediğini anlamak da hiç problem olmayacak.



Image source: officenapshots.com



2. Konsept Ofisler ve Ortak Alanlar

Açık Ofis konsepti oldukça popüler ve hızla yaygınlaşıyor. Çalışma alanları her geçen gün daha da içe içe bir hale getiriliyor. Böylece çalışanlar arası etkileşim, yardımlaşma ve eşitliğin desteklediği düşünülüyor. Bu her ne kadar doğru olsa da birçok çalışanın dikkatinin dağılmasına, odaklanamamasına ve rahat çalışamamasına da sebep olabiliyor. Örneğin, bir satış temsilcisi bütün gün telefonda görüşme yapmak zorundayken sürekli bilgisayar ekranına bakan bir yazılımcı bol ışıklı ve sessiz bir ortamda konsantre olmak isteyebilir. Her pozisyonun iş tanımı ve ihtiyaçları farklı. Öyleyse, farklı pozisyonlarda çalışan kişiler neden aynı ortamda çalışmak zorunda olsun ki?

Akıllı bir ofiste çalışma alanları, farklı departman ve çalışanların ihtiyacına göre düzenlenebilir. Açık ofis düzeni tercih edilse de, belli gruplar kendi içinde farklılaştırılabilir. Duvarların rengi ve ses yalıtımı, kullanılan mobilyalar, ışık seçimi vb. detaylar belli grupların ihtiyaçlarına yönelik olarak düzenlenebilir. Bu farklı grupların sosyalleşmesi ve yardımlaşması için ise ortak çalışma alanları tasarlanabilir.

3. İnteraktif Duvarlar

Dört duvar arasında çalışmak hem yaratıcılığı köreltiyor hem de çalışanların güneş ışığından yararlanamamasına sebep oluyor. Yaratıcılığı ve hareketliliği desteklemesi açısından interaktif duvarlar kullanılabilir. Duvarlar; beyaz tahta, cam veya kara tahta yapısında olabilir. Böylece yaratıcı fikirler her an, her yerde hayata geçirilebilir ve görselleştirilebilir.



4. Doğayı Ofise Taşımak

Duvarları değerlendirmenin bir yolu da, etrafı doğal tasarım ve figürlerle donatmak olabilir. Tüm gün kapalı kalan çalışanlar için doğayı ofise taşıyabilirsiniz. Mümkün olduğunca ahşap kullanmak, doğayı ve dış mekanı yansıtacak küçük öğelere yer vermek gibi... (akvaryumlar, bitkiler)

5. Otomasyon

Bir çalışanın 1 günü incelendiğinde, aslında iş tanımında olmayan bir sürü küçük problemle uğraştığı görülüyor (wifi şifresini bilmemek, iş arkadaşının nerede olduğunu bulamamak, toplantı odasını rezerve etmeye çalışmak, yazıcıyı kullanamamak gibi). Süreçlerde ne kadar çok otomasyon olursa, çalışanlar da gereksiz detaylarla o kadar az uğraşırlar. Örneğin, ses tanıma teknolojisi ile çalışan sistemler kurularak, bilgi almaya veya teknik desteğe ihtiyaç duyan çalışanlar daha hızlı yardım alabilir. Ya da toplantı odasına giriş yapıldığı anda bunu algılayan sensörler olduğunu ve çalışanların hızlıca ulaşabildiği bir panelde rezervasyon durumunun anında güncellendiğini düşünün. Zaman kazandırmaz mıydı?

Elbette bunlar bir ofisi akıllı yapan çözümlerden sadece bazıları. Büyük veya küçük ölçekli, ucuz ya da pahalı birçok akıllı çözüm mevcut. Bazen küçük detaylar eklemek bile insanların hayat kalitesini büyük oranda iyileştirebilir.

Gelecekte herkesin daha akıllı, mutlu ve verimli çalışması dileğiyle...

Özge Seçkin, UX Researcher, Userspots



19 Kanallarda Kaybolmadan (Omnichannel – Optichannel)



Teknoloji ve kullanıcı ihtiyaçlarının her gün değiştiği zamanlarda yaşıyoruz. Bu değişim hayatımızın her anında büyük etkiye sahip olduğu gibi kullanıcı deneyimi tasarımının evrimleşmesinde de büyük bir rol oynuyor. Bu büyük rol, kullanıcı deneyimi tasarımını evrimleştirirken, eski yaklaşımların değişimine ve yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına da sebep oluyor.

Özellikle birden fazla kanal üzerinde kullanıcılarına deneyim sunan şirketler için bu yaklaşımlardan Omnichannel ve Optichannel seçimi büyük bir ikilem yaratabiliyor. Peki kullanıcılarınız için hangi yaklaşımı seçmelisiniz?

OMNI-CHANNEL: Her kanalda entegre bir kullanıcı deneyimi

Omni-channel, kullanıcıların sahip olunan tüm kanallar üzerinde entegre ve tutarlı olmasını hedefleyen multi-channel yaklaşımının gelişmiş versiyonu. Online ve offline deneyimi bütünlük olarak ele alır, tüketicilerin deneyiminin başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki bağlantıları kusursuz bir şekilde kurmayı ve yönetmeyi hedefler.

Omni-channel'a bir örnek vermek gerekirse, bir kullanıcı bir perakende markasının mobil web sitesinden akıllı telefonu aracılığı ile bir mont bakarak sürece başlıyor. Fakat mobil üzerinden alışveriş yapmak istemediğine karar vererek eve döndüğünde bilgisayarından bakmak üzere sürece ara veriyor. Daha sonra eve giderek masaüstü web sitesine girerek ürünü tekrar inceliyor ve satın alım kararını vererek ürünün siparişini veriyor. Bu sipariş esnasında teslimat olarak "mağazadan teslim" opsiyonunu seçiyor. İki gün sonra kendisine iletilen bir SMS ile ürününün seçtiği mağazada hazır olduğu bilgisini alıyor ve mağazaya giderek ürününü teslim alıyor. Ürününü teslim aldıktan hemen sonra cep telefonuna gönderilen bir bilgilendirme SMS'i üzerinden bir memnuniyet anketine yönlendiriliyor ve bu anketi doldurarak süreç hakkında kendisinden bir değerlendirme yapması talep ediliyor. Fakat tesadüf ya; kullanıcı montuno teslim aldıktan bir hafta sonra fermuarı bozuluyor ve müşteri hizmetleri hattı üzerinden ilgili markaya ulaşarak şikayetini bildiriyor. Firma kullanıcıdan ürünü kargo ile inceleme için kendilerine göndermesini istiyor. Yapılan inceleme sonrasında kullanıcıya telefon ile ürünün değişiminin yapılacağı bilgisi verildikten iki gün sonra ise kargo ile gönderilen yeni ürün kullanıcıya ulaşıyor.

Bu yaklaşımda tüm kanalları entegre bir şekilde kullanmak firmalara müşteri memnuniyeti, ulaşılabilirlik, erişim ve yeniden pazarlama başta olmak üzere birçok alanda büyük avantajlar sağlıyor ve bu avantajlar orta-uzun vadede satış rakamları üzerinde etkili oluyor.



OPTI-CHANNEL: Doğru zaman, doğru kanal

Opti-channel, multi-channel ve omni-channel'ın bir adım ötesinde kullanmasını kullanıcının amacı doğrultusunda en uygun kanalı kullanmasını sağlamayı hedefler. Yani aslında bir markanın tüm kanallarda aynı anda olması yeterli değil; doğru zamanda, doğru kanalda olması gerekiyor. Bu da markaların sadece davranışsal ve daha önceki deneyimler üzerinden yapılan araştırmalar ile değil, gerçek zamanlı ve bağlamsal araştırmalar üzerinden ilerlemesini gerektiriyor.

Bankacılık sektörü üzerinden örneklendirirsek; opti-channel yaklaşımının bu sektör üzerindeki etkilerinden en belirgin olanları artık geleneksel bankacılık kanallarının mobile yönelmesi olacağını söyleyebiliriz. Temassız ödeme, kod ile ödeme, mobil uygulamalar üzerinden para çekme ve bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilme olanakları ile kullanıcılar artık şube, ATM ve ilerleyen zamanlarda internet şubesi ihtiyacını bile duymayabilecekler, hatta belki de önümüzdeki yıllarda yanlarında cüzdan bile taşımalarına gerek kalmayacak.

Bu yaklaşımın şirketlere katacağı en büyük değer ise, daha spesifik kanallara odaklanarak analiz, geliştirme ve ölçümlemeyi daha verimli hale getirme ve bu alanlara daha fazla iş kaynağı ayırabilme gücü olacak.

Daha Az Stres, Daha İyi Sonuçlar

Dijital işin ezici talepleriyle tıkanmak kolaydır. Ancak konvansiyonel çok kanallı düşünmeden opti-channel bir yaklaşıma geçmek, daha az stres ve çok daha iyi sonuçlarla daha büyük bir etkiye sahip olmanızı güçlendirebilir. 2017'de bu yaklaşımların daha iyi örneklerini görebilmek dileklerimizle...

Murat Can Şahinoğlu, Project Manager, Userspots

20 Sanal Gerçeklik (VR) Denemeleri

Sanal gerçeklik, görüntü, ses ve diğer hissiyatların yazılım teknolojisi ile taklit edilmesidir. Sanal gerçeklik sayesinde kullanıcı istediği çevreye entegre edilebilir. Sanal gerçeklik, son zamanlarda bizi uzaylı gibi gösteren gözlükleriyle hayatımızda git gide daha fazla yer kaplamaya başlıyor. Yakında toplu taşımada kulaklıklarıyla müzik dinleyen insanlar yerine sanal gerçeklik gözlükleriyle metrobüs kargaşasından uzak, kendi dünyalarında keyifli vakit geçiren yolcular görebileceğiz. Bugünlerde VR dendiğinde aklımıza ilk gelen şey oyunlar ve 360 derece videolar olsa da aslında kullanım alanları sandığımızdan çok daha geniş. İşte bunlardan bazıları:



Tabii ki de sanal gerçeklik dendiğinde akla ilk gelen alan **oyun sektörü**. Oyunun gerçekçiliğini çarpıcı bir şekilde arttıran bu uygulama kullanıcının oyun atmosferine girmesine katkıda bulunuyor. Ancak bu uygulama sadece oyunlarla sınırlı değil, kitap ve filmlerde de benzer uygulamalarla kullanıcı hikayeye etkin şekilde dahil edilebiliyor.

Sağlık sektöründe sanal gerçeklik kullanımı ameliyat prosedürünün ameliyathane ve hastane sınırlarından çıkarılmasını sağlıyor. Şimdilik bu alanda uygulanan baskının efektif olarak ölçülememesi ve veri transferindeki gecikmeler ile ilgili problemler var; ancak ileride robotik ameliyat ve sanal gerçeklik birleşimiyle hasta ve doktor aynı ülkede bile olmadan ameliyatlar gerçekleştirilebilecek. Kim bilir, belki bir gün cerrahlar da home office keyfini tadabilir.



Askeri alanda ise sanal gerçeklik temel olarak eğitim için kullanılıyor. Askerler tehlikeli durumlarla nasıl başa çıkacaklarını hayati tehlike yaşamadan deneyimleyebiliyorlar. Aynı zamanda hava kuvvetleri gibi eğitimi riskli olan alanlarda da sanal gerçeklik uçuş simülasyonu yaratmak için kullanılabilir. Sanal gerçekliğin bir diğer kullanımı ise travma sonrası stres bozukluğu yaşayan askerler üzerinde. Savaştan uzaklaşıp huzurlu bir ortam yaratarak bu kişilerin semptomları ve kriz tetikleyicileriyle güvenli bir ortamda yüzleşmesi sağlanıyor.

Eğitim alanında ise farklı mekanlarda bulunan öğrenci ve öğretmenlerin aynı yerde buluşmasını sağlayabiliyor. Aynı zamanda öğrenilmesi zor karmaşık bilgiler daha eğlenceli bir yolla aktarılabilir, soyut kavramlar açıklayıcı konseptler halinde sunulabilir. Özellikle yaratıcı alanlarda 3 boyutlu konseptlerin anlaşılmasına katkıda bulunuluyor.

Kullanıcıları tecrübeye dahil etmek ve etkileşimi güçlendirmek de sanal gerçekliğin kullanımları arasında. Sanal gerçeklik gözlükleri sayesinde 3 boyutlu objeler farklı açılardan görülebilir ve yepyeni deneyimler yaşanabilir. Buna örnek olarak Salvador Dali müzesi ve Disney işbirliği ile Dali'nin tablosu içinde yürünebilir. Üstelik bu tecrübeyi müzenin websitesine girerek de deneyimleyebilirsiniz.

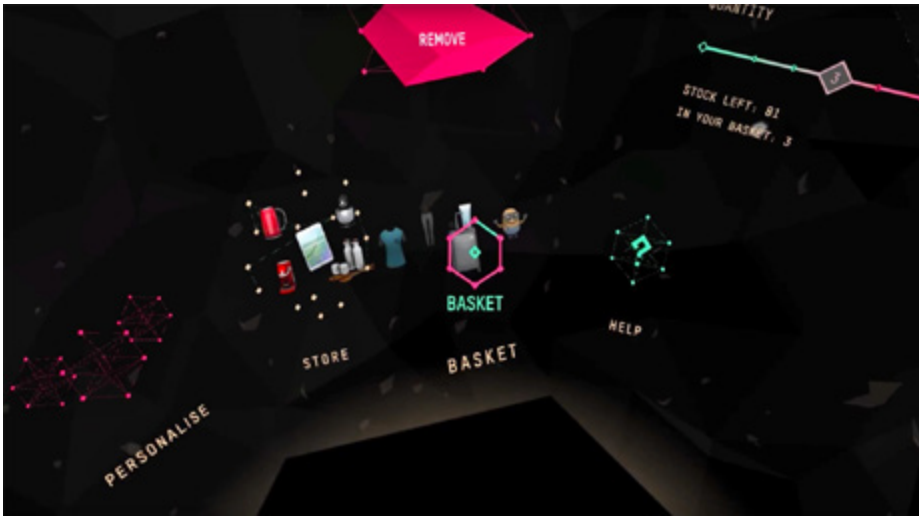


Dreams of Dali: Salvador Dali'nin Archaeological Reminiscence of Millet's "Angelus" isimli tablosunun içine girmenizi sağlayan deneyim



Birçok firma sanal gerçekliği **ürün ve servis geliştirme aşamasında test aracı** olarak kullanıyor. Mesela bir prototipin farklı versiyonları hem zaman hem bütçeden tasarruf ederek test edilebiliyor. Prototip testi yapmanın özellikle zor olduğu mimari yapılar gibi ürünlerde tasarım problemlerini erkenden tespit etmek için oldukça verimli bir yöntem.

Mühendislik alanında ise ürün oluşturma aşamasında 3 boyutlu düşünme ve çizme konusunda sanal gerçeklik devreye giriyor. Böylece tasarımcılar ve mühendisler ürünlerini 3 boyutlu olarak görüp çalışma mantığını daha rahat kavrayabiliyor. Aynı zamanda uygulama sırasında oluşabilecek sorunlar da gözlemlenip kolayca düzetilebiliyor. Buna örnek olarak Google Tilt Brush'ı gösterebiliriz. Özellikle yaratıcı alanlarda çalışan kişilerin çalışma tarzını yeniden şekillendiren bu ürün 3 boyutlu bir platformda çalışmamızı sağlıyor.



Myer'in Sanal Mağazası



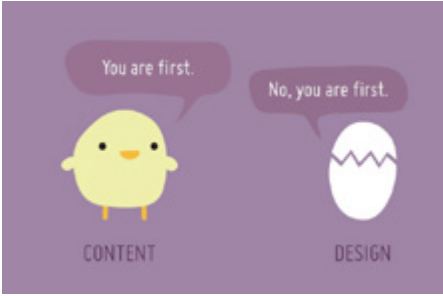
E-ticarette ise henüz beklediğimiz kırılımı yaşamamış olmasına rağmen sanal gerçeklik denemeleri gerçekleştiren firmalar var. Buna örnek olarak Myer ve eBay işbirliğinde kurulan VR Department Store'u verebiliriz. Ebay'in sağladığı ve "Shoptical Cardboard" ismini verdiği aparatla sanal gerçeklik tecrübesine dahil olabiliyor ve alışverişinizi gerçekleştirebiliyorsunuz. Bu tecrübenin en güzel yanı ise kuşkusuz ürünleri 3 boyutlu inceleyebiliyor olmanız.

Giyim dışında, Mcdonald's tarafından happy meal menüsüne yapılan sanal gerçeklik dokunuşu dikkatleri çekiyor. Sanal gerçekliğin dönüşüne dönüşen happy meal menüsü markayı ve ürünü farklı bir açıdan tanıtarak akılda kalıcı bir tecrübe sunuyor.

Nazlı Yılmaz, UX Researcher, Userspots

21 Tasarım Sürecinde Neden İçerik Önce Gelmeli?

Günümüzde önce içerik mi hazırlanmalı yoksa tasarım mı konusunda devam eden bir tartışma var. Bu soru tipki "Tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan?" paradoksu gibidir.



Tasarım bir iletişim şeklidir, her içerik bir kullanıcı grubu ile etkileşimlidir. Bu etkileşimi kurmamızı sağlayacak şey ise kullanıcı ile iletişimi sağlayan içeriktir.

Projenin başından itibaren nasıl şekilleneceğini belirleyen birçok faktör vardır. Bir tasarımcıdan içerik olmadan tasarım yapmasını istemek bir aşçıya malzeme listesini vermeden sizin için hayalinizdeki yemeği yapmasını istemekle aynı şeydir. Tasarım sürecinde amaç formu içerikle ve işlevle birleştiren bir şey yaratmaktır. Bu da içerik, akış ve estetiğin sistemli tasarlanması ile mümkündür. Bu durumda unsurların birini hiçe sayarak sadece diğerlerine odaklanmak doğru bir yöntem olmayacaktır. İdeal olan ise içeriğe öncelik vermektir. Edward Tufte "Verileri sık sık bozan kozmetik dekorasyon, altta yatan içerik eksikliğini asla kurtaramaz." der.

Yani içerik bize kelimelerden ve görsellerden daha fazlasını ifade eder, fonksiyonlar, formlar, etiketler, modüller kullanıcının diyalog kurması için gereken tüm unsurları karşılar. Önce içerik yaklaşımı ile akıcı bilgi mimarisi oluşturmak, site haritasını tanımlamak ve hiyerarşi oluşturmak daha kolay ve doğru bir yol olacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda kullanıcıların bir projenin içeriğini nasıl anlamaları gerektiğine odaklanmamızı ve bunun sonrasında daha sağlam bir zeminde görsel bir tasarım yaratmamıza olanak sağlar.

Tasarım sürecinde içerik hazır olmadığında Lorem Ipsum kullanmaya razı olmamalıyız. Müşterinin konsept tasarımı görebilmesi için sık sık doldurucu metin ve stok görsellerden faydalaniyoruz. A List Apart Magazine'nin kurucusu Jeffrey Zeldman içeriğin yokluğunda yapılan şeyin tasarım değil dekorasyon olduğundan bahseder. "Önce içerik" yönteminin benimsenmesi farkındalığı, faydaları arttıracaktır. Böylelikle içerik sizin tasarımınızın amacını ve o amaca nasıl ulaşacağınızı belirleyen şey olacaktır.



Tüm süreç şelale modelini (waterfall) takip etmek zorunda mı? Proje başlangıcından itibaren ekipler arası iletişim artırılarak, içeriğin hazırlanmaya başlaması ile birlikte ekiplerin bir arada çalışması sağlanabilir. Böylelikle daha doğru bir kullanıcı deneyimi tasarlayabiliriz.

Esma Çevik, UI Designer, Userspots

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofisi

Deloitte Values House
Maslak No1
34398
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofisi

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofisi

Punta Plaza 1456 Sok.
No:10/1 Kat:12
Daire:14 - 15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofisi

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah. Kale Cad.
No:10 d
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofisi

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mah. Türkkuşu Cad.
Bina No:1 B Blok Kat:7
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



[/deloitteturkiye](https://www.facebook.com/deloitteturkiye)



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



[/deloitteturkiye](https://twitter.com/deloitteturkiye)



[/instagram.com/deloitteturkiye](https://www.instagram.com/deloitteturkiye)

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağıyla ilgili daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un 225.000'i aşan uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2017. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.