

Dijital  
Düşünme  
Raporu

**2021**

**ting.**

# İçindekiler

Önsöz	3
Dijital Dönüşümde Yeni Bir Kilometre Taşı	4
Ana Stratejinin Dijitalleştirilmesiyle Yol Almak	9
Dijital Düşünmeyle Şartlara Uyum Sağlamak	13
Dijital Olgunluğa Ulaşmak	22
Sektörlerde Durum	40
Öneriler	66
Katılımcı Profili	73
Yararlanılan Kaynaklar	75
Katkıda Bulunanlar	76

# Önsöz

Geçtiğimiz yıl dijital düşünmeyi tanımlamayı ve dijital dönüşüm yolculuğunda başarıyı getirecek önerileri paylaşmayı hedeflemiş, gerçekleştirdiğimiz 'Dijital Düşünme Araştırması' sonuçları ile birlikte TING Dijital Düşünme Raporu 2020'yi yayınlamıştık.

COVID-19 süreci ile birlikte, tüm dünyada sosyal etkileşim ve ekonomik hareketlilikte öncü rol oynayan dijitalleşmenin önemi daha da belirginleşti. 'Dijital Düşünme Raporu 2021' ile öncelikli olarak bu sürecin Türkiye'deki şirketlerin dijital dönüşüm yolculuklarına nasıl etki ettiğini anlamaya çalıştık. Raporumuzda, şirketlerin dijital düşünme, strateji oluşturma ve rekabette güçlenme yolculuklarına rehberlik edecek bilgi ve verilere yer verdik.

'Dijital Düşünme Raporu 2021' kapsamında Türkiye'deki yöneticilerin, şirketlerin ve sektörlerin dijital dönüşüm stratejileri hakkında bilgi aldığımız 'Dijital Düşünme Araştırması'nı yineledik. Online olarak düzenlediğimiz anketimize 8 farklı sektörden farklı büyüklüklerde şirketleri temsilen 146 üst ve orta düzey yönetici katıldı. Bu yılki araştırmamızda, anket çalışmasına ek olarak, farklı sektörlerden 14 üst düzey yönetici ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirdik.

Pandemi, zaten hızla dijitalleşen dünyada düşünme şeklimizi ele almak, geleceği yeniden düşünmek konusunda tüm şirketler için hem bir mecburiyet yarattı hem de bir itici güç oldu. Dijital Düşünme Araştırması'na göre şirketlerin dijital dönüşüm stratejilerini hızlandırdı. Halihazırda bir dijital dönüşüm stratejisine sahip şirketlerin yüzde 85'inde pandemi ile birlikte yatırımlar ve uygulamalar hız kazandı.

Araştırmamızda öne çıkan konulardan biri de anketimize katılanlara sorduğumuz dijital düşünmenin bileşenlerinden hangilerinin şirketlerinde var olduğu sorusuna verilen yanıtı. Geçtiğimiz yıla göre en büyük sıçramanın 'çeviklik' konusunda olduğunu görüyoruz. Pandemi koşullarında sektör dinamiklerine, müşteri beklentilerine ve davranışlarına hızla cevap verebilen şirketlerin bu dönemi en az hasarla geçirdiklerini ve birçok noktada geleceğe daha da hazır hale geldiklerini görüyoruz.

Dijitalleşme şirketlerin geneli tarafından ele alınması gereken bir konu. Diğer yandan dönüşüm bir yolculuk olarak ele alınmalı. Bu süreçte şirketlerin dijitalleşme alanında yaptığı çalışmalarla beraber gelişen olgunluk seviyeleri ise sürecin hem tanımlayıcısı hem de farklı noktalarda belirleyicisi oluyor. TING İstanbul olarak bu yıl 'Dijital Düşünme Skoru' ile şirketlerin olgunluk seviyelerini ölçümlediğimiz bir modeli hayata geçirdik. İlerleyen bölümlerde detaylarını da göreceğiniz Dijital Düşünme Skoru ile şirketi ve sektörel dinamikleri anlamaya odaklı, uygulanabilir ve sürdürülebilir inisiyatifler belirleyerek, dijital dönüşüm yolculuğunda etkili bir rehberlik sunuyoruz.

Türkiye'deki şirketlerin dijital düşünmedeki olgunluk seviyesini ortaya koyan, dünyadaki trendlere göre Türkiye'nin yerini görmemizi sağlayan 'Dijital Düşünme Raporu'nun araştırma sorularını cevaplayan ve derinlemesine görüşmeye katılarak fikirlerini paylaşan tüm yöneticilere tekrar teşekkür ediyoruz.

Raporun dijital düşünen şirketlere ve siz değerli okuyuculara ışık tutmasını diliyoruz.

TING İstanbul



Dijital  
Dönüşümde  
Yeni Bir  
Kilometre Taşı

# Dijitalleşmede ne kadar yol aldık?

Özellikle son bir yıl içerisinde gördük ki şirketlerin sürdürülebilirliği için dijital düşünmeyi ve dijitalleşmeyi odağa almaları, iş yapış şekillerini kökten değiştirmeleri gerekiyor. Dijitalleşmede yol almış, müşterilerinin bu yöndeki beklentilerini karşılayabilen şirketlerin pandemi sürecinde en az zarar ile yollarına devam edebildiğini hatta özellikle finans ve perakende gibi sektörlerdeki şirketlerin büyüdüğünü gözlemledik.

Şirketlerin, karşılaşılan bu beklenmedik krizi aşarak yoluna hasarsız devam edebilmesi için çevik yönetim anlayışı ve hızlı karar alma bir zorunluluk haline geldi. Peki, bu açıdan baktığımızda, son bir yılda şirketler dijital dönüşüm yolculuğunda ilerleme kaydedebildi mi?

Sektör bağımsız olarak tüm şirketler pandeminin başından itibaren çalışanlarını, müşterilerini ve elbette işlerini korumak için olabilecek en hızlı şekilde tedbirlerini alırken, bir yandan da belirsiz bir geleceğe yönelik planlar yapmaya çalıştı.

İş dünyasında müşteri beklentilerinin hızla değiştiğine geçen seneki raporumuzda da değinmiştik. Ancak pandemi bu değişimi beklenmedik şekilde hızlandırmanın yanı sıra bir zorunluluk haline de getirdi; üstelik şirketlerin acil olarak aksiyon alması gereken bir zorunluluk. Salesforce'un, pandeminin tam ortasında (Temmuz-Ağustos 2020) dünya çapında 12 bin tüketicinin katılımıyla gerçekleştirdiği '2020 State of the Connected Customer' raporuna göre, tüketiciler uzun vadeli yeni alışkanlıklar geliştirdi.

Ancak bununla beraber dijital öncelikli davranışlar kalıcı olacak gibi görünüyor. Dijital etkileşim arttıkça, tüketiciler şirketlerden kendileriyle birebir etkileşime geçecek şekilde operasyonlarını çok kanallı olarak dijitalleştirmesini bekliyor. Veri ile ifade edecek olursak; tüketicilerin yüzde 88'i, şirketlerin COVID-19 nedeniyle dijital girişimleri hızlandırmasını bekliyor.



sahibinden.com

Sahibinden.com CMO'su Nazım Erdoğan, şirketlerin hizmetlere kesintisiz devam edebilmesi için dijitalin kolaylaştırıcı olması gerektiğine vurgu yaparak, pandemi şartlarına uyum konusunda değerlendirmesini şöyle paylaştı:

**“Duruma hızlı uyum sağlayabilmenin arkasındaki en önemli neden, oluşan problemlere çok hızlı bir şekilde tepki verebilme kabiliyeti. Bu da startup gibi düşünebilmeyi, startup ruhuyla çalışabilmeyi gerektiriyor.”**

# Bu beklenmedik krizi fırsata dönüştürebilen şirketler kazanacak

İçinde buldukları durumu dijital olarak dönüştürmek için bir fırsat olarak kullanmayı başaran, inovasyona yatırım yapan şirketlerin, krizden rakiplerine oranla daha güçlü çıkmayı başaran şirketler olacağı öngörülüyor.



 Dopigo

Dopigo Kurucu Ortağı Engin Şatana bu durumu şöyle değerlendiriyor:

“Pandemi hem firmaların dijitalleşmeye hızla ayak uydurmasını sağladı hem de dijitalleşmemiş olan firmaların bu geçişi yapmalarını hızlandırdı. Mevcut oyuncular büyüdü, diğerleri de farklı araçlar kullanarak dijitalleşmek zorunda kaldı.”



 Little Caesars

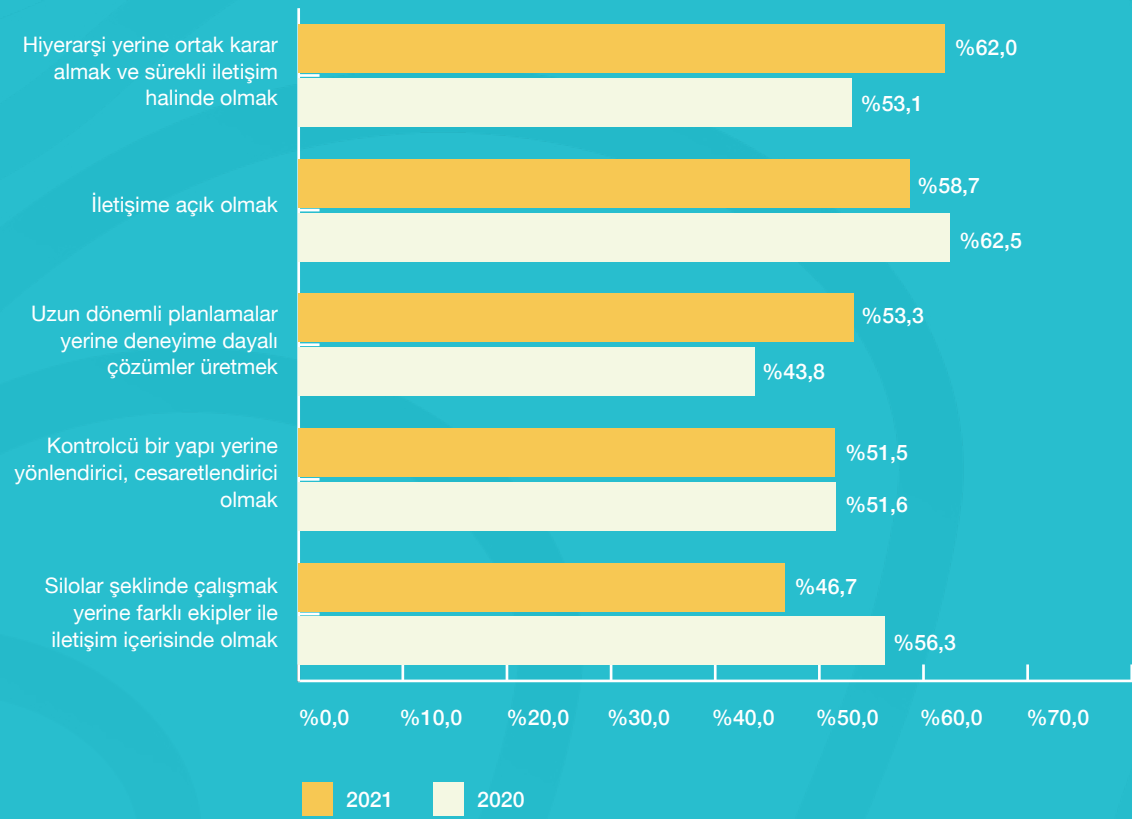
Benzer şekilde, Little Caesars Pazarlama Direktörü Pelin Akın Çiftçioğlu, pandemi döneminin olumsuzluklarına karşı dijital kaslarının kuvvetli olmasının şirketi bir adım öne çıkardığını ifade ediyor ve ekliyor:

“Dijital dönüşüm için yaptığımız altyapı ve yazılım yatırımlarının önemini pandemi döneminde çok net gördük. Dijitalleşme, sektörümüz için de çok olumlu sonuçlar getirdi. Teknolojik altyapısı kuvvetli ve dijital çağın gereksinimlerine uygun çözümler sunan kurumlar, pandemiden ne kadar etkilenirlerse etkilenirler, uyum sağlayarak işlerinde sürdürülebilirliği yakaladılar.”

Dijitalleşme adımlarının sağlıklı atılabilmesi için şirketlerin ve çalışanların düşünce yapılarını değiştirerek dijital düşünmenin getirdiği kriterlere uyum sağlaması gerektiğinin altını çizmiştik. Dijital Düşünme Araştırması katılımcılarına göre, dijital düşünme kriterlerinde geçen seneye kıyasla dikkate değer bir farklılık göze çarpıyor. 2020’de dijital düşünmenin getirdiği kriterlerden ‘iletişime açık olmak’ (%62,5) şirketlerde en geçerli kriter

olarak karşımıza çıkarken bu sene ilk sırayı ‘hıyerarşı yerine sosyal ağlarla birbirine bağılı ve sürekli iletişim halinde olmak’ (%62) alıyor. Bunu sırasıyla ‘iletişime açık olmak’ (%58,7) ve ‘uzun dönemli planlar yerine deneyime dayalı çözümler üretmek’ (%53,3) izliyor. Yani aslında düşünsel bir kriterden ziyade uygulamaya dair bir kriter ilk sırayı almış durumda.

## Dijital düşünmenin getirdiği kriterlerden hangileri şirketinizde geçerli?



Bu sonuçlar bize şirketlerin pandemi ile birlikte ne kadar önemli bir değişim geçirdiklerini aslında çok net bir şekilde gösteriyor. Artık öncelikleri neredeyse tamamen değişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek, uzun vadeli kararlar almak için yıllara yayılan stratejiler yerine sorunları

parçalara bölüp anlık olarak çözümler üretmek bir sonraki adımı buradan öğrendikleriyle atmak, yani kısaca: *çevik yönetim*. Bu konuyu ilerleyen bölümlerde derinlemesine inceleyeceğiz.

# Bu beklenmedik krizi fırsata dönüştürebilen şirketler kazanacak



 NETAS

Dijitalleşmede en önemli konunun şirket süreçlerinin, politikalarının, kültürünün ve en önemlisi de stratejik bakış açılarının dijitalleşmeyi ne kadar desteklediği olduğunu vurgulayan Netaş İcra Kurulu Başkan Yardımcısı İlker Çalışkan, değerlendirmelerine şöyle devam ediyor:

“Eğer politika ve prosedürleriniz insana dayalıysa, dijitalleşmeye yapmış olduğunuz yatırımlar bir müddet sonra anlamsız hale gelebiliyor. İnsana bağımlılığı ortadan kaldırabildiğimiz ölçüde dijitalleşmenin etkililiği ve verimliliği de artıyor. Kişiler arasında bağlantıyı yer ve zaman bağımsız şekilde sağladığınız, süreç ve politikalarınızla da bunu desteklediğiniz sürece dijitalleşmede öne çıkabiliyorsunuz. Kendi iç süreçlerimizin ve prosedürlerimizin zamanın ihtiyaçlarına uygun bir şekilde güncellenmesi ve revize edilmesi de sürdürülmesi gereken bir başka proje. Bununla birlikte her değişim sürecinde olduğu gibi dijital dönüşüm konusunda da insan faktörü çok önemli. Bu yüzden dijitalleşme ile ilgili planlar yaparken stratejisini, kültürünü, çalışanlarını, tedarikçilerini ve müşterilerini merkeze almayan şirketlerin bu dönüşümde başarılı olabilmeleri zor.”





Ana Stratejinin  
Dijitalleştirilmesiyle  
**Yol Almak**

# Dijitalleşme stratejinin merkezi haline gelmeli

Şirketler beklenmedik bir zorunluluktan kaynaklı olsa da artık dijital dönüşümün bir zorunluluk olduğu konusunda belli bir bilince ulaştı. Bu beklenmedik değişim ihtiyacı şirketleri daha hızlı düşünüp hareket etmeye yönlendirse de sonuç olarak dijital dönüşüm stratejisini sadece anlık ihtiyaçları giderecek şekilde kurgulamaları mümkün değil. Temelini dijital düşünmenin oluşturduğu dijital dönüşüm stratejisini tam da şirketin kalbine, ana damarlarına yerleştirmeleri gerekiyor. Ancak bu şekilde herkes tarafından benimsenen, kabul edilen, uygulanan ve başarıya ulaşarak şirketin rekabette önde yer almasını sağlayacak bir dijital dönüşüm süreci geçirilebilir. Peki, araştırmaya katılan şirketler bu konuda hangi aşamada?



HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan, dijitalleşmenin, dijital dönüşüm dediğimiz şeyin aslında uzun vadeli bir strateji olduğunu vurguluyor ve devam ediyor:

“Bu stratejinin bizim gördüğümüz üç temel bacağı var. Birincisi “Kendi içinde ne yapıyorsun?”, ikincisi “Müşteriye yönelik ne yapıyorsun?”, üçüncüsü “İş modelinde ne yapıyorsun?”. Dijitalleşme bunların hepsini aslında yatay kesen, olmazsa olmaz ve her dönemde bu üç tarafta güçlü bir dinamik olarak konumlanan bir bakış açısı, bir gelişme. Eğer bir şirket sürekli büyümek, daha fazla değer üretmek, daha fazla fayda ortaya koymak istiyorsa, zaten dijital dönüşümü öncelikli stratejinin merkezi olarak belirlemesi, bunu sürekli beslemesi, içinde bulunduğu durumun şartlarına göre de pivot etmesi ve farklı yönlere taşıyabilmesi gerekiyor.”

Dijital Düşünme Araştırması'na katılan şirketlerin yüzde 66'sı şirketlerinin dijitalleşmeye ilişkin bir stratejisi olduğunu ve bunların yüzde 72'si bunun ana iş stratejisi olduğunu belirtiyor. Geçen seneki sonuçlar ile karşılaştırdığımızda arada çok fazla

bir fark olmasa da şirketlerinin dijital dönüşüm stratejisi olmadığını belirtenlerin oranı (%18'den %22'ye yükselmiş) artış gösteriyor.

## Şirketinizin dijitalleşme stratejisi var mı?

%66

Evet

%22

Hayır

%12

Bilmiyorum/Fikrim Yok



**BRISA**

Dijital dönüşümün, teknolojinin çok daha ötesinde bir zihniyet ve kültür dönüşümü olduğu bilinciyle hareket ettiklerini belirten Brisa CIO'su Tekin Gülşen;

**“Yeni teknolojiler hep var olacak. Ancak dijital dönüşüm sürecine sadece teknoloji açısından değil, kalıcılık, sürdürülebilirlik ve şirketin geneli tarafından sahiplenilmesi gibi bütünsel bakmak çok değerli. Bu yaklaşımla, konuyu, insanı merkeze alarak, şirket strateji yelkenimizin rüzgarı olarak tabir ettiğimiz “Akıllı Kültür” dönüşümü olarak ele aldık. Ayı bir dijital strateji yaratmak yerine şirketin ana stratejisinin içine bunu gömdük. Böylece DNA'nın içerisinde bir parça oldu, ayrı bir dijital proje olarak yürütülmedi.”**

Araştırmamıza katılanlar 8 ayrı sektörü temsil ediyor. Ağırlıklı olarak “Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon”, “Sağlık ve İlaç”, “Finansal Hizmetler” ile “Tüketici Ürünleri ve Perakende” sektörlerindeki şirketlerin, geçen seneki sonuçlar ile benzer şekilde, dijital dönüşümü ana iş stratejisi olarak belirlediğini gözlemledik. Geçen seneden farklı olarak bu yıl “Taşımacılık ve

Lojistik” sektör temsilcileri dijital dönüşümü ana iş stratejisi olarak belirlediklerini ifade etmiş. Bununla birlikte, “İnşaat ve Altyapı” ile “Enerji” sektör temsilcileri dijital dönüşüm stratejileri olmadığını belirtmiş, ki bu sonuç bizlere söz konusu sektörlerde dijital dönüşüm konusunda herhangi bir ilerleme olmadığını gösteriyor.

Dijital dönüşüm stratejiniz ana iş stratejisi olarak mı proje bazında mı belirlendi?

%72

Ana iş stratejisi

%28

Proje bazlı

Buradan da yola çıkarak pandeminin şirketlerin kurum kültürüne etkisini ayrı bir başlık altında değerlendireceğiz.

Dijital dönüşümün şirketin ana iş stratejisi mi yoksa proje bazlı dijital strateji mi olması gerektiğine ilişkin HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan’ın değerlendirmesine göz atalım:

**“Dijital strateji ve strateji artık birbirinden ayrılmaz entegre parçalar haline gelmeye başladı. Bir de dijital dönüşümün tamamlanma gibi bir durumu yok, sonsuza kadar devam ediyor. O yüzden de bunu kültürel bir öge haline getirmek lazım.”**

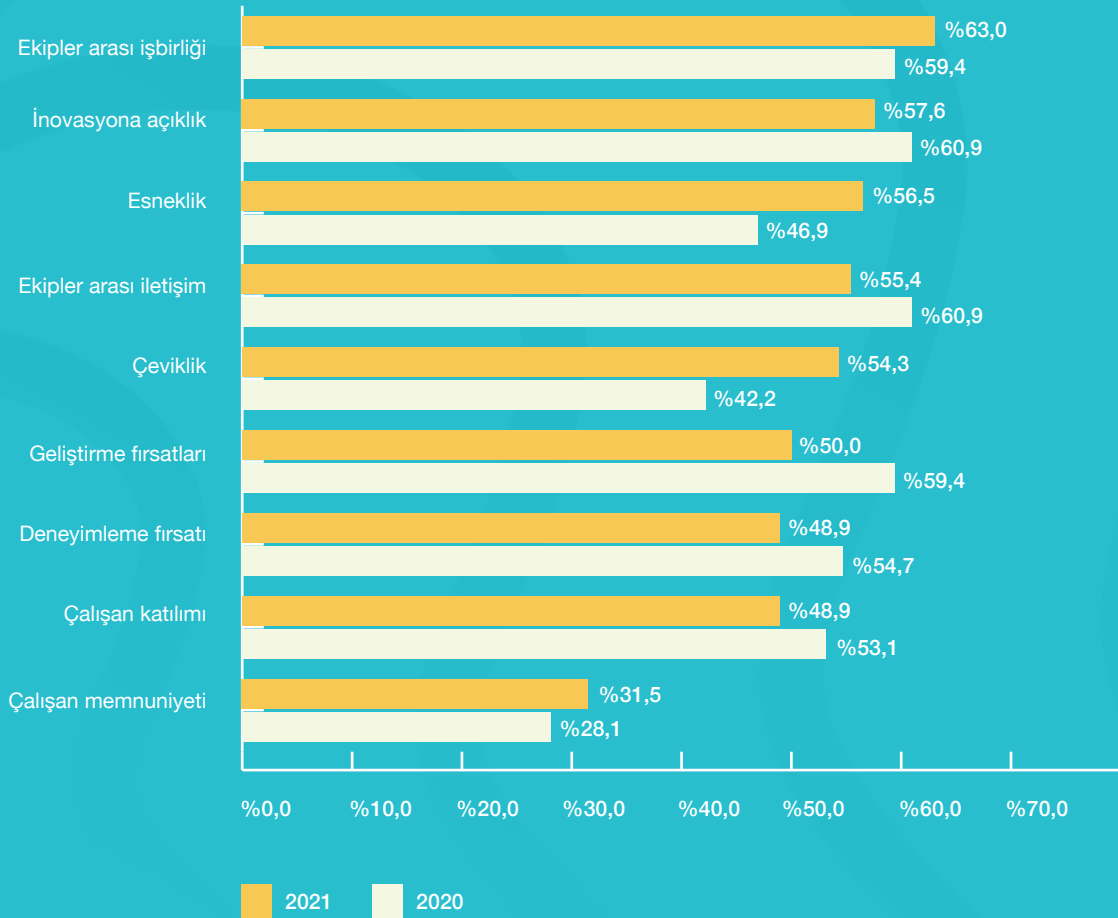
Dijital Düşünmeyle  
Şartlara **Uyum**  
**Sağlamak**

Kriz dönemlerinde şirketlerin hızlı aksiyon alarak, en az hasarla hayatlarını sürdürmeleri için sağlam bir altyapıya sahip olmaları gerektiği herkes tarafından bilinen bir gerçek. Bu altyapı ne sadece finansal ne de teknolojik; bugünün şartlarında bunların yanı sıra sağlam bir dijitalleşme stratejisi ve bu stratejiyi uygulayabilecek dijital düşünebilen yönetici ve çalışanlar olması gerekiyor. Bu durumu tüm dünya 2020 yılı başından bu yana deneyimiyor ve iş dünyasında dengeler değişiyor.

Dijital Düşünme Araştırması katılımcılarına şirketlerinde dijital düşünmenin bileşenlerinden hangilerinin var olduğunu sorduk ve geçen

seneye göre sıralamada değişiklikler olduğunu gözlemledik. Bu seneki araştırmamızda ‘ekipler arası işbirliği’ (%63) ilk sırada yer alırken onu sırasıyla ‘inovasyona açıklık’ (%57,6), ‘esneklik’ (%56,5) ve ‘ekipler arası iletişim’ (%55,4) izliyor. Geçen sene sıralamada ilk dört içerisinde yer alan ‘gelişme fırsatları’ bu yıl sıralamada gerilere düşerken, ‘çeviklik’ geçen yıla oranla anlamlı bir artış gösterdi. Bileşenlerden en düşük oran ise geçen sene olduğu gibi yüzde 31,5 ile çalışan memnuniyeti olarak karşımıza çıktı. Çalışan memnuniyeti konusunda şirketlerin hala atması gereken çok adım olduğu bir kere daha ortaya çıkmış oldu.

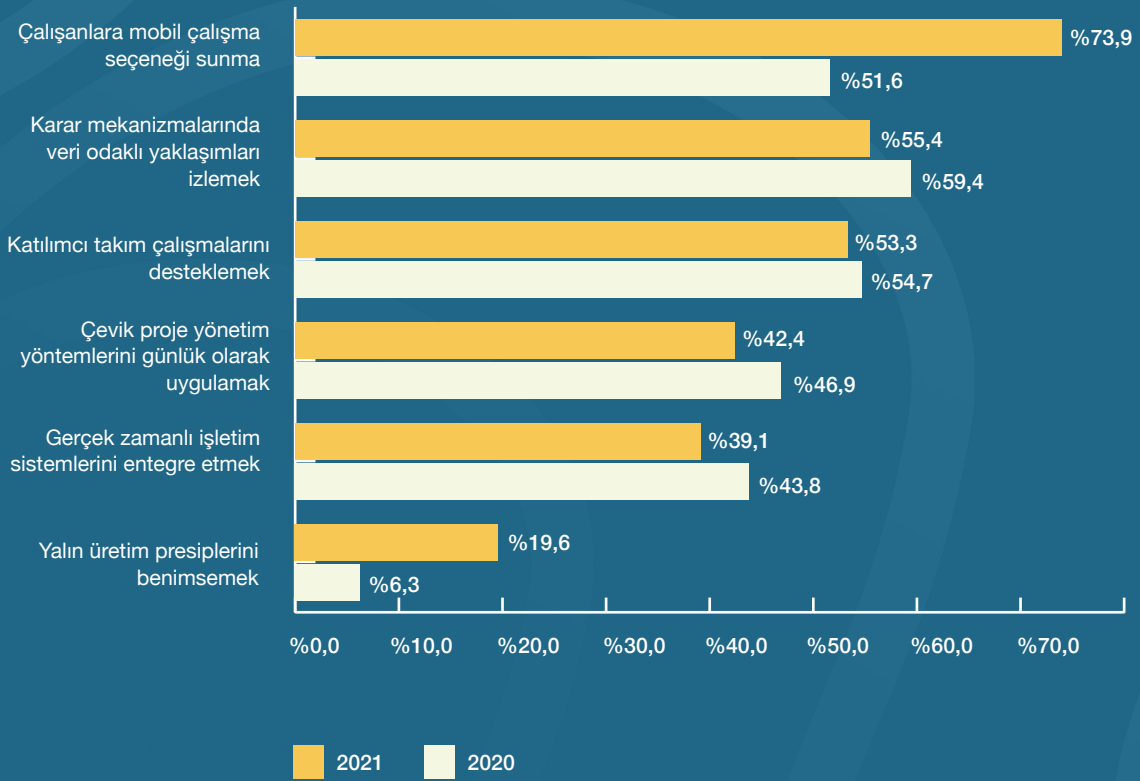
## Dijitalleşmenin temelinde yatan dijital düşünmenin aşağıdaki bileşenlerinden hangilerinin şirketinizde var olduğunu düşünüyorsunuz?



Dijital Düşünme Araştırması'na katılanlara yapısal yetkinliklerden hangilerini kullandıklarına ilişkin sorumuzun yanıtlarında ilk üç sırayı alan yetkinlikler temelde geçen sene ile aynı olmakla beraber kendi içindeki sıralamalarının değiştiğini görüyoruz; bu yıl ilk sırada yüzde 73,9 ile 'çalışanlara mobil çalışma seçeneği sunmak'ın yer alması kimse için şaşırtıcı olmasa gerek. Bunu

sırasıyla 'karar mekanizmalarında veri odaklı yaklaşımları izlemek' (%55,4) ve 'katılımcı takım çalışmalarını benimsemek' (%53,3) izledi. 'Yalın üretim prensiplerini benimsemek' ise yine son sırada yer almakla birlikte geçen seneye oranla önemli bir artış kaydederek yüzde 6,3'ten yüzde 19,6'ya yükseldi.

## Şirketinizde dijitalleşmeye yönelik aşağıdaki yapısal yetkinliklerden hangilerini kullanıyorsunuz?



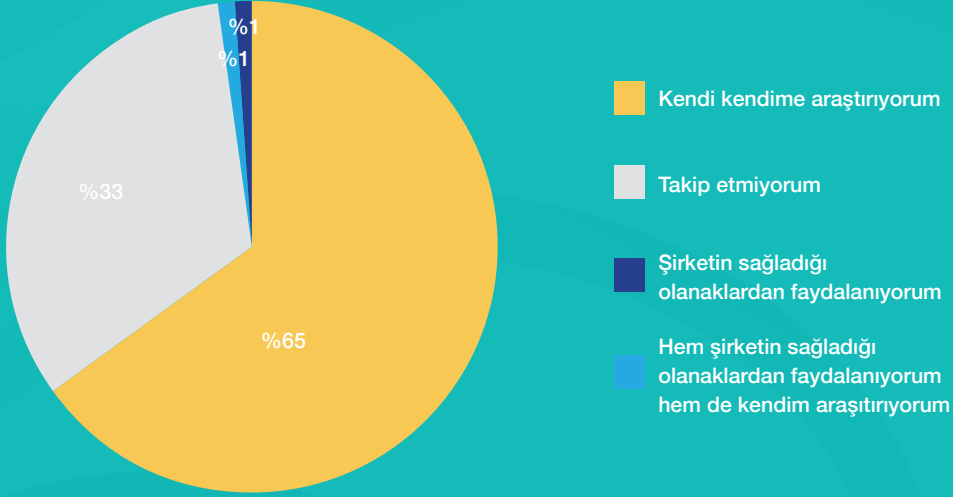
Yapısal yetkinlikler ancak kişisel yetkinliklerle desteklenirse bütünleşik bir ilerlemenin sağlanabileceği artık herkesin bildiği ve kabul ettiği bir konu. Bu amaçla da çalışanların

sürekli güncel bilgiyle beslenmesi ve kendilerini geliştirmeleri için desteklenmesi olmazsa olmaz.

Geçen yıl gerçekleştirdiğimiz araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 82,8'i dijitalleşme ile ilgili gelişmeleri kendi kendine takip ettiğini belirtmişti. Bu yılki araştırmanın katılımcılarının yüzde 65'i hem kendisi araştırırken hem de şirketin sağladığı

olanaklardan faydalandığını ifade ediyor. Bu sonuçtan yola çıkarak şirketlerin dijital düşünme konusunda çalışanlarını geçen seneye oranla daha fazla desteklediğini söylemek mümkün.

## Dijitalleşme ile ilgili gelişmeleri şahsen nasıl takip ediyorsunuz?



Araştırma katılımcılarının yüzde 90'ı şirketlerinde dijital dönüşüm sürecini başlattıklarını söylerken, kalan yüzde 10'u ise planlama aşamasında

olduklarını belirtmiş. Süreci başlatanların oranı geçen sene yüzde 82,2 idi.

## Belirlediğiniz strateji doğrultusunda şirketinizde dijital dönüşüm sürecini başlattınız mı?

**%90**

Evet

**%10**

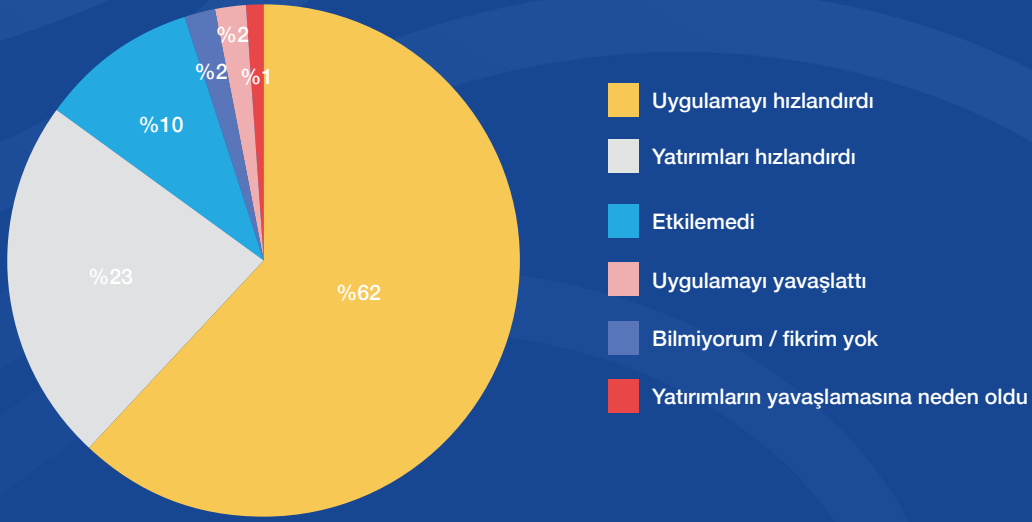
Henüz değil /  
Planlama aşamasında



Dijital dönüşüm stratejisini ve yatırımlarını pandemiye rağmen uygulamaya devam eden ve/veya hızlandıran şirketlerin sektörel olarak dağılımına baktığımızda, 'Teknoloji, Medya,

Telekomünikasyon' ile 'Sağlık ve İlaç' ön plana çıkıyor. Bu sektörleri temsilen derinlemesine görüşme yaptığımız yöneticilerin görüşleri de araştırmamızdan çıkan bu sonucu destekliyor.

## Pandemi süreci dijital dönüşüm stratejinizi nasıl etkiledi?



COVID-19 pandemisinde en az hasarla yoluna devam eden şirketlerin dijital dönüşümde ilerleme kaydetmiş şirketler olduğunu gözlemlediğimizi belirtmiştik. Dijital dönüşümü ana iş stratejisi olarak belirleyen şirketlerin dijital dönüşüm stratejilerinin nasıl etkilendiği elbette merak edilen

önemli konulardan biri. Burada mutluluk verici bir sonuçla karşılaştık; araştırmamıza katılan şirketlerin yüzde 95'i pandeminin şirketlerini dijital dönüşüm stratejisini etkilemediğini ve yatırımları ile uygulamalarını hızlandığını belirtti.

Netaş İcra Kurulu Başkan Yardımcısı İlker Çalışkan, pandemi döneminde mevcut sistemlerini geliştirmeye devam ettiklerinin altını çiziyor;

**“Netaş olarak, pandemi nedeniyle kurum ve kuruluşların hızlandırmak zorunda oldukları dijitalleşme süreçlerinde iş ortağı olarak yanlarında yer alırken, kendi dijital dönüşüm yolculuğumuza da devam ettik. Çok büyük bir süreç dönüşümünü bu dönemde gerçekleştirdik. BT altyapısı ile ilgili birçok yatırım ve değişiklik yaptık.”**

# Dijital dönüşüm artık olmazsa olmaz

Pandemi süreci şirketlere dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğunu göstermekle kalmadı aynı zamanda bu sürecin sürdürülebilirliğinin, sürekliliğinin ve kriz dönemlerine hazırlıklı olmak için yeniliklerin kesintisiz bir şekilde takip edilerek uygulanması gerektiğini gösterdi.



GSK Gelişen Pazarlar Dijital Operasyonlar Direktörü Gökhan Akdağ ise konuyu şöyle değerlendiriyor:

“Sektör özelinde değerlendirecek, salgın öncesi yapılan bir araştırmaya göre, ilaç endüstrisi telekom, turizm ve perakende sektörlerine kıyasla dijitalleşme anlamında ortalamanın altına kalıyordu. Yeni veriler ise, sektördeki şirketlerin dijitalleşmeye yönelik adımlar attığını gösteriyor. Dolayısıyla COVID-19’un sağlık sektöründe de dijital dönüşümü hızlandırdığını söyleyebiliriz.”

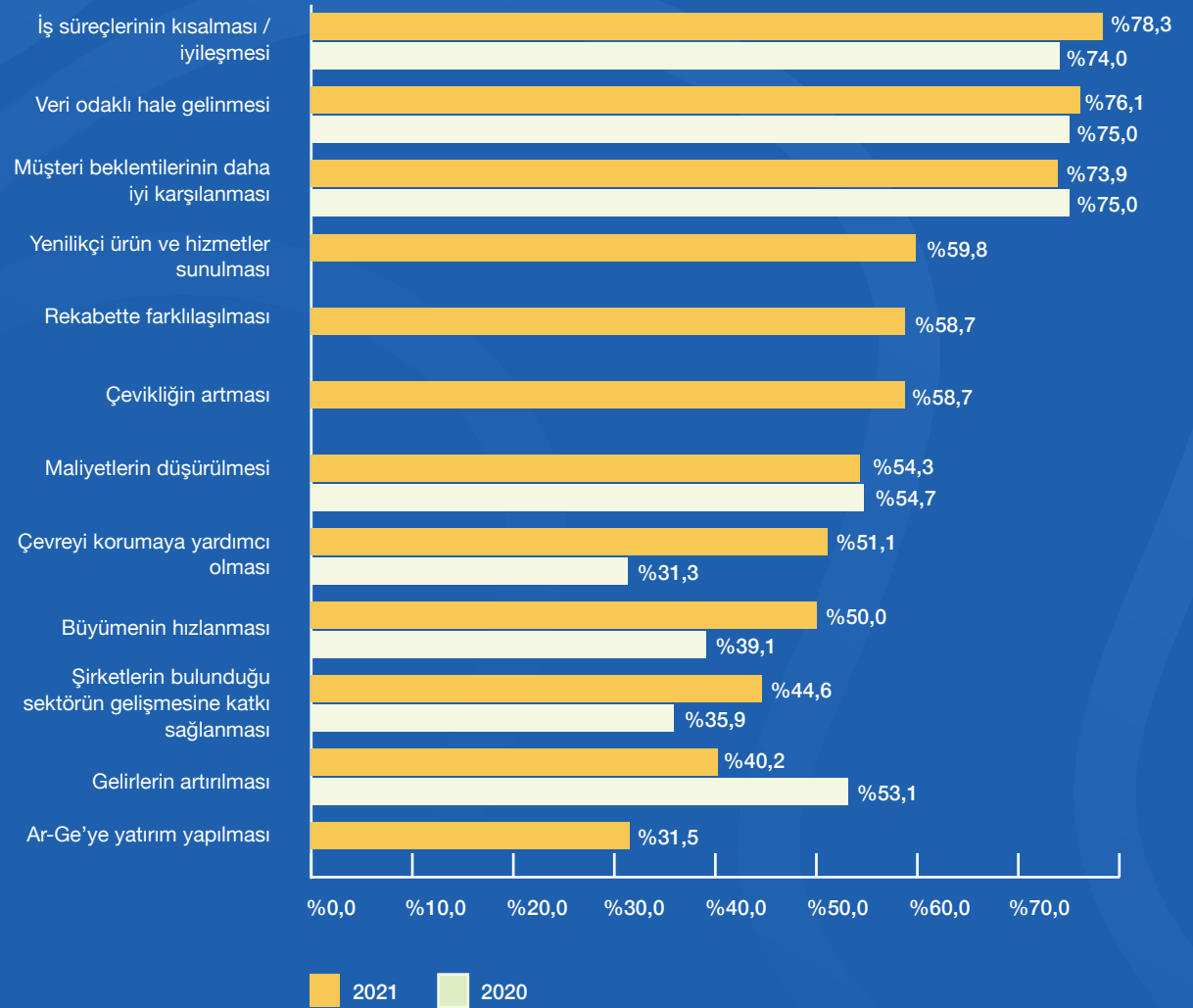
HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan:

“Altyapısını hazırlamış, stratejik bir önceliği olan, süreçlerin dijitalleştirilmesi konusunda yol almış, işbirliği gücünü dijital çalışma veya dijital etkileşim üstünde belli bir noktaya kadar olgunlaştırmış, müşterileriyle dijital kanallar üzerinden belli ölçekte iletişim kurabilmiş şirketler pandemi dönemini kolay atlatıyor. Bunlara hiç hazır olmayan bazı şirketler de bu dönemde çok zorlandı.”

Araştırmamıza katılan yöneticilerin dijital dönüşümden beklentilerini geçen sene ile karşılaştırdığımızda ilk üç beklentinin sıralamalarının değiştiğini görüyoruz. Geçen sene ilk üç beklenti sırasıyla, 'müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması', 'veri odaklı hale gelinmesi' ve 'iş süreçlerinin kısılması/iyileşmesi' iken bu sene sıralama tam tersine dönmüş durumda. 'iş süreçlerinin kısılması/iyileşmesi' yüzde 78,3 ile ilk sırada yer alırken, 'veri odaklı hale gelinmesi'

yüzde 76,1 ile ikinci, 'müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması' yüzde 73,9 ile üçüncü sırada yer alıyor. Bu sonuçlar bize geçen yıldan farklı olarak çalışan memnuniyeti beklentisinin müşteri memnuniyetinin önüne geçtiğini gösteriyor. Bunu pandeminin çalışma koşullarını zorlaştırması dolayısıyla şirketlerin çalışan memnuniyetini artırmaya yönelmeleri gerektiğinin sinyali olarak da yorumlayabiliriz.

## Dijital dönüşümden beklentiniz nedir?



Mobil çalışmanın bir zorunluluk haline gelmesiyle birlikte şirketlerin çalışma şekilleri değişirken, müşterilerin beklentileri de farklılaşıyor. Bu sonuçlarla, daha kısa zamanda, doğru veriyle müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak adımların atılması gerektiği de ortaya konmuş



Ingame Genel Müdürü İlker Ergen, çevik yönetimi çok büyük veri havuzlarını kullanarak, veriye dayalı kurgularla gerçekleştirdiklerini belirtiyor ve ekliyor:

“Geldiğimiz noktada yapay zeka, verileri yorumlayarak karar verebilir, en iyi şekilde kişiselleştirilmiş deneyim sunabilir ve sistemde değişiklikler yapabilir durumda. Veri dediğimiz konu da dijital dönüşüm sürecinde olan tüm şirketlerin en büyük handikapı. Çünkü şirketler dijital dönüşümü para harcamadan, süreçleri değiştirmeden, veriye yatırım yapmadan gerçekleştirmeye çalışır. Ancak günün sonunda veri baki kalır. Süreçlerin sekteye uğramaması için önemli olan veriye ve veri süreçlerine yatırım yapmaktır, ki şirket veriye dayalı kararlar alabilsin, çalışabilsin.”

oluyor. Bu da bizlere dijital dönüşüm sürecinde sadece teknolojik yatırımların artmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda şirketlerin yönetim ve iş yapış şekillerinin de bu sürece paralel olarak şekillenmesi gerektiğini gösteriyor. Pandemi bu değişim sürecinin itici gücü ve hızlandırıcısı oldu.

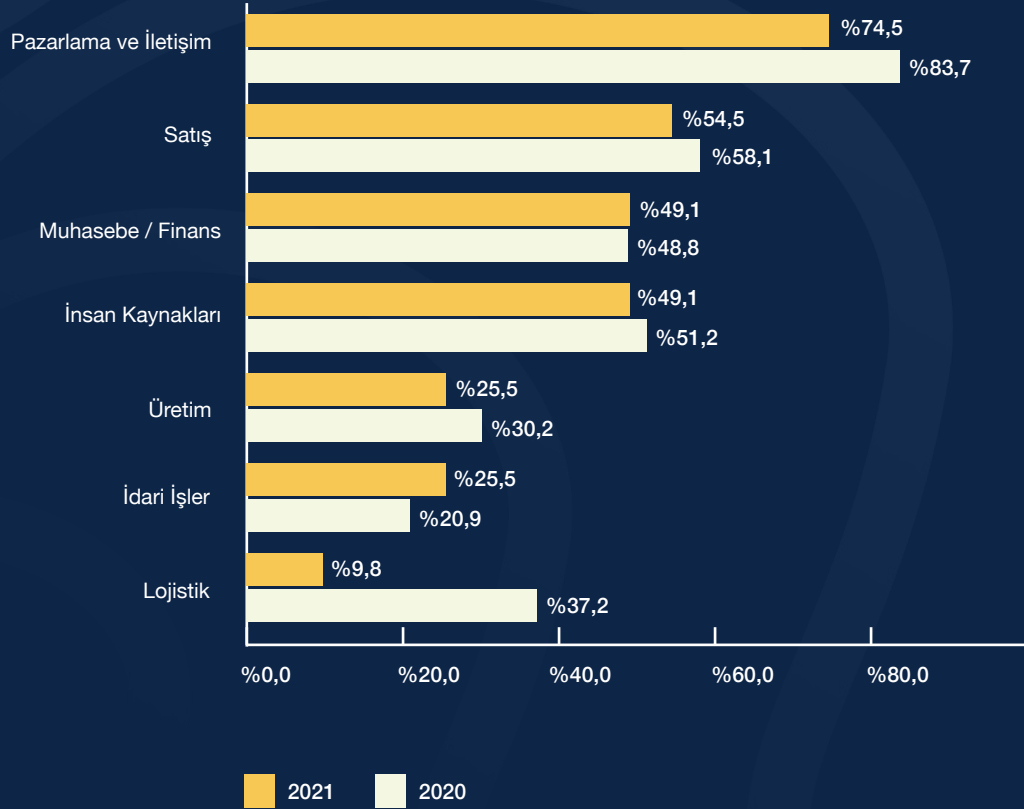
Pandemi ile birlikte iş süreçlerindeki otomasyonunun çok daha önemli hale geldiğine değinen Brisa CIO'su Tekin Gülşen;

“Amacımız çalışanların katma değeri az işlerden olabildiğince ellerini çekip, katma değerli işlere yönelip bunları yalın ve çevik bir şekilde yapabilmeleri. Özellikle geçtiğimiz birkaç sene içerisinde dijital teknolojilerle birlikte organizasyonel çevikliği artıracak çok fazla çalışma yaptık. Örneğin, makine öğrenimi, görüntü işleme, chatbot ve benzeri birçok teknolojiyi birleştirerek oluşturduğumuz, Robi adını verdiğimiz yapay zeka temelli ekip arkadaşımız, birçok farklı fonksiyona destek veriyor. Normalde çalışanlarımızın yapacağı, tekrar eden, katma değeri düşük, hata yapma riski yüksek süreçleri otomatize ediyor” örneğini veriyor.

Bu örnekten yola çıkarak, çalışan memnuniyetinin artırılması ve bunun yaratacağı domino etkisiyle müşteri memnuniyetine katkı sağlanması için dijital dönüşümde hangi süreçlere öncelik verildiğini değerlendirmek gerekiyor. Dijital Düşünme Araştırması katılımcılarına bunu sorduğumuzda, sıralaması geçen sene ile aynı olmak üzere, 'Pazarlama ve İletişim' yüzde 74,5 ile ilk sırayı alırken, yüzde 54,5 ile 'Satış' ikinci

sırayı aldı ve yüzde 49,1 ile 'İnsan Kaynakları ve Muhasebe/Finans' üçüncü sırayı paylaştı. Geçen seneden farklı olarak, 'Lojistik'te ciddi bir düşüş gözlenirken, 'İdari İşler'de de bir miktar yükseliş dikkat çekiyor. 'Lojistik'teki bu düşüş, odağında e-ticaret olmayan şirketlerin günün şartlarına uygun olarak önceliklerini değiştirdiklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

## Hangi süreçlerinizi dijitalleştirdiniz?





Dijital  
Olgunluğa  
**Ulaşmak**

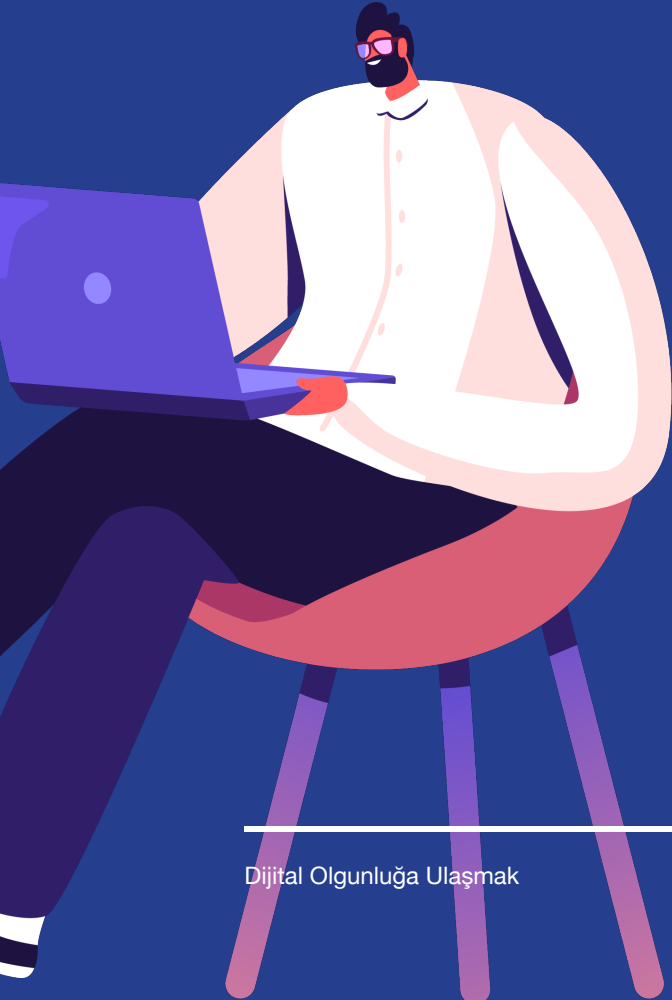
# Dijital Düşünme Skoru

Dijital olgunluk, bir şirketin pazarın işleyişini değiştiren teknolojik gelişmelere yanıt verme ve bu gelişmelerden yararlanma yeteneği olarak tanımlanabilir. İşletmelerin dijital olgunluk seviyelerini belirlemek için yönetim desteğinden, kaynak sağlamaya ve operasyonel verimliliğe kadar çeşitli kriterleri incelemek gerekiyor. Yapısal yetkinliklerin yanı sıra kişisel yetkinlikler, teknolojik altyapı ve çevik yönetim anlayışı, şirketlerin dijital olgunluk seviyesini etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

ting.

 **Dijital  
Düşünme  
Skoru**

TING İstanbul olarak şirketlerin dijital olgunluk seviyelerini belirlemek için geliştirdiğimiz “Dijital Düşünme Skoru” ile şirketin tamamının ya da belirli birimlerinin iç ve dış dinamiklerini analiz ederek, şirket için özel olarak hazırlanmış soru setleriyle ölçümlemesini gerçekleştiriyoruz. Aldığımız yanıtlar ve görüşmelerimiz neticesinde elde ettiğimiz içgörülerle birlikte şirket içi dijital olgunluk seviyelerini ve ilgili alanlarda alınması gereken aksiyonları belirleyerek yol haritalarını çıkarıyoruz. Şirket ve sektörel dinamikleri anlamaya odaklı bu modelimiz ile; uygulanabilir ve sürdürülebilir inisiyatifler belirleyerek, dijital dönüşüm yolculuğunda etkili bir rehberlik sunuyoruz.



Dijital Düşünme Skoru ile ilgili daha fazla bilgi için [www.dijitaldusunmeskoru.com](http://www.dijitaldusunmeskoru.com) adresini ziyaret edebilir ve örnek soru setini yanıtlayarak şirketinizde yapılacak değerlendirmeyi deneyimleyebilirsiniz. Şirketlerin dijital olarak olgunlaşma yolunda atması gereken öncelikli adım dijital dönüşüm sürecini başlatmak ve bunun için de üst yönetimden tüm çalışanlara kadar herkesin dijital düşünme seviyesinin belli bir noktada buluşturulmasını sağlamak.

Dijital Düşünme Araştırması'na bütün olarak baktığımızda, araştırmamıza katılan şirketlerin yüzde 94 gibi çok büyük bir kısmının dijital dönüşüm sürecinde olduğunu görüyoruz.

Araştırma verilerine göre şirketlerinde dijital dönüşüm sürecinin başladığını belirtenler (%90) arasından, yüzde 45'i dijital dönüşümün beklentilerini karşıladığını belirtiyor, ki bu oran geçen sene ile yaklaşık olarak aynı. Dijital dönüşümün beklentilerini karşılamadığını söyleyenlerde gözlenen yüzde 10'luk ciddi düşüş son derece sevindirici. Geçen seneki araştırmada dijital dönüşüm sürecine yeni başladıklarını belirtenlerin oranı yüzde 38,8 iken, bu oran bu sene yüzde 49 olarak karşımıza çıkıyor.



COVID-19 pandemisi ile birlikte dijital dönüşümün gerçekleşme biçiminde dikkate değer bir değişiklik söz konusu.

Şirketlerin, dijital dönüşüme başlamak için süreçlerini hızlandırarak ve kısaltarak COVID-19 sonrası döneme uyum sağlaması gerekecek. Böylece rekabet karşısında güçlerini koruyabilmeleri için karşılıklarına çıkacak durumlara çevik bir şekilde yanıt verebilirler.

Müşteri ve çalışan deneyimlerinin dijitalleşmesinin de pandemi sırasında ve sonrasında iş sürekliliğini sağlamak için kritik bir gündem olarak ortaya çıktığını söylemek mümkün. COVID-19'un dijital dönüşüm üzerindeki en belirgin etkisi süreci son derece hızlandırması. Dijital dönüşüm artık uzun vadeli bir hedef veya kavramsal bir konu değil, bu konu tüm dünyada halihazırda Darwinci bir modelde gerçekleşiyor.

Dünyada 16 ülkede iletişim altyapısı sağlayıcısı Twilio'nun 2.569 kurumsal karar verici ile dijital dönüşüm konusunda yaptığı bir araştırmaya göre, COVID-19 dijitalleşmede geride kalanların düştüğü, yok olma aşamasına geldiği bir platforma dönüştü.

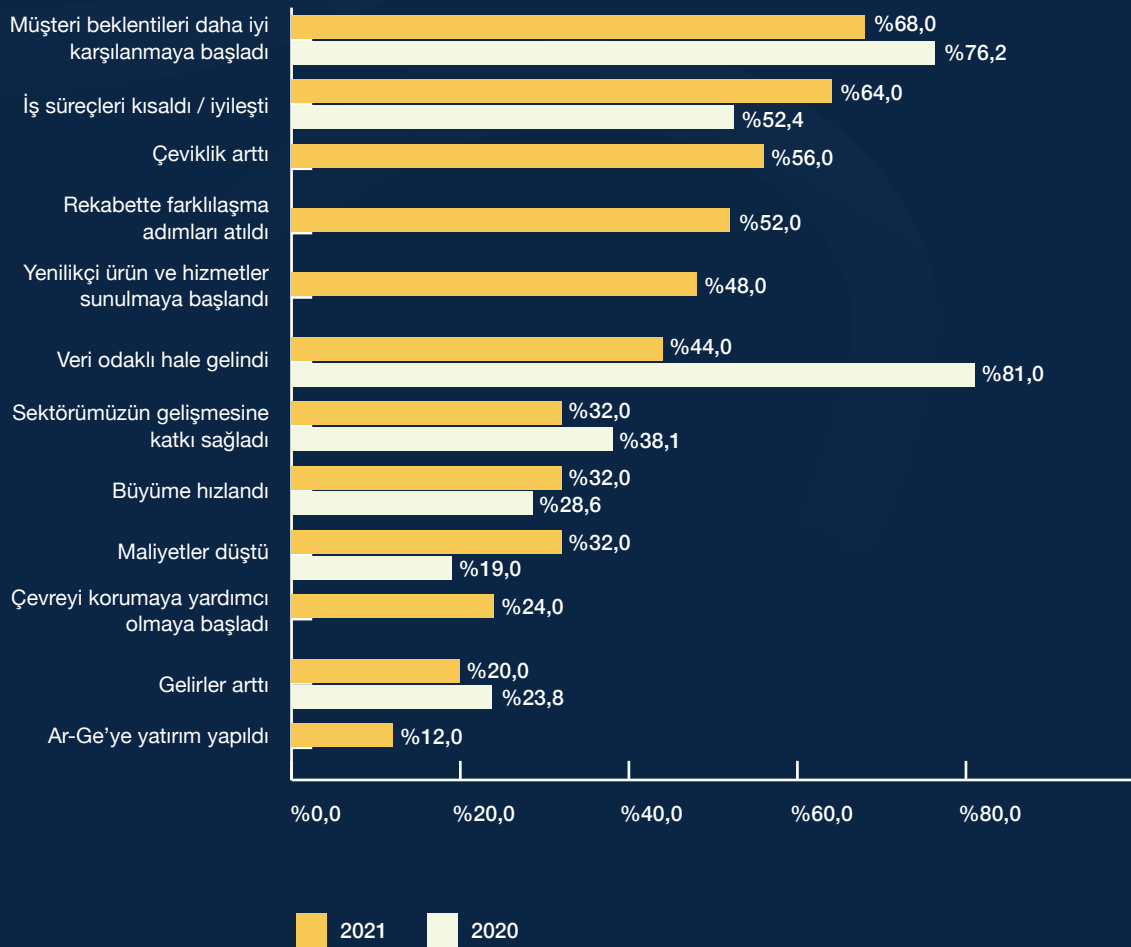
Sonuçta, tüm dünyada dijital dönüşüm çabalarında altı yıllık bir hızlanma yaşandı. Twilio'nun araştırmasına göre, yöneticilerin yüzde 97'si pandeminin dijital dönüşümlerini hızlandırdığını, yüzde 95'i müşterilerle etkileşim kurmanın yeni yollarını aradıklarını ve yüzde 79'u COVID-19'un dijital dönüşüm bütçesini artırdığını söylüyor. Benzer şekilde, McKinsey & Company tarafından C seviye 900 yönetici ile gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, şirketler COVID-19'un etkilerine yanıt olarak gerçekleştirdikleri dijital girişimlerinin hızı ve başarısıyla kendilerini bile şaşırttı. Ortaya konan dijital girişim teklifleri ile birkaç ay içinde yedi yıllık ilerleme sağlandı.



Dijital Düşünme Araştırması'na katılarak dijital dönüşüm sürecini başlattıklarını belirtenlere dijital dönüşümün beklentilerini hangi yönde karşıladığını sorduğumuzda, geçen seneki sonuçlar ile farklı bir sıralamayla karşılaştık. Geçen sene 'veri odaklı hale gelindi' (%81) ilk sırada yer alırken bu seneki araştırmada ilk üç içerisinde veri konusunun kendine yer bulamaması dikkat çekiyor. Buna karşılık bu

sene 'müşteri beklentileri daha iyi karşılanmaya başladı' yüzde 68 ile ilk sırada yer alırken, 'iş süreçleri kıaldı/iyileşti' yüzde 64 ile ikinci sırada ve 'çeviklik arttı' yüzde 56 ile üçüncü sırada yer aldı. Geçen sene 'müşteri beklentileri daha iyi karşılanmaya başladı' (%76,2) ikinci, 'iş süreçleri kıaldı/iyileşti' (%52,4) yine üçüncü sırada yer almıştı.

## Dijital dönüşüm beklentilerinizi hangi yönde karşıladı?



Bu sonuçlar aslında pandemi ile şirketlerin ihtiyaçlarının ve dijital dönüşüm sürecinden beklentilerin de zorunlu olarak değiştiğini ortaya koyuyor. Bu noktada, dijital dönüşümden

beklentiler ile bu beklentilerin hangi yönlerde karşılandığına verilen cevaplar arasındaki farklılıkları incelemekte fayda var.

# Dijital dönüşümden ne bekleniyordu ne oldu?

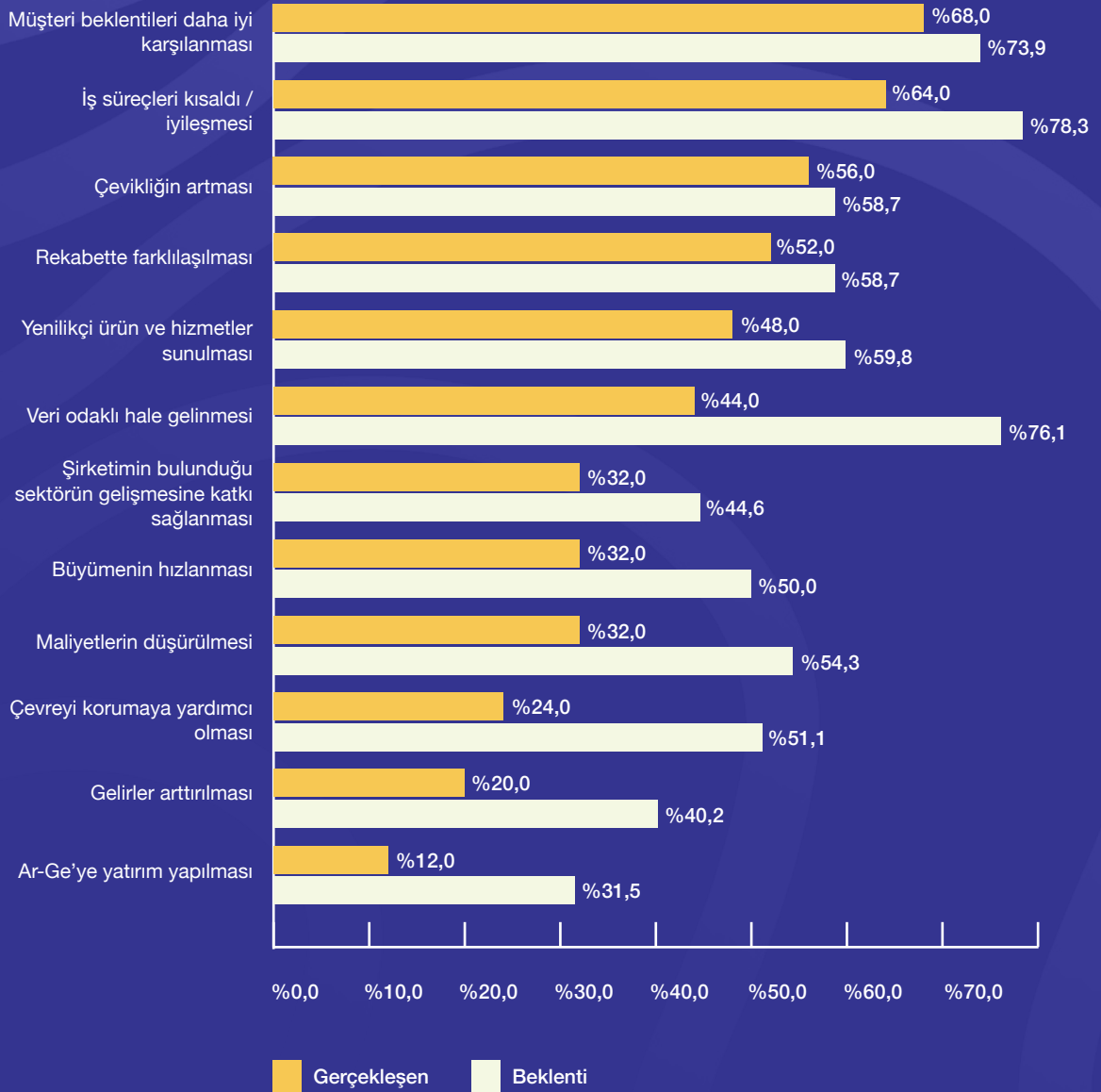
Dijital dönüşümden beklentilere ilişkin sonuçları geçen sene ile karşılaştırdık. Peki, bu seneki araştırmaya katılanların dijital dönüşümden beklentileri ile beklentilerinin ne yönde karşılandığını karşılaştırdığımızda bizi nasıl bir tablo bekliyor?

‘İş süreçlerinin kısalması/iyileşmesi’ (%78,3), ‘veri odaklı hale gelinmesi’ (%76,1) ve ‘müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması’ (%73,9) dijital dönüşümden beklentiler arasında ilk üç sıradayken, beklentilerin hangi yönde karşılandığına ilişkin yanıtlarda bu sıralama ‘müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması’ (%68), ‘iş süreçleri kıaldı/iyileşti’ (%64) ve ‘çeviklik arttı’ (%56) olarak sıralanıyor. Elbette sadece ilk üç sırayı değerlendirmek yeterli olmayacaktır. Pandeminin etkisiyle önceliklerdeki değişimi en net olarak ‘Ar-Ge’ye yatırım yapılması’ndaki dramatik düşüşte görüyoruz. Benzer şekilde maliyetlerin düşmesi, gelirlerin artması, büyümenin hızlanması gibi finansal beklentiler de öncelikler arasında kendine yer bulamayanlardan.

Sahibinden.com CMO’su Nazım Erdoğan, dijital şirketlerin en büyük artışının veri olduğunun altını çizerek: “Geleceğin dijital şirketlerinin yapması gereken, ellerindeki veriyi ve yapay zekayı kullanarak önümüzdeki dönemde müşteri deneyimini daha da iyileştirmek adına hizmetler sunmak” değerlendirmesini yapıyor.

Dijital dönüşümden beklentiler ile gerçekleşenler arasında bir denge sağlanabildiği konular, pandemiyle birlikte değişen müşteri ihtiyaçlarının en hızlı şekilde karşılanmasını sağlayanlar olarak karşımıza çıkıyor. Müşteri beklentilerine cevap verebilmek amacıyla uzun süreli planlamalardan uzak, deneyimden öğrenerek ilerleyen, bunun için de iş süreçlerini mümkün olduğunca kısaltan

yapılara geçildiğini görebiliyoruz. Bunların yanı sıra şirketlerin pandeminin neden olabileceği kayıpların önüne geçebilmek amacıyla rekabette farklılaşabilmek için yenilikçi ürün ve hizmetlerle birlikte çevikliği önceliklendirdiğini söyleyebiliriz.



# Çevik yönetim her şeyin anahtarı mı?

Forrester'ın 'The New, Unstable Normal: How COVID-19 Will Change Business And Technology Forever' başlıklı araştırması, dünyanın önümüzdeki on yıl boyunca COVID-19 gerçeği ile yaşayacağını varsayıyor, ancak mevcut salgının, baş gösteren tek potansiyel kriz olmadığını da altını çiziyor. İklim değişikliğiyle ilgili afetler ve hatta jeopolitik öngörülemesizliğin yanı sıra başka salgınların da beklenmesi gerektiği vurgulanıyor. Bu bağlamda, şirketlerin önceliklerini yeniden tasarımları gerektiği savunuluyor. Geçtiğimiz dönemde, işin temelinde verimlilik yer alıyordu, ancak önümüzdeki on yıl için iş dünyasına yol gösterecek ilkenin çeviklik olduğunun altı çiziliyor.

GSK Gelişen Pazarlar Dijital Operasyonlar Direktörü Gökhan Akdağ ise konuyu şöyle değerlendiriyor:

"GSK Türkiye'nin dijital düşünme modelini anlamlı ve sürdürülebilir kılmak adına, dijitalleşmeyi sadece teknolojik değil, bir iş yapış biçimi olarak odağına aldığını söyleyebiliriz. Hem kullanılan dijital araçlar hem de kurum kültüründeki dijital düşünmenin getirdiği çerçeve ile farklı birimlerin birbirine deneyim odaklı çözümleri aktarmasının, varsa aynı hatanın yapılmamasının ya da iyi bir öğrenim varsa kazanılan tecrübenin hızlıca yaygınlaştırılmasının önü açıldı ve daha çevik bir yapıya kavuştuk."

Çevik yönetimi, müşteriyi odağa alması kaçınılmaz olan farklı disiplinlerdeki iş birimlerinin katkılarıyla, sorunları parçalara bölerek ve her adımda öğrenilenlerle iyileştirmeler yaparak ilerlemek olarak tanımlayabiliriz.

Bu tanımdan yola çıkarak, yaklaşık son bir senedir yaşananların da gösterdiği gibi, çevik yönetim şirketlerin temel ilkesi haline gelmek durumunda. Ancak bu şekilde şirketler bütün ezberleri bozan beklenmedik durumlar ile baş edecek hale gelebilir.

Sahibinden.com CMO'su bundan nasıl faydalandıklarını anlatırken çevik yönetimi tam da bu şekilde tanımlıyor:

"Çevik yönetim fırsatlara, ihtiyaçlara ve sorunlara çok hızlı bir şekilde yanıt verilmesini, fikirlerin hızla üretilip hayata geçirilmesini sağlıyor."

Artık uzun vadeli planların pek de işe yaramadığı, anlık karar verilmesi, hızlı aksiyonlar alınması gereken ve ekipler arasında kesintisiz iletişim ile hem çalışan hem de müşteri beklentilerinin çözülebileceği bir çağa adım attık.



eLogo

eLogo Genel Müdürü Başak Kural da farklı iş hacmine sahip pek çok şirkete hizmet verdiklerini ve dijitalleşmeyle birlikte odaklarında olan çevik yönetim ile ortaya çıkan bir sorunu farklı, yenilikçi ve kolay bir şekilde çözümleyebildiklerini belirtiyor. Aynı zamanda deneyimi kolaylaştırdıklarını ve maliyetleri azaltıp, süreyi kısaltabildiklerini vurguluyor.

# Çevik yönetim her şeyin anahtarı mı?



e-Ticaret gibi pandemi sürecinde ön plana çıkan, hızla büyüyen bir sektörün önde gelen temsilcilerinden Hopi'nin Genel Müdürü Neslihan Uçar Çadırcı da konuyu şöyle değerlendiriyor:

“Sürece çok hızlı bir şekilde uyum sağladık. Her şeyi günlük ve haftalık olarak planladık, aksiyon planlarımızı çok kısalttık, bir plandan sonra hızlıca bir sonraki plana geçtik. Sürekli olarak parça parça ve küçük hedefler koyduk, onları gerçekleştirdikçe üstüne yeni ürünleri geliştirme gibi bir yön benimsedik. Pandemi online alışveriş trafiğini ciddi derecede artırdı. Perakende sektörü olarak bu hıza uyum sağlamak için hızlı temin ve hızlı gönderim düzenine çok çabuk adapte olduk. Proaktif bir şekilde davranarak hızlı ve etkin kararlar aldık. Bu sayede fırsatları da daha hızlı bir şekilde değerlendirebildik diyebilirim.”

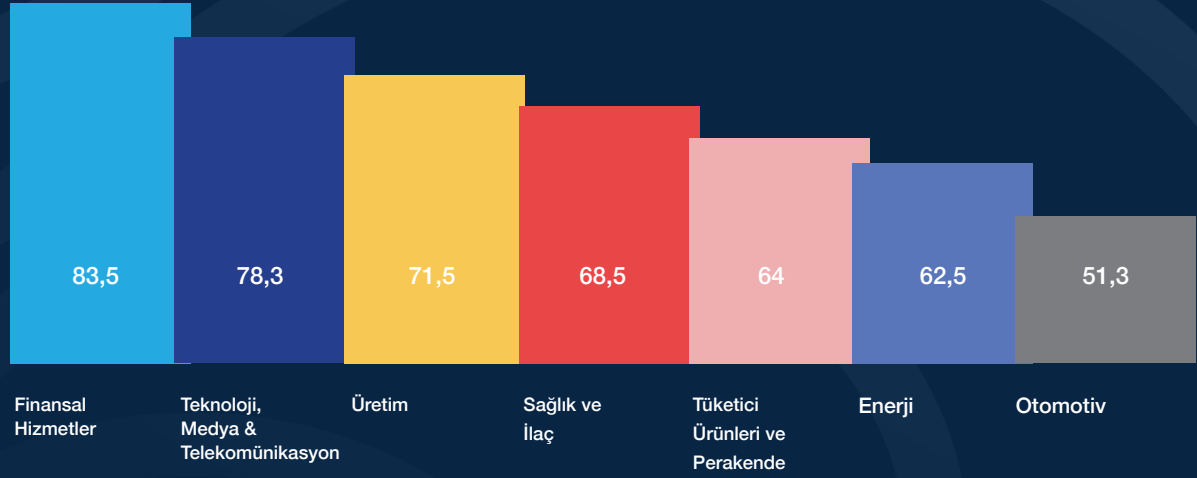


Doğuş Yeme-İçme, Turizm ve Perakende Grubu Pazarlama ve Deneyimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Binnaz Uludağ Yiş ise şunları söylüyor:

“Çevik yönetim bu dönemde hayatta kalmanın gereği oldu, yani amaç değil ancak araç olarak bu yetkinliği edinmeye başladık ve faydalarını da gözlemliyoruz. Daha sistematik ve kurumsal kültürün bir parçası haline getirmek adına da gerekli organizasyonel yapılanmayı gerçekleştirdik.”

Dijital dönüşüm beklentilerine dair bütün sonuçlara baktığımızda katılımcıların şirketlerinin dijital olgunluğuna ilişkin değerlendirmelerini yorumlamak mümkün. Ancak biz dijital olgunluk tanımından yola çıkarak katılımcılardan şirketlerinin olgunluğunu değerlendirmelerini istedik.

## Dijital Düşünme Skoru Kırılımı



Sektörel olarak incelediğimizde, 'Tüketici Ürünleri ve Perakende' sektöründen katılımcılar şirketlerinin dijital olgunluğunu çoğunlukla orta seviye olarak değerlendirirken, 'Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon' sektöründe çoğunluk dijital olgunluğun yüksek seviyede olduğunu belirtiyor.

'Finansal Hizmetler' sektöründe yine çoğunluk olgunluğu yüksek olarak tanımlarken, 'Sağlık ve İlaç' sektöründen katılımcılar şirketlerinin dijital olgunluğunun henüz orta seviyeyi geçemediğini belirtiyor.

'Üretim' sektöründe değerlendirmeler orta seviyede kalırken, 'Otomotiv' sektöründe dijital olgunluk henüz orta seviyeye ulaşamamış durumda.

# Kurum kültürü pandemi sürecinden nasıl etkilendi?

Kurum kültürü, şirketlerde ortak değer yargılarının ve anlayışların gelişmesi ve yerleşmesi olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra kurum kültürü, şirketlerin amaçları ve stratejilerinin belirlenmesinde ve yürütülmesinde önemli bir rol üstlenir. COVID-19 ile birlikte şirketlerin çalışma yapıları, iş süreçleri ve dijital de dahil olmak üzere stratejileri değişime uğradı.

Bu konuda görüşünü aldığımız HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan'a göre, bu dönem kurumların kültürleri için çok ciddi bir turnusol testi oldu:

“İşlerin iyi gittiği dönemde herkes için hayat güzeldir. Bu dönemde bu zincirin halkalarının ne kadar güçlü olduğuna dair bir stres testi gerçekleşti. Kültürü hep bir buzdağına benzetiyorlar, en üstte işleri yapma biçimi var, ortada yazılmayan kurallar var, en temelinde de yılların birikimi hatta kurucunun DNA'sından gelen yapı var.

Tabii ki kültür öyle kolay değişmiyor ama bence bu dönemde birçok şirkette gerçeğe yüzleşildi, o rahat dönemlerin getirdiği örtücü etkiler ortadan kalktı. Buzdağının en üstündeki işleri yapma ve

insanlara davranış biçimleri kısmına yönelik bazı çalışmalar oldu, ama orta ve alt kısımlarındaki o değişmesi zor olan konulara bunlar ne kadar sirayet etti, bunu dışarıdan gözlemek çok mümkün değil. Bu önümüzdeki dönemde daha çok görülecek. Üst tarafta görülen, yani işleri yapma biçimi, işlerin tanımlanma biçimi, organizasyonun kurgulanma biçimi gibi kültürün önemli görünen unsurlarında bir iyileşme, ciddi bir bilinç artışı var. Yine eskiye dönüş olur mu, onu zamanla göreceğiz. Kültürel anlamda da hem şirket hem çalışan tarafında çok büyük bir farkındalık oluştuğunu ve bu farkındalığın önümüzdeki yıllarda birçok kültürel yapıyı şekillendireceğini düşünüyorum.”

GSK Gelişen Pazarlar Dijital Operasyonlar Direktörü Gökhan Akdağ, pandemi sürecinin ortaya çıkardığı tüm dinamiklerin kurum kültüründe halihazırda var olan takımdaşlık, kişisel sorumluluk, çözüm ve müşteri odaklı olma gibi değerleri destekleyen etkileri olduğunu ifade ediyor.





## NOTE

Note Cosmetics Genel Müdürü Beril Koparal Ergün ise konuyu sektörel açıdan şöyle değerlendiriyor:

“Farklı operasyonları farklı lokasyonlardan yönettiğimiz için hep fiziksel olarak var olmamız gerektiğine inanırdık. Pandemi bize evden de işlerimizi yönetebileceğimizi gösterdi. Hatta daha uzakta olan bazı birimlerimizle dijital platformlarda eskiden olduğundan daha fazla iletişimimiz oldu. Yeni normalimizde bu süreçleri devam ettireceğimiz kesin. Şu anda kendimize nasıl bir hibrit model belirlemeliyiz konusunda çalışıyoruz.”

Şirketlerin kurum kültürlerinin bir temeli olması gerektiğinde sanırız herkes hemfikirdir. Ancak bu dönem bizlere kemikleşmiş yapıların, geleneksel iş yapış şekillerinin ve atıl yapıların dijital dönüşümün önünde büyük bir engel oluşturduğunu gösterdi. Şirketler güne, gündeme, yeni dünya şartlarına, krizlerin getirdiklerine uyum sağlamak için kurum kültürlerini de esnetmek ve hatta sürekli işleyen, gelişen ve geliştiren bir yapıya dönüştürmek zorunda.

Bu konuda Brisa CIO'su Tekin Gülşen'in değerlendirmesi de bizlerin görüşlerini destekler nitelikte:

“Kültürü, strateji yelkenimizin rüzgarı olarak, bütün şirket stratejilerine dokunacak şekilde, çevik metodolojiler, yeni iş yapış şekilleri, inovasyon, dijital girişimciliği de kapsayan ‘akıllı kültür’ olarak belirlemiştik. Evden çalışmaya dönünce bazı etkinliklerde ve iletişim çalışmalarında interaktivite ciddi bir şekilde arttı. Gerek yarattığımız çalışan deneyimi, gerekse bütün aktivitelerin online’a dönmesiyle birlikte herkesin her gün yeni bir dijital araçla tanıştığını gözlemledim. Bu da akıllı kültür dediğimiz iş yapış şeklini destekledi diye düşünüyorum.”

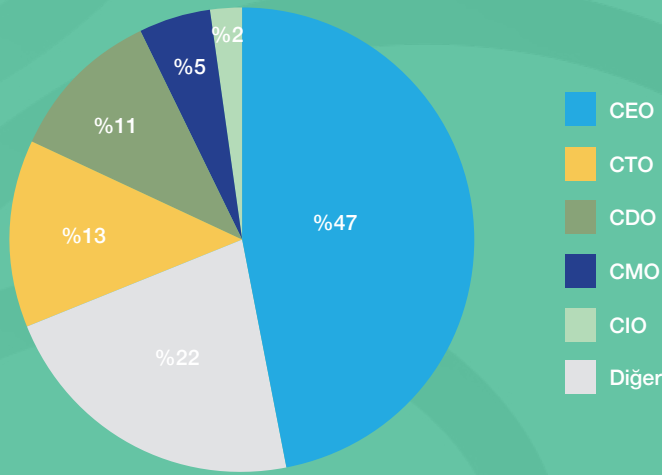
Dopigo'nun Kurucu Ortağı Engin Şatana bu durumu şöyle değerlendiriyor:

“Esas problem, bazı şirketlerin çevik yönetimi eski bir zihniyetle, kendi bildiği metodolojiyi iyileştirmeye çalışan mevcut kadrolarıyla gerçekleştirmeye çalışmaları. Ama çevik yönetim dediğinizde artık yönetim metodunu değiştirmeniz gerekiyor. Teknolojiye yatırım yapmadıkça veya bu süreçlerin ölçümlenmesiyle ilgili içeride bir ekip kurmadıkça bunu yapamazsınız.”

İşte tam da bu noktada dijital dönüşümün başarısı için tüm şirketin, bir liderin öncülüğünde aksiyona geçmesi, süreci benimsemesi ve bu yönde hareket etmesi gerektiği konusu devreye giriyor. Dijital dönüşüm sürecinin mutlaka bir lideri olmalıdır demiştik ve yaptığımız görüşmeler, incelemeler de bu konuda görüşümüzü destekliyor. Dijital dönüşüm süreçlerinin liderliği

konusunda geçen sene ile bu sene arasında çok önemli bir değişim dikkat çekiyor. Geçen seneki araştırmanın katılımcılarının verdiği yanıtlar, aslında dijital dönüşümün öne çıkan bir liderinin olmadığını ortaya koymuştu. Oysa bu yılki sonuçlara göre şirketlerin yarısına yakınında dijital dönüşümün liderliğini CEO'lar (%47) üstlenmiş durumda.

## Şirketinizde dijitalleşme ile ilgili konularda liderliği kim yapıyor?



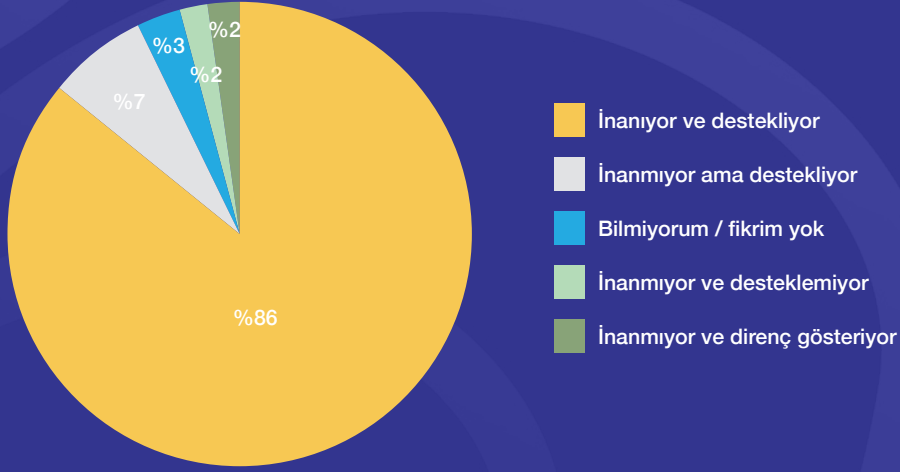
Forbes Dergisi'nde Mayıs 2020'de yayımlanan bir makaleye göre aslında içinde bulunduğumuz kriz ortamında dijital dönüşüme ne CEO'lar ne de diğer C seviye yöneticiler liderlik ediyor; tek lider var o da COVID-19. Dijital Düşünme Araştırması katılımcılarına COVID-19 ile birlikte dijital dönüşüme liderlik eden kişilerde bir değişiklik olup olmadığını sorduğumuzda, katılımcıların

üçte birine yakını üst yönetim arasında bir görev dağılımı yapıldığını veya bir komite oluşturulduğunu belirtti. Bu da bizlere ortak karar alma, ekipler arası işbirliği ve etkili iletişim ile çalışan katılımı gibi dijital düşünme bileşenlerinin şirketin dijital dönüşüm sürecinde etkin olarak kullanılmaya başlandığını gösteriyor.

Geçen seneki raporumuzda çoğu şirketin dijitalleşme potansiyellerinin altında olduğunu ve gidilmesi gereken çok yol olduğunu söylediğimizde elbette COVID-19 pandemisinin her şeyi bu derece hızlandıracağını öngörmemiştik. Pandemi sürecinde yapılan bütün

araştırma ve analizler dijitalleşmenin en az 5-6 kat hızlandığını ortaya koyuyor. Peki, bu süreçte şirket yöneticilerinin dijital dönüşüme olan inançlarında bir değişiklik oldu mu?

## Şirketinizin üst yönetimi / yöneticileri dijital dönüşüme inanıyor mu? Destekliyor mu?



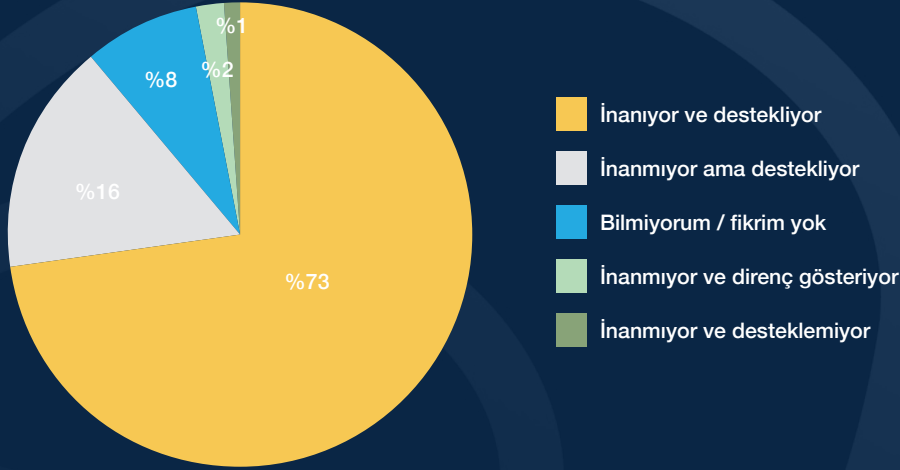
Dijital Düşünme Araştırması'na katılanların yüzde 86 gibi çok büyük bir çoğunluğu, geçen seneki raporda da olduğu gibi, şirketlerinin üst yönetiminin ve yöneticilerinin dijital dönüşüme inandığını ve desteklediğini belirtiyor. Geçen seneden farklı olarak, çok küçük bir oranda da olsa üst yönetimin ve yöneticilerin dijital dönüşüme inanmadığı, desteklemediği, direnç

gösterdiğine dair bir cevap alınmış olması belki de pandemi şartlarının getirdiği bir direnç olarak yorumlanabilir. Bu konuda daha anlamlı bir değerlendirmeyi ancak önümüzdeki yılın araştırma sonuçları ile karşılaştırdığımızda verebileceğimize inanıyoruz.

Benzer şekilde çalışanların dijital dönüşüme yaklaşımlarında da geçen seneye oranla ümit vadeden bir gelişme olduğunu söylemek mümkün. Çalışanların yüzde 73'ü dijital dönüşüme inanıp destekliyor ki bu oran geçen sene yüzde 67,3 idi. Bunun yanı sıra geçen

sene yüzde 14,3 gibi önemli bir oranda çalışan ise inanmıyor, desteklemiyor ve hatta direnç gösteriyordu ancak bu sene bu oran yok denecek kadar az.

## Şirketinizde dijital dönüşüm çalışmaları tüm şirket çalışanları tarafından benimsenip destekleniyor mu?

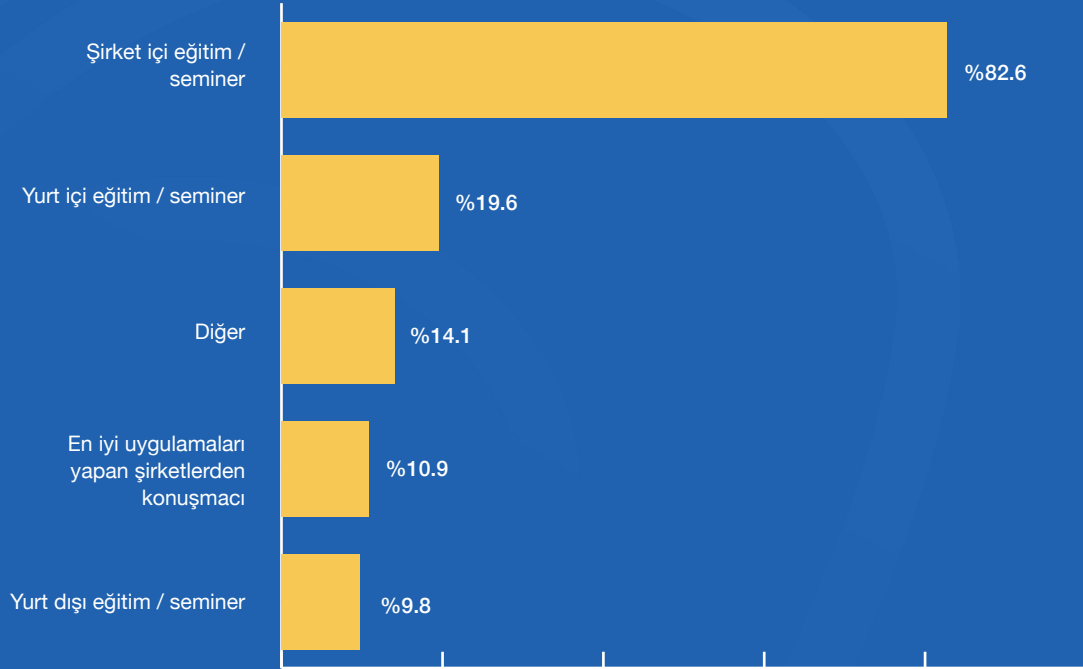


Sayıları az da olsa olumsuz düşünen çalışanları önceliklendirerek şirketlerin şirket içi eğitim, online eğitim programları gibi çalışmalar yapması

gerekiyor ve bu çoğunlukla çalışanların da beklentileri arasında yer alıyor.

Araştırmamıza katılan yöneticiler şirketlerinin bu yönde yaptığı çalışmaları değerlendirdiğinde, şirket içi eğitim/seminerler (%82,6) geçen sene olduğu gibi bu sene de ilk sırada yer alıyor.

şirket yöneticilerini ve çalışanlarını dijital düşünmeye yönlendirmek için ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?



Dijital dönüşümün şirketlerin finansal performansı açısından da itici bir güce sahip olduğunu unutmamak gerekiyor. Gelir artışından verimliliğe, müşteri memnuniyetinden büyüme ve inovasyona odaklı olmaya kadar pek çok konuda dijital dönüşüm şirketlerde etkili oluyor.

Dijital Düşünme Araştırması'na katılanlardan yüzde 67'si dijital dönüşüme bütçe ayırırken, bu

şirketlerin yüzde 29'u gelirlerinin yüzde 5-9'unu, yüzde 19'u gelirlerinin yüzde 10-19'unu, yüzde 15'i ise gelirlerinin yüzde 20'den fazlasını dijital dönüşüm bütçesine ayırdığını belirtti. Geçen seneden farklı olarak dijital dönüşüme yüzde 20'den fazla bütçe ayırdığını belirten şirketlerin çoğunluğu Sağlık ve İlaç sektöründe yer alıyor. Geçen sene bu çoğunluk Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektöründeydi.

Şirketiniz dijital dönüşüm için bütçe ayırdı mı?

**%67**

Evet

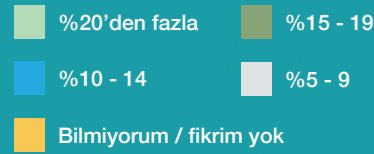
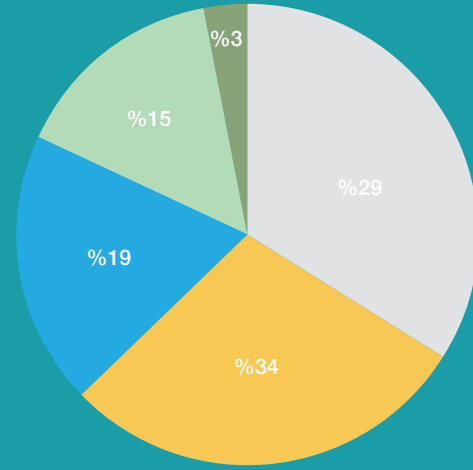
**%20**

Hayır

**%13**

Bilmiyorum/Fikrim Yok

Şirketinizin gelirlerinin ne kadarı dijital dönüşüm bütçesine ayrıldı?



Dijital dönüşümün sürekli bir yolculuk olduğunu her zaman vurguluyoruz. Bu nedenle dijital dönüşüme yapılan yatırımın da sürekli olması gerekiyor. Bu noktada yapılan yatırımların ve mevcut uygulamaların kendini finanse etmesinin şirketlerin bir diğer önceliği olması gerektiğinin

de altını çizmekte fayda var. BCG'nin dijital dönüşümün gelişen durumuna ilişkin bir araştırmasına göre şirketlerin yüzde 80 gibi büyük bir çoğunluğunun böyle bir beklentisi var.

Dijital Düşünme Araştırması'na katılanların yüzde 58'i dijital dönüşüm projelerine ayrılan bütçenin bir önceki yıla göre artış gösterdiğini ifade ederken, bütçede azalma olduğunu belirten kimsenin olmaması umut verici. Geçen yıla oranla dijital dönüşüm bütçelerinde artış olduğunu belirtenlerin yüzde 42'si bu artış oranının yüzde 20'den fazla olduğunu belirtti. Dijital dönüşüme

ayrılan bütçelerin bir önceki yıla oranla arttığını belirten şirketlere sektörel olarak baktığımızda önceliği geçen sene olduğu gibi "Teknoloji, Medya ve Teknoloji" sektörü alırken, bunu "Tüketici Ürünleri ve Perakende", "Sağlık ve İlaç" ile "Finansal Hizmetler" sektörleri izliyor.

Geçen yıla oranla dijital dönüşüm projelerine ayrılan bütçede değişiklik oldu mu?

**%58**

Arttı

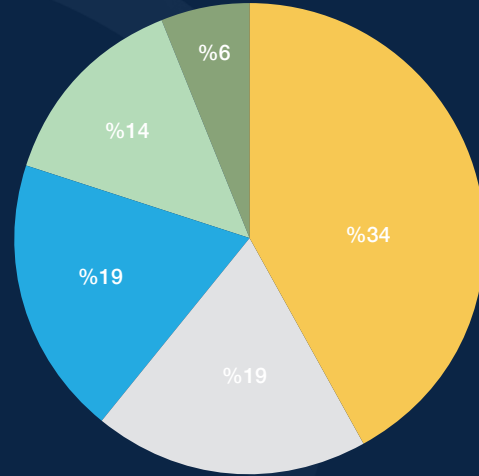
**%23**

Bilmiyorum / fikrim yok

**%19**

Aynı kaldı

Dijital dönüşüme ayrılan bütçede ne kadar artış oldu?



%20'den fazla

%15 - 19

%10 - 14

%5 - 9

Bilmiyorum / fikrim yok



# Sektörlerde Durum



# Hangi sektörler değişime ne kadar ayak uydurabildi?

Dijital Düşünme Araştırması'nın tüm katılımcıları sektörlerinde bir şekilde değişim olduğunu düşünüyor ancak sonuçlar bize daha gidilmesi gereken çok yol olduğunu gösteriyor.

Pandemi dijitalleşmeyi hızlandırmış olmasına rağmen, dijital düşünmenin sektörlerinde değişim yarattığını belirtenlerin oranı yüzde 47.

Kalan yüzde 52'lik kesim ise dijital düşünmenin değişim yaratmakla birlikte sürecin hala yavaş ilerlediğini ifade ediyor. Bu soru ile ilgili önümüzdeki yıl verilecek cevabı şimdiden merak ve heyecanla bekliyoruz.

Dijital düşünme sektörünüzde bir  
değişim yaratıyor mu?

**%52**

Evet

**%47**

Evet ancak süreç yavaş ilerliyor

**%1**

Fikrim yok

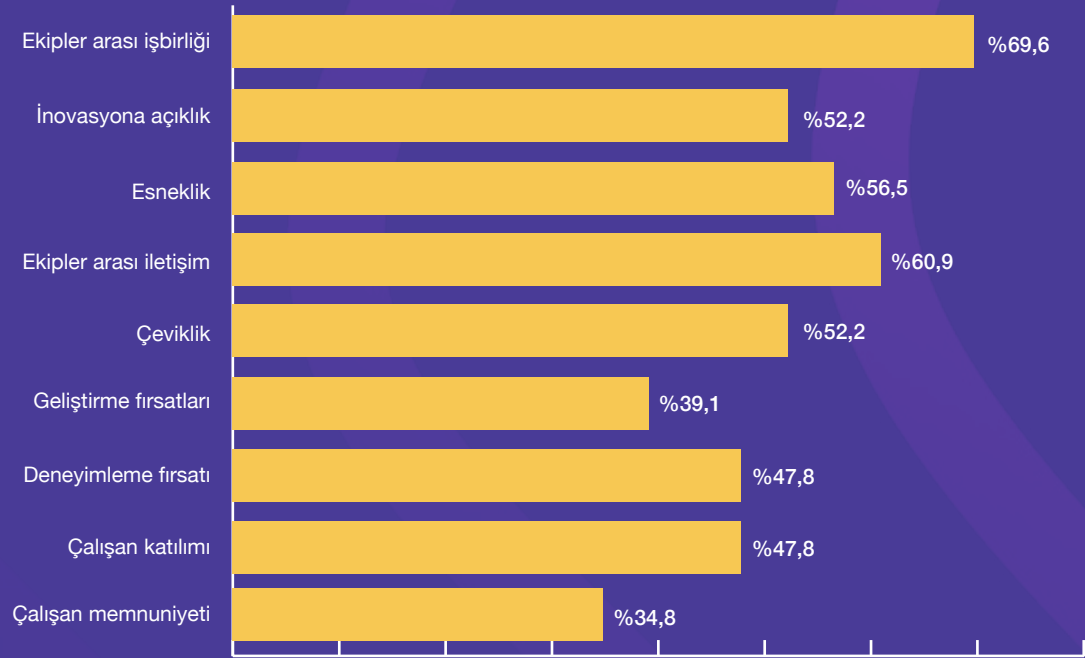
# Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon



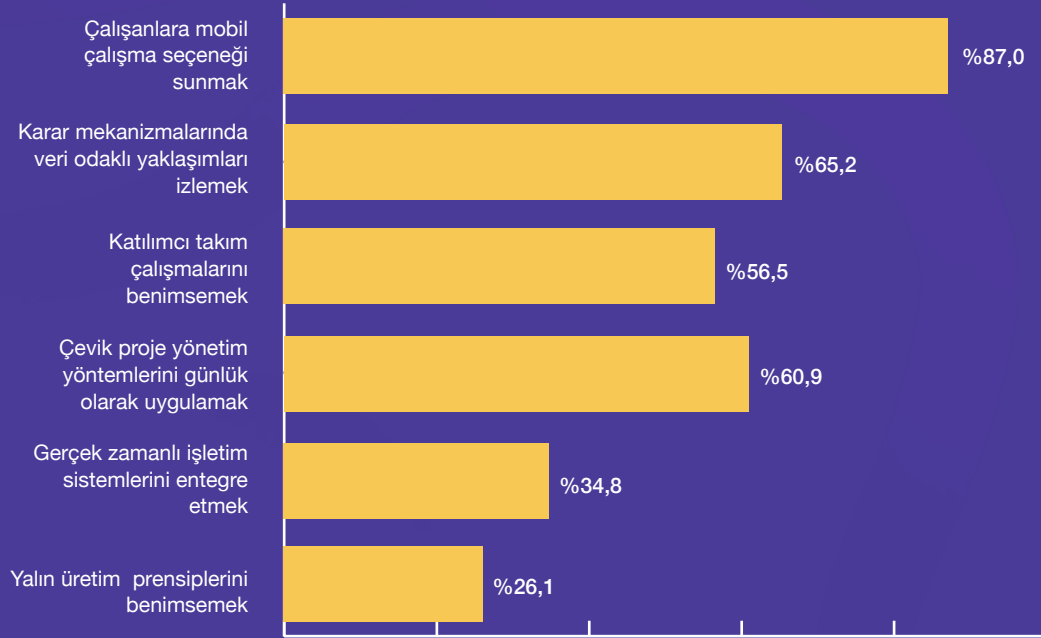
Teknoloji sektöründe, kriz göz ardı edilen ve hafife alınan zayıflıkları açığa çıkardı. Ayrıca, dünyanın dört bir yanındaki insanlar, teknolojinin yardımıyla hayatlarını sanal formatta kopyalamak için çabalarken, yeni ve beklenmedik bir büyüme yarattı. Ancak çoğu teknoloji şirketi, mevcut planlarını büyük ölçüde değiştirmede. Genel

sonuçlarla karşılaştığımızda ilk dört sırada yer alan dijital düşünme bileşenlerinde sadece sıralamanın değiştiğini görüyoruz. Buna ek olarak 'çeviklik' de 'inovasyona açıklık' ile aynı orana sahip olarak ilk dört bileşen içerisinde kendine yer buluyor.

Dijital düşünme bileşenlerinden hangilerinin şirketinizde aktif olarak kullanıldığını/hayata geçirildiğini düşünüyorsunuz?



## Dijitalleşmeye yönelik aşağıdaki yapısal yetkinliklerden hangilerini kullanıyorsunuz?



Yapısal yetkinlikler konusunda da genel sonuçlarla karşılaştığımızda, 'katılımcı takım çalışmalarını benimsemek' yerine 'çevik proje yönetim yöntemlerini günlük olarak uygulamak'ın üçüncü sıraya yerleştiğini görüyoruz. Bu sonuçların, sektörün doğası gereği olduğunu söylemek sanırım doğru bir ifade olur.

Netaş İcra Kurulu Başkan Yardımcısı İlker Çalışkan, teknoloji sektörünün geleceğini şöyle değerlendiriyor:

"Şirketler bilişim ve iletişim teknolojilerine yapmış oldukları yatırımların aslında birer gider kalemi değil, istikrarlı, güvenli ve sürdürülebilir bir iş yapılanması için gerekli yatırımlar olduğunu anladılar. Teknoloji sektörü pandemi sonrasında liderliğini artırarak sürdürecektir."

HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan ise medya sektörünün geleceğini şöyle değerlendiriyor:

"Sektörde büyük bir değişim ve dönüşüm olacağını düşünüyorum. Bu dönemde medya sektörü, konvansiyonel kanallar durduğu için mecburen dijitale geçişi yapmak zorunda kaldı. Dijitalleşme sürekli olması gereken ve duyumlara göre, endüstrinin döngülerine göre yeniden tasarlanması, düzenlenmesi gereken bir konu ve bunu bu dönemde çok net gördük."

# Sağlık ve İlaç



Sağlık ve İlaç sektörünün hizmetlerine kesintisiz devam edebilmesi için dijital dönüşüm kaçınılmaz bir koşul. Bu konuda erken yol almış şirketlerin pandemi sürecinde bunun avantajını yaşamış olduğunu söyleyebiliriz.

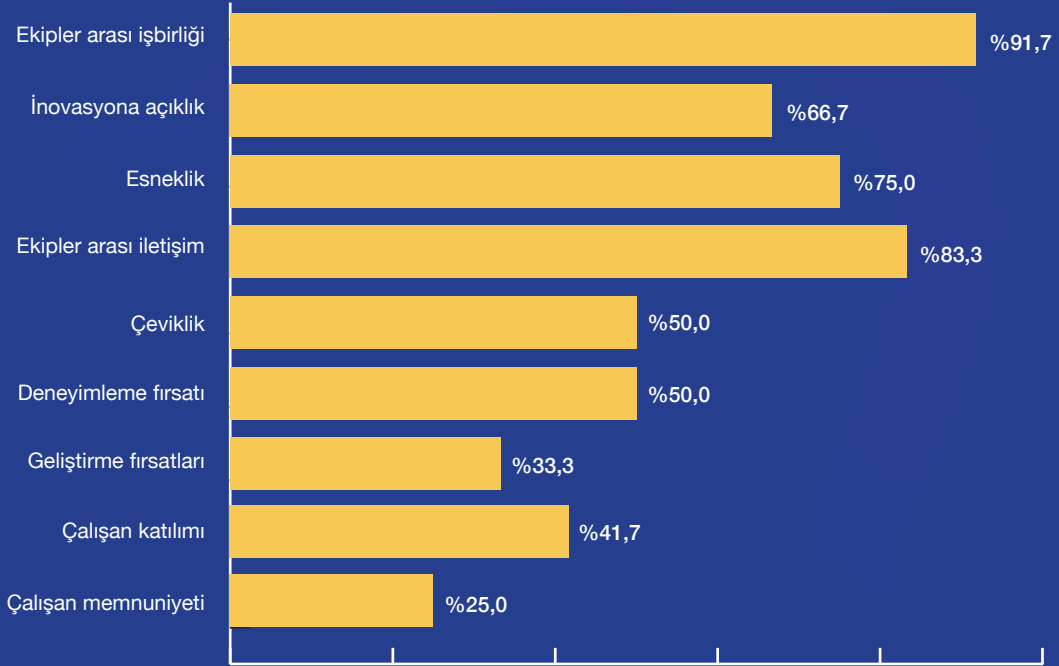
GSK Gelişen Pazarlar Dijital Operasyonlar Direktörü Gökhan Akdağ'ın görüşleri de bu durumu doğrular nitelikte:

“Salgının tüm dünyada dijitalleşmeyi hızlandırdığı bir gerçek. Doğal olarak dijital düşünme sağlık sektörüne de şimdiden yansdı ve dijitalleşmenin önceliklendirilmesi sağlık sektöründe artan bir hızda sürecektir. Bu kapsamda doğru ve bilimsel bilgiyi en hızlı, en basit şekilde ve en doğru kanal ile ulaştırmak, müşteri odaklı çözümler üretebilmek önceliği devam edecektir. Elbette veri odaklı dijital okuryazarlığımız, veriden içgörü

çıkarma yetkinliğimiz ve dijital KPI'larımızın takibi de önemini koruyacaktır. Kanallar daha da çeşitlenecek ve bunların entegrasyonu ile “omnichannel” müşteri deneyimleri yaratanlar bir adım öne geçecektir. Tüm sağlık sektörünün kısa ve orta vadede dijitalleşme yatırımlarını artıracığını, odağına aldığı dijital inisiyatiflerde yetkinliklerini geliştireceğini, uzun vadede ise regülatif bir sektör olmasından dolayı yeni teknolojilerin de önce izleyicisi sonra onların bir parçası olacağını öngörüyorum.”

Genel sonuçlarla karşılaştığımızda bu sektörde ilk dört sırada yer alan dijital düşünme bileşenlerinde 'esneklik' yerine 'çalışan katılımı'nın kendine yer bulduğunu görüyoruz.

### Dijital düşünme bileşenlerinden hangilerinin şirketinizde aktif olarak kullanıldığını/hayata geçirildiğini düşünüyorsunuz?





## Dijitalleşmeye yönelik aşağıdaki yapısal yetkinliklerden hangilerini kullanıyorsunuz?



Yapısal yetkinlikler konusunda da genel sonuçlarla karşılaştığımızda, ilk üç sırada bir değişiklik gözlemlenmezken, 'gerçek zamanlı

işletim sistemlerini entegre etmek' 'katılımcı takım çalışmalarını benimsemek' ile aynı oran ile üçüncü sırayı paylaşıyor.

# Tüketici Ürünleri ve Perakende



Pandemi şartlarından en çok etkilenen sektörlerin başında perakendenin geldiğini hepimiz gözlemledik. Kısıtlamalar ile birlikte perakende sektörü zaten belli bir aşamaya gelmiş olan dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak şartlara en hızlı uyum sağlayanlar sektörlerden biriydi.

Doğuş Yeme-İçme, Turizm ve Perakende Grubu Pazarlama ve Deneyimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Binnaz Uludağ Yiş pandemi süreci açısından yeme içme sektörünün geleceğini şöyle değerlendiriyor:

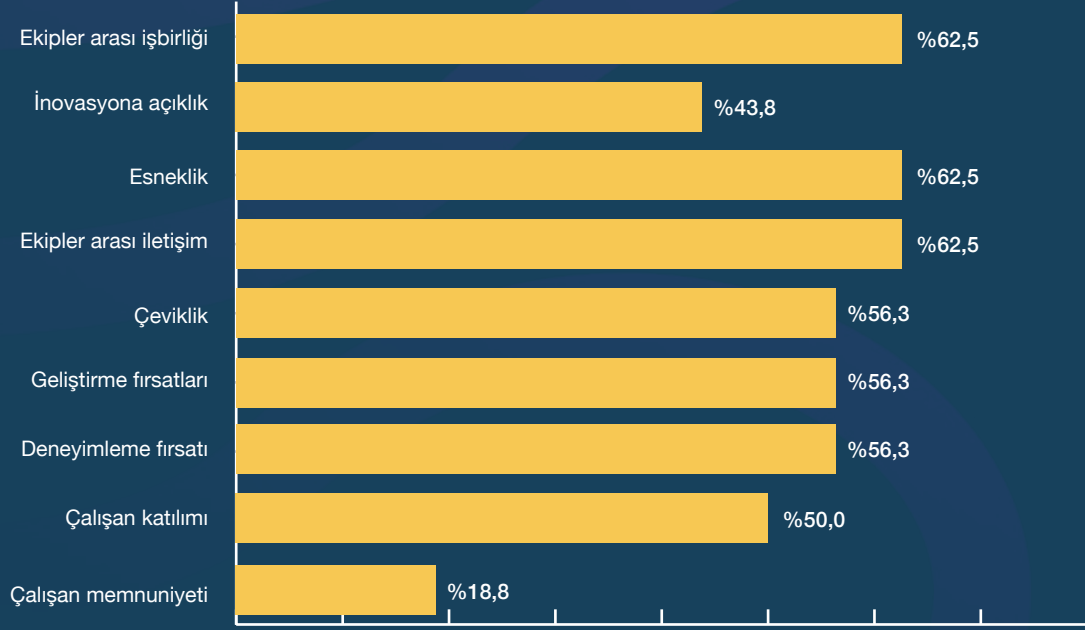
“Yeme-içme ve turizm sektörünün 10 yıldaki dijitalleşme sürecini 1 yıl içerisinde tamamladığını görüyorum, metazori bir dönüşüm olmuş da olsa artık geri dönemeyeceğiz, yeni normal değil yeni bir dünya var karşımızda. İş yapış şeklimiz hem B2B’de hem de misafirlerimize sunduğumuz deneyimlerde dijitalleşecek, müşteri verisine odaklanarak çok daha kişisel hale gelecek.”



**BOYNER**

Boyer Büyük Mağazacılık Pazarlama ve Marka Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı Nurçin Koçoğlu “Pandemide iş süreçlerinin mekan bağımsız, aksamadan yürütülebildiğine tanık olduk. Dijital düşünmenin inanılmaz hız kazandığı bir döneme girdik. Her işe ‘ben bu süreci tamamen dijitalde yapsaydım nasıl yapardım?’ diye bakıldığında müşteri deneyiminde fark yaratma, teknolojinin gelişimi ve iş süreçlerine entegrasyonu, maliyet optimize etme fırsatları belirdi. Pandemi, sektörün hangi analog süreçleri dijitalleşirmesi gerektiği konusunda da güzel bir öğrenme ortamı sağladı.” diyerek değerlendirmesini paylaşıyor.

## Dijital düşünme bileşenlerinden hangilerinin şirketinizde aktif olarak kullanıldığını/hayata geçirildiğini düşünüyorsunuz?



Genel sonuçlarla karşılaştığımızda 'Tüketici Ürünleri ve Perakende' sektöründe 'inovasyona açıklık', 'çalışan memnuniyeti' ve 'çalışan katılımı' dışında kalan tüm dijital düşünme bileşenlerinin ilk iki sırayı eşit oranlar ile paylaştığını görüyoruz.

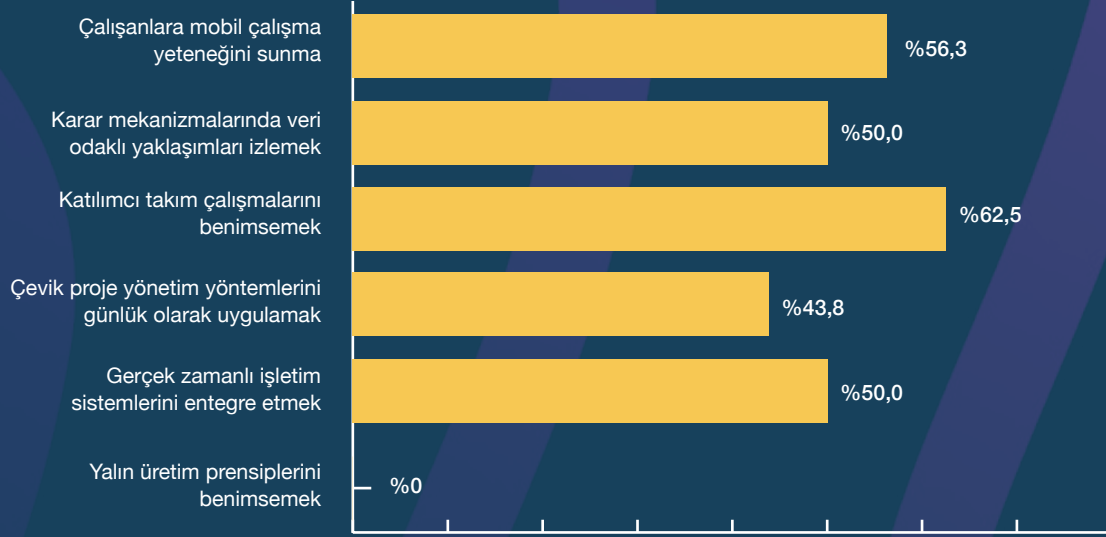
Dijital düşünme anlamında yeme içme sektörünün hazır durumda olduğunu belirten Little Caesars Pazarlama Direktörü Pelin Akın Çiftçioğlu şunları söylüyor:

"Üretilmiş olan bir gıdanın dağıtımı sektörümüzde temel bir lojistik zorluktur. Ancak nesnelerin internetiyle birlikte daha kolay bir hale gelecek. Burada dijital çözümler; muazzam miktarda

verinin toplanarak yorumlanması ve her şirketin ihtiyacına özel tasarlanmış uygulamalar perspektifinde şekilleniyor. Üretim, dağıtım ve tüketiciye sunum üçgeninden konuya baktığımızda ise dijital dönüşüm gıda sektörü için daha da artan verimlilik ve kalite ile daha düşük maliyet anlamına geliyor.

Dijitalin sağladığı getirilerin büyüklüğü ve başlayan değişimin sağladığı faydaların da görülmeye başlanmasıyla birlikte değişimin ivmesi daha da artacaktır."

## Dijitalleşmeye yönelik aşağıdaki yapısal yetkinliklerden hangilerini kullanıyorsunuz?



Yapısal yetkinlikler konusunda da genel sonuçlarla karşılaştığımızda, 'yalın üretim prensiplerini benimsemek' yetkinliğinin 'Tüketici Ürünleri ve Perakende' sektörünün dinamikleri açısından dikkate alınmadığını görüyoruz. 'Çevik proje yönetim yöntemlerini günlük olarak uygulamak' dışındaki tüm yapısal yetkinlikler birbirine yakın oranlarla ilk dört sırayı paylaşıyor.

Note Cosmetics Genel Müdürü Beril Koparal Ergün, pandemi öncesinde en fazla yatırımı e-ticaret ve dijital çözümlere yönlendirdiklerini belirtiyor:

"Özellikle tüketiciye daha fazla dijital çözüm sunmak, daha fazla online kullanıcı deneyimi yaşatmak üzere çalışıyoruz."

Hopi Genel Müdürü Neslihan Uçar Çadırcı, Tüketici Ürünleri ve Perakende sektörünü dijital düşünme kapsamında şöyle değerlendiriyor:

"Hızı ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran, müşteri duygularına önem veren; dünyaya, çevreye uyumlu olan, onu düşünen, onu dert eden markalar kazanacak."

Bu değerlendirme konusunda tüm sektör temsilcilerinin hemfikir olacağını düşünüyoruz.

# Taşımacılık ve Lojistik



Türkiye taşımacılık ve lojistikte dijitalleşme konusunda hala ciddi anlamda geriden geliyor; entegre çözümler, entegre kapasite yönetimi gibi yetkinlikler ne yazık ki eksik. Bu noktada dijital çözümler sadece müşterilerin kargosunu takip edebilmesi ile sınırlı değil.

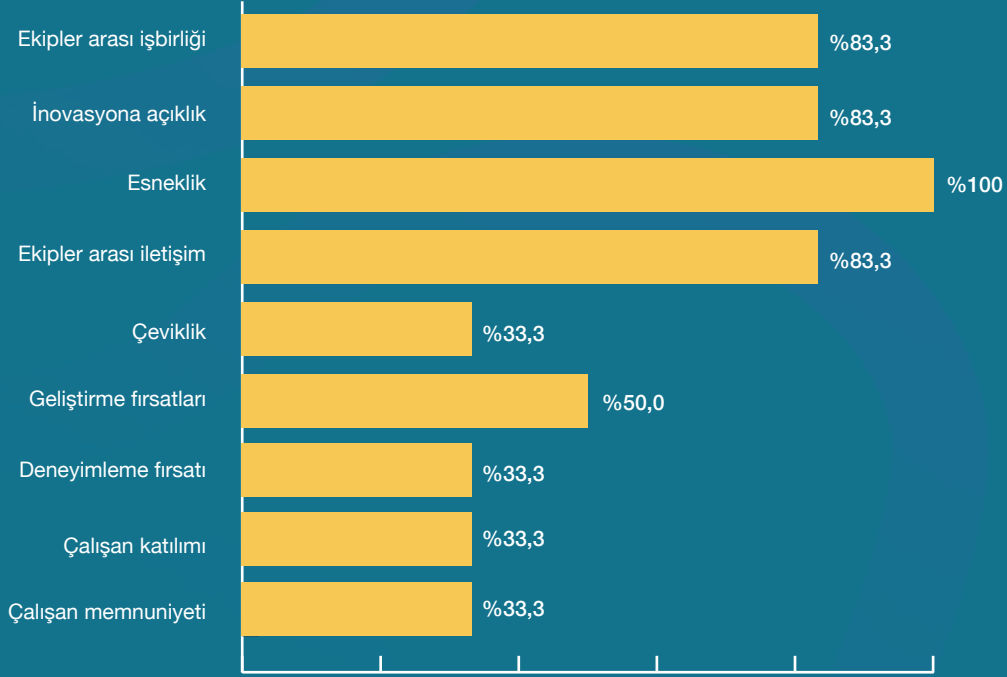


**YOLDA**

Arka plandaki operasyonun da teknolojiyle yönetilmeye ihtiyacı olduğunu vurguluyor YolDA'nın Kurucu Ortağı ve CEO'su Volkan Özkan ekliyor:

“Sektörde ciddi bir otomasyon eksikliği var. Büyük şirketlerde bile verilerin henüz yeterli ölçüde tutulmadığı, veriye dayalı değil operasyonel olarak tecrübeli insan gücüne dayalı planlamanın yapıldığı bir dönemdeyiz. Dijital verinin olmaması düzgün bir planlama çıkmamasına neden oluyor; teslimat sürelerinde dezavantaj sağlıyor, maliyetleri yükseltip hasar oranlarını ciddi anlamda artırıyor.”

## Dijital düşünme bileşenlerinden hangilerinin şirketinizde aktif olarak kullanıldığını/hayata geçirildiğini düşünüyorsunuz?

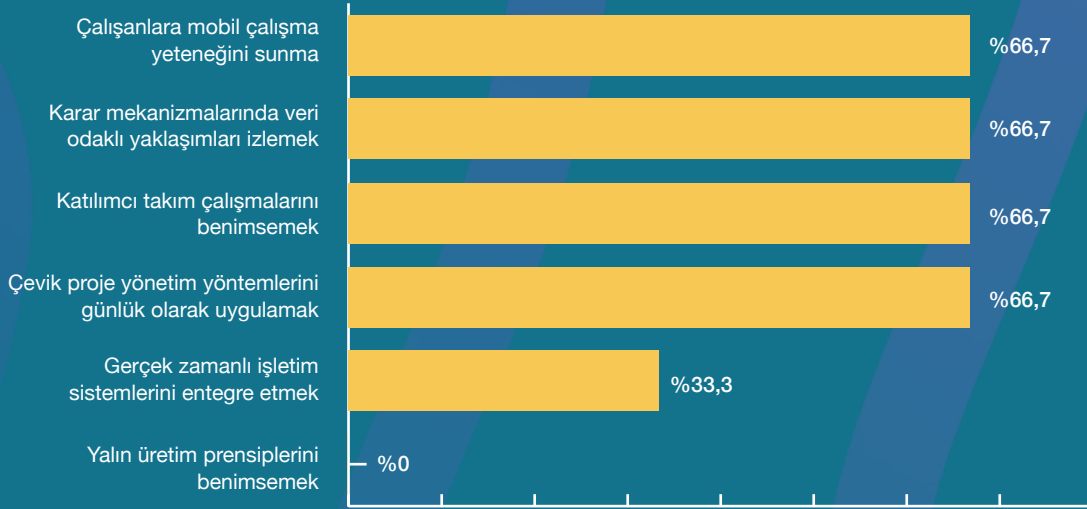


Dijital düşünme bileşenlerinde en dikkat çekici olan 'esneklik'in tereddütsüz birinci sırada yer alması. Bu, pandemi döneminde e-ticaretin artan

hacmine ayak uydurmaya çalışan yapıların bir sonucu olarak değerlendirilebilir.



## Dijitalleşmeye yönelik aşağıdaki yapısal yetkinliklerden hangilerini kullanıyorsunuz?



Yapısal yetkinliklerde genel sonuçlardan farklı olarak, 'gerçek zamanlı işletim sistemlerini entegre etmek' dışında diğer tüm yetkinliklerin eşit olarak dağıldığı görülüyor.

Lojistik sektörünün hep işi iyi bilen, piyasayı bilen insanların yönettiği bir sektör olduğunun altını çizen Özkan,

"Sektörel tecrübe tabii ki çok önemli bir kriter ama lojistik sadece tecrübe işi değil, bir veri ve mühendislik işi. Çok yakın bir süreçte, 1-2 sene içerisinde bu dönüşümün kendini bulacağına inanıyorum. Türkiye bireysel kamyon ve tır şoförlerinin yoğun olduğu ve yönettiği bir pazar.

Aslında kamyoncular dijitalleşmeye hazırlar ve bu tür çözümleri bekliyorlar da. Geriden gelen taraf kamyoncuları akıllı koordine eden ve yükleri algoritmalar ile planlayabilen lojistik şirketleri. Türkiye bu alanda çok avantajlı olduğu için dijitalleşmenin çok uzak olduğunu düşünmüyorum" diyor.

# Finansal Hizmetler



Finansal Hizmetler sektörü de Tüketici Ürünleri ve Perakende sektörü gibi dijitalleşmede mesafe kaydetmiş. Bunun sayesinde de pandemi sürecinden hem en çok etkilenen hem de duruma hızla uyum sağlayarak en az hasarı alan sektörler arasında yer alıyor. Özellikle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de fintechlerin esnek, hızlı çözümler ve kararlar alabilen yapıları sayesinde müşteri beklentileri aksatılmadan karşılanabildi. Dijital olgunluk anlamında da tüm sektörler arasında en olgun sektör olarak finansal hizmetler sektörünü göstermek mümkün.

Pazardaki yoğun rekabet ve hızlı değişen ihtiyaçların finans kuruluşlarını, farklı iş ortakları ile kuracakları işbirlikleri için yenilikçi ve hızlı yollar geliştirmeye zorladığını belirten eLogo Genel Müdürü Başak Kural;

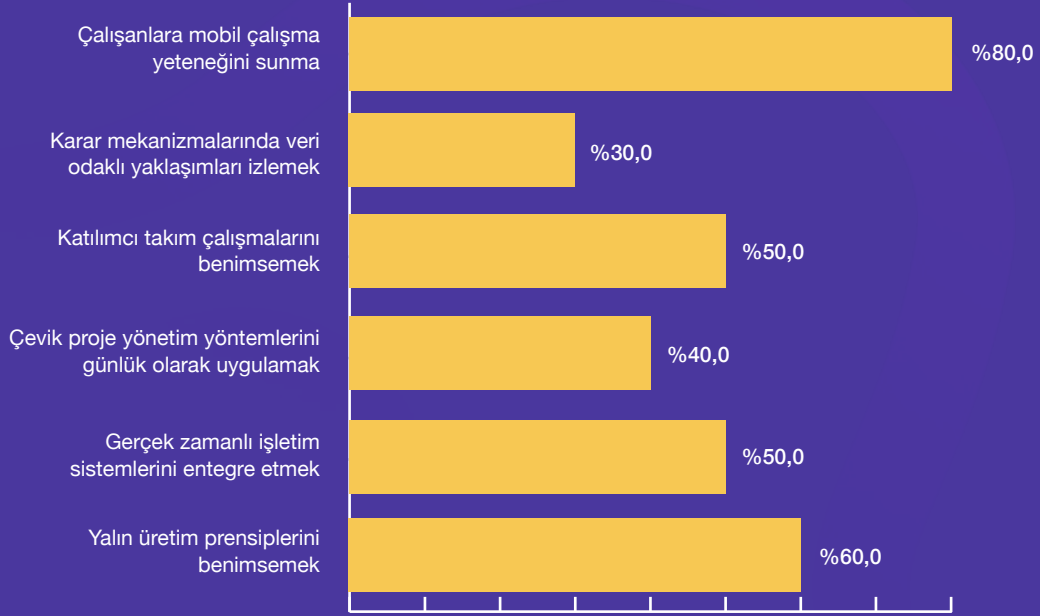
“Hızla dijitalleşen süreçler, güvenlik teknolojisindeki gelişmeler, son kullanıcıların artan beklentileri artık bankaların finansal hizmetlerine üçüncü partilerin uygulamalarından ulaşmayı da bir nevi zorunluluk haline getirdi” diyor.

‘Ekipler arası iletişim’in ardından gelen ‘çeviklik’ ve ‘inovasyona açıklık’ finansal hizmetler sektörünün dijital düşünme temelinde bakış açısını net bir şekilde ortaya koyuyor.

## Dijital düşünme bileşenlerinden hangilerinin şirketinizde aktif olarak kullanıldığını/hayata geçirildiğini düşünüyorsunuz?



Dijitalleşmeye yönelik aşağıdaki yapısal yetkinliklerden hangilerini kullanıyorsunuz?



Yapısal yetkinlikler açısından 'karar mekanizmalarında veri odaklı yaklaşımları izlemek'in en son sırada yer alması Finansal Hizmetler açısından ilginç ve beklenmedik bir sonuç olarak değerlendirilebilir. 'Çalışanlara mobil çalışma seçeneği sunmak' ise pandeminin ortaya çıkardığı ve bundan sonraki süreçte şirketlerin çalışma düzenlerini yeniden gözden geçirmelerine neden olacak bir konu.

Başak Kural dijital dönüşüm açısından sektörün geleceğini şöyle değerlendiriyor:

"COVID-19 ile birlikte tüm dünya büyük bir değişimin içinden geçiyor ve bu değişim inovasyon yapma kaslarımızı güçlendiriyor. Bu süreçle birlikte büyük küçük tüm firmalarda Endüstri 4.0 söylemi çok hızlı yer buldu ve yükseliş ivmesini hızlandırarak neredeyse

olgunluk evresine geçti. Bu da beraberinde dijitalleşme ve dijital dönüşüm gerekliliğini getirdi ve uzaktan çalışma sürecine geçilmesi sonucunda dijital dönüşüm ivme kazandı. Diğer yandan özellikle son kullanıcıya ulaşan şirketlerde iş süreçleri değişti. Tüketiciler ihtiyaçlarını artık yeni normale göre belirliyor. Bu değişim pandemi sonrası normale dönüş sürecinde katma değer üreten firmalar ve sektörler ile ikincil derecede katma değer üreten firmalar ve sektörleri birbirinden önemli oranda ayıracak."

# Otomotiv



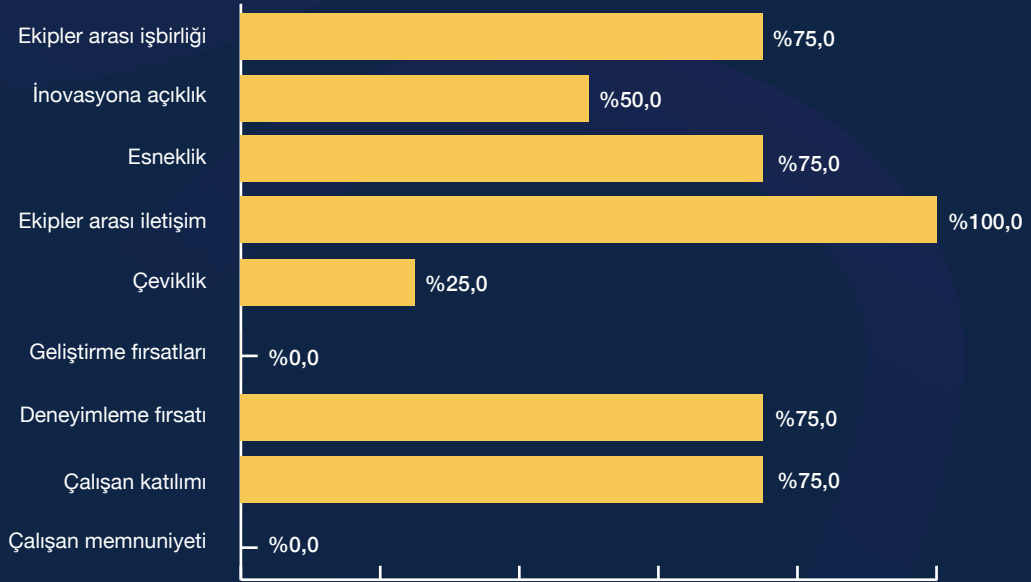
Otomotiv sektörünü genel olarak değerlendirdiğimizde, dijital dönüşümün öncü şirketlerle sınırlı kalmadığını ve sektördeki tüm şirketlerin dijitalleşme yolunda adımlar attığını gözlemliyoruz. Pandeminin hızlandırıcı etki yarattığı sektörlerden biri Otomotiv.

Dijital düşünme bileşenlerinden 'gelişme fırsatları' ve 'çalışan memnuniyeti'nin değerlendirilmemesi en dikkat çekici noktalar biri olarak karşımıza çıkıyor. Buna karşılık, 'Ekipler arası iletişim' otomotiv sektöründen tüm katılımcılar tarafından aktif olarak kullanılırken, 'çeviklik' ve 'inovasyona açıklık' dışında kalan bileşenlerin eşit şekilde dağıldığını gözlemliyoruz.

Brisa CIO'su Tekin Gülşen bu konudaki görüşlerini şöyle ifade ediyor:

"Dijital dönüşüm uzun zamandır geliyordu, bir anda olan bir şey değil. Önceden sadece bu konuda öncü olan şirketlerin gündemindeyken şimdi tüm şirketlerin gündeminde, o yüzden birçok şirketin kendi alanlarında yenilikçi çözümler yarattığını görüyorum. Bunun yanı sıra ciddi anlamda büyüyen bir girişimcilik ekosistemi var Türkiye'de, onlarla da çok yakın çalışıyoruz. Oralardan da çıkabilecek çözümler Türkiye'deki şirketlerin büyümesi ve yurt dışına açılması adına çok kıymetli."

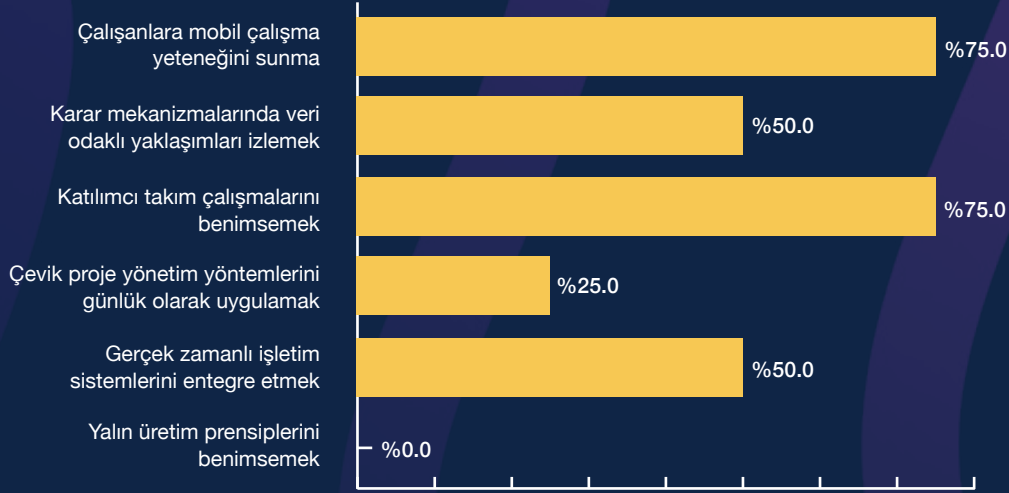
Dijital düşünme bileşenlerinden hangilerinin şirketinizde aktif olarak kullanıldığını/hayata geçirildiğini düşünüyorsunuz?





Yapısal yetkinliklerde ise çalışanları odağına alan iki yetkinlik ilk sırada yer alıyor.

## Dijitalleşmeye yönelik aşağıdaki yapısal yetkinliklerden hangilerini kullanıyorsunuz?



Tekin Gülşen, şirkette hangi alanı iyileştirmeleri gerektiğini ölçülemek üzere yaptıkları çalışmanın detaylarını şöyle paylaşıyor:

“Yaptığımız ölçüm modelinde, Müşteri, Süreçler, Organizasyon, Teknoloji, İnovasyon ve Yönetişim olmak üzere 6 temel alanda

kapsamlı ölçümler gerçekleştiriyoruz. Dijital Olgunluk seviyemizi belirleyerek, hem iyileştirme alanlarımızı sayısal olarak net şekilde görüyoruz hem de bu alanlar için aksiyonlarımızı tanımlıyoruz.”

The background features a series of thick, wavy, overlapping lines in shades of blue and purple, creating a dynamic, organic pattern. The lines flow from the top left towards the bottom right, with some curving back towards the right side. The colors transition from a deep blue on the left to a vibrant purple on the right.

Öneriler

Dijitalleşmeyi kurumlarda kültürel açıdan dijital bir şekilde örgütlenme, faaliyet gösterme ve hatta dijital düşünme olarak ele almak gerek. Dijitalleşme tüm bu alanlarda kolektif akıl gerektiren, zihinsel bir değişim yolculuğunun uzantısı.

TING İstanbul olarak bu yolculukta olmazsa olmaz 5 bileşenin varlığına inanıyoruz.

Dijital Düşünme Skoru'nuzu da yükseltecek bu bileşenleri şöyle sıralayabiliriz:

**Kültür**

---

**Yetenekler**

---

**İlişkiler**

---

**Düşünme Şekli**

---

**Davranışlar**

# Kültür

Dönüşüm stratejinizin sade ve anlaşılır olduğundan emin olun. 2020 bize gösterdi ki, stratejilerimizi hızla güncellemek ve gerekli aksiyonları alabilmek için çalışanlarınızın sizlerle aynı bakış açısında olması kritik. Bu nedenle stratejinizin çalışanlarınız tarafından kolaylıkla anlaşılır olduğundan emin olun. Unutmayın; konu dijital stratejiye sahip olmak değil, iş stratejinizi dijitalleştirmek.

Belirlediğiniz stratejilerin uygulama aşamasında çalışanlarınıza liderlik yapın ve yön verin.

Organizasyon yapısının ve iş süreçlerinin stratejinize uygun olduğundan emin olun. Gerekli noktalarda sadeleşmeye giden adımları atın.

Tüm çalışanların bir araya geldiği, fikir alışverişi yaptığı paylaşım ortamlarını online ya da fiziksel şekilde yaratın. “Geleceğin şirketi/çalışma ortamı” artık sadece ofislerinizde değil, her yerde olabilir.

# Yetenekler

Teknoloji yatırımlarınızı stratejinize uygun olarak yapın. Bu araçlarla kazanılacak yetkinlikler şirketinizin varlıkları arasında yerini alacak.

Çalışanlarınıza sağladığınız araçlar onların ve -doğal olarak- şirketinizin işini daha iyi yapmasını, dolayısıyla rekabette farklılaşmasını sağlayacak çözümler üretilmesine yardımcı olacaktır.

Organizasyonun genelinde yeni öğrenme yöntemlerini uygulayın. Bu sayede hem sağladığınız araçların kullanımı artacak hem de çalışanların fayda gördükleri birer değer haline gelecektir.

Veriden anlık olarak beslenen, sahip olduğu veriyi güncel tutan markalar birkaç adım önden gidiyorlar. Bu yarışı kaçırmamak için şirketinizin veri stratejisini en baştan belirleyin ya da gözden geçirin. Veriye ve teknolojik araçlara yaklaşım, çalışanlarınız kadar şirketinizin ana stratejilerinden biri olmalı.

# İlişkiler

Müşterilerinizle olan ilişkinizin onlara sadece ürün ve hizmetlerinizi satmanın ötesinde ihtiyaçlarını çözmeye odaklı olup olmadığını kontrol etmenin tam zamanı.

Müşterilerinizin sunduğunuz ürün ve hizmetlerin ötesinde beklentileri var. Toplum kadar bireylerin ihtiyaç duydukları anlarda nasıl yanında olabildiğiniz kıymetli. Müşterilerini dinleyen bir marka olduğunuzdan emin olun; gözetleyen değil!

Müşterilerinizle nerede, ne zaman ve ne şekilde etkileşim içerisinde olacağınız yani bütünleşik bir deneyim haritanız hazır olmalı.

Son tüketiciler kadar iç müşterileriniz yani çalışanlarınız ve tedarikçileriniz de kıymetli. Marka olarak yarattığınız değer ortak.

# Düşünme Şekli

Denemekten korkmayan, girişimci ruhlu bir ekip şirketinizin dayanıklılığını artıracaktır.

Ne sunuyor olursanız olun yalın üretim fikrini destekleyin. Kendine güveni artan bir ekipten, çalışmalarından hızla öğrenen ve gerekli düzenlemeleri de aynı hızla yapan bir takım oluşacaktır.

Günümüzde birçok sektör artık farklı sektörlerle yarışır durumda. O yüzden sektör dinamiklerinizin ötesinde düşünün. Hiç ummadığınız yetenekler, çözüm önerileri ve denemeler şirketinizi geleceğe götürecek fikri sağlayabilir. Bugün ise, hiç beklenmedik anlarda ihtiyacınız olan çevikliği size sağlayacaktır.

# Davranışlar

Çalışanlarınızın işbirliği içerisinde çalışması yukarıda belirttiğimiz birçok maddeyi ortaklaşa çözmek adına yardımcı bir unsur. İşbirliği olanaklarını artırıcı ortamlar sunmak bu nedenle önemli.

Müşterilerin içgörülerinden beslenen ekipler müşteriye merkeze alan şekilde çalışmalarını yürütürken, süregelen davranış şekillerini de değiştirecektir.

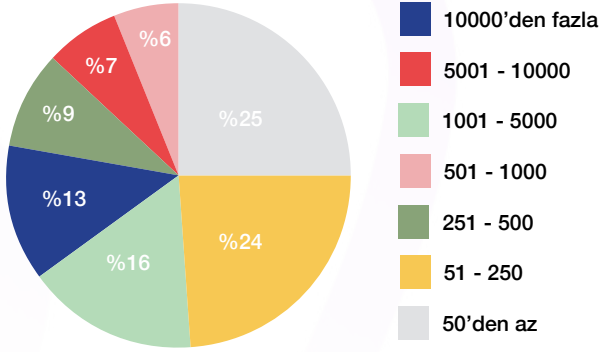
Hem kendinizin hem de çalışma arkadaşlarınızın bilgilerini güncel tutmak kadar, yeni yetenek kazanımları için mikro öğrenme gibi modelleri gündelik hayatın birer parçası haline getirmeniz yeni ve gelişen şartlara hızla adapte olmanıza yardımcı olur.



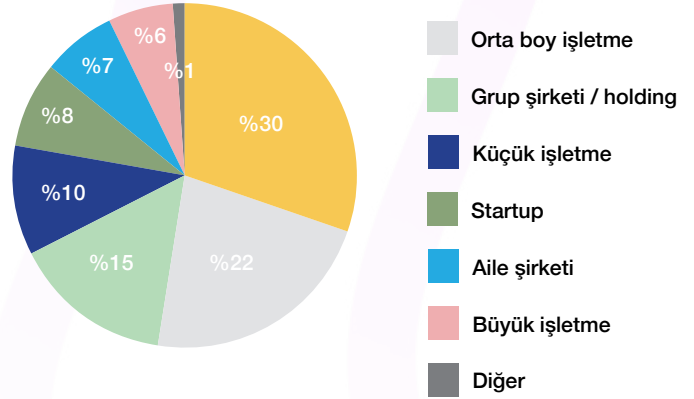


# Katılımcı Profili

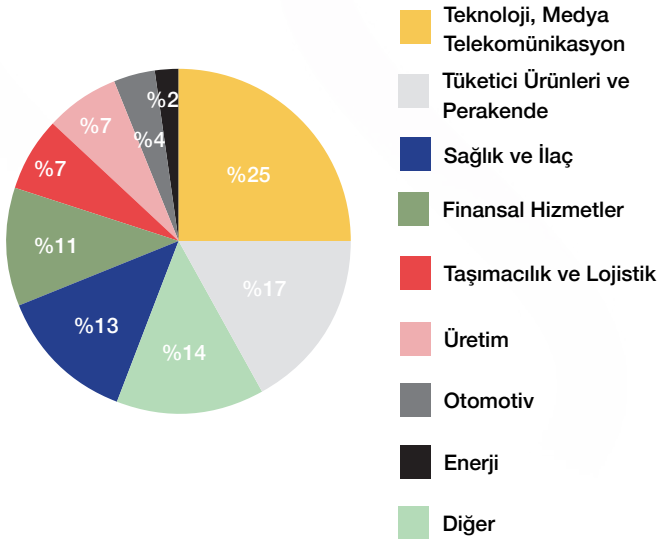
## Şirketin Çalışan Sayısı



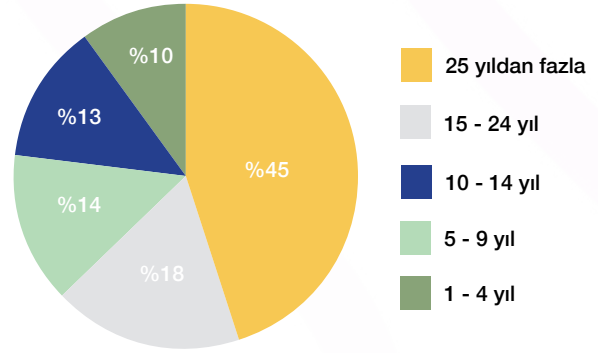
## Şirketin Büyüklüğü



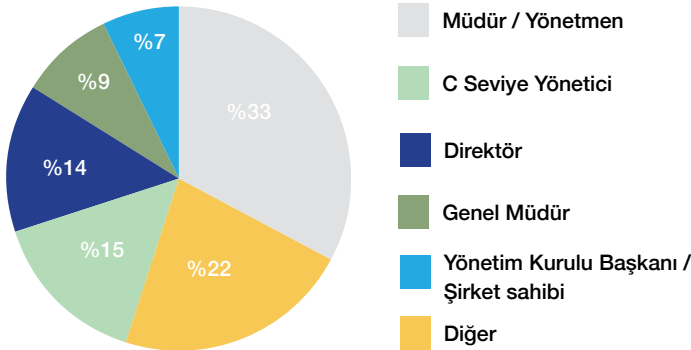
## Şirketlerin Sektör Dağılımı



## Şirketin Faaliyet Yılı



## Katılımcının Pozisyonu



# Yararlanılan Kaynaklar

**“State of the Connected Customer”, Salesforce, 2020**

<https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>

**What 8 months of COVID-19 has taught us about digital transformation**

<https://www.reworked.co/digital-workplace/what-8-months-of-covid-19-has-taught-us-about-digital-transformation/>

**97% of executives say Covid-19 sped up digital transformation**

<https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/09/10/97-of-executives-say-covid-19-spiced-up-digital-transformation/?sh=11c143e24799>

**How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever**

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

**The New, Unstable Normal: How COVID-19 Will Change Business And Technology Forever**

<https://www.zdnet.com/article/businesses-start-to-rethink-their-tech-priorities-for-a-covid-19-world/>

**Who Led Your Digital Transformation? Your CIO Or COVID-19?**

<https://www.forbes.com/sites/peterhigh/2020/05/26/who-led-your-digital-transformation-your-cio-or-covid-19/?sh=619c51915323>

<https://www.teksystems.com/en/insights/state-of-digital-transformation-2020>

<https://www.trianz.com/dt-2020-report>

# Katkıda Bulunanlar



**Can Yıldızlı**

Yönetici Ortak, Strateji



**Özge Çakır Fidan**

Yönetici Ortak, İş & Operasyon



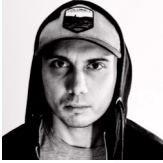
**Ekin Özgülşen**

İçerik Yöneticisi



**Elif Cabbaraoğlu**

Proje Yöneticisi



**Şafak Kocaer**

Görsel Tasarım Yönetmeni

# Katkıda Bulunanlar



**Nurçin Koçoğlu**  
Pazarlama ve Marka Yönetimi  
Genel Müdür Yardımcısı, Boyner

**BOYNER**



**Tekin Gülşen**  
CIO, Brisa

**BRISA**



**Binnaz Uludağ Yiş**  
Pazarlama ve Deneyimden Sorumlu  
GM Yardımcısı, Doğuş Grubu

**DOĞUŞ**



**Engin Şatana**  
Kurucu Ortak, Dopigo

**Dopigo**



**Başak Kural**  
Genel Müdür, eLogo

**eLogo**



**Gökhan Akdağ**  
Gelişen Pazarlar Dijital  
Operasyonlar Direktörü, GSK

**gsk**



**Serdar Turan**  
Genel Yayın Yönetmeni,  
HBR Türkiye

**Harvard  
Business  
Review**



**Neslihan Uçar Çadircı**  
Genel Müdür, Hopi

**hopi**



**İlker Ergen**  
Genel Müdür, Ingame

**INGAME  
GROUP**



**Pelin Akın Çiftçioğlu**  
Pazarlama Direktörü,  
Little Caesars

**Little Caesars**



**İlker Çalışkan**  
İcra Kurulu Başkan Yardımcısı,  
NETAŞ

**NETAS**



**Beril Kopalal Ergün**  
Genel Müdür, Note Cosmetics

**NOTE**



**Nazım Erdoğan**  
CMO, Sahibinden.com

**sahibinden.com**



**Volkan Özkan**  
Kurucu Ortak, CEO,  
Yolda

**YOLDA**

ting.



Dijital  
Düşünme  
Skoru

Şirketlerin dijital olgunluk seviyelerini belirlemek için geliştirdiğimiz “Dijital Düşünme Skoru” ile şirketin tamamının ya da belirli birimlerinin iç ve dış dinamiklerini analiz ederek, şirket için özel olarak hazırlanmış soru setleriyle ölçümlemesini gerçekleştiriyoruz.

Siz de şirketinizin pazarın işleyişini değiştiren teknolojik gelişmelere yanıt verme ve bu gelişmelerden yararlanma yeteneğini ölçümleyerek, dijital dönüşüm yolculuğunuza rehberlik edecek yol haritalarını belirleyebilirsiniz.

[www.dijitaldusunmeskoru.com](http://www.dijitaldusunmeskoru.com) adresini ziyaret ederek “Dijital Düşünme Skoru”nu deneyimleyebilir ve detaylı bilgi alabilirsiniz.





ting.istanbul



tingistanbul

Esentepe Mahallesi, Talatpaşa Cd.  
No:5, 34394 Şişli/İstanbul

**ting.**

2021 © Ting İstanbul, Tüm hakları saklıdır.