



Yapay Zeka ile Dijital Dönüşüm – BRİSA

Bölüm 1: Şirketler ve Yapay Zeka

Dijital dünyanın etkilerini yaşamımızın her alanında giderek daha fazla hissediyoruz. Her geçen gün yaşadıklarımız, bize artık hiç bir şeyin eskisi gibi olmayacağını tekrarlıyor. Artık şirketler de rekabetçi avantajlarını kaybetmemek ya da yakalayabilmek için görünen ve görünmeyen bu akıllı makineleri ve yazılımları yeni dünyaya dahil etmeye çalışıyorlar. Bu nedenle şirketlerden Yapay Zeka (Artificial Intelligence – AI) ve Makine Öğrenmesi (Machine Learning – ML) kullanımına dair sürekli yeni örnekler duyuyoruz ve hatta kendi yaşamlarımızda bunları bizzat deneyimliyoruz.

Biz de Brisa olarak üretim ve satış şirketinden, inovatif çözümlerle uçtan uca mobilite çözümleri sunan bir şirkete dönüşebilmek ve 2018 itibariyle günlük iş yaşamımızın daha büyük bir parçası haline getirebilmek için Yapay Zeka'yı iş süreçlerimize ve dolayısıyla günlük iş yaşamımıza dahil ettik. Bu atılımlar Brisa'ya pazarda rekabetçi avantaj sağladı. İş süreçlerimizi daha yalın, daha verimli kılarken; bir yandan da müşterilerimize katma değerli ürün ve hizmetler sunmada şirkette önemli bir kaldıraç görevi üstlendi. Çalışanlarımızı motive etti ve onların daha yaratıcı işlere odaklanmalarını sağladı.

Brisa'daki dijitalleşme 2018'den başlayarak günlük hayatımızın bir parçası oldu.

Burada insan-teknoloji ilişkisinden de söz etmek istiyorum. Şirketlerde değişim rüzgarları eserken kritik unsurlardan biri de, çalışanların teknolojiyi kontrolleri dışında bir faktör olarak algılamamaları. Çünkü insanoğlu teknolojinin faydalarını maksimize edebilecek güçte. Yoksa teknoloji bize dayatılan, bizim de kabul ettiğimiz ya da reddettiğimiz bir unsur değil.

Unutmayalım ki, Yapay Zeka, Makine Öğrenmesi de insanoğlunun eseri! İnsanoğlu ve dolayısıyla şirketler teknolojiye yön verme potansiyeline sahip. Yeter ki bunun için istekli olsunlar ve bizim şirketimizde olduğu gibi, gecikmeden teknolojiyle işbirliği yapma konusunda gerekli adımları atabilme cesaretini gösterebilirler.



Bölüm 2: Brisa'da Üretim Şirketinden İnovasyon Şirketine Doğru

Brisa, Türkiye'nin en değerli markalarından biri olarak, 2018'de 53 milyon dolarlık marka değeriyle Avrupa'nın önde gelen lastik üreticileri arasında yer almakta. Türkiye'de satılan her üç lastikten biri Brisa markalarına ait ve Brisa uzun yıllardır lastik pazarının lider markası olmayı sürdürmekte.

Brisa'nın temelleri daha 1974'de bir Sabancı Holding kuruluşu olarak Lassa markasıyla atıldı. 1988'de ise Sabancı Holding ve Bridgestone Corporation ortaklığı ile Brisa adını aldı. Başından beri amacımız hep katma değerli üretim yapmak oldu. Şirketimiz, kuruluşundan bugüne 1.8 milyar Dolarlık yatırım yaptı. İzmit'te ve 2018'de devreye giren Aksaray'da iki üretim tesisimiz bulunmaktadır. Sadece Aksaray fabrikası için yaptığımız yatırım 300 milyon Dolar. Yaklaşık üç bin çalışmamız ve yurt içinde 1.500 kadar satış noktamız ile 2019'de 3,5 milyar TL'i aşan satış elde ettik. Yüzde 100 yerli Lassa markalı lastiklerimizi 80'den fazla ülkede, altı bin satış noktasında satmaktayız.

2

Brisa olarak hem markalı ürünler hem de hizmetler sunuyoruz. Otomobil, hafif ticari araç, otobüs, kamyon, tarım ve iş makinası lastiklerinde Bridgestone, Lassa ve Dayton markalarımızla; endüstriyel makina lastiklerinde Kinesis ve tarım lastiklerinde Firestone markalarıyla üretim yapıyoruz. Toplam 1800 çeşit lastiği pazara sunuyoruz. Fakat kendimizi sadece lastik üreten bir şirket olarak görmüyoruz. Daha çok, sunduğumuz hizmetler ve toplam çözümlerle müşterilerimize değer katmaya çalışıyoruz.

Dolayısıyla hem ürün hem de hizmet yelpazemiz genişliyor. Örneğin Otopratik ve Propratik ile araçlar için hızlı bakım hizmetinden, Lastik.com.tr ile internetten satışa, Profleet ile filo hizmetlerine, Lastik Oteli ile lastik saklama hizmetine, hatta Brisa Akademi ile lastik konusunda eğitime kadar uzanan markalı hizmetlerimiz mevcut.

Günümüzde sadece ürün satmanın yeterli olmadığını ve hizmetlerin giderek önem kazandığını biliyoruz. Pazarda rekabetçi avantajımızı sürdürebilmek için, bu doğrultuda sürekli yenilikçi fikirler üretmeliyiz. O nedenle inovasyon yolculuğumuzda, teknolojiyi sadece üretime değil; Yapay Zeka yardımıyla baştan aşağı tüm iş süreçlerimize entegre etmeye başladık.



Bölüm 3: Brisa'nın 2018 Stratejisi ve Dijital Dönüşüm

Üretim şirketinden inovasyon şirketine dönüşebilmek ve rekabetçi gücümüzü sürdürebilmek için 2017'den başlayarak dijital dönüşümü şirketin süreçlerine dahil etmeye başladık. Bunun için öncelikle tüm şirkette bir farkındalık yaratmamız şarttı. Bu, ek bir proje gibi düşünülmemeliydi. Tam tersine, şirketin dokularına işlemeli; yapılan her işin belkemiğini oluşturmalıydı. Çünkü dijitalleşme demek, şirket için verimliliğin artması, yapılan işlerin veriye dayalı, hatasız ve daha çevik yapılması anlamını taşıyordu. Verimlilik artışı aynı zamanda çalışanlarımız için de ayrı bir motivasyon kaynağı olacaktı. Eğer onları sürekli aynı şekilde tekrarlayan, rutin ve el oylayan, dikkat isteyen ve hataya açık işlerden kurtabilirsek; zamanlarını daha yaratıcı işlere ayırabilecekler, daha çok iş tatmini sağlayacaklardı. Bunun da hem çalışanlarımıza bireysel anlamda, hem de şirketimize makro düzeyde getirisi ortadaydı.

Bu doğrultuda şirket olarak 2018 stratejimizi ortaya koyarken, yelkenli benzetmesini kullandık. Denizde yol alırken her yıl olduğu gibi, 2018'de de kutup yıldızımızı pazarda "tartışılmaz liderlik" olarak belirledik. Yelkenimizi bir arada tutan, birincil önceliğimiz, "insan" olmalıydı.

3

Yelkenlerimizdeki gücü ise "büyüme"den, "yenilik"ten ve "ihracat"tan almalıydık. Dijital dönüşümü de "insan" ögesinin içinde, yelkenimizin olmazsa olmazı olarak görüyorduk. 2018'de Brisa'da dijital dönüşüm için yaptıklarımızla, tam bir yıl sonra, 2019 Stratejimizi hazırlarken, bu dijital dönüşümün adını Brisa'da "Akıllı Kültür" olarak değiştirebilecek noktaya erişecektik.

Bölüm 4: Bütünsel Yaklaşımla İş Süreçlerini Yeniden Tanımlama

Peki bu dijital dönüşümü nasıl yapabiliriz? Hiç bir zaman işe, "teknoloji için teknoloji" açısından bakmadık. Tam tersine, önceliğimiz hep şirketin ve bölümlerin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek ve çalışanların yetkinliklerini artırabilmek oldu. Onun için tüm süreçlerimizi gözden geçirdik, gerekli gördüklerimizi yeni baştan tanımladık ve yalınlaştırdık. Bunun için de Bilgi İşlem Departmanımızın koordinasyonunda, tüm yapılanlara soru işareti ile yaklaşmaya, "daha nasıl iyi yapabiliriz" diye sormaya başladık. Dünyada da yeni yeni aralanmaya başlanan dijitalleşmenin kapılarını Brisa için nasıl açabiliriz diye kendimize sorduk. Bunu ödev edindik. İlk etapta verimsiz, tekrar eden manuel süreçlerimizi yazıya döktük, hatta videoya çektik. Böylelikle geçerliliğini yitirmiş uygulamaları, süreçteki darboğazları ve en çok el



oyalayan işleri daha net ortaya koymuş olduk. Yani her şeyden önce süreçlerimizi yeniledik, standardize ettik ve yalınlaştırdık diyebilirim.

İşte tam da bu noktada, çalışanlarımızın yaratıcılıklarını ön plana çıkaracak şekilde, onların sahipliği ve katılımıyla yeni dijital teknolojilerden yararlanma yolunu seçtik. Bunun için öncelikle tüm birimlerimizin, bölümlerimizin kendi fonksiyonları dışında; şirket hedeflerini bütünsel olarak görmeleri gerekiyordu. Her birimiz, tüm şirket sorunlarından haberdar olarak, bu sorunları kabul ederek yeni çözüm yolları üzerinde çalışmaya başlamalıydık. Nitekim öyle de oldu. Tüm çalışanlarımız sorunları gördüler ve iyileştirebilmek için yapılacak çok şey olduğunu hep beraber içselleştirdik. Artık hepimiz aynı hedefe kilitlenmiştik. Yolumuz uzundu, ama en umutsuzluğa düştüğümüz zamanlarda birbirimize Brisa'nın sloganını hatırlattık ve "Cesaretle yol alırız" dedik!

Bölüm 5: 2018'de ROBİ Doğuyor

İşe, IT bölümümüzün organize ettiği bir dizi toplantıyla başladık. Şirket ilk defa RPA - yani Robotic Process Automation teknolojisiyle Şubat 2018'de tanıştı. RPA veya Robotik Süreç Otomasyonu esasında bir yazılım. Yapay Zeka'yı ise, RPA'yi de içine alan şemsiye kavram olarak düşünebiliriz. RPA'ı işi yapana; Yapay Zeka'yı işi düşünüp tasarlayana benzetebiliriz. Algoritma olarak ne yapılacağını adım adım tanımlayabildiğiniz zaman bunu bir robota da öğretebiliyorsunuz ve sonrasında robot aynı işlemi hatasız ve otomasyona bağlı olarak gerçekleştiriyor.

Bu noktada hem kısa, hem robotları ve dijital dünyayı çağrıştırdığı için ROBİ ismini kullanmaya başladık ve ROBİ artık bizim metal yakalı çalışma arkadaşımız oldu. ROBİ bünyesinde RPA, chatbot ve OCR - Optical Character Recognition yani Görüntü İşleme özelliklerini barındırıyor. ROBİ uzun zaman alan ve tekrar eden işlerimizin makine tarafından yapılmasını sağlayarak, verimliliğimizi artırıyor. ROBİ'nin çalışması için ROBİ'ye e-posta atmamız, saat kurmamız, onunla yazışmamız hatta konuşarak iletişime geçmemiz mümkün.

RPA'ın ikinci önemli özelliği ise, sistemin tamamen dışarıya kapalı olduğu ve entegrasyonun mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkıyor. Böyle sistemlerden veri alamıyorsunuz, ya da



data veremiyorsunuz. Eskiden bu işlemi ancak bir insan bilgisayar başına oturarak gerçekleştirebiliyordu. RPA teknolojisi yardımıyla ROBİ, aynen bir insan gibi, bilgisayar başına oturup sisteme giriyor, veriyi alıyor ve ilgili yere yazıyor. IT departmanımız, Ocak 2020 itibarıyla Brisa'nın 11 farklı bölümü için ROBİ uygulaması geliştirmiş bulunuyor. Bu bölümler: Tedarik Zinciri'nden, Üretim'e, Teknoloji'den Kalite Kontrol'e, Pazarlama'dan OE'ye, İhracat'a, Satış'a, Muhasebe'ye, Finans'a ve İnsan Kaynakları'na kadar uzanıyor.

Gördüğünüz gibi, her bir birim için ROBİ'den yararlanarak ortaya koyduğumuz uygulamalar birbirinden çok farklı. Ortak özellikleri, o bölümde çalışan kişilerin hayatlarını kolaylaştırması, yapılan hata oranını sıfıra indirmesi, tekrar gerektiren işlerde yaklaşık 15 kat hız sağlaması ve 7/24 çalışabilmesi. Birimler arasında işlerin niteliğine göre ROBİ'nin sağladığı adamgün tasarrufu da değişmekte. Örneğin Ar-Ge Laboratuvarı Test Talebi Raporlama uygulaması Teknoloji bölümüne ayda 40 günadam kadar bir zaman tasarrufu sağlayabildiği gibi; İhracat bölümü için yapılan fiyat tanımlama uygulaması ayda 2 saat gibi bir tasarruf sağlayabilmekte. Daha da önemlisi 16 uygulamada her işlem başına eskiye göre kazanılan zaman %50-98,6 oranında iyileşme gösterdi.

5

Burada sadece iki farklı örneği ayrıntısıyla anlatarak, Yapay Zeka kullanımının toplam şirketimize yarattığı katma değeri somut olarak sizlere göstermek istiyorum.

İlk olarak Pazarlama bölümümüzün 3.000'den fazla ürün, 10 tane satış kanalı, 3 farklı markamız için gerçekleştirdiği SAP'de fiyat güncelleme işlemlerini ele aldık. Bu işlem manuel olarak, ayda ortalama iki üç kez yapılan ve her seferinde bir buçuk, iki gün süren bir işlemdi. Döviz kurlarının değiştiği dönemlerde ayda altı, yedi kere fiyat güncellemesi yaptıkları oluyordu. Her seferinde fiyatları SAP'den indirip, fiyat değişikliğini uygulayıp, Excel'i belli bir formata getirip, tekrar SAP'e yüklüyorlardı. İşlem otomasyona ve dolayısıyla RPA'e çok yatkındı. Robot sistemleriyle Brisa'nın sistemlerini entegre edebilmek için beş ayrı lokasyonda altı kişilik bir ekiple, bir ay çalıştık. Sonuçta 9 saatte yapılan işlemi, şimdi ROBİ 4 saatte gerçekleştiriyor. Bu da Pazarlama Bölümümüz için ayda minimum üç gün gibi bir kazanç sağladı. Bu ilk pilot uygulamada gönüllü olan Pazarlama Fiyatlandırma Uzmanı'mız Irmak Çiğdem, Brisa'da SAP'i



kullanan herkesin bu fiyatları esas aldığını ve dolayısıyla bu RPA işleminin şirkette çok kişiyi ilgilendirdiğini söylüyor.

Bir diğer ROBİ uygulamasını, Tedarik Zinciri bölümü için denizyolu ile gelen hammaddelerin tahmini varış tarihlerinin otomatik güncellenmesi için gerçekleştirdik. Üretim için tam zamanında tedarik (just in time) kritik öneme sahip. Bir de toplam 1800 çeşit lastik ürettiğimizi düşününce sürecin karmaşıklığı daha net anlaşılabilir.

Ayrıca hammaddemizin %88'i deniz yoluyla Uzak Doğu'dan geliyor ve doğal olarak zamanında tedarikte risk payı artmış oluyor. Stoksuz kalarak üretimi durduramayız. Ama stoksuz kalmamak için gereğinden fazla stok bulundurarak, maliyetleri de artırmamalıyız. Konu hammadde ihtiyaç planını etkilediğinden, Uzak Doğu'dan deniz yoluyla gelen sevkiyatları adım adım izlememiz gerekiyor. Brisa'ya yılda 2.400 kadar deniz sevkiyatı yapılıyor ve gecikme riski taşıyanlar yaklaşık yüzde 5. Eskiden dört kişi ortalama günde 450 kez sevkiyatın varış tarihini beş ayrı taşımacılık şirketinin websitesinden manuel olarak kontrol ediyordu.

Bu işi ROBİ'nin yapabilmesi için önce SAP'deki ve denizyolu taşıma şirketlerinin web sayfalarındaki ilgili parametreleri belirledik ve gerekli bilgilerin SAP'de hangi alanlara yazdırılacağını tanımladık. Süreçle ilgili birimlere her gün gönderilecek e-posta içeriklerini tek tek yazdık. Taşıma şirketleri kendi web sitelerinde içerik güncellemesi yaptıklarında, biz de kendi bilgilerimizin otomatik olarak güncellenmesini sağladık. ROBİ şimdi SAP'den tüm sevkiyatlarımızın raporunu çekiyor ve o raporun içinde sevkiyat takip numarasını kullanarak, aynen kargo takibi yapar gibi, taşıma şirketlerinin web sitelerine girerek, tek tek sorguluyor. Taşıma şirketlerinin web sitelerindeki son güncellenmiş tarihleri alıp, SAP'de güncelliyor. Sonrasında ilgili birimlere "güncellendi" mesajı yolluyor. Güncelleme yapılamadıysa, onu da haber veriyor. Onun ötesinde diyelim, varış tarihi iki gün aşağı ya da iki gün yukarı değişti. O zaman da ilgili kişilere otomatik olarak uyarı e-postası yolluyor.

Defalarca hata almamıza rağmen sonunda deniz yolu sevkiyatlarını ROBİ ile uyumlu hale getirdik ve ROBİ ile bu projeyi uygulayabilen ilk Türk şirketi olduk. Sonuçta:

- Riskli hale gelen sevkiyatları önceden fark ederek, önlem almak için zaman kazandık,
- Hammadde kıtlığı nedeniyle fabrikanın durma riskini neredeyse sıfıra indirdik,
- Üretim planlamada etkin stok kontrolü sağlayarak, işletme sermayesinin iyileştirilmesine katkıda bulduk.



Bir diğerk deyişle, RPA'nin sağladığı katkıların yansımalarını, 2018'in başında hedeflediğimiz gibi görmeye başladık.

Bölüm 6: ROBİ ile Chatbot Uygulamaları

2019 başında Google'ın Dialogflow adlı ürününün Türkçe'ye çevrilmesiyle, ilk chatbot'umuzu kendimiz geliştirmeye karar verdik. O tarihte Dialogflow yurt dışında da çok az kullanılıyordu. Yaklaşık iki ay çalışarak geliştirmeyi yaptık ve kullanıma açtık. Hatta farklı teknolojileri bir arada kullanmayı deneyen ilk firmalardan Brisa'da Şubat 2020'de chatbot'u ağırlıklı olarak satış teşkilatı için kullanıyoruz. Tüm şirketin verimliliğini etkileyen konulardan biri, satış yöneticilerinin mobil uygulamalarımızı kullanırken yaşadıkları sorunlardı.

Sahadayken satışın ihtiyaç duyduğu bilgiye kolaylıkla, hızlı bir şekilde ve doğru olarak erişebilmeleri şarttı. Diyelim bir bayimiz satış temsilcisini arıyor ve bir üründe fiyat bilgisi soruyordu. Satış temsilcisi aracını kenara çekiyor, bilgisayarını açıyor, on dakika internete girmeye çalışıyordu. Varsayalım mobil uygulamadan SAP ve CRM verisine ulaştı ve veriyi indirdi; bu kez de istediği bilgiyi bulması oldukça zordu. Şimdi ise on saniyede, yirmi saniyede, en uzun olanı bir dakikada çözüyor ve direkt olarak cevabını alabiliyor. Dolayısıyla satış ekibi uygulamayı hemen benimsedi ve tüm satış departmanının verimliliği arttı.

Daha sonra chatbot uygulamamız satışın dışında tüm şirket çalışanlarına yayıldı. İzin formu doldurmaktan, şifre değiştirmeye, hatta haftalık yemek listesini öğrenmeye kadar tüm şirket çalışanlarının hayatını kolaylaştıran sanal bir yardımcı oldu. Bunu yaparken chatbot'umuzu Microsoft Ofis 365'te mevcut Teams ürününe entegre ettik. Hatta Brisa bunu Türkiye'de gerçekleştiren ilk şirket oldu. Böylelikle farklı bir platforma giriş yapmadan, bilgisayarımızdan veya telefonlarımızdan bir arkadaşımızla konuşur gibi, ROBİ'yle konuşuyoruz veya yazıyoruz. ROBİ de bize cevap veriyor. Şu anda kullanımda olan chatbot uygulamalarımızla kullanıcılarımız aynı işlemi yaparken %75-99,9 arasında zamandan tasarruf etmekte.

Bölüm 7: ROBİ ile OCR Uygulamaları

Benzer şekilde yine bir RPA uygulaması olan OCR (Optical Character Recognition) ya da Görüntü İşleme'den yararlandık. OCR, dijital kamera yardımıyla elde edilmiş PDF formatında



ya da taranmış görüntü içeren her türlü belgeyi; makineler tarafından okunabilir veriye çeviren bir teknoloji. OCR yardımıyla 2019'da tüm Brisa çalışanları ile Muhasebe, Finans ve İK olarak üç farklı bölümümüz için farklı uygulamalar geliştirdik.

Örneğin OCR yardımıyla İK bölümümüzün sıkça kullandığı kargo belgelerini artık makinelere okutuyoruz. Önce kargo bilgisini yazıcı üzerinden tarattıktan sonra, makine taranan bu görüntüdeki kargo detaylarını ilgili hücreden alarak, formu otomatik olarak dolduruyor. Yani OCR'ı ROBI'ye ekleyerek, böylece "görme"sini de sağladık. Yazılım kullanıldıkça, daha isabetli tahminlerde bulunmaya başlıyor. Yani bir yerde makine de "öğreniyor", kendi kendisini geliştiriyor.

Bölüm 8: Yapay Zeka'nın Brisa'daki Dijital Dönüşüme Katkısı

Ocak 2020 itibariyle son 12 ay içinde Brisa'da 11 farklı departmanımızı ilgilendiren toplam 22 proje geliştirdik. Bunlardan 14'ü RPA teknolojisiyle, 6'sı Chatbot teknolojisiyle, 2'si de OCR ile hayat buldu ve ROBI bir yılda 15 bin kez 335 saat durmadan çalıştı. Çalışanlarımıza tam 1350 saat kazandırdı.

8

Bölümlerin Eylül 2018- Kasım 2019 RPA ile yaptıkları aylık işlem sayısını incelediğimizde, birçok bölümde işlem sayılarının giderek arttığını görüyoruz. Bu da bölümlerin ROBI'yi ne kadar sahiplendiklerini gösteriyor. Bazen bir teknik aksaklık olduğunda, IT bölümünden önce yazılımı kullananlar fark edip, IT'ye ne olduğunu soruyorlar.

ROBI'den en çok yararlanan bölümlerden biri olan Tedarik Zinciri'nde Lojistik Uzmanı Ece Saatçioğlu, ROBI'nin kendi düşünce tarzında ve iş yapış şekline çığır açtığını söylüyor. "Benim için ROBI'nin yeri bambaşka" diyor. RPA kullanımı şirket çalışanları arasında yapılan her işe eleştirel bakmayı, 'elimdeki işi daha iyi nasıl iyi yapabilirim, nasıl otomatik hale getirebilirim' diye sorgulamayı beraberinde getirdi. Hatta ROBI'den sonra rutin işleri yapmaktan sıkıntı duymaya başladığını söyleyen ve başka hangi işleri yaparken ROBI'den yardım alabilirim diye düşünen çalışanlarımız var. Ece Saatçioğlu, sadece bir yıl önce yaptığı işin %80'inin operasyonel işler, %20'sinin proje bazlı olduğunu; ROBI'den sonra bu oranın tamamen tersine döndüğünü ve zamanının %80'ini artık proje bazlı işlerde kullandığını belirtiyor.



Belki tüm bunların da ötesinde RPA'ın Brisa'ya en önemli katkısı; süreçlerin ve know-how'un dokümante edilmesini sağlayarak, kurumsal hafızayı ortaya koyması oldu. Bundan sonra, eldeki bu metadata ile süreçlerde süreklilik sağlanacağı gibi, zaman içinde süreçlerin güncellenmesi için de önemli bir teknik altyapı oluşturmuş olduk. Ayrıca bu sayede kendi veri havuzumuzu oluşturma yönünde çok önemli bir adım attık.

Bu söylediklerimiz esasında yeni bir devrin başlangıcını bize müjdeliyor. Brisa olarak RPA'yi kullanma konusunda vizyoner yaklaşımımız ve öncü adımlarımız hepimizi, tüm şirket çalışanlarımızı motive ediyor. ROBİ ile 2019'un son çeyreğinde hepsi birbirinden değerli birçok ödül aldık. Burada belki sadece 2019'un son günlerinde "ROBİ-dijital ekip arkadaşımız" projesi ile Bridgestone Bölgesel Ödülü'nün Yönetim Temelleri kategorisinde Altın ödüle layık görüldüğünden söz etmeliyiz.

Kaynaklar bize RPA'ı doğru kullanan şirketlerin daha yalın organizasyonlara dönüştüklerini söylüyor. Çünkü tekil ve tek başına çalışan bölümler yerlerini birbirlerine daha entegre bölümlere, daha geçirgen ve dolayısıyla şeffaf yapılara bırakıyor. Bu konuda Brisa'nın kazanımlarını daha net anlayabilmek için Brisa'nın 2016'daki ve 2018'deki organizasyon şemasına bakmamız yeterli olacak diye düşünüyoruz.

Tüm bu nedenlerle 2019 başında Yelkenli'imizin rüzgarını, bize rekabetçi avantaj sağlayacağına inandığımız için "Akıllı Kültür" diye adlandırdık. Çünkü artık ilk başta hayal ettiğimiz gibi dijital teknolojilerin baştan sonra şirketin kültürüne entegre olmasından, herkese dokunmasından, şirket kültürümüzü dönüştürebilmesinden söz edebiliyoruz. Bizler de kendi uzmanlıklarımızın ötesinde, Brisa'da dijital değişimi kültürünü kendimize misyon edindik. Sadece bir yıl kadar önce yaptıklarımız, şimdi gözümüze çok basit görünüyor. ROBİ'ye duyduğumuz güvenle artık başka eklemeler yapıyoruz. Bu konuda bölümlerden doğrudan istekler alıyoruz. Bütün süreci uçtan uca halkaları ekleyerek ROBİ'yle gerçekleştirmek gibi bir düşüncemiz var.

Bugün RPA uygulamalarının şirketlere nasıl rekabetçi avantaj sağladığına ve RPA yardımıyla nasıl stratejik olunacağı dair kitaplar yazılıyor. Biz de RPA yardımıyla hızla değişen pazar koşullarında daha çevik hareket edebiliyoruz, daha hızlı yanıt verebiliyoruz ve tüm bu artılar bize pazarda önemli bir rekabetçi avantaj sağlıyor.



Onun için ROBI'yi hayata geçiren Bilgi Teknolojileri bölümümüze, projeye dahil olan tüm departmanlara ve bu ekiplerdeki değerli arkadaşlarımıza bir kez daha içten teşekkürlerimizi iletiyoruz. Dijitalleşme üzerine bugün herkes konuşuyor ama biz Brisa'da dijitalleşmeyi günlük hayatımıza, iş akış süreçlerimize dahil edebildiğimiz için kendimizi çok şanslı sayıyoruz, gerçekleştirdiklerimizle gurur duyuyoruz.

Bölüm 9

Soru ve Cevaplar

Soru 1 Brisa'nın 2018'de şirket içi süreçlerde denemeye başladığı RPA 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'yi işi yapana; Yapay Zeka'yı işi düşünüp tasarlayana benzetebiliriz. 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 ROBI'ye delege edilir. Brisa, RPA'in yanı sıra, şirket



süreçlerini daha verimli kılmak için chatbot teknolojilerinden de yararlanmaya başlar. Ve tüm bu farklı teknolojileri ROBI’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, ROBI ile iletişime geçerek izin formu doldurabilmekte, şifre değiştirebilmekte, hatta haftalık yemek listesini öğrenebilmektedirler. Yani artık ROBI “konuşabilmektedir”.

ROBI chatbot uygulamaları sayesinde eskiye oranla her bir işlemi yaparken %99,9-75 arasında zamandan tasarruf sağlamaktadırlar. Örneğin Satış Bölümü’nün gerçekleştirdiği Bayi Bilgisi sorgulama chatbot uygulaması 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.

11

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 ROBI’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’dan, 6’sı Chatbot’tan, 2’si de OCR teknolojilerinden faydalanmaktadır. Sonuçta departmanlar somut faydalarını yaşayarak gördükçe, giderek daha fazla bu uygulamaları iş süreçlerine entegre etmeye başlarlar.

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'nın 2018'de geçirdiği bu dijital dönüşüm sayesinde, 2019 yıllık stratejisini hazırlarken yelkenlinin rotasını belirleyen rüzgarı “Akıllı Kültür” diye adlandırırlar. 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 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 eline 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 vermektedir. İlk başta RPA kullanmaya başlayan şirketler, RPA için yaptıkları yatırımların geri dönüşlerini merak ederek işe başlarlar. Bu aşamada sürekli “hesapverebilirlik” sorgulanır. 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 bırakır. 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 yenilikçi çözüm arayışındalar. Bunun için şirketlerin müşteri ihtiyaçlarını çok iyi anlamaları ve zaman içinde değişen ihtiyaçlarına 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 yaratanlar Yani üretim maliyetlerini minimize ederek, rakiplerine göre fiyat avantajı yaratanlardır. **2) Farklılık yaratanlar** Teknoloji yardımıyla ürettikleri ürün ve



hizmetlerle rakiplerden ayrılanlar bu grupta yer alır. Müşteriler, farklı oldukları için bu tarz ürün ve hizmetlere daha fazla fiyat ödemekten kaçınmazlar. **3) Odaklananlar** ise belli bir segmentin ihtiyaçlarına odaklanarak, pazarın en iyisi olmayı seçenlerdir.

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 Zeka’nın kullanımını özendirerek, tüm çalışanların iş süreçlerine ROBI’yi dahil ederek bunun iyi bir örneğini oluşturmuştur. Çünkü lider bir markanın liderliğini sürdürebilmesi için, toplam pazarı büyütmesi, hatta pazar payını artırması gerekir. Brisa da 2017 itibariyle pazar liderliğini sürdürebilmek için teknolojiden, inovasyondan güç alarak “Cesaretle yola devam” etmektedir.

Yine başka bir vakada buluşmak üzere, hoşçakalın.



Vakada bize içerik desteęi saęlayan
Brisa Yazılım Uzmanları Muzaffer Atçeken, Elif Akay,
İsa Kedikoęlu, Zehra Kılıç, Berk Yılmazer'e,

Brisa Bilgi Sistemleri Müdürü İlker Şahin'e,

Vakada kullanıcı deneyimlerini paylaşan
Brisa Pazarlama Fiyatlandırma Uzmanı Irmak Çiğdem'e,
Brisa Lojistik Uzmanı Ayşe Ece Saatçioğlu'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

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=kYIfeZcXA9U>
- 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	Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Brisa ROBİ Vaka İçeriği	Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Prodüksiyon	ElaPro Ajans / Nuri Çolakoğlu
Müzik	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)

17

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.