

15. Yılında Vodafone'un Türkiye Ekonomisine Etkileri

Ekonomik Etki Değerlendirme Çalışması Raporu



Vodafone Hakkında

Dünyanın en büyük telekomünikasyon şirketlerinden biri olan Vodafone Grubu'nun bünyesinde yer alan Vodafone Türkiye, **"daha iyi bir gelecek için insanları birbirine bağlama"** vizyonu doğrultusunda, birey ve kurumlara sabit, mobil ve içerik hizmetleri dahil tüm teknolojileri tek çatıda sunmaktadır.

Türkiye'nin en büyük uluslararası doğrudan yatırımcılarından olan Vodafone Türkiye, 24 milyon mobil müşteriye ve 1,2 milyonu aşkın sabit genişbant müşterisine hizmet vermektedir.

Tüm kanallarda dijitalleşme odağıyla faaliyetlerini sürdüren Vodafone Türkiye, müşterilerine uçtan uca sadeleştirilmiş bir dijital deneyim yaşatmak için çalışmalarını hız kesmeden sürdürmektedir. Şirketin "Vodafone Yanımda", Online Self Servis ve Vodafone TV uygulamaları gibi dijital kanallarını kullanan aylık aktif müşteri sayısı 17,2 milyona ulaşmıştır.

Türkiye'nin 81 ilinde 24 bini aşkın 4.5G iletişim noktası ile hizmet veren Vodafone Türkiye, 4.5G'de en geniş kapsama sahip operatör konumundadır.

Ayrıntılı bilgi için www.vodafone.com.tr adresi ziyaret edilebilir.



PAL Hakkında

Politika Analiz Laboratuvarı (PAL)

Politika Analiz Laboratuvarı (PAL) kamu politikalarında yeniliklere ilham vermeyi amaçlayan bir danışmanlık ve düşünce kuruluşudur. Amacı, kanıta dayalı nitelikli bilgi üreterek kalkınma stratejilerini ve kamu politikalarını yönlendirmektir.

PAL hangi uygulamaların en yüksek düzeyde etki yarattığını ve kamu yararı sağladığını merakla incelemektedir. Bunu yaparken, özgün ve güvenilir yöntemler kullanarak yenilikçi politikaların geliştirilmesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

PAL'ın başlıca araştırma konuları; sürdürülebilir kalkınma, yönetim, verimlilik, rekabetçilik, kentleşme, mekânsal gelişim ve en önemlisi, yaşam kalitesi ile toplumsal refahtır.

www.palglobal.org



İçindekiler

Şekiller Listesi.....	5
Özet Bulgular.....	6
Etki Değerlendirme Yöntemi Hakkında.....	10
1 Makroekonomik Etkiler.....	14
1.1. GSYH Etkisi.....	15
1.2. İstihdam Etkisi.....	17
1.3. Tüketici Refahı.....	19
1.4. Yatırımlar.....	20
1.5. Yerli Teknoloji Ekosisteminin Gelişimi	21
1.6. Ar-Ge ve Yenilik.....	23
2 Değer Zincirini Geliştirici ve Dönüştürücü Etkiler.....	26
2.1. Büyüme.....	28
2.2. Kurumsallaşma.....	32
2.3. Dijitalleşme ve Verimlilik.....	34
2.4. Pozitif Dışsallıklar.....	39
3 Kapsayıcılık ve Sürdürülebilirlik.....	41
3.1. Dijital Erişimin Kolaylaştırılması.....	43
3.2. İnsan Kaynağı Gelişimi ve Bölgesel Kalkınma.....	45
3.3. Kadın İstihdamı.....	50
3.4. Çevresel Sürdürülebilirlik.....	53
3.5. Pandemi Etkilerinin Azaltılması.....	54
Sonuç ve Genel Değerlendirme.....	58
Kaynakça.....	60



Şekiller Listesi

Şekil 1: Vodafone'un GSYH etkisi, 2020 - 2021 mali yılı.....	17
Şekil 2: Vodafone'un tam zaman eşdeğer istihdam etkisi, 2020 – 2021 mali yılı.....	18
Şekil 3: Vodafone Oksijen Ar-Ge Merkezi Ar-Ge harcamaları, 2017-2021.....	23
Şekil 4: Vodafone reel cirosunun 15 yıllık değişimi, Reel TL, 2007=100.....	28
Şekil 5: Yıllara göre Vodafone'un mobil kurumsal müşterileri, 2007-2020, bin firma.....	36
Şekil 6: Türkiye ve Vodafone M2M abone sayıları, 2012=100.....	36
Şekil 7: Bin firma başına Vodafone dijital çözüm ürünleri ve ildeki firmalar içinde oranı.....	37
Şekil 8: Vodafone bölgesel istihdam katkıları.....	47
Tablo 1: Vodafone değer zincirinde oluşan istihdam, ilk 10 sektör.....	19
Tablo 2: Vodafone hizmet operasyonları istihdamının öne çıktığı 11 il.....	47
Tablo 3: Vodafone Ekonomik Etki Değerlendirme Matrisi.....	58
Kutu 1: Vodafone Değer Zinciri.....	12
Kutu 2: Vodafone'un 4.5 ve 5G Yerleştirilmeme Süreçlerine Desteği.....	22
Kutu 3: Girişimcilikte Önce Kadın Projesi.....	51
Kutu 4: Türkiye'de COVID-19'un İşletmelere Etkilerine Yönelik Kısa Değerlendirme.....	55



Özet Bulgular

Bu rapor, 2021'de Türkiye'de 15 yılını dolduran Vodafone'un ekonomik etkilerini değerlendirmek amacıyla Politika Analiz Laboratuvarı (PAL) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulgularını içermektedir. Çalışma kapsamında, başta GSYH ve istihdam katkıları olmak üzere, Vodafone değer zincirinde ortaya çıkan makroekonomik etkiler tespit edilmiş; bunun yanında Vodafone'un ekosistemi üzerindeki geliştirici ve dönüştürücü etkileri araştırılmıştır. Ayrıca, Vodafone'un kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik alanındaki etkileri de iktisadi bir perspektiften analiz edilmiştir.

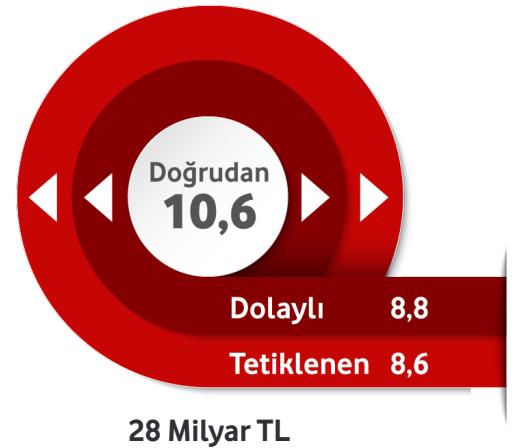
Mart – Ağustos 2021 tarihlerinde gerçekleştirilen çalışma için literatür taramaları, Vodafone verilerine ve makroekonomik verilere dayalı analizler, değer zinciri paydaşlarıyla derinlemesine görüşmeler ile birlikte tedarikçiler, bayi yatırımcıları, bireysel müşteriler ve kurumsal müşterilere yönelik 4 anket çalışması uygulanmıştır. Kantitatif ve kalitatif analiz yöntemleri kullanılarak elde edilen bulgular sentezlenmiş ve bu raporda özetlenmiştir.

Makroekonomik Etkiler

GSYH etkisi

24 milyon mobil abone ile 1,2 milyon firmaya yeni nesil bağlantı ve dijital servisler sunan Vodafone'un Türkiye ekonomisine etkilerinin başında GSYH'ye (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) yaptığı katkı gelmektedir. Etki analizi sonuçlarına göre, Vodafone ekosistemi 2020-21 mali yılında Türkiye GSYH'sine 28 milyar TL'lik katkı yapmıştır. Bu katkı, Türkiye ekonomisinde ortaya çıkan katma değer binde 5,6'sına denk gelmektedir. Vodafone'un 15 yılda Türkiye ekonomisine sağladığı doğrudan, dolaylı ve tetiklenen GSYH katkısının reel değeri ise yaklaşık 334,4 milyar TL'dir.

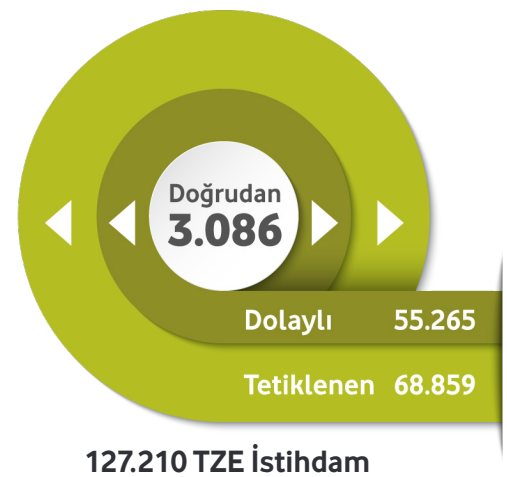
2020-21 GSYH Etkisi



İstihdam etkisi

Tedarikçilerden, satış kanallarına, teknoloji ortaklarından, çağrı merkezlerine kadar yayılan Vodafone değer zinciri, 2020-21 mali yılında toplamda 127 binin üzerinde tam zaman eş değerinde (TZE) istihdam oluşturmuştur. Bu istihdamın 3 bini Vodafone Holding ile doğrudan, 55 bini ise tedarikçiler, çağrı merkezleri ve bayiler üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Yaklaşık 69 bin kişilik TZE istihdam ise ücret, vergi gibi bileşenlerin yurtiçi ekonomiye yeniden katılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Vodafone Holding bünyesinde sağlanan her 1 kişilik istihdam, Türkiye ekonomisinde 41 kişilik istihdamı tetiklemektedir.

2020-21 İstihdam Etkisi



Tüketici refahı

Hesaplı tarife ve çözümlerle tüketicilerin dijital erişimlerinin artması, önemli bir tüketici refahı etkisini beraberinde getirmektedir. Vodafone Bireysel Müşteri Anketi'nden gelen veriler, ödenen tarife ve alınan hizmete biçilen değer arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Buna göre, Vodafone'un tüketici refahına yıllık 9,4 milyar TL düzeyinde katkı sağladığı görülmektedir. Bireysel müşteriler için ortaya çıkan tüketici refahının 8,9 milyar TL'si mobil operatör hizmetleri, 518 milyon TL'si ise sabit internet hizmetleri üzerinden ortaya çıkmaktadır.

Yatırımlar

Türkiye'nin dijitalleşmesine katkı sağlayan Vodafone hizmetlerinin sürdürülebilirliği, Vodafone'un altyapı şebekesine ve teknolojisine sürekli olarak yatırım yapmasını gerektirmektedir. Bu yönde, Vodafone'un son 15 yılda gerçekleştirdiği yatırımın reel değeri 63 milyar TL olarak hesaplanmıştır.

Yerli teknoloji ekosistemini geliştirme

Vodafone'un yatırım harcamaları, Türkiye'de orta ve yüksek teknoloji segmentindeki üretime ve Ar-Ge kapasitesine de önemli katkılar yapmaktadır. Son 5 yılda, 553 milyon TL değerindeki teknoloji tedariki yerli belgel¹ ürünlerden sağlanmıştır. Tedarikçi anketine katılan firmaların %84'ü Vodafone'un cesur davranarak yerli tedarikçiyi desteklediğini belirtmektedir.

Ar-Ge ve yenilik

2017-2020 döneminde Vodafone Teknoloji Hizmetleri'nin Ar-Ge harcamaları 1,6 katına çıkmış, 54,3 milyon TL değerine ulaşmıştır. Vodafone kendi bünyesindeki Ar-Ge'nin yanı sıra değer zincirinde de önemli bir Ar-Ge faaliyetini tetiklemektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının %56'sı Vodafone ile iş ortaklığının Ar-Ge faaliyetlerinin artırdığı belirtmektedir.

Değer Zincirini Geliştirici ve Dönüştürücü Etkiler

Büyüme

Vodafone'un büyümesi şirketin değer zinciri etrafında oluşan ekosistemi de büyütme ve geliştirmektedir. Vodafone'un cirosu son 15 yılda reel olarak yıllık ortalama %6 büyürken, değer zincirindeki paydaşlar da buna paralel bir büyüme performansı sergilemiştir. Tedarikçilerin %92'si Vodafone ile çalışmanın firmalarının büyümesine katkı sağladığını, %84'ü ise Vodafone'un satın alma politikasının kendilerini geliştirdiğini belirtmiştir. Bayilerin %80'i büyüme süreçlerinde Vodafone'un kendilerini desteklediğini ve büyümeye teşvik ettiğini ifade etmektedir.

Kurumsallaşma

Vodafone'un kurumsal yapısının getirdiği öngörülebilirlik, paydaşlara sunulan güven ve aidiyet hissi ile birleşince değer zinciri genelinde önemli kurumsallaşma kazanımları elde edilmektedir. Bu kazanımların, büyümenin kalıcı hale gelmesine destek olduğu anlaşılmaktadır. Bayi anketi katılımcılarının %91'i kurumsal vizyon, %81'i hedef koyma, %69'u insan kaynağı yönetimi konusunda Vodafone'un kendilerini olumlu etkilediğini belirtmiştir. Tedarikçi anketinde ise strateji belirleme ve hedefler koyma konusunda katılımcıların %92'si, ürün ve hizmetlerdeki kalite artışı konusunda %92'si, kurumsallaşma konusunda %80'i, yeni kalite/standart belgeleri konusunda ise katılımcıların %76'sı Vodafone ile çalışmanın katkı sağladığını belirtmiştir.

1 Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu mevzuatları ile kabul edilen donanım ve yazılım yatırımları kapsamında



Dijitalleşme ve verimlilik

Türkiye'de mobil internet üzerinden veri trafiğinin sağlanmasında öncü bir rol üstlenen Vodafone, ayrıca dijitalleşme çözümleri yoluyla da değer zincirinde verimlilik artışlarına katkı sağlamaktadır. Bayi anketi katılımcılarının %81'i yazılım ve teknoloji kullanma-dijitalleşme konusunda, %70'i ise operasyonel verimlilik konusunda Vodafone'un kendilerini olumlu etkilediğini belirtmiştir. Vodafone, değer zincirinin en ucunda yer alan kurumsal müşterilerinin de dijitalleşmesi üzerinde etkilidir. Vodafone KOBİ Müşteri Anketi sonuçlarına göre, dijital çözümlerden yoğun olarak faydalanan KOBİ'lerin %86'sı bu yatırımların verimliliklerini, %83'ü karlılıklarını, %81'i ise iş hacimlerini artırdığını belirtmiştir.

Pozitif dışsallıklar

Vodafone'un paydaşları üzerindeki dönüştürücü etkileri pozitif dışsallıklara da neden olmaktadır. Bu dışsallıkların ana tetikleyicisi Vodafone ile çalışmanın getirdiği itibardır. Başka ticari faaliyeti de olan Vodafone bayi yatırımcılarının %88'i Vodafone'un getirdiği itibarın diğer işlerine olumlu yansıdığını belirtmektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının ise %96'sı Vodafone ile çalışmanın itibarlarını artırdığını söylerken %80'i yeni müşteri gruplarına erişimi kolaylaştırdığını dile getirmiştir.

Kapsayıcılık ve Sürdürülebilirlik Etkileri

Dijital erişimin kolaylaştırılması

Fiyat-kalite memnuniyeti ile Vodafone, kitleler için dijitalleşmenin maliyetini düşürmektedir. Özellikle en düşük gelir grubu için müşterilerin Vodafone'dan olan memnuniyetleri dikkat çekmektedir. En düşük gelir grubundaki Vodafone'luların %57'si fiyatın uygun olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, tarifeleri üzerinden taksitle akıllı telefon alan Vodafone müşterilerinin %64'ü taksit imkânı olmasaydı aynı cep telefonunu satın alamayacağını belirtmiştir.

İnsan kaynağı gelişimi ve bölgesel kalkınma

Vodafone, değer zinciri paydaşlarında insan kaynağını da geliştirmektedir. Bayi anketi katılımcılarının %94'ü çalışanlarından memnun olduğunu belirtirken %79'u Vodafone'un verdiği personel eğitimlerinin faydalı olduğuna dikkat çekmektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının ise %80'i Vodafone ile çalışmanın firmalarında insan kaynağı gelişimine katkı sağladığını belirtmektedir. Çağrı merkezleri yöneticileriyle yapılan mülakatlarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Türkiye'nin 81 ilinde istihdam sağlayan Vodafone değer zincirinin bölgesel kalkınma açısından özellikle 11 ilimizde önemli katkıların olduğu görülmektedir. Bu illerde hizmet sektörü istihdamı içinde Vodafone ekosisteminin payı ortalama %1 olup, Elazığ'da %1,6, Mardin'de %1,4, Afyonkarahisar ve Gümüşhane'de %1,3'tür (Türkiye geneli %0,3). İnsan kaynağı gelişiminin yanında; büyüme süreçlerine destek ve operasyonel verimlilik gibi konularda Vodafone'un paydaşlarını dönüştürücü etkisi Anadolu illerindeki (5 büyük il dışında kalan iller) bayiler için öne çıkmaktadır.

Kadın istihdamı

Değer zincirindeki yüksek kadın çalışan oranı ile Vodafone, Türkiye'de kadın istihdamının gelişiminde öncü bir rol üstlenmektedir. Türkiye genelindeki kadın çalışan oranı %31'ken beyaz yaka çalışanlar için bu oran %37'dir. Vodafone Holding'de ise kadın çalışan oranı %44; bayilerde %40, çağrı merkezlerinde ise %70'tir. Bayi anketi katılımcılarının %81'i Vodafone'un kadın istihdamını, %77'si ise kadın girişimciliğini teşvik ettiğini düşünmektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının ise %72'si Vodafone'un iş yaşamında kadının güçlenmesi konusunda etkili olduğunu belirtmektedir.



Çevresel sürdürülebilirlik

Vodafone abone sayısı son yıllarda hızla artarken harcanan enerji neredeyse aynı düzeyde kalmıştır. 2018-2020 döneminde Türkiye’de kişi başı enerji tüketimi %10 artarken Vodafone’un abone başına enerji tüketimi %12 azalmıştır. Ayrıca sürdürülebilirlik projeleri ile ayda ortalama 2,5 milyon sayfa kağıt tasarrufu sağlanmıştır. Vodafone kendi faaliyetlerinin yanı sıra tedarikçilerinin faaliyetlerinde de sürdürülebilirliği etkilemektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının %80’i Vodafone’un sorumlu faaliyetler yürütmelerine katkı sağladığını belirtirken, %84’ü Vodafone’un kendilerinden talep ettiği standartları tedarikçilerinden talep ettiklerini belirtmektedir.

Pandemi etkilerinin azaltılması

Vodafone’un pandemi sürecindeki destekleri, değer zinciri içinde farklı paydaş gruplarının pandemiyle mücadele gücünü artırmıştır. Bu süreçte sağlık çalışanları ve öğrenciler başta olmak üzere bireysel müşterilerin yanı sıra kurumsal müşteriler ve bayi çalışanlarını da kapsayan toplam 115 milyon TL değerinde destek sağlanmıştır. Bayi anketi katılımcılarının %82’si Vodafone’un bu süreçte mücadele güçlerini artırdığını, tedarikçi anketi katılımcılarının ise %53’ü pandemi etkilerinin azaltılmasına katkı sağladığını belirtmektedir. Vodafone ayrıca, kendi bünyesinde ve çağrı merkezlerinde yeni nesil çalışma yaşamının (uzaktan, hibrit çalışma) öncüsü olmuş, müşterileri üzerinde ise bunun kolaylaştırıcısı olmuştur.



Etki Değerlendirme Yöntemi Hakkında

Bu çalışmanın amacı Vodafone'un 15 yılda ortaya çıkardığı ekonomik etkileri hesaplamak, değer zinciri başta olmak üzere telekomünikasyon ve teknoloji ekosistemine yönelik geliştirici ve dönüştürücü etkilerini ortaya çıkarmak, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik katkılarını değerlendirmektir. Çalışmada ekonomik etkiler; Vodafone'un tedarikçileri, bayileri ve müşterilerinin oluşturduğu değer zincirinin geneli için değerlendirilmiş ve buna yönelik bir analiz yöntemi izlenmiştir.

Çalışma ile elde edilen bulgular; literatür taramaları, değer zincirine yönelik uygulanan mülakatlar, anketler ve veri analizleri olmak üzere altı temel veri ve bilgi kaynağından elde edilen bulguların sentezlenmesi sonucunda oluşturulmuştur:

• **Mülakatlar:** 19 Mart – 4 Mayıs 2021 tarihleri arasında Vodafone değer zinciri paydaşlarıyla yarı yapılandırılmış mülakat formatında çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede Vodafone Holding ekipleri, Vodafone tedarikçileri, çağrı merkezi yöneticileri, bayi yatırımcıları ve Vodafone çözümlerini kullanan KOBİ'ler ile toplamda 24 görüşme yapılmıştır. Görüşmeler neticesinde Vodafone operasyonları ve değer zincirine yönelik öncül hipotezler test edilmiş, yeni hipotezler belirlenmiştir. Raporda bu görüşmelerden elde edilen alıntılara da yer verilmiştir.



• **Veri Analizleri:** Ulusal Girdi-Çıktı Tabloları, Vodafone'a ait holding, tedarikçiler, bayiler, bireysel ve kurumsal müşteri verileri anonim şekilde analiz edilerek Vodafone'un makro düzeydeki etkileri değerlendirilmiştir. Değer zincirine yönelik yapılan mülakatlar ve anketler doğrultusunda Vodafone'un değer zincirine yönelik geliştirici ve dönüştürücü etkilerinin yanı sıra kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik etkileri de Vodafone verileriyle desteklenmiştir. Analizler, BTK, TÜİK, SGK, TCMB vb. kamuya açık veri kaynakları kullanılarak güçlendirilmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

• **Müşteri Anketi:** 82,4 milyon kişilik mobil abone evreninde 662'si Vodafone mobil kullanıcısı, 841'i ise diğer operatörlerden olmak üzere 1.503 kişilik anket uygulanmıştır. Ankette başta tüketici refahı olmak üzere, toplumun dijitalleşmesi ve dijital kapsayıcılık konuları ele alınmıştır. Sonuçlar, operatör kullanıcılarının evrendeki dağılımına göre ağırlıklandırılarak kullanılmıştır. Anket, 27 Mayıs – 23 Haziran 2021 tarihleri arasında IPSOS Araştırma şirketi tarafından telefon görüşmesi yöntemiyle uygulanmıştır.

• **KOBİ Anketi:** Türkiye'de küçük ve orta ölçekli firmaları kapsayan 200 bin firmalık evrende 516 gözlem elde edilen bir anket uygulanmıştır. Ankette Vodafone dijital ürünlerini kullanan firmalar üzerindeki etkileri incelemek adına Vodafone müşterisi olan 106 firmaya ulaşılmıştır. Ayrıca saha çalışmasını yürüten araştırma şirketinin veritabanından rastgele olarak 407 firma anketi tamamlamıştır. Anket ile KOBİ'lerin dijitalleşmesi, dijitalleşmenin getirdiği büyüme, karlılık ve verimlilik konuları irdelenmiştir. Anket, 27 Mayıs – 5 Temmuz 2021 tarihleri arasında SIA Araştırma şirketi tarafından çevrimiçi ve yüz yüze olarak uygulanmıştır.

• **Tedarikçi Anketi:** Vodafone'un telekomünikasyon altyapısı, bağlantı (network), bilişim ve donanım ürün/hizmetlerini tedarik ettiği 171 firmalık evrene anket uygulanmıştır.² 25 geçerli gözlem elde edilen ankette Vodafone'un tedarikçileri üzerindeki geliştirici ve dönüştürücü etkilere ilişkin değerlendirmeler elde edilmiştir. Anket, 26 Mayıs – 13 Temmuz 2021 tarihleri arasında IPSOS Araştırma şirketi tarafından çevrimiçi olarak uygulanmıştır.

• **Bayi Anketi:** Vodafone'un ürün ve hizmetlerini son kullanıcı ile buluşturan 1.125 münhasır bayiden oluşan evrende toplamda 123 örneklem (99 münhasır bayi ve 24 dağıtım merkezi ve diğer münhasır kanallar) elde edilen bir anket uygulanmıştır. Anket, bayi yatırımcılarına ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Bu ankette Vodafone'un bayilere yönelik büyüme, verimlilik ve kurumsallaşma etkilerinin yanında Vodafone'un bayiler üzerinden bölgesel kalkınma ve kapsayıcılık konularındaki etkileri irdelenmiştir. Anket, 26 Mayıs – 13 Temmuz 2021 tarihleri arasında IPSOS Araştırma şirketi tarafından çevrimiçi olarak uygulanmıştır.



² Tedarikçi evreninin 2020-21 mali yılında 10.000 Euro üstü alım yapılan tedarikçilerden oluştuğu kabul edilmiştir.



Kutu 1: Vodafone Değer Zinciri

Vodafone son yıllarda yatırımları ve hizmet çeşitliliği ile bir mobil operatör şirketinden bir teknoloji şirketine dönüşüm içindedir. Dört alanda 11 farklı şirketi ve Holding ve iştiraklerinde 3000'i aşkın çalışanıyla Vodafone; mobil ve internet altyapısından dijital çözümlere, dijital medyadan finans, sigorta ve dijital satış gibi alanlara geniş bir yelpazede hizmet vermektedir. Vodafone'un tüm bu operasyonlarında değer zinciri paydaşları kritik rol oynamaktadır.

Vodafone Değer Zinciri; Vodafone'un operasyonlarını yürütmek amacıyla ürün ve hizmet aldığı tedarikçileri, müşterilere ulaşmada kritik rol oynayan satış kanallarını (bayiler) ve değer zincirinin son halkası olan bireysel ve kurumsal müşterileri kapsamaktadır.



Kutu 1: Vodafone Değer Zinciri

Vodafone'un 478 yerli tedarikçisi tüm alımlarının %97'sini oluşturmaktadır. Bu firmaların 141'i telekomünikasyon altyapısı ve bağlantı (network) ile ilgili sektörlerden firmalar, 63'ü bilişim/donanım sektörlerinden firmalar ve 6'sı çağrı merkezi hizmeti veren firmalardır. Vodafone'un ayrıca hukuk, muhasebe, reklam, pazar araştırması vb. hizmetler sunan 268 tedarikçisi bulunsa da bu firmalar anket kapsamında değerlendirmeye alınmamıştır. 62 farklı ilde çalışanı bulunan, çağrı merkezi hizmeti sağlayan 6 tedarikçi firmanın ise Vodafone operasyonlarını yürüten tam veya yarı zamanlı çalışan kişi sayısı 5.549'dur.

Vodafone satış kanalları ise 10 bini aşkın bayi noktasıyla Türkiye'nin 81 ilinde hizmet vermektedir. Kendi münhasır bayilerinin yanı sıra yarı münhasır ve bağımsız bayileri de bu alanda hizmet vermektedir.³ Münhasır bayilerde 6.862, yarı münhasır bayilerde 1.681 ve bağımsız bayilerde ise 1.962 kişi Vodafone vesilesiyle istihdam edilmektedir.⁴

Vodafone, 24 milyon mobil abonesiyle Türkiye'deki mobil pazarının %31'ini oluşturmaktadır.⁵ Ayrıca, sunduğu mobil ve dijital çözümlerle ise 1,2 milyon kurumsal müşteriye hizmet vermektedir.



³ Münhasır bayiler; bayilik anlaşması gereği sadece Vodafone ürün ve hizmetlerini sunan veya Vodafone bayilerine yönelik dağıtım hizmetlerini yürüten kanallardır. Münhasır bayiler perakende satış yapabilmektedir. Yarı-münhasır bayiler; Vodafone tabelası olan ve Vodafone dağıtım merkezi aracılığıyla yönetilen fakat diğer operatör ürün ve hizmetlerini de sunabilen bayilerdir. Bağımsız bayiler; Vodafone'un yanında diğer operatör ürün ve hizmetlerini sunan noktalardır.

⁴ Araştırma dönemi itibarıyla. Bayilerin yatırımcıları istihdama dahil edilmiştir. Yarı münhasır ve bağımsız bayiler farklı operatör hizmetlerini de verdiğinden sadece yatırımcılar dikkate alınmış, Vodafone'un pazar payına göre ağırlıklandırma yapılmıştır.

⁵ BTK verileri



1 Makroekonomik Etkiler

Vodafone değer zincirinde ortaya çıkan makroekonomik etkiler başta GSYH ve istihdam katkıları olmak üzere; tüketici refahı, yatırımlar, teknoloji ve Ar-Ge gibi alanlara yayılmaktadır. Ekonominin farklı bileşenlerine yayılan bu etkiler; Vodafone verileri, resmi istatistikler, ulusal girdi-çıkı tablolari⁶ ve çalışmaya özel yapılan anket verileri kullanılarak hesaplanmıştır. Çalışma kapsamında yapılan hesaplar son mali yıla (2020-21 Nisan ayları arası) odaklanmaktadır, son 15 yıldaki kümülatif etkiler ise doğrudan bu yıllara ait veriler toplanarak ya da uygun çarpanlar aracılığıyla genelleme yapılarak hesaplanmıştır.⁷ Vodafone'un makroekonomik etkileri aşağıdaki başlıklar altında analiz edilmektedir:

- **GSYH etkisi:** GSYH'ye olan etkiler, Vodafone'un faaliyetleri sonucunda ekonomi genelinde elde edilen katma değer hesaplanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu etkiler, doğrudan, dolaylı ve tetiklenen olmak üzere üç ayrı katmanda incelenmektedir.
- **İstihdam etkisi:** Vodafone Holding'in gerçekleştirdiği ekonomik faaliyet Türkiye ekonomisine katma değer yanı sıra istihdam olarak da yansımaktadır. İstihdam etkileri; Vodafone Holding bünyesindeki işgücü için doğrudan istihdam, Vodafone hizmetlerini üretmek ya da tüketiciye ulaştırmak için değer zincirinde (bayiler ve çağrı merkezleri gibi) oluşan dolaylı istihdam ve ekonomi genelindeki tetiklenen istihdam bileşenlerinden oluşmaktadır.
- **Tüketici refahı:** Vodafone'un sunduğu hizmetlerin fiyat/kalite performansı önemli bir tüketici memnuniyetini beraberinde getirmektedir. Tüketici refahının ölçülmesinde bireysel tüketicilerin Vodafone'dan aldıkları hizmet için ödemeye hazır oldukları maksimum fiyat ve bu hizmetin gerçek fiyatı arasındaki farkın tespitiyle "tüketici artışı" kullanılmıştır.
- **Yatırımlar:** Türkiye'nin hızla dijitalleştiği bu dönemde, hem bir mobil operatör hem de bir teknoloji şirketi olarak Vodafone, önemli yatırımları hayata geçirmektedir. Vodafone'un sermaye yatırımları kümülatif olarak hesaplanmış, lisans ücretleri için yapılan ödemeler ayrıca dahil edilmiştir.
- **Yerli teknoloji ekosisteminin gelişimi:** Vodafone satın alımları içinde yerli belgeli ürünlerin payı incelenmiş, bunun karşılık geldiği tutar hesaplanmıştır. Ayrıca tedarikçiler üzerindeki yerli üretimi destekleyici etkilere ışık tutulmuştur.
- **Ar-Ge ve yenilik:** Vodafone, Ar-Ge merkezinde önemli bir Ar-Ge faaliyetine ev sahipliği yapmanın yanı sıra tedarikçileri üzerinde de önemli bir Ar-Ge faaliyetini tetiklemektedir. Bu doğrultuda, Vodafone'un Ar-Ge harcamaları hesaplanmış, tedarikçiler üzerindeki etkiye ışık tutulmuştur.

⁶ Çalışmada OECD Girdi-Çıkı Tabloları 2018 versiyonu (<http://oe.cd/i-o>) esas alınmıştır. Türkiye için 2015 yılına ait olan en güncel tablolar kullanılmıştır.

⁷ 15 yıllık kümülatif hesaplar için reel değerler kullanılmıştır. Reel değer, enflasyon etkisinden arındırılmış değer anlamına gelmektedir. Cari değer, geçmişte ortaya çıkan bir maddi büyüklüğün ilgili yıldaki sayısal değerini temsil ederken reel değer söz konusu maddi büyüklüğün güncel fiili değerini temsil eder.



1.1. GSYH Etkisi

Makroekonomik etkilerin ilk unsuru Vodafone'un Türkiye GSYH'sine olan toplam katkısının hesaplanması olmuştur. GSYH bir ülke içinde yerleşik üretim faktörleri tarafından belli bir dönemde üretilmiş nihai mal ve hizmetlerin toplam piyasa değerini ifade eder. Bu aynı zamanda ekonomideki tüm işletmelerin ürettiği katma değer toplamıdır. Bir işletme, diğer işletmelerden aldığı mal ve hizmetleri işleyerek veya dönüştürerek, başka bir ifadeyle değer katarak yeni mal veya hizmetler oluşturur. Dolayısıyla katma değer, mal ve hizmet üreten ekonomik işletmelerin, mal ve hizmetlerinin satış değeri ile bunları üretmek için yaptıkları ara tüketim harcamaları arasındaki farkı ifade etmektedir.

GSYH etkisinin hesaplanması yaygın olarak kullanılan ekonomik etki analizi yöntemine dayanmaktadır. Bu yöntem; ekonomik faaliyetlerin birbirleriyle girdi-çıktı ilişkilerini, ara tüketim harcamalarını, üretim değerlerini ve oluşturdukları katma değeri veren yıllık tabloların kullanılmasına dayanır. Bir işletmenin/sektörün nihai ürünleri; diğer işletmelerin/sektörlerin, kamu sektörünün veya hane halkının tüketimini oluşturur. Dolayısıyla sektörler birbirleriyle girdi-çıktı ilişkisi içindedir. Bu şekilde bir ekonomik faaliyet sonucu (bu çalışmada Vodafone hizmetleri) başta tedarik ve satış kanalları olmak üzere ekonomi genelinde parasal akımlar oluşur. Yöntemde sektörler arası parasal akımların, girdi-çıktı tablolarından elde edilen sektörel çarpanlarla uyumlu olduğu varsayılır. Yöntemin dayandığı tablolar kayıtlı parasal akımların yıllık kümülatif durumunu gösterir. Çalışmada en güncel tablo olan OECD kaynaklı 2015 girdi-çıktı tabloları kullanılmıştır. Bu yöntemle brüt etkiler incelenebilmektedir. İncelenen ekonomik faaliyetin var olmadığı bir senaryoda oluşabilecek alternatif durumlar hesaba katılmamaktadır. **Vodafone'un GSYH etkisi; doğrudan, dolaylı ve tetiklenen etki olmak üzere üç katmanda ortaya çıkmaktadır.**

- **Doğrudan GSYH etkisi:** Vodafone Holding bünyesinde oluşan katma değer doğrudan GSYH etkisini oluşturmaktadır. Katma değer hesaplanmasında şirket mali tablo ve verilerinden elde edilen net kar, çalışanlara yapılan ödemeler, finansman giderleri, amortismanlar, kiralar, vergiler (Hazine Payı gibi sektöre özel yükümlülükler dahil) kullanılmıştır.



• **Dolaylı GSYH etkisi:** Vodafone hizmetleri için yurtiçinde yerleşik işletmelerden yapılan tedarik ve satış operasyonları üzerinden hesaplanmaktadır. Vodafone'un yaptığı her türlü tedarik veya satış bu işletmeler bünyesinde katma değer oluşturmaktadır. Katma değer hesabı için ilk aşamada Vodafone tedarikçileri ve satış kanallarındaki bayiler ekonomik sektörlerine ayrılmış ve bu sektörlerdeki⁸ tedarikçilerinin birincil katma değerleri ulusal girdi-çıktı tablosundan elde edilen çarpanlarla belirlenmiştir. Satış kanallarındaki birincil katma değerler ise Vodafone tarafından derlenen bayi konsolide gelir tabloları kullanılarak hesaplanmıştır.⁹ Ayrıca, Vodafone tedarikçilerinin kendi nihai ürün ve hizmetlerini kullanmak için sektördeki diğer tedarikçilerden yaptığı alımlar da hesaba katılmıştır. Vodafone'un değer zinciri boyunca gerçekleştirdiği alımlar, zincirleme olarak tüm sektörlerde katma değer ortaya çıkarmaktadır. Sektörler arasındaki bahsi geçen ilişkiler, ulusal girdi-çıktı matrisleri kullanılarak hesaba dahil edilmekte, bu şekilde toplam dolaylı GSYH etkisi elde edilmektedir.

• **Tetiklenen (indirgenmiş) GSYH etkisi:** Vodafone'un kendi bünyesinde (doğrudan) ve tedarik-satış kanalları üzerinden (dolaylı) oluşan katma değer bileşenlerinin yurtiçinde ekonomiye yeniden katılmasıyla elde edilmektedir. Örneğin, personel giderleri hanehalkının tüketimi ya da tasarrufu şeklinde ekonomideki sektörlerle geri dönmektedir. Aynı şekilde, ödenen vergiler de kamu harcaması ve yatırımları olarak ekonomiye geri dönmektedir. Tetiklenen etki bu şekilde; doğrudan ve dolaylı etkiler sonucu oluşan katma değer ve sektörlerin yurtiçi harcamaları dikkate alınarak ulusal girdi-çıktı tablosundan elde edilen çarpanlarla hesaplanmaktadır.¹⁰

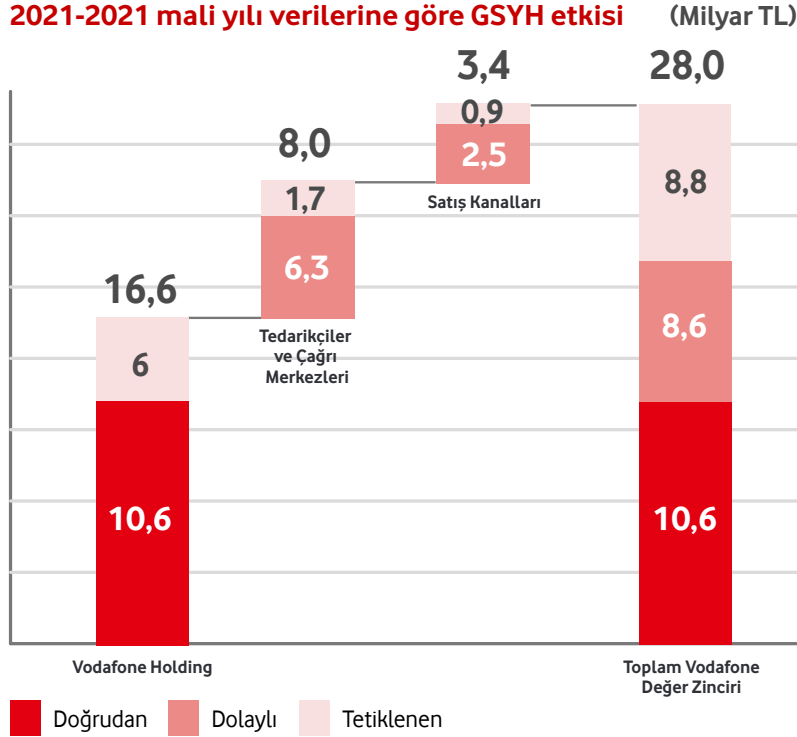
Vodafone ekosistemi 2020-21 mali yılında Türkiye GSYH'sine 28 milyar TL'lik katkı yapmıştır. Vodafone Holding operasyonlarının doğrudan yarattığı ekonomik değer ülkemizin GSYH'sine 10,6 milyar TL'lik katkı sunmaktadır. Tedarikçiler ve bayilerin yarattığı dolaylı GSYH katkısı ise 8,6 milyar TL (sırasıyla 6,3 ve 2,5 milyar TL) düzeyindedir. Ayrıca, devlete ve çalışanlara yapılan ödemeler ve diğer katma değer bileşenlerinin yurtiçinde yeniden harcama yapılarak ekonomiye katılmasıyla ortaya çıkan "tetiklenen ekonomik değer" ise 8,8 milyar TL'dir. Vodafone değer zincirinde ortaya çıkan toplam GSYH katkısı, Türkiye GSYH'sinin binde 5,6'sı düzeyindedir.

⁸ Vodafone tedarikçi listesindeki işletmeler girdi-çıktı tablosundaki sektörlerle eşleştirilmiştir. Bu tabloda bazıları konsolide olarak yer alan 36 sektör grubu içinden 14'ü satış kanalları ile birlikte Vodafone değer zincirindeki sektörler olarak belirlenmiştir. Bunlar; bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı, elektrikli teçhizat imalatı, başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı, elektrik, gaz, su vd. faaliyetler, inşaat, toptan ve perakende ticaret, ulaştırma ve depolama, yayıncılık faaliyetleri, telekomünikasyon, bilgisayar programlama, danışmanlık ve diğer bilgi hizmet faaliyetleri, finans ve sigorta hizmetleri, gayrimenkul faaliyetleri, mesleki, bilimsel, teknik, idari ve destek hizmet faaliyetleri, kültür, sanat, eğlence, dinlenme spor ve diğer hizmet faaliyetleridir.

⁹ Bu gelir tabloları münhasır bayiler için oluşturulmaktadır. Yarı münhasır ve bağımsız kanalların katma değerlerinin hesaplanmasında münhasır bayiler üzerinden elde edilen çarpan kullanılmıştır.

¹⁰ Vodafone Holding üzerinden oluşan doğrudan katma değer tetiklediği katma değer hesabında faaliyet karı dikkate alınmamıştır. Bunun nedeni Vodafone'un yabancı sermayeli bir şirket olmasıdır. Finansman giderlerinde ise sadece yurtiçi finansal kuruluşlara yapılan ödemeler dikkate alınmıştır. Çalışanlara yapılan ödemeler ve kira ödemelerinin hepsi yurtiçinde gerçekleşmektedir.



Şekil 1: Vodafone'un GSYH etkisi, 2020 - 2021 mali yılı

Kaynak: Vodafone verileri, TÜİK ulusal hesapları, OECD Girdi Çıktı tabloları, PAL hesaplamaları

Türkiye ekonomisinde yaratılan her 1.000.TL'lik değer

5,6 TL'si

Vodafone ekosistemi üzerinden oluşmaktadır.

Vodafone'un GSYH katkısı; Malatya, Kütahya, Sivas, Mardin, Erzurum, Zonguldak başta olmak üzere

54 ilin 2019

GSYH'sinin üzerindedir.

Türkiye GSYH'sine yapılan doğrudan katkının reel değeri son 15 yılda 152 milyar TL'yi bulurken dolaylı ve tetiklenen katkı ile bu değer 334,4 milyar TL'ye eriştiği tahmin edilmektedir. Ülke GSYH'sine yapılan katkı yıllık hesaplanırsa da son yılda gerçekleşen ciro-katma değer oranının tüm yıllarda benzer bir düzeyde gerçekleştiği varsayımıyla 15 yıllık kümülatif etki tahmin edilmektedir.

1.2. İstihdam Etkisi

Ekonomik etki analizinin bir diğer boyutu olan istihdam katkısı da doğrudan, dolaylı ve tetiklenen istihdam olmak üzere üç aşamada incelenmektedir. Vodafone Holding ve iştirakleri bünyesinde istihdam edilenler, doğrudan istihdamı oluşturmaktadır. Dolaylı istihdam ise tedarikçiler, çağrı merkezleri, bayiler ve bunlara mal/hizmet sunan sektörlerde Vodafone operasyonlarından kaynaklanan istihdamı temsil etmektedir. Vodafone değer zincirinde gerçekleşen tüm operasyonlar neticesinde ortaya çıkan ve yurtiçinde kalan katma değer yanı sıra ödenen ücretler ve vergiler ile ekonominin genelinde sağlanan istihdam ise tetiklenen istihdamı ifade etmektedir. İstihdam büyüklükleri tam zaman eşdeğerindeki (TZE) çalışan sayısı olarak hesaplanmaktadır.¹¹

Vodafone operasyonları Türkiye'de 58.251 kişilik tam zaman eşdeğerinde istihdamı doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıkarmaktadır. 2020-21 mali yılı itibarıyla, Vodafone Holding ve iştirakleri bünyesinde sağlanan 3.086 kişilik doğrudan istihdam; tedarikçiler, çağrı merkezleri, bayiler ile bunlara mal ve hizmet sunan sektörlerde 55.265 kişilik dolaylı istihdam oluşturmaktadır.

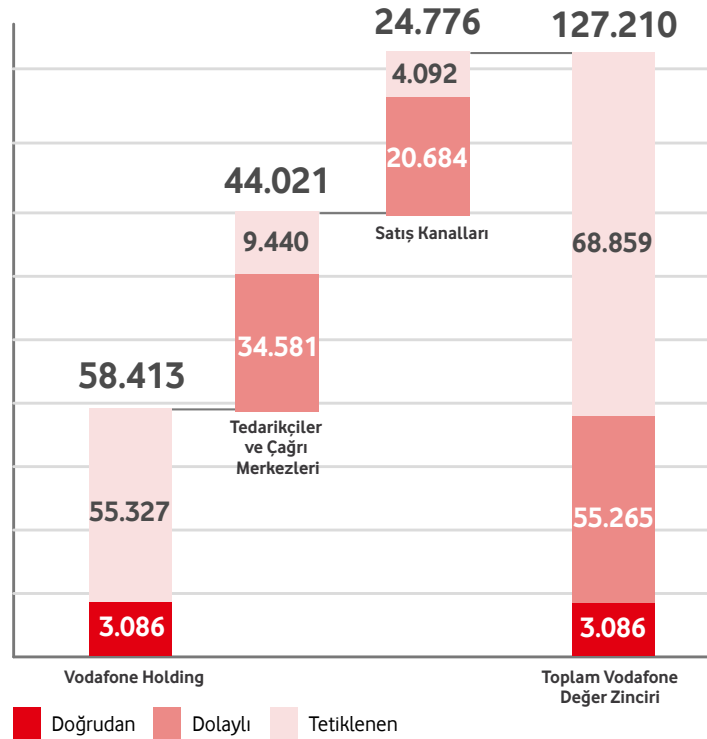
¹¹ İstihdam hesabı, katma değer bir bileşeni olan işgücüne yapılan ödemeler ile SGK yıllık istatistiklerinden sektörler göre elde edilen prime esas ortalama kazanç verileri kullanılarak yapılmaktadır. Bu kapsamda bir yılda işgücüne yapılan ödemelerin ortalama kazanç göre hesaplanan işveren maliyetlerine bölünmesiyle bir yıl boyunca tam zamanlı olarak çalışanların toplamı olarak belirtilebilecek bir işgücü verisi elde edilmektedir. Bu veri tam zaman eşdeğerinde istihdam olarak ifade edilmektedir.



Vodafone Holding
bünyesindeki
her 1 kişilik istihdam,
Türkiye ekonomisinde
41 kişilik
istihdam
yaratmaktadır.

Bu operasyonlar neticesinde ödenen ücretler, vergiler ve yurtiçinde kalan diğer katma değer bileşenleri ise ekonomi genelinde 68.859 kişilik tam zaman eş değerinde istihdamı tetiklemektedir. Tetiklenen istihdam ile birlikte ekosistem genelinde oluşan tam zaman eşdeğerinde istihdam 127.210'u bulmaktadır. Bu sayı Türkiye'deki toplam istihdamın yaklaşık binde 5'ine denk gelmektedir.

Şekil 2: Vodafone'un tam zaman eşdeğer istihdam etkisi, 2020 - 2021 mali yılı



Kaynak: Vodafone verileri, TÜİK ulusal hesapları, OECD Girdi Çıktı tabloları, PAL hesaplamaları

Vodafone değer zincirinde oluşan doğrudan ve dolaylı istihdam birçok sektör üzerinde etkili olurken esas olarak hizmetler sektörü öne çıkmaktadır. Vodafone ekosisteminde doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıkan 58.251 kişilik istihdamın %34'ü toptan ve perakende ticaret sektöründedir. Yaklaşık %18'lik pay ise mesleki, bilimsel, teknik, idari ve destek hizmet faaliyetlerinde ortaya çıkmaktadır. İnşaat sektörü için bu oran %8, telekomünikasyon için %7, imalat sanayi ve eğitim için %6, bilgi ve iletişim sektörü için ise %4 seviyesindedir.

Türkiye'de yaratılan her
1.000 kişilik
istihdamın **5'i Vodafone**
operasyonlarının
sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Vodafone sayesinde
oluşan istihdam; Edirne, Bolu,
Yalova, Ağrı, Rize başta olmak
üzere Türkiye'deki **45 ilin**
sigortalı sayısından daha fazladır.



Tablo 1: Vodafone değer zincirinde (Vodafone Holding, tedarik ve satış kanalları) oluşan istihdam (doğrudan ve dolaylı), ilk 10 sektör

Sektör	Doğrudan ve dolaylı istihdam içindeki payı
Toptan ve perakende ticaret	%34
Mesleki, bilimsel, teknik, idari ve destek hizmetleri	%18
İnşaat	%8
Telekomünikasyon	%7
İmalat	%6
Eğitim	%6
Bilgi ve iletişim	%4
Kamu yönetimi, savunma, sosyal güvenlik	%3
İnsan sağlığı ve sosyal hizmet	%3
Elektrik, gaz, buhar, su ve kanalizasyon vd.	%2

Kaynak: Vodafone verileri, TÜİK ulusal hesapları, OECD Girdi Çıktı tabloları, PAL hesaplamaları

1.3. Tüketici Refahı

Fiyat-kalite dengesi, telekomünikasyon sektöründeki rekabet ortamının kritik belirleyicileri arasındadır. Operatörler, müşterilerin memnuniyetini ve hizmet kalitesini üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. Bu rekabet ortamında müşterilerin aldığı hizmet kalitesine göre ödedikleri tutar telekomünikasyon sektörünün yarattığı tüketici refahını belirlemektedir. Bir tüketicinin tükettiği mal ve hizmetlere, aynı kalitede olmak kaydıyla, daha ucuza erişebilmesi, o tüketici için ilave bir refah sağlamaktadır. Söz konusu refahın, bir işletmenin tüm müşterileri için hesaplanması ve toplanmasıyla o işletmenin sağladığı tüketici refahı hesaplanabilmektedir.

Vodafone'un ortaya çıkardığı tüketici refahı



Kaynak: Vodafone Müşteri Anketi, PAL hesaplamaları

Vodafone, bireysel müşterilerinin refahına 9,4 milyar TL düzeyinde katkı sağlamaktadır. Bireysel müşteriler için hesaplanan tüketici refahının 8,9 milyar TL'si mobil operatör hizmetleri, 518 milyon TL'si ise sabit internet hizmetleri üzerinden ortaya çıkmaktadır. Vodafone mobil abonesi bir müşteri ortalama olarak yıllık 380 TL, Vodafone Net abonesi bir müşteri ise yıllık 417 TL refah elde etmektedir. Bu verilerin elde edilmesinde Vodafone Bireysel Müşteri Anketi'nde yer alan ödeme istekliliği sorularına verilen yanıtlar kullanılmıştır.



Ayrıca, Vodafone mobil abonelerinin %24'ü, Vodafone Net abonelerinin %31'i fiyat artışı olsa da aboneliğini hiçbir zaman değiştirmeyeceğini belirtmektedir.¹²

Vodafone kullanıcılarının fiyat-kalite algısı üzerinden ortaya çıkan refah, operatörden memnuniyet düzeyinde de etkisini göstermektedir. Vodafone müşterilerinin %54'ü bir operatörden beklentilerini göz önüne aldığı anda Vodafone'dan aldığı hizmetin beklentileri seviyesinde olduğunu, %12'si ise beklentilerinin üstünde olduğunu belirtmektedir. Fiyat artışına karşın operatörlerini hiçbir şekilde değiştirmeyeceğini belirtenler için ise bu oranlar %59 ve %22'ye çıkmaktadır. Ayrıca, Vodafone'lu olma yılı artıktıkça müşterilerin beklenti karşılanma oranı da artış göstermektedir. Bir yıldan fazla süredir Vodafone müşterisi olanlarda beklentim seviyesinde ve üstünde diyenlerin oranı toplam %69'dur. Bir yıldan daha az süredir Vodafone müşterilerinde ise bu oran %55 seviyesindedir.

Bireysel Müşterilerde Vodafone'un Beklenti Karşılama Oranı



	Beklentim seviyesinde	Beklentim üstünde
Vodafone abonelerinin beklenti karşılama oranı	%54	%12
Fiyat artışına karşın operatörümü hiçbir zaman değiştirmem diyenler	%59	%22
Vodafone abonesi olduğu süreye göre;		
1 yıldan az	%43	%12
1 yıldan fazla	%56	%13

Kaynak: Vodafone Bireysel Müşteri Anketi

1.4. Yatırımlar

Son 15 yılda Vodafone, reel değeri 63 milyar TL olan yatırım gerçekleştirmiştir. Söz konusu tutar sermaye yatırımları ve Telsim satın alımının yanı sıra 3G ve 4.5G lisans ücretlerini de içermektedir.

¹² Vodafone kullanıcıları ile gerçekleştirilen Bireysel Müşteri Anketinde katılımcılara, "Sizin kullandığınız telefon operatörünüzün fiyatları artarken diğer operatörlerin fiyatlarının değişmediğini düşünün. Kullandığınız operatörün fiyatında kaç liralık bir artış olursa başka bir operatöre geçmeyi düşünürsünüz?" sorusu yöneltilmiştir. Aynı soru sabit internet kullanıcılarına da yöneltilmiştir. Her iki soruya verilen yanıtlar, katılımcıların tarife düzeyleri ile ilişkilendirilerek, aradaki farkın baz alınmasıyla, Vodafone hizmetlerindeki tüketici artışı hesaplanmıştır. Hesaplamaya fiyat artışına karşın operatörünü hiçbir şekilde değiştirmeyeceğini ifade eden abonelerin oluşturduğu tüketici artışı da dahil edilmiştir. Söz konusu abonelerin tüketici artışı hesaplamak için fiyat belirten en yüksek %10'luk dilimin ortalaması esas alınmıştır. Operatörünü hiçbir şekilde değiştirmeyeceğini söyleyen ve aynı zamanda aldığı operatör hizmetinin beklentisi seviyesinde veya üstünde olduğunu belirten aboneler hesaba bu şekilde dahil edildiğinde tüketici artışı yıllık 9,4 milyar TL, aboneliğini hiçbir zaman değiştirmeyeceğini ifade edenler dışarıda bırakıldığında ise tüketici artışı 6,3 milyar TL olarak hesaplanmaktadır.



Bu toplam yatırım, Türkiye'nin 2005-2021 arası çekmiş olduğu uluslararası doğrudan yatırımın %5,7'sine denk gelmektedir. 2005 yılında gerçekleşen Telsim satın alımı ise tek başına, Türkiye'nin aynı yılda çektiği uluslararası doğrudan yatırımın %24'ünü oluşturmuştur.

**15 yılda gerçekleşen yatırımın
reel TL değeri**

63 milyar TL

Kaynak: Vodafone Verileri, PAL hesaplamaları

Vodafone'un son 15 yılda gerçekleştirdiği sermaye yatırımının aynı dönemdeki toplam gelire oranı %18'ken tüm yatırımlarla birlikte bu oran %32'ye çıkmaktadır. Sermaye yatırımları kapsamında Vodafone, 24 bini aşkın 4.5G istasyonu kurmuş; buna yönelik veri merkezi çözümleri, IT uygulamaları, yazılım, iletim altyapısı yatırımları gerçekleştirmiştir. Sermaye yatırımları dışında; 2005'te 3,8 milyar Euro değerinde Telsim satın alımı, 2011'de 250 milyon Euro değerinde 3G lisans ödemesi, 2015'te 777 milyon Euro değerinde 4.5G lisans ödemesi gerçekleştirmiştir. Sermaye yatırımları dışındaki bu yatırımların cari değeri toplam 4,8 milyar Euro, reel değeri ise 5,6 milyar Euro'dur. Vodafone son 15 yılda, her 100 liralık gelirin 32 lirası kadar yatırımı hayata geçirmiştir.

1.5. Yerli Teknoloji Ekosisteminin Gelişimi

Vodafone, son 5 yılda 553 milyon TL'lik alımı yerli belgeli¹³ ürünlerden sağlamıştır. Vodafone'un veri merkezi çözümleri, IT uygulamaları, yazılım, iletim altyapısı yatırımları devam etmekte, bu doğrultudaki yerli alımların çoğu orta-yüksek teknoloji segmentindeki üretim ve Ar-Ge kapasitesinin gelişimine katkı sunmaktadır. Ayrıca, Vodafone'un 4.5G ve 5G teknolojilerinin yerleştirme süreçlerine yaptığı destek de dikkat çekmektedir (**Kutu 2**).

Vodafone, yer aldığı projeler ve yerli ekosistemi geliştirmeye yönelik vizyonu ile tedarikçilerini de olumlu etkilemektedir. Vodafone, yerli tedarikçileri ile mevcut ürün ve hizmetler üzerinden ilişkisini güçlendirmenin ötesinde tedarik ürünlerini ithal etmek yerine yerli paydaşların bu ürünleri üretimini teşvik etmektedir. Tedarikçi anketine göre; firmaların %84'ü Vodafone'un cesur davranarak yerli tedarikçiyi desteklediğini belirtilmektedir. Ayrıca, anket katılımcılarının %80'i Vodafone'un yerli üretimi desteklemeye yönelik bir vizyonu olduğuna dikkat çekmektedir. Anket katılımcısı tedarikçilerin %52'si ise Vodafone ile çalışmalarının yeni yerli malı belgeleri almalarına katkı sağladığını belirtmiştir.

¹³ Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu mevzuatları ile kabul edilen donanım ve yazılım yatırımları kapsamında



Tedarikçiler yerlileşme konusunda Vodafone'u nasıl değerlendiriyor?

Vodafone, yerli tedarikçi geliştirmek adına cesur davranır



Vodafone'un yerli üretimi desteklemeye yönelik bir vizyonu var



Vodafone ile çalışmak yeni yerli malı belgeleri almamıza katkı sağladı



● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum

Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi

Kutu 2: Vodafone'un 4.5 ve 5G Yerlileşme Süreçlerine Desteği

Yerli 4.5G baz istasyonu projesi olarak 2017 yılında hayata geçen ULAK projesinin 4. ve 5. yatırım döneminde 24,5 milyon TL'lik yerli alım yapan Vodafone, 6. yatırım döneminde kapasite artışı konusunda yatırımların devamını taahhüt etmektedir. Ayrıca, Uçtan Uca Yerli ve Millî 5G Projesi kapsamında çalışmalar devam etmekte; Vodafone projeye yönelik 21'in üzerinde uzman ile 1.500 adam/günü aşan çabayla yaklaşık 2,5 milyon TL değerinde Ar-Ge desteği sağlamaktadır. Vodafone, ulusal projelerin yanında üniversiteler ve girişimciler ile Ar-Ge işbirlikleri yaparak yerli ekosistemi geliştirmeye yönelik katkı sağlamaktadır. İstanbul'da İTÜ Vodafone Future Lab'da neredeyse tamamı yerli 30 çözüm ortağı ile telekomünikasyon sektörüne yönelik farklı akıllı teknolojiler sunmaktadır.

Kaynak: Vodafone verileri

Daha önce bizden ürün almamış olan Vodafone, başka firmalardan methimizi duyup ithal ettikleri bir ürünü üretmemizi istedi bizden. Raporlarında ürünümüzün ithal ettikleri muadillerine göre daha az enerji harcıyıp daha sessiz çalıştığını belirtmişler. Vodafone yerli bir tedarikçiye inanıyorsa, kredi tanıyor. "Gel kardeşim bunu yap" diyor. Diğer firmalarda olmayan bir yaklaşımı var.

Vodafone Tedarikçisi,
Ertuğrul Eraslan – BaranTech

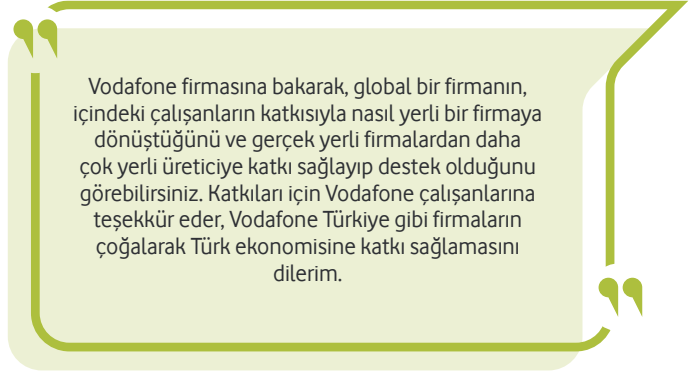
Tedarik ettiğimiz ürünleri mümkün olduğunca yerli üreticilerden almayı hedefliyoruz. Yerli üreticilerin en az %10'u ise KOBİ'ler olmak zorunda. KOBİ ekosisteminin gelişimi için etkinlikler düzenliyoruz; ayda ortalama 30 firma ile birebir görüşüyoruz. İhtiyaç duyulan ürünleri üretmeleri için KOBİ'lerimizi teşvik ediyoruz.

Vodafone Network Planlama Ekibi





Vodafone Tedarikçi Anketi Katılımcısı

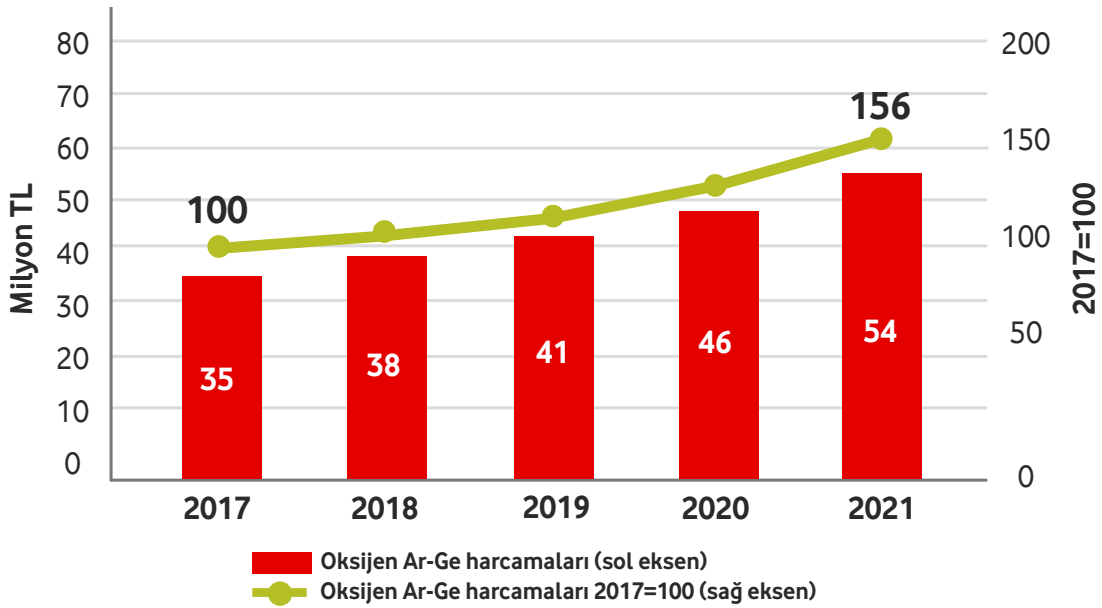


Vodafone Tedarikçi Anketi Katılımcısı

1.6. Ar-Ge ve Yenilik

Bir altyapı şirketinden teknoloji şirketine dönüşme sürecinde olan Vodafone'un Vodafone Teknoloji Hizmetleri AŞ (Oksijen) ile gerçekleştirdiği Ar-Ge harcamaları 2017-2021 döneminde 1,6 katına çıkmış, 54,3 milyon TL değerine ulaşmıştır. Ar-Ge harcamalarında yaşanan artışta özellikle akıllı şebeke sistemleri, 5G teknolojisi ve bunun yerleştirme hazırlıkları etkili olmuştur. Vodafone Ar-Ge operasyonlarının %70'ini yürüten Vodafone Teknoloji Hizmetleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı teşviki kapsamında İTÜ ARI Teknokent'te faaliyet göstermektedir.

Şekil 3: Vodafone Teknoloji Hizmetleri A.Ş. Ar-Ge harcamaları, 2017-2021



Kaynak: Vodafone Teknoloji Hizmetleri verileri, PAL hesaplamaları

2006'dan bu yana Vodafone bünyesinde faaliyetlerini yürüten şirket 286 çalışanı ile şu ana kadar 97 Ar-Ge proje yürütmüş; 16 proje ise 2021 itibarıyla devam etmektedir. Vodafone Teknoloji Hizmetleri'nde istihdamın %39'u kadınlardan oluşurken, %88'i lisans, %8'i yüksek lisans ve üstü eğitime sahiptir. Bunun yanında Vodafone iş geliştirme birimiyle koordine 150'ye yakın Vodafone çalışanı ile pazara yönelik Ar-Ge projeleri yürütülmektedir. Vodafone Teknoloji Hizmetleri yerli sertifikalı ürünler üretmekte; Türkiye'nin önde gelen üniversiteleri ile Ar-Ge işbirlikleri yapmakta ve İTÜ Vodafone Future Lab'de 11 lisansüstü projede 23 öğrenciye (8 yüksek lisansı, 15 doktora), 5G Vadisi Programı'nda ise 18 öğrenciye (17 yüksek lisans, 1 doktora) burs desteği vermektedir.

Vodafone Teknoloji Hizmetleri, Ar-Ge performansı açısından Türkiye'deki Ar-Ge merkezlerinin ortalamasından ayrılmaktadır. Vodafone Teknoloji Hizmetleri'nin çalışan sayısı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekli Ar-Ge merkezlerinin ortalama çalışan sayısının 5,4 katıdır. Şirket, bu zamana kadar toplamda 97 Ar-Ge projesi yürütmüş; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı teşviki kapsamındaki Ar-Ge merkezlerinde ise firma başına ortalama 45 proje gerçekleştirmiştir. Ayrıca toplamda 352 patent başvurusu, 51 tescilli patenti ve 25 yerli malı belgesi bulunmaktadır. Bakanlık teşviki kapsamındaki Ar-Ge merkezlerinde ise firma başına yaklaşık 15 patent başvurusu ve 6 tescilli patent düşmektedir.¹⁴

Vodafone Teknoloji Hizmetleri edindiği tecrübe ve kabiliyet ile yurtdışındaki Vodafone pazarlarına örnek olmakta, danışmanlık vermektedir. Türkiye'yi bir mükemmeliyet merkezi olarak konumlamayı hedefleyen Vodafone, bünyesinde geliştirdiği ürün ve servislerle diğer Vodafone pazarlarına örnek olmaktadır. 2018 yılından bu yana farklı alanlarda İngiltere ve İtalya gibi ülkelerde projeler gerçekleştirilmiştir. Vodafone Teknoloji Hizmetleri ekibi bugün tüm Vodafone pazarlarında açık kaynak ve işbirliği temelli yazılım geliştirme stratejisine dayanılarak oluşturulacak "Vodafone Yanımda mobil uygulama geliştirme projesi"nde global ekiplere teknoloji ve deneyim danışmanlığı vermektedir.



¹⁴ Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ar-Ge Merkezleri İstatistikleri.

Vodafone kendi bünyesindeki Ar-Ge'nin yanı sıra tedarikçileri bünyesinde de önemli Ar-Ge faaliyetlerini tetiklemektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının %56'sı Vodafone ile Ar-Ge faaliyetlerinin arttığını belirtmektedir. Vodafone, tedarikçileri üzerinden de Ar-Ge işbirlikleri kurmaktadır. Vodafone, herhangi bir sanayi faaliyetine ev sahipliği yapmadığı için donanım ürünleri konusunda ortaya çıkan Ar-Ge ihtiyacının önemli bölümünü tedarikçileri vasıtasıyla karşılamaktadır. Yazılım alanında da tedarikçiler ile Ar-Ge iş birlikleri sürmektedir. Ayrıca, tedarikçi anketine katılan paydaşların %68'i Vodafone ile çalışmanın mühendislik yetkinliklerinin gelişmesine katkı sağladığını belirtmektedir. Tedarikçi anketi katılımcıları cirolarının ortalama %15'ini Ar-Ge faaliyetlerine ayırırken %40'ı son üç yılda Ar-Ge faaliyetlerinin arttığını söylemektedir.

”

Vodafone çok cesur diyebilirim. Yenilikçi yaklaşımlara cesaretle yaklaşıyor, proje üretiyor. Proje oluyor veya olmuyor ama deneniyor. "Standart olsun ve böyle devam edelim" değil biz buralara neler ekleyebiliriz diye sürekli düşünüyoruz.

”

Vodafone Çağrı Merkezi Tedarikçisi – Tempo Çağrı Merkezi

Tedarikçiler, Vodafone'un Ar-Ge alanındaki katkılarını nasıl değerlendiriyor?

Vodafone ile çalışmak mühendislik yetkinliklerimizin gelişmesine katkı sağladı



Vodafone ile çalışmak firmamızın Ar-Ge faaliyetlerinin artışına katkı sağladı



Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi

● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum



2 Değer Zincirini Geliştirici ve Dönüştürücü Etkiler

Vodafone, makroekonomik etkilerin yanı sıra değer zincirindeki paydaşlarını geliştirici ve dönüştürücü etkiler ortaya çıkarmaktadır. Vodafone tedarikçileri, bayileri ve müşterileri Vodafone ile olan ilişkileri süresince çeşitli kazanımlar elde etmektedir. Tedarikçiler, Vodafone'a ürün ve hizmet sağlamanın ötesinde Vodafone'un kalite ve standart beklentilerinden, Ar-Ge ihtiyaçlarından ve yenilikçi kimliğinden olumlu etkilenmektedir. Satış kanalları (bayiler) da Vodafone'un kurumsal yaklaşımından ve vizyonundan doğrudan etkilenmekte ve gelişmektedir. Vodafone ayrıca sunduğu dijital çözümler ile kurumsal müşterilerinin gelişimini ve teknolojik dönüşümünü desteklemektedir.

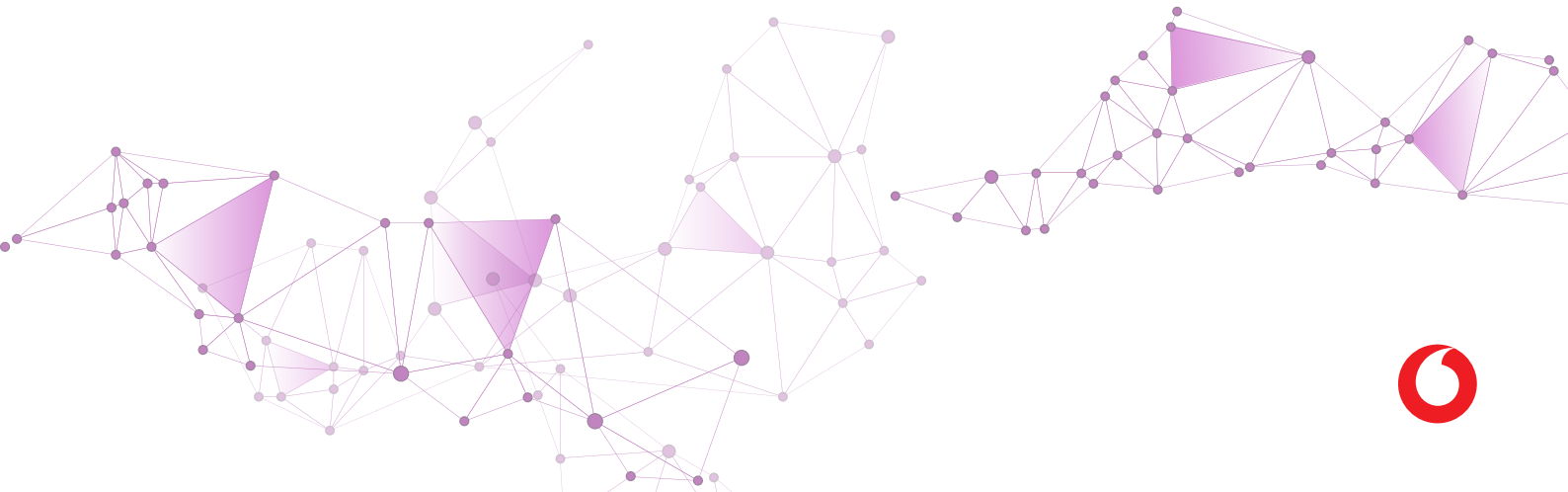
Vodafone'un değer zinciri paydaşları üzerindeki dönüştürücü etkileri 4 ana başlıkta incelenmektedir. Paydaşların farklı düzeylerde faydalandığı etki kanalları anketler ışığında belirlenmiş ve sentezlenmiştir. Bu bölümde ele alınan dönüştürücü etkilere yönelik mali değerlerin hesaplanması mümkün olmadığından araştırma sürecinde belirlenen hipotezler paydaşlara sunulmuş ve değerlendirmeleri alınmıştır.

- **Büyüme:** Bir işletmenin ekonomik faaliyetindeki artışı ifade eden büyüme olgusu, iktisadi kalkınmayla yakından ilgilidir. Bu kısımda, Vodafone'un kendi iş hacmindeki büyümenin, ekosistemdeki paydaşlara nasıl bir etkisinin olduğu analiz edilmekte, firmalar arası güven düzeyi ve finansal öngörülebilirlik gibi olgular irdelenmektedir.

- **Kurumsallaşma:** Büyümenin sürdürülebilir olması için önkoşullardan biri işletmelerin kurumsallaşma eğilimidir. Vodafone'un kurumsal yapısının ve yaklaşımının, bayilerinin yanı sıra tedarikçilere strateji belirleme, hedef koyma, kalite belgesi gibi unsurlarla nasıl yayıldığı; ekosistemin dönüşümüne nasıl etkilerinin olduğu bu bölümde incelenmektedir.



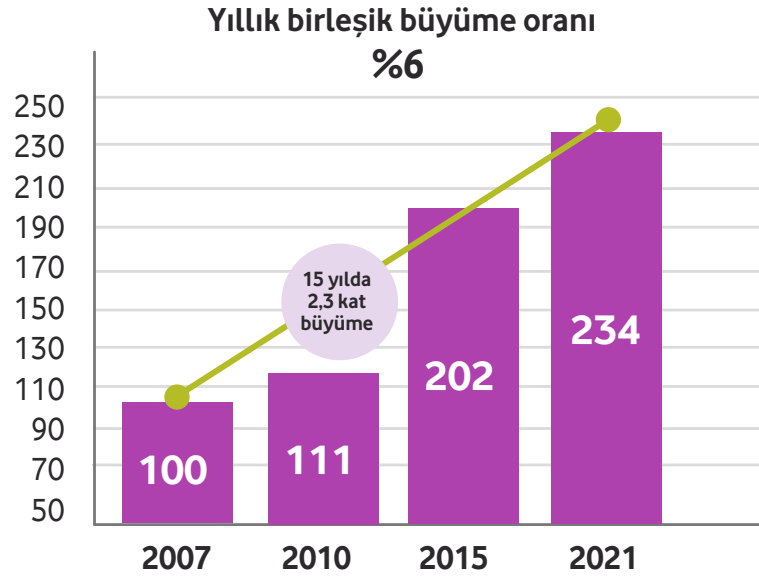
- **Dijitalleşme ve verimlilik:** Son yıllarda dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de dijitalleşme eğilimlerinin artması beraberinde önemli verimlilik kazanımlarını getirmektedir. Veri ve konuşma hizmeti altyapısının ötesine geçerek müşterilerin ihtiyaçlarını dijital çözümlerle buluşturmayı hedefleyen Vodafone’un; gerek bayi ve tedarikçilerinin, gerekse kurumsal müşterilerinin dijitalleşmelerine verdiği katkı bu kısımda incelenmektedir. Ayrıca, dijitalleşme sayesinde elde edilen verimlilik artışları da bu bağlamda değerlendirilmektedir.
- **Pozitif dışsallıklar:** Bir ekonomideki işletmelerin çok uluslu şirketlerin, değer zincirlerine entegrasyonu ve bunun ekonomi üzerindeki pozitif etkileri hakkında geniş bir literatür bulunmaktadır. Bu bulgularla uyumlu şekilde, değer zinciri paydaşlarının Vodafone ile çalışarak önemli itibar kazanımları elde etmekte oldukları, pazarlarını geliştirme imkânı buldukları ve edindikleri kazanımları farklı işlerine yansıtabildikleri görülmektedir. Bu kısımda, pozitif dışsallıklar olarak tanımlanabilecek, bayi ve tedarikçiler özelinde, Vodafone değer zincirine entegrasyondan elde edilen kazanımlara ışık tutulmaktadır.



2.1. Büyüme

Son 15 yılda cirosunu yıllık ortalama %6 artıran Vodafone'un büyüme sürecinin değer zincirinin geneline önemli etkileri olmuş, merkezinde Vodafone'un olduğu bir ekosistem gelişmiştir. 2010-2020 döneminde, Vodafone'un mobil abone sayısındaki artış hızı Türkiye ortalamasından¹⁵ 1,5 kat daha hızlı gerçekleşmiştir.¹⁶ Aynı dönemde Türkiye'de operatörlerin toplam geliri içinde data payı hızla yükselirken¹⁷ ve Vodafone'un sağladığı mobil genişbant data trafiği, Türkiye ortalamasının oldukça üzerinde artmıştır (Türkiye'de yıllık ortalama %62 oran Vodafone için ise %79'dur).¹⁸ Bu gelişmeler neticesinde Vodafone cirosu son 15 yılda yıllık ortalama %6 büyümüştür.¹⁹ Bu büyümenin tedarikçilere ve bayilere ne şekilde yansıdığına ışık tutmak amacıyla gerçekleştirilen anket çalışmalarında, paydaşlara Vodafone'un kendileri üzerindeki büyüme etkilerine yönelik hipotezler sunulmuş ve etkinin ampirik olarak ölçülmesi amaçlanmıştır.

Şekil 4: Vodafone reel cirosunun 15 yıllık değişimi, Reel TL, 2007=100



Kaynak: Vodafone verileri, PAL hesaplamaları

Vodafone büyürken başta tedarikçiler ve bayiler olmak üzere değer zinciri paydaşlarını da büyütmektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının %92'si Vodafone ile çalışmanın firmalarının büyümesine katkı sağladığını, %84'ü Vodafone'un satın alma politikasının kendilerini geliştirdiğini belirtmektedir. Vodafone bayilerinin ise %80'i büyüme süreçlerinde Vodafone'un kendilerini desteklediğini belirtirken, %79'u Vodafone'un kendilerini büyümeye teşvik ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca, Vodafone bayilerinin %80'i müşteri deneyimi, %65'i ise risk yönetimi konusunda Vodafone'un kendilerini olumlu etkilediğini düşünmektedir. Bu etkiler, değer zinciri paydaşlarının iş hacmi büyümesi ve devamlılığı için oldukça kritiktir.

¹⁵ BTK verileri, Vodafone verileri ve PAL Hesaplamaları

¹⁶ Yıllık ortalama büyüme: Türkiye için %2,9, Vodafone için %4,3'tür.

¹⁷ 2008'de %1, 2014'te %25, 2020'de %82

¹⁸ BTK verileri, Vodafone verileri, PAL hesaplamaları

¹⁹ Vodafone Türkiye pazarına girdiği 2006-07 mali yılından 2020-21 mali yılına kadar yıllık gelirlerini reel olarak yaklaşık 2,3 katına çıkarmıştır. Dönem içindeki toplam büyümenin her yıla eşit dağıldığı varsayımıyla hesaplanan yıllık birleşik büyüme oranı ise %6'dır. (Vodafone verileri, PAL hesaplamaları)



Vodafone'un büyüme süreçlerine katkılarını değer zinciri paydaşları nasıl değerlendiriyor?

Tedarikçi Anketi

Vodafone ile çalışmak firmamızın büyümesine katkı sağladı



Vodafone'un satın alma politikası firmamızın gelişimine olumlu katkı sunuyor



Bayi Anketi

Vodafone büyüme süreçlerinde bizi destekliyor



Vodafone bizi büyümeye teşvik ediyor



● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum

Vodafone bu konularda işletmenizi olumlu etkiliyor mu?

Müşteri Deneyimi



Risk Yönetimi



● Evet diyenler

Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi, Vodafone Bayi Anketi

Vodafone ile değer zinciri paydaşları arasında büyüme süreçlerini kolaylaştıran güçlü güven ilişkisi dikkat çekmektedir. Paydaşlar üzerindeki büyüme etkisinde Vodafone ile olan güven ilişkisi kritik bir yer tutmaktadır. Güven ilişkisi; bayilerin, tedarikçilerin ve bireysel müşterilerin büyüme kazanımları için belirleyiciler arasında yer almaktadır. Tedarikçi anketine katılanların %88'i Vodafone'un tedarikçi ilişkilerinde güvene önem verdiğini belirtirken %80'i bu ifadeye "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bayilerin %94'ü ise Vodafone'un uluslararası bir şirket olmasının güvenilirliğini artırdığını belirtmektedir.

“Global olarak bir marka değeri olması sayesinde güven ve bağlılık yaratmaktadır. Dijitalleşme yolunda emin, kararlı ve örnek projelerle ilerlemesi umut ve heyecan yaratmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerimiz sayesinde müşterilerin bize olan güveni ve sevgisi artmaktadır.”

Vodafone Bayi Anketi Katılımcısı



Tedarikçiler açısından finansal öngörülebilirlik, bayiler açısından ise güçlü iletişim büyüme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Tedarikçiler için kritik olan bir diğer etki kanalı Vodafone ile olan ticari ilişkilerinde ortaya çıkan finansal öngörülebilirliktir. Tedarikçi anketine katılanların %80'i ödemelerin zamanında yapılmasının, %76'sı ise Vodafone'un satın alma projeksiyonlarının kendileriyle paylaşılmasının gerçekçi planlamalar yapabilmelerine katkı sağladığını söylemektedir. Söz konusu etkiler, son yıllarda Türkiye ekonomisinde yaşanan ekonomik dalgalanmalar göz önünde bulundurulduğunda daha da kritik hale gelmektedir. Bayiler ise Vodafone ile olan güçlü iletişimlerine ve işbirliğine büyük önem atfetmektedir. Bayilerin %92'si kendini Vodafone'un bir parçası olarak gördüğünü belirtirken %90'ı Vodafone'un stratejisi, gelişmeleri ve kampanyaları gibi konularda yeterli bilgi alabildiklerine dikkat çekmektedir.

Vodafone'un tedarikçilere yönelik güven sağlama ve finansal öngörülebilirliği artırma konusundaki etkileri nasıl?

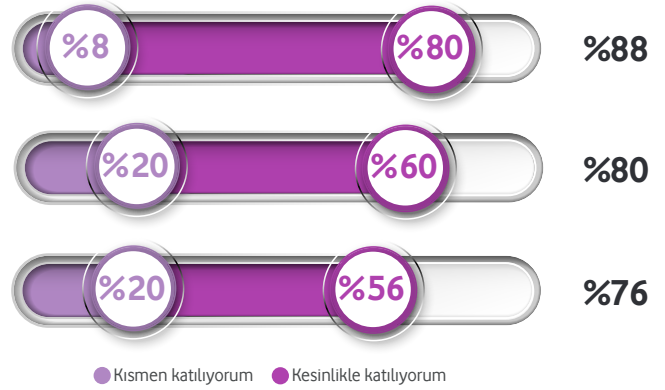
Güven:

Vodafone tedarikçileri ile ilişkilerinde güvene önem verir

Finansal Öngörülebilirlik:

Vodafone, tarafından ödemelerin zamanında yapılması gerçekçi planlamalar yapmamıza katkı sağladı

Vodafone, tarafından üretim / satın alma projeksiyonlarının paylaşılması gerçekçi planlamalar yapmamıza katkı sağladı



Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi

Bayiler Vodafone'a olan güveni ve iletişimi nasıl değerlendiriyor?

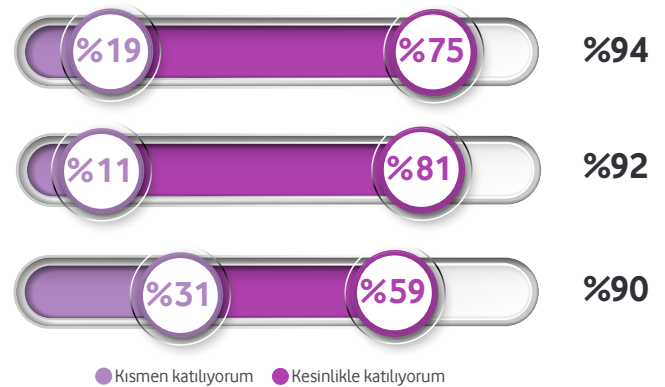
Güven:

Vodafone'un uluslararası şirket olması güvenilirliği artırıyor

Güçlü İletişim:

Vodafone ailesine kuvvetli bir bağlılık duyuyor, kendimi bir parçası olarak görüyorum

Vodafone'un stratejisi, gelişmeleri ve kampanyaları gibi konularda yeterli bilgi alabiliyoruz.



Kaynak: Vodafone Bayi Anketi



Vodafone, doğrudan paydaşlarının büyümesini sağlayan gelir etkilerinin yanı sıra müşterileri üzerinde de büyümeyi dolaylı olarak kolaylaştıran etkiler ortaya çıkarmaktadır. Vodafone'un değer zincirini büyüten etkisi, zincirin uç kısmı olan müşterilerde de kendini göstermektedir. Vodafone bireysel tüketicileri üzerinde yıllık yaklaşık 9,4 milyar TL'lik tüketici refahı ortaya çıkarmaktadır.

Vodafone'un en güçlü taraflarından biri birlikte başarma kavramını tedarik zincirine yayma gücü. Vodafone 3. çeyrekte hangi hedeflere koşuyor biliyoruz. Yukarıdan aşağı tüm ekosisteme yayıyor. Ortak hedefe koşabilme kavramı kıymetli bence. Büyük bir ekosistem ve bu ekosistem içerisinde platformlar da yaratılıyor. Uzun süreli iş ortaklığımızda karşılıklı olarak birbirimize çok şey öğrettiğimizi düşünüyorum.

**Vodafone Çağrı Merkezi Tedarikçisi
– Tempo Çağrı Merkezi**

Her şeyden önce yatırımcıların şirkete güveni çok değişti onu söyleyebilirim. Karşılarındaki şirkete güvenir, verdiği sözü her zaman tutar. Hiçbir zaman bayilerini eksik veya yetersiz bırakmaz. Bunun bilincinde çalışıyor bayiler.

**Vodafone Bayi Yatırımcısı
Haldun Salman**

Bireysel tüketicilerin Vodafone hizmetleri için olan ödeme istekliliği ve ödediği tutar arasındaki farkın kendileri için bir gelir etkisi yarattığı söylenebilir. Vodafone ürünlerini kullanan KOBİ anketi katılımcılarının ise 2019-2021 döneminde istihdamlarını ortalama %20 artırdığı görülmektedir. Bu oran küçük ölçekliler için %7, orta ölçekliler için ise %27 seviyesindedir.

Aynı dönemde anketin genelindeki küçük işletmelerin istihdamı %17, orta ölçeklilerin istihdamı ise %11 oranında düşüş göstermiştir. Vodafone ürünlerini kullanan KOBİ'lerin pandemi sürecinde büyümesinin kolaylaştırıcılarından birinin dijitalleşme yatırımları olduğu söylenebilir. Bu kazanımların da bir bölümü Vodafone'a atfedilebilir.

Türkiye'den satın alma pazarlaması yaparken çok hakkaniyetli davranıyorlar. Tedarikçiyi büyütme misyonları var.

**Vodafone Tedarikçisi,
Ertuğrul Aslan – BaranTech**



2.2. Kurumsallaşma

Vodafone, bayilerinin kurumsallaşmasına doğrudan katkı sağlarken tedarikçiler de önemli kurumsallaşma kazanımları elde etmekte; bu sayede büyüme kalıcı hale gelmektedir. Vodafone'un kurumsallığı, değer zincirinin genelinde işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde büyümesi için oldukça kritik olan kurumsallaşma kazanımlarını beraberinde getirmektedir. Tedarikçiler, satın alma ilişkisinin ötesinde Vodafone'un kurumsal yaklaşımından olumlu etkilenmektedir. Böylece Vodafone, tedarikçilerinin kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır. Bayiler ile ise daha yoğun bir iletişim yaşanmakta; Vodafone'un kurumsal kimliği, görünürlüğünün hayati bir parçası olan bayilere doğrudan sirayet etmektedir.

Aileler gururla söylüyor "benim çocuğum Vodafone'da çalışıyor" diye. Bizim çalışanların %90'ı Vodafone'da çalışıyorum der, COMDATA'da çalışıyorum demez. Ortaklarının çalışanlarını kendi çalışanlarından ayırt etmezler. Sık sık toplantı yaparlar. Her birinin Vodafone'lu hissetmesi için marka değerini çok etkin kullanır. Vodafone bütün çalışanlarını kaynağına bakmaksızın Vodafone çalışanı olarak görür.

Vodafone Çağrı Merkezi Tedarikçisi
– COMDATA Teknoloji ve Müşteri Hizmetleri

Kurumsallaşma konusunda tedarikçi anketi katılımcılarının %80'i, yeni kalite/standart belgeleri konusunda ise %76'sı Vodafone ile çalışmanın kendilerine katkı sağladığını belirtmektedir. Bayi anketinde de kurumsal yapıyı geliştirmeye yönelik çeşitli kazanımlar öne çıkmaktadır. Katılımcıların %91'i kurumsal vizyon, %81'i hedef koyma, %69'u insan kaynağı yönetimi konusunda Vodafone'un kendilerini olumlu etkilediğini dile getirmektedir.

2009 yılından bugüne Vodafone ile Çiftçi Kulübü, Çiftçi Klavuzu, Çiftçi Eğitim Roadshow'u ve Akıllı Köyprojelerini gerçekleştirdik. Bu süreçte firmamızın büyümesinde ve kurumsallaşmasında önemli etkisi olmakla beraber yapılan çalışmaların kırsal alanda bilgilendirme ve ekonomik güçlenme sağlamada büyük etkisi olduğunu düşünüyoruz.

Vodafone Tedarikçi Anketi Katılımcısı

Tedarikçi ve bayiler, kurumsal yapıyı geliştirecek strateji ve hedef belirleme, insan kaynağı yönetimi gibi kritik konularda Vodafone'un kendilerine katkı sağladığını belirtmektedir. Ürün ve hizmetlerdeki kalite artışı konusunda tedarikçi anketi katılımcılarının %92'si Vodafone ile çalışmanın katkı sağladığını belirtmektedir. Benzer şekilde, strateji belirleme ve hedefler koyma konusunda da anket katılımcılarının %92'si Vodafone'un katkı sağladığını belirtirken; bu soruya katılımcıların %44'ünün "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermesi ayrıca dikkat çekmektedir.

Bizim kurumsal bir kimliğimiz var. Vodafone'da çalışıyorum demek önemli oluyor. Çalışanlar için kurumsal kimlik oluşturuyor.

Vodafone Bayi Yatırımcısı
Haldun Salman



Kurumsallaşma alanında Vodafone'un değer zincirine katkıları

Tedarikçi Anketi

Vodafone ile çalışmak firmamızın strateji belirlemesine ve hedefler koymasına katkı sağladı



Vodafone ile çalışmak ürün veya hizmetlerimizin kalitesini artırdı



Vodafone ile çalışmak firmamızın kurumsallaşmasına katkı sağladı



Vodafone ile çalışmak yeni kalite/standart belgeleri almamıza katkı sağladı



● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum

Vodafone bu konularda işletmenizi olumlu etkiliyor mu?

Bayi Anketi

Kurumsal vizyon



Hedef koyma



İnsan kaynağı yönetimi



● Evet diyenler

Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi, Vodafone Bayi Anketi



2.3. Dijitalleşme ve Verimlilik

Son yıllarda müşterilerin ihtiyaçlarını dijital çözümlerle buluşturma misyonunu üstlenen Vodafone, gerek bayi ve tedarikçilerinin gerekse kurumsal müşterilerinin dijitalleşmelerine önemli katkılar vermekte, bu yolla verimlilik artışları sağlamaktadır. Vodafone; tedarikçileri, bayileri ve müşterilerinin dijitalleşmelerini doğrudan etkilemektedir. Tedarikçiler daha çok Vodafone'a uyum sağlama süreçlerinde, bayiler ise Vodafone'un doğrudan teşvik edici ve hızlandırıcı uygulamaları ile dijitalleşmeye yönelik kazanımları elde etmektedir. Müşteri tarafında ise özellikle kurumsal müşteriler dijitalleşme süreçlerinin kolaylaşması vesilesiyle Vodafone'dan olumlu etkilenmektedir. Dijitalleşme adımlarının çoğu, verimlilik kazanımı olarak işletmelere geri yansımaktadır.

Vodafone, tedarikçi ve bayilerinin dijitalleşme süreçlerini kimi zaman hızlandırarak kimi zaman ise kolaylaştırarak çeşitli verimlilik kazanımları elde etmelerini sağlamaktadır. Vodafone bayilerinin %81'i yazılım ve teknoloji kullanma konusunda, %70'i ise operasyonel verimlilik konusunda Vodafone'un kendilerini olumlu etkilediğini söylemektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının ise %32'si son üç yılda verimlilik artışı yaşadıklarını ve bunda Vodafone'un payının olduğunu belirtmektedir.

Vodafone'un verimlilik etkileri hakkında paydaşların değerlendirmeleri

Bayi anketi

Vodafone bu konularda işletmenizi olumlu etkiliyor mu?

Yazılım ve teknoloji kullanma, dijitalleşme



Hedef koyma



Tedarikçi anketi

Son üç yılda verimliliğimiz arttı ve bu artışta Vodafone'un katkısı oldu



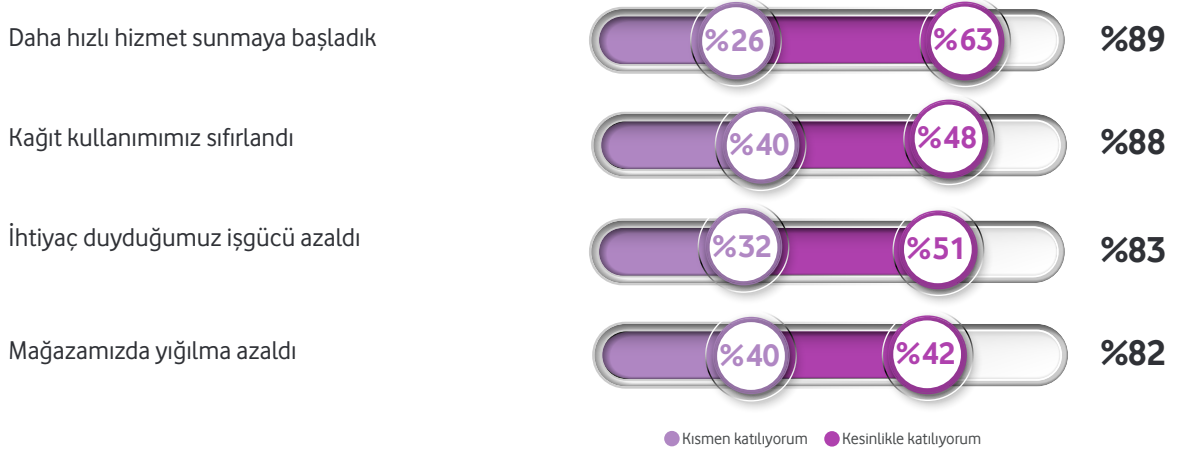
● Evet diyenler

Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi, Vodafone Bayi Anketi



Vodafone, bayilerinde tablet kullanımına geçerek bayilerin verimliliğini doğrudan artırmıştır. Vodafone bayilerinde kağıt kullanımı sona ermiş tamamen tablet kullanımına geçilmiştir. Böylece bayilerde 2-3 bayi çalışanının ortak kullandığı bilgisayarların yerini her bayi çalışanının kendine ait olan tabletler almıştır. Bu durum bilgisayar işlemleri için sıra beklemenin önüne geçerek süreçlerin hızlanmasını sağlamıştır. Ayrıca, evrak işleri için ihtiyaç duyulan zaman ve emeğin de farklı alanlara yönlendirilebilmesi imkânı oluşmuştur. Tablet kullanımı ile çevresel etkilerin yanında işletmelerin karlılığını ve verimliliğini artıracak çeşitli kazanımlar ortaya çıkmaktadır. Verimlilik artıran etkiler irdelendiğinde; bayilerin %89'u daha hızlı hizmet sunduklarını, %88'i kağıt kullanımlarının sıfırlandığını, %83'ü ihtiyaç duydukları işgücünün azaldığını, %82'si ise mağazadaki yığılmanın azaldığını ifade etmektedir.

Bayilerde tablet kullanımının getirdiği avantajlar



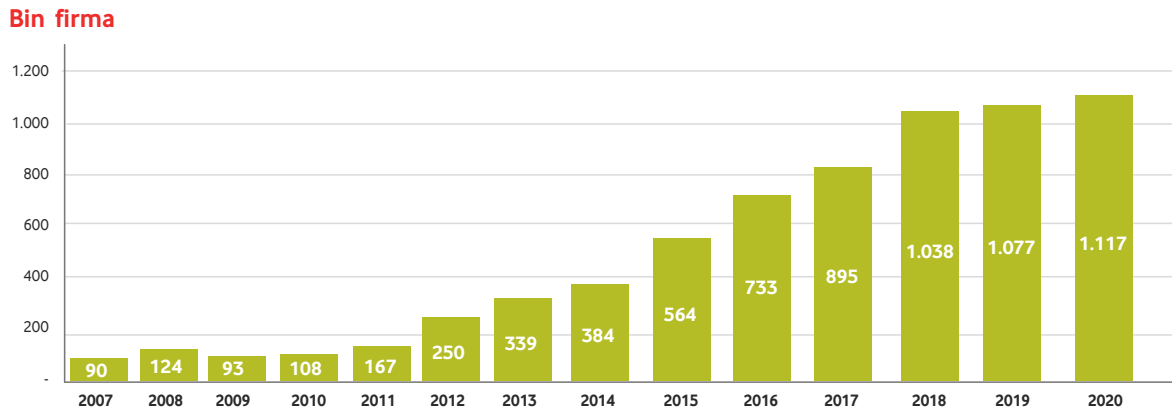
Kaynak: Vodafone Bayi Anketi



Vodafone sunduğu çözümlerle KOBİ'lerin dijitalleşme sürecini hızlandırmaktadır.

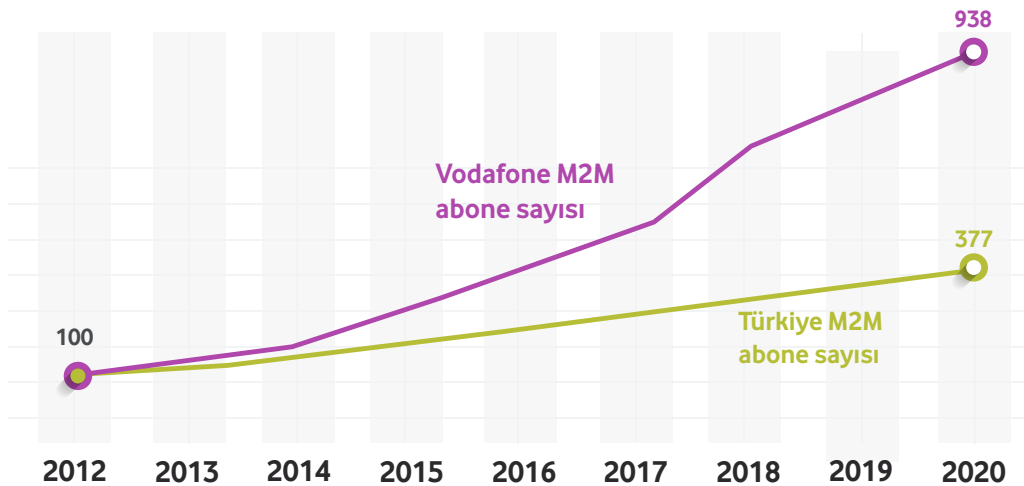
Vodafone'un kurumsal müşterileri ile tanışması çoğunlukla mobil operatör hizmetleri vesilesiyle gerçekleşmektedir. Ancak son yıllarda teknoloji şirketi olma vizyonu ile temel bağlantı hizmetinin yanı sıra nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zekâ ve bulut teknolojilerini kapsayan uçtan uca çözümler dijital pazarlama, verimlilik çözümleri gibi alanlarda danışmanlık sağlayarak daha fazla işletmeye ulaşmaktadır. Vodafone'un hizmet sunduğu kurumsal müşteri sayısı 2012-2020 arası 4,5 katına çıkarak 250 binden 1,1 milyona ulaşmıştır. Bu sayı 2021'in ikinci yarısı itibarıyla 1,2 milyonu bulmuştur. Aynı dönemde (2012-2020) M2M abone sayısı ise 9,4 katına çıkmış; Türkiye genelindeki M2M abone sayısının artışı ise 3,8 kat olmuştur.

Şekil 5: Yıllara göre Vodafone'un mobil kurumsal müşterileri, 2007-2020, bin firma



Kaynak: Vodafone Verileri

Şekil 6: Türkiye ve Vodafone M2M abone sayıları, 2012=100

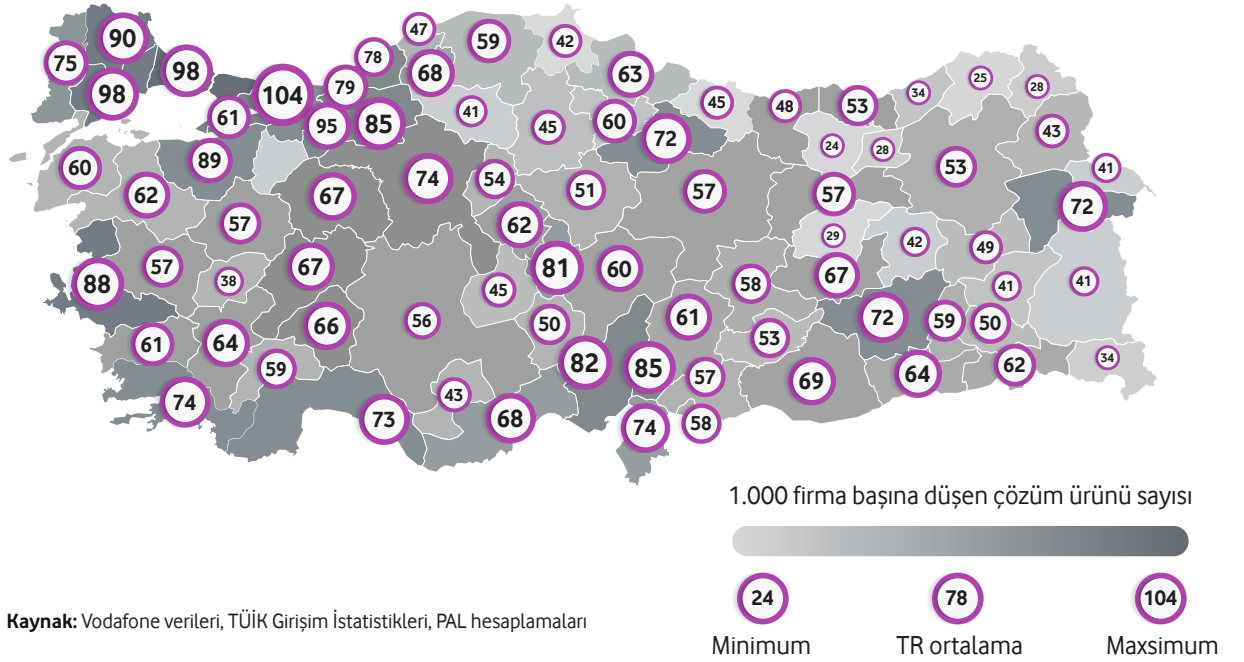


Kaynak: Vodafone verileri, BTK, PAL hesaplamaları



Vodafone'un dijital çözümlerinden faydalanan işletmeler Marmara metropollerinde yoğunlaşsa da farklı Anadolu illerinde 1.000 firma başına düşen Vodafone çözüm ürünü sayısı Türkiye ortalamasına yakınsamakta, kimi yerlerde üzerine çıkmaktadır. Vodafone çözüm ürünlerinin %36'sı İstanbul, %8'i İzmir, %7'si Ankara'daki firmalarda kullanılmaktadır. Bursa ve Kocaeli için ise bu oranlar sırasıyla %5 ve %3'tür. En fazla ürünün kullanıldığı İstanbul'da 1.000 firma başına 94 Vodafone çözüm ürünü düşerken en fazla yoğunluğun görüldüğü Kocaeli'nde bu sayı 104'tür. Türkiye ortalaması ise 78'e denk gelmektedir. Kırklareli, Adana, Osmaniye, Nevşehir, Düzce, Sakarya gibi Anadolu illerinde 1.000 firma başına düşen ürün sayısı Türkiye ortalamasının üzerine çıktığından yoğunlaşmalar söz konusudur. Ağrı, Diyarbakır, Antalya, Tokat, Hatay gibi iller ise Türkiye ortalamasına yakınsamaktadır.

Şekil 7: Bin firma başına kullanılan Vodafone dijital çözüm ürünleri (balon büyüklüğü) ve ildeki firmalar içinde oranı (gri tonlar)



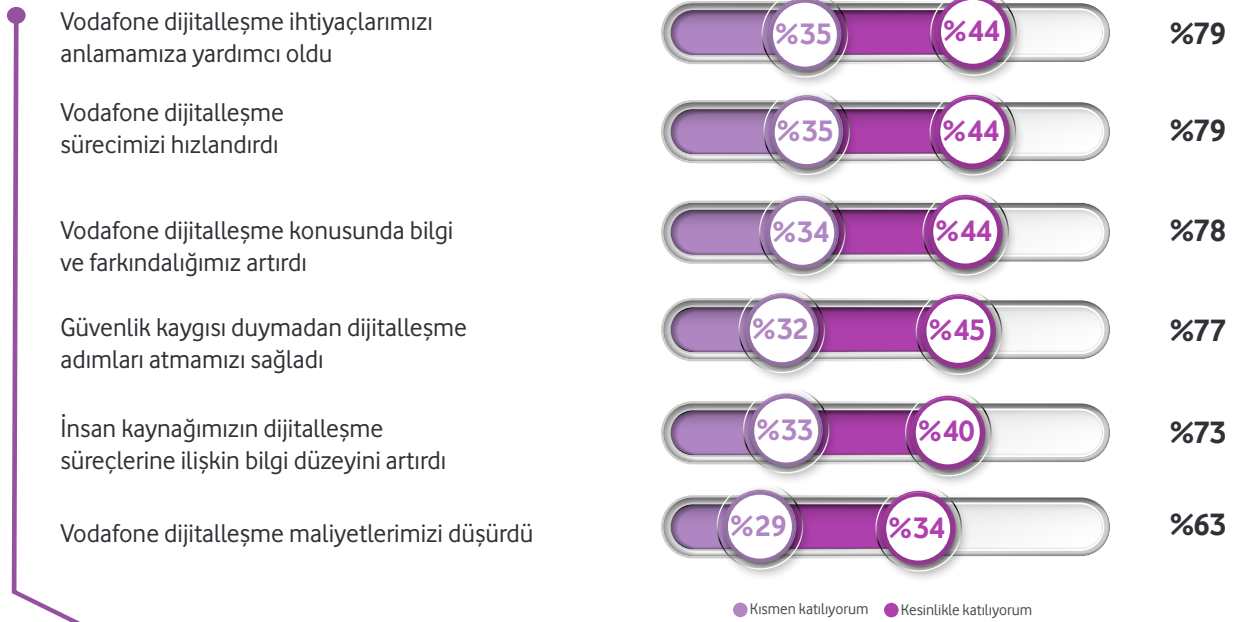
Vodafone, dijitalleştirdiği kurumsal müşterilerine önemli verimlilik kazanımları sağlamaktadır. Vodafone kurumsal müşterisi olan 106 küçük ve orta ölçekli işletmeye bir anket uygulanarak bu firmalara Vodafone'un dijitalleşme süreçlerine etkileri sorulmuştur. Firmaların %79'u Vodafone'un dijitalleşme sürecinde ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olduğunu ve dijitalleşme süreçlerinin hızlandığını belirtmektedir. Katılımcıların %78'i ise dijitalleşme konusunda bilgi düzeylerinin arttığını söylemektedir. Ayrıca anket katılımcılarının %77'si güvenlik kaygılarının azaldığını, %73'ü insan kaynaklarının bilgi düzeyini artırdığını, %63'ü ise dijitalleşme maliyetlerinin azaldığını dile getirmektedir. Söz konusu 6 kolaylaştırıcı etkinin tamamında Vodafone'un katkısını belirten katılımcılar ise "Vodafone ile dijitalleşen KOBİ'ler" olarak sınıflandırılmıştır. Bu işletmelerin dijitalleşme yatırımlarından elde ettiği etkilerin önemli bir kısmı Vodafone'a atfedilebilir. Buna göre Vodafone ile dijitalleşen KOBİ'lerin %86'sı dijitalleşme yatırımları sonucunda verimliliklerini artırdığını, %81'i karlılıklarını artırdığını, %80'i ise iş hacimlerini artırdığını dile getirmektedir.



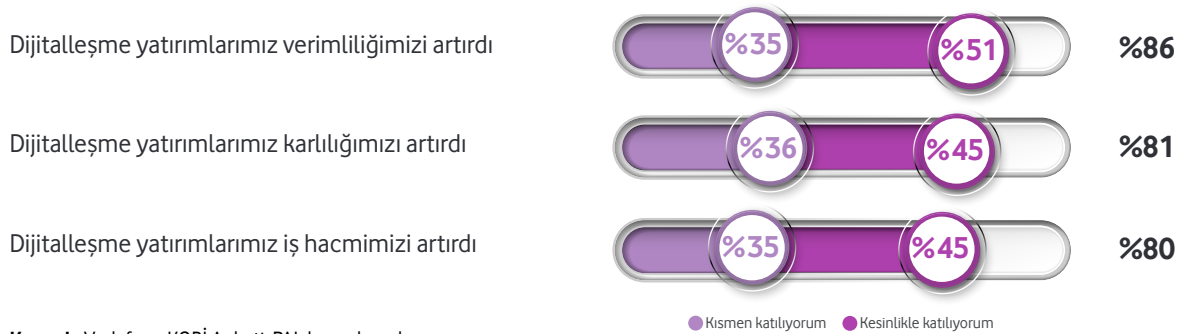
Reklam kampanyaları ve tanıtımlarla satışlarımızı güçlendiriyor. Sosyal projeler ile marka değerini yükselterek müşteri güvenini artırıyor. Kadın istihdamı konusundaki teşvikleri ile kadın çalışan sayısının artması dışında halk gözünde iyi bir konumda olmamızı sağlıyor. Eğitim destekleri ve bölge yöneticilerinin yönlendirmeleri ile iş bilgisini artırıp kazanca yönlendiriyor.

Vodafone Bayi Anketi Katılımcısı

KOBİ anketi (Vodafone kurumsal müşterileri)

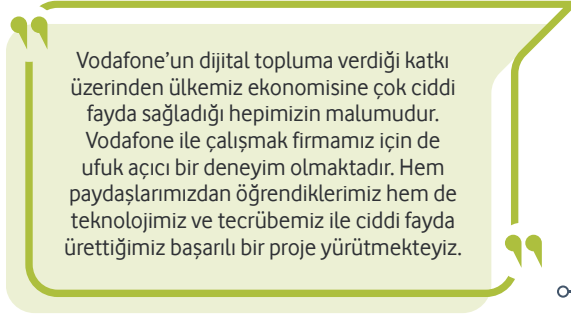


Bu ifadelerin tamamına katılan KOBİ'ler (Vodafone ile dijitalleşen işletmeler)



Kaynak: Vodafone KOBİ Anketi, PAL hesaplamaları





Vodafone Tedarikçi Anketi Katılımcısı



2.4. Pozitif Dışsallıklar

Değer zinciri paydaşlarının Vodafone ile çalışarak önemli itibar kazanımları elde ettikleri, pazarlarını genişletme imkânı buldukları ve edindikleri kazanımları farklı işlerine yansıtılabildikleri görülmektedir. Pozitif dışsallıklar olarak tanımlanabilecek, Vodafone değer zincirine entegrasyon vesilesiyle elde edilen kazanımların ortaya çıktığı görülmektedir. Büyüme, kurumsallaşma ve verimlilik etkilerinin yanında Vodafone ile çalışmanın getirdiği itibar, yeni pazarlar ile tanışma, edinilen kazanımları diğer işlere yansıtma gibi pozitif dışsallıklar Vodafone değer zincirini ileri taşımaktadır. İtibar meselesi hem tedarikçiler hem de bayiler için öne çıkan en önemli dışsallıktır. Tedarikçi anketi katılımcılarının %96'sı Vodafone ile çalışmanın itibarlarını artırdığını dile getirirken %72'si bu ifadeye kesinlikle katıldığını söylemektedir. Vodafone bayiliği dışında bir ticari faaliyet yürüten bayi yatırımcılarının ise %88'i Vodafone ile çalışmanın getirdiği itibarın diğer işlerine olumlu yansıdığını belirtmektedir.

Vodafone ile çalışmak tedarikçilere; yeni pazarlara ve müşteri gruplarına erişme, yeni teknolojilere uyum sağlama, yeni iş kollarına veya ürün çeşitlerine geçme gibi konularda katkı sağlamaktadır. İtibar etkisinden sonra ilk olarak tedarikçilere yurtiçi ve yurtdışı pazarı büyütmeye sağlanan katkı öne çıkmaktadır. Tedarikçi anketi katılımcılarının %80'i Vodafone'un yurtiçinde yeni müşteri gruplarına erişimde katkı sağladığını belirtirken %78'i de Vodafone'un yurtdışı satışlarını artırmak için bir köprü olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %76'sı ise Vodafone'un yeni teknolojilere adapte olmalarına katkı sağladığını belirtirken %44'lük grup kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. Yeni iş kollarına girme ve ürün gamında çeşitlenme/genişleme meselelerinin her ikisinde ise anket katılımcılarının %68'i Vodafone'un katkısı olduğuna dikkat çekmektedir.

Bayi yatırımcılarının yaklaşık üçte biri bayilik dışında da ticari faaliyet yürütmekte, Vodafone ile edindikleri kazanımları bu işlerine yansıtmaktadırlar. Vodafone bayi yatırımcılarının %34'ü farklı ticari faaliyetler de yürüttüklerini belirtmişlerdir. Bu yatırımcılara Vodafone ile edindikleri kazanımların diğer işlerine olumlu etkileri olup olmadığı sorulmuştur. %83'lük kısım edindikleri kurumsal vizyonun bu işlerine de olumlu etki ettiğini söylemektedir. Operasyonel verimlilik ve hedef koyma kazanımları için bu oran %71 seviyesindedir. Yazılım ve teknoloji kullanma, dijitalleşmenin yanı sıra insan kaynağı yönetimi için ise evet diyenlerin oranı %62'dir. Risk yönetimi en az dışsallık sağlanan konu olsa da %52'lik kısım diğer işlerinin olumlu etkilendiğini belirtmektedir.



Vodafone değer zincirine entegrasyonun sonunu sağlanan pozitif dışsallıklar

Tedarikçi anketi

Vodafone ile çalışmak firmamızın itibarını artırdı



Vodafone yurtiçinde yeni müşteri gruplarına erişmemize katkı sağladı



Vodafone yurtdışı satışlarımızı artırmak için bir köprüdür



Vodafone yeni teknolojilere adapte olmamıza katkı sağladı



Vodafone ile çalışmak yeni iş kollarına girmemize katkı sağladı



Vodafone ile çalışmak ürün gamımızın genişlemesine veya çeşitlenmesine katkı sağladı



● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum

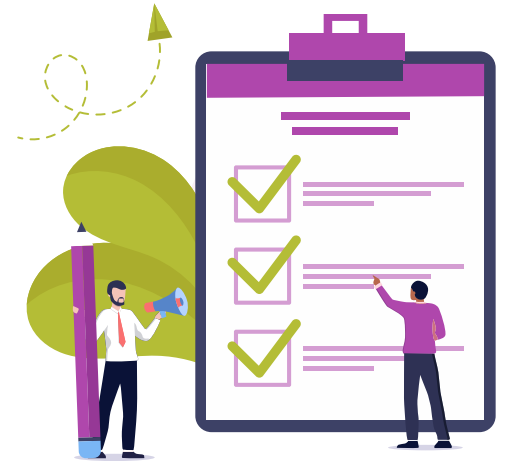
Bayi anketi

Vodafone bayiliği dışında ticari faaliyet yürüten bayi oranı:

%34

"Vodafone ile aşağıdaki konularda edindiğiniz tecrübeler diğer işlerinizi olumlu etkiliyor mu?"

Vodafone ile çalışmanın getirdiği itibar	%88
Kurumsal vizyon	%83
Operasyonel verimlilik	%71
Hedef koyma	%71
Yazılım ve teknoloji kullanma, dijitalleşme	%62
İnsan kaynağı yönetimi (performans takibi, prim vb.)	%62
Risk yönetimi	%52



Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi, Vodafone Bayi Anketi, PAL hesaplamaları



3 Kapsayıcılık ve Sürdürülebilirlik

Vodafone'un operasyonları sonucunda ortaya çıkan ekonomik ve dönüştürücü etkiler, önemli kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik kazanımları ile birlikte gerçekleşmektedir. Bu çalışmanın odağının ekonomik etki analizi olması nedeniyle, bu bölümde Vodafone'un kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik alanındaki etkilerinin, iktisadi bir perspektiften analizine yer verilmiştir. Vodafone, holding bünyesinden başlayarak tedarikçilerine, bayilerine ve müşterilerine yayılan kapsayıcılık etkileri doğrudan ortaya çıkarmakta veya tetiklemektedir. Böylece, dijital erişimin artması yoluyla dezavantajlı grupların güçlendirilmesi, insan kaynağı gelişimi yoluyla geri kalmış bölgelerin kalkınması, kadın istihdamının geliştirilmesi, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve pandemi etkilerinin azaltılması gibi kalkınma hedeflerine destek olunmaktadır. Ayrıca gerek Vodafone Vakfı üzerinden gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, gerekse sıfır emisyon hedefi doğrultusunda son yıllarda atılan adımların önemli sosyal ve çevresel etkileri olmaktadır.



Vodafone; Türkiye Vodafone Vakfı aracılığıyla şu ana kadar toplam reel değeri 104 milyon TL'yi bulan projeler hayata geçirmiş, kadınlar ve gençler dahil birçok kesimi desteklemiştir. Türkiye Vodafone Vakfı çeşitli projeleri, bugüne kadar kadınların desteklenmesi, dijital erişimin artırılması, eğitim eşitsizliğinin azaltılması, engelli bireylerin desteklenmesi, bilişim okur yazarlığının artırılması gibi konularda yaklaşık 1,1 milyon çocuk ve gencin yanı sıra 950 bin kadının dahil olduğu toplam 4,2 milyon kişiye erişmiştir. Bu projeler ile yaratılan değer in reel karşılığı 104,3 milyon TL'dir. Türkiye Vodafone Vakfı, kapsayıcılık ve sosyal sürdürülebilirlik konularında örnek bir işlev üstlenmektedir.

Vodafone değer zincirinde ortaya çıkan kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik etkileri 5 ana başlıkta incelenmektedir. Bu etki kanallarındaki bulgular anket sonuçları ışığında şekillenmiş olup Vodafone'un ve kamuya açık kaynakların verileri ile derinleştirilmiştir.



- **Dijital erişim:** Vodafone'un altyapı hizmetleri ve dijital çözümleri sunmaya yönelik stratejisi, fiyat-kalite dengesi açısından dijital erişimin maliyetini düşürmekte, dolayısıyla dijitalleşme süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu kısımda daha ucuz tarifeler ve akıllı telefonları taksitle alabilme gibi yollarla sağlanan erişim artışının, özellikle düşük gelir grupları üzerindeki etkilerine ışık tutulmaktadır.
- **İnsan kaynağı gelişimi ve bölgesel kalkınma:** Türkiye'de toplam 58.251 kişilik tam zaman eşdeğerinde istihdamı doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıkaran Vodafone'un insan kaynağı gelişimi üzerindeki etkileri, özellikle Anadolu illerinde önemli kalkınma kazanımları sağlamaktadır. Bu kısımda, Vodafone'un insan kaynağı gelişimi üzerindeki etkileri, bölgesel boyutuyla beraber ele alınmaktadır.
- **Kadın istihdamı:** Kadın istihdamı açısından OECD ve Avrupa Birliği ülkelerinin oldukça gerisinde yer alan Türkiye'de, bu alandaki dönüştürücü adımların kalkınma sonuçlarına katkısı hayati önemdedir. Vodafone'un kadın istihdamı ve girişimciliği konusunda üstlenmeyi hedeflediği öncü rolün önemli etkileri olduğu görülmekte ve bu kısımda incelenmektedir.
- **Çevresel sürdürülebilirlik:** Küresel gündemin en önemli konularından olan ve giderek Türkiye'nin de ekonomi politikası tartışmalarında yer bulmaya başlayan çevresel sürdürülebilirlik alanında Vodafone'un uygulamalarının önemli etkileri görülmeye başlanmıştır. Bu kısımda, emisyon, enerji tüketimi, kaynak tasarrufu, yeni nesil standartlara uyum gibi unsurlara ve Vodafone'un bu alandaki etkilerine ışık tutulmaktadır.
- **Pandemi etkilerine yönelik destek:** Bu ekonomik etki değerlendirme çalışmasının gerçekleştirildiği 2020-21 mali yılı, aynı zamanda Türkiye'de pandeminin ekonomik etkilerinin en üst düzeyde yaşandığı döneme denk gelmiştir. Bu bağlamda, Vodafone'un, özellikle değer zinciri paydaşları üzerindeki pandeminin olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik atılmış olduğu adımların sonuçları incelenmiştir.



3.1. Dijital Erişimin Kolaylaştırılması

Farklı demografik gruplar ve bölgeler arasındaki dijital eşitsizliklerin azaltılması pek çok ülkenin kalkınma önceliklileri arasında yer almaktadır. Dijital eşitsizlik, hem bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) hem de internete erişim fırsatları açısından sosyoekonomik kesimler arasındaki uçurumu ifade etmektedir.²⁰ Dijital kapsayıcılık ise toplumdaki tüm kesimlerin eşit şekilde bilgi ve iletişim teknolojilerine ulaşabilmesi olarak tanımlanmaktadır.²¹ Dijital teknolojilere erişemeyen kesimler son yıllarda, özellikle de pandemi sonrasında, daha da hayati hale gelen internete erişimin getirilerinden uzak kalmaktadır. Her ne kadar son yıllarda Türkiye’de dijital erişim konusunda önemli bir atılım yaşanmış olsa da özellikle kadınlar açısından halen kat edilecek önemli bir mesafe bulunmaktadır. Türkiye’de nüfusun %79’u²² internet kullanırken Fransa, Almanya, İngiltere ve Hollanda gibi ülkelerde bu oran %90’ın üzerindedir.²³ Öte yandan, Türkiye’de bu oran erkekler için %85, kadınlar için ise %73 düzeyindedir.

Fiyat-kalite memnuniyeti ile Vodafone, geniş kitleler için dijitalleşmenin maliyetini düşürmektedir. Mobil operatörler, sağladığı hizmetler ve yaptığı yatırımlar ile dijital erişime yönelik engellerin aşılmasına ve dijital uçurumun azalmasına katkı sağlamaktadır.²⁴ Bu bağlamda Vodafone, altyapı yatırımlarının yanında bireysel müşterilere yönelik uygun fiyat politikası ve cihaz alımına yönelik fırsatlar sunarak farklı müşteri gruplarının dijital erişimini kolaylaştırmaktadır. Bireysel müşterilere yönelik uygulanan ankette, katılımcılara “Aldığınız cep telefonu operatörü hizmetinin kalitesini ve hayatınıza kazandırdıklarını düşündüğünüzde tarife fiyatının uygun olup olmadığını değerlendiriniz” sorusu yöneltmiştir. Buna göre, Vodafone kullanıcılarının %64’ü aldıkları hizmete göre cep telefonu tarifelerinin uygun olduğunu düşünmektedir.



²⁰ OECD, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4719>

²¹ Avrupa Komisyonu, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-inclusion>

²² TÜİK, Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2020

²³ Eurostat, Bireylerde İnternet Kullanımı

²⁴ GSMA (The GSM Association) 2020 raporuna göre; dünya nüfusunun yarısından fazlası mobil internete erişememektedir. Aynı rapora göre; internet ve getirilerinden haberdar olmama, cep telefonu alamama, mobil internet ücretini karşılayamama, dijital okur-yazarlık eksikliği gibi meseleler dijital eşitsizliğin arkasındaki temel nedenler olarak yer almaktadır. GSM Association. The State of Mobile Internet Connectivity 2020



Fiyat-kalite memnuniyeti	
En düşük gelir grubu	%57
Öğrenciler	%51
Ortalama üstü internet kullananlar	%66
İş için internet kullanımı ortalama üstünde olanlar	%65

Kaynak: Müşteri anketi

4 kritik grubun (düşük gelirliler, öğrenciler, ortalama üstü internet kullananlar, iş için internet kullananlar) memnuniyet düzeyinde farklılıklar görülmektedir:

En düşük gelir grubu²⁵ için Vodafone'lu olanların %57'si, öğrencilerin ise %51'i fiyatın aldıkları hizmete göre uygun olduğunu belirtmektedir. İnternet kullanım süresi arttıkça Vodafone'dan duyulan memnuniyetin de yükseldiği göze çarpmaktadır. İnternet kullanım süresi anketi ortalamasının üstünde olan Vodafone müşterilerinin %66'sı Vodafone tarifesinin fiyat-kalite konusunda uygun olduğu belirtmektedir. İş için internet kullanımı ortalamasının üstünde olan grup için ise bu oran %65 düzeyindedir.

Akıllı cep telefonu alımında Vodafone'un sağladığı taksit imkanları, özellikle dezavantajlı grupların akıllı telefona daha kolay ulaşabilmesine katkı sağlamaktadır.

Bireysel müşteri anketine katılan Vodafone kullanıcılarında tarife üzerinden taksitli telefon alanların oranı dikkat çekmektedir. Vodafone kullanıcılarının %33'ü mobil tarife üzerinden cep telefonu aldığını belirtmektedir. Tarife üzerinden telefon alanların %64'ü ise tarifeye ek taksit imkânı olmasaydı aynı cihazı alamayacağını dile getirmektedir. Cep telefonu alımında sağlanan taksit imkânlarının sağladığı fayda kadın müşteriler için özellikle öne çıkmaktadır. Vodafone müşterisi kadınlar içinde tarifeye ek cep telefonu alanların oranı %31 düzeyindedir. Ayrıca Vodafone müşterisi olup da cep telefonu almış kadınların %67'si taksit imkânı olmasaydı telefon alamayacaklarını belirtmektedir. Bir diğer dezavantajlı grup olan işsizler ve işgücü dışındaki grup için de benzer bir fayda söz konusudur. Bu grup içinde tarife üzerinden taksitle telefon satın alanların oranı %26 iken, bu kesimin %74'ü taksit imkânı olmasa aynı cihazı alamayacağını belirtmektedir.

25 Hane gelirine göre en düşük %20'lik grubun oluşturduğu müşterilerdir.



3.2. İnsan Kaynağı Gelişimi ve Bölgesel Kalkınma

Türkiye’de toplamda 58.251 kişilik tam zaman eşdeğerinde istihdamı doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıkaran Vodafone, kendi bünyesindeki iş gücünün yanı sıra bayi ve tedarikçilerindeki insan kaynağı gelişimine de katkı sağlamaktadır. Güncel ihtiyaçlar, gelişen dijital araçlar ve alışkanlıklar Vodafone tarafından insan kaynağının gelişimine yönelik çalışmalara yön vermektedir. Vodafone çalışanlarının mevcut rollerindeki kritik yetkinliklerinin geliştirilmesi için “upskilling” programları hayata geçirilirken çalışanları dijitalleşen ve değişen dünyada ortaya çıkan yeni ve stratejik rollere hazırlamak için “reskilling” programları düzenlenmektedir. Organizasyonel olarak hız, esneklik ve verimlilik kazanma amacıyla hayata geçirilen “Agile çalışma sistemi” alanındaki deneyimler çeşitli etkinlik ve podcastlar aracılığı ile tüm ekosistem ile paylaşılmaktadır.

Satış kanallarında insan kaynağının gelişimi ve bağlılığı açısından eğitim faaliyetleri önemli bir yer tutarken tedarikçiler de Vodafone ile çalışmaktan olumlu etkilenmektedir.

Son bir yılda 1.600’den fazla dijital eğitim oturumu organize edilirken 17.000’den fazla katılımcı ile yaklaşık 10.000 saat yetkinlik gelişimi ve bilgi güncelleme eğitimleri gerçekleştirilmiştir. Pandemi ile birlikte tüm eğitim programları dijital olarak sanal sınıflara taşınırken saha çalışanlarına işe başladıkları günden itibaren dijital öğrenme deneyimi sunan uygulamalar hayata geçirilmiştir. Vodafone’un bayi çalışanlarına sağladığı eğitimler ve insan kaynağının gelişimine yönelik teşvikleri bu konuda kritik rol oynamaktadır. Vodafone’un bayi çalışanlarına yönelik eğitimleri çalışan başına yılda yaklaşık 26 saat olup çalışanların kendilerini geliştirmelerine etki ettiği görülmektedir. Bayilerin %94’ü çalışanlarından memnun olduğunu; %79’u ise eğitimlerin bayi çalışanlarına olumlu katkı sağladığını dile getirmektedir. Bayilerin %91’i ise “Vodafone bayisinde 3 yıl tecrübe edinmiş bir satış uzmanının perakende mağazasındaki bir satışçıdan daha kolay iş bulabilir” ifadesine katıldığını belirtmektedir. Ayrıca, tedarikçi anketine katılan firmaların %80’i Vodafone ile çalışmanın firmalarındaki insan kaynağının gelişmesine katkı sağladığını, firmaların %79’u ise Vodafone’un nitelikli insan kaynağına erişimi kolaylaştırdığını dile getirmektedir.

Vodafone’un belli kuralları var, personeline mütemadiyen eğitimler veriyor. Standardı yakalayabilmek adına bence çok güzel. Bilgi seviyelerini ölçmek adına birtakım yarışmalar var. Sizin çalışanlarınızın bilgi seviyelerini de takip etmenizi sağlıyor.

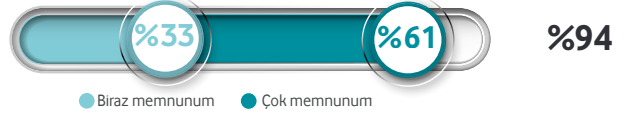
Vodafone Bayi Yatırımcısı



Vodafone değer zincirinin insan kaynağı gelişimine katkıları

Bayi anketi

Bayi sahiplerinin çalışanlardan memnuniyet düzeyi



Vodafone'da 3 yıl tecrübe edinmiş bir satış uzmanı başka bir perakende mağazasındaki satışçıdan daha kolay iş bulabilir



Vodafone'un verdiği eğitimlerin bayi çalışanları üzerindeki etkisi



Tedarikçi anketi

Vodafone ile çalışmak firmamızda insan kaynağının gelişimine katkı sağladı



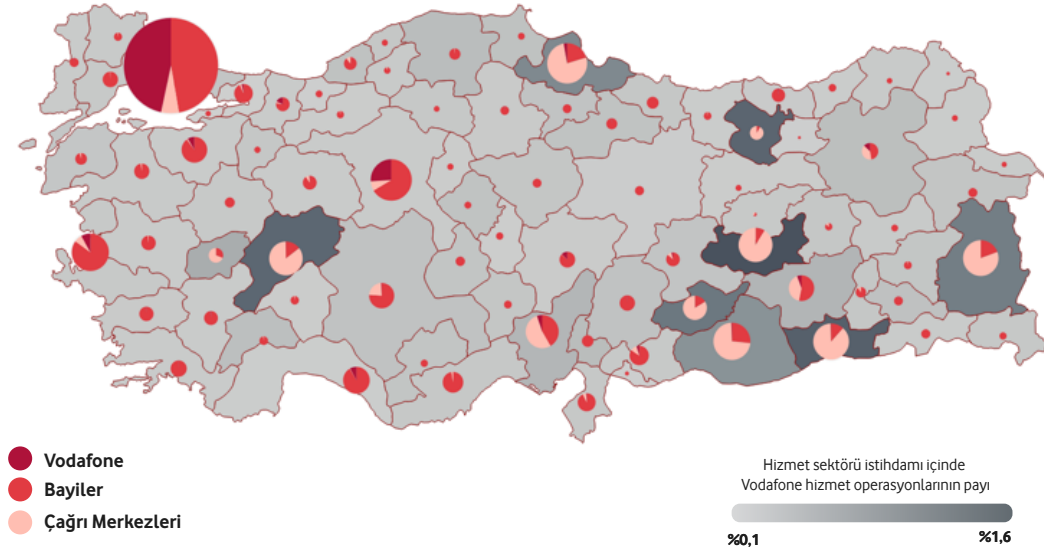
Vodafone ile çalışmak daha nitelikli insan kaynağına erişimi kolaylaştırdı



Kaynak: Vodafone Bayi Anketi, Vodafone Tedarikçi Anketi

Vodafone'un insan kaynağı gelişimi üzerindeki etkileri, özellikle Anadolu illerinde önemli kalkınma kazanımları sağlamaktadır. Vodafone hizmet operasyonları (Vodafone Holding, Vodafone bayileri ve çağrı merkezleri) Türkiye'nin 81 ilinde istihdam sağlamaktadır. Vodafone'un merkezi operasyonları başta İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere Türkiye'nin metropollerinde istihdama katkı sağlarken bayi ve çağrı merkezleri faaliyetleri Anadolu kentlerinde istihdamın tetikleyicisi konumundadır. Ayrıca, Vodafone'un bayi ve çağrı merkezleri üzerinden insan kaynağı ve hizmet sektörünün gelişimine önemli etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu katkılar özellikle 11 Anadolu ilinde (Elazığ, Mardin, Gümüşhane, Afyonkarahisar, Adıyaman, Van, Samsun, Şanlıurfa, Uşak, Diyarbakır, Adana) öne çıkmaktadır. Vodafone hizmet operasyonları istihdamının Türkiye hizmet sektörü içindeki payı %0,3'tür. Öne çıkan 11 ilin payları ise bu değer oldukça üzerindedir. Söz konusu pay; Elazığ'da %1,6'ya, Mardin'de %1,4'e, Afyonkarahisar ve Gümüşhane'de %1,3'e yükselmektedir. Bu 11 ilde, Vodafone yoğunluğu ortalama %1 düzeyinde olup Türkiye ortalamasının 3,6 katıdır. Ayrıca öne çıkan 11 ilde, hizmet sektörü istihdamı içinde Vodafone ekosisteminin payı bazı sektörlerin payından daha yüksektir. Örneğin bu illerde, hizmet sektörü içinde reklam sektörünün payı %0,3, bilgi hizmet sektörünün payı ise %0,9'dur.



Şekil 8: Vodafone bölgesel istihdam katkıları

Kaynak: Vodafone verileri, SGK, PAL hesaplamaları

Tablo 2: Vodafone hizmet operasyonları istihdamının öne çıktığı 11 il

	Vodafone İstihdamı (kişi sayısı)	İlin hizmet sektörü içinde payı
Elazığ	693	%1,6
Mardin	768	%1,4
Gümüşhane	112	%1,3
Afyonkarahisar	674	%1,3
Adıyaman	346	%1,1
Van	757	%1,0
Samsun	957	%0,9
Şanlıurfa	820	%0,8
Uşak	127	%0,5
Diyarbakır	390	%0,4
Adana	653	%0,4
11 il	Toplam 6.297	Ortalama %1

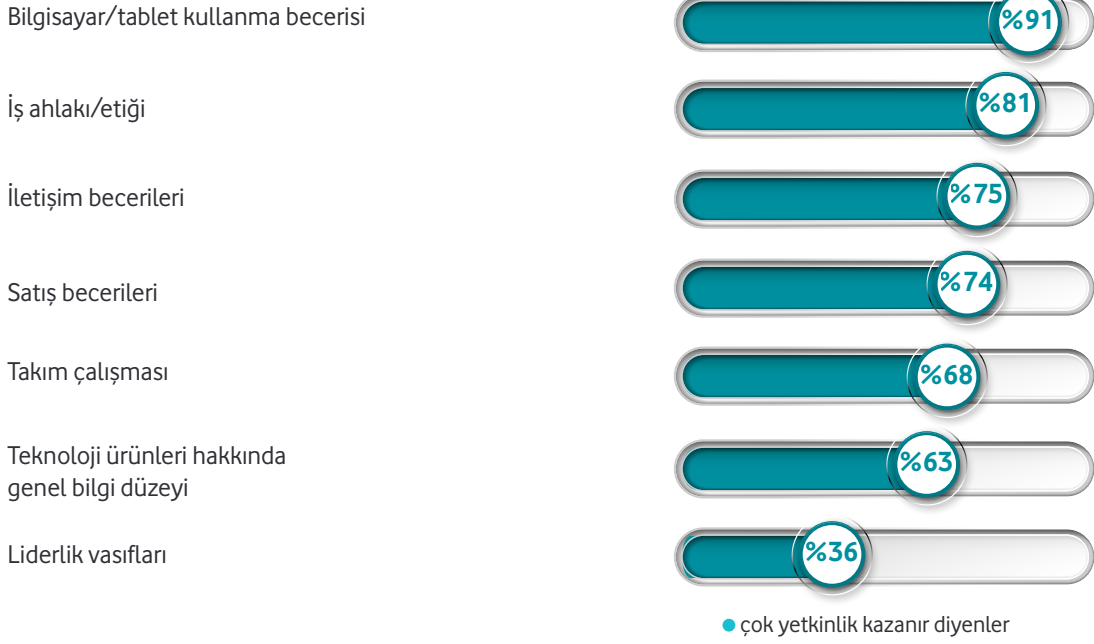
Kaynak: Vodafone verileri, SGK, PAL hesaplamaları

İnsan kaynağı gelişiminde Vodafone'un etkileri özellikle beş büyük il dışında yer alan Anadolu illerinde daha fazla öne çıkmaktadır.²⁶ Bayi anketi sonuçlarına göre, Vodafone bayisinde üç yıl tecrübe edinen bir çalışanın özellikle bilgisayar/tablet kullanımı, iş etiği, iletişim, satış becerisi ve takım çalışması gibi konularda yüksek düzeyde yetkinlik kazandığı görülmektedir. Çalışanların bu yetkinlikleri kazanmasında Vodafone'un etkisi özellikle beş büyük il dışında kalan Anadolu kentlerinde daha fazla hissedilmektedir. Bu illerde, iletişim becerileri ve satış becerileri için bayilerin %80'i, takım çalışması için ise %73'ü Vodafone bayilerinde 3 yıl tecrübe edinen bir çalışanın çok yetkinlik kazandığını düşünmektedir. Beş büyük ilde ise bu oranlar daha düşüktür. İletişim becerileri için bayilerin %65'i ve satış becerileri için %63'ü ve takım çalışması için ise %61'i aynı cevabı vermektedir.

26 GSYH'sine göre en büyük 5 ili (İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa) temsil etmektedir.



Vodafone bayisinde 3 yıl tecrübe edinen çalışan hangi yetkinlikleri kazanıyor?



5 Büyük İl	Diğer İller
%88	%93
%81	%81
%65	%80
%63	%80
%61	%73
%56	%68
%37	%35

Kaynak: Vodafone Bayi Anketi



Vodafone'un bayi çalışanları için sağladığı eğitimler ve bayi yatırımcılarının çalışanlarına yönelik gelişim algısı da Anadolu illerinde ayrılmaktadır. Beş büyük il dışında yer alan bayilerin %94'ü "Vodafone'da 3 yıl tecrübe edinmiş bir satış uzmanı başka bir perakende mağazasındaki satışçıdan daha kolay iş bulabilir" ifadesine katıldığını belirtmektedir. Bu oran beş büyük ilde yer alan bayilerde %86'dır. Vodafone'un sağladığı eğitimlerde de ayrışma gözükmemektedir. Beş büyük il dışında kalan bayilerde çalışan başına eğitim 28 saat iken beş büyük ilde bu süre 24 saattir.

İnsan kaynağı gelişiminin yanı sıra büyüme, kurumsallaşma ve verimlilik gibi işletme yetkinliğine dair konularda Anadolu kentlerindeki Vodafone etkileri, beş büyük ile kıyasla daha yüksektir. 5 büyük ilde yer alan bayilerin %72'si Vodafone'un kendilerini büyümeye teşvik ettiğini, %70'i ise büyüme süreçlerinde kendilerini desteklediğini belirtirken diğer illerde bu oranlar sırasıyla %83 ve %85'e çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın önemli adımlarından olan hedef koyma, insan kaynağı yönetimi ve risk yönetimi gibi konularda da Vodafone'un etkisi Anadolu illerinde ayrılmaktadır. Hedef koyma konusunda 5 büyük ildeki firmaların %77'si Vodafone'un olumlu etkisine dikkat çekerken diğer illerde bu oran %85'e çıkmaktadır. Benzer şekilde, insan kaynağı yönetiminde 5 büyük il için %61 olup diğer illerde %74'e çıkarken, risk yönetiminde %58'den %69'a yükselmektedir. Operasyonel verimlilik konusunda ise 5 büyük ilde %61 oranında olumlu atıf ortaya çıkarken diğer illerde bu oran %75'tir. Verimliliğe yönelik yazılım, teknoloji kullanma ve dijitalleşme konusunda 5 büyük ilde yer alan bayilerin %74'ü, diğer illerdekiilerin ise %84'ü Vodafone'un olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir.

Vodafone'un işletmelerde yetkinlik kazanımlarına katkısı, 5 Büyük İl ve Diğer İller

	5 Büyük İl	Diğer İller
Vodafone bizi büyümeye teşvik ediyor	%72	%83
Vodafone büyüme süreçlerimizde bizi destekliyor	%70	%85
Kısmen katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenler		
Vodafone aşağıdaki konularda işletmenizi olumlu etkiliyor mu?		
	5 Büyük İl	Diğer İller
Yazılım ve teknoloji kullanma, dijitalleşme	%74	%84
Operasyonel Verimlilik	%61	%75
Hedef koyma	%77	%85
İnsan kaynağı yönetimi	%61	%74
Risk yönetimi	%58	%69
Evet diyenler		

Kaynak: Vodafone Bayi Anketi



3.3. Kadın İstihdamı

Vodafone'un kadın istihdamı ve girişimciliği konusunda üstlenmeyi hedeflediği öncü rolün önemli etkileri olduğu görülmektedir. Vodafone Vakfı'nın Türkiye'de kadınların ekonomik olarak güçlendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaların yanında, Vodafone'un bir şirket olarak da uygulamaları rol model oluşturmaktadır. Türkiye'deki tüm istihdam içindeki kadın oranı %31, beyaz yaka çalışanlar içinde kadın oranı ise %37 iken Vodafone Holding'de kadın çalışan oranı %44'tür.²⁷ Değer zincirinde Vodafone'un doğrudan etkisinin görüldüğü çağrı merkezlerinde ve bayilerde de benzer bir eğilim görülmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının %70'i, bayi çalışanlarının %40'ı kadınlardan oluşmaktadır.

Kadın Çalışan Oranı



Vodafone sunduğu fırsat eşitliği ile kadınların istihdama katılımını desteklemenin yanında sağladığı eğitimler ile istihdam içinde kadınların güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Vodafone kadınların güçlenmesine liderlik eden bir işveren olmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda holding bünyesinde kadın lider gelişim programı bulunmakta ve kadın lider oranı bir performans göstergesi olarak takip edilmektedir. Ayrıca, çocuk izni için kadın ebeveynlere verilen 16 haftalık izin hakkı eşit şekilde erkeklere de sağlanmaktadır. Değer zincirinin ötesinde, Vodafone Vakfı bünyesinde "**Girişimcilikte Önce Kadın Projesi**" (Kutu 3) ile kadınların kendi ürünlerini e-ticaret ortamında satabilmelerine katkı sağlanmıştır. Bunun yanında, halen devam eden "**Dijital Benim İşim**" projesi ile dijital okur yazarlık eğitimleri verilerek gerek güncel hayata gerekse istihdama kadınların katılımı desteklenmektedir.



Kutu 3: Girişimcilikte Önce Kadın Projesi

Vodafone 2015-2019 döneminde Millî Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Bilişim Vakfı işbirliğiyle **Girişimcilikte Önce Kadın** projesini yürütmüştür. Kadınların ekonomik ve sosyal açıdan güçlenmesine katkıda bulunan projede girişimci kadınların el emeği ürünlerini dijital mağazalarda satabilmesi ve gelir elde edebilmesini sağlamak amaçlanmıştır. Yaklaşık 30 bin üyesi bulunan dijital mağazada bugüne kadar 15 kategoride 52 binin üzerinde ilan verilmiş, 1 milyon TL'nin üzerinde satış yapılmıştır.

Proje kapsamında daha fazla kadına ulaşmak amacıyla daha önce Halk Eğitimi Merkezleri'nde sınıf içi verilen girişimcilik ve teknoloji eğitimleri, Girişimcilikte Önce Kadın Mobil Uygulaması ile ücretsiz ve çevrimiçi olarak sunulmuştur. Bu kapsamda 37 bini aşkın kadına teknoloji ve girişimcilik eğitimleri verilmiştir. "**Girişimcilikte Önce Kadın**" projesi ile ulaşılan kadın sayısı yaklaşık 54 bin olurken, 60 milyon TL'lik potansiyel ekonomik değer yaratılmıştır.

Kaynak: Vodafone Sürdürülebilirlik Raporu 2020

Vodafone'un kadının istihdamda yer alması ve güçlenmesine yönelik uygulamaları değer zinciri paydaşlarında da etkisini göstermektedir. Çağrı merkezlerinde özellikle esnek çalışma saatleri ve evden çalışabilme imkanları işgücüne dahil olmayan kadınların ve üniversiteden yeni mezun olmuş genç kadınların ve öğrencilerin istihdama katılabilmesine imkân sağlamaktadır. Bayiler ise Vodafone'un bu konudaki olumlu etkilerini vurgulamaktadır. Bayi anketi katılımcılarının %81'i Vodafone'un kadın istihdamını teşvik ettiği, %77'si ise kadın girişimciliğini teşvik ettiği yönündeki önermelere katıldığını ifade etmektedir. Tedarikçi tarafında da dolaylı etkiler görülmektedir. Tedarikçi anketine göre; katılımcılarının %72'si kadının iş yaşamında güçlenmesi konusunda Vodafone'un katkı sağladığını belirtmektedir. Ayrıca kadın istihdam oranını artırmak, anket katılımcısı firmaların %80'inin gelecek gündeminde yer almaktadır.

”

Vodafone özellikle kadın istihdamına verdiği katkı ve teknoloji anlamında öncü olarak firmamızın diğer müşterilerine de daha iyi hizmet vermesini sağlayan bir iş ortağı.

”

Vodafone Tedarikçi Anketi Katılımcısı



Değer zinciri paydaşları, Vodafone'un kadın istihdamına katkıları konusunda ne düşünüyor?

Bayi anketi

Vodafone, bayilerinde kadın istihdamını teşvik ediyor



Vodafone, bayilerinde kadın girişimciliğini teşvik ediyor



● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum

Tedarikçi anketi

Vodafone ile çalışmak iş yaşamında kadının güçlenmesi konusunda katkı sağladı



● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum

Kadın istihdam oranını artırmak gelecek gündemimiz için öncelikli



● Biraz öncelikli ● Çok öncelikli

Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi, Vodafone Bayi Anketi

Kadın istihdamına yönelik teşvikleri ile kadın çalışan sayısının artması dışında halk gözünde iyi konumda olmamızı sağlıyor. Eğitim destekleri ve bölge yöneticilerinin yönlendirmeleri ile iş bilgisini artırıp kazanca yönlendiriyor.

Vodafone Bayi Anketi Katılımcısı

Vodafone her bayide en az bir kadın çalışan olması gerektiğini söylüyor bize.

Vodafone Bayi Yatırımcısı

Bir kadın girişimci olarak bayimde kadın çalışan oranı %100.

Vodafone Bayi Yatırımcısı



3.4. Çevresel Sürdürülebilirlik

Vodafone değer zinciri 2030'a kadar net karbon emisyonlarını yarıya indirmeyi, 2040'a kadar ise sıfırlamayı hedeflemektedir; bu hedef Paris İklim Anlaşması hedeflerinin ötesine geçmektedir. Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (IPCC) altıncı değerlendirme raporuna göre 2050 yılına kadar toplam emisyon seviyesi ne kadar değişirse değişsin küresel sıcaklığın en az 1.5-2 derece artacağı öngörülmektedir.²⁸ Türkiye'nin de imzaladığı fakat henüz taraf olmadığı Paris İklim Anlaşması, IPCC'nin de öngördüğü gibi küresel ısınmayı minimum düzeyde tutmayı hedeflemektedir. Türkiye Paris Anlaşmasına taraf olmamakla birlikte, Niyet Edilen Ulusal Katkı Beyanını 30 Eylül 2015 tarihinde Sözleşme Sekreteriyasına sunmuştur, buna göre 2021-2030 periyodunda olağan ekonomik aktivitesini koruyarak sera gazı emisyonunu %21'e kadar düşürmeyi planlamaktadır.²⁹ Aynı süre zarfında Vodafone tedarik zinciri, yatırımlar ve ürün kullanımındaki emisyonu yarı yarıya azaltmayı, 2040'a kadar ise karbon nötr haline gelmeyi hedeflemektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik konusunda en kritik göstergelerden biri enerji tüketimidir; Vodafone'un abone başına tüketimi 2018'den bu yana azalmaktadır. Vodafone'un operasyonları için harcadığı toplam enerji 2018-2020 döneminde neredeyse hiç artış göstermemiştir. Aynı dönemde 4.5G abone sayısı 4,5 milyon kişi, sabit genişbant müşteri sayısı 403 bin kişi ve mobil abone sayısı 200 bin kişi artmıştır. Buna göre abone başına enerji tüketimi 2018-2020 döneminde %12 düşüş gösterirken Türkiye genelinde kişi başına enerji tüketimi aynı dönemde %10 artış göstermiştir.

Vodafone bu yıl %100 yenilenebilir enerji hedefine planlanan tarihten 3 yıl daha erken ulaşarak, şebekesinin tamamında %100 yenilenebilir enerji kullanan ilk ve tek operatör olmuştur.

Vodafone, tedarikçilerinin çevresel sürdürülebilirlik konusunda farkındalığını artırırken aksiyon almalarını da teşvik etmektedir. Vodafone paydaşlarını da çevresel aksiyonlar almaya teşvik ederek sadece kendi operasyonunda değil tüm ekosistemde değişiklik hedeflenmektedir. Buna yönelik olarak yakın dönemde teklif ve ihale değerlendirme kriterlerinde değişiklik yapan Vodafone, teklif talebi değerlendirme kriterlerinin %20'sini çeşitlilik, çevre, iş güvenliği ve sağlığı olarak belirlemiştir.



Vodafone insanı, kaliteyi, doğayı ve yarını önceleyen yönetim ve operasyon politikalarıyla tedarikçilerinin de kalite performanslarına çok yönlü katkıda bulunuyor. Böylece ekonomiye katkısı günlük ve geçici olmaktan çıkıp verimli ve sürdürülebilir oluyor.

Vodafone Tedarikçi Anketi Katılımcısı

Vodafone yeşil enerji ve enerji verimliliği gibi konulara ağırlık verdiyse bizim de buna ağırlık vermemiz gerekir. Biz kendi sürecimizde de projeler geliştiriyoruz fakat büyük bir fabrika olmadığımız için bunu en iyi Vodafone networkünde yansıtabiliyoruz. Vodafone'un yenilenebilir enerji sahalarındaki verimliliği arttırdık mesela. Bizim için çok etki yaratmasa da Vodafone için çok büyük fark yaratacak projeler üzerinde çalışıyoruz.

Vodafone Tedarikçisi, Seçkin Tümkiye
– Telekom Engineering

²⁸ Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC)

²⁹ Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC)



Sürdürülebilirlik misyonu doğrultusunda daha sorumlu faaliyetler yürütülmesi, elektronik atıkların azaltılması ve enerji verimliliğinin artırılması gibi alanlarda Vodafone'un bayileri ve tedarikçileri üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir.

Elektronik atıkların geri dönüşümünü teşvik etmek amacıyla hayata geçirilen "Bu Atıklar Kod Yazıyor" projesine iş ortaklarının da dahil edilmesi ve Türkiye geneline yaygınlaşması amaçlanmaktadır. "Biyometrik İmza ve Dijital Kimlik" ve "Yeşil Ofis Programı" projeleri ile kağıt tasarrufu öncelikler arasına alınmış, bayilerde %100 tablet kullanımına geçilerek kağıt kullanımı sıfırlanmıştır. Böylece ayda ortalama 2,5 milyon sayfalık kağıt tasarrufu sağlanmaktadır. Bayi anketinde de katılımcıların %88'i kağıt kullanımının sıfırlandığını belirtmektedir. Tedarikçi anketi katılımcılarının ise %80'i Vodafone'un firmalarının sorumlu faaliyetler yürütmesine katkı sağladığını ifade etmektedir. Katılımcıların %72'si ise Vodafone ile çalışmanın çevresel sürdürülebilirlik konusunda gelişmelerine katkı sağladığını ifade ederken %60'ı enerji verimliliği konusunda katkı sağlandığını belirtmektedir. Bu oranlar Vodafone'un koyduğu hedefler ile ekosistemde değişiklik yaratma gücünü göstermektedir.

Vodafone'un çevresel sürdürülebilirlik alanında tedarikçileri üzerindeki etkileri

Vodafone, firmamızın sorumlu faaliyetler yürütmesine katkı sağladı



Vodafone ile çalışmak çevresel sürdürülebilirlik konusunda gelişimimize katkı sağladı



Vodafone firmamıza enerji verimliliği konusunda katkı sağladı



● Kısmen katılıyorum ● Kesinlikle katılıyorum

Kaynak: Vodafone Tedarikçi Anketi

3.5. Pandemi Etkilerinin Azaltılması

COVID-19 pandemisi olumsuz etkileri ile tüm dünyada ekonomik yavaşlamaya sebep olmuştur. Pek çok ülke başta bireylerin sağlığını korumaya ve salgının ekonomiye getirdiği yükleri hafifletmeye yönelik çeşitli politika tedbirleri almış, destekler sağlamaya çalışmıştır. Türkiye'deki politikalara ve desteklere karşın muhtelif sektörlerden işletmeler pandeminin olumsuz etkilerini derinden hissetmiş, pek çok birey ise işsiz kalmıştır. UNDP Hedefler için İş Dünyası projesi kapsamında gerçekleştirilen ankete göre; 2020 4. Çeyrek sonunda firmaların %76'sı COVID-19 krizinden olumsuz etkilendiğini dile getirmiştir. İşletmelerin %68'i ise bir önceki yılın aynı çeyreğine göre cirolarının azaldığını, %57'si ise işgücü kaybı yaşadığını belirtmiştir. Özellikle mikro ve küçük ölçekli firmaların büyük firmalara kıyasla olumsuz etkileri daha fazla hissettiği görülmektedir (Kutu 4).



Pandeminin getirdiği olumsuz sosyoekonomik etkiler ve belirsizlikler hem firmaların hem de bireylerin yeni nesil iş yaşamına ve sosyal yaşama uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Pandemi ile birlikte uzaktan çalışma pratikleri, hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiş olsa da gerek sektörel farklılıklar gerek teknolojik yetersizlikler sebebiyle firmaların geneline yayılamamıştır. UNDP anket çalışmasına göre firmaların sadece %37'si kısmen veya tamamen uzaktan çalışmaya geçmiştir. Çalışanların ortalama %13'ü uzaktan çalışma imkânı bulmuş, hizmet sektörlerinde ise bu oran %24 düzeyine çıkmıştır (Kutu 4). Rapor kapsamında yapılan Bireysel Müşteri Anketi'ne göre ise pandemi döneminde çalışan bireylerin %33'ü kısmen veya tamamen uzaktan çalışmıştır. Uzaktan çalışmaya uyum sağlama sürecinde; internet hızı, kalitesi ve ev ortamının uygun olmaması öne çıkan kritik zorluklardır.

Kutu 4: Türkiye'de COVID-19'un İşletmelere Etkilerine Yönelik Kısa Değerlendirme

UNDP Hedefler için İş Dünyası Platformu ve Politika Analiz Laboratuvarı işbirliğiyle COVID-19'un işletmeler üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yönelik bir dizi anket uygulanmıştır. 2020 4. Çeyrek anketine göre; firmaların %76'sı COVID-19 krizinden etkilendiğini (4 üzerinden 3 ve 4 diyenler) dile getirmiştir. Mikro ve küçük ölçekli firmalar COVID-19 krizinin etkisini daha fazla hissetmiştir. Yüksek düzeyde etkilenen firmaların oranı (4 üzerinden 4 diyenler) %41 iken mikro ölçekli firmalarda %51'e yükselmektedir. Ayrıca, küçük ölçeklilerde %37'ye, büyük ölçeklilerde ise %38'e düşmektedir.

İşletmelerin %68'i iş hacimlerinin bir önceki yılın aynı çeyreğine göre azaldığını, %67'si ise bir önceki çeyreğe göre azaldığını belirtmiştir. Mikro ve küçük ölçekli işletmelerin sırasıyla %70 ve %73'ü geçen yılın aynı çeyreğine göre iş hacimleri daraldığını söylerken bu oran büyük ölçekli firmalarda bu oran %54'tür. İşletmelerin %90'ı iş hacimlerindeki daralmayı pandeminin olumsuz etkilerine bağlamıştır.

Pandeminin istihdamı da olumsuz etkilediği görülmektedir. İşletmelerin %57'si geçen yılın aynı çeyreğine göre iş gücünün azaldığını, %36'sı değişiklik olmadığını ve %7'si istihdam artışı yaşadığını dile getirmiştir. Küçük ve orta ölçekli firmalarda istihdamı azalanların oranı %65 ve %58 düzeyindeyken büyük ölçekli firmalarda %37'dir. Firmaların %85'i ise işgücündeki kaybı pandeminin etkilerine bağlamıştır.

COVID-19 uzaktan çalışma pratiğini beraberinde getirirse de uzaktan çalışma firmaların geneline yayılamamıştır; ankete göre firmaların %37'si kısmen veya tam olarak uzaktan çalışma pratiklerini uygulamıştır. Bu oran hizmetler sektöründe %55, toptan-perakende sektöründe ise %30 düzeyindedir. Çalışanların ise ortalama %13'ü uzaktan çalışma imkânı bulmuştur.

Hizmet sektörlerinde bu oran %24'e çıkmış, perakende sektöründe çalışanların %12'si ve imalat sanayide ise çalışanların %11'i uzaktan çalışmıştır.

Kaynak: UNDP Hedefler için İş Dünyası: COVID-19 Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri 2020 4. Çeyrek Anket Raporu



Vodafone, pandemi sürecinde toplam 115 Milyon TL değerinde destek sağlamış; değer zinciri içinde ve dışında farklı paydaş gruplarının pandemi ile mücadele gücünü artırmıştır. Vodafone pandemi sürecinde ulusal yardım kampanyalarına katılmanın yanında bireysel müşterileri, kurumsal müşterileri ve bayi çalışanlarının faydalandığı destekler sunmuştur. Kurumsal müşterilerin dijitalleşmelerini hızlandırmaya yönelik eğitim platformu kurmuş, e-ticareti benimsemelerine yardımcı olacak paketleri hayata geçirmiştir. Kamu hizmetlerine erişimi ve iletişimde kalmayı sağlamak üzere hayata geçirilen konuşma ve data desteği paketlerinden 3,7 milyon abonenin faydalandığı tahmin edilmektedir. Sağlık emekçileri, öğrenciler ve iş arayanlar öncelikli yararlanıcılar arasında yer almıştır. Pandemide işini kaybedenlere destek olmak üzere UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) ve Habitat Derneği işbirliğiyle "Bu İşte Birlikteyiz" platformu hayata geçirilmiş, iş arama sürecinde olanlar için kişisel eğitim ve yetenek programlarına erişim imkânının yanı sıra indirimli tarifeler sunulmuştur. Vodafone ayrıca tedarikçileri ve bayilerinin de mücadele gücünü artırmıştır.

Değer zincirindeki paydaşlara yönelik desteklerin yanı sıra Vodafone kamu yararına yönelik destekler sağlamıştır. Vodafone pandemi ile mücadele eden kurumlara destek olacak işbirliklerinde yer almıştır. Kamu yararını hedefleyen Vodafone, sağlık çalışanlarına yönelik internet paketleri ve konuşma dakikaları sağlamış, hastanelere solunum cihazı destekleri vermiştir. Ayrıca, pandemi ve tedbirlere uyumun takibinde önemli rolü olan Hayat Eve Sığar uygulamasının geliştirilmesi, Sağlık Bakanlığı uyarılarının vatandaşlara ulaştırılması gibi konularda teknik destek sağlamıştır.

Vodafone pandemi sürecinde tedarikçi ve bayilerinin de mücadele gücünü artırmaktadır. Tedarikçi anketi katılımcılarının %68'i COVID-19 krizinden olumsuz etkilendiğini belirtirken %15'i olumlu etkilendiğini söylemektedir. Anket katılımcılarının %53'ü Vodafone'un pandemi ile mücadelelerine olumlu etki ettiğini vurgulamaktadır. Bayilerin ise %82'si Vodafone'un mücadele güçlerini artırdığını söylerken %49'luk kısım bu yöndeki ifadeye kesinlikle katıldığını belirtmektedir.

115 milyon TL

değerinde kamu yararına ve değer zinciri paydaşlarına destek

Kaynak: Vodafone verileri

”

Pandemi döneminde verdikleri desteklerden ve bu dönemde sahada bizi yalnız bırakmadıklarından dolayı teşekkür ediyorum.

”

Vodafone Bayi Anketi Katılımcısı

”

Piyasadaki diğer işlere baktığınız zaman gelirin dönmesi çok zor ama Vodafone bize her zaman bir gelir kaynağı sağlıyor. Bizi ayakta tutmak için her türlü çabayı gösteriyorlar.

”

Vodafone Bayi Yatırımcısı Selma Sahan



Vodafone'un bayilerinin ve tedarikçilerinin pandemiyle mücadele gücünü artıran etkisi

Bayi anketi

Vodafone pandemi sürecinde mücadele gücümüzü artırdı



Tedarikçi anketi

Vodafone pandemi etkileri azalmasına katkı sağladı



Vodafone, pandemi döneminde yeni nesil çalışma ve eğitim hayatını kolaylaştırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Türkiye'de pandeminin başlangıcı sayılan 2020 Mart ayında Vodafone, uygun olan tüm operasyonlarını esnek çalışma ve evden çalışma modeline geçirerek bu konudaki öncü şirketler arasında yer almıştır. Özellikle 62 farklı ilde yer alan çağrı merkezleri pandemi başladıktan sonraki 2-3 hafta içinde %100 uzaktan çalışma modeline geçiş sağlamıştır. Bu durum ev işleriyle uğraşan kadınlar ve öğrenciler gibi gruplara esnek istihdam imkânı sağlamıştır. Vodafone, merkezi operasyonlarında da evden çalışma sistemine geçmiştir. Pandemi sonrası süreçte de hibrit sistemin devamı hedeflenmekte, çalışanların çalışma süresinin ortalama %40'ını ofiste, %60'ını uzaktan çalışarak geçirmesi öngörülmektedir. Bu hibrit çalışma sistemiyle birlikte ofislerin işlevi dönüşmekte; işbirliği, sosyalleşme gibi olgular öne çıkmaktadır.

Pandemi döneminde toplumun acil ihtiyaçları olduğu sürecin içinden geçtik. Marmara Üniversitesi hastanesine solunum cihazı bağışımız oldu. Vodafone Global tarafından başlatılan yerel kurumlara pandemi dönemi ihtiyacı karşılayacak iç iletişimli bir bağış kampanyası yapıldı. Şu an üzerinde çalıştığımız eğitimde fırsat eşitsizliğini azaltmaya yönelik bir projemiz var. Dezavantajlı köylerde EBA destek sınıfları oluşturacağız, teknolojik sınıflar olacak.

Türkiye Vodafone Vakfı Ekibi

Vodafone yeniliklere çok hızlı sahip çıkıyor ve benimsiyor. Ayrıca bütün ekosistemi de bu hızla ulaştırmaya çalışıyor. 2018'de uzaktan çalışma vizyonunu anlatırken gelemediğimiz noktaya pandemi katalizörüyle hemen geldik. Vodafone müşterilerimiz arasında bu iş uzaktan yapılacak diyen ilk firmadır. Bütün süreçlerini ve partnerlerini geliştirdi. Hızı ve yeniliğe çok hızlı adapte olması, bütün ekosistemi de peşinden sürüklüyor.

**Vodafone Çağrı Merkezi Tedarikçisi
– Tempo Çağrı Merkezi**

Şirketimiz kötü zamanlarda yanımda oldu maddi desteklerini esirgemedi böyle bir firmanın bayiliğini yaptığımız için gururluyuz.

**Vodafone Bayi Anketi
Katılımcısı**



Sonuç ve Genel Değerlendirme

Bu ekonomik etki değerlendirme çalışması sonuçları, Türkiye'de 15. Yılıni doldurmuş Vodafone'un hem ekonominin geneline hem de kendi ekosisteminin dönüşümüne, kapsayıcılığına ve sürdürülebilirliğe önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Doğrudan, dolaylı ve tetiklenen etkiler toplandığında, 2020-21 mali yılı için 28 milyar TL düzeyinde GSYH katkısı ve 127 bin tam zaman eşdeğerinde istihdam katkısı Türkiye ekonomisinin geneli için kayda değer büyüklüklerdir. Türkiye GSYH'sine yapılan doğrudan katkının reel değeri son 15 yılda 152 milyar TL'yi bulurken dolaylı ve tetiklenen katkı ile bu değerin 334,4 milyar TL'ye eriştiği tahmin edilmektedir. Bunların yanında, dijitalleşmenin maliyetlerini düşürme yoluyla tüketici refahına yapılan yıllık 9,4 milyar TL düzeyindeki etki toplum açısından kritiktir. Son 15 yıldaki reel değeri 63 milyar TL olarak hesaplanan yatırımların, Türkiye'nin teknoloji, yerileştirme ve start-up ekosistemine yaptığı etkiler de Türkiye ekonomisinin gelişimi için önemli yere sahiptir.

Bu ekonomik etkileri, yaklaşık 3000 kişinin çalıştığı Vodafone Holding ve ekonomi genelindeki etkileriyle birlikte 55 bin kişiyi aşan, bünyesinde tedarikçileri, çağrı merkezlerini ve bayileri barındıran Vodafone değer zinciri oluşturmaktadır. Bu değer zincirine, Vodafone'un bağlantı hizmetleri ve dijital çözümler sunduğu 24 milyon mobil abone ile 1 milyon 117 bin firma da dahil edildiğinde ortaya geniş bir ekosistem çıkmaktadır. Bu raporun ikinci ve üçüncü bölümünde detaylandırılan; büyümenin desteklenmesinden, kurumsallaşmaya, insan kaynağındaki yetkinlik artışlarından bölgesel kalkınmaya; kadın istihdamından dijital erişime farklı ekonomik etkiler tespit edilmiştir. Bu etki alanlarının, değer zincirinin farklı paydaşları üzerindeki etki düzeyleri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 3: Vodafone Ekonomik Etki Değerlendirme Matrisi

		Tedarikçiler	Bayiler	Müşteriler
Geliştirici ve Dönüştürücü Etkiler	Büyüme			Bireysel müşteriler için tüketici refahı, kurumsal müşteriler için ise sunulan dijital çözümler kısmi bir büyüme etkisini tetiklemektedir.
	Kurumsallaşma			Bireysel müşteriler için tüketici refahı, kurumsal müşteriler için ise sunulan dijital çözümler kısmi bir büyüme etkisini tetiklemektedir.
	Dijitalleşme ve verimlilik			"Vodafone ile dijitalleşen KOBİ'ler" bu yatırımlarına önemli verimlilik kazanımları atfetmektedir.
	Pozitif dışsallıklar			*Bireysel ve kurumsal müşterilerin kullandığı hizmetler ve edindiği kazanımlar kısmi dışsallıklardan da beraberinde getirebilmektedir.
Kapsayıcılık ve Sürdürülebilirlik Etkileri	Dijital erişimin kolaylaştırılması			Vodafone bireysel müşterilerin cihaz erişimini kolaylaştırmanın yanında, fiyat-kalite dengesi sayesinde internete erişimi kolaylaştırmaktadır.
	İnsan kaynağı gelişimi ve bölgesel kalkınma			*Vodafone'un bireysel ve kurumsal müşterileri için sunduğu çözümler, Türkiye genelinde insan kaynağı gelişimini dolaylı olarak desteklemektedir.
	Kadın istihdamı			*Dijital erişimi artırma, insan kaynağı gelişimini destekleme, tüketici refahına katkı, e-ticarete başlatma gibi yollarla Türkiye genelindeki kadın istihdamına dolaylı bir katkı sağlanmaktadır.
	Çevresel sürdürülebilirlik			Vodafone'un çevresel etkileri azaltmaya yönelik adımları bireysel ve kurumsal müşterilerinin de ayak izini azaltmaktadır.
	Pandemi etkilerinin azaltılması			Vodafone pandemi sürecinde hem bireysel hem de kurumsal müşterileri destekleyecek faaliyetlerde bulunmuştur.

Çok yüksek etki
 Orta etki
 Düşük etki
 Yüksek etki
 Kısmi etki
 Geçerli değil

Kaynak: PAL tarafından derlenmiştir.

Not: Matris oluşturulurken çalışma kapsamında elde edilen bulgular dikkate alınmıştır.

İlgili alanlarda gerçekleştirilecek ilave araştırmalar ile etki düzeylerinin değişiklik göstermesi olasıdır. "*" ile işaretlenen hücreler doğrudan bu çalışmanın araştırma konusu olmayıp elde edilen bulgular ölçeğinde değerlendirilmiştir.



Bu rapordaki çerçeve, önümüzdeki dönemde ele alınan etki kanallarının arasında yenilerinin eklenmesi, etki alanının genişletilmesi ve tüm bu etkilerin izlenerek değerlendirilmesi için yol gösterici olabilir. Bu kapsamda, Vodafone'un geçirmekte olduğu dönüşüm iki temel açıdan kritik olacaktır. Birincisi, Vodafone'un yeni nesil bağlantı ve dijital servisler sunan bir "teknoloji şirketi" haline gelmeye yönelik dönüşümüdür. Bu dönüşüm sürecinde, Vodafone'un etkilerinin özellikle KOBİ'lerin dijitalleşmesine, "geleceğin işleri" bağlamında da çalışma hayatının değişimine doğru yayılması beklenebilir. E-ticaretin yayılımıyla perakende sektöründe yaşanan değişim Vodafone'un bayilerinde önemli dönüşümler ortaya çıkarabilir. Ayrıca, yeni teknoloji ihtiyaçlarının artması da tedarikçilerin iş modellerinde önemli dönüşümleri tetikleyebilir. Vodafone'un bu etkileri yakından izleyerek geliştirmesinde, Türkiye ekonomisinin sürdürülebilir gelişimi bakımından önemli bir fayda bulunmaktadır.

Ekonomik etkiler açısından Vodafone'un geçirmekte olduğu ikinci önemli dönüşüm ise şirketin "amaç odaklı şirket" misyonunu benimsemiş olmasıdır. Tüm dünyada giderek şirket stratejilerine hakim olmaya başlayan genel eğilim; şirketlerin sadece hissedarlarına karşı sorumlu olmaları değil, çalışanlarına, paydaşlarına, iş ortaklarına ve müşterilerine de hesap verebilir hale gelmeleridir. İşte bu açıdan, Vodafone'un "amaç odaklı şirket" misyonuna yönelik atacağı adımlar gerek çevresel sürdürülebilirlik gerekse dijitalleşme yoluyla kapsayıcılığın artması gibi konularda Vodafone'un etkilerini çok daha güçlü bir hale getirebilecektir.



Kaynakça

Avrupa Komisyonu. Shaping Europe's digital future:

Digital inclusion. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-inclusion>

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK). (2020).

Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü:

Üç Aylık Pazar Verileri Raporu. 2020 4. Çeyrek Raporu.

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC). Türkiye Cumhuriyeti Niyet Edilen Ulusal Katkı Beyanı.

https://www4.unfccc.int/sites/submissions/INDC/Published%20Documents/Turkey/1/The_INDC_of_TURKEY_v.15.19.30.pdf

GSM Association. (2020). Connected Society:

The State of Mobile Internet Connectivity 2020. GSMA Intelligence.

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC). (2021). Summary for Policymakers. In:

Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press.

OECD Dijital eşitsizlik tanımı. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4719>

UNDP Hedefler için İş Dünyası:

COVID-19 Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri 2020 4. Çeyrek Anket Raporu.

Vodafone. (2020). Vodafone Sürdürülebilirlik Raporu.

Veri Kaynakları

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı İstatistikleri

Eurostat, Bireylerde İnternet Kullanımı

OECD Girdi-Çıktı Tabloları (2018) <http://oe.cd/i-o>

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ar-Ge Merkezleri İstatistikleri

SGK işyeri ve sigortalı istatistikleri

TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sistemi

TÜİK; Girişim İstatistikleri, Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, İşgücü İstatistikleri, İşgücü İstatistikleri Mikro Veriseti, Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2020, Ulusal Hesaplar

Vodafone Bayi Anketi

Vodafone KOBİ Anketi

Vodafone Mülakatları

Vodafone Müşteri Anketi

Vodafone Tedarikçi Anketi

Vodafone verileri; mali veriler, çalışan verileri, bayi verileri, tedarikçi verileri, müşteri verileri, çağrı merkezi verileri, oksijen Ar-Ge merkezi verileri vb.)



