



Yapay Zeka ile Dijital Dönüşüm – BRİSA

AUDIO

Bölüm 1: Üretim Şirketinden İnovasyon Şirketine Doğru

Biz bu dijital dönüşüm yolculuğuna başladığımızda aslında tüm şirketi kapsayan bir amaçla yola çıktık. Zaten 1974 yılından beri faaliyette olan büyük köklü bir İzmit fabrikamız var. Altunizade’de olan Genel Merkezimiz ve daha çok ticari ofislerimizle birlikte bütün bu lokasyonda. Ayrıca 2018 yılında üretime geçen, Anadolu’nun ortasında Aksaray’da hayata geçen, oldukça modern bir fabrikamız var. 300 milyon Dolarlık bir yatırımla hayata geçti. Ayrıca bölgelerdeki satış ofislerimiz var. Biz bu dijital dönüşüm yolculuğuna değer yaratırken, aslında bütün çalışanlarımızı, bütün fonksiyonlarımızı bütün lokasyonlarımızı kapsamayı hedefledik.

Brisa köklü bir aslında üretim şirketi, lastik üretim ve ticaret şirketi. Tarihçesinden kısaca bahsetmek gerekirse: 1974 yılında Lassa markasıyla hayatına başlayıp, sonrasında 1988’de Bridgestone ve Sabancı Holding ortaklığıyla Brisa haline geldi.

VIDEO

Tekin GÜLŞEN,
Brisa Bridgestone Sabancı CIO

1 Görsel Aksaray fabrikası



BANT: Dijital dönüşüm yolculuğumuzda tüm çalışanlarımızı, fonksiyonlarımızı, lokasyonlarımızı kapsamayı hedefledik.

2 Görsel Kısaca Brisa





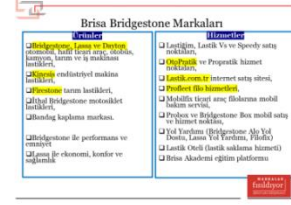
Bridgestone, Lassa, Otopratik, Propratik gibi Profilit gibi güçlü markalarımız var. Ama odak alanımız bizim mobilite, taşımacılık. Her ne kadar lastik üretimi çok detay teknik bilgi gerekse de ve bu bizim ana işimiz olsa da; bizim odağımız daha yenilikçi çözümlerle birlikte değişen mobilite dünyasına uçtan uca hizmetler sunmak. Özellikle dijitali kullanarak farklı alanlarda üstüne biraz daha iyileştirme fırsatları gördük.

Yapay Zeka aslında birçok teknolojinin bir araya gelip kullanıldığı bir ön yüzü olan, yani çalışan veya müşteri ile arkasında farklı teknolojinin çalıştığı ve bir karar mekanizması sonrasında da bir çıktı üreten bir sistemler bütünü. Böyle baktığımız zaman bir girdiyi alan, arkada ona bir farklı teknolojilerle işleyip; bir zeka ile işleyip, karar verip bir çıktı üreten teknoloji diyebiliriz.

Bölüm 2: Brisa'nın 2018 Stratejisi ve Dijital Dönüşüm

Biz de bu teknolojiyi hem kendi iç süreçlerimizde bir iyileşme hızlanma, çeviklik kazanma amacıyla kullanmaya karar verdik. Biz şirket stratejimizi bir yelken üzerinde anlatıyoruz bunu ve daha çok 2018 'in başında başladık.

3 Görsel Brisa ürün ve hizmet markaları



BANT: Odak alanımız mobilite

BANT: Yapay Zeka birçok farklı girdiyi, değişik teknolojiler yardımıyla işleyerek karar üretebilen bir süreç

4 Görsel 2018 Brisa şirket stratejisi





Biz bütün bu dijitali teknolojiyi aslında ayrı bir stratejiymiş gibi düşünmeden, bütün bu önceliklerin içerisine gömmeye çalıştık. Böylece günün sonunda da, hedeflediğimiz bütçeyi ve hedefleri tutturmak üzerineydi. Sadece “teknoloji için teknoloji”yi değil, biz bu teknolojileri nasıl kişiselleştirebilir, şirket ana hedeflerini desteklemek için nasıl kullanırız ona odaklandık.

Brisa çok kompleks ve büyük bir şirket ve içerde gerçekten fazlaca böyle el oyalayan manuel işler de var. Her ne kadar bir çok sistemimiz olsa da, buralarda bir iyileşme fırsatları gördük. Bununla birlikte Bilgi Teknolojisi bölümümüzle birlikte, farklı bölümlerle çeşitli çalıştaylar yaptık. Hem onlara teknolojiyi anlatmak hem de oralardaki fırsatları anlamak adına. Burada aslında birçok departman birçok farklı fonksiyon bu konuyla ilgilendi.

Sonra bununla ilgili proje ekibimiz süreci uçtan uca videoya çekerek gerçekten bu çalışan ne yapıyor, onu anlamaya çalışıp sonrasında da bunu bizim robotumuza nasıl yaptırabiliriz, onu tanımlamaya başladık. Bununla ilgili senaryolar da gitgide artmaya başladı ve biz olabildiğince farklı fonksiyonlardan yapmak istedik ki içeride farkındalık da artsın.

BANT: Dijital teknolojiyi şirket önceliklerinin içine gömmeye çalıştık.



Bölüm 3: 2018'de ROBİ Doğuyor

Kısa ismi RPA olan Robotic Process Automation Türkçe'si Robotik Süreç Otomasyonu olan teknoloji son bir kaç yıldır çok ciddi anlamda şirketler üzerinde etkisini göstermeye başladı. Hep robot deyince eskiden şeyi düşündürdü. Üretimde robotlar ve onlar gelecek. İşte işçilerin yerini mi alacak vesaire diye. Bu yazılım tarafı o kadar hızlı geldi ki, şu anda kimse o tarafı konuşmuyor. Herkes bu tarafa odaklanmış durumda. Aslında RPA dediğimiz Robotik Süreç Otomasyonu şu işi yapıyor. Herhangi bir çalışanın bilgisayar başında yaptığı hemen hemen tümü işi bu robota yaptırabiliyorsunuz. Bu bir yazılım.

Bu olgunlaşmaya başlayınca buna da dedik ki, bir isim bulalım, içerde artık herkes bahsediyor. Sadece teknolojiyi ismi olmasın. Buna da aslında bizim yapay zeka temelli, artık metal yaka iş arkadaşımız dediğimiz ROBİ ismini verdik ve bu şekilde başladık.

Biz bu süreçte farklı teknolojilerin üzerinde de çalıştık. Bir tanesi bunların chatbot'tu. Chatbot diye bilinir ama aslında bu bir konuşma robotu. Bunu bu hem yazıyla iletişim kurabiliyor, hem de sesli bir şekilde iletişim kurabiliyor. Aslında bu da baktığınızda kendi başına bir robot. Fakat biz bunu tek başına ayrı bir

BANT RPA - Robotic Process Automation tekrarlanan ve belli kurallara tabi işlemleri bilgisayara tanımlatarak, işlemin daha kısa sürede ve hatasız olarak makine tarafından yapılmasını sağlayan yazılımdır.

5 Görsel: ROBİ metal yaka iş arkadaşımız



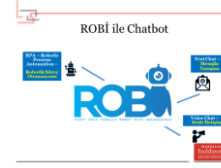
robotmuş gibi konumlandırmak yerine bunu ROBi'ye yeni bir yetkinlik gibi biz tanıttık.

Bir diğer kullandığımız teknoloji ise görüntü işlemeydi. Görüntü işlemekten de kastımız, aslında salt yazıyı görüntüye çevirme değil. Üzerindeki bilgileri, elle yazılmış da olsa veya işte daha algısal bir şekilde görüntüyü işleyip bir karar verebilme. Biz bu teknolojiyi de ROBi'ye adapte ettik. ROBi'ye yeni bir teknoloji daha öğrettik aslında.

Arka tarafta da bir analitik yapımız vardı. İçerde şirkette üretilen bütün verileri işleyip oradan bir sonuç çıkaran bir yapımız. Gerekli yerlerde bunu da kullandırдық. Böylece artık ROBi'yi daha donanımlı, daha farklı teknolojileri kullanan bir yapay zeka haline getirmeyi başardık.

Biz ROBi'yi şu anda 11 farklı departman için kullanıyoruz. İçlerinde İnsan Kaynakları, Finans, Tedarik Zinciri, Pazarlama, Satış ve Üretim gibi fonksiyonlar da var. Şu anda 22 tane proje hayata geçti. Bu şu demek: 22 tane sürecini artık biz robotlarla yönetiyoruz demek.

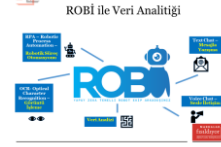
6 Görsel ROBi ile Chatbot



7 Görsel ROBi ile OCR



8 Görsel ROBi ile Veri Analitiği



9 Görsel Brisa'da RPA'den Yararlanan 11 Birim



10 Görsel Brisa'daki RPA Uygulamaları ve Kullanan Birimler

Uygulama	Kullanan Birim
1. ...	...
2. ...	...
3. ...	...
4. ...	...
5. ...	...
6. ...	...
7. ...	...
8. ...	...
9. ...	...
10. ...	...
11. ...	...



Manuel işleri bir yazılım yaptırınca bir kere daha hızlı olması mümkün oluyor. Kesinlikle burada da %50'den % 98'e kadar varan verim fırsatları var. Yüzde 50' den az olduğunu görmedik. Yüzde 50 ile % 98 arasında bir iyileşme oluyor. Bir diğeri manuel yapılıncı bazen de hata yapma olasılığı oluyor. Bunu robota yaptırınca o olasılıklar düşüyor. Bir diğeri katkısı da, bir çalışanın daha katma değerli işlere odaklanmasına fırsat veriliyor. Yani bir rapor hazırlamak, bir dosya hazırlamak yerine; aslında içerisindeki bilgiyi analiz etme fırsatı veriyoruz. Bir de birçok kişi sürekli aynı işi aynı manuel, az ya da katma değersiz işi yapmayı tercih etmez ve bu da bir artık çalışan memnuniyetsizliği dönüşme riski oluyordu. Biz bunları da robota yaptırarak artık oradaki riski de azalttığımızı düşünüyoruz.

Çalışanlar da şunu gördü. Aslında bu otomasyon, bu robot bizim için bir tehdit değil ve gerçekten de çalışan sayısını azaltmak için kullanmıyor şirket bunu. ROBI neredeyse Brisa'daki dijital dönüşümün elçilerinden bir tanesi haline geldi.

3.1 İlk RPA Uygulaması Pazarlama İçin

Bizim aslında bu RPA'yi kullandığımız yerlerden ilki pazarlama bölümümüzdeki fiyatlandırma sürecindeydi. Orada bizde şu anda yaklaşık 3.000 ürün var 10 farklı kanala satılıyor. Ve bunlarında ayda

11 Görsel Brisa'daki RPA ve Kazanılan Aylık Adam/Gün



12 Görsel RPA Uygulamalarında İşlem Başına zamandan Kazanç (%)





3 ila 6 kez fiyat güncellemesi

yapılması gerekiyor-değişen piyasa şartlarına, döviz kurlarına göre. Bu inanılmaz zaman alan bir iş çünkü süreç şöyle işliyor: ERP (Enterprise Resource Planning) sisteminden veriler alınıyor. Excel üzerinde tek tek bunlar güncelleniyor, hani 3.000 tane üründen bahsettim. Sonra belli kontrollerden geçip, tekrar sisteme geri yükleniyor. Bu bir, iki gününü alıyor bir çalışanın. Ayda da böyle 3 ila 6 kez yapıldığını düşünürseniz, ciddi bir manuel bir iş. Biz ilk etapta bunu RPA ile yapmaya karar verdik. Bu bize inanılmaz bir verimlilik avantajı sağladı. Bir taraftan da olası hataları engelleme fırsatımız oldu.

3.2 Tedarik Zinciri için Geliştirilen RPA Uygulaması

Bizim hammaddelerimizin % 88' i yurtdışından geliyor. Uzak Doğu'dan ve yılda yaklaşık 2.400 sevkiyat oluyor. Ciddi bir rakam ve bizim 4 tane çalışmamız böyle ayda yaklaşık 450 kez girip, bu sevkiyatların takibini yapıyor. Bu şu açıdan önemli. Eğer sevkiyatlarda herhangi bir gecikme, gümrükte takılma gibi konu varsa, bu bizim üretim süreçlerini, üretim planlama süreçlerini etkiliyordu. O yüzden bunların sıkı takibi önemli. Ve bu da yine çok manuel ve tekrar eden bir iş ya sürekli girip, kargo takibi gibi, hani sevkiyatımız nerede, ne zaman ulaşacak, bir

Bant: ERP
(Enterprise Resource Planning)

13 Görsel ROBİ
Pazarlama için nasıl
çözüm üretti?

sorun var mı; takip edip bunu sistemde güncelliyorlar. Biz de burada da bir fırsat gördük.

Böylece bugünkü süreçte ROBİ sanki bir çalışan gibi, ve işte bizim sevkiyat şirketlerinin internet sitesini açıyor. Oradan sevkiyat numaralarıyla, bunların durumunu takip ediyor. Gerekli güncellemeleri yapıyor. Eğer herhangi bir gecikme varsa e-mail’le uyarı gönderiyor. Orada ciddi bir iyileşme fırsatı oldu. Bu da bize şöyle yansıdı aslında: Böylece çok daha proaktif olarak takip edince sevkiyatları olası yine üretim planlama risklerinin önüne geçmiş olduk.

Orada her üretimde bir duruş riski yaşamamak için bunların daha önceden öngörülmesi önemli. Biz bununla da kalmadık. Tedarik zinciri sürecinde ROBİ’nin görüntü işleme ve OCR dediğimiz aslında görüntüyü yazıya çevirme teknolojisine ilk kez birleştirdik. Böylece hem sevkiyatları takip ettik, sonrasında da gelen navlun, fatura gibi aslında matbu evrakların da sistemde otomatik işlenmesini sağladık. Böylece sadece sevkiyat takibi değil, görüntü işleme ile birlikte uçtan uca tüm süreci artık otomatize etmiş olduk.

14 Görsel ROBİ Tedarik Zinciri’ne nasıl yardım ediyor?



BANT:

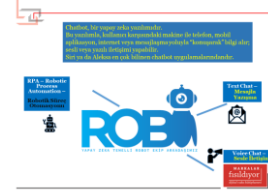
Sonuçta:

- Riskli hale gelen sevkiyatları önleme,
- Üretim planlamada stok kontrolü sağlama

Bölüm 4: ROBİ ile Chatbot Uygulamaları

ROBİ'nin yetkinliklerden bir tanesi de aslında iletişim kurabilmesi. Yazılı ve sözlü olarak. Bu da ona sonradan kazandırdığımız yetkinliklerden bir tanesi. Biz Brisa olarak, iletişim ve kolaborasi paylaşım sistemleri için Microsoft'un Ofis 365 ortamını kullanmaya başladık. Teams de oradaki teknolojilerden bir tanesi. Anlık olarak, ekip olarak haberleşmeyi, dosya paylaşımını, birlikte çalışmayı sağlıyor. Yazışarak veya görüntülü konuşabiliyorsunuz. Bir taraftan da Google'ın Türkçeye çevirdiği, 2019 yılında Türkçeleştirdiği bir Dialogflow ürünü var. Aslında hani karşıdakinin konuşmasını anlayıp, sadece kelime kelime değil; ya ne demek istediğini de anlayarak, onu daha anlamlı hale getiren bir teknoloji. Daha sonra bu teknolojiler elimizde varken, bunları nasıl süreçlerimize adapte ederiz diye düşündüğümüzde, özellikle Teams tarafını daha yazılı haberleşme için kullanmaya karar verdik. ROBİ de artık orada bir çalışan gibi karşımızda duruyor. Onunla yazışarak, haberleşebiliyoruz. Ona mesela “yemekte ne var bugün” diye sorduğumuzda, yemek menüsünü bize paylaşabiliyor.

15 Görsel: ROBİ ile Chatbot Uygulamaları



16 Görsel: Chatbot Nasıl Çalışır?





Ve bildiğimiz kadarıyla da, bu bütün bu teknolojiyle bir arada kullanan da ilk şirketlerden bir tanesiyiz.

Bizim birçok Türkiye'nin dört bir yanında çalışan satış ekiplerimiz var. Satış yöneticilerimiz var. Bayi ziyaretlerine, müşteri ziyaretlerine giden. Tabii sürekli mobil durumdalar, sürekli yoldalar. Daha eskiden şunu yapıyorlarmış. Bir üzerinde çalışmaları gerektiğini arabalarını kenara çekip, belki bir restorana, kafeye gidip veya yol kenarında bilgisayarlarına uzaktan bağlanıp; sistemde uzaktan bağlanıp ihtiyaçları olan bilgiyi alıp, yollarına devam ediyorlarmış. Tabi bu ciddi verim kaybı. Biz bu yeni teknolojilerle birlikte chatbot, RPA'yle birlikte, ROBİ ile birlikte bunu bir adım öteye daha nasıl taşıyoruz diye düşündük. Bugün bir satış yöneticimiz, yoldayken tabii sesli konuşarak ROBİ'ye Bayinin ismini söyleyip durumu nedir diye konuşarak, karşılığında ROBİ de sesli şekilde bilgileri okuyor. Sanki bir asistana sorar gibi.

Hiç artık böyle “sisteme gireyim, alayım” veya “ben size iki gün sonra dönüş yapayım bu konuda” demesine gerek kalmıyor. Anında istediği bilgiye alabiliyor.

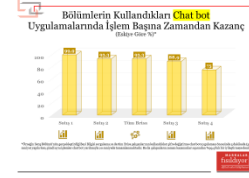
Özellikle chatbot teknolojisini kullanırken biz çalışanlara ayrı bir platform, ayrı bir uygulama daha tanıtmak istemedik. Hepimiz artık bir çok sistem kullanıyoruz. Onun yerine, çok basit, zaten hergün kullandıkları cep telefonları üzerinden ROBİ ile konuşmalarını sağladık. Böylece yaklaşık % 75 ile % 99 arasında bir verim kazancı sağladık.

Bölüm 5: ROBİ ile OCR Uygulamaları

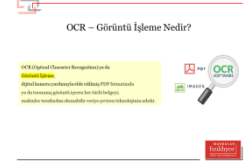
ROBİ'nin gelişen yetkinliklerinden bir tanesi de görüntü işleme ve OCR teknolojisiyle, aslında gördüğüne de yorumlayabilmesiydi. Böylece aslında biz ROBİ'nin bu teknolojiyi öğrenmesini sağladık. Zamanla ona da öğrettikçe, artık daha zor durumlarda doğru karar verebiliyor. Bize şirketimize, fabrikamıza her gün birçok kargo geliyor. Bunların üzerindeki bilgilerin bir sisteme işlenmesi gerekir. Bu da manuel bir işlem, hani onun taranıp, ilgili fotoğrafının çekilip. Biz bunu ROBİ'ye yaptırmaya başladık. İşte bazen her zaman çok net okunmayabiliyor üzerindeki bilgiler. Ama ROBİ bunları da öğrenerek OCR teknolojisiyle birlikte, bunları sistem otomatik işlemeye başladı.

Bir diğeri ise birçok kişi için külfettir seyahat sonrası veya işte bir masraf sonrası. Elinizdeki fiş faturanın fotoğrafını çekerek sisteme yüklediğinizde, ROBİ

18 Görsel Chatbot Uygulamalarıyla Zamandan Kazanç



19 Görsel OCR Nedir?



20 Görsel OCR Yardımıyla İK için Kargo Belgelerinin Kaydı



otomatik olarak forma sizin için dolduruyor. Her zaman fotoğraf çok düzgün olmayabiliyor, fiş buruşmuş olabiliyor vesaire. Onları bile artık anlayıp yorumlayabilecek hale geldi. Böylece yine bir manuel ve zaman alan işi bu sefer OCR teknolojisiyle ROBİ'ye hızlı yaptırmış olduk.

ROBİ'nin OCR tarafını da İnsan Kaynakları, Finans, Muhasebe ve Tedarik Zinciri'nde bunları kullanmaya başladık.

Bölüm 6: Yapay Zeka'nın Brisa'daki Dijital Dönüşüme Katkısı

Biz ROBİ'yi şu anda 11 farklı departman için kullanıyoruz. Yirmi iki tane proje hayata geçti. ROBİ bugüne kadar tabii her geçen saniye bu sayı artıyor ama 15.000 kez çalışmış durumda, 335 saat çalışmış aslında. Çalışanın vaktinden kazandırdığı süre bunun katbekat daha fazlası.

Böyle olunca birçok departmanda artık kullanılmaya başlayınca, insanlar da hani bir ROBİ ya da bu robot ne yapar daha iyi anlamaya başladılar. Böylece hatta bizim dijital dönüşümümüzünde bir elçisi oldu diyebilirim bir anlamda çünkü artık herkes ROBİ

21 Görsel Brisa'daki OCR Uygulamaları



22 Görsel Brisa'nın Bazı Bölümlerinde RPA ile Yapılan İşlem Sayısı





diyebiliyor. Kendi yaptıkları işte, eğer verimsiz gördükleri bir nokta varsa ya “bunu ROBİ yapabilir mi diye” bize geliyorlar, direkt hani bizim gitmemiz yerine. Ve artık öyle bir hayatlarının parçası haline geldi ki, eğer herhangi bir aksaklık, bir sorun olursa; bizim bilgi teknolojileri departmanından önce onlar fark edip bizi uyarıyorlar. O anlamda gerçekten nerdeyse bir şirket çalışanı gibi artık benimsenmeye başlandı.

ROBİ ile çalışan birçok sürecimiz var şu an ve bu da artarak devam ediyor. Fakat biz bunu çok Brisa’ da kalıcı kılmaya çalışıyoruz. Tabi bu teknoloji de gitgide evrilecek. Artık şirketin çevikleşmede, otomasyonda kullandığı ana araçlardan biri olmasını istiyoruz. Bunu sağlamak için de özellikle arka planda bu işin, teknolojinin kurumsal hafızasını geliştirmek önemli diye düşündük. ROBİ’nin, RPA projelerinin proje yönetimi ve işletmesiyle ilgili bir standart dökümantasyon oluşturduk. Bunu da şirket standartları arasına koyduk. Bir taraftan her bir proje, yürütülen süreç, her bir teknolojiyle ilgili yanında bir metadata oluşturduk. Bu da yine kurumsal hafızamıza katkıda bulundu.

Şimdi bu dijital dönüşüm hikayemiz de birlikte, ROBİ’nin de katkısıyla aslında birçok ödüller aldık



sektörden. Bu şekilde bizim için de aslında taçlandırma oldu. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi Bridgestone dünyası içerisinde hem bölgesel hem de global anlamda yönetim temelleri kategorisinde birincilik ödülüne layık görüldük.

Aslında biz RPA ile birlikte bile bir süreci ele aldığımızda, öncelikle o süreci daha nasıl yalınlaştırabiliriz, ona bakıyoruz. Yani sadece “mevcuttaki duruma RPA’ye uygulayalım” demiyoruz. Bunun yani süreçsel olarak olabilir, organizasyonel anlamda olabilir, yalınlaşma fırsatları varsa; bunları da mutlaka göz önüne alıyoruz. Bunun etkisini birçok alanda gördük aslında, yalınlaşmanın. Olabildiğince o bu siloları ortadan kaldırıp, süreçlerin daha hızlı ve şirketin daha çevik hale gelmesi için uçtan uca birçok konuyu bu şekilde ele aldık.

Aslında bu dijital dönüşüm yolculuğumuz içerisinde birçok değer fayda yaratırken, çalışanlarımıza iş süreçlerimize, verimlilik anlamında bir taraftan rekabet avantajı da yarattığımızı düşünüyorum çünkü bu çalışmalar sonrasında hem organizasyon olarak değişen pazar ve rekabet şartlarında daha hızlı adapte olabilmeye ve yanıt verebilme fırsatı bulduk. Bir taraftan da gerçekten hem bayilerimize, hem

müşterilerimize hızlı ve doğru bilgi sağlayarak bir rekabet avantajı yaratabildiğimizi düşünüyorum. Ve artık bu kavramların da şirket içerisinde çalışanlar tarafından daha çok benimsendiğini görüyoruz. Hani biz bu yolculuğa ilk başladığımızda birçok konu, böyle çok kavramsal, flu görünüyordu. “Acaba yapabilir miyiz”, “nasıl olur etkisi”, “nasıl olur” diye. Şimdi geriye dönüp baktığımızda, artık birçoğu daha basit görünüyor. Artık önümüzde yeni zorluklar, yeni hedefler var.

2018 yılı başında oluşturduğumuz yelkenlide şirketin öncelikli konularının her birinin yelkeninin birer parçası olarak koyduk. Şirketin ana gövdesi ise hedefleri, bütçeyi gerçekleştirme ve Brisa’nın başarısını devam ettirme şeklindeydi. Birçok alanda geliştirdiğimiz akıllı uygulamalar, ileri veren analitiği, RPA, ROBİ gibi teknolojiler; aslında bu yelkenlinin her tarafına etki etmeye başladı. Ticari konularda olsun, üretimde olsun, tedarik zincirinde, insan kaynaklarında, finasta, muhasebede.

Sonrasında da yelkenimiz bir ekleme yaptık 2019 yılıyla birlikte. Sadece belli hedefleri destekleyen projeler yerine, içerisinde yetkinlik gelişimi de olsun dedik. Çalışanlarımızın dijital okuryazarlığı, artık veriyle çalışma alışkanlığı, yeni teknolojileri kullanma

23 Görsel 2018 Yılı Şirket Stratejisi



24 Görsel 2019 Yılı Şirket Stratejisi





yetkinliği olsun dedik. Bir boyutu kurumsal iletişim oldu, yani bunu içerde yaptığımız lansmanlarla iletişimle birlikte, bu farkındalığı arttırmayı hedefledik. Sonra baktık ki aslında bu dönüşüm işi bir kültür dönüşümü. Bunu Akıllı Kültür adı altında bir rüzgar gibi, bütün yelkenleri, gemiyi ileriye iten bir rüzgar şeklinde konumlandırırdık.

Bugün ROBI'nin hayata geçmiş olması ve bizim bu şekilde artık başarılarımızdan bahsediyor olmamıza imkan veren gece gündüz farklı kaynaklardan bilgiler toplayarak teknolojinin oluşmasını sağlayan Bilgi Teknolojileri bölümümüze candan teşekkür ederim. Bahsettiğim gibi birçok farklı bölümle birlikte çalıştık. Bu bir ekip işi, kesinlikle yönetim ekibiyle birlikte bize bu dönüşümü ve Akıllı Kültür'ün stratejinin bir parçası olmasını sağlayan; tüm yönetim ekibiyle birlikte tüm ekibe candan teşekkürler. Gerçekten çok köklü bir dönüşüme imza attığımızı düşünüyorum. Bunun da arkası gelecek eminim. Bununla birlikte daha güzel işlere imza atacağız.

25 Görsel Brisa'da ROBI'ye hayat verenler





Bölüm 7

Yapay Zeka ile Dijital Dönüşüm Üzerine Soru ve Cevaplar

Soru 1 Brisa'nın 2018'de şirket içi süreçlerde denemeye başladığı RPA ve diğer yapay zeka uygulamaları nelerdir? Bu dijital dönüşümün şirkete getirdiği rekabetçi kazanımları özetleyiniz.

Dijital dünyanın etkilerini yaşamımızın her alanında giderek daha fazla hissediyoruz. Artık şirketler rekabetçi avantajlarını kaybetmemek ya da yakalayabilmek için akıllı makineleri ve yazılımları, Yapay Zeka (Artificial Intelligence – AI) ve Makine Öğrenmesi (Machine Learning – ML) yardımıyla yeni dünyaya dahil etmeye çalışıyorlar.

Vakada da gördüğümüz gibi, Brisa 2018'den itibaren pazardaki rekabetçi gücünü ve liderliğini sürdürebilmek için Yapay Zeka'yı iş süreçlerine dahil etmeye başlamıştır. Öncelikle iş süreçlerini daha yalın, daha verimli hale getirmiştir. Ayrıca müşterilerinin ihtiyaçlarına daha hızlı ve kolay yanıt verebilmeye başlamıştır. Çalışanlarını motive etmiş ve onların daha yaratıcı işlere odaklanmalarını sağlamıştır. Şirket ilk defa RPA - yani Robotic Process Automation teknolojisiyle Şubat 2018'de tanışır. RPA veya Robotik Süreç Otomasyonu esasında bir yazılımdır. Yapay Zeka ise, RPA'yi de içine alan şemsiye kavramdır. RPA'i işi yapana; Yapay Zeka'yı işi düşünüp tasarlayana benzetebiliriz.

26 Görsel

Dijital Dünyanın Etkileri

- ☐ Rekabetçi avantaj için Yapay Zeka (Artificial Intelligence – AI) ve Makine Öğrenmesi (Machine Learning – ML)
- ☐ Brisa 2018'den itibaren pazardaki rekabetçi güç için Yapay Zeka'yı iş süreçlerine dahil etmeye başlar.
- ☐ İş süreçlerini daha yalın, daha verimli hale getirir.
- ☐ İhtiyaçlara daha hızlı ve kolay yanıt verebilmek.
- ☐ Çalışan motivasyonu.

17

27 Görsel



Her seferinde aynı şekilde tekrarlayan, çok el oyalayan ve dikkat isteyen işleri, algoritma yardımıyla adım adım tanımlayabildiğimiz zaman, bunu bir robota da öğretebiliriz. Sonrasında robot söz konusu işlemi hatasız olarak, hiç yorulmadan ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilir. Böylelikle Brisa’da hataya açık birçok işlem ROBİ’ye delege edilir.

Brisa, RPA’in yanı sıra, şirket süreçlerini daha verimli kılmak için chatbot teknolojisinden de yararlanmaya başlar. Ve tüm bu farklı teknolojileri ROBİ’de birleştirir.

Chatbot bir yapay zeka yazılımıdır. Bu yazılımla, kullanıcı makineden telefon, mobil aplikasyon, internet veya mesajlaşma yoluyla “konuşarak” bilgi alır; sesli veya yazılı iletişim yapabilir. Siri ya da Aleksa en çok bilinen chatbot uygulamalarındandır. Brisa’da chatbot uygulamasıyla, satış teşkilatının dışında tüm şirket çalışanları, farklı bir platforma giriş yapmadan, bilgisayardan veya telefonlarından bir arkadaşlarıyla konuşur gibi, ROBİ ile iletişime geçerek izin formu doldurabilmekte, şifre değiştirebilmekte, hatta haftalık yemek listesini öğrenebilmektedirler. Yani artık ROBİ “konuşabilmektedir”.

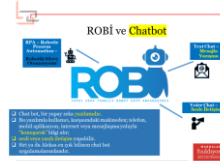
28 Görsel



29 Görsel



30 Görsel

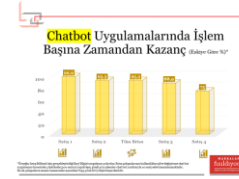


ROBİ chatbot uygulamaları sayesinde eskiye oranla her bir işlemi yaparken %99,9-75 arasında zamandan tasarruf sağlamaktadırlar. Örneğin Satış Bölümü'nün gerçekleştirdiği Bayi Bilgisi sorgulama uygulama öncesinde, 5 dakikada (300 saniyede) yapılırken; şimdi aynı işlemler chatbot yardımıyla 20 saniyede tamamlanmaktadır. Bu da çalışanların zaman kazanımları açısından %99,9'luk bir iyileştirmeye denktir.

Brisa RPA ve chatbot'tan sonra, OCR (Optical Character Recognition) ya da Görüntü İşleme'den de yararlanır. OCR, dijital kamera yardımıyla elde edilmiş PDF formatında ya da taranmış görüntü içeren her türlü belgeyi; makineler tarafından okunabilir veriye çeviren bir teknolojidir. Sonuçta bu şekilde ROBİ'ye bir de “görme” özelliği de eklenmiş olur.

Böylelikle Brisa'da bir yılda 11 farklı departmana ait toplam 22 proje uygulamaya konur. Bunlardan 14'ü RPA'den, 6'sı chatbot'tan, 2'si de OCR teknolojisinden faydalanmaktadır. Sonuçta departmanlar somut faydalarını yaşayarak gördükçe, giderek daha fazla bu uygulamaları iş süreçlerine entegre etmeye başlarlar.

31 Görsel



32 Görsel



33 Görsel



2018 itibariyle Brisa'da atılmaya

başlanan bu adımlarla, dijital dönüşüm şirketin sadece belli departmanlarında değil; tamamında hissedilmeye başlanır.

Brisa 2018'in başında hazırladığı yıllık strateji dokümanında, şirketin hedeflerini yelkenli benzetmesiyle açıklar. Yelkenlinin tabanında yer alan “insan”, aynı zamanda şirketin dijital dönüşümünü içermelidir. Gücünü ise “büyüme”den, “yenilik”ten ve “ihracat”tan almalıdır.

Brisa 2018’de geçirdiği bu dijital dönüşüm sayesinde, 2019 yıllık stratejisini hazırlarken yelkenlinin rotasını belirleyen rüzgarı “Akıllı Kültür” diye adlandırır. Çünkü dijital teknolojiler şirketin kültürüne baştan sonra entegre olarak, çalışanların hayatlarına dokunabilmiş ve hatta şirket kültürünü dönüştürmeye başlamıştır. Dolayısıyla RPA, chatbot, OCR gibi kullanılan teknolojiler yardımıyla şirket hızla değişen pazar koşullarında daha çevik hareket etmeye başlamış ve pazar ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilmiştir. Tüm bu artılar ise Brisa’ya pazarda önemli bir rekabetçi avantaj sağlamıştır.

Soru 2 Şirketlerin RPA’i uygulamaya koymaları neden zordur? Brisa’daki RPA uygulamalarını hatırlayarak, şirketin stratejilerinde RPA kullanımının hangi aşamada olduğunu tartışınız.

RPA girişiminin bir şirkette başarılı olabilme koşullarını: “stratejik düşünme”, “doğru başlangıç yapma”, “RPA uygulamalarını hızla kuruma mal edebilme”, “açık ve net

34 Görsel



35 Görsel



20

36 Görsel

RPA ile Başarabilmek için

- ❑ "Stratejik düşünme",
- ❑ "Doğru başlangıç yapma",
- ❑ "Hızla kuruma mal edebilme",
- ❑ "Açık ve net bilgilendirme" ve
- ❑ "Sürekli inovasyona açık olma"
- ❑ Farklı disiplinlerden bir takım
- ❑ İşletmenin makro hedeflerine odaklanarak,
- ❑ Yeni iş yapış şekillerini sorgulaması şarttır.

bilgilendirme” ve “sürekli inovasyona açık olma” şeklinde özetleyebiliriz. RPA’ın şirketlerde başarıyla uygulanabilmesi için, öncelikle farklı disiplinlerden gelen kişilerden bir takımın oluşturulması, bu takımın işletmenin makro hedeflerine odaklanarak, her konuda yeni iş yapış şekillerini sorgulaması gerekmektedir.

Büyük organizasyonlarda değişim her zaman için zordur. O nedenle zamana yayılır. Her hangi bir şirket için RPA’ın gerçek manada kendisini belli etmesi, kullanımının optimize olması 3-4 yıl sürmektedir. Her ne kadar RPA, inovasyona inanan şirketlerde yapısal değişimi harekete geçirmede önemli bir görev üstlense de; RPA tek başına değişimi gerçekleştiremez. Ancak değişimin gerçekleşebilmesi için yöneticilerin ellerine önemli bir araç verir, yani yönetsel erki tamamlar. RPA’ın başarılı olabilmesi ve sadece tekil bir, iki departman tarafından kullanılmayıp; tüm şirkete yayılabilmesi için şirket üst yönetimi “otomasyonla değişim strateji”sini çok önceden belirlemiş olmalıdır.

Willcocks et al. (2019) yayınladıkları kitapta, RPA kullanımının şirket stratejisine nasıl entegre edilebileceğine dair önemli ipuçlarına yer vermektedirler İlk başta RPA kullanmaya başlayan şirketler, RPA için yaptıkları yatırımların geri dönüşlerini merak ederek işe başlarlar. Bu aşamada sürekli “hesapverebilirlik” sorgulanır.

37 Görsel

Değişim En Zoru

- ☐ Genelde zamana yayılır
- ☐ RPA’nın kullanımının optimize olması için 3-4 yıl
- ☐ Ama RPA tek başına yeterli değil.
- ☐ Değişim için önemli bir araçtır. Yönetsel erki tamamlar.
- ☐ Tüm şirkete yayılabilmesi gerekir.
- ☐ Şirket üst yönetimi otomasyonla değişim strateji”sini önceden belirlemeli.

21

38 Görsel: RPA ile Stratejik Olma (4)



MARKALAR
fisıldıyor
dijital vaka kütüphanesi

İkinci evrede RPA kullanarak şirkete kazandıracakları tasarruflar, maliyetleri ne kadar minimize edebilecekleri önem kazanır. Bu aşamada doğru ve yanlış birçok uygulamayı denerler, risk alırlar. 1. evreden 2. Evreye geçiş, şirketler için aynı zamanda hızlı bir öğrenme sürecidir.

Üçüncü evrede ise RPA'ın sonuçlarından çalışanlar, şirket ve hissedarlar kazançlı çıkar. Bu aşamada artık RPA şirket içinde daha geniş ölçekte kullanılmaya başlanır ve öğrenme eğrisinin eğimi azalır. Şirket artık, daha önceki bilinmezliğin beraberinde getirdiği tedirginliğini yavaş yavaş geride bırakmıştır.

Dördüncü evre ise, RPA şirketteki diğer inovasyonlarla entegre edilerek, şirket içinde yaygınlaşır ve kurumsallaşır.

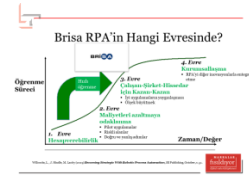
Bu bilgiler ışığında Brisa'nın son oniki ayda RPA ile gerçekleştirdikleriyle, hızlı bir şekilde 1. ve 2. evreleri tamamladığını ve 3. evrenin başına ulaştığını söyleyebiliriz.

Soru 3 Pazar lideri markaların, lider pozisyonlarını koruyabilmek için uyguladıkları stratejiler nelerdir? Brisa 2018 ve 2019'da bu stratejilerden hangilerini uygulamaya koymuştur?

Biliyoruz ki rekabet her geçen gün giderek daha da artıyor ve markalar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli



39 Görsel: Brisa RPA'nın Hangi Evresinde



40 Görsel

Artan Rekabet

- ❑ Şirketler ancak rekabetçi avantajlarını **özellikle** **finansal** başarıyla olurlar.
- ❑ Müşteri ihtiyaçlarını çok iyi anlamaları ve kendilerini **özellikle** **konumlandırmaları** gerekir.
- ❑ Ama sadece bu da **yeterli** **değildir**.
- ❑ Rakiplerine kıyasla müşterileri için **daha fazla değer** ve fark yaratmaları **gerekir**.
- ❑ Şirketler ayrıca **rekabet avantajı** sağlamak yakından ilgililer.
- ❑ Sonuçta da her marka/ şirket kendisi için en doğru olan rekabet stratejisini belirler.
- ❑ Yani **rekabet** **her** **şirket** **ve** **zaman** **ilimi** **çin** **benimsenecek** **strateji** **birlikli** **gösterir**.
- ❑ Ayrıca **stratejiler** **de** **sabit** **kalmaz**.
- ❑ Her marka/ şirket ve zaman ilimi için benimsenecek strateji farklılık gösterir.



yenilikçi çözüm arayışındalar. Bunun için şirketlerin müşteri ihtiyaçlarını çok iyi anlamaları ve zaman içinde değişen ihtiyaçlara yanıt verebilecek şekilde kendilerini geliştirmeleri gerekir. Ama sadece bu da yeterli olmaz. Rekabetçi avantajı yakalayabilmeleri için şirketlerin rakiplerine kıyasla müşterileri için daha fazla değer yaratmaları önkoşuldur. Bu nedenle şirketler ayrıntılı rakip analizi yaparak, rakiplerinin her adımını yakından izlerler. Rakip analizi sonrasında da her marka/şirket kendisi için en doğru olan rekabet stratejisini belirler. Dolayısıyla tek bir doğru rekabet stratejisi yoktur. Ayrıca stratejiler de sabit kalmaz. Her marka/şirket ve zaman dilimi için benimsenecek strateji farklılık gösterecektir.

Michael E. Porter'ın **Competitive Strategy** adlı kitabında ortaya koyduğu gibi, geleneksel anlamda en temel rekabet stratejileri şöyle özetlenebilir:

- 1) Maliyet avantajı varatanlar** Yani üretim maliyetlerini minimize ederek, rakiplerine göre fiyat avantajı varatanlardır.
- 2) Farklılık varatanlar** Teknoloji Müşteriler, farklı oldukları için bu tarz ürün ve hizmetlere daha fazla fiyat ödemekten kaçınmazlar.
- 3) Odaklananlar** Belli bir segmentin ihtiyaçlarına odaklanarak, pazarın en iyisi olmayı seçenlerdir.

41 Görsel

23

En Bilinen Rekabet Stratejileri

Michael E. Porter'ın **Competitive Strategy** adlı kitabındaki en temel rekabet stratejileri:

Maliyet avantajı varatanlar: Üretim maliyetlerini minimize etmek ve müşteriye daha düşük fiyatla ürün satmak.

Farklılık varatanlar: Teknoloji, müşteriye farklı ürün ve hizmetler sunarak, müşteriler, farklılıkları nedeniyle daha fazla fiyat ödemekten kaçınmazlar.

Odaklananlar: Bir ürün grubu için sadece belli bir segmentin ihtiyaçlarına odaklanarak, pazarın en iyisi olmayı seçerler.

Çok farklı rekabet stratejileri, genellikle **genel pazarı hedef rekabet**.

Şirketler için dikkat edilmesi gereken konu, belli bir rekabet stratejisinde karar kılmaktır. “Orta yol”u seçen şirketler, genelde pazar başarısı elde edemezler.

Öte yandan Brisa gibi pazar lideri olan şirketlerin genelde daha fazla uyguladıkları rekabet stratejisi, müşterilerine her daim daha iyi ürün ve hizmet sunmaktır. Bunu da ancak değer yaratarak sağlayabilirler. Değer yaratabilmenin yollarından biri Brisa’nın da uyguladığı **operasyonel mükemmeliyettir**.

Bu yolu seçen şirketler, üretim maliyetlerini düşürerek, daha yalın süreçler ve verimli işleyen tedarik zincirleri kurarak liderliklerini devam ettirirler. Brisa, bölümlerinde yapay zekanın kullanımını özendirerek, tüm çalışanların iş süreçlerine ROBİ’yi dahil ederek bunun iyi bir örneğini oluşturmuştur. Çünkü lider bir markanın liderliğini sürdürebilmesi için, toplam pazarı büyütmesi ve hatta pazar payını artırması gerekir. Brisa da 2017 itibariyle pazar liderliğini sürdürebilmek için teknolojiyen, inovasyondan güç alarak “Cesaretle yola devam” etmektedir.

Yine bir başka vakada buluşmak üzere, şimdilik hoşçakalın.

42 Görsel

Brisa’nın Seçtiği Yol

- ❑Brisa güçlü pazar lideri, süreçlerine her daim daha iyi ürün ve hizmet sunması sürdürülebilir kılması zorundadır.
- ❑Brisa da ancak **değer yaratarak** sağlayabilir.
- ❑Değer yaratabilmenin yollarından biri Brisa’nın da uyguladığı **operasyonel mükemmeliyettir**.
- ❑Üretim maliyetlerini düşürerek,
 - ❑daha yalın süreçler ve
 - ❑verimli işleyen tedarik zincirleri kurarak liderliklerini devam ettirir.
- ❑Brisa tüm bölümlerinde **yapay zekanın** kullanımını özendirerek,
 - ❑tüm çalışanların iş süreçlerine ROBİ’yi dahil etmiştir.
- ❑Çünkü lider bir markanın liderliğini sürdürebilmesi için,
 - ❑toplam pazarı büyütmesi veya hatta pazar payını artırması gerekir.
- ❑Brisa da inovasyonla liderliğini sürdürebilmek için teknolojiyen, inovasyondan güç alarak “**Cesaretle yola devam**” etmektedir.



Vakada bize içerik desteęi sağlayan
Brisa Yazılım Uzmanları Muzaffer Atçeken, Elif Akay,
İsa Kedikoęlu, Zehra Kılıç, Berk Yılmazer'e,
Brisa Bilgi Sistemleri Müdürü İlker Şahin'e,

Vakada kullanıcı deneyimlerini paylaştan
Brisa Pazarlama Fiyatlandırma Uzmanı Irmak Çiğdem'e,
Brisa Lojistik Uzmanı Ayşe Ece Saatçioęlu'na,

Projeyi başlatan ve tüm süreci koordine eden
Brisa Kurumsal İletişim Uzmanı Gamze Sifoęlu
Brisa Kurumsal İletişim Müdürü Aylin Erdil'e ve
Brisa Yönetim Sistemleri Müdürü Ekim Özaydın Yeni'ye,

Projeyi hayata geçiren
Brisa CIO Tekin Gülşen'e,
Brisa CEO Cevdet Alemdar'a
sonsuz teşekkürlerimizle.



Kaynakça

- Burgess, A. (2018) *The Executive Guide to Artificial Intelligence: How to identify and implement applications for AI in your organization*, Palgrave Macmillan, 1st ed.
- Kotler, P., H. Kartajaya, I. Setiawan (2017) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons
- Marr, B., M. Ward (2019) *Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems*, John Wiley & Sons
- Pradeep, A.K., A. Appel, S. Sthanunathan (2019) *AI for Marketing and Product Innovation: Powerful New Tools for Predicting Trends, Connecting with Customers, and Closing Sales*, John Wiley & Sons
- Schwab, K. (2017) *The Fourth Industrial Revolution*, Portfolio Penguin
- Willcocks, L. P., J. Hindle, M.C. Lacity (2019) *Becoming Strategic with Robotic Process Automation*, SB Publishing

26

Önerilen Video'lar

- Robotic Process Automation (RPA): how does it work?
<https://www.youtube.com/watch?v=xW95yb6J1eU>
- Robotic Process Automation | Steve Shepley | Exponential Manufacturing
<https://www.youtube.com/watch?v=mdWLEHTNjXY>
- Robots Will Steal Your Job, but That's OK | Federico Pistono | TEDxVienna
<https://www.youtube.com/watch?v=kYIfcZcXA9U>
- Gartner Predicts 2020: RPA Renaissance Driven by Morphing Offerings and Zeal for Operational Excellence
<https://www.uipath.com/>
- Porter's Generic Strategies - Choosing Your Route to Success
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm



Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.’nin tescilli markasıdır.

Proje Fikri ve Tasarımı
Brisa ROBİ Vaka İçeriği

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi

Prodüksiyon
Müzik

ElaPro Ajans / Nuri Çolakoğlu
Rondo alla Turca (Mozart) Muzikotek / Boosey Classics

Ders Notları Seslendirme

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi

Elİzi İLETİŞİM
DANIŞMANLIK



[www. markalarfisildiyor.com.tr](http://www.markalarfisildiyor.com.tr)

Şubat 2020

Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır.