

## BÖLÜM 20

# TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN PAZARLAMA VE SATIŞ ALANINDAKİ DİJİTALLEŞME ENDEKSİ

Filiz GÜRDER<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Günümüzde dijital dönüşüm artık şirketler için bir seçenek değil, piyasada ayakta kalabilmek için kritik bir ön koşuldur. Corona salgını ise bu sürece ivme kazandırmıştır. Covid-19 krizi doğaya olduğu kadar şirketlerin dijitalleşme hızını da olumlu etkilemiştir.

Dijital dönüşüm, şirketlerin pazarlama ve satışlarını kökten değiştirmektedir. Bu dönüşüm elbette, şirketler için büyük zorluklar doğurur, ancak aynı zamanda ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve şirketlerin büyümesi için büyük bir potansiyel sunar. Dijitalleşme ile müşterilerin ve rakiplerin ihtiyaç duyduğu standartlara verimli bir şekilde erişilirken aynı zamanda stratejik fırsatlarda yakalanabilir. Potansiyel müşterilerin ve mevcut müşterilerin satın alma süreci büyük ölçüde değişti. Daha önce olduğundan farklı bir şekilde araştırıyor, karar veriyor ve satın alıyorlar. Bu potansiyel dijitalleşme ile birlikte şirket başarısı için kullanılabilir. Dijitalleşmeye uygun hale getirilen pazarlama ve satış faaliyetleri ile daha fazla büyüme, artan satış ve rekabet gücü yakalanabilir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de şirketlerin özellikle pazarlama ve satış alanındaki dijitalleşmelerinin ne kadar ilerlediğine dair bir yaklaşım sunmaktır. Makaleyle şirketlere kendi satışlarının başarılı bir şekilde dijitalleştirilmesi için uygun girişimleri tanımlamaya yönelik bir çerçeve sağlanması amaçlanmaktadır.

### DİJİTALLEŞME TANIMI, KAPSAMI VE ÖLÇÜMÜ

Dijitalleşme farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte ölçümü içinde çeşitli modeller kullanılmaktadır.

### DİJİTALLEŞME TANIMI

Sayısallaştırma terimi, muhtemelen Latince'de parmak terimi "digitus" ve İngilizce'deki rakam terimi "digit" kelime köklerinden gelmektedir. Kelimenin orijinal

<sup>1</sup> Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, fgurder@marmara.edu.tr

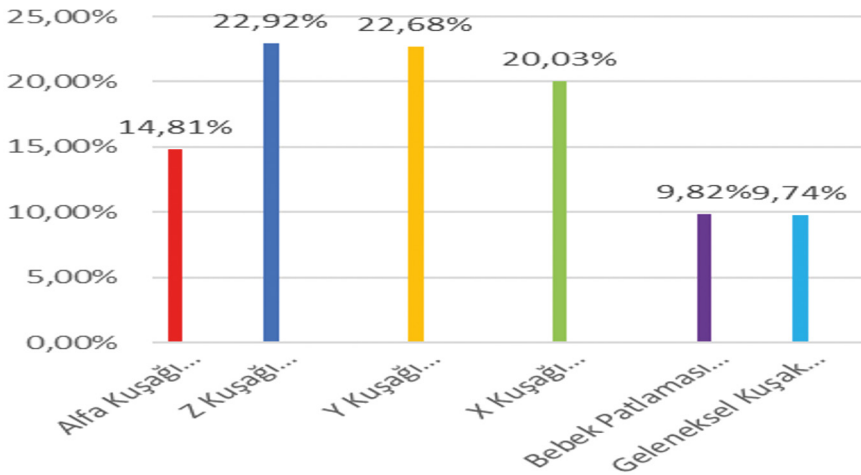
anlamıyla dijitalleşme, saymak anlamına gelir ve bir etkinliği tanımlar (Cresswell, 2021). Türkçede dijitalleşme terimi yerine sayısallaşma terimi de kullanılmaktadır.

Dijitalleşme teknik bir süreçtir ve dijitalleşme teriminin birkaç anlamı vardır. Kısaca analogun dijital enfomasyona dönüştürülmesidir. Dünyanın – hareketli ve cansız nesnelere – dijital formatlarda (‘sıfırlar ve birler’ olarak) tasvir edilmesi veya mevcut analog değerlerin (örn. kâğıt dosya) sayısal formatlara dönüştürülmesine dijitalleşme denilmektedir (Lenk, 2016, s. 228). Gebert (2021) ise dijitalleşmeyi “nesnelere sonsuz, analog değerlerden ayırma yoluyla sonlu eşlemelere (Digitalisate) dönüştürülmesi” olarak tanımlamaktadır.

Bir şirketin dijitalleştirilmesi söz konusu olduğunda iki seçenek vardır. Bir yandan, sürekli iyileştirme sürecine uygun olarak dahili süreçleri optimize etmek için dijital teknolojiler ve araçlar kullanılabilir. Öte yandan şirketler, teknolojik yenilikler temelinde iş modellerini genişletebilir ve hatta yeniden icat edebilir.

## PAZARLAMA VE SATIŞTA DİJİTALLEŞME

Pazarlama ve satışta ivme kazanmış olan dijital dönüşümün itici gücü Corona pandemisi olduğu kadar alıcıların davranışlarındaki değişikliklerdir. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi'nin (TÜİK; 2021) 2021 yılı verilerine göre nüfusun yaklaşık %15'i Alfa kuşağı, (0-9 yaş arası) %23'ü Z kuşağı (10-24 yaş arası) ve %22,7'si Y kuşağı'na (25-39 yaş arası) aitken sadece %20'si X kuşağına (1965-1979 arası doğanlar) aittir.



Grafik 1. 2021 yılı Türkiye nüfusu yaş kuşağı dağılımı

Z kuşağı dijital teknolojilerle büyüdü. X kuşağı müşterilerinin çoğu, özellikle de daha yüksek niteliklere sahip olanlar, son 20 yılda araştırma ve satın alma davranışlarını dijital kanallara çevirdi. Araştırmalar, bu nesillerin satın alma davranışlarını özel dijital kullanım davranışlarına uyarladığını gösteriyor (Hauk ve ark., 2018). Geleceğin müşterileri olan Alfa kuşağı ise doğduğu andan itibaren dijital teknolojiye maruz kaldı. Bu müşterilere daha iyi hitap edebilmek ve yakalayabilmek için şirketlerin özellikle pazarlama ve satışlarında dijitalleşmeye önem vermeleri gereklidir. Dijitalleşmenin avantajlarından birisi de müşteriye özel ürün ve hizmet imkanıdır. Satın almanın “tüketicileşmesi” olarak adlandırılan bir olguya başta B2B olmak üzere B2C ve B2B satın alma davranışlarında rastlanmaktadır. (Dinana, 2020, s. 77).

## DİJİTALLEŞME SEVİYESİ VE ÖLÇÜMÜ

Şirketlerin ne kadar dijitalleştiğinin, dijitalleşme seviyesinin ya da diğer deyişle dijital endeksinin belirlenmesi dijital olgunluk modellerinin uygulanmasıyla değerlendirilir. Sektörlere veya branşlara göre farklı bakış açılarından analiz yapılabilen dijital olgunluk modellerinin amacı, mevcut dijitaliteye açıklık getirmek, anlamı ise geleceğe ışık tutmaktır. Bu modeller dijital dönüşüm sırasında hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiği ve bu faktörlerin birbirlerini nasıl etkiledikleri sorusuna cevap verirler. Ancak özellikle dijitalleşme konusunda kullanılan bu olgunluk modelleri için genel bir standart mevcut değildir (Schmitt, 2021, s. 21; Rossmann, 2016, s. 44). Dijital olgunluğun ölçümü için 2011 yılından beri çok sayıda yöntem geliştirilmiştir. Bunlar arasında temel modeller aşağıdaki gibidir (bkz. Tablo 1).

**Tablo 1. Dijital Olgunluk Değerlendirme Modelleri (Schmitt, 2021, s. 21; Rossmann, 2016, s. 44; Egeli, 2016, s. 22 ve 29)**

Model Adı	Model Sahibi	Yıl
Industry digitization index	PwC (Consulting)	2011
Digital transformation maturity	MIT Cent. Digital Bus. Capgemini Consult.	2011
Digital maturity matrix	MIT Center for Digital Business Capgemini Consulting	2012
Digital Readiness Assessment	KPMG (Consulting)	2013
Digital quotient	McKinsey (Consulting)	2015
Digital transformation maturity index	Hochschule Reutlingen; Neuland Consulting	2015
Digital Maturity Model	Universität St. Gallen	2016
Digital maturity model 4.0	Forrester (Consulting)	2016
Digital Acceleration Index	The Boston Consulting Group (Consulting)	2017
Digitalisierungsindex mittelstand 2018	Deutsche Telekom AG	2018
Digitalisierungsindex	Hochschule Esslingen	2019

## **PAZARLAMA VE SATIŞTA DİJİTALLEŞME ENDEKSİ MODELİ**

Şirketler dijitalleşme yolunda önlemler alırken, pazarlama ve satış departmanları da hedeflerini tanımlamak zorundadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki şirketlerin pazarlama ve satış süreçlerinin dijitalleşme seviyesini belirlemek ve analiz etmektir.

Pazarlama ve satıştaki dijitalleşme seviyesini ölçebilmek ve bu ölçüm sonucunda somut eylem önerileri türetilebilmek için Hochschule Esslingen (Elste, 2020) tarafından geliştirilen dijitalleşme endeksi ve değerlendirme yöntemi kullanılacaktır. Bu dijitalleşme endeksi nesnel ölçüme imkân tanımaktadır. Geliştirilmiş olan bu endeks pazarlama ve satışta dijitalleşmenin mevcut durumunu dört boyuta (alt endeks) dayalı olarak açıklamaktadır: Şirketin genel becerileri/kapasitesi, süreçleri, kullandığı enstrümanlar ve dijital performansı/başarısı. Genel becerilerde şirketin sahip olduğu bilgi ve beceriler, organizasyonel ve kültürel çerçeve değerlendirilirken, süreçler altında şirketin müşteri kazanımından sipariş işleme ve satış sonrası hizmetlere kadar müşteri süreçlerinin dijitalleşme derecesi değerlendirilecektir. Enstrümanlar altında şirketin hali hazırda kullandığı dijital enstrümanlar ve sistemler incelenecek ve en son olarak dijitalleşmeye ilişkin tüm bu çabaların satışları artırma, maliyetleri düşürme vb. konularda pazarlama ve satış üzerinde başarıya doğrudan katkısı incelenecektir (Elste, 2020, s.10-11).

### **SAHA ARAŞTIRMASI**

Saha araştırması kapsamında Kasım 2021'de Türkiye'deki çeşitli büyüklüklerdeki şirketlerin pazarlama ve satış bölümlerinden yaklaşık 733 uzman ve yöneticinin katılımıyla basit rastgele örneklem seçimi yöntemiyle bir online anket yapılmıştır. Bu anketlerden 23 tanesi mükerrer veya eksik cevaplardan dolayı değerlendirmeye tabi tutulmamış, sadece 710 anket değerlendirilmiştir. Anket, çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Alt sorular ve demografik sorular hariç 37 soru sorulmuştur.

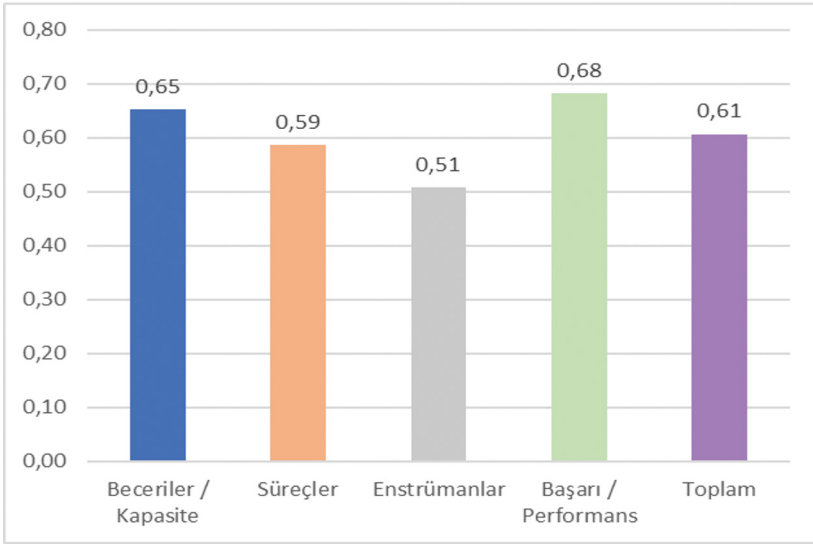
Ankete katılanların yaklaşık olarak 1/3 kadın, geriye kalanlar ise erkek iken %30'u şirket ortağı, %20'si departman yöneticisi ve 20% kadarı "chief" seviye yöneticidir. Şirket çalışan sayıları ve yıllık cirolarına göre yaklaşık olarak %40'ı küçük ölçekli, %14'ü büyük ölçekli, %46'sı ise orta ölçekli şirketlerdir.

### **PAZARLAMA VE SATIŞTAKİ GENEL DİJİTALLEŞME ENDEKSİ**

Şirketlerin pazarlama ve satıştaki dijitalleşme endekslerini tespit etmek üzere dijitalleşme göstergelerini içeren sorulara beşli likert ölçeğinde verdikleri cevaplar

ağırlıklandırılarak değerlendirilmiş ve aritmetik ortalaması ilgili dijitalleşme alt endeksine atanmıştır.

Dört alt endekse göre şirketlerin pazarlama ve satışta genel dijitalleşme seviyelerine bakıldığında yolun yarısından fazlasının katedildiğini görmek mümkün (bkz. şekil 2 “toplam” sütunu). Ancak tam bir dijitalleşme için katedilmesi gereken yol vardır. En yüksek dijitalleşme başarısının yakalanmasında yaşanırken, en düşük dijitalleşme kullanılan enstrümanlar bazında görülmektedir.



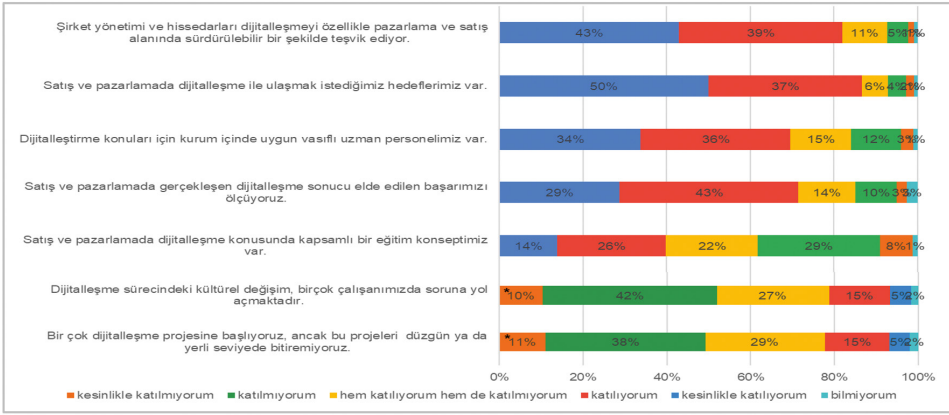
**Grafik 2.** Türkiye'deki şirketlerin pazarlama ve satıştaki dijitalleşme endeksi

## ŞİRKETLERİN DİJİTALLEŞME BECERİLERİ / KAPASİTELERİ

Pazarlama ve satış yöneticilerinin dijitalleşme yolunda adımlarını atarken destek eksikliği konusunda endişelenmelerine gerek yok. Zira ankete katılanların %82'i gibi büyük bir bölümü, şirket yönetimi ve hissedarlarının kendilerini sürdürülebilir şekilde teşvik ettiklerini belirtiyor. Sadece %6,5'u için durumun böyle olmaması ve %11 için kısmen geçerli olması, çok azda olsa dijitalleşme konusunda bir potansiyel olduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların yaklaşık %87'si, şirketlerinin pazarlama ve satışta dijitalleşme ile takip edilmesi gereken yazılı hedeflerinin olduğu ifadesine katılırken, %6'sı bu ifadenin kısmen yanlış olduğunu düşünüyor. Bu sonuca göre ankete katılan her on şirketten dokuzu yatırımlarını ulaştıkları hedefi göz önünde bulundurarak planlamaktadır. Geriye kalan %13'ü ise hedef belirlemeden dijital

önlemler almakta, müşteri süreçlerini değiştirmekte ve yatırımlar yapmaktadır. Belirlenen hedefin başarısının ölçümüne gelince ortaya çıkan sonuç bir miktar şaşırtıcıdır. Zira %87 oranında hedef belirleyen şirketlerin sadece %72'si başarılarını ölçmektedir. Katılımcıların %13'ü ise bu anlamda hiçbir şey ölçmemektedir. Hedef belirleme ve hedef ölçümüne ek olarak dijital projelerin organizasyonu ve uygulanması da dijital beceri için önemlidir. Ankete katılanların %20'si dijitalleşme projelerinin gerekli tutarlılıkta tamamlanmadığını belirtmiştir. Şirketlerin %49 için durum daha iyi, zira bu şirketlerde başlatılan projeler sonuna dek sürdürülüyor.



**Grafik 3.** Alt Endeks 1: Dijitalleşme becerileri / kapasiteleri (\* Ölçek ters çevrilmiştir.)

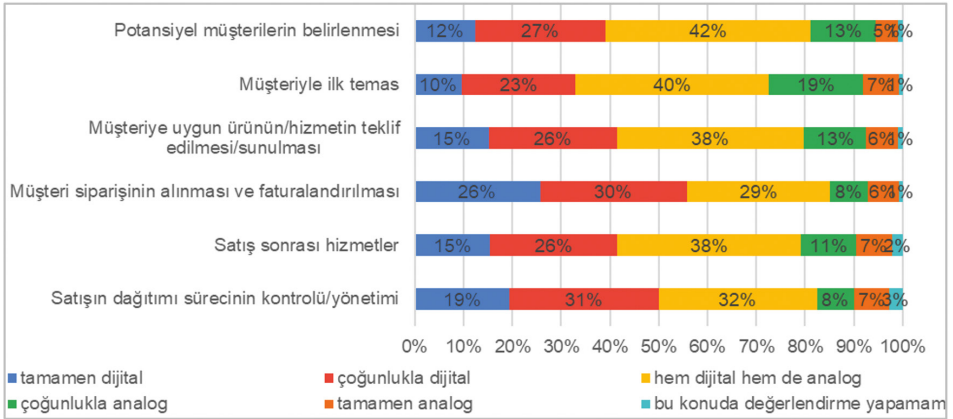
Başarılı dijitalleştirme projelerinin temeli, nihayetinde doğru çalışanlardır. Şirketlerin %15'i şirket içinde doğru çalışanların bulunmadığından şikâyet ederken, %15'i bunu bir sorun olarak görmekte, %70'i ise bunu bir engel olarak görmemektedir. Halbuki sadece %40'ı satış ve pazarlamada dijitalleşme için kapsamlı bir eğitim konseptine sahip olduklarını belirtmiştir. Bu cevap ise ankete katılanların verdikleri cevap ile uyumludur: Çalışanların zihniyetlerinin iyileştirilmesine ihtiyaç vardır. %20'si, dijitalleştirilmiş süreçlere ve araçlara geçiş söz konusu olduğunda çalışanların kültürel engellerle karşılaştığını kabul ediyor. Şirketlerin sadece %10'u bu konuda sorun yaşamıyor.

## ŞİRKETLERİN MÜŞTERİ SÜREÇLERİ

Müşteriyle ilgili süreç birçok aşamadan meydana gelmektedir. Bu süreç şirketin potansiyel müşterilerini belirleme çalışmalarıyla başlar. Potansiyel müşteriler belirlendikten sonra müşteriyle ilk temas kurulur. Ardından müşteriye uygun hiz-

met/ürün müşteriye teklif edilir. Müşteri satın almaya karar verirse sipariş alınır ve faturalandırılır. Ürün/hizmet satıldıktan sonra da müşteriye satış sonrası hizmetler sunulur.

En yüksek dijitalleşme seviyesi müşteri siparişinin alınması ve faturalandırılmasında yaşanmaktadır. Ankete katılanların %56'sı şirketlerini ağırlıklı olarak dijitalleşmiş olarak değerlendiriyor. Her yedi şirketten birisinde ise bu iki adım çoğunlukla veya tamamen analog gerçekleşmektedir. Temel olarak müşteri siparişinin alınması ve faturalandırılması sürecinde dijitalleşme engelleri çok düşük olmalı ve beklenen faydalar çok yüksek olmalıdır. Şirketler, örneğin sipariş durumu bildirimini gibi dijital adımlarla müşterilerine daha hizmet odaklı yaklaşabilirler. Teklif hazırlama ve satış yönetimi adımları da dijitalleşme çözümleri ile kolaylıkla desteklenebilir. Ancak araştırma sonucuna göre %41 ve %51'lik dijitalleşme seviyesi ile sipariş ve faturalamanın gerisinde kalmaktadır. Kişisel satışların önemine paralel olarak (bkz. "Klasik Enstrümanlar"), müşteri teması (%33) sürecin diğer adımlarına göre daha analog olma eğilimindedir. Şekil 4'e bakıldığında genel olarak müşteri sürecinin daha çok analog ve dijital yöntemlerin karması şeklinde yürütüldüğü, ancak analog yöntemlerin nispi olarak daha az, dijital yöntemlerin ise daha yoğun kullanıldığı görülmektedir.

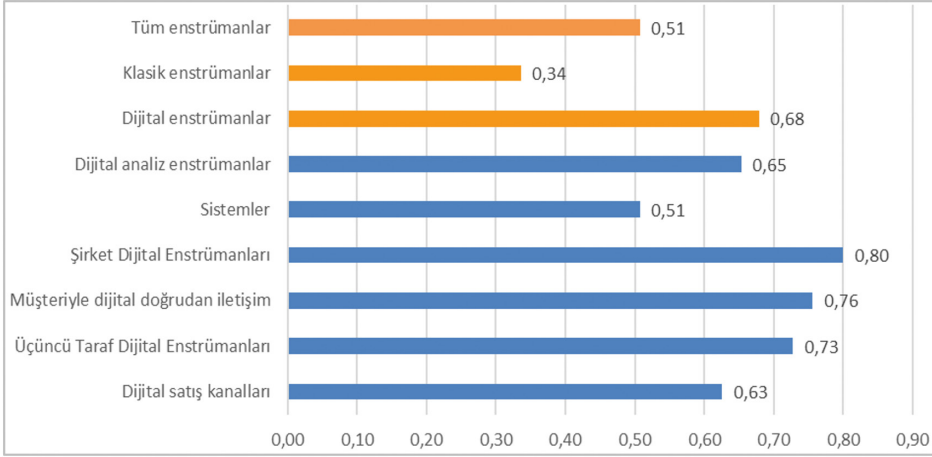


Grafik 4. Alt Endeks 2: Müşteri Süreçleri

## KULLANILAN DİJİTAL VE ANALOG ENSTRÜMANLAR

Klasik enstrümanlar tek başlık altında araştırılırken, dijital enstrümanlar dijital analiz enstrümanları, sistemler, şirket dijital enstrümanları, müşteriyle dijital doğrudan iletişim enstrümanları, üçüncü taraf dijital enstrümanları ve dijital satış kanalları olmak üzere 6 farklı grupta detaylı olarak incelenmiştir.

Şekil 5'teki sonuçlara göre enstrüman endeksi özellikle dijitallik seviyesi yüksek olan dijital enstrümanların kullanımı ile karakterize edilmektedir. Ancak aynı zamanda klasik enstrümanların kullanımının da hala göz ardı edilmeyecek kadar yaygın olduğu görülmektedir. Enstrümanlardaki genel dijitalleşme seviyesinin (bkz. "Tüm enstrümanlar" çubuğu) diğer endekslere göre düşük olmasının sebebi burada klasik/analog enstrümanların da değerlendirilmiş olmasındandır.



Grafik 5. Alt Endeks 3: Enstrümanlar

Şirketlerin kendi dijital araçları pazarlama ve satışta en büyük öneme sahiptir. Bu kategoride şirketin online broşürlerinin, fiyat listelerinin ve web sitesinin bulunduğu düşünülürse bu sonuç şaşırtıcı değildir. Dijital sistemler konusunda ise şirketler hala mücadele ediyor. Zira dijital sistemler genellikle şirketlerde kapsamlı veya temel değişiklikleri gerektirmektedir.

Elbette tüm pazarlama ve satış dünyası dijital değildir, **klasik enstrümanlar** da kullanılmaktadır. Ankete katılanların %67'si şaşırtıcı bir şekilde kişisel satışın gerekli olduğuna inanıyor. Günümüzde müşteri yolculuğunun giderek artan seviyede çevrimiçi olarak başladığı, profesyonel müşterilerin pazara yeterince aşına olduğu ve sipariş süreçlerini tamamen dijital yönetebildikleri halde bu sonucun çıkması şaşırtıcıdır. Bu sonuca göre kişisel satış tedarikçi tarafında hala büyük büyük önem taşımaktadır. Daha sonra açıklanacağı gibi, müşteri (henüz) onuz yapmak istemiyor. Pazarlama ve satış yöneticilerinin ve uzmanlarının karar vericilerinin %47'si broşürler, kataloglar, fiyat listeleri ve teklifler gibi basılı materyaller olmadan yapamıyor. Ancak, ankete katılanların %28'i için bunlar yalnızca küçük bir rol oynamaktadır. Faks makinesi dijital bir enstrüman olmakla birlikte



analog enstrümanlara daha yakındır. Ankete katılanların sadece %11'i bunun büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Televizyon, basın, radyo gibi klasik reklam enstrümanları yine broşürler ve fiyat listeleri gibi şirketlerin %43'nün vazgeçilmesi iken, %29'u için çok önem arz etmiyor.

**Dijital Analiz Enstrümanları:** Dijitalleşme sadece müşterilerle iletişim ve satışta değil, analizlerde de pazarlama ve satışı desteklemektedir. Müşteri veri analitiği anlamında "Büyük Veri" şirketlerin %46'sı için çok önemlidir. Online pazar araştırması ise %59 ile daha da fazla şirket için büyük önem arz etmektedir. Şaşırtıcı olarak her 10 şirketten 3'ü için sosyal dinleme pazarlama ve satış faaliyetlerinde çok önemli rol oynamaktadır.

Kullanılan **sistemler** arasında CRM'in pazarlama ve satışta bir numaralı dijital araç olması şaşırtıcı değildir. Neredeyse şirketlerin yarısının günlük işleri için önemlidir. CRM kadar dijital olarak oluşturulan içeriklerin (örn. haber bülteni, elektronik bülten) görüntülenmesi de şirketlerin neredeyse her iki şirketten birisi için çok önemlidir. Kullanılan sistemlerin ikinci sırasında, neredeyse beşte ikisi için satın alma departmanı ile tedarikçiler arasındaki doğrudan arayüz olarak hizmet veren elektronik veri alışverişi (EDI) yer almaktadır. Bunu, %38 ile pay-per-use (kullanım başına ödeme) gibi dijital fiyat modelleri takip ediyor. Şirketlerin yaklaşık olarak dörtte biri satış botları gibi yapay zekâ ürünlerinin şirketleri için önemli olduğunu ifade etmiştir. Arttırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik ve Blokchain ise henüz diğer diğer dijital sistemler kadar yaygın öneme sahip değildir.

**Şirketlerin** kendilerine özel **dijital enstrümanları** söz konusu olduğunda, anket yapılan şirketler için kendi web siteleri sürekli olarak çok önemlidir (%75). Bu beklenen bir sonuçtur, şaşırtıcı değildir. Hatta bu değer değer artık dijitalleşme için bir ölçüt niteliğindedir. Gelecekte başka hangi enstrümanların benzer bir penetrasyon seviyesine ulaştığını görmek ilginç olacak. Şirketlerin %68 için online broşürler, kataloglar ve fiyat listeleri de artık vazgeçilmezdir. "Ürün yapılandırıcılar"<sup>2</sup> ve "yapılandırılmış ürün bulucular"<sup>3</sup> da %47'lik bir paya sahiptir.

**Dijital doğrudan iletişim** araçları içinde Skype, Facetime, video ve web konferansları ve çevrimiçi sohbetler günlük çalışma hayatında yer edinmişlerdir. Bu doğrudan iletişim yöntemleri şirketlerin yarısından fazlası için, hali hazırda büyük önem taşımaktadır. %43'ü müşterilerle fikir alışverişinde bulunmak için blogları, forumları ve toplulukları kullanmaktadır.

<sup>2</sup> Ürün konfigüratörleri, satış teklifleri veya siparişler (tüketim malları veya yatırım malları) için müşteriye özel ürün spesifikasyonları oluşturmak için kullanılabilen bilgisayar programlarıdır.

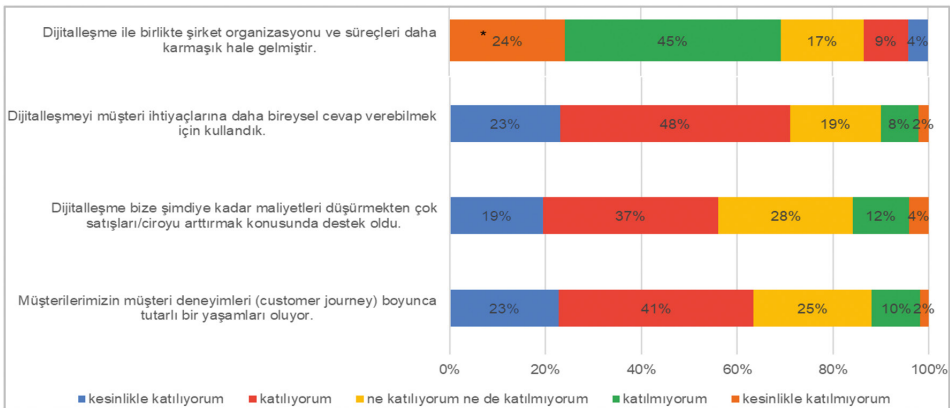
<sup>3</sup> Yapılandırılmış ürün bulucu, kullanıcıların gereksinimlerini karşılayan ürünleri veya ürün gruplarını bulmalarına yardımcı olan bir sistemdir. Bu görev için genellikle arama seçenekleri veya teklif yapılandırıcıları olan elektronik ürün katalogları kullanılır. Ürün bulucular özellikle yeni satış personeli ve son müşteriler için faydalıdır.

**Üçüncü taraf dijital enstrümanları** anlamında şirketlerin beşte üçünden biraz fazlası günlük çalışma hayatında çok önemli buldukları Arama Motoru Reklamcılığı (SEA - Search Engine Advertising) ve Arama Motoru Optimizasyonu (SEO - Search Engine Optimization) ve aktif tavsiye pazarlaması (Referral Marketing) kullanmaktadır. Arama motoru reklamcılığı (SEA) ve arama motoru optimizasyonu (SEO), üçte ikiden fazlası için günlük işlerdir. Ancak sosyal medya da şirketlerin %63'ü için çok önemlidir. Şirketlerin yarısı online/mobil reklamcılığı çok önemli olarak değerlendirirken, Influencer Marketing gibi yeni araçlar da bu anlamda emekleme döneminde görünmektedir.

Ankete katılanların %47'si, kendi web mağazalarının olduğu kadar portalların ve bayilerin **dijital satış kanalı** olarak çok önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Aracı portallar vasıtasıyla yapılan dağıtım, şirketlerin %44'ü için büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin %22 ila %24 için listelenen pazarlama kanallarının hiçbiri uygun değildir.

## ŞİRKETİN BAŞARISI / PERFORMANSI

Dijitalleşme sayesinde erişilen satış rakamları ve dijitalleşmenin maliyetler üzerindeki etkileri önemli bir başarı göstergesidir. Ankete katılan şirketlerde cirodaki artış (%46), maliyetlerdeki düşüşten (%16) daha ağır basmaktadır. Bu sonuç “dijitalleşmenin en büyük avantajlarından birisinin (özellikle tedarikçi tarafındaki) süreç karmaşıklığında bir azalma sağlamak olduğu” fikriyle uyumludur. Zira katılımcıların sadece %13'ü başlangıçta dijital araç ve süreçlerin kullanımının organizasyon ve süreçlerde karmaşıklıkta bir artışa yol açtığı ifadesine katılırken, %69 gibi büyük bir kısmı için bu ifade geçerli değildir.

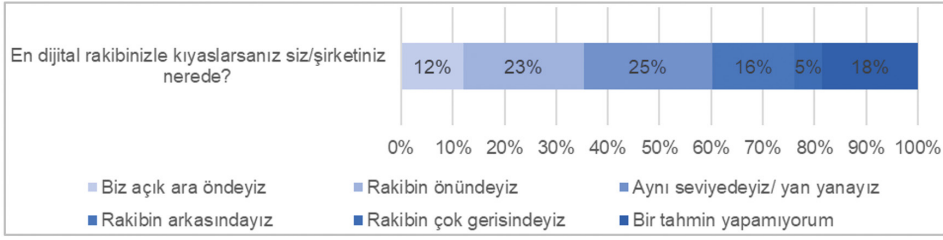


Grafik 6. Alt Endeks 4: Başarı /Performans (\* Ölçek ters çevrilmiştir.)

Nihai olarak önemli olan, müşterinin tedarikçilerinin dijitalleştirme projeleri hakkında ne düşündüğüdür. Müşteri, “müşteri yolculuğunu” nasıl algılıyor? Tedarikçi kendisi hakkında daha fazla şey bildiği ve onunla analog zamanlarda olduğundan daha fazla bireysel olarak ilgilenebildiği için tedarikçisini tutarlı mı buluyor? Ya da tedarikçi klasik ve yeni enstrümanların karmaşıklığı ve paralelliğine hâkim olamadığı için büyü bozuldu mu? Katılımcıların %71’i müşteri ihtiyaçlarına daha bireysel yanıt vermek için dijitalleşirmeyi kullandıklarını iddia ediyor. Her on katılımcıdan biri ise durumun böyle olmadığını ifade ediyor. Aksi bir sonucun çıkması korkutucu olurdu. Zira bu sonuç tersten okunduğunda şirketlerin dijital teknolojileri daha çok kendi çıkarları için kullandığı anlamına gelirdi. Her on şirketten yedisinin dijitalleşmeyi müşteri çıkarlarına uygun kullandığı gerçeği müşteri deneyimini de olumlu etkilemektedir. Şirketlerin %64’ü (temas noktalarının analog veya dijital olmasına bakılmaksızın) müşterilerinin, «müşteri yolculuğu» boyunca tutarlı bir deneyime sahip olduklarını ifade ederken, %12’si bunu göremiyor ve %25 ise bunun kısmen geçerli olduğunu ifade ediyor.

## **DİJİTAL LİDERLİK**

Dijital teknolojiler veya müşteri yolculuğunda süreklilik gibi yöntemler kullanılarak dijital pazara liderlik etmek mümkündür. Bu nedenle şirketlerin rekabetçi bir karşılaştırmada kendilerini nasıl gördüklerine ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaplar da ilginç. Bir pazarda ikiden fazla şirket olduğunda, şirketlerden birisi kendisini dijital lider ve diğerlerini ise takipçi olarak görecektir. Katılımcıların kendilerini ne kadar dürüst ve iyi değerlendirebilecekleri sorunu göz ardı edilerek araştırma sonuçlarına bakıldığında sadece %12’sinin şirketlerini rakiplerinin çok önünde ve yine de sadece %5’inin çok gerisinde değerlendirdikleri görülmektedir. %18 gibi azımsanmayacak bir kitle ise bir tahminde bulunmaktan imtina göstermiştir. Genel olarak, ankete katılanların sadece %21’i rakiplerini takip ediyor, dörtte biri rakipleriyle kendini eşit seviyede değerlendiriyor ve üç şirketten biri dijital olarak pazara liderlik ediyor. Şirketler pazardaki konumlarına yönelik yaptıkları bu değerlendirmeden kendilerine sonuçlar çıkarmalı ve treni kaçırmadan yakalamaya çalışmalı ya da treni gözden kaybetmemelidir.



Grafik 7. Dijital rekabette pazar konumu

## SONUÇ

Uçtan uca dijitalleşme sürecinin üçte ikisi katedilmiştir. Ancak dijitalleşme bir kısır döngüdür ve sürecin geri kalanı daha yorucudur. Zira sürekli yeni teknolojiler geliştiği için şirketlerin pazarlama ve satış departmanlarının gelecekte şu anda erişmiş oldukları endeks değerlerinin gerisinde kalacağı öngörülebilir. Dijitalleşme endeksindeki her artış daha da fazla çaba gerektiriyor. Sadece hız kesmeden koşmaya devam edenler, ilerlemeye ayak uyduranlar bu süreçte bir ilerleme kaydedebilir.

Şirketler dijitalleşme süreçlerinde şirket yönetimi ve hissedarlar tarafından kuvvetli olarak desteklenirken ve hedeflerini belirlemiş şekilde yol alırken, başarılarını da ölçmeyi ihmal etmemelidirler. Zira başarının ölçümü başarıya giden yolda kılavuz olacaktır. Şirketler hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol edebilmek ve bu sayede verimliliklerini arttırmak için ölçüm araçları geliştirmelidirler.

Dijitalleştirilmiş süreçlere ve araçlara geçiş söz konusu olduğunda şirket çalışanlarında engel ve sorunlarla karşılaşmamak için eğitim önemlidir. Çalışanların eğitimleri, bilgilendirilmeleri ve dijitalleşme süreci boyunca desteklenmeleri bu tür engellerin aşılmasında yardımcı olabilir. Çalışanlar dijitalleşme süreci hakkında, dijitalleşme enstrümanlarını nasıl kullanacaklarına yönelik eğitilmeli, değişime hazır ve istekli olmaları sağlanmalıdır. Çalışanların değişim sürecine eşlik etmelerine izin verilmez, çalışanlar değişime istekli olmazlarsa dijitalleşme projeleri başarıyla dönüştürülemez.

Dijitalleşme, verimliliği arttırmaktan çok satışları arttırmak için kullanılıyor. Bunun sebebi ise müşteri süreçlerinin %47'sinin hala analog ilerlemesinden kaynaklı olabilir. Müşteri süreçlerinin dijitalleşme seviyelerinin artırılması verimliliğin de artmasına yol açacaktır.

Her on şirketten yedisinin dijitalleşmeyi müşteri çıkarlarına uygun kullandığı gerçeği müşteri deneyimini de olumlu etkilemektedir. Müşteriler dijital tutarlılığın farkındalar. Şirketler dijitalleşme çabalarıyla müşterilerine yakınlaşıyorlar.

Pazarlama ve satış yöneticileri, diğer şirketlerin dijital iş modellerinden kaynaklanabilecek herhangi bir tehlikeyi (henüz) fark etmedikleri için kendilerini güvende hissetmekte. Ancak tetikte olmakta ve yeni teknolojilere açık olmakta fayda var. İş modelleri için erken uyarı sistemi geliştirmek ve bu sayede mevcut olan iş süreçlerini vakitlice değiştirmek şirketlerin pazar fırsatlarını erkenden yakalamasına olanak sağlayacaktır.

Kişisel satış, hala tahmin edilenden çok daha önemli bir yere sahipken sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, Blockchain gibi hiper teknolojiler henüz günlük işlerde yeterince kullanılmamaktadır.

## **KAYNAKLAR**

- Cresswell, J. (2021). Oxford Dictionary of Word Origins. 3rd Revised edition, Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-886875-0
- Dinana, H. (2020). Insights-Driven sales management. S. Khan & S. Sümer (Ed.), Modern perspectives in business applications, 69–86. Intech Open. doi: 10.5772/intechopen.84806
- Egeli, M. (2016). Erfolgsfaktoren von Mobile Business. Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT. Wiesbaden: Springer Vieweg Verlag – BestMasters.
- Elste, R. (2020). Digitalisierungsindex Marketing & Vertrieb - Ein Zugang zur Messung des Digitalisierungsgrades. Esslingen: Hochschule Esslingen. ISBN 978-3-00-068367-1.
- Gebert, H. (2021). Digitalisierung – Definitionen und Bedeutung. [https://morehandigital.info/digitalisierung-definitionen-und-bedeutung/#\\_ftn4](https://morehandigital.info/digitalisierung-definitionen-und-bedeutung/#_ftn4)
- Hauk, N., Hüffmeier, J., & Krumm, S. (2018). Ready to be a silver surfer? A meta-analysis on the relationship between chronological age and technology acceptance. *Computers in Human Behaviour*, 84, 304–319.
- Lenk, K. (2016). Die neuen Instrumente der weltweiten digitalen Governance. *Verwaltung & Management*, 22(5), 227–240. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2016-5-227>.
- Rossmann, A. (2016). Digitale Reifegradmodelle: theoretische Grundlagen und praktische Anwendung. *IM+io Das Magazin für Innovation, Organisation & Management*, Vol.31 Issue 4 (Heft 04/2016), 42-47.
- Schmitt, F. (2021). Die Innovationsleistung im Verhältnis zum digitalen Reifegrad eines KMU - eine Analyse. Yüksek Lisans Tezi, Riedlingen: SRH Fernhochschule. doi:10.13140/RG.2.2.16694.42563
- TÜİK (2021). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2021-45500>