

DİJİTAL PAZARLAMA OLGUNLUĞU KONUSUNDA UZMANLAŞMA

Yazarlar: Dominic Field, Shilpa Patel, Henry Leon

MÜŞTERİ YOLCULUKLARI. ÇOK KANALLI ETKİLEŞİMLER. Programatik. Kişiselleştirme. Bunlar şirketlerin toplantı odalarında, yönetici topluluklarında, konferans görüşmelerinde ve web seminerlerinde baş döndürücü hızlarda dolaşan trend sözcükler. Ancak her şirkette dijital konuşulsa da çok az şirket verilere dayalı gerçek bir dijital yolculuğuna çıkabiliyor. Dijital pazarlama vaadi kulağa çok hoş gelse de uygulaması oldukça zordur.

Teknik sorunlardan başlayan bir çok mesele işi daha da zorlaştırır. Pazarlamacılar genellikle matematikçi ya da veri analiz uzmanı değildir. Veri toplamak ve kullanmak için gerekli teknolojileri yoktur. Ellerindeki teknolojinin birbirine düzgünce nasıl bağlanacağını ve tercihen nedensellik ilişkisini göstererek etkiyi ölçbildiğini (çevrimiçi ve çevrimdışı) bilmezler. Kurumsal zorluklar da göz korkutucudur. Çevik pazarlama söylemesi kolay, uygulaması zor bir iştir. İşlevler arası iş birliği çoğu kuruma hazır gelmez. Dijital pazarlama beraberinde yeni çalışma yöntemleri getirir. Bu yöntemler iş tanımından ofisin konumuna ve maaşlara

kadar ekibin her üyesini bireysel olarak etkiler. Kurumlar ve çalışanlar özellikle kendi geleceklerini etkilediğinde bu tür değişikliklere direnç gösterme eğilimindedir.

BCG ve Google geçmiş yıllarda bir çok kez dijital pazarlamanın çeşitli yönlerini incelemek için iş birliği yapmıştır. ¹ Son çalışmamızda dijital pazarlama olgunluğuyla ilgili şu üç meseleyi incelemek için birlikte çalıştık:

- En iyi uygulama nedir?
- En iyi uygulamaya giden yol haritası nedir?
- Yeteneklerinizi geliştirmek ne gibi değerler sağlar?

Üç aşamadan oluşan bir inceleme gerçekleştirdik: dijital pazarlama olgunluk çerçevesi oluşturmak için bir dizi atölye çalışması ve görüşme, bu çerçeveyi ve destekleyici faktörlerini test etmek için yaklaşık 40 uzmanla gerçekleştirilen “inanç araştırması”, tüm Avrupa’da sekiz sektörden, 40 markadan kolaylaştırıcı faktörleri ve katılan şirketlerin olgunluk seviyesini anlayan üst

düzyey pazarlamacılarla yapılan anket çalışması. Şirketlerin müşteri yolculuğunu izlemek, müşterileriyle tam zamanında bir çok kanaldan etkileşim sağlamak ve kişiye özel ilişkiler ve etkileşimler geliştirmek için edinmesi ve geliştirmesi gereken altı kolaylaştırıcı faktör belirledik. Sonuçları pazarlamacılara dijital pazarlama olgunluk eğrisinde kılavuzluk edecek bir yol haritası geliştirmek için kullandık.

Geniş Uyumsuzluklar ve Yüksek Engeller

Günümüzün müşterileri dijital etkileşim istiyor. Dijital pazarlama yapan Amazon, Netflix ve Starbucks gibi gelişmiş şirketler müşterilerini eğiterek markalardan ve satıcılardan çevrimiçi ve çevrimdışı erişim, etkileşim ve kişiye özel teklifler beklemelerini sağladı. Ancak çoğu pazarlamacı için uçtan uca izleme ve hedefleme hala gerçekleştirilememiş bir vaat olarak kaldı. Bu şirketler uçtan uca müşteri yolculuğuyla ilgili derinlemesine bilgi sahibi değil ve etkileşim çalışmalarını nasıl ve nereye odaklamaları gerektiğine karar vermekte zorlanıyorlar.

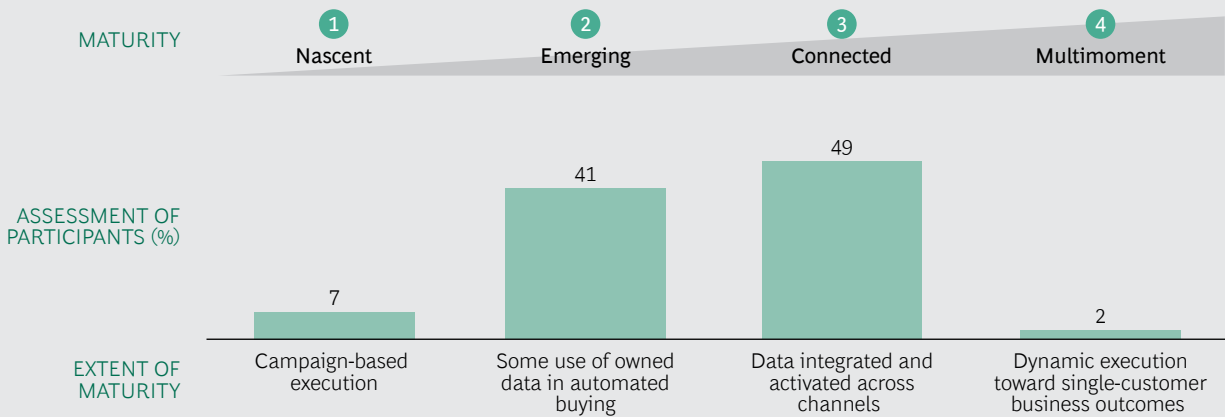
Dijital olgunluk seviyeleri ve pazarlamacıların elde ettikleri sonuçlar pazarlama kuruluşları arasında ciddi şekilde değişiyor. Şirketler şu dört olgunluk seviyesinden birinde yer alma eğilimi gösteriyor (çok az şirket tam dijital olgunluğa erişebildiği için aslında üç seviyeden birinde):

- **Yeni oluşum.** Pazarlama kampanyaları genelde dış kaynaklı verileri ve doğrudan satın alımları kullanır. Satış bağlantısı sınırlıdır.
- **Gelişen.** Pazarlamacılar, otomatik satın alımda tek kanallı optimizasyon ve test işlemlerinin yanı sıra kendi verilerinden de yararlanırlar.
- **Bağlantılı.** Pazarlamacılar kanallar arasında etkin ve entegre verilere göre hareket eder. Yatırım getirisi veya satış proxy'lerine kanıtlanmış bağlantı.
- **Multimoment.** Kuruluş kanallar arasındaki dinamik yürütmeyi tek müşterili işletme sonuçlarına optimize eder.

İncelediğimiz sektörlerdeki 40 şirketin %90'ı gelişen ve bağlantılı kategorileri arasında neredeyse eşit şekilde bölünmüş durumda. (Şekil 1'e bakın.) Pazarlamacılar dijital eğrisini tırmanmaya çalışıyor, ancak eğri yükseldikçe dikleşiyor ve sonraki seviyeye ulaşmayı zorlaştırıyor. Birçok engel şirketlerin multimoment olgunluğuna (tüketicilere satın alma yolculuğunda birçok kez kişiye özel içerik sunabilme) ulaşma çalışmalarını aksatır. İncelediğimiz şirketler hem teknik hem kurumsal sorunlarla uğraşıyordu:

- Bu şirketlerin %83'ü tüketicilerle temas noktalarına veri bağlantısı yapamıyordu.

ŞEKİL 1 | Çoğu Şirket Tam Dijital Pazarlama Olgunluğuna Erişememiş



Kaynak: Verilere dayalı pazarlama anketi (Data-driven marketing survey), 2017; BCG analizi.

- %68'inde otomasyon yoktu ve manuel süreçler kullanılıyordu.
- %78'i tüketicilerle bireysel temas noktalarına değer atayamıyordu.
- %80'inde işlevler arasında yetersiz koordinasyon vardı.

Çoğu kuruluş dijitalle tam anlamıyla geçiş yapamıyor. Bunun yerine mevcut yaklaşımlarına zorla veri odaklı ve dijital çalışma yöntemleri uygulamaya çalışıyorlar veya tam dijital dönüşümü destekleyen pozisyonlar, roller ve işlevler hakkında zorlu kararlar almayı reddediyorlar. Dijital olgunluk eğrisine tırmanan şirketler etkileyici sonuçlar elde edebiliyorlar. %30'a kadar maliyet tasarrufu, %20'ye kadar gelir artışı bildiriyorlar. (Şekil 2'ye bakın.)

Dijital Pazarlama Olgunluğunun Altı Faktörü

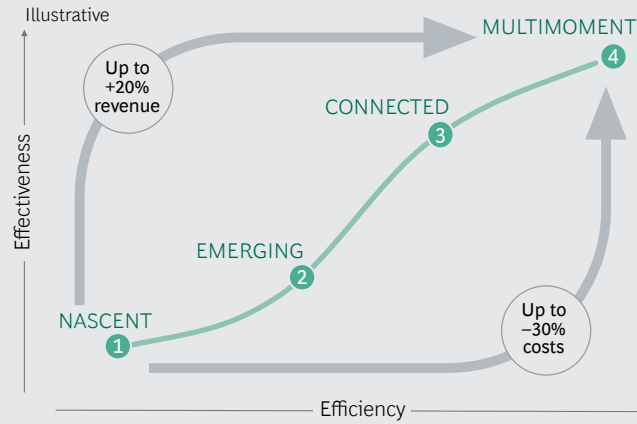
Başarının önündeki engelleri incelerken bir şirketin olgunluk eğrisinde ilerlemesini sağlayan altı faktör belirledik. (Şekil 3'e bakın.) İlk üç faktör teknik, kalan üç faktör kurumsal faktörlerdir. Şirketin multimoment seviyesine ulaşması için hepsi gereklidir.

Bağlantılı Veriler. Olgun pazarlamacılar şirketin veri kaynaklarının (çevrimiçi ve çevrimdışı) hepsini eksiksiz bir müşteri profili

oluşturmak için birbirine bağlayabilir. Dijital çağda bağlantılı veri sadece pazarlama için değil, yeni teknolojileri bir sürü işletme ihtiyacına ve işlevine uygulamak için de gereklidir. Örneğin, Avrupa'da büyük bir satıcının finans kuruluşu şirketin 16 milyon bağlılık programı üyesi için merkezi bir veri platformu kurdu. Bu platformda şirket verileri (işlemler, tesis içi ve tesis dışı etkinlikler) üçüncü taraf verileri bir arada tutuluyor. Finans şirketi çevrimiçi kredi kartı başvurusu adımlarını sekiz ekrandan üç ekrana indirdi ve artık program üyelerine farklı ürünler (fiyat avantajlı krediler gibi) sunabiliyor.

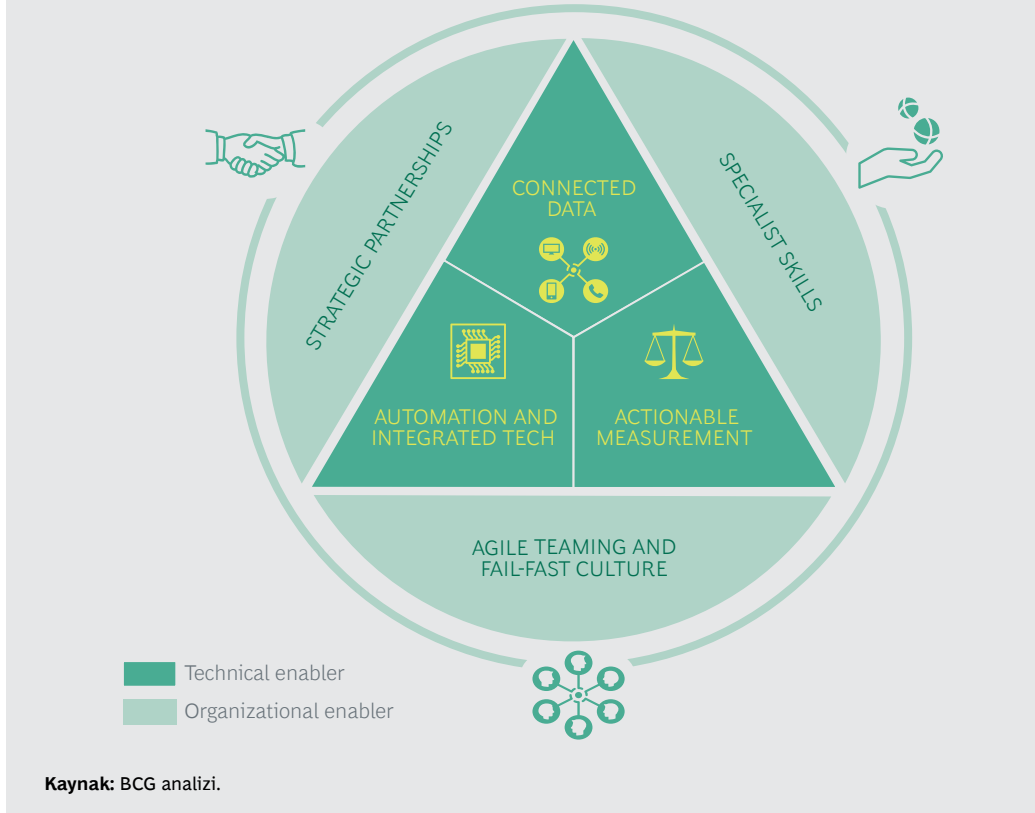
Otomasyon ve Entegre Teknoloji. Günümüzde şirketler geniş ölçekte veri ve içerik otomasyonu sağlayan pazarlama teknolojisi araçlarına ihtiyaç duyuyor. Web analizi aracı, CRM paketi, entegre reklam teknolojisi ve mesaj özelleştirme için otomasyon araçları gerekli araçlardan bir kaçısı. Bu teknolojiler olasılıklar dünyasına bir kapı açar. Hem internette hem mağazada satış yapan çok büyük, uluslararası bir satıcı teknolojidene faydalanarak hesaplarını cihaz türüne göre ayırdı ve müşterilerin mağazaya yakınlığına göre temas sağlamak amacıyla coğrafi hedefleme araçlarını kullandı. Aynı şirket ürünleri reklam harcamasının getirisine (ROAS) göre sınıflandıran uyarlanabilir alışveriş kampanyaları başlattı, %68 ROAS artışı, % 114 çevrimiçi gelir artışı, %232 mağaza ziyareti artışı sağladı.

ŞEKİL 2 | Şirketler Olgunlaşma Yolculuğunda Maliyet ve Gelir Avantajlarından Faydalaniyor



Kaynak: Verilere dayalı pazarlama anketi (Data-driven marketing survey), 2017; BCG analizi.
Not: Bu şekilde gösterilen eğriler temsildir ve veriye dayalı spesifik bir yörüngeyi yansıtmaz.

ŞEKİL 3 | Dijital Pazarlama Olgunluğunu Yükselten Altı Faktör



Uygulanabilir Ölçüm. Verilere göre hareket eden pazarlamacılar Temel Performans Göstergelerine bilgi sağlamak ve bu etkileşimleri işletmenin satış ve kâr etkisi gibi sonuçlarına bağlamak için satın alma yolculuğunda tüketicilerle her temas noktasının değerini belirleyebilir. Bu pazarlamacılar müşterilerinin neler düşündüklerini, satın alma yolculuğunda nerede olduklarını ve aldıkları şeyleri neden aldıklarını bilirler. Ofis malzemeleri satan bir satıcı çevrimiçi verilerini ve çevrimdışı işlem etkinliğini internetteki ve mağazadaki dijital kampanyaların nasıl sonuç verdiğini gösteren tek bir çok kanallı raporda birleştirmek için dönüşüm API'sı ve özel ilişkilendirme modelleri kullanıyor. İnternette satış yapan bir moda satıcısı uzun bir dönemde her kanalın müşteri değerine nasıl katkı sağladığını değerlendirmek için artan satışları kanala göre sık sık test ediyor. Bu analiz, şirketin müşterilerini daha iyi segmentlere ayırmasına ve pazarlama harcamalarını ve erişim etkinliklerini daha verimli hedeflemesine yardımcı olur.

Stratejik Ortaklıklar. Teknoloji demek ekosistem demektir. İlk günden dijital olanlar şirketler olsa bile çok az şirket bunu tek başına başarabilir. Pazarlamacılar için asıl önemli nokta teknolojiyi ve verileri şirketlerinde tutarken ajanslar ve pazarlama teknolojisi tedarikçileriyle verimli işbirliği sağlamaktır. Bir otomobil üreticisi, işbirliği yaptığı dört ajansın çalışanları dahil 150 kişinin OEM'nin pazarlama ve medya ekipleriyle birlikte aynı binada çalıştığı bir pazarlama merkezi kurdu. Bu yaklaşım tüm uzman disiplinleri (yaratıcı, içerik, operasyon, sosyal medya ve diğerleri) tek bir alanda topluyor. Şirket, ajanslarının ve pazarlama ekibinin kampanya geliştirmede işbirliği yapması için standartlar belirledi. Önceden belirlenmiş ortak pazarlama hedeflerine göre performans değerlendirmeleri, bütçe, kalite ve zamanında teslimat kriterleri de bu standartların kapsamında. Daha verimli kapasite planlama ve hızlı üretimle daha dinamik çalışma yöntemi bu yaklaşımın getirdiği avantajlar arasında.

Uzman Becerileri. Kadrolu veri analizi uzmanı ve ölçüm uzmanı gibi teknik uzmanları bulmak, işe almak ve eğitmek bir işken; verimli çok işlevli ekipler oluşturmak için bu uzmanları pazarlama ekibinin diğer üyeleriyle kaynaştırmak başka bir mücadeledir. Marka ekibi ve dijital pazarlama ekibi arasında kurumsal bağlantı olmaması bir internet satıcısının uzmanların müşteriler için tek bir deneyim oluşturmak amacıyla yakın çalışabildikleri çok disiplinli pazarlama ekipleri kurmasına zemin oluşturdu. Her ekipte marka pazarlama iletişimi, müşteri analizi, mağaza yönetimi, programatik reklamcılık, mağaza pazarlama ve ekibin kalamına veri ve performansla ilgili destek veren pazarlama bilgisi (veri analizi uzmanı) uzmanları bulunur.

Dinamik Ekip Çalışması ve Deneme Kültürü Oluşturma. Doğru uygulandığında dinamik dönüşüm iç süreçlerden çalışanların günlerini nasıl geçirdiklerine ve kuruluştaki insanların nasıl etkileşim kurduğuna kadar her şeyi etkiler. Ekip yapısını, raporlama hiyerarşisini, maaşları ve kariyer yollarını yeniden düşünmek gerekir. Çoğu oturmuş kuruluş statükoyu korumak istediği ve değişimden korktuğu için ivmelenmeye başlamadan önce dönüşümü engellemeye çalışmaları beklenen bir durumdur. Bunun önüne geçmek için yönetim topluluğunun desteğinin yanı sıra İK, hukuk ve finans departmanlarının işbirliği ve çoğu zaman fiziksel desteği gereklidir. Aynı zamanda pazarlamacıların da başarısızlıkları hızlı tespit edip, gereken dersleri alarak yoluna devam edebildikleri bir deneme-yanılma yaklaşımı benimsemesi gerekir. Çoğu şirket için dinamik dönüşümü gerçekleştirmek atılması en zor adımdır, ancak diğerlerinin hepsini bir araya getiren bu adımdır.

İşe Başlama Vakti

İlk günden dijital olanları bir kenara bırakırsak, hiç bir şirket bir gecede, hatta haftalar ya da aylar içinde dijital dönüşüm gerçekleştiremez. Dijital teknoloji eski sistemlerden farklı çalıştığı için dijital çalışma yöntemleri geleneksel kuruluşların çalışma yöntemlerine benzemez. Teknolojik ve kurumsal faktörler nedeniyle eski yöntemlerden yeni yöntemlere geçmek zorlaşır ve zaman alır. Bu geçişi yapmak isteyen pazarlama kuruluşlarının uzun bir yolculuğa hazır olması gerekir.

Her yolculukta olduğu gibi bunda da bir yol haritanızın olması çok iyi olur. Araştırmalarımıza dayanarak bir şirketi olgunluk eğrisinde ilerletecek dijital faktörleri edinmek veya geliştirmek için bir yol belirledik. Bu yol haritasının üç aşaması var. Bu dönüşümü gerçekleştirecek faktörlerde olduğu gibi yol haritasında da her aşamada ulaşılmaması gereken teknik ve kurumsal kilometre taşları var. Akıllı şirketler mevcut veri imkanlarını ve mevcut teknolojilerini kullanmaya devam ederken ilerleme göstermek, ivme kazanmak, uygulamaya zorlamak ve sonraki aşamanın finanse edilmesine yardım etmek için her aşamada gerçekleştirebilecekleri hızlı adımlar bulur. Hızlı bir kazanım göstermenin yöntemlerinden biri, bir kanalda uzmanlaşmaya odaklanmak ve yanlış uygulamadan kaynaklanan maliyetleri azaltmaktır. Şirketler bu adımların pilot denemesini, gösterimini ve ölçeklemesini hızlıca yapabilir.

Yeni Oluşumdan Gelişen Aşamasına: Temeli Oluşturma. Dijital pazarlamaya geçişin zor olmasının nedenlerinden biri insanların çalışma şeklini değiştirmesidir. Bu tür bir geçiş etkin ve görünür bir yönetim desteği gerektirir. Ayrıca dahili ve harici tüm iş ortaklarının etkin katılımını ve işbirliğini gerektirir. Örneğin, İK departmanının yeni kariyer yolları ve teşvik planları tasarlamaya yardımcı olması gerekir. Hukuk departmanının kampanyaları incelemek ve onaylamak için yeni yöntemleri kabul etmesi gerekir. Şirketin içerideki boşlukları doldurmak için muhtemelen dış ajanslara ve uzmanlıklarına ihtiyacı olacak (çoğu zaman bu içerideki iş birliğini sağlamaştırmaktan daha kolay olsa da).

Teknik tarafta şirketin mevcut veri durumuyla ve verileri uygulanabilir analizlere ve kampanyalara dönüştürme becerileriyle ciddi şekilde ilgilenmesi gerekir. Dijital etkileşim ve kişiselleştirmenin temelini veriler oluşturur, ancak çoğu pazarlama kuruluşunun müşteri düzeyinde satın alma davranışları ve özelliklerine ya da online metriklere (web sitesinin tıklama sayısı, sayfa görüntülenmesi ve dönüşüm sayısı gibi) düzenli erişimi yoktur. Dahası, verileri plan, program ve teşviklere dönüştürebilecek etkili analiz imkanları yoktur. Bu tür veri analizi imkanları olmadan sonraki aşama olan "bağlantıda olma" seviyesine ulaşma ihtimalleri düşüktür.

Gelişen Sistemden Bağlantılı Sisteme: Bağlantı Oluşturma. Dijital olgunluk yolculuğunun ikinci aşamasında dijital kuruluşların çalışmasını sağlayan işlevler arasında bağlantı kurmak vardır. Şirketler birçok kanalı koordine etmeye başlayarak, geliri artırarak ve daha iyi medya yürütmeye verimlilik sağlayarak ilerleme gösterebilir.

En başarılı şirketler ilgili uzman disiplinleri (yaratıcı, içerik, operasyon, sosyal medya vb.) birleştiren ve çevrimdışı kanalla dijital pazarlamayı daha yakın çalışmalarını için bir araya getirerek çok işlevli ekipler (sonraki olgunluk aşamasına geçtiklerinde her etkinlikte ihtiyaç duyacakları) kurar. Bazı şirketler ekiplerini otomobil üreticisi çok işlevli ekiplerini merkezi bir alanda tuttuğu gibi aynı yerde tutar. Bu ekipler ortak temel performans göstergeleriyle çalışır.

Bu aşamada kitle analizi sağlamak, yaratıcı işlere bilgi vermek ve mesajları otomatikleştirerek hızlı kampanya geliştirmek, test etmek ve düzenlemek amacıyla internet verilerinin iç ve dış kaynaklarını birleştirmek için gereken teknik yetenekler çok önemlidir. Başka bir otomobil OEM'si tüketicilerin konfigürasyon tercihlerine göre çeşitli araç konfigürasyonları gösteren ve 6. 000 otomatik yaratıcı öneri sunan bir kampanyada veriye dayalı hedefleme ve otomatik etkinleştirme kullanıyor. Bunun sonucunda yayınlanan reklamlar geleneksel reklamlardan dört kat daha yüksek dönüşüm oranına ulaştı ve verimliliği ikiye katladı. İngiltere'de bir satıcı boşa giden tıklamaları azaltıp daha çok kaliteli trafik çekerek reklam verimliliğini geliştirmek için arama ağı reklam içeriğini stok değişikliklerine göre ayarlıyor. Şirket bu sayede potansiyel müşteri hacminde %26 artış, potansiyel müşteri maliyetinde %53 tasarruf, tıklama başına maliyette de %50 düşme sağladı.

Bağlantıdan Multimoment Seviyesine: Her Anın Önemi Var. Pazarlama olgunluğunun son aşaması en zor olanıdır. Tüm müşteri temas noktalarında koordineli ve sıralı şekilde hareket etmek için şirkete özgü önemli imkanların kuruluşu entegre edilmesi ve dinamik ekip çalışması yapılması gerekir. Bunu gerçekleştirmeden dijital dünyanın hızına ayak uydurmak neredeyse imkansızdır. Şirketler genelde bu aşamada takılır ve geriye sadece

sözde dinamik kuruluşlar veya yarım yamalak uygulanmış bir dönüşüm kalır. Örneğin, farklı işlevleri yeniden organize ederken başarılı olabilirler, ancak bunu kariyer yollarını yeniden tasarlayarak ve ortak hedefli teşvik programları oluşturarak takip etmekte eksik kalırlar. Çok sayıda veri analizi uzmanları ve ölçüm uzmanları olabilir, ancak verilere dayalı karar alamazlar. Doğru bir dinamik yapı kuran şirketler farklı kanallarda pazarlama yapmaya başlayabilir ve satışları artıran daha iyi, daha kişiye özel müşteri deneyimleri sağlayabilirler. Aynı zamanda gelişmiş teknoloji ve otomasyon sistemleri kullandıkları için maliyetleri düşürürler.

Bu aşamada teknoloji hedeflerini işletme sonuçlarının temel performans göstergelerine bağlamak ve elde edilen değeri optimize etmek için diğer ölçüm tekniklerinin yanında gelişmiş ilişkilendirme teknikleri kullanmak çok önemlidir. Global bir restoran zinciri, satış proxy'si ve coğrafi konum verisi olarak üçüncü taraf müşteri mağaza ziyareti verilerini kullanarak mağaza satışlarını dijital pazarlamaya bağlıyor. İngiltere'de bir satıcı, gerçek zamanlı kararlarına bilgi sağlayacak hızlı, doğru analizler elde etmek amacıyla müşteri davranışlarını anlamak ve fırsatları belirlemek için stratejik bir ölçüm planı geliştirdi.

Büyük Değişim, Büyük Ödül

Yapılması gereken değişiklikler kolay değil, ancak ödülü de büyük. Bu değişikliklerin sağladığı imkanlar gibi avantajlar aşamalı olarak geliyor. Şirketler daha önceden manuel yapılan işlemleri kolaylaştırmak için otomasyon gücünü kullanmayı öğrendiği, boşa yapılan çalışmaların ortadan kaldırdığı ve verimliliği yükselttiği için bu yolculuğun ilk yıllarında maliyet tasarrufu sağladıkları görülür. Şirket tasarruf edilen parayı kâr olarak işleyebilir veya bu parayı yeni seçenekler oluşturmak ve yeni kampanyaları finanse etmek için kullanabilir. Sonraki yıllarda, uzmanlığa ve kolaylaştırıcı faktörlere yapılan yatırım geniş ölçekte kişiye özel kampanyalar oluşturma, sadakati ve geliri artıran müşteri ilişkileri oluşturma imkanı olarak karşılığını verir.

Büyümenin zor olduğunu söylüyorlar. Konu dijital pazarlamaysa evet, bu doğru. Ancak olgunlaşmanın beraberinde getirdiği avantajlar var. Pazarlamacılar dijital olgunlaşma yolculuğuna ne kadar erken başlarsa (veya süreci hızlandırır) işletmeleri bunun avantajlarından o kadar erken faydalanmaya başlar.

NOT

1. Bkz. *Dijital Reklamcılıkta Verimlilik ve Etkinlik: Karmaşayı Azaltma, Değer Katma (Efficiency and Effectiveness in Digital Advertising: Cutting Complexity, Adding Value)*, BCG Focus, Mayıs 2013; *Dijital Reklamcılıkta Etkileşimi ve Performansı İyileştirme: Veri Ekleme, Etkiyi Artırma (Improving Engagement and Performance in Digital Advertising: Adding Data, Boosting Impact)*, BCG Focus, Eylül 2014; *Yayıncılar için Kâra Giden Programlı Satış Yolu (The Programmatic Path to Profit for Publishers)*, BCG Focus, Temmuz 2015; ve *Dijital Pazarlamada Yetenek Kopukluğu ve Bölünmesi (A Disconnect and a Divide in Digital-Marketing Talent)*, BCG Focus, Mart 2017.

Yazarlar hakkında

Dominic Field The Boston Consulting Group Londra ofisinde kıdemli ortak ve genel müdürdür. Ulaşmak isterseniz field.dominic@bcg.com adresinden e-posta gönderebilirsiniz.

Shilpa Patel şirketin Londra ofisindeki ortaklarından ve genel müdürlerinden biridir. Ona patel.shilpa@bcg.com adresinden e-posta göndererek ulaşabilirsiniz.

Henry Leon BCG Londra ofisinde proje lideridir. Yazara şu e-posta adresinden ulaşabilirsiniz: leon.henry@bcg.com.

The Boston Consulting Group (BCG) global bir yönetim danışmanlığı şirkettir ve işletme stratejisi danışmanlığında dünya lideridir. Özel sektörden, kamu sektöründen ve kar amacı gütmeyen sektörlerden müşterilerle her alanda ortaklık yaparak en değerli fırsatlarını tespit eder, en kritik sorunlarına çözüm üretir ve kuruluşlarını dönüştürmelerine yardım ederiz. Müşteriye özel yaklaşımımız müşteri organizasyonunun her seviyesinde yakın işbirliğiyle derin analizleri şirketlerin ve pazarların dinamikleriyle birleştirir. Bu şekilde müşterilerimiz sürekli rekabet avantajı kazanır, daha etkili organizasyonlar oluşturur ve devamlı sonuçlar alır. 1963'te kurulan BCG 50 ülkede, 90'dan fazla şehirde ofisi olan özel bir şirkettir. Daha fazla bilgi için lütfen bcg.com adresini ziyaret edin.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. Tüm Hakları Saklıdır. 2/18