





# İçindekiler

## 1 Araştırma Profili

## 2 Yönetici Özeti

## 4 Dijital değişim şirketler için neyi ifade ediyor?

## 6 Türkiye’de dijital değişimin ayak sesleri yükseliyor

1. Dijital stratejinin net ve anlaşılır olması, dijital olgunluk seviyesi ve şirketin içinde bulunduğu sektör ile yüksek oranda ilişkili.
2. Dijital değişimi teşvik eden sebepler verimlilik artışı ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek olarak seçilirken farklılaşma, inovasyon ve yeni gelir kaynaklarının yaratılması henüz teşvik potasında değerlendirilmiyor.
3. Makroekonomik faktörler, yetenekli insan kaynağı ve dijital teknolojiler en önemli şirket dışı gelişmeler olarak ortaya çıkıyor.
4. Dijital teknolojilerin operasyonel verimlilik ile veri ve veri analitiği alanlarında öncelikli değer yarattığı düşünülüyor.
5. Dijital alanlara yatırımda telekomünikasyon, sigorta ve bankacılık en öndeki üç sektör; diğer sektörler arasında ise perakende öne çıkıyor.
6. Nihai tüketici ile temas B2C şirketlerin yatırım odaklarını B2B şirketlerininkinden farklılaştırıyor.
7. Rekabetin daha çok diğer sektördeki firmalardan veya girişimci firmalardan (start-up) geleceği düşünülüyor.
8. Dijital değişim için CIO/CTO (Chief Information Officer / Chief Technology Officer) pozisyonu yerini korurken; yeni görev tanımlarına da ihtiyaç var. Dijital değişimden sorumlu C seviye görevlendirmeleri (Chief Digital Officer - CDO) hızla yapılıyor. CMO’lardan da (Chief Marketing Officer) dijital değişim rolünü üstlenmeleri bekleniyor.
9. Şirketlerde dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar arasında yetkinlik eksikliği, strateji eksikliği, güvenlik sorunları ve güçlü bir ticari sonuca bağlanamaması ilk sıralarda yer alıyor.

## 40 Genel Değerlendirme

## 42 Özel Bölüm: Bankacılık Sektörü Değerlendirmesi

## 54 Anketimize katılan CEO'lara teşekkürlerimizle..

## 58 Yazarlar ve Proje Ekibi

## 59 Kaynaklar





Cansen Başaran-Symes  
Yönetim Kurulu Başkanı,  
TÜSİAD

Dijitalleşme; üretim metotlarından müşteri beklentileri ve dağıtım kanallarına kadar bir şirketin iş yapış süreçlerinde hemen her şeyi değiştiriyor. Şirketler dijitalleşme sayesinde, bilginin üretimi ve işlenmesinden, karar alma süreçlerine ve yeni pazarlara erişime kadar birçok alanda büyük kazanımlar sağlıyor. Bu avantajlar şirket performansının iyileştirilmesi ve şirket hedeflerine ulaşılmasında, en önemlisi de rekabet gücünün artırılmasında kritik rol oynuyor. Tüm bu gelişmeler sanayiye de yeni bir evreye taşıyor.

Bu nedenle dijital ekonomi TÜSİAD'ın çalışma programında ana konulardan birisi olarak yer alıyor. TÜSİAD bünyesindeki çalışmalar dijital ekonomi ile doğrudan veya dolaylı ilişkide olan sanayi 4.0, bilgi toplumuna dönüşüm ve STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) eğitimi konularını da içeriyor.

İş dünyasını yakından etkileyen dijital ekonomide yaşanan gelişmeler üzerine yapılan çalışmalarla, yeni teknoloji kullanımını ve şirketlerin rekabetçiliğini desteklemeyi; teknoloji ve inovasyonda yetkinliğimizin artırılmasını hedefliyoruz.

TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GfK ortaklığında gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, dijital değişim süreci Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin CEO'larının gözünden ele alınıyor. Üst düzey yöneticilerin görüşleri bizce kritik önemde çünkü kurumsal ölçekte dijitalleşme stratejilerinin sürdürülebilir şekilde hayata geçmesi için konunun şirket tepe yönetimlerinin sürekli gündeminde olması gerektiğine inanıyoruz. Yöneticilerin değişimi yönetmesi ve şirketlerini müşterilerinin değişen beklentilerinden daha hızlı dönüştürebilme yetenekleri şimdi her zamankinden daha önemli.

Bu çalışmada ortaya konan bulguların kurumların dijital değişim sürecine katkı sağlamasını diliyorum.

Saygılarımla,

**Cansen Başaran-Symes**  
Yönetim Kurulu Başkanı, TÜSİAD



# SAMSUNG



Tansu Yeğen  
Başkan Yardımcısı,  
Samsung Electronics  
Türkiye

Dünyada dijital değişime yön veren öncü şirketlerden biri olarak ürün ve çözümlerimiz ile kurumların iş yapış şekillerini değiştiriyor, verimliliklerini artırıyoruz. Mobil teknolojiler, nesnelerin interneti, sanal gerçeklik ve yapay zeka teknolojilerine yönelik yatırım ve çalışmalarımız ile dijital değişime en üst seviyede katkı vermeye devam ediyoruz.

Ülkemizde dijital değişimin itici gücü konumunda olan yeni girişimleri, global programımız ile destekliyor ve yaratılan katma değerın tüm dünyaya yayılmasına aracılık ediyoruz. Gerçekleştirdiğimiz araştırmalar ve yayınladığımız raporlar ile global ve yerel dinamikleri anlamaya çalışıyor ve bilgi birikimimizi paylaşarak pazara ışık tutuyoruz.

TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GfK'nın işbirliği ile bu sene ilki gerçekleştirilen "Türkiye'nin CEO'larının Dijital Değişim Gündemi" çalışması kapsamında Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren önde gelen 58 şirketin üst düzey yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirdik.

Böyle bir çalışma ile CEO'ların gözünden dijital değişimi algılamayı ve sizlerle paylaşmayı amaçladık. Yola çıktığımızda;

- Dijital değişimin CEO'lar için ne ifade ettiğini,
- Dijital yatırımların hangi alanlara yapıldığını,
- Organizasyonlarda dijital değişimde kimlerin rol aldığını ve hangi profillerin ön plana çıkacağını,
- Değişim sürecinin nasıl yönetildiğini, hangi aşamada olduğu ve değişimin önünde görülen engelleri,
- Dijital değişim ile hangi fırsatları gördüklerini

anlamayı hedefledik. Çalışmanın sonuçları Türkiye CEO'larının dijital değişim konusunda ortak fikirde oldukları ve farklılaştıkları alanları gözler önüne seriyor.

Dijital değişime inanan şirketlerimiz ve bu şirketlerin üst düzey yöneticileri ile beraber bu yolculukta birlikte olmanın heyecan ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu vesile ile çalışmamıza katılan tüm üst düzey yöneticilere bizimle görüşlerini paylaştıkları ve Türkiye'deki Dijital Değişim gündemini ortaya koymamıza katkıda bulundukları için teşekkür ediyoruz.

Önümüzdeki yıllarda da tekrarlamayı planladığımız Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı çalışmasını keyifle okumanızı diliyorum.

Saygılarımla,

**Tansu Yeğen**  
Başkan Yardımcısı, Samsung Electronics Türkiye







Tolga Yaveroğlu  
Danışmanlık Hizmetleri  
Lideri,  
Deloitte Türkiye

TÜSİAD, Samsung Electronics ve GfK işbirliği ile gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, Deloitte olarak etkisinin ve hızının algıladığımızdan çok daha fazla olacağına inandığımız dijital değişimi, Türkiye'nin önde gelen CEO'larının görüşleri ve global bulgularla birlikte değerlendirme fırsatı bulduk.

Dijital değişim şirketlerin; yeni ve hızla gelişen teknolojinin olanaklarını kullanarak stratejilerini, operasyonlarını ve insan kaynaklarını çıkarı açacak şekilde yeniden düşünmelerini gerektiriyor.

Bu nedenle günümüzün liderleri:

- Kendi ekosistemlerini ve organizasyonlarını yeniden kurguluyor;
- İş modellerini, ürünlerini, hizmetlerini ve müşterilerine yaşattıkları deneyimi yeniden tanımlıyor;
- Paydaşları ile daha etkin bir şekilde ilişki kurmak ve inovatif yetkinlikleri geliştirmek için kullandıkları araç kümesini yeniden oluşturuyorlar.

Dijital anlamda inovatif müşteriler ile çalışırken bu şirketlere ilişkin altı ortak özellik olduğunu gözlemledik: Bu şirketler tasarım odaklı bakış açısı ile iş yapan inovatif ekipler oluşturup yetkinlikler geliştirerek yıkıcı gelişim yaratan fikirler yaratıyor. Dijitalleşmenin teknolojiden çok öte bir felsefe olduğunu anlamış ve bütün organizasyonu tedarikten teslimata dijital olarak gözden geçirerek bu süreçlerde dijitalleşmenin faydalarını değerlendirmiş bulunuyorlar. Çok güçlü ekosistem oyuncularına haline geliyorlar. Bu şirketler aynı zamanda yıkıcı düşünüyorlar. Hızlı karar alma ve uygulama becerilerine sahipler. Son olarak bu şirketlerin hepsi müşteri odaklı çalışıyorlar.

Dijital olgunlaşmayı hedefleyen şirketler bu temel noktaları doğru bir şekilde oturttuklarında kendi yıkıcı avantajlarını buluyor. Global pazarlarda dijital teknolojilerin tek başına dijital değişimi getirmede, doğru kültür, hedefler, altyapı ve süreçler ile dijital teknolojilerin yaratıcı kullanımlarını birleştirerek çalışanların yeni iş modelleri geliştirmeleri ile bu sürecin başarılı olabileceği anlaşılmış durumda. Bu pazarlarda çok daha uzun zamandır süregelen bu gelişmeler belirli bir pazar olgunluğunu da beraberinde getiriyor. Dijital kanallardan gelen ciro yüzdesi, dijitala ayrılan yatırım yüzdesi, dijital stratejinin net ve anlaşılır olması, CDO görevlendirmesinin yapılması ve dijital olgunluk düzeyi ile ilgili değerlendirmeleri göz önüne aldığımızda; dijital değişim açısından, Türkiye'nin henüz yolun başında olduğunu ancak CEO'ların gözünden de hızla gelişeceğini gösteriyor.

Saygılarımla,

**Tolga Yaveroğlu**  
Danışmanlık Hizmetleri Lideri, Deloitte Türkiye





Fulya Durmuş  
Tüketici Deneyimleri  
Genel Müdürü,  
GfK Türkiye

Dijital değişimin özellikle tüketiciyi etkileyen boyutları pazarlama dünyasının olduğu kadar elbette bizim de gündemimizde. Bu alanda pazar dinamiklerini, tüketici ihtiyaçlarını, fırsat alanlarını ve eğilimleri araştırıyoruz, ölçümlüyoruz. Ancak, Türkiye'ye yön veren kurumların kaçınılmaz dijitalleşme döngüsüne tam olarak ne derece adapte olduklarını, geleceğe dönük yaklaşımlarını, yatırım ve beklentilerini araştırıp anlamlandırmak TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GfK işbirliği ile hayata geçen bu araştırma ile mümkün oldu. Hedefimiz, Kurumsal Dijital Değişim'in Türkiye'deki durumuna açıklık kazandırabilmektir. Bu işbirliği sayesinde, CEO'lar ile yüz yüze görüşerek bize yol gösterici pek çok içgörü sağlayan sonuçlar elde ettik.

Son zamanlarda gerçekleştirmekte olduğumuz dijital değişim ile ilişkili tüm araştırmalara baktığımızda, Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı araştırmasında ortaya çıkan bazı bulguları düşündürücü bulduğumuzu belirtmek isteriz. Son bir yılda satılan 13 Milyon'a yakın cep telefonunun %94'ünün akıllı telefon olması, online kullanıcıların yarısından fazlasının "ihtiyaç duydukları tüm ürün ve hizmetleri internet üzerinden satın alabileceklerini" belirtmeleri, online ödemelerin hızla arttığını ve mobil ödemelerin "fırtına öncesi sessizlik" dönemine girdiğini düşünecek olursak, Türkiye'deki her şirketin net bir dijitalleşme stratejisi olması gerektiğini düşünüyoruz. Mobil Ödemeler, Akıllı Evler, Nesnelerin İnterneti ve İnternet Tüketim Alışkanlıkları konularında son bir yıl içerisinde sektörlerden gelen araştırma taleplerindeki anlamlı artışı da göz önünde bulundurarak, Türkiye'deki dijital değişimin önümüzdeki yıllarda nasıl evrildiğini ölçümleyebilmek ve yorumlayabilmek için şimdiden heyecan duyuyoruz.

**Fulya Durmuş**  
Tüketici Deneyimleri Genel Müdürü, GfK Türkiye



# Araştırma Profili

'Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı' araştırması kapsamında, 29 Eylül 2015 ile 15 Ocak 2016 tarihleri arasında 58 şirketin üst düzey yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

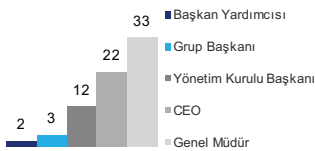
## Çalışmaya katılan sektörler



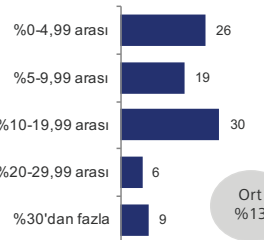
## Kurum profili



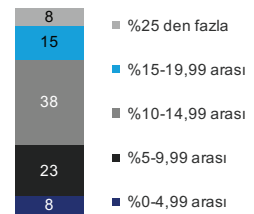
### Görev



### Vergi öncesi net kar



### Finans sektörü verimlilik oranı



# Yönetici Özeti

TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GfK'nın işbirliği ile ilk kez gerçekleştirilen "Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı" çalışması Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren, önde gelen 58 şirket üst düzey yöneticisinin, şirketlerinin dijital değişimi nasıl algıladıklarını, nelere odaklandıklarını ve değişim sürecini nasıl yönettiklerini anlamayı amaçlıyor.

Dijital değişimi; dijital, sosyal, mobil ve yeni teknolojileri kullanarak, müşterilere ve ekosisteme değer yaratacak, iş süreçlerini geliştirecek ve tüm şirketin yetkinliklerini artıracak yeni iş yapış ve yeni düşünüş şekillerine geçiş süreci olarak tanımlıyoruz. Dijital değişim; tüketicilerin, müşterilerin, şirketlerin, değer zincirlerinin, sektörlerin, hatta içinde bulunduğumuz ekosistemin alışlagelen değişim hızından çok daha farklı biçimde değişime maruz kalmasıdır. Bu değişim şirketlerin;

- stratejilerinde,
- iş modellerinde,
- ürün ve hizmetlerinde,
- müşterilerine yaşattıkları deneyimde,
- süreçlerinde,
- organizasyonel yapılanmalarında,
- karar alma mekanizmalarında,
- kullandıkları teknoloji altyapılarında ve
- kurdukları işbirliklerinde

kendini gösteriyor.

Araştırma neticesinde şu bulgular öne çıkıyor:

- Kurumlarda, dijital olgunluk ve dijital strateji arasında önemli bir korelasyon olduğu görülüyor. Bu kapsamda net ve anlaşılır dijital stratejiye sahip olmanın öneminin, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketler tarafından net bir şekilde anlaşıldığını görüyoruz. Nitekim katılımcılar, "stratejinin net ve anlaşılır olmasını" kurumsal dijital değişimin başarısında en önemli etken olarak görürken, dijital olgunlaşmanın önündeki en önemli engeli de "stratejinin eksikliği" olarak belirtiyorlar.
- Dijital değişim, Türkiye'de üst düzey yöneticiler tarafından destekleniyor. Katılımcıların %90'ı dijital değişim sürecinin liderliğinin üst düzey yöneticiler tarafından üstlenildiğini belirtiyor. Şirketlerin %40'a yakını sürece teknoloji birimleri tarafından liderlik edildiğini, %20'si ise gelecekte de bu birimlerin liderlik etmesini planladıklarını belirtiyor.
- Ancak, Türkiye'de dijital değişim henüz bütün bir resim olarak ele alınmıyor; organizasyonel birimler (silolar) içerisinde birbirinden bağımsız olarak geliştirilen ve yönetilen inisiyatifler çerçevesinde yürütülüyor. Şirketler münferit teknolojilere operasyonel bir odak ile yatırım yapıyorlar.
- Tüketici taleplerinin sektörler üzerinde farklı beklentiler yaratması sebebiyle, dijital teknolojilerin sağlaması beklenen fayda, sektörel bazda farklılaşıyor. B2C şirketlerin yatırım odakları, nihai tüketiciler ile doğrudan temas etmeleri sebebiyle, B2B şirketlerininkinden oldukça farklılaşıyor.
- Telekomünikasyon ve Finansal Hizmetler sektörleri dijitalleşmeyi sadece önceliklendirmekle kalmayıp yatırımlarının önemli bir bölümünü dijitalleşmeye ayırıyorlar.

Dijital değişim, hangi sektörde olursa olsun, Türkiye’deki üst düzey yöneticiler arasında farkındalığın yüksek olduğu bir konu olarak karşımıza çıkıyor ve bu sahiplenme kurumsal anlamda gerçek bir değişim dönemi yaşayacağımıza işaret ediyor.

Dijital değişimde önemli bileşenlerden olan dijital kanallarda elde edilen ciro, dijital strateji, dijital değişimi yöneten C seviye rolün doldurulması, dijital olgunluk düzeyi ve dijital yatırımlar dikkate alındığında, önümüzdeki dönem için Türkiye ekonomisi ve Türk iş dünyasını heyecan verici gelişmelerin beklediğine inanıyoruz.

### Dijital değişim göstergeleri

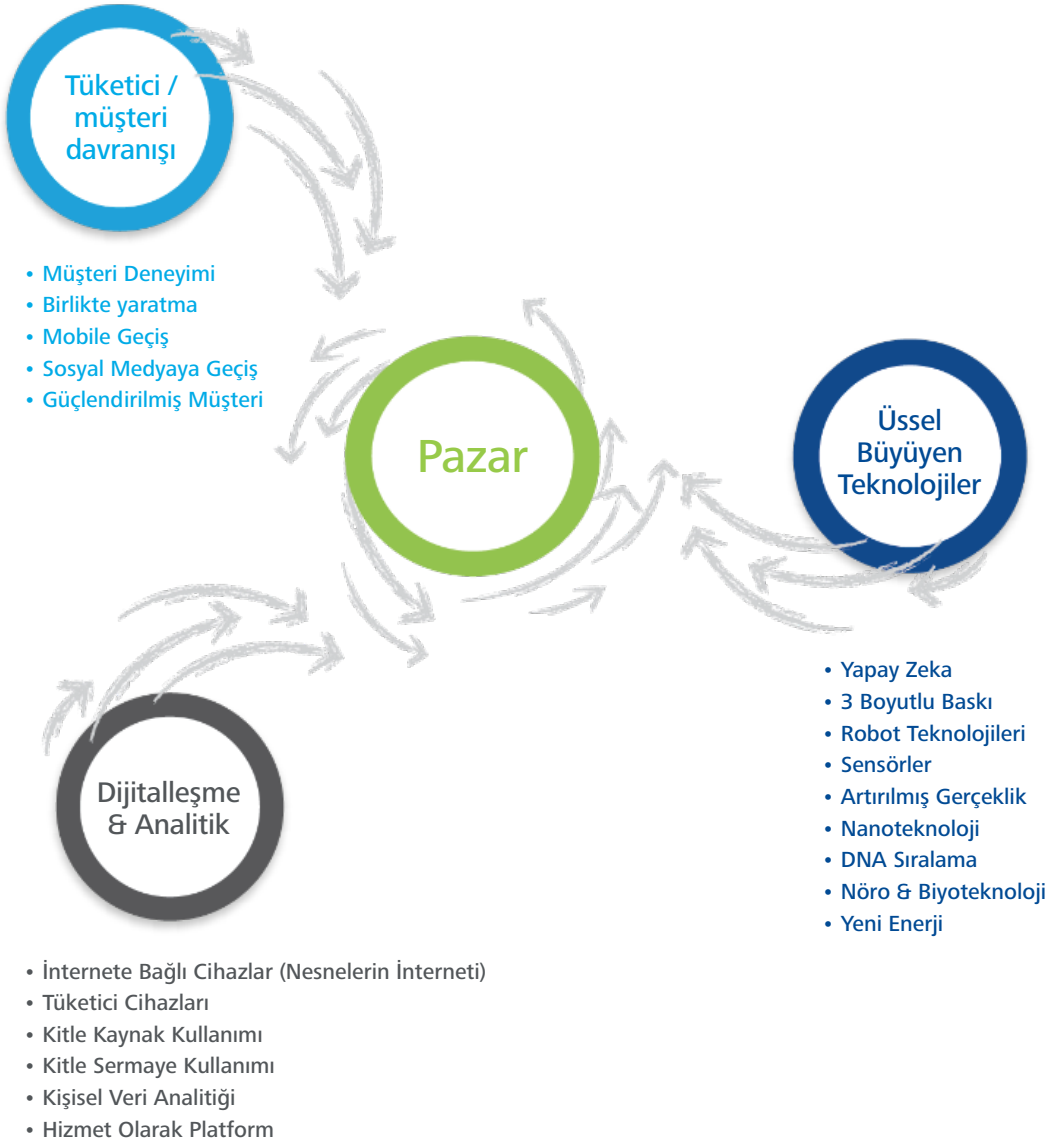
Dijital Kanallardan Gelen Ciro Yüzdesi	Net Dijital Strateji	Dijital Değişime Liderlik Eden C Seviye Yönetici Varlığı	Olgunluk Düzeyi	Dijital Yatırım Yüzdesi
%11	%66	%38	Giriş %7 Gelişen %59 Olgun %34	%27

- Dijital Kanallardan Gelen Ciro Yüzdesi, şirketlerin cirolarının yüzde kaçının e-ticaret, mobil uygulamalar vb. dijital kanallardan geldiğine ilişkin göstergedir. Bankalar için mevduat ve kredilerin dijital kanallardaki yüzdesini ifade etmektedir. Katılımcılar için ciro yüzdesi ortalaması %11 olarak ortaya çıkmaktadır.
- Net Dijital Strateji, dijital stratejinin net ve anlaşılır olmasına ilişkin göstergedir. Katılımcıların %66’sı “dijital stratejinin net ve anlaşılır olması” ifadesine kesinlikle katıldıklarını/katıldıklarını belirtmiştir.
- Dijital Değişime Liderlik Eden C Seviye Yönetici Varlığı, CDO tanımına uyan bir yönetici profilinin bulunmasına ilişkin göstergedir. Katılımcıların %38’i bu tanıma uygun bir yönetici olduğunu belirtmiştir.
- Olgunluk Düzeyi, dijital olgunluk seviyesi algısına ilişkin göstergedir. C seviye yöneticilerin kendi şirketlerini dijital teknoloji ve yetkinliklerle değişimini tamamlamış ideal organizasyona kıyasla 1-10 skalasında nerede gördükleri sorulduğunda %7’si kendisini giriş seviyesinde (1-3), %59’u kendisini gelişen seviyede (4-6), %34’ü ise kendisini olgun seviyede (7-10) değerlendirmiştir.
- Dijital Yatırım Yüzdesi, şirketlerin yatırımlarının yüzde kaçının dijitalle yapıldığına ilişkin göstergedir. Katılımcıların dijitalle yaptıkları yatırımlar ortalamada %27 seviyesindedir.

# Dijital değişim şirketler için neyi ifade ediyor?

Günümüz dünyasında şirketler; değişen tüketici ve müşteri davranışları, teknolojinin ilerleme hızı ve artan dijitalleşme ile birlikte iş modellerini, ürün ve hizmetlerini, müşterilerine yaşattıkları deneyimi ve iş yapış şekillerini sorguluyorlar. Bu etkileşim içinde oyunun kurallarını değiştiren veya kuran şirket olmak için değişiyorlar ve beraberinde içinde bulundukları ekosistemi de değiştiriyorlar. Dijital değişimin ayak sesleri; sektör ayrımı olmaksızın, büyüklük ve olgunluk farkı gözetmeden kendini gösteriyor. Ve bu sadece bir başlangıç...

## Dijital değişimi tetikleyen faktörler



Kaynak: Deloitte



Günümüzün dijital dünyası; bilgiye, ürünlere ve hizmetlere pek çok kanal aracılığıyla çok kısa süre öncesine kadar hayal edemediğimiz ölçüde ve hızda erişim sağlıyor. Şirketler, müşterilerin kullandığı pek çok kanal, araç ve temas noktasında marka imajlarını bütünsel bir yaklaşımla sunarak, sürekli bir marka deneyimi sağlama konusunda yoğun bir baskı hissediyor. Bunun yanı sıra daha önceleri toplanması ve işlenmesi mümkün olmayan pek çok veri, artık şirketlerin kolayca erişebileceği analitik araçlar ile işlenebiliyor. Şirketler iş yapış şekillerine ve müşterilerine dair topladıkları büyük veriyi anlamlandırarak hem kendi operasyonlarını hem de pazarı daha iyi anlamının ve rakiplerine karşı bu yolla avantaj sağlamanın peşinde. Geldiğimiz nokta, şirketlerin dijital stratejilerinin daha iyi karar alabilen şirketler yaratma yolunda önemli bir adım olduğunu gösteriyor.

Birkaç yıl önce düşünülenin aksine dijital değişimin sadece yeni teknolojilerin adaptasyonu, yeni bir satış kanalının açılması veya sosyal medya etkileşimi anlamına gelmediğinin herkes farkına varmış durumda. Akıllı telefon ve tablet gibi artık hayatımızın vazgeçilmez parçası haline gelen araçların sosyal medya, mobil uygulamalar, bulut uygulamaları ve gelişmiş analitik yetkinlikler gibi trendler ile birleşmesi tüketicilere günlük satın alma aktivitelerini gerçekleştirirken kullanabilecekleri sınırsız bilgiye erişim sağlıyor. Bu noktada dijital değişim ile birlikte düşünülen sadece yeni bir web sitesi yapmak veya e-ticaret platformu oluşturmanın çok ötesinde. Dijital değişim, yıkıcı teknolojilerin şirketlerin DNA'sına işlenmesini ifade ediyor ve tüketiciden çalışana, tedarikçiden müşterilere herkesin deneyimlerinin iyileştirilmesini içeren bir olgu olarak karşımıza çıkıyor.

#### Dijital değişimin getirdikleri:

Dijital değişim şirketlerin; yeni ve hızla gelişen teknolojinin olanaklarını kullanarak stratejilerini, operasyonlarını ve insan kaynaklarını çığır açacak şekilde yeniden düşüncelerini gerektiriyor. Bu nedenle günümüzün liderleri:

- Kendi ekosistemlerini ve organizasyonlarını yeniden kurguluyor;
- İş modellerini, ürünlerini, hizmetlerini ve müşterilerine yaşattıkları deneyimi yeniden tanımlıyor;
- Paydaşları (müşterileri, tedarikçileri, iş ortakları ve çalışanları) ile daha etkin bir şekilde ilişki kurmak ve inovatif yetkinlikleri geliştirmek için kullandıkları araç kümesini yeniden oluşturuyorlar.

TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GfK'nın ortak çalışmasıyla, bu dijital değişim döneminde Türkiye'deki şirketlerin kendilerini nasıl konumladıklarını ve bu süreçte nasıl yaklaştıklarını anlamak amacıyla bir anket gerçekleştirdik. Bu anket sonucunda, Türkiye'deki şirketlerin yurtdışındaki şirketlerden ve birbirlerinden nasıl farklılaştıklarını ve nerede örtüşüklerini inceleme fırsatı bulduk.

# Türkiye’de dijital değişimin ayak sesleri yükseliyor

Araştırma kapsamında ortaya çıkan 9 bulgu dijital değişimin başladığına, ayak seslerinin yükseldiğine ve hızla yol alacağına işaret ediyor. Türkiye’de dijital değişim döngüsüne ilişkin Geleceği Hayal Et, Hayata Geçir ve İşlet aşamalarında satır başları şu şekilde:



Kaynak: Deloitte

### Araştırma kapsamında ortaya çıkan 9 ana bulgu

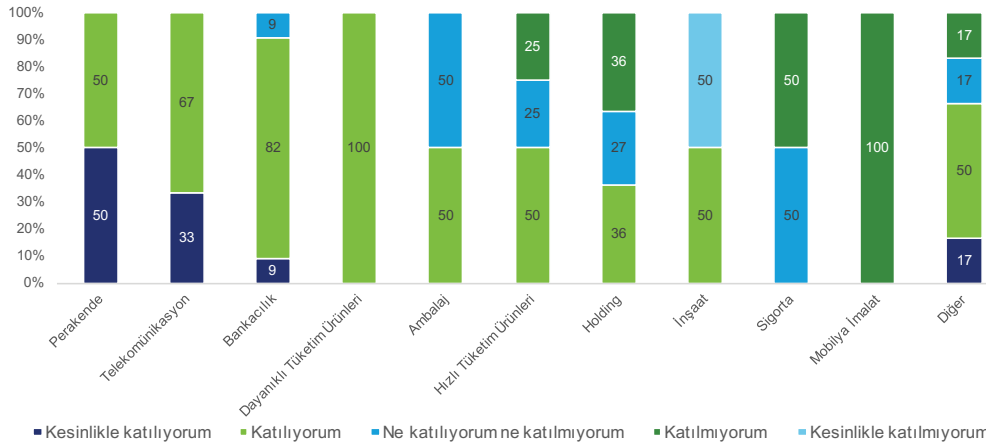
Geleceği hayal et	Hayata geçir	İşlet
<p><b>1.</b> Dijital stratejinin net ve anlaşılır olması, dijital olgunluk seviyesi ve şirketin içinde bulunduğu sektör ile yüksek oranda ilişkili</p> <p><b>2.</b> Dijital değişimi teşvik eden sebepler verimlilik artışı ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek olarak seçilirken farklılaşma, inovasyon ve yeni gelir kaynaklarının yaratılması henüz teşvik potasında değerlendirilmiyor.</p> <p><b>3.</b> Makroekonomik faktörler, yetenekli insan kaynağı ve dijital teknolojiler en önemli şirket dışı gelişmeler olarak ortaya çıkıyor.</p>	<p><b>4.</b> Dijital teknolojilerin operasyonel verimlilik ile veri ve veri analitiği alanlarında öncelikli değer yarattığı düşünülüyor.</p> <p><b>5.</b> Dijital alanlara yatırımda telekomünikasyon, sigorta ve bankacılık en öndeki üç sektör; diğer sektörler arasında ise perakende öne çıkıyor.</p> <p><b>6.</b> Nihai tüketici ile temas B2C şirketlerin yatırım odaklarını B2B şirketlerinininkinden farklılaştırıyor.</p>	
		<p><b>7.</b> Rekabetin daha çok diğer sektördeki firmalardan veya girişimci firmalardan (start-up) geleceği düşünülüyor.</p> <p><b>8.</b> Dijital değişim için CIO/CTO (Chief Information Officer / Chief Technology Officer) pozisyonu yerini korurken; yeni görev tanımlarına da ihtiyaç var. Dijital değişimden sorumlu C seviye görevlendirmeleri (Chief Digital Officer - CDO) hızla yapılıyor. CMO'lardan da (Chief Marketing Officer) dijital değişim rolünü üstlenmeleri bekleniyor.</p> <p><b>9.</b> Şirketlerde dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar arasında yetkinlik eksikliği, strateji eksikliği, güvenlik sorunları ve güçlü bir ticari sonuca bağlanamaması ilk sıralarda yer alıyor.</p>



## Dijital stratejinin net ve anlaşılır olması, dijital olgunluk seviyesi ve şirketin içinde bulunduğu sektör ile yüksek oranda ilişkili.

Araştırmamızın sonuçları, Türkiye’deki şirketlerin kurumun net ve anlaşılır bir dijital stratejisinin olmasının önemini anladıkları yönünde önemli sinyaller veriyor. Katılımcılar kurumsal dijital değişimin başarılı olabilmesi için en önemli etkenin stratejinin net ve anlaşılır olması olduğunu belirtiyor. Araştırmamıza katılan her üç şirketten ikisi net ve anlaşılır bir dijital stratejileri olduğunu düşünürken, her beş şirketten biri net ve anlaşılır bir dijital stratejilerinin olmadığını belirtiyor. Bankacılık, Telekomünikasyon, Perakende, Dayanıklı Tüketim Ürünleri sektörlerindeki şirketlerin dijital stratejilerinin oluşturulması ve anlaşılır hale getirilmesi konusunda yol aldıkları görülüyor. Diğer yandan şirketlerin dijital olgunluklarını değerlendirmek için, C seviye yöneticilerin kendi şirketlerini dijital teknoloji ve yetkinliklerle değişimini tamamlamış ideal organizasyona kıyasla 1-10 skalasında nerede gördüklerini anlamaya çalıştık. Değerlendirmeler üç grupta yer aldı: giriş seviyesi (1-3), gelişen seviye (4-6), olgun seviye (7-10). C seviye yöneticiler dijital olgunluklarını değerlendirdiklerinde, sektörler arasında ciddi farklar olmakla birlikte, şirketlerin %34’ü kendisinin olgun seviyesinde, %59’u gelişen seviyede, %7’si ise giriş seviyesinde olduğunu belirtiyor.

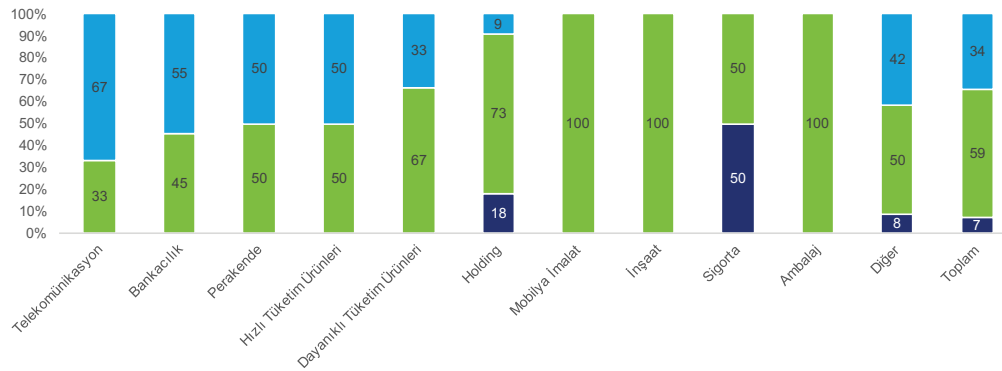
**Kurumun dijital stratejisinin net ve anlaşılır olması, sektörel dağılımının %'si**



Diğer: Havalimanı İşletmeciliği, Enerji, Tekstil, Lojistik, Demir Çelik, Bilişim, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Gayrimenkul, Otomotiv, Basın/Medya, Genel Endüstri ve Ticaret

**Soru:** Şimdi size okuyacağım ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı söyler misiniz? “Kurumumuzun dijital stratejisi net ve anlaşılırdır.”  
**Tek cevap**  
**Baz:** 58

**Sektörlerin dijital olgunluk dağılımının %'si**



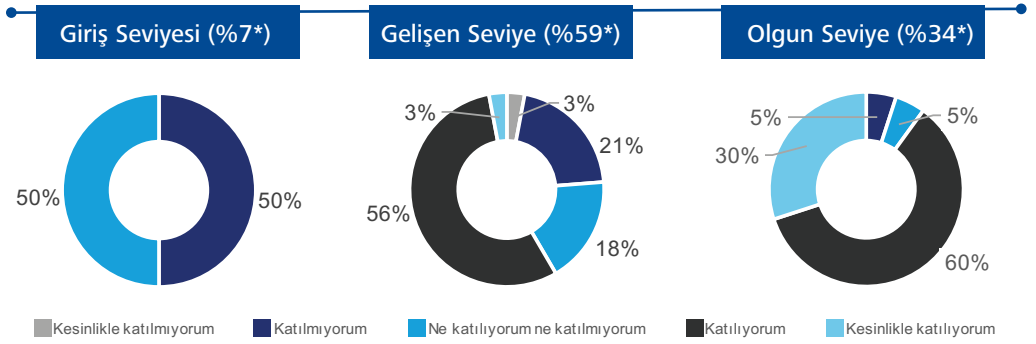
■ Giriş seviyesi (1+2+3) ■ Gelişen seviye (4+5+6) ■ Olgun seviye (7+8+9+10)

**Soru:** Şirketinizin dijital olgunluk seviyesinin hangi aşamada olduğunu 1 ile 10 arasında bir değer vererek söyler misiniz?

**Baz:** 58

Deloitte University Press ve MIT Sloan Management Review ortaklığında 2015 yılında gerçekleştirilen Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation araştırması sonuçlarına göre dijital olgunluk seviyesi gelişimlerinin erken safhalarında olan firmaların yalnızca %15'i organizasyonlarının net ve anlaşılır bir dijital stratejisinin bulunduğunu iletiyor. Buna karşın bu oran dijital olgunluğu daha yüksek firmalarda %80 seviyelerine ulaşıyor. Türkiye'deki şirketlere bakıldığında dijital olgunluk seviyesi gelişiminin giriş safhasında bulunan hiçbir şirket, bünyesinde net ve anlaşılır bir dijital stratejinin tanımlanmış olduğunu belirtmiyor. Diğer yandan olgun şirketler %90 oranında net ve anlaşılır bir dijital stratejinin kurum içerisinde tanımlandığını ve iletişiminin yapıldığını iletiyor. Dijital olgunluk ve dijital strateji arasında önemli bir korelasyon olduğu görülüyor.

#### Net ve anlaşılır dijital strateji – dijital olgunluk ilişkisi



**Soru:** Şimdi size okuyacağım ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı söyler misiniz? "Kurumumuzun dijital stratejisi net ve anlaşılırdır" Tek cevap

**Baz:** 58

\* Ankete katılan kurumların dijital olgunluk seviyesine göre yüzdesel dağılımı

"Büyük düşün, küçük başla ve hızla ölçeklendir" yaklaşımının egemen olduğu dijital dünyada dijital stratejinin net olması şirketlerin hızlı hareket etmeleri için olmazsa olmaz unsurlardan biridir.

Ankete katılan şirket yöneticilerine dijital teknolojileri en iyi kullanan firmalar sorulduğunda alınan yanıtlar şu on şirketi işaret ediyor (alfabetik sırayla): Akbank, Boyner, Garanti Bankası, Hepsiburada, Migros, Sahibinden.com, Turkcell, Türk Hava Yolları, Vodafone, Yemek Sepeti.



## Dijital değişimi teşvik eden sebepler verimlilik artışı ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek olarak seçilirken farklılaşma, inovasyon ve yeni gelir kaynaklarının yaratılması henüz teşvik potasında değerlendirilmiyor.

Dijital değişime teşvik eden sebeplere bakıldığında, verimliliği artırmak (%17) ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek (%16) tüm seçenekler arasında ön plana çıkıyor.

Seçimlerin sıralamasına baktığımızda, en önemli sebep olarak ise verimliliği artırmak (%21), rekabet avantajı (%19), müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek (%19) ile karlılık (%12) ilk dört seçenek olarak ortaya çıkıyor.

Dijital değişimin en çarpıcı örneklerinin sıklıkla verildiği farklılaşmak, ürün inovasyonu, yeni gelir fırsatlarının yaratılması, yeni pazarlara penetrasyonun artırılması ve pazara girme hızının artırılması ise dijital değişime teşvik eden sebepler arasında etkili seçenekler olmaktan uzak kalıyor.

2014 yılında Samsung Electronics ve GfK tarafından küçük ve orta büyüklükteki şirketlerle yapılan araştırmada; ilerleyen dönemlerde iş dünyasında önem kazanacak konuların arasında benzer şekilde maliyetlerin kontrol altına alınması (%66), müşteri odaklı yaklaşım (%49) ve dünya ekonomisi (%40) ön plana çıkıyor.

### Kurumları dijital değişime teşvik eden en önemli sebepler

	1. En önemli	2. En önemli	3. En önemli	4. En önemli	5. En önemli
Verimliliği Artırmak					
Rekabet Avantajı					
Müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek					
Karlılık					
Müşteri Bağlılığı & Yeni Müşteri Kazanımı					
Karar verme sürecini optimize etmesi					
Farklılaşmak					
Yeni gelir fırsatlarının yaratılması					
Sosyal Medya Gücü					
Pazara girme hızını artırması					
Ürün inovasyonu					
Yeni pazarlara penetrasyon sağlanması					

■ En çok tercih edilen ■ İkinci en çok tercih edilen ■ Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Dijital değişime teşvik eden sebeplerden en önemli 5 tanesini seçer misiniz? En önemli ilk 5'ini kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 5- En az önemli anlamına gelmektedir.) Sıralama tek cevap

**Baz:** 58

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.

# CEO Bakışı\*

"Dijital değişimi yapmış şirketler kendini farklılaştıran çevik şirketler haline gelecektir."

Erkan Akdemir  
CEO, Türk Telekom Bireysel İş Birimi

➤ "Kaçınılmaz ve pozisyonlanmamızı doğru yapmamız gereken bir alan."

Pelin Akın  
Yönetim Kurulu Üyesi, Akfen Holding A.Ş.

"Dijital değişim; şirketlerin hayatını kolaylaştırır ve hızlandırır."

Uğur Bozluoğlu  
İcra Kurulu Başkanı, Bozlu Holding A.Ş.

➤ "Müşteri deneyimini mükemmelleştirerek, karı maksimize edeceğim yol dijitalleşmeden geçtiği için dijital değişim birinci önceliğimdir."

Meral Eredenk Kurdaş  
Genel Müdür, AvivaSA Emeklilik Ve Hayat A.Ş.

"Öyle bir değişimden geçiyoruz ki hiçbir şey eskisi gibi olmayacak. Bunun sürükleyicisi de dijital dönüşümdür."

Galya Frayman Molinas  
Başkan, Coca Cola Meşrubat Pazarlama Danışmanlık Sanayi ve Tic. A.Ş.

➤ "Müşterimize daha yakın olabilmek için dijital değişim önemlidir."

Ronald Grünberg  
Yönetim Kurulu Üyesi,  
BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

"Kesintisiz müşteri deneyimi şirketlerin vazgeçilmez stratejisidir, bu da ancak dijital dönüşümle birlikte olabilir."

Bülent Gürçan  
Genel Müdür, Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.

➤ "Dijital değişim ciddi bir fırsat yaratarak önümüzdeki 10 sene içerisinde şirketlerin pazar potansiyelini değiştirecektir. Önümüzdeki 5 yıl dijital değişim izlenmeli ve iş modelleri irdelenmeli."

Ergun Hepvar  
Genel Müdür, Olmuksan International Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.

"Dijital değiş ya da yok ol."

Osman Okyay  
Başkan, Kale Grubu Şirketleri

➤ "Bir şeyi dijitalle dönüştürmektense o kültürü içimize almaya çalışıyoruz. Dijital süreçler şirketlerin olmazsa olmazıdır."

Ahmet Özer  
Yönetim Kurulu Üyesi, Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.

"Bugüne göre mukayese ettiğimiz zaman çok hızla artan bir ivme ile ana işimizin ayrılmaz bir parçası olacaktır."

Dr. Tamer Saka  
İcra Kurulu Başkanı, Kibar Holding A.Ş.

➤ "Önce mobil, sadece dijital, her şey müşteri için."

Kaan Terzioğlu  
CEO, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.

"Dijital değişim, yeni teknolojilerin şirketlerin pazarlamadan insan kaynaklarına, satıştan muhasebeye, teminden lojistiğe tüm süreçlerine bir bütün olarak entegre edilerek müşterilere en rekabetçi yeni deneyim, ürün ve hizmetler sunabilmesidir."

Gökhan Tezel  
Genel Müdür, Aygaz A.Ş.

➤ "Dijital dönüşüm eğitim sistemindeki sınıf atlamaya benzer."

Cem Tüfekçi  
Yönetim Kurulu Üyesi (İcradan Sorumlu),  
Traçim Çimento San. ve Tic. A.Ş.

"Canlı ve/veya 'elektrik tüketen tüm cihazların' birbirine bağlanacağı tek mecra dijital ortam olacak."

Mustafa Ünal  
Yönetim Kurulu Başkanı, Verusa Holding A.Ş.

➤ "Kaçınılmaz bir değişim"

Şükrü Ünlütürk  
Yönetim Kurulu Başkanı, Sun Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

\*Soyada göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı



## Makroekonomik faktörler, yetenekli insan kaynağı ve dijital teknolojiler en önemli şirket dışı gelişmeler olarak ortaya çıkıyor.

Makroekonomik faktörler (%28) ve yetkin (yetenekli) insan kaynağı (%19) şirket dışı gelişmeler arasında en önemli iki etken olarak ortaya çıkarken dijital teknolojiler (%16) üçüncü sırada kendine yer buluyor. Nanoteknoloji, robotlar ve enerji gibi teknolojiler ise henüz sıralamada üst sıralarda yer alamıyor.

Nanoteknoloji, robotlar ve enerji gibi teknolojiler özellikle telekomünikasyon ve dayanıklı tüketim sektörlerinde üst sıralara tırmanıyor.

Mevzuata ilişkin konular, şirketlerin gördükleri bir diğer önemli dış gelişme olarak öne çıkıyor.

Her seviyede yetenekli/yetkin insan kaynağı bulabilmek, şirketler için kilit bir dış gelişme olarak ortaya çıkıyor. Dijitalleşme sürecinde, odaklanmaları gereken faaliyetlerin başında görünüyor.

### Şirketler için en önemli dış gelişmeler

	En önemli	Önemli	En az önemli
Makroekonomik faktörler			
Yetkin/Yetenekli insan kaynağı			
Mevzuata ilişkin konular			
Dijital teknolojiler			
Sosyoekonomik faktörler			
Teknolojiler - nanoteknoloji, robot, enerji			
Globalleşme			
Jeopolitik faktörler			
Başka yok			

■ En çok tercih edilen ■ İkinci en çok tercih edilen ■ Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Yukarıdaki dış gelişmelerden hangileri sizin için önemlidir? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 3- En az önemli anlamına gelmektedir.) Sıralama tek cevap

**Baz:** 58

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.



## 4

## Dijital teknolojilerin operasyonel verimlilik ile veri ve veri analitiği alanlarında öncelikli değer yarattığı düşünülüyor.

Araştırmaya katılan şirketlerin, dijital teknolojilerin değer yarattığı alanları şu şekilde sıraladığını görüyoruz: En çok tercih edilen operasyonel verimlilik (%22) ile veri ve veri analitiği (%22) açık ara en önemli olarak değerlendirilirken, müşteri deneyimi (%16) ile stratejik karar vermenin (%12) önem atfedilen alanlar arasında yer aldığı görülüyor.

### Dijital teknolojilerin en çok değer yarattığı alanlar

	En önemli	Önemli	En az önemli
Operasyonel verimlilik			
Müşteri deneyimi			
Veri ve veri analitiği			
Stratejik karar verme			
Marka ve imaj			
Yenilikçilik kapasitesi			
Kaynak ve tedarik zinciri yönetimi			
Yeteneği bulma, geliştirme ve elde tutma			
İç ve dış işbirliği			

■ En çok tercih edilen ■ İkinci en çok tercih edilen ■ Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Dijital teknolojilerin kurumunuz için size okuyacağım alanlarda ne derece değer yarattığını söyler misiniz? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 3-En az önemli anlamına gelmektedir)? Her ifadeye bir puan veriniz.

**Baz:** 58

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.

Diğer taraftan, 2015 yılında Deloitte University Press ve MIT Sloan Management Review ortaklığında gerçekleştirilen Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation araştırmasında dijital değişimin değer yaratan en önemli alanları arasında sayılan yenilikçilik kapasitesinin, Türkiye'de henüz değer yaratma alanı olarak önceliklendirilmediğini görüyoruz.

Önceliklendirilen alanlara baktığımızda bakış açısının adım adım (incremental) iyileşme yönünde olduğunu, dijitalleşmenin başka bir boyutu olan yıkıcı (disruptive) değişim alanında henüz değer yaratılabileceğinin öngörülmediğini söylemek mümkün.

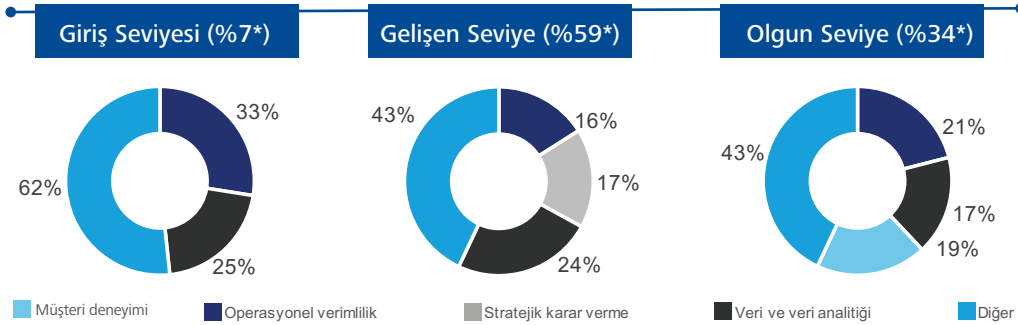
Mevcut kaynak ve kanalları daha verimli kullanarak teknolojik gelişim sağlamak adım adım iyileşme olarak değerlendiriliyor. Adım adım iyileşme mevcut kanallar içerisinde yeni müşterilerin bağlılığını artırmak ve yeni müşteri kazanmak yönünde yapılan değişiklikleri kapsayabileceği gibi, mevcut kaynak ve süreçlerin yönetiminde verimlilik artışı sağlamaya yönelik alınan aksiyonları da içeriyor. Adım adım iyileşmenin arkasında yatan temel mantık, mevcut iş yapış şekillerinin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Buna karşın ürün inovasyonu sağlamak, yeni gelir fırsatları yaratmak ve farklılaşmak yönünde atılan adımlar yenilikçilik kapasitesini artırmaya yönelik olmaları açısından yıkıcı olarak görülüyor. Yıkıcı değişimin mevcut iş yapış şekilleri üzerinde yıkıcı etkiler bırakması ve bu iş yapış şekillerini farklılaştırmaya zorlaması adım adım iyileşme ile temel farklılaşma noktasıdır. Dijitalleşmenin daha çok adım adım değişim sağlayan nedenler ile istenmesi ve bunun uzun vadede yıkıcı teknolojilerden gelecek potansiyel tehditlere karşı önemli bir risk oluşturduğu görülüyor.

Global trendlerde dijitalleşmenin operasyonel verimlilik ve müşteri deneyimleri alanında değer yaratmasının dijital stratejinin önemli bir amacı olarak görüldüğü ortaya çıkıyor. Türkiye’ye bakıldığında ise, sonuçların şirketlerin hedef müşteri kitleleri, olgunluk seviyeleri ve sektörleri bazında önemli ölçüde farklılıklar gösterdiği öne çıkıyor.

Deloitte University Press ve MIT Sloan Management Review ortaklığında 2015 yılında gerçekleştirilen Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation araştırması sonuçlarına (Global anket sonuçları) göre, dijital olgunluk gelişimi erken seviyelerde olan şirketlerin strateji yerine teknolojiye odaklanmalarının oldukça sık görülen bir problem olduğunu gösteriyor. Biz de Türkiye’deki şirketleri dijital değişime teşvik eden nedenleri yıkıcı ve artan değişime teşvik eden etkenler olarak karşılaştırdığımızda, daha az olgun şirketlerin daha adım adım iyileşme alanlarında fayda gördüğü dikkat çekiyor.

Global sonuçlarda olduğu gibi Türkiye’deki sonuçlarda da olgunluk seviyesi gelişiminde erken seviyelerde olan şirketlerin stratejiye odaklanmak yerine teknolojiye odaklanmalarının sık karşılaşılan bir problem olduğu görülüyor. Olgunluk seviyesi düşük olan şirketlerin dijitalleşmeden fayda gördükleri alanların başında operasyonel verimlilik ve veri analitiği konuları bulunmasına karşın, olgunluk seviyesi arttıkça diğer alanlardaki faydaların da resme dahil olduğu görülüyor. Olgun düzeydeki firmalarda müşteri deneyimi veri ve veri analitiğinin önüne geçiyor.

#### Dijital teknolojilerin en çok değer yarattığı alanlar



Diğer unsurunun seviye bazlı açılımı

Giriş Seviyesi: Stratejik karar verme, müşteri deneyimi; marka ve imaj; yenilikçilik kapasitesi; kaynak ve tedarik zinciri yönetimi

Gelişen Seviye: Yeteneği bulma, geliştirme ve elde tutma; müşteri deneyimi; marka ve imaj; yenilikçilik kapasitesi; kaynak ve tedarik zinciri yönetimi

Olgun Seviye: Yeteneği bulma, geliştirme ve elde tutma; stratejik karar verme; marka ve imaj; yenilikçilik kapasitesi; kaynak ve tedarik zinciri yönetimi

**Soru:** Dijital teknolojilerin kurumunuz için size okuyacağım alanlarda ne derece değer yarattığını söyler misiniz? En önemli ilk 3’ünü kendi içinde sıralar mısınız?

(1- En önemli, 3-En az önemli anlamına gelmektedir)? Her ifadeye bir puan veriniz.

**Baz:** 58

\* Ankete katılan kurumların dijital olgunluk seviyesine göre yüzdesel dağılımı

# CEO Bakışı\*

➤ "Küresel dünyada yer almak ve rekabet edebilir bir refah toplumu yaratmak için dijital değişim artık temel koşul. Bunu sağlayacak teknoloji hazır ve ulaşılabilir durumda, ancak toplumun tüm bileşenleri; devlet, eğitim kurumları, şirketler ve bireyler dijital yaşamı bir kültür olarak benimsedikleri vakit dijital dönüşüm sağlandı diyebileceğiz."

C. Müjdat Altay  
İcra Kurulu Başkanı, Netaş

➤ "Kar, nakit akışı ve verimlilik için en önemli yapılması gereken şey dijital değişimdir."

Ahmet Akın  
Yönetim Kurulu Üyesi, Akın Holding A.Ş.

➤ "Dijital değişim; sade ve pratiktir. Aynı zamanda hayatı kolaylaştırır. Verimliliği ve zamandan tasarrufu sağlarken, verinin kayıtlı olmasından dolayı ölçülebilir ve güvenilirdir."

Evrin Aras  
Yönetim Kurulu Başkanı & CEO,  
Aras Kargo Yurtiçi ve Yurtdışı Taşımacılık A.Ş.

➤ "Dijital değişim ve gelişim kaçınılmaz. Hangi sektör olursa olsun işi en verimli yapabilmenin yolu dijital değişimin sağlanmasından geçiyor."

Burak Başarır  
İcra Kurulu Başkanı, Coca-Cola İçecek A.Ş.

➤ "Arçelik A.Ş. olarak dijital dönüşümü; yeni iş alanlarında büyümenin ve operasyonel mükemmelliğin sağlanmasında anahtar olarak görüyoruz. Demografik, teknolojik ve çevresel gelişmeleri yakından izleyerek dijital dönüşüm için yatırımlarımıza devam ediyoruz."

Hakan Bulgurlu  
Genel Müdür, Arçelik A.Ş.

➤ "Dijital dönüşüm gayrimenkul sektöründe rekabet avantajı açısından şirketler için kritik önem taşıyor. Ancak etkisi kurumlar ile sınırlı değil; bireysel ve kurumsal müşterilerimize sunduğumuz ürün ve hizmetler, özel ve çalışma hayatı tarzı noktasında dijital dönüşümün getirdiği, sunduğu yeniliklerden sonuna kadar faydalaniyor."

Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan  
İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi,  
Nurol Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

➤ "Var olmak ve sürdürülebilir büyüme için dijital değişim kaçınılmazdır."

Ahmet Dördüncü  
CEO, Akkök Holding A.Ş.

➤ "Dijital teknolojiyi içtenleştirmeden rekabet gücünüzü kaybedersiniz."

Faruk Ekinci  
Yönetim Kurulu Eş Başkanı, Ekinciler Holding A.Ş.

➤ "Dijital değişim; bundan sonraki varlık nedeni ve sürdürülebilir rekabet."

Esin Güral Argat  
Yönetim Kurulu Üyesi, Gürallar Grubu

➤ "Dijital değişim şirketlerin kaçınılmaz mutasyonudur."

Dr. Önder Halisdemir  
İcra Kurulu Başkanı, Ağaoğlu Şirketler Grubu

➤ "Dijital dönüşüm ile rekabet avantajı yaratmak."

Erkan Kafadar  
İcra Kurulu Üyesi, Borusan Holding A.Ş.

➤ "Teknolojiyi etkin bir araç olarak kullanmak ve dönüşümü hızlandırmak amacıyla e-dönüşüm süreç metodolojisini 10 yıl önce başlattık. Gelişen teknolojiler ve iş modelleri doğrultusunda 'dijital yolculuğa' devam ediyoruz."

Dr. Erdal Karamercan  
CEO, Eczacıbaşı Topluluğu

➤ "Vodafone olarak Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomik ve toplumsal kalkınmasının dijitalleşmeden geçtiğine inanıyor, Kasım 2013'te ilan ettiğimiz 'Dijital Dönüşüm Hareketi' adlı stratejik programımızla bu dönüşüme liderlik etmek istiyoruz."

Gökhan Ögüt  
CEO, Vodafone Türkiye

➤ "Dijitalleşme; şirketlerin zorunlu olarak yatırım yapmaları gereken bir alan, bunun gerisinde kalınması düşünülemez."

Özgür Şimşek  
Yönetim Kurulu Üyesi, Eren Holding A.Ş.

➤ "Müşteri profili ve değişimi göz önüne alındığında firmaların hem bugünden farklı hem de rakiplerinden farklı olabilmesi ancak dijital değişimle mümkündür."

Dr. Süha Taşpolatoğlu  
CEO, Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.

➤ "Çalışanları, markaları ve iş yapma yöntemlerini dijitalleştirerek karar verme sürecini basitleştirip hızlandırmak."

Tankut Turnaoğlu  
CEO, P&G Tüketim Malları Sanayi A.Ş.

➤ "Dijital değişim gelecektir. İnsanlığın ulaştığı bu akıl seviyesi ve onunla yaratılan dijital teknolojiler daha az kaynaklı daha fazla mutluluğu ve yaşam seviyesini insanlığa verecek. Bizim insanlarımız da bunu hak ediyor."

Muharrem Yılmaz  
Yönetim Kurulu Başkanı, Sütaş Grubu

\*Soyada göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

## 5

Dijital alanlara yatırımda telekomünikasyon, sigorta ve bankacılık en öndeki üç sektör; diğer sektörler arasında ise perakende öne çıkıyor.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin 2015 yılında yaptıkları yatırımların ortalamada %27'sini dijital alanda (örneğin internet, mobil yazılım, donanım) yaptığı görülüyor. Özellikle bankacılık, sigorta ve telekomünikasyon sektörlerinin ağırlıklı yatırım yaptığı görüyoruz. Bu üç sektörün dijital alanlara yaptıkları yatırımların ortalaması %55 iken, bu sektörler dışındaki sektörlerin yaptıkları yatırımların ortalaması ise %16 mertebesinde kalıyor.

#### Dijital alanda yapılan yatırımlar



**Soru:** Yatırımınızın % kaçını dijital alanda yapıyorsunuz? (örneğin internet, mobil yazılım, donanım vb.)

**Baz:** 58

Diğer: Havalimanı İşletmeciliği, Enerji, Tekstil, Lojistik, Demir Çelik, Bilişim, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Gayrimenkul, Otomotiv, Basın/Medya, Genel Endüstri ve Ticaret

Perakende sektörünün dijitalleşmeyi öncelikli konular arasında görmesine rağmen, perakende şirketlerinin yatırımlarının en fazla %40'ını dijitalle ayırdığını görüyoruz. Benzer bir şekilde, tüketim\* sektöründe bütün şirketler dijitalleşmeye yapılan yatırımların önemli olduğunu iletirken, bu şirketlerin %90'ı toplam yatırımlarının en fazla %20'lik bir kısmını dijitalleşmeye ayırmıştır.

#### Dijital alanda yapılan yatırımların %'sine göre sektörel dağılım

Dijital alanda yapılan yatırımların %'si	Tüketim*	Telekomünikasyon	Finansal Hizmetler	Perakende	Üretim
0-10 arası	54%			17%	50%
11-30 arası	36%	34%	46%	67%	50%
31-50 arası			15%	17%	
51'den fazla	9%	67%	38%		

**Soru:** Yatırımınızın % kaçını dijital alanda yapıyorsunuz? (örneğin internet, mobil yazılım, donanım vb.)

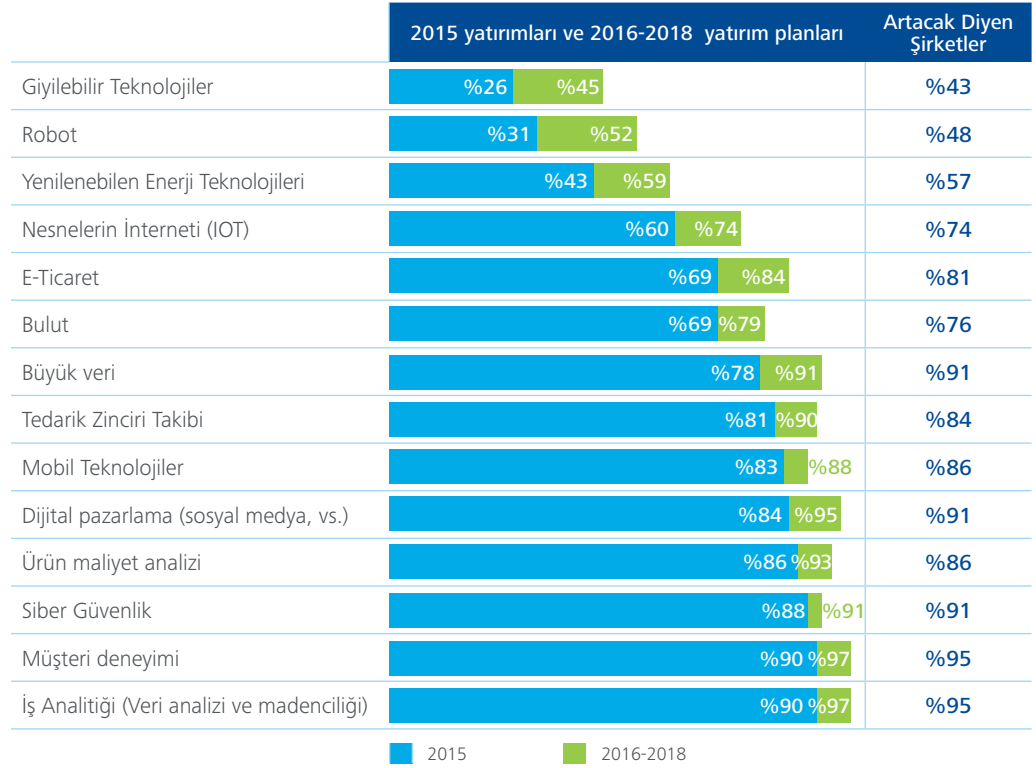
**Baz:** 58

**Not:** Yuvarlamalardan ötürü ilgili kolonlardaki yüzdelerin toplamı %100'e denk gelmemektedir.

\* Hızlı tüketim ürünleri, dayanıklı tüketim ürünleri, tekstil vb.

Net belirlenmiş bir dijital strateji kapsamında dijital yatırımlar yapmaya başlayan şirketler için en önemli soru, yatırımlarda nelere odaklanmak gerektiğidir. 2015 yılında Deloitte University Press ve MIT Sloan Management Review ortaklığında gerçekleştirilen Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation araştırmasında yer verildiği üzere global sonuçlar gösteriyor ki, şirketlerin olgunluk seviyesi arttıkça sosyal, mobil, analitik ve teknolojik yatırımlar eş ölçüde ele alınıyor. Türkiye özelinde bakıldığında da sonuçlar bu bulgu ile tutarlı görünüyor. Giyilebilir teknolojiler, robot yatırımları ve yenilenebilir enerji teknolojileri dışındaki bütün teknolojik yatırım alanlarında şirketlerin mevcut durumda bir takım yatırımları olduğunu ve önümüzdeki yıllarda yatırımlarını artırmayı planladıklarını görüyoruz.

**Dijital teknoloji alanlarına yatırım yapan şirketlerin %'si -  
iki sene içinde yatırım yapacak şirketlerin %'si**



**Soru:** Yukarıda yer alan tablodaki teknolojik alanlardan bu yıl hangilerine yatırım yapıyorsunuz? Önümüzdeki 2 yıl hangilerine yatırım yapacaksınız? Hangi alanlara yapacağınız yatırımları artıracaksınız? Çoklu cevap  
**Baz:** 58

Global trendlere bakıldığında, dijital olgunluk gelişimi daha erken seviyede olan şirketlerin daha operasyonel bir odak ile münferit teknolojilere yatırım yapmakta olduğu dikkat çekiyor. Türkiye’deki şirketlere bakıldığında da erken olgunluktaki şirketlerin en fazla yatırım yaptığı alanlar içerisinde müşteri deneyimi, tedarik zinciri takibi ve siber güvenlik olduğu göze çarpıyor. Önümüzdeki dönemlerde daha fazla yatırım yapılacağı söylenen alanlara bakıldığında ürün maliyet analizi ardından en fazla yatırım artışı beklenen alan tedarik zinciri takibi olarak seçilmiştir. Bu şirketler halen yatırımlarını görünürlük ve izlenebilirlik amaçlı önceliklendiriyor.

#### En çok yatırım yapılan teknolojik alanlar

	Giriş Seviyesi	Gelişen Seviye	Olgun Seviye
Müşteri deneyimi	12%	9%	9%
Tedarik Zinciri Takibi	12%	8%	8%
Siber Güvenlik	12%	9%	8%
Dijital pazarlama (sosyal medya, vs.)	8%	8%	9%
Mobil Teknolojiler	8%	8%	9%
Yenilenebilir Enerji Teknolojileri	8%	5%	4%
İş Analitiği (Veri analizi ve madenciliği)	8%	9%	9%
Bulut	8%	7%	7%
Büyük veri	8%	8%	8%
Ürün maliyet analizi	8%	9%	8%
Nesnelerin İnterneti (IOT)	4%	6%	7%
E-Ticaret	4%	6%	9%
Robot	4%	4%	2%
Giyilebilir Teknolojiler	0%	2%	4%

**Soru:** Yukarıda yer alan tablodaki teknolojik alanlardan bu yıl hangilerine yatırım yapıyorsunuz? Çoklu cevap

**Baz:** 58

### Mobil ve 4.5G'nin Getirecekleri

Nisan ayı başında hayata geçen 4.5G teknolojisi ile ülkemizde dijitalleşme etkisinin daha da hızlı artması beklenmektedir. Bir hizmet ya da ürünün sağladığı değer, kendisi ne kadar mobil ise o ölçüde artmaktadır. Yakın döneme kadar bir ürünün mobil bağlantısının sağlanması için gerekli maliyet, sağlanan ek faydanın üzerinde kalmakta idi. Ancak özellikle mobil genişbant teknolojilerindeki ilerlemeler neticesinde artık bireylerin ve kurumların ötesinde tüm nesne ve cihazlar birbirleri ile yüksek hızlarda veri alışverişi yapabilecek seviyede bağlanabilmektedirler. Tıpkı Metcalfe'in Kanununda (bir ağın değerinin kendisine bağlı bulunan kullanıcıların sayısı ile doğru orantılı olarak katlanarak artması) olduğu gibi, nesneler mobil ortamda birbirlerine bağlandıkça sağlamış oldukları faydanın değeri de yükselerek artmaktadır.

4.5G teknolojisi değerlendirildiğinde akla ilk olarak mobil şebekelere daha yüksek hızlarda erişim olanağı gelmektedir. 4.5G LTE Advanced teknolojisi kullanılmakta olan şebekelerde gerçekleşen tipik indirme hızları 3G HSPA+ teknolojisine göre yaklaşık 7 kat, yükleme hızları ise 8-9 kat daha fazladır. Ancak 4.5G teknolojisinin sağlamış olduğu önemli katkı erişim hızlarındaki artış ve bekleme (latency) sürelerindeki kısalmadan çok, artan kapasite ve verimli frekans kullanımı sayesinde megabit başına maliyetin önemli ölçüde düşmesidir. Mobil genişbant bağlantılarının başta maliyetleri nedeniyle daha önce kullanılması makul olmayan birçok cihazda kullanılmaya başlanması ile birlikte nesnelerin interneti, bulut bilişim ve büyük veri uygulamaları çok daha hızlı bir şekilde günlük hayatımıza nüfuz etmeye başlayacaktır.

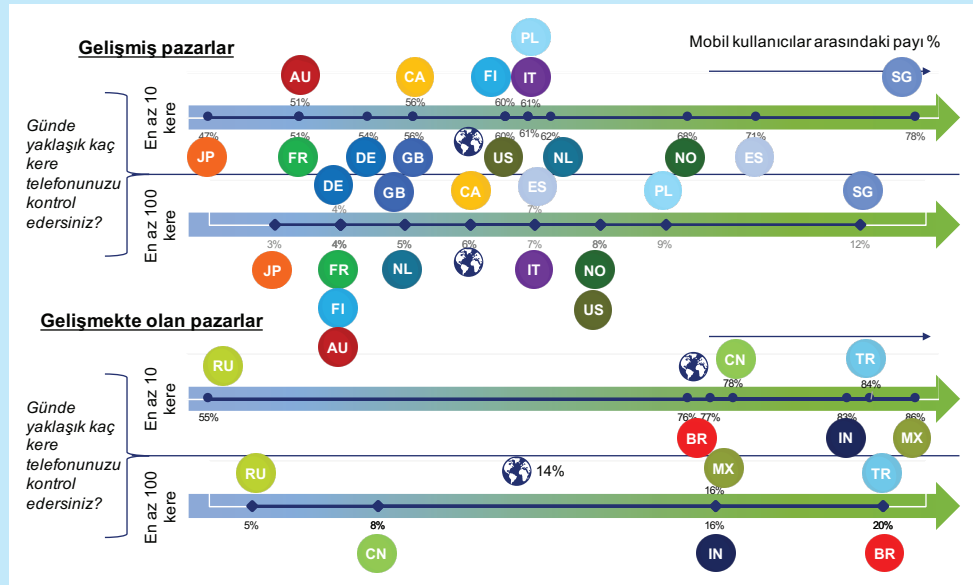
Mobil Teknoloji	İndirme Hız Aralığı	Örnek Uygulamalar
3/3.5G – UMTS/HSPA	768K – 1.5 Mbps	E-mail, VoIP, araç takip sistemleri
	1.5 Mbps – 3 Mbps	Müzik, SD Video
	3 Mbps – 6 Mbps	Dosya paylaşımı, IPTV
	6 Mbps – 10 Mbps	Online oyun, Video on Demand
4/4.5G – LTE	10 Mbps – 25 Mbps	Telesağlık, Uzaktan görüntülü eğitim, HD IPTV, Saha teknisyenleri için artırılmış gerçeklik
	25 Mbps – 50 Mbps	HD video güvenlik
	50 Mbps +	(Çoklu) Video konferans, Uzaktan super-computing, 4K Ultra HD IPTV, Eş-zamanlı veri toplama, Eş-zamanlı görüntülü tıp/muayene, Optimize edilmemiş uygulamalar, Akıllı trafik akışı altyapısı

Mobil genişbant yaygınlığının toplum üzerindeki etkileri üç ana başlıkta toplanabilir:

- Ekonomik etkiler; yüksek hızlı genişbant erişimi olmayan kesimlerin ekonomiye kazandırılması, artan verimlilik, yeni pazarlara erişim, yenilikçi girişim ekosisteminin gelişmesi, vb.
- Sosyal etkiler; kamu hizmetlerine daha hızlı erişim, sağlık ve eğitim hizmetlerinin yaygınlığının artması, kültürel ve sosyal zenginliklere erişimin artması, vb.
- Çevresel etkiler; daha verimli enerji tüketimi, etkin atık yönetimi, vb.

Deloitte'un hazırladığı bir çalışmaya göre 4G mobil genişbant yatırımlarının GDP üzerindeki çarpan etkisi 2.9x, istihdam üzerindeki etkisi de 14.7x'dir.<sup>1</sup> Bir başka ifadeyle mobil genişbant altyapısı için harcanan her doların ekonomiye yaklaşık üç dolarlık katkısı olmakta, her milyon dolarlık yatırım da 15 yeni iş alanı yaratmaktadır.

Ülkemizde hanelerin yaklaşık sadece yarısında kişisel bilgisayar bulunurken, hane başına en az bir mobil telefon düşmektedir. Mobil genişbant hızlarının 4.5G sayesinde sabit genişbant ile kıyaslanabilir hale gelmesiyle, yüksek hızda genişbant erişimi olmayan birçok kesimin sosyo-ekonomik aktivitesinin ve ekonomiye entegrasyonunun hızla artacağı öngörülmektedir. Erişiminin yaygınlığına ek olarak, ülkemizde mobil cihazların kullanım yoğunluğu da dikkat çekmektedir. Sosyal medya ve mobil iletişimin, Türkiye'nin sosyal dokusuna diğer ülkelere oranla daha fazla nüfuz etmiş olduğu ve kullanıcıların önemli bir kesiminde bağımlılık haline geldiği gözlemlenmektedir. Örneğin Deloitte'un 2015 yılında yaptığı bir araştırmaya göre gün içinde telefonunu en fazla kontrol eden ikinci tüketici topluluğu Meksika'nın ardından Türkiye'dedir.<sup>2</sup> Türkiye'de akıllı telefon bağımlısı kullanıcıların yüzde 90'ı uyandıktan sonra 15 dakika içinde telefonlarını kontrol etmekte, %71'i her gün en az bir fotoğraf çekmekte, %46'sı ise yine her gün oyun oynamaktadır.



Kaynak: Deloitte Global Mobil Kullanıcı Anketi 2015

AU: Avustralya, CA: Kanada, FI: Finlandiya, PL: Polonya, IT: İtalya, SG: Singapur, JP: Japonya, FR: Fransa, DE: Almanya, GB: Birleşik Krallık, US: Amerika Birleşik Devletleri, ES: İspanya, NL: Hollanda, NO: Norveç, RU: Rusya, CN: Çin, BR: Brezilya, MX: Meksika, TR: Türkiye, IN: Hindistan

<sup>1</sup> <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-impactof4g-101914.pdf>

<sup>2</sup> Deloitte Global Mobile Consumer Survey, 2015



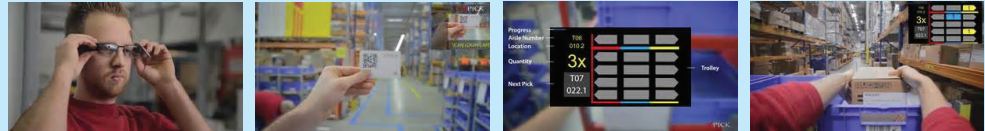
Mobil cihazlarına bu denli düşkün bir tüketici topluluğu için 4.5G teknolojisinin sunacağı yenilikçi ve katma değerli fırsatların adaptasyon hızının yüksek olacağı öngörülmektedir. Bu da ülkemizde mobil ürün ve hizmetlerin potansiyelinin ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir.

Üretim tarafında ise birçok yeni teknolojinin, mobil genişbandın yaygınlaşması ile kullanımının artacağı ve sağladığı faydalarla kısa zamanda kurumların değer zincirleri içinde vazgeçilmez bir yer alacağı düşünülmektedir. Örneğin, tedarik zinciri alanında, bağlantı türüne göre 12 adet yenilikçi teknoloji ön plana çıkmaktadır:

1	Fizikselden Dijitale	1.1 Sensörler & Kontroller	1.2 Giyilebilir Ürünler	1.3 Artırılmış Gerçeklik	1.4 Bağlantılı İletişim
		Süreç ve bilgi akışlarını optimize etmek için çeşitli ortamlardaki farklı aksiyon ve etkileşimleri anında ölçen ve kontrol eden teknolojiler	Operasyonları zenginleştirmek için giyilebilir ve iletken elektronik araçları (bilgisayarlar, sensörler) içinde barındıran aksesuarlar	Bilgisayar tarafından oluşturulan çeşitli algısal giridlerle zenginleştirilen (genellikle görsel olarak) fiziksel, gerçek dünya unsurları	İnsanla makine veya makineyle makine arasındaki bağlantıyı sağlayan ve iletişimi otomatikleştiren teknolojiler – Edge Computing gibi
		2.1 Sinyal Donüşümü	2.2 Kognitif Bilişim	2.3 Görselleştirme ve POU Sağlama	2.4 Siber Güvenlik
		Dahili veya harici kaynaklardan (kurulu sistemler, sensörler, sosyal medya, vb.) bilgi elde etme ve toplama	Yeni nesil problemleri uyumlu, etkileşimli, tekrarlı ve bağlamsal olarak (bir insan gibi) çözen buna ek olarak da işlem gücü ile birleştiren bilişim	Belirli bir zamanda, belirli aksiyonlara yönelik içgörüler çıkarmak amacıyla verilerin görselleştirilmesinin veya sergilenmesinin yeni yolları	Bir ağdaki şirket bilgilerinin tüm cihazlar ve protokollerde izinsiz olarak kullanılmasına karşı koruma sağlama
2	Dijitalden Dijitale	3.1 Dijital Tasarım ve Simülasyon	3.2 Eklemeli Üretim	3.3 Geliştirilmiş Malzemeler	3.4 Kendi Kendine Çalışan Robotik
		Geniş bir dijital çevrede giderek artan kompleks dijital ürün tasarımları ve simülasyonlarını mümkün kılan yetkinlikler	Dijital üç boyutlu tasarım verisiyle maddelerin katmanlar halinde üst üste eklenerek bileşen üretme süreci (çıkarmalı üretim metodlarının aksine)	Değerlendirme altında bulunan uygulamalar için kritik olan özelliklerden daha üstün performans alabilmek için var olan materyallere yeni materyaller eklenme ve değiştirme	Dış etkenleri anlayan ve bu etkenlere tepki verirken yüksek seviyede otonomi ile çalışan ve görevleri icra eden robotik
		3.1 Dijital Tasarım ve Simülasyon	3.2 Eklemeli Üretim	3.3 Geliştirilmiş Malzemeler	3.4 Kendi Kendine Çalışan Robotik
		Geniş bir dijital çevrede giderek artan kompleks dijital ürün tasarımları ve simülasyonlarını mümkün kılan yetkinlikler	Dijital üç boyutlu tasarım verisiyle maddelerin katmanlar halinde üst üste eklenerek bileşen üretme süreci (çıkarmalı üretim metodlarının aksine)	Değerlendirme altında bulunan uygulamalar için kritik olan özelliklerden daha üstün performans alabilmek için var olan materyallere yeni materyaller eklenme ve değiştirme	Dış etkenleri anlayan ve bu etkenlere tepki verirken yüksek seviyede otonomi ile çalışan ve görevleri icra eden robotik
3	Dijitalden Fiziksele	3.1 Dijital Tasarım ve Simülasyon	3.2 Eklemeli Üretim	3.3 Geliştirilmiş Malzemeler	3.4 Kendi Kendine Çalışan Robotik
		Geniş bir dijital çevrede giderek artan kompleks dijital ürün tasarımları ve simülasyonlarını mümkün kılan yetkinlikler	Dijital üç boyutlu tasarım verisiyle maddelerin katmanlar halinde üst üste eklenerek bileşen üretme süreci (çıkarmalı üretim metodlarının aksine)	Değerlendirme altında bulunan uygulamalar için kritik olan özelliklerden daha üstün performans alabilmek için var olan materyallere yeni materyaller eklenme ve değiştirme	Dış etkenleri anlayan ve bu etkenlere tepki verirken yüksek seviyede otonomi ile çalışan ve görevleri icra eden robotik
		3.1 Dijital Tasarım ve Simülasyon	3.2 Eklemeli Üretim	3.3 Geliştirilmiş Malzemeler	3.4 Kendi Kendine Çalışan Robotik
		Geniş bir dijital çevrede giderek artan kompleks dijital ürün tasarımları ve simülasyonlarını mümkün kılan yetkinlikler	Dijital üç boyutlu tasarım verisiyle maddelerin katmanlar halinde üst üste eklenerek bileşen üretme süreci (çıkarmalı üretim metodlarının aksine)	Değerlendirme altında bulunan uygulamalar için kritik olan özelliklerden daha üstün performans alabilmek için var olan materyallere yeni materyaller eklenme ve değiştirme	Dış etkenleri anlayan ve bu etkenlere tepki verirken yüksek seviyede otonomi ile çalışan ve görevleri icra eden robotik

Örneğin, dünyanın önde gelen lojistik şirketlerinden biri depo operasyonlarında verimliliği arttırmak ve teslimatlarda yaşanan hata oranını azaltmak için giyilebilir teknoloji uygulamasına geçmiştir. Akıllı gözlük ve artırılmış gerçeklik (augmented reality)'den oluşan bir çözümü hayata geçiren şirket, depo çalışanlarını kağıt listeler ve el cihazlarından tamamen arındırarak ellerinin serbest kalmasını sağlamış, yaptıkları işlerdeki hata oranlarını düşürürken çalışma hızlarını artırmıştır.

Giydikleri akıllı gözlükler merkezi sistemlerle daima iletişimde kalarak yapılacak iş listesi, depo içinde aranan siparişe en hızlı ulaşım güzergahı gibi bilgileri çalışanlara anında göstermekte, hareketlerine yön vermektedir. Uygulanan çözüm sonrasında çalışan verimliliğin %25 arttığı görülmüştür.





## Nihai tüketici ile temas B2C şirketlerin yatırım odaklarını B2B şirketlerinininkinden farklılaştırıyor.

Nihai tüketici ile temas eden firmaların B2B firmalara kıyasla dijital pazarlama, mobil teknolojiler, müşteri deneyimi ve e-ticaret konularında daha fazla yatırım yaptığı görülüyor. Diğer taraftan B2B firmaların nesnelerin interneti (IoT), yenilenebilir enerji teknolojileri, iş analitiği, robot, tedarik zinciri takibi gibi alanlarda B2C firmalara kıyasla daha fazla yatırım yaptığı ortaya çıkıyor.

Nihai tüketici ile temas eden firmaların yatırım tercihleri tüketiciye her kanalda görünür olmak ve yakınlık sağlamak beklentileri ile de paraleldir. Tüketici ile temas eden şirketler içerisinde özellikle perakende sektöründeki şirketlerin kendilerine rakip olarak gelebilecek yeni oluşumların teknolojiden geleceğini düşünmesinin de etkisi ile e-ticaret yatırımlarının önceliklendirildiği görülüyor. E-ticaretin tüketici ile temas eden firmalarda daha fazla görülmesi her ne kadar tüketiciye her kanaldan ulaşmak amacıyla yatırımlar yapıldığını gösterse de, B2B firmaların tedarik ve satış portalları da birer e-ticaret ortamı olarak dijital trendlerden etkileniyor. Müşteri deneyimi kavramsal olarak sadece nihai tüketiciye yönelik bir olgu olmadığı için B2B şirketler ile olan ilişkilerde de müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması, müşterinin karar verme aşamalarını içeren müşteri yolculuğunun incelenmesi ve bu ihtiyaçlara en uygun sistemlerin tasarlanması ticari başarı için önem gösteriyor.

### En çok yatırım yapılan teknolojik alanlar

	B2B	B2X*-B2C
İş Analitiği (Veri analizi ve madenciliği)	11%	9%
Siber Güvenlik	11%	9%
Yenilenebilir Enerji Teknolojileri	10%	4%
Tedarik Zinciri Takibi	10%	8%
Ürün maliyet analizi	10%	9%
Nesnelerin İnterneti (IoT)	8%	6%
Büyük veri	8%	8%
Müşteri deneyimi	6%	10%
Bulut	6%	7%
Dijital pazarlama (sosyal medya, vs.)	5%	9%
Mobil Teknolojiler	5%	9%
Robot	5%	3%
Giyilebilir Teknolojiler	3%	3%
E-Ticaret	3%	8%

**Soru:** Yukarıda yer alan tablodaki teknolojik alanlardan bu yıl hangilerine yatırım yapıyorsunuz? Çoklu cevap

**Baz:** 58

**\*B2X:** Hem kurumsal hem müşteriye satış gerçekleştiren şirketler

# CEO Bakışı\*

"Dijital dünyaya ayak uyduramayan bir şirketin 'dışlanmış' hissiyatı yaşadığını düşünüyorum. Kendisi hissetmezse müşterileri mutlaka hissettirecektir."

Hulusi Acar  
CEO, Doğtaş Kelebek Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

➤ "Dijital dünyaya uygun yeni iş modelleri üretemeyecek şirketler ve meslekler yok olmaya mahkumdur."

Murat Akgiray  
Yönetim Kurulu Başkanı, Bimeks Bilgi İşlem ve Dış Tic. A.Ş.

➤ "Dijital dönüşümü başaramayanlar, gelecekte iş dünyasında olmayacaklar."

Erol Bilecik  
CEO, İndeks Bilgisayar Sistemleri Mühendislik San. ve Tic. A.Ş.

➤ "Dijital değişim kaçınılmaz. Dijitalleşmeyen şirketler ölmeye mahkum. Ne kadar çabuk o kadar iyi."

Barış Karakullukçu  
CEO, Mudo Satış Mağazaları A.Ş.

➤ "Hızlı olan öne geçiyor, bu yüzden hız bakımından dijital önemli. Hızlı olan kazanıyorsa, dijital olan kazanacak."

T. Murat Kolbaşı  
Yönetim Kurulu Başkanı,  
Arzum Elektrikli Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.

➤ "Dijitali kaçırsan bitersin."

Mehmet T. Nane  
Genel Müdür, CarrefourSA Carrefour  
Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş.

➤ "Dijital değişimi yorumlayamamak, algılayamamak, önümüzdeki 5-10 yıl için bulunduğu sektörde yok olma yoluna gitmek demektir."

Ö. Özgür Tort  
Genel Müdür, Migros Ticaret A.Ş.

➤ "Dijitalleşmeyen yok olur."

Nuri Öztaşkın  
Genel Müdür, Yataş Grup

➤ "Şirketlerin en büyük başarısızlık sebebi eskiden yaptığı doğruları çok uzun süre yapmayı sürdürmeleri."

Murat Özyeğin  
Yönetim Kurulu Üyesi, Fiba Group

➤ "Dijital değişim sadece internet şirketlerini değil bütün köklü şirketleri etkileyecek. Madencilikten tekstile kadar. Bunu bugünden net gören ve aksiyon alan rekabet sıralamasında yükselecektir."

Mehmet N. Pekarun  
Sanayi Grup Başkanı, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

➤ "Arz ve talebi hızla birleştiren kazanacak, geç olanlar kaybedecek."

Dr. Yük. Müh. Mustafa Sanı Şener  
İcra Kurulu Başkanı, TAV Havalimanları Holding A.Ş.

➤ "Dijital değişim: Oyunun kuralları değişti; adapte ol ya da yok ol."

Dr. Deran Taşkiran  
Genel Müdür, Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.

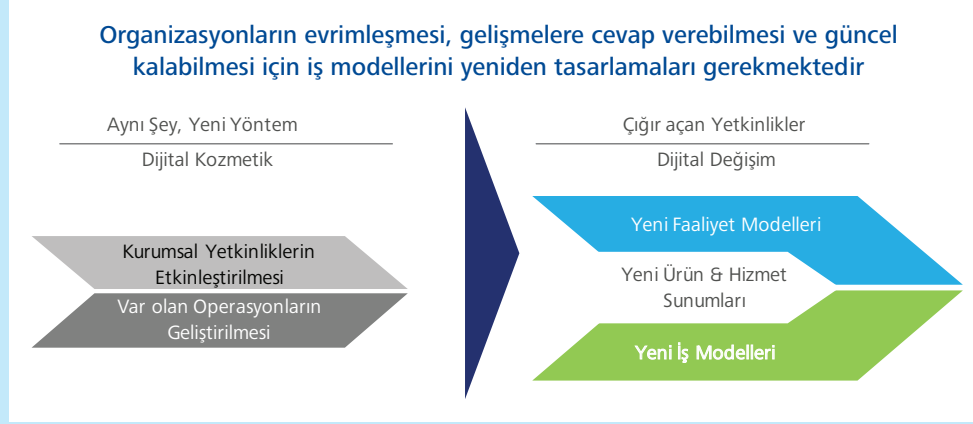
➤ "Dijitalden kaçış yok."

Haydar Yenigün  
Genel Müdür, Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.

\*Soyada göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

## Adım Adım İyileştirme - Yıkıcı (Disruptive) Değişim

Yıkıcı değişim, yeni bir pazar ve değer zinciri yaratarak var olan pazar ve değer zincirlerinin yerine geçen, yerleşik pazar yapısında önemli değişiklikler yaratan değişime ilişkin bir terim olarak Clayton M. Christensen tarafından 1995 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Teorinin çıkış noktasında Christensen bu terimi, yeni müşteri kategorileri yaratmak suretiyle yeni pazarlar yaratan girişimci şirketleri tanımlamak için kullanmaktadır. Şirketlerin yerleşik rakipler tarafından hizmet verilmeyen müşterilere hizmet verebilme nedenleri, yeni teknolojilerin veya eski teknolojileri farklı şekillerde kullanan yeni iş modellerinin kullanılmasıdır. Buna karşılık, adım adım değişim var olan ürünlerin iyileştirilmesi yoluyla gerçekleşmektedir.



Bu konuda en sık verilen örnek kişisel bilgisayarların kendinden önce gelen büyük boyuttaki bilgisayarlara kıyasla nasıl bir yıkıcı değişim yarattığıdır. Önceleri yüksek maliyetler ve hacim nedeniyle sadece büyük şirketler ve üniversiteler tarafından alınabilen bilgisayarlar kişisel bilgisayarın gelişimiyle tüketicilere ulaşmış, yeni bir pazar oluşturmuştur.

Bir inovasyonun devrimsel nitelik taşıması her zaman yıkıcı değişim yaratacağı anlamına gelmiyor. Wikipedia'da verilmiş ve pek çok yerde alıntılanmış otomobil örneği de bize bunu gösteriyor. Otomobilin keşfi yıkıcı bir değişim yaratmamıştır. Fiyatların yüksekliği ve sadece elit kesimin faydalanabildiği bir ulaşım metodu olması sebebiyle at arabası pazarı otomobilin keşfinden sonra da uzun bir süre boyunca normal iş yapış şekli ile devam edebilmiştir. Fakat 1908 yılında Ford tarafından daha düşük fiyatı ile otomobili erişilebilir hale getiren T modelinin çıkması yıkıcı bir değişim yaratmıştır.

Yıkıcı değişim genel olarak sektörlere dışarıdan gelen rakipler tarafından gerçekleştiriliyor. Şirketlerin kendi endüstrileri içerisindeki rekabet dinamikleri çoğu zaman onları yıkıcı değişim peşinde koştuktan alıkoymuyor. Şirketler ellerindeki limitli kaynakları zaten hizmet verdikleri müşterilere daha iyi hizmet vermek ve mevcut rakiplerin önüne geçebilmek için mevcut ürün ve hizmetlerini geliştirmeye odaklanarak tahsis ediyor. Yıkıcı inovasyonların araştırma-geliştirme ve test aşamaları farklı bir süreç izleyebiliyor ve başarı elde etme anlamında daha yüksek risk içeriyor. Fakat bir kere geliştirildiği zaman pazar penetrasyonunun daha hızlı olması ve kurulu pazar dinamikleri üzerinde daha sarsıcı etki yaratması bakımından ödülü büyüktür.

Özetlemek gerekirse, yıkıcı değişim teorisine göre, bir şirketin bu kategoride değerlendirilmesi için, şirketin yeni bir teknoloji veya iş modeli ile maliyet avantajı sağlayarak bütün pazardaki iş yapış şekillerini değiştirmeye zorlayacak etki yaratması gerekiyor.

Peki; sıklıkla örnek olarak verilen Über ya da Tesla yıkıcı değişime örnek midir? Yakın zamanda Tom Bartman tarafından Christensen'ın yıkıcı değişim teorisi kullanılarak Tesla'nın yıkıcı değişim olup olmadığı Harvard Business Review'da yayınlanan bir makale ile incelenmiştir. Bu makaleye göre, Tesla geleneksel tanımı ile yıkıcı değişim yaratan bir firma değildir, bunun nedeni ise herhangi var olan bir rakibin Tesla'nın yaptığı değişimi daha iyi, ucuz ve hızlı bir şekilde yapmasının ve Tesla'nın önüne geçmesinin mümkün olmasıdır. Tesla yeni iş modeli ile bütün pazarı iş yapış şekillerini değiştirmeye zorlamamıştır.

Geleneksel yıkıcı değişim teorisi teknolojik gelişimin mevcut iş yapış şekilleri üzerindeki etkilerini görmek konusunda faydalı bir yapı olsa da, teknolojinin rekabet dinamikleri üzerindeki her etkisini anlamak için yeterli değildir.

Aslına bakılırsa Christensen'in yıkıcı değişim teorisine alternatif olarak rekabetin artık pazarın niş kesimlerinden değil de tamamen farklı sektörlerden geldiğine yönelik bir literatür oluşmaya başlamıştır. Örneğin, ulaşım sektörüne Über girdiğinde önce üst segmentte limuzinler ile başlamış, ardından ucuz taksi hizmeti olarak UberX'i başlatmıştır. Şu anda bakıldığında Über meyve sebze dağıtımından yemek taşımacılığına, aşı hizmetinden kendi kendini süren araçların geliştirilmesine pek çok alana gözünü dikmiş ve çok farklı sektörleri tehdit etmeye başlamıştır.

Tesla hikâyesi özelinde bakıldığında ise Tesla'nın elektrikli araçlar kategorisinde ürün üstünlüğüne sahip olduğunu görüyoruz. Ama sektörün iş yapış şeklini değiştirecek asıl değişim Gigafactory adını verdiği lityum iyon bataryaları üreteceği 2017 yılında açılacak tesis olacak. Bu tesis tek başına dünyadaki bütün batarya üreticilerinin toplamından fazla batarya hücresi üretmeyi planlıyor. Ölçek ekonomisine ulaşması neticesinde elektrikli araçlarda da kullanılan lityum iyon bataryaların maliyetinin düşmesi ile şirket 2017 yılında 35.000 dolar gibi düşük bir fiyat ile tek şarj edilişle 800 kilometreden fazla yol gidebilecek araçlar sunmayı hedefliyor. Aynı batarya teknolojisinin evlerde güneş enerjisinin depolanması amacıyla da kullanılabilmesi, şehirlerin enerji verimliliği üzerinde önemli etkiler yaratarak kendi kendine yetebilen evler yaratmayı amaçlıyor. Uzun vadede bakıldığında bu değişiklikler ile kazanılacak ölçek ekonomisi neticesinde Tesla'nın geleneksel rakipleri ile pazar payı için rekabet etmektense onları satın alabilme ihtimali dahi konuşuluyor. Uygun fiyatlı elektrikli araçların pazardaki yaygın kullanımının sadece otomotiv sektörü üzerinde değil, yedek parça üreticileri, otomotiv bayileri, petrol şirketleri, rafineriler ve petrol istasyonları üzerinde de yıkıcı etkileri olması bekleniyor.

Yıkıcı değişim teknolojinin uygulanabilir olduğu her yerde bir risk olarak şirketlerin karşısına çıkıyor. Bu nedenle, şirketler kendilerini yeniden yaratmanın ve beklenmedik yerlerden gelecek bu yeni rakiplere karşı kendilerini koruyabilmenin yeni yollarını keşfetmek zorunda.

## Değişimin Hızı

Özellikle yıkıcı değişim örneklerini daha sıklıkla görsek de insan beyni değişimin hızını algılama konusunda yavaş kalıyor. Kurumsal hayatın da liderleri ve yöneticileri olan insanlar genel olarak doğrusal düşünmekte, oysa ki birçok alanda teknoloji üssel (eksponansiyel) hızda gelişiyor; bu da bizlerin değişimin hızını ve organizasyonlara etkisini algılayamamıza veya geç algılamamıza neden oluyor.

Günümüzde teknolojiler arasındaki bağlantılar hızla kurulmaya başladı ve üssel (eksponansiyel) büyümenin kırılma noktasındayız. Geleceğin iş dünyası, aslında köşeyi hemen dönünce, bizlere bu kadar yakın.

## Üssel büyümenin gücü

Zihnimiz doğrusal büyümeye odaklı olduğu halde, dijital teknoloji üssel büyüme eğilimi takip ediyor. Bu durum sezgisel olarak mümkün olduğunu düşündüğümüz şeylerle teknolojinin gerçekten neyi mümkün kıldığı arasında ise büyük bir boşluk oluşmasına yol açıyor.

**Dijitalleştirme:** Bir teknoloji bir kez dijitalleştiğinde üssel büyüme başlar. (örneğin, fiyatın/performansın her ay ikiye katlanması)

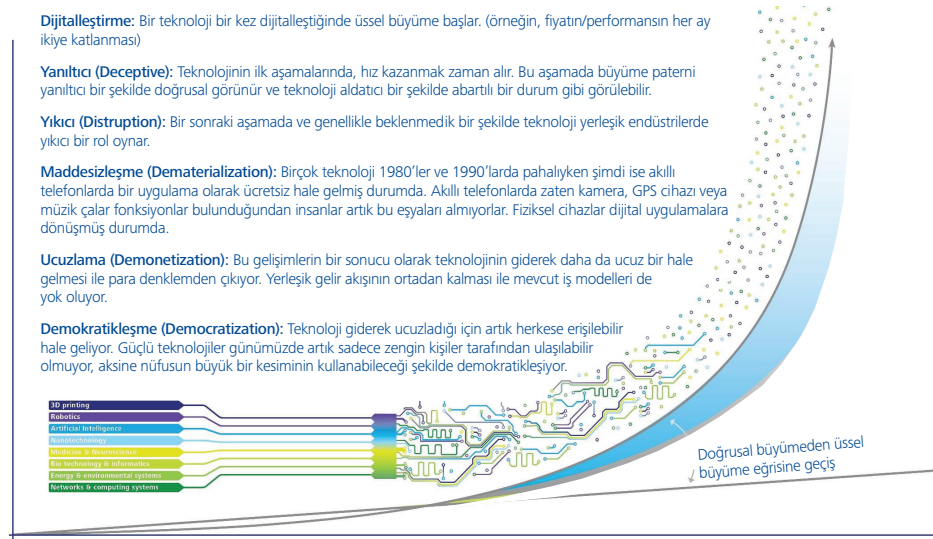
**Yaniltıcı (Deceptive):** Teknolojinin ilk aşamalarında, hız kazanmak zaman alır. Bu aşamada büyüme paterni yanıltıcı bir şekilde doğrusal görünür ve teknoloji aldatıcı bir şekilde abartılı bir durum gibi görülebilir.

**Yıkıcı (Disruption):** Bir sonraki aşamada ve genellikle beklenmedik bir şekilde teknoloji yerleşik endüstrilerde yıkıcı bir rol oynar.

**Maddesizleşme (Dematerialization):** Birçok teknoloji 1980'ler ve 1990'larda pahalıyken şimdi ise akıllı telefonlarda bir uygulama olarak ücretsiz hale gelmiş durumda. Akıllı telefonlarda zaten kamera, GPS cihazı veya müzik çalar fonksiyonlar bulunduğundan insanlar artık bu eşyaları almıyorlar. Fiziksel cihazlar dijital uygulamalara dönüşmüş durumda.

**Ucuzlama (Demonetization):** Bu gelişimlerin bir sonucu olarak teknolojinin giderek daha da ucuz bir hale gelmesi ile para denklemden çıkıyor. Yerleşik gelir akışının ortadan kalması ile mevcut iş modelleri de yok oluyor.

**Demokratikleşme (Democratization):** Teknoloji giderek ucuzladığı için artık herkese erişilebilir hale geliyor. Güçlü teknolojiler günümüzde artık sadece zengin kişiler tarafından ulaşılabilir olmuyor, aksine nüfusun büyük bir kesiminin kullanabileceği şekilde demokratikleşiyor.



**Kaynak:** Singularity University, XPrize Foundation ve Deloitte

Burada hangi sektör ve iş modelinin bu değişimden ne zaman etkileneceği ve söz konusu değişime nasıl hazırlanılacağı konusu şirketlerin önündeki en önemli soru olarak karşımıza çıkıyor.

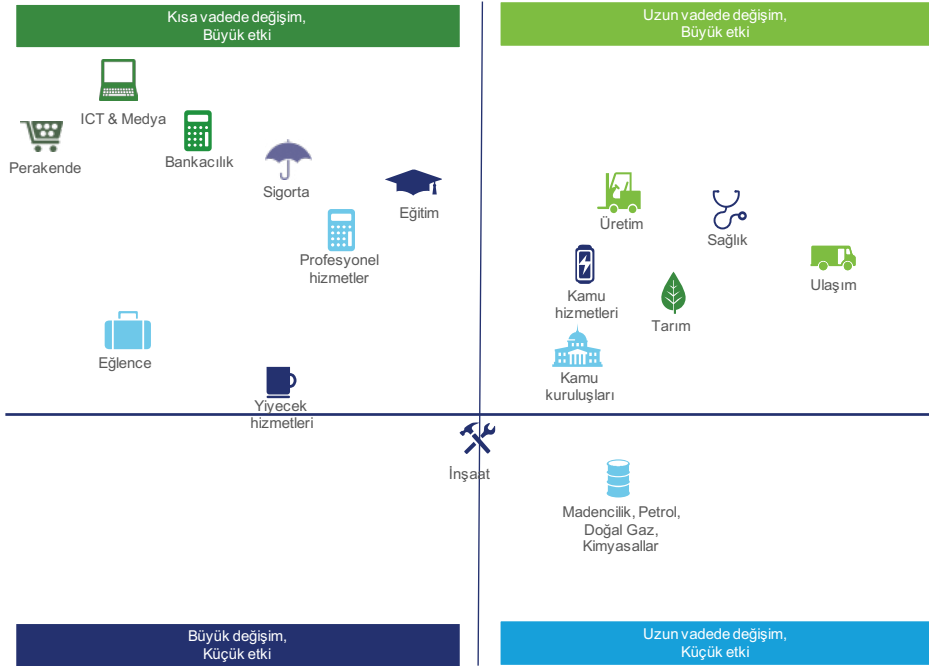
### Deloitte Dijital Değişim Şiddeti Haritası

Deloitte Dijital Değişim Şiddeti Haritası 16 endüstriye değişime olan hassaslıklarına göre iki perspektifte karşılaştırıyor: etkinin büyüklüğü ve değişimin yakınlığı. Değerlendirmede dikkate alınan faktörler:

- Ürün ve hizmetlerin fiziksel olarak sağlanma durumu
- Müşterilerin dijital kanalları kullanmaya eğilimleri
- İş operasyonlarında genişbant ve bilişim altyapısının önemi
- Bir şirketin müşterilerinin ve işgücünün ne kadar mobil olduğu ve ortalama yaşları
- Bulut bilişim gibi inovasyonların ve sosyal medyanın önemi
- Dijital inovasyonun kamu düzenlemeleri ve diğer faktörlerle ne kadar kısıtlanabileceği

Önümüzdeki üç yıl boyunca kayda değer dijital değişimlere maruz kalacak şirketler “kısa vadede değişim” ile karşılaşacak şirketler olarak nitelendiriliyor. Dört ile on yıl içinde büyük değişim bekleyen şirketler ise uzun vadede değişim ile karşılaşacak şirketler olarak tanımlanıyor.

Etkinin boyutu ise bir dizi temel iş ölçütlerinde yaşanması beklenen yüzdelerle değişim olarak tanımlanıyor. Gelir kanalları ve maliyet yapılarının gibi ölçütlerde yüzde 15 - 50 aralığında değişim bekleyen şirketler “büyük etki” yaşayacaklar. Yüzde 15’in altında kalan şirketler ise daha küçük bir “etki” yaşayacaklar.



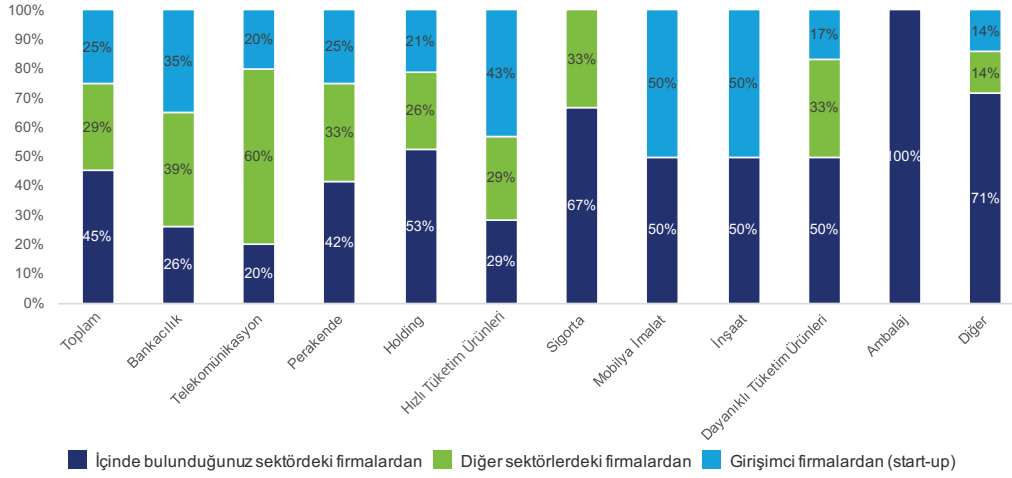
**Kaynak:** Digital disruption – Short fuse, big bang?, Deloitte Australia, 2012



## Rekabetin daha çok diğer sektördeki firmalardan veya girişimci firmalardan (start-up) geleceği düşünülüyor.

Araştırmaya katılan şirketlerin değerlendirmelerine göre rekabetin %45 oranında bulundukları sektörden gelmesi bekleniyor. Rekabetin diğer sektörlerden %30 ve girişimci firmalardan %25 oranında gelmesinin beklenmesi ise sektör dışından gelecek rekabetin önemini vurguluyor.

Şirkete rakip oluşumların kaynağı



**Soru:** Şirketinize rakip olabilecek yeni oluşumlar nereden kaynaklanacaktır? Çok cevap  
**Baz:** 58

Özellikle bankacılık, telekomünikasyon, hızlı tüketim gibi firmalar diğer sektörleri ve girişimci firmaları önemli bir rekabet kaynağı olarak algılıyor. Telekomünikasyon sektörü daha çok diğer sektörlerdeki firmaların yeni oluşumlar göstereceğini düşünüyor.

Rekabetin diğer sektörlerden ve girişimci firmalardan geleceğini söyleyen şirketlere hangi sektörün kendileri için rekabet oluşumlarını ortaya çıkarabileceğini sordüğümüzda, teknoloji ve perakende sektörleri açık ara ön plana çıkıyor.

Rakip oluşumların gelebileceği sektörler



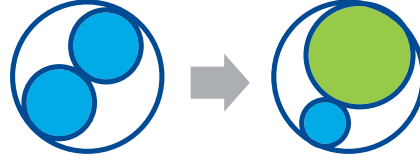
**Soru:** Şirketinize rakip olabilecek yeni oluşumların "Diğer sektörlerden" geleceğini belirtiniz. Lütfen yukarıda görmüş olduğunuz hangi sektörlerden yeni rakiplerin geleceğini söyleyebilirsiniz?  
**Baz:** 37



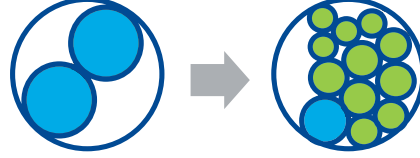
## Girişimci (Start-up) Firmaların Pazara Giriş Yolları

Girişimci firmaların mevcut oyuncuların yerini almasında beş farklı yol görülüyor:

Pazara yeni girenler önde gelen yerleşik oyuncuyu yerinden eder.



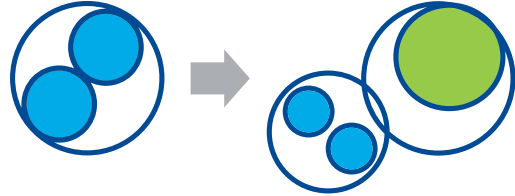
Çok sayıda oyuncu önde gelen yerleşik oyuncuyu yerinden eder.



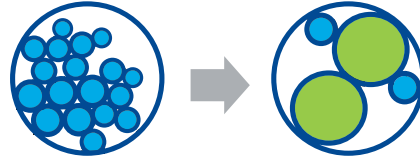
Pazara yeni giren oyuncu başka pazarlara girer; yerleşik oyuncu ise genel pazarın küçük bir bölümü olan orijinal pazarı devam eder.



Yeni yaklaşım tüm ürün kategorisi için pazarı daraltır ve yeni bir pazar oluşmasını sağlar.



Çok sayıda yerleşik oyuncu konsolide olarak birkaç daha büyük oyuncuya dönüşür ve diğer rakiplerin oyun alanını iyice daraltırlar.



○ Pazar

● Yerleşik oyuncu

● Değişime yol açan oyuncular

**Kaynak:** Patterns of disruption, Anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans, and exponentials, Deloitte University Press, 2015



Dijital değişim için CIO/CTO pozisyonu yerini korurken; yeni görev tanımlarına da ihtiyaç var. Dijital değişimden sorumlu C seviye görevlendirmeleri hızla yapılıyor. CMO'lardan da dijital değişim rolünü üstlenmeleri bekleniyor.

Şirketlerin dijital değişimi hayata geçirmede doğru vizyon ve stratejinin olması ne kadar önemliyse, sürecin liderliğinin yürütülmesi de bu vizyonu desteklemek ve stratejinin hayata geçirilmesi açısından kritik önem taşıyor. Türkiye'deki şirketler de bunun önemini anlıyor. Şirketlere göre dijital stratejinin başarılı olabilmesi için net bir dijital stratejinin bulunmasından sonraki en önemli etken ise yöneticilerin konuyu desteklemesidir ve dijital değişim sürecinin liderliğinin yürütülmesidir.

Chief Digital Officer (CDO) pozisyonunu; organizasyonun büyüme hedeflerini gerçekleştirecek şekilde dijital stratejiyi oluşturan ve dijital teknolojileri kullanarak organizasyon genelinde değişimi gerçekleştiren pozisyon olarak tanımlıyoruz. Bu çalışmada; CDO, bir unvan ya da pozisyon gerekliliğinden ziyade dijital değişim ile ilgili rol ve sorumlulukları içeren tüm pozisyonları kapsayacak şekilde ele alınmıştır. CDO görev tanımı ve rolünün oluşturulması dijital değişimde diğer üst düzey yöneticilere farklı açılardan değer sağlayacaktır:

#### CDO'nun yapabilecekleri



**Kaynak:** The Rise of Chief Digital Officer, Key Considerations for Driving Digital Growth from the C-Suite, Deloitte Digital, 2015

**CEO:** Chief Executive Officer, **CMO:** Chief Marketing Officer, **CFO:** Chief Financial Officer, **CSO:** Chief Strategy Officer, **CIO:** Chief Information Officer, **COO:** Chief Operating Officer

Mevcut durumda Türkiye’deki şirketlerin %38’inde CDO görev tanımına uyan bir yönetici bulunuyor. Fakat katılımcı şirketlerin sadece %26’sı bu pozisyonun CDO unvanı ile çalıştığını belirtiyor. Bankacılık, Telekomünikasyon, Dayanıklı Tüketim Ürünleri sektörlerinde bu oran %67 iken, Perakende sektöründe ise yarı yarıyadır.

#### Kurumda CDO tanımına uyan bir yöneticinin bulunurluğu



**Soru:** CDO (Chief Digital Officer) ya da Türkçe deyiimiyle Dijital Değişim Direktörü veya Başkan Yardımcısı pozisyonu; şirketlerin dijital stratejilerinin oluşturulmasından ve uygulanmasından kısaca tüm dijital aktivitelerden sorumlu; bilişim teknolojileri, satış, pazarlama, strateji ve iş geliştirme, finans alanlarının bir çoğunda deneyim kazanmış, üst düzey yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında şirketinizde CDO tanımına uyan bir yönetici profili bulunuyor mu? Var ise pozisyon adını ve hangi pozisyona raporladığını söyler misiniz? Tek cevap

**Baz:** 58

Erken olgunluktaki hiçbir şirket CDO görev tanımına uyan bir yönetici olduğunu söylemezken, dijital olgunluk seviyesi yüksek şirketlere bakıldığında bu şirketlerin %70’inin böyle bir yöneticisi olduğu dikkat çekiyor.

#### Kurumda CDO tanımına uyan bir yöneticinin bulunurluğu

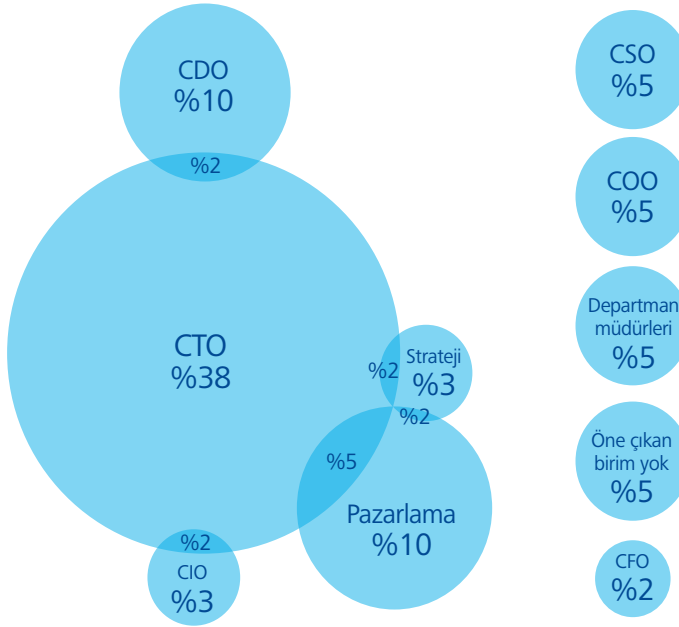


**Soru:** CDO (Chief Digital Officer) ya da Türkçe deyiimiyle Dijital Değişim Direktörü veya Başkan Yardımcısı pozisyonu; şirketlerin dijital stratejilerinin oluşturulmasından ve uygulanmasından kısaca tüm dijital aktivitelerden sorumlu; bilişim teknolojileri, satış, pazarlama, strateji ve iş geliştirme, finans alanlarının bir çoğunda deneyim kazanmış, üst düzey yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında şirketinizde CDO tanımına uyan bir yönetici profili bulunuyor mu? Var ise pozisyon adını ve hangi pozisyona raporladığını söyler misiniz? Tek cevap

**Baz:** 58

CDO pozisyonu olmayan şirketlerde ise önümüzdeki 3 yıl içinde CDO pozisyonunu doldurmayı planlayanlar %80. Ancak dijital değişimin liderliğini ağırlıklı olarak Bilgi Teknolojileri (CIO/CTO) yürütüyor.

### Dijital değişimin liderliğini kim yürütüyor?



**Soru:** Dijital değişimin liderliğini şirketinizde kim, yani hangi pozisyon veya pozisyonlar yürütüyor? 100 puanı yukarıdaki tabloda gördüklerinize dağıtır mısınız? 100 puanı tek bir pozisyona verebileceğiniz gibi birden fazla pozisyona da dağıtabilirsiniz. Sonrasında, idealde olması gereken dağılımı da belirtir misiniz?

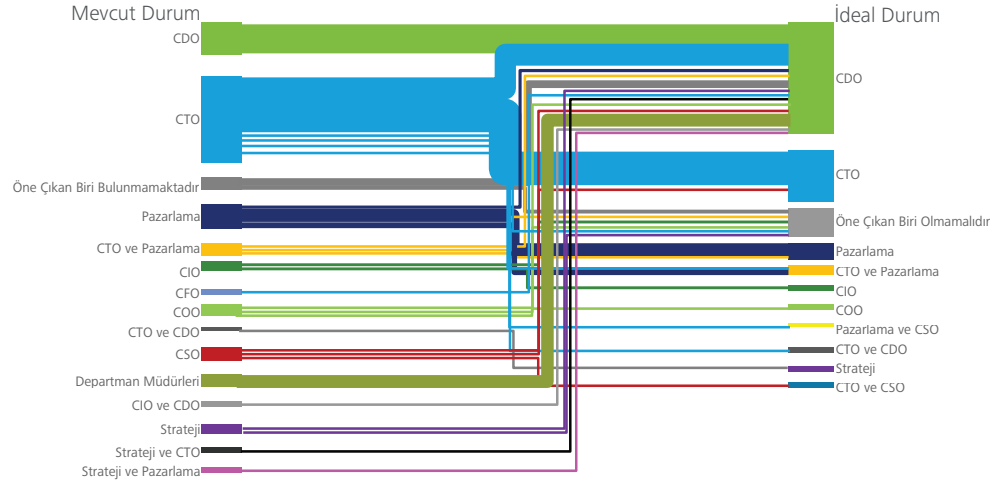
**Baz:** 58

**CEO:** Chief Executive Officer, **CMO:** Chief Marketing Officer, **CFO:** Chief Financial Officer, **CSO:** Chief Strategy Officer, **CIO:** Chief Information Officer, **COO:** Chief Operating Officer, **CTO:** Chief Technology Officer, **CDO:** Chief Digital Officer

CDO'ların öne çıktığı sektörlerin Telekomünikasyon ve Perakende sektörleri olduğu görülüyor. Buna karşın Finansal Hizmetler için var olan kanalların daha etkin kullanılması yönündeki baskı ile tutarlı bir şekilde, bu sektörde pazarlama ve strateji birimlerinin daha fazla öne çıktığı dikkat çekiyor. Perakende sektöründe e-ticaret yatırımlarıyla birlikte müşteriye ulaşmanın yeni bir yolu olarak dijitalleşme ön plana çıkıyor ve bu doğrultuda pazarlama ve satış birimleri ön planda yer alıyor.

Şirketlere ideal durumda dijital değişime kimin liderlik etmesi gerektiği sorulduğunda, şirketlerin %47'si bu sürecin CDO liderliğinde yürütülmesi gerektiğini söylüyor. Dijital değişim mevcut durumda departman müdürleri tarafından yürütülme veya öne çıkan bir birim yoksa, bu liderlik eksikliğinin de bir sonucu olarak şirketlerin 'ideal durumda süreci CDO yönetmeli' deme ihtimali daha yükseliyor. Fakat dikkat çeken bir sonuç ise ankete katılan şirketlerin %22'sinin CTO'ların bu süreçte liderliği üstlenmesi gerektiğini belirtmiş olmasıdır. Özellikle mevcut durumda dijital değişimin CTO tarafından yönetildiği firmaların yarısından fazlası, ideal durumda da süreci CTO yönetmeli cevabını veriyor. Fakat katılımcıların %16'sı süreç satış, pazarlama, operasyon gibi fonksiyonel birimlerin dahil olmasını istiyor.

### Dijital değişim liderliğini yürüten pozisyona göre idealde olması gereken dağılım



**Soru:** Dijital değişimin liderliğini şirketinizde kim, yani hangi pozisyon veya pozisyonlar yürütüyor? 100 puanı yukarıdaki tabloda gördüklerinize dağıtır mısınız? 100 puanı tek bir pozisyona verebileceğiniz gibi birden fazla pozisyona da dağıtabilirsiniz. Sonrasında, idealde olması gereken dağılımı da belirtir misiniz?

**Baz:** 58

Bu oran özellikle gelecekte gelirlerinin %20'sinden fazlasını dijital kanaldan elde etmeyi düşünen firmalar arasında %29'a kadar çıkıyor. Fonksiyonel birimler içerisinde en fazla Pazarlama'nın (CMO) sürece dahil olması isteniyor. Pazarlama biriminin dijital değişime liderlik etmesinin beklenmesi, firmaların dijital değişimi teknolojik ilerlemenin ötesinde müşteri ve tüketici deneyimini de etkileyen bir yolculuk olarak gördüğünü ortaya koyuyor.

### Gelecekte gelirlerinin %20'den fazlasını dijitalden elde edeceğini belirten şirketlerde, dijital değişime liderlik edecek ilk 3 pozisyon



**Soru:** Dijital değişimin liderliğini şirketinizde kim, yani hangi pozisyon veya pozisyonlar yürütüyor? 100 puanı yukarıdaki tabloda gördüklerinize dağıtır mısınız? 100 puanı tek bir pozisyona verebileceğiniz gibi birden fazla pozisyona da dağıtabilirsiniz. Sonrasında, idealde olması gereken dağılımı da belirtir misiniz?

**Baz:** 58

Global ile kıyasladığımızda dijital olgunluk seviyesi yüksek şirketlerin yarısından fazlası dijitalleşme sürecinin tek bir kişi veya grup tarafından yönetildiğini belirtiyor. Türkiye'deki şirketlere bakıldığında da bu sonuç ile tutarlı bir sonuç görülüyor. Katılımcıların sadece %10'u dijitalleşme sürecinde öne çıkan bir birim olmadığını veya sürecin departman müdürleri tarafından yönetildiğini iletiyor. Olgunluk seviyesi bazında incelendiğinde dijital olgunluk gelişimi erken seviyelerde olan şirketlerin %25'i sürecin departman müdürleri tarafından yönetildiğini söylüyor. Bu oran şirketler dijital olarak olgunlaştıkça azalıyor. Dijital olgunluğu gelişen seviyede olan şirketlerde %15 düzeylerine geriliyor.

Global sonuçlara göre katılımcı şirketlerin üçte ikisi dijitalleşme sürecinin üst yönetim tarafından desteklendiğini söylüyor. Türkiye için bu oran %90 seviyesinde bulunuyor. Dijital olarak olgun şirketlerin tamamında üst yönetim sürecin liderliğini üstleniyor. Yönetim kurulunun dijitalleşmeyi önceliklendirme seviyesi ise şirketlerin olgunluk seviyesi ile oldukça bağıntılı görülüyor.

## Dijital Değişim Sürecinde Liderlik / Türkiye Perspektifi



Prof. Dr. Yeşim Toduk  
Amrop Kurucu Ortağı

2023 yılına kadar yaşayacağımız yollar çok özel, çünkü belirli kuşakların ve kuşak değişimlerinin daha dinamik olarak hissedileceği dijital çağ başladı. “2023 Lideri” isimli kitabımda belirttiğim ve bu araştırmanın bulgularıyla da örtüştüğü üzere, bugün hiçbir sektör, şirket, yönetici veya bireyin, teknoloji ve dijitalleşme ile gelen değişimi göz ardı etmesi mümkün değil.

Bu “ezberbozan değişim” sürecinde, iş dünyası, bu değişimi yönlendirecek, anlatacak, stratejik plan içinde netlik kazandıracak, yönetecek ve uygun iş modellerini belirleyip hayata geçmesini sağlayacak liderler ve genç yetenekleri arama yarışını çoktan başlattı.

Önümüzdeki 10 yıllık dönemde başarılı olacak liderlerde aranacak özelliklerden farklılık yaratacak olanlar, girişimcilik yeteneği, dijital kabiliyetler, güçlü bağlantılar (network) ve işbirliği kurabilme, vizyon ile katılımcı bağlılık sağlayabilme becerileri. İçinde bulunduğumuz dijital dönemde kalıcı olmak ve fark yaratma isteyen girişimcilerin, yenilikçiliği mutlaka ajandalarında bulundurmaları gerekiyor. Çünkü dijital dünyayla iç içe büyüyen yeni kuşakta çalışanların güvenini ve saygısını kazanmak, yenilikçiliği vizyon olduğu kadar, günlük hayatın bir parçası haline getirmekten geçiyor. Aynı şekilde dijital kabiliyetler de son derece önemli. Günümüzde, sektör bağımsız tüm şirketlerin ve çalışanların dijital yeterlilikte olması gerekiyor. “Dijital” yeni bir mecra değil, yeni bir düşünme biçimi çağı ve bu çağ yeni kuralları olan kendi liderlik modelini de beraberinde getiriyor.

Bu yeni liderlik modelini kurgularken, yetkinlikleri yetenek ile bir araya getirdiğimizde oyunun yeni adı olan “Kişiselleştirme” kavramı ortaya çıkıyor. Kişiselleştirme, yeni çağda artık tüm bireylerin aynen birer şirket gibi yönetilmesi gerektiği anlamına geliyor. Dijital yetkinlik ve girişimcilik yeteneğini doğru zamanda, doğru yerde kullanan tüm yeni çağın genç liderleri, kişiselleştirilmiş işlerini ve entelektüel sermayeleri ile geliştirdikleri organizasyonların dijital değişim sürecini yönetecekler.

Uluslararası şirketlerin pek çoğu, CTO (Chief Technology Officer), CIO (Chief Information Officer), CSO (Chief Security Officer) ve CDO'ları (Chief Digital Officer) ekibine kazandırmaya çalışırken, aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi seviyesinde dijital değişim ve ezberbozan inovasyon için katalizör görevi üstlenecek yeni iş liderlerini şimdiden takımlarına katmaya başladı.

Amrop Global olarak dijitalleşme konusunda 2015 yılında Avrupa ve Amerika'da 11 ülkede halka açık en büyük 110 şirketin 1280 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ile yapılan araştırmamız;

- Dijitalleşmenin Yönetim Kurulu Üyesi seviyesinde hala bebek adımlarında olduğunu ancak hızla arttığını,
- Teknoloji şirketlerinde ise Yönetim Kurulu Üyelerinin %36'sının dijital yetkinliklere sahip profillerden oluştuğunu,
- Teknoloji alanında faaliyet göstermeyen şirketlerde bu oranın ise sadece %5 olduğunu gösteriyor.

Dijital alanlara yatırımlarını artıran şirketler, "dijital yatırım" ihtiyacı ve gerçeğini dikkate alarak yatırımlarını çeşitlendiriyor ve dijital dünyayı bilen, teknolojiyi yakın takip eden Yönetim Kurulu Üyeleri ile şirketlerinin farklılaşabileceklerini dikkate alıyor. Araştırmamızda:

- Dijital Yönetim Kurulu Üyelerinin hem rol model hem de katalizör olduğu ve şirketlerin açıklık ve inovasyon üzerine inşa edilmiş "kurumsal atölyeler" oluşturduğunu,
- Dijital Transformasyon ile Çevrimiçi Güvenlik riskinin hala gündemde olduğunu; Yönetim Kurulları için çevrimiçi güvenliğin büyük bir öncelik taşıdığını, fakat bunun tam olarak ne anlama geldiği konusunda anlayış eksikliği olduğunu,
- Yönetim Kurulları'nın, güncel ve yenilikçi kalmak niyetindelerse, risk yönetimini ve dijital inovasyonu dengelemeleri gerektiğini
- Yönetim Kurulu Başkanları'nın, Yönetim Kurullarının dijitalizasyonda beklenenin altında performans gösterdiğini, halbuki Yönetim Kurullarını, stratejileri, tepe yönetimi ve operasyonları birbirine bağlayarak bu değişime liderlik etmeleri gerektiğini ve bu konuda yönetim koçluğu ve yıllık dijital strateji toplantıları yapmanın çözüm olarak sunulabileceğini
- Dijital Yönetim Kurullarında 30'lu yaşlarının başında ve tam anlamıyla dijital profile sahip olan bireyler olmakla birlikte bunun azınlıkta olduğunu görüyoruz.

Amrop Türkiye olarak her yıl yaptığımız Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri araştırmamızda, halka açık olan en büyük 50 Türk şirketi arasında "teknoloji" geçmiş olan ve bu özelliğiyle şirketin tepesine değişimi getirecek sadece 4 Yönetim Kurulu Üyesi mevcut olduğunu tespit ettik. Yurtdışında ise bu oran Finlandiya'da teknoloji odaklı şirketlerde %67, teknoloji dışı şirketlerde ise %4 ve sayıları hızla artıyor.

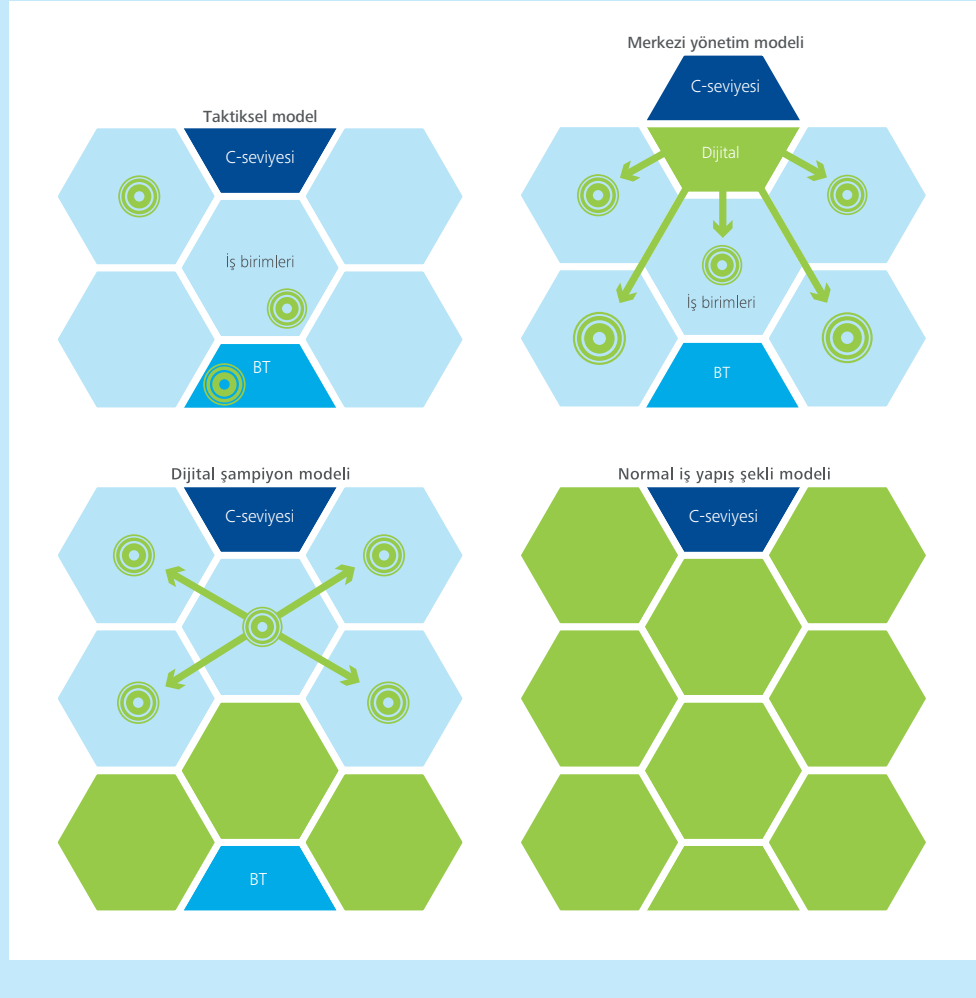
Saygılarımla,

**Prof. Dr. Yeşim Toduk**  
**Amrop Kurucu Ortağı**

## Dijital Organizasyona Geçiş Süreci

Kurum içerisinde dijitalleşmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için kurumların nasıl bir yapı ile hareket ettiği oldukça büyük bir önem taşıyor. Bu alanda tek bir doğru yöntem olduğu söylenememekle birlikte dijitalleşen firmalar içerisinde tespit edilen dört temel model bulunuyor (Kaynak: Building Your Digital DNA, Deloitte, 2014). Şirketlerin bu modelleri çoğu zaman belirli bir sıra ile izlediği görülmekle beraber, bütün şirketler her modeli tek tek deneyimlemek durumunda değildir.

### Dijital organizasyona geçiş modelleri





**Taktiksel Model:** Bu modellerin ilki taktiksel model diyebileceğimiz, dijital teknoloji ve iş yapış şekillerinin yalnızca var olan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla kullanıldığı modeldir. Mevcut iş yapış şekillerini topyekûn yeniden tasarlamayı gerektirmeyen bu model dijital pazarlama, online satış kanalları ve saha ekiplerini destekleyici teknolojiler gibi hızlı değer yaratan dijital inisiyatiflerin birimler tarafından taktiksel olarak kullanımı şeklinde görülür. Bu modelin karşımıza çıkardığı önemli bir problem yatırımların çoğu zaman silolar halinde yapılmasıdır. Bu şekilde yapılan yatırımlar toplamda büyük bir tutara dönüşmekle birlikte belirli bir strateji dahilinde yapılmadıkları için bir bütün olarak kurumun dijital değişimini sağlamazlar, çünkü dijital inisiyatifler “normal” iş yapış şekillerinin yanında birer “istisna” olarak değerlendirilirler. Taktiksel model özellikle henüz kolayca anlaşılan ve kurum içerisinde kabul görmüş bir dijital strateji oluşturamamış firmalarda oldukça sık gördüğümüz bir yapı olarak karşımıza çıkar. Fakat bizim görüşümüze göre bu kurumların zaman içerisinde dijitalleşmeyi daha stratejik bir şekilde ele alması kaçınılmaz olacaktır.

**Merkezi Yönetim Modeli:** Merkezi yönetim modeli bütün dijital inisiyatif ve yetkinliklerin tek bir merkezi birimde toplandığı yapıdır. Dijital alanda yapılan yatırımların tek bir merkezi birimden yönetilmesi açısından oldukça faydalı olan bu model kurumsal stratejinin dijital inisiyatlara dönüştürülmesi ve bu inisiyatiflerin hayata geçirilebilmesi için merkezi birimin iş birimleri ile birlikte çalışması üzerine kuruludur. Bu yapı dahilinde merkezi bir birim pazarda bulunan bütün dijital inisiyatifleri tarayarak iş birimleri için faydalı olabilecek dijital inisiyatifleri belirler. Pek çok merkezi yaklaşımda görüldüğü gibi bu yapı da verimlilik sağlaması açısından oldukça fazla tercih edilir. Merkezi koordinasyon ile silo şeklinde yapılanmanın önüne geçilebilir ve organizasyon içerisindeki farklı birimleri dijital iş yapış şekillerine adapte olmak yönünde teşvik edebilir. Bu ekiplerin bir Dijital Uzmanlık merkezinde dönüşebildiği durumlarda şirketler için en uygun model olarak belirlenebilmektedir. Şirketlerde en sık gördüğümüz yapısal değişim ise taktiksel modelden merkezi yönetim modeline olan geçiştir.

**Dijital Şampiyon Modeli:** Dijital Şampiyon Modeli dijital stratejinin net bir şekilde belirli olduğu ve bütün birimlere iletişiminin yapıldığı şirketlerde merkezi bir ekip yerine bütün birimlerin dijital sorumluluğunu üstlendiği bir kurgudur. Birimlerin bilgi paylaşımı yapması, eğitimler ile ortak iş süreçlerinin geliştirilmesi hedeflenir. Bu yapıda çalışmayı hedefleyen şirketlerin şirket kültürü olarak daha açık ve işbirlikçi olması kritik önem taşır. Toplantılar işlerin nasıl yapılacağına karar vermek için değil işleri gerçekten yapmak için yapılır. Bu modelin işleyebilmesi için en önemli etken çalışanların ve şirket liderlerinin dijitalleşmeyi tam anlamıyla özümsemiş olması ve net bir dijital strateji üzerinde mutabık kalmış olmasıdır. Bunun yanı sıra şirket içerisindeki her birimin temel analitik ve dijital yetkinlikler geliştirmesi ve merkezi bir birime ihtiyaç duymadan çalışabilmesi önemlidir.

**Normal İş Yapış Şekli Modeli:** Dördüncü ve son model dijitalleşmenin normal iş yapış şekli haline geldiği modeldir. Dijital kültür, süreçler, iş modelleri ve teknoloji artık günlük iş yapış şekillerine dahil edilmesi gereken bir şey değil, bu iş yapış şekillerinin ta kendisidir. Şirket içerisindeki bütün birimler bütün seviyelerde iş yapış şekillerinde esnek ve değişime kolay cevap verebilir bir yapıya ulaşmıştır. Şirket içerisinde merkezi bir yapının dijitalleşmeyi koordine etmesine veya iş yapış şekillerine entegre edilmesi için birim bazında şampiyonlara artık ihtiyaç duyulmaz. Şirket artık tam anlamıyla bir dijital organizasyondur.



Şirketlerde dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar arasında yetkinlik eksikliği, strateji eksikliği, güvenlik sorunları ve güçlü bir ticari sonuca bağlanamaması ilk sıralarda yer alıyor.

Deloitte University Press ve MIT Sloan Management Review ortaklığında 2015 yılında gerçekleştirilen Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation araştırmasında, şirketlerde dijital teknolojilerin gelişiminin seviyesini artırmanın önündeki engellerin ne olduğu sorulduğunda, strateji eksikliğinin ve önceliklerin iyi belirlenememiş olmasının şirketlerin gelişimi önündeki en önemli engelleri teşkil ettiği görülmüştür. Türkiye'deki sonuçlara baktığımızda ise yetkinlik eksikliği (%14), strateji eksikliği (%13), güvenlik sorunları (%13) ve güçlü bir ticari sonuca bağlanamaması (%12) ön plana çıkıyor.

#### Dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar

	En önemli	Önemli	En az önemli
Genel olarak strateji eksikliği			
Güvenlik sorunları			
Güçlü bir ticari sonucunun (business case) olmayışı			
Yetkinlik eksikliği			
Mevzuat			
Dijital gelişmelere ayak uyduramama			
Dijital yatırımın geri dönüşünün ölçümünün olmayışı			
Dijital teknoloji yol haritasının olmayışı			
Dijitalleşmenin gerektireceği kaynakların yaratılamaması			
İç departmanların birbirinden habersiz çalışması			

■ En çok tercih edilen ■ İkinci en çok tercih edilen ■ Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Şirketinizde dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar hangileridir? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 3- En az önemli anlamına gelmektedir.) Çoklu cevap

**Baz:** 56

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.

Özellikle erken dijital olgunluk seviyelerindeki şirketler için net bir dijital stratejinin olmaması en önemli engeldir (%42). Buna paralel olarak güçlü bir ticari sonuca bağlanamaması ikinci sırada yer almaktadır (%25).

### Dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar

	Giriş Seviyesi	Gelişen Seviye	Olgun Seviye
Genel olarak strateji eksikliği	42%	7%	0%
Güçlü bir ticari sonucunun (business case) olmayışı	25%	16%	13%
Güvenlik sorunları	8%	7%	13%
Yetkinlik eksikliği	8%	24%	13%
Dijitalleşmenin gerektireceği kaynakların yaratılamaması	8%	5%	0%
Dijital teknoloji yol haritasının olmayışı	4%	17%	0%
Regülasyon	4%	0%	0%
İç departmanların birbirinden habersiz çalışması	0%	0%	13%
Dijital gelişmelere ayak uyduramama	0%	3%	25%
Dijital yatırımın geri dönüşünün ölçümünün olmayışı	0%	13%	13%
Mevzuat	0%	5%	13%
Yatırım miktarlarının maliyet açısından fazla olması	0%	1%	0%
Mevduat	0%	0%	0%

**Soru:** Şirketinizde dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar hangileridir? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 3- En az önemli anlamına gelmektedir.) Çoklu cevap

**Baz:** 56

Şirketlerin olgunluk seviyesi arttıkça farklı önceliklerin çakışması ve dijital güvenlik, küresel ölçekte şirketlerin en çok sıkıntı yaşadığı konular olarak öne çıkıyor. Fakat Türkiye sonuçlarına bakıldığında gelişen seviye olan şirketlerin en önemli probleminin yetkinlik eksikliği olduğu göze çarpıyor (%24). Hemen ardından dijital teknoloji yol haritasının olmayışı engel olarak gösterilirken, erken olgunlukta firmaların da muzdarip olduğu dijitalleşmenin güçlü bir ticari sonucunun olmayışı gelişen seviye olan şirketlerde de üçüncü bir engel olarak karşımıza çıkıyor. Yine şirketlerin olgunluk seviyesindeki artışa bağlı olarak dijital yatırımların geri dönüşünün net ve kesin bir ölçüm yolunun olmaması gelişen ve olgun seviyede olan şirketler için sorun teşkil ediyor.

Şirketler dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan en önemli unsur olarak dijital gelişmelere ayak uyduramamayı gösteriyor (%25). Şirketlerin olgunlaştıkça edindikleri bakış açısının doğal bir sonucu olarak, diğer olgunluk seviyelerinin aksine iç departmanların birbirlerinden habersiz çalışması bu seviyede önemli bir problem olarak fark ediliyor.

# Genel Değerlendirme

Küresel eğilimler dikkate alındığında; münferit dijital inisiyatiflerin hızlı kazanım olarak görülüp silolar halinde dijital teknolojilerin geliştirilmeye çalışılmasındansa, kurumsal stratejiyi destekleyecek bir dijital strateji kapsamında planlı ilerlemenin dijital değişimi başarı ile gerçekleştirmek adına bir zorunluluk haline geldiği görülüyor. Şirketler dijital modellerini oluştururken sürekli değişen dijital dünya içerisinde hayatta kalmak ve adapte olabilmek adına daha çevik olmayı seçiyorlar.

Dijital değişim içerisinde şirketler müşterilerine, çalışanlarına ve iş ortaklarına odaklanıyor, onların süreçlerini ve deneyimlerini optimize edecek stratejiler izleyerek şirketleri için değer yaratıyorlar. Bu süreçte ortak çalışmayı artıracak altyapı oluşturarak organizasyonel silolar daha verimli ilişki (network) modellerine geçilerek kırılmaya başlanıyor. Statik ekosistemler bazında düşünmektense, değer zincirini dinamik bir şekilde optimize etme yolunu seçiyorlar.

Dijital şirketler kendilerini fiziksel mekan ile kısıtlandırmıyorlar. Şirket içerisinde mobil ve online olarak iş yapmayı teşvik edecek ve kolaylaştıracak kültürel değişimi harekete geçiriyor ve bulut gibi altyapıları sağlıyorlar.

Aynı zamanda şirketler, kendi iç süreçlerini anlamak adına görünürlüğü artırıyor ve topladıkları büyük veriyi akıllı veriye dönüştürecek yetkinlikleri geliştiriyorlar.

Yönetişim boyutunda ise, şirketler dijitalleşme yolunda organizasyonlarını gözden geçiriyor, iş modellerinin güncelliğini koruyabilmek adına pazardan gelen değişimlere uyum sağlamaya çalışıyor ve pazarı değiştiriyorlar. Şirketler mevcut yetkinlik kümelerini kullanarak mevcut süreçlerini devam ettirmek yerine yeni ürün ve hizmetleri, iş ve operasyon modellerini benimsiyor ve dijital yıkıma liderlik ediyorlar.

Dijitalleşme sürecinde; şirketlerin teknoloji konusunda büyük düşünceleri ama küçük başlangıçları, hızlı örnekleme yetkinlikleri geliştirmeleri, aktif bir şekilde uygulamanın her aşamasında test etmeleri ve zamanla ölçeklendirmeleri gerekiyor. Daha önce vurguladığımız gibi, yıkıcı değişimin mevcut iş yapış şekilleri üzerinde yıkıcı etkiler bırakması ve bu iş yapış şekillerini farklılaştırmaya zorlaması, adım adım iyileşme ile temel farklılaşma noktasıdır. Dolayısıyla, yıkıcı gelişim ve adım adım iyileşme arasındaki temel farkın uygulama hızından değil, şirketlerin iş yapış şekilleri üzerinde yarattığı etkiden kaynaklandığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu süreçte en önemli görülen konu, dijital değişimin bir lider tarafından yürütülmesi ve CEO ve yönetim kurulu desteğinin olmasıdır. Mevcut durumda, Türkiye'deki şirketlerin küresel şirketler kadar bu durumun önemini kavradığı görülüyor. İlerleyen dönemlerde şirketlerin nasıl bir kurgu ile dijitalleşme süreçlerini yönetecekleri kritik önem taşıyor. Ön plana çıkan kavram şirketlerin dijital organizasyona dönüşerek dijital iş yapış şekillerini normal iş yapış şekilleri haline getirmeyi hedeflemesi olarak ortaya çıkıyor. Bu süreç içerisinde gerçekten başarılı olan bir CDO, kurumsal dijital değişimi tamamlayarak kendisini ihtiyaç fazlası bırakmayı amaçlayan bir CDO haline dönüşüyor.

İlerleyen dönemlerde şirketlerin önündeki en önemli gelişim noktalarından biri, dijitalleşmeyi destekleyecek yetkinlik kümesinin oluşturulması olarak görünüyor. Hızla değişen ve gelişen organizasyonlarda bir yetkinlik açığı oluşmasının önüne geçmek amacıyla, şirketlerin dijital alanda olgunlaşmayı destekleyecek yetkinlikleri yaratmak için gerekli eğitimlerin ve inisiyatiflerin sağlanması oldukça önem taşıyor.

Dijital olgunluk seviyeleri şirketlerin çalışanlar tarafından tercih edilme sebebi olarak da karşımıza çıkmaya başlıyor. Küresel anketlerin sonuçlarına göre bireyler, dijital olgunluk seviyesi daha ileri şirketlerde çalışmayı tercih ediyor. Bu eğilimin Türkiye'de de yeni nesil çalışanlar ve öğrenciler için önemli olması beklenebilir.

Deloitte dijital anlamda inovatif şirketler ile deneyimlerinden, bu şirketlerin altı ortak özelliği olduğunu gözlemlemiştir:

1. Tasarım odaklı bakış açısı ile iş yapan inovatif ekipler oluşturup yetkinlikler geliştirerek yıkıcı gelişim yaratan fikirler oluştururlar. Bu ekipler mümkün olan her şeyin sınırlarını zorlar, başarılı oldukları noktaları geliştirerek şirketlerin ana faaliyet alanlarına dahil eder.
2. Dijitalleşmenin teknolojiiden çok öte bir felsefe olduğunu anlar ve bütün organizasyonu tedarikten teslimata dijital olarak gözden geçirirler. Bu süreçlerde dijitalleşmenin faydalarını değerlendirirler.
3. Üçüncü ortak özellikleri çok güçlü ekosistem oyuncuları olmalarıdır. Faaliyetlerini silolar halinde yürütmeyi reddederek, sürekli olarak farklı fonksiyonların entegrasyonunu sağlama yolunda adım atarlar.
4. Dördüncü ortak özellikleri yıkıcı düşünür olmalarıdır. Cesur hedefler belirler ve hedefe küçük adımlar ile ilerlemeyi reddederler. Hedeflerine ulaşma yolunda başarısızlığa uğramaktan korkmazlar.
5. Bu şirketlerde görülen beşinci ortak özellik, hızlı karar alma ve uygulama becerisidir. Dijital inisiyatiflere AR-GE aktivitesi gözüyle bakarak fikirleri küçük, iteratif adımlarda geliştirirler. Bazı fikirlerin başarısızlığa uğramasını göze alarak başarılı olan fikirler ile hızlı bir şekilde ilerlemeye hazırdırlar.
6. Son olarak, bu şirketlerin hepsi müşteri odaklı çalışır. Dıştan içe bir yaklaşım ile müşteriye her noktada değer yaratmayı birinci öncelik olarak görürler. Dijitalleşme yolunda gelirlere ve yaratılan katma değeri gösteren anahtar performans göstergelerine odaklanırlar.

Dijital olgunlaşmayı hedefleyen şirketler bu temel noktaları doğru bir şekilde oturttuklarında kendi yıkıcı avantajlarını oluşturuyorlar. Global pazarlarda dijital teknolojilerin tek başına dijital değişimi getirmede; doğru kültür, hedefler, altyapı ve süreçler ile dijital teknolojilerin yaratıcı kullanımlarını birleştirerek, çalışanların yeni iş modelleri geliştirmeleri ile bu sürecin başarılı olabileceği anlaşılmış durumda. Uzun zamandır süregelen bu gelişmeler belirli bir pazar olgunluğunu da beraberinde getiriyor.

Dijital değişim, hangi sektörde olursa olsun, Türkiye'deki üst düzey yöneticiler arasında farkındalığın yüksek olduğu bir konu olarak karşımıza çıkıyor. Dijital değişimde önemli bileşenlerden olan dijital kanallardan elde edilen ciro, dijital strateji, CDO rolünün doldurulması, dijital olgunluk düzeyi ve dijital yatırımlar dikkate alındığında önümüzde katedilecek önemli bir mesafe olduğu görülüyor. Şirketlerin üst düzey yöneticilerinin dijital değişim konusundaki farkındalıklarının yüksek olması ve konuyu sahiplenmeleri bu yolun hızlı katedilebileceğine işaret ediyor.

# Özel Bölüm: Bankacılık Sektörü Değerlendirmesi

# CEO Bakışı\*

"Dijital değişim Türkiye'nin global rekabetçi gücünü artırabilecek en önemli unsurdur."

Pınar Abay  
CEO, ING Bank A.Ş.

➤ "Hikayenin özü, müşteriye sağlayacağınız kolaylığın, rekabet avantajına dönüştürülebilmesi çabasıdır."

Faik Açıklalın  
Genel Müdür, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

"Yeni çağ çoktan başladı ama birçoğu hala farkında bile değil."

Hakan Ateş  
Genel Müdür, Denizbank A.Ş.

➤ "Benim dijital dönüşümden anladığım tek kelime ile 'disintermediation', aracısızlaşmadır. Neyin aracısızlaşması? Değer yaratma zincirindeki eski iş modeline dayalı geleneksel rolü, gelişen dijital teknolojik dönüşüm sürecinde artık fiktif hale gelen halkaların ayıklanması. Böylelikle servis ya da ürünü sağlayan ile nihai kullanıcı arasındaki mesafenin kısılması, sadeleşmesi ve etkinleşmesidir. Bu süreç ne giriş bariyerleri ile ne faaliyet lisansınızla ne de müşteriye sağladığınızı düşündüğünüz güvenlikle durdurulamaz."

Adnan Bali  
Genel Müdür, Türkiye İş Bankası A.Ş.

"Dijital değişim, geleceğimiz için şart."

Hakan Binbaşgil  
Genel Müdür, Akbank T.A.Ş.

➤ "Dijital dönüşüm; hem müşterilerimize sunduğumuz deneyimin, hem de kendi iş yapış şeklimizin yeni tanımıdır."

A. Fuat Erbil  
Genel Müdür, Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

"Türkiye demografik açıdan dijital değişime liderlik yapabilecekken mevzuatları nedeniyle bunu yapamamaktadır."

Temel Güzelolu  
Genel Müdür, Finansbank A.Ş.

➤ "Dijitalleşmeye yatırım yapmamanın maliyeti yatırım yapma maliyetinden çok daha yüksek."

Cemal Kışmır  
Genel Müdür, BNP Paribas Cardif Emeklilik A.Ş.

"Dijitalleşme hem tüketici, hem de üretici için zamanın efektif kullanımıdır."

Ümit Leblebici  
Genel Müdür, Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş.

➤ "Dijital değişim, bizim için verimlilik sağlarken karar verme süreçlerimizin hızını artırıp, maliyetlerimizi düşürür."

Hüseyin Özkaya  
Genel Müdür, Odeabank A.Ş.

"Endüstrinin her dalında şirketler, dijital reflekslerini güçlendirmeye yönelirken, bu konuda atılım yapmak bir seçenek değil, zorunluluktur."

Galip Tözge  
Finansal Hizmetler Grup Başkanı,  
Çalık Holding / Bankacılık Sektörü

➤ "Özellikle Türkiye gibi geniş değişim ihtiyacı olan yerde hem tüketiciler hem de firmalar, teknolojiyi olabildiğince kullanmalı ve dijitalin dönüştürücü gücünden yararlanmalı. Şirketin rekabet gücü bunun üzerine inşa edilir."

Özcan Türkakın  
Genel Müdür, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.

\*Soyada göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı

# Özel Bölüm: Bankacılık Sektörü Değerlendirmesi

Türkiye’de dijital değişime diğer sektörlerden daha erken adım atan bankacılık sektörü birçok açıdan diğer sektörlerden ayrışıyor. Türkiye’nin önde gelen 11 bankasının CEO’su ile yaptığımız dijital değişimin gündemi ayrıca ele alınmıştır.

**Dijital kanalların payı:** 2015 yılında dijital kanalların, mevduat ve kredi gelirleri içindeki payına baktığımızda 5 bankanın %11-20 arasında olduğunu, 2016’da ise bankaların hızlı bir dijitalleşme beklediğini görüyoruz. 2019 yılına gelindiğinde bankaların yarısından fazlası için mevduat ve kredi gelirleri içindeki dijital kanalların payının %30 ve üstünde gerçekleşmesi bekleniyor.

## Dijital kanallardan gelen ciro payına göre banka sayısı

	Banka Sayısı - Mevcut Dijital Gelir	Banka Sayısı - 2016 Dijital Gelir	Banka Sayısı - 2019 Dijital Gelir
%51'den fazlası	0	0	1
%41 - %50 arası	0	1	3
%31 - %40 arası	1	0	3
%21 - %30 arası	1	3	1
%11 - %20 arası	5	6	3
%5 - %10 arası	3	1	0
%5'ten azı	1	0	0

**Soru:** Cirolarınızın yüzde kaçını dijital kanaldan kazanıyorsunuz? Önümüzdeki dönemler için projeksiyonunuzu verebilir misiniz?

Her kolon tek cevap Dijital kanal: E-ticaret (web sitesi), mobil uygulamalar vb. kanallardır.

**Baz:** 11



**Dijitalleşmeyi teşvik eden sebepler:** Bu noktada dijitalleşmeyi teşvik eden sebepler sorgulandığında ilk seçilen seçenek rekabet avantajı (%36) olmakla beraber, tüm cevaplar arasında verimlilik artışı (%20) ve müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmek (%18) ön plana çıkıyor. Bu cevapları karlılık (%16) ve müşteri bağlılığı ve yeni müşteri kazanımı (%16) takip ediyor.

#### Dijital değişime teşvik eden sebepler

	1. Seçim	2. Seçim	3. Seçim	4. Seçim	5. Seçim
Rekabet Avantajı					
Müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek					
Verimliliği Artırmak					
Karlılık					
Pazara girme hızını artırması					
Farklılaşmak					
Müşteri Bağlılığı & Yeni Müşteri Kazanımı					
Ürün İnovasyonu					
Sosyal Medya Gücü					
Yeni gelir fırsatlarının yaratılması					
Yeni pazarlara penetrasyon sağlanması					
Karar verme sürecini optimize etmesi					

En çok tercih edilen İkinci en çok tercih edilen Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Yukarıdaki dijital değişime teşvik eden sebeplerden en önemli 5 tanesini seçer misiniz? En önemli ilk 5'ini kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 5- En az önemli anlamına gelmektedir.) Sıralama tek cevap

**Baz:** 11

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.

**Dış gelişmelerin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi:** Bankalar açısından en önemli ilk üç dış etken makroekonomik faktörler (%26), mevzuata ilişkin konular (%19) ve dijital teknolojiler (%19) olarak görülüyor.

#### Dış gelişmelerin önemi

	1. Seçim	2. Seçim	3. Seçim
Makroekonomik faktörler			
Mevzuata ilişkin konular			
Yetkin (yetenekli) insan kaynağı			
Sosyo- ekonomik faktörler			
Dijital teknolojiler			
Teknolojiler – nanoteknoloji, robot, enerji			
Globalleşme			

En çok tercih edilen İkinci en çok tercih edilen Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Yukarıdaki dış gelişmelerden hangileri sizin için önemlidir? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız?

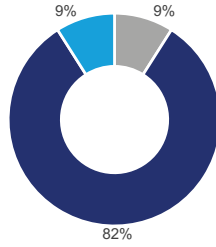
(1- En önemli, 3- En az önemli anlamına gelmektedir.) Sıralama tek cevap

**Baz:** 11

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.

**Dijital strateji:** Bankalar dijital stratejilerinin net ve anlaşılır olduğu görüşünü taşıyor. Bu dijital stratejinin başarılı olabilmesi için stratejinin net olmasının çok önemli (%82) olduğu düşünülürken, insan kaynağı yeteneklerinin sağlanabilmesi de (%55) ikinci bir etken olarak öne çıkıyor.

#### Kurumun dijital stratejisinin net ve anlaşılır olması



■ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ■ Katılıyorum ■ Kesinlikle katılıyorum

**Soru:** Şimdi size okuyacağım ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı söyler misiniz? Tek cevap  
"Kurumumuzun dijital stratejisi net ve anlaşılırdır."

**Baz:** 11

#### Dijital stratejinin başarılı olmasında etkili faktörler

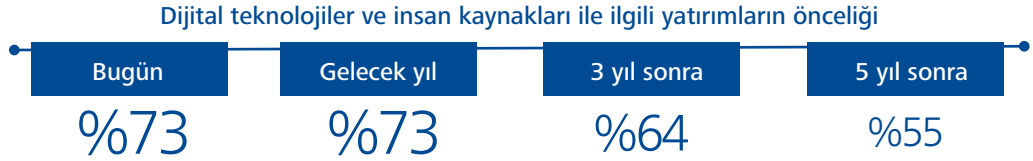


**Soru:** Dijital stratejinin başarılı olabilmesi için okuyacağım kriterlerin önemini, kendi şirketiniz açısından düşünerek, 1 ile 5 arasında puanlayarak değerlendirir misiniz? Her satır tek cevap

**Baz:** 11

**Dijital yatırımlardan elde edilecek faydanın sağlanması:** Üst düzey yöneticiler, bankaların dijital yatırımlardan en fazla faydayı sağlayabilmesi için, dijital teknolojinin rekabet avantajına yardımcı olduğunun net bir vizyonunun olmasını (%91) ve başarının ölçümünü de içeren iyi düşünülmüş bir yatırım planı olmasını (%91) oldukça önemli bulurken, bir CEO olarak dijital teknoloji kullanımında şirket içerisinde öncülüğü üstlenmenin (%45) aynı derecede kritik olmadığı düşünülüyor.

**Bankalar için yatırım alanları:** Bankalar mevcut durumda ve önümüzdeki yıl için en öncelikli yatırım alanı olarak dijital teknolojileri (%73) ve gerekli insan kaynaklarını (%73) görürken, 3 ve 5 yıl sonra konunun görece olarak daha az önemli olacağına (%64 ve %55) inanıyor.



**Soru:** Kurumunuz için dijital teknolojiler ve gerekli insan kaynakları ile ilgili yatırımlar ne derece önceliklidir?

Size okuyacağım seneler için ayrı ayrı cevaplar mısınız? Her satır tek cevap

**Baz:** 11

Bu kapsamda yapılan yatırımların öncelikli olarak müşteri deneyiminin geliştirilmesine (%36) etki edeceği düşünülmekle beraber, operasyonel verimlilik (%18), veri ve veri analitiği (%18) konuları da ön plana çıkıyor.

Bankalar dijitalleşmenin en çok değer yarattığı alanlar olarak benzer bir şekilde veri ve veri analitiğini (%82) görüyor. Bunu yenilikçilik kapasitesi (%64), marka ve imaj (%64) ve operasyonel verimlilik (%55) takip ediyor.

#### En çok değer yaratan dijital teknolojiler

	1. Seçim	2. Seçim	3. Seçim
Müşteri Deneyimi			
Operasyonel Verimlilik			
Stratejik karar verme			
Veri ve Veri Analitiği			
Yenilikçilik kapasitesi			
Yeteneği bulma, geliştirme ve elde tutma			
Marka ve İmaj			
Kaynak ve tz yönetimi			
İç ve Dış Birliği			

■ En çok tercih edilen ■ İkinci en çok tercih edilen ■ Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Dijital teknolojilerin kurumunuz için size okuyacağım alanlarda ne derece değer yarattığını söyler misiniz? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız (1- En önemli, 3-En az önemli anlamına gelmektedir)? Her ifadeye bir puan veriniz.

**Baz:** 11

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.

### En çok değer yaratan dijital teknolojiler

	Çok yüksek değer	Yüksek değer	Orta değer	Düşük değer	Çok düşük değer
Veri ve Veri Analitiği	82%	9%	9%	0%	0%
Marka ve İmaj	64%	18%	18%	0%	0%
Yenilikçilik kapasitesi	64%	27%	9%	0%	0%
Operasyonel Verimlilik	55%	36%	9%	0%	0%
Müşteri Deneyimi	55%	36%	0%	9%	0%
Stratejik karar verme	45%	45%	9%	0%	0%
Yeteneği bulma, geliştirme ve elde tutma	27%	55%	9%	9%	0%
Kaynak ve tedarik zinciri yönetimi	27%	45%	27%	0%	0%
İç ve Dış Birliği	27%	55%	18%	0%	0%

**Soru:** Dijital teknolojilerin kurumunuz için size okuyacağım alanlarda ne derece değer yarattığını söyler misiniz? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 3-En az önemli anlamına gelmektedir)? Her ifadeye bir puan veriniz.

**Baz:** 11

**Bankalarda dijital değişimi üstlenen roller:** Bankaların %64'ü banka içerisinde CDO görev tanımına uyan bir yönetici olduğunu iletirken, bu bankaların %29'u bu görevin CDO unvanlı bir yönetici tarafından üstlenildiği belirtiyor. Buna karşın bankaların önemli bir bölümünde dijital değişimin liderliğini CTO yürütüyor (%63). İlerleyen dönemlerde dijital değişimin liderliğini CTO'ların yürütmesi gerektiğini söyleyen (%68) önemli bir kesim bulunuyor.

#### CDO tanımına uyan yönetici profilinin varlığı

#### Pozisyonun adı



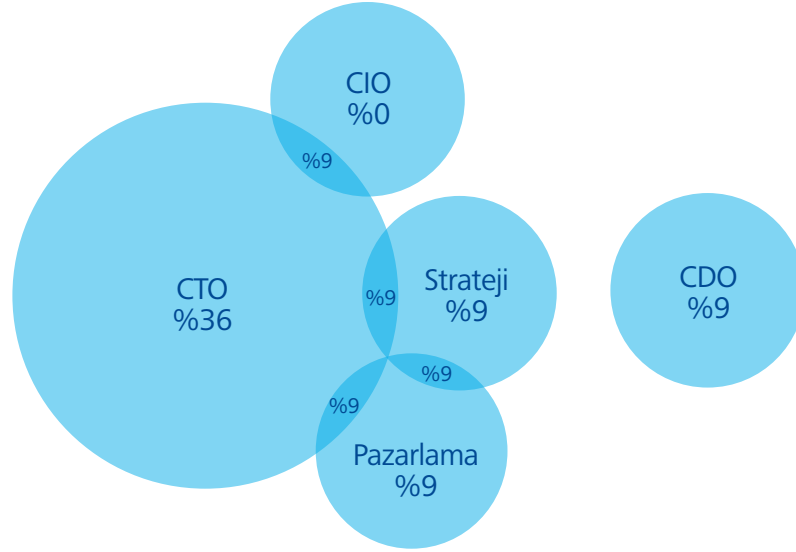
CDO  
%29

Diğer  
%71

**Soru:** CDO (Chief Digital Officer) ya da Türkçe deyimile Dijital Değişim Direktörü veya Başkan Yardımcısı pozisyonu; şirketlerin dijital stratejilerinin oluşturulmasından ve uygulanmasından kısaca tüm dijital aktivitelerden sorumlu; bilişim teknolojileri, satış, pazarlama, strateji ve iş geliştirme, finans alanlarının bir çoğunda deneyim kazanmış, üst düzey yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında şirketinizde CDO tanımına uyan bir yönetici profili bulunuyor mu? Var ise pozisyon adını ve hangi pozisyona raporladığını söyler misiniz? Tek cevap

**Baz:** 11

## Şirkette dijital değişimin liderleri



**Soru:** Dijital değişimin liderliğini şirketinizde kim, yani hangi pozisyon veya pozisyonlar yürütüyor? 100 puanı yukarıdaki tabloda gördüklerinize dağıtır mısınız? 100 puanı tek bir pozisyona verebileceğiniz gibi birden fazla pozisyona da dağıtabilirsiniz. Sonrasında, idealde olması gereken dağılımı da belirtir misiniz?

**Baz:** 11

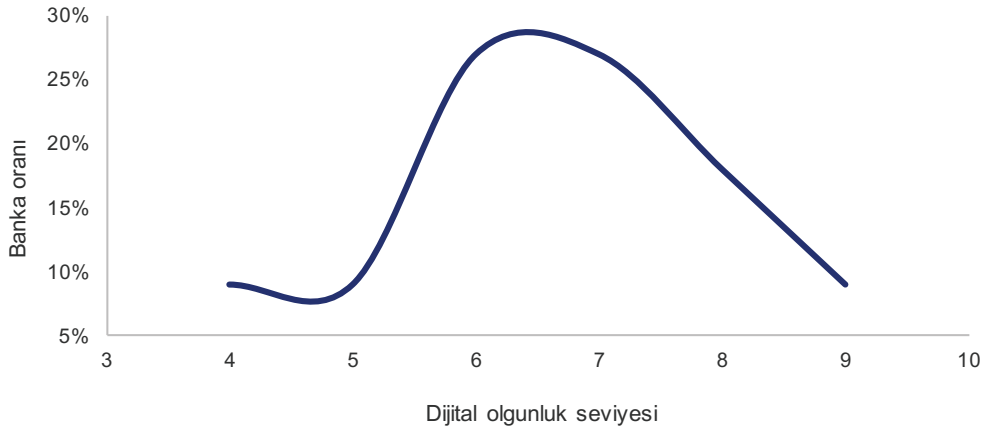


**Soru:** Dijital değişimin liderliğini şirketinizde kim, yani hangi pozisyon veya pozisyonlar yürütüyor? 100 puanı yukarıdaki tabloda gördüklerinize dağıtır mısınız? 100 puanı tek bir pozisyona verebileceğiniz gibi birden fazla pozisyona da dağıtabilirsiniz. Sonrasında, idealde olması gereken dağılımı da belirtir misiniz?

**Baz:** 11

**Dijital Olgunluk:** Bankaların %45'i dijital olgunluk seviyelerini "gelişen" olarak tanımlarken, %55'lik bir kesimin olgun olarak değerlendirdiği görülüyor.

#### Dijital olgunluk seviyesine göre bankalar



**Soru:** Şirketinizin dijital olgunluk seviyesinin hangi aşamada olduğunu 1 ile 10 arasında bir değer vererek söyler misiniz? Tek cevap  
**Baz:** 11

**Dijital değişimin iletişimi ve erişim:** Bankaların %64'ü son yıllık raporlarında dijitalleşmeye geniş yer verildiğini iletirken, tamamı sosyal medya üzerinden müşterilerine ulaşabildiğini ve %73'ü çalışanlarının şirket hakkında paylaşım yaptığını iletıyor.

#### Dijital değişimin iletişimi

Son yıllık  
raporumuzda,  
dijitalleşmeye geniş  
yer verildi

%64

Sosyal medya  
üzerinden  
müşterilerimize  
erişebiliyoruz

%100

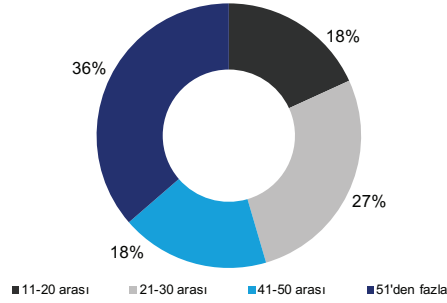
Sosyal medyada  
çalışanlarımız  
şirketimiz hakkında  
paylaşım yapıyorlar

%73

**Soru:** Yukarıda görmüş olduğunuz ifadeleri şirketinize uygunluk durumuna göre cevaplandırır mısınız?  
**Baz:** 11

**Yatırım seviyesi:** Olgunluk seviyesi ile tutarlı bir şekilde bankaların yatırımlarının önemli bölümlerini dijitalleşmeye ayırdıkları dikkat çekiyor. Dijital pazarlama, nesnelerin interneti, giyilebilir teknolojiler, mobil teknolojiler, yenilenebilir enerji teknolojileri, e-ticaret, müşteri deneyimi ve iş analitiği konularında bankaların tamamı yatırım yapıyor ve ilerleyen dönemde yatırımlarını artırmayı planlıyor. Özellikle mevzuat kaynaklı nedenlerle bulut ve büyük veri alanlarında yatırımların ilerleyen dönemlerde aynı oranda artmasının planlanmadığı görülüyor.

#### Dijitale yapılan yatırımların %'si



**Soru:** Yatırımınızın % kaçını dijital alanda yapıyorsunuz? (örneğin internet, mobil yazılım, donanım vb.)  
**Baz:** 11

#### Yatırım yapılan alanlar, mevcut durum - gelecek

	2015	2016-2018	Artacak
Dijital pazarlama (sosyal medya, vs.)	100%	100%	100%
Nesnelerin İnterneti (IOT)	100%	100%	100%
Giyilebilir Teknolojiler	100%	100%	100%
Mobil Teknolojiler	100%	100%	100%
Yenilenebilir Enerji Teknolojileri	100%	100%	100%
E-Ticaret	100%	100%	100%
Müşteri deneyimi	100%	100%	100%
İş Analitiği (Veri analizi ve madenciliği)	100%	100%	100%
Bulut	91%	91%	82%
Büyük veri	82%	82%	82%
Tedarik Zinciri Takibi	64%	64%	55%
Ürün maliyet analizi	45%	64%	45%
Siber Güvenlik	9%	27%	27%
Robot	9%	18%	18%

**Soru:** Yukarıda yer alan tablodaki teknolojik alanlardan bu yıl hangilerine yatırım yapıyorsunuz? Önümüzdeki 2 yıl hangilerine yatırım yapacaksınız? Hangi alanlara yapacağınız yatırımları artıracaksınız? Çoklu cevap  
**Baz:** 11

**Dijital değişimin önündeki engeller:** Bankalar dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan en önemli unsur olarak mevzuatları (%73) görüyor. Bunun hemen ardından dijital teknolojilerin güçlü bir ticari sonucunun ortaya koyulamaması (%45) ve güvenlik sorunları geliyor. Yetkinlik eksikliği (%27) ise başka bir önemli engel olarak karşımıza çıkıyor.

#### Dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar

	1. Seçim	2. Seçim	3. Seçim
Güvenlik sorunları			
Güçlü bir ticari sonucunun (business case) olmayışı			
Yetkinlik eksikliği			
Genel olarak strateji eksikliği			
Mevzuat			
İç departmanların birbirinden habersiz çalışması			
Dijital gelişmelere ayak uyduramama			
Dijital teknoloji yol haritasının olmayışı			
Dijital yatırımın geri dönüşünün ölçümünün olmayışı			
Dijitalleşmenin gerektireceği kaynakların yaratılamaması			
Mevduat			

■ En çok tercih edilen ■ İkinci en çok tercih edilen ■ Üçüncü en çok tercih edilen

**Soru:** Şirketinizde dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar hangileridir? En önemli ilk 3'ünü kendi içinde sıralar mısınız? (1- En önemli, 3- En az önemli anlamına gelmektedir.) Çoklu cevap

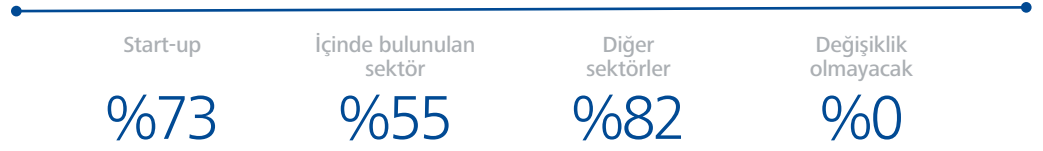
**Baz:** 11

**Not:** Aynı puanı alan tercihler aynı renkle belirtilmiştir.



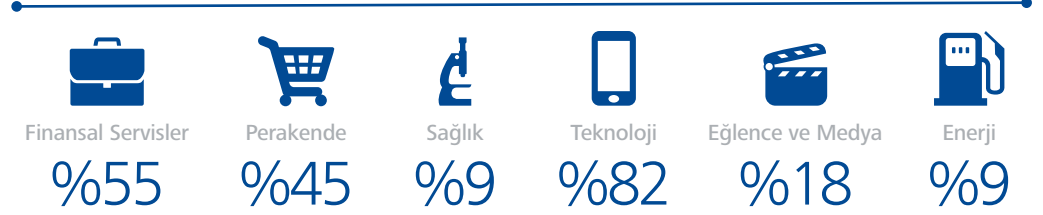
**Gelecekte rekabet algısı ve diğer sektörlerden girişimci şirketler:** Bankalar ilerleyen dönemlerde kendilerine rakip olabilecek yeni oluşumların diğer sektörlerden (%82) olduğu kadar girişimci şirketlerden (start-up) (%73) de geleceğini düşünüyor. Rakip olabilecek bu yeni oluşumların ise en çok teknoloji şirketlerinden (%82) gelmesi bekleniyor. Bunun hemen ardından finansal hizmetler firmaları (%55) gelirken, üçüncü sırayı perakende sektörünün (%45) alması dikkat çekiyor.

#### Rekabet nereden gelecek?



**Soru:** Şirketinize rakip olabilecek yeni oluşumlar nereden kaynaklanacaktır? Çok cevap  
**Baz:** 11

#### Rekabet nereden gelecek?



**Soru:** Şirketinize rakip olabilecek yeni oluşumların "Diğer sektörlerden" geleceğini belirttiniz. Lütfen yukarıda görmüş olduğunuz hangi sektörlerden yeni rakiplerin geleceğini söyler misiniz?  
**Baz:** 9

# Anketimize katılan CEO'lara teşekkürlerimizle..



Pinar Abay  
CEO  
ING Bank A.Ş.



Hulusi Acar  
CEO  
Doğtaş Kelebek Mobilya  
San. ve Tic. A.Ş.



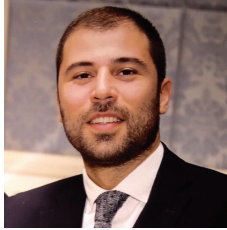
Faik Açıkalın  
Genel Müdür  
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.



Erkan Akdemir  
CEO  
Türk Telekom Bireysel İş  
Birimi



Murat Akgiray  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Bimeks Bilgi İşlem ve Dış  
Tic. A.Ş.



Ahmet Akın  
Yönetim Kurulu Üyesi  
Akın Holding A.Ş.



Pelin Akın  
Yönetim Kurulu Üyesi  
Akfen Holding A.Ş.



C. Müjdat Altay  
İcra Kurulu Başkanı  
Netaş



Evrim Aras  
Yönetim Kurulu Başkanı  
& CEO  
Aras Kargo Yurtiçi ve  
Yurtdışı Taşımacılık A.Ş.



Hakan Ateş  
Genel Müdür  
Denizbank A.Ş.



Adnan Bali  
Genel Müdür  
Türkiye İş Bankası A.Ş.



Burak Başarır  
İcra Kurulu Başkanı (CEO)  
Coca-Cola İçecek A.Ş.



Erol Bilecik  
CEO  
İndeks Bilgisayar  
Sistemleri Mühendislik  
San. ve Tic. A.Ş.



Hakan Binbaşgil  
Genel Müdür  
Akbank T.A.Ş.



Uğur Bozluoğlu  
İcra Kurulu Başkanı  
Bozlu Holding A.Ş.



Hakan Bulgurlu  
Genel Müdür  
Arçelik A.Ş.



Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan  
İcradan Sorumlu Yönetim  
Kurulu Üyesi  
Nurol Gayrimenkul  
Yatırım Ortaklığı A.Ş.



Ahmet Dördüncü  
CEO  
Akkök Holding A.Ş.



Faruk Ekinci  
Yönetim Kurulu  
Eş Başkanı  
Ekinciler Holding A.Ş.



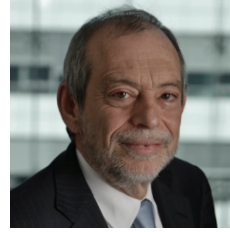
A. Fuat Erbil  
Genel Müdür  
Türkiye Garanti Bankası  
A.Ş.



Meral Eredenk Kurdaş  
Genel Müdür  
AvivaSA Emeklilik ve  
Hayat A.Ş.



Galya Frayman Molinas  
Başkan  
Coca Cola Meşrubat  
Pazarlama Danışmanlık  
Sanayi ve Tic. A.Ş.



Ronald Grünberg  
Yönetim Kurulu Üyesi  
BSH Ev Aletleri Sanayi ve  
Ticaret A.Ş.



Esin Güral Arğat  
Yönetim Kurulu Üyesi  
Gürallar Grubu



Bülent Gürcan  
Genel Müdür  
Teknosa İç ve Dış Ticaret  
A.Ş.



Temel Güzeloğlu  
Genel Müdür  
Finansbank A.Ş.



Dr. Önder Halisdemir  
İcra Kurulu Başkanı  
Ağaoğlu Şirketler Grubu



Ergun Hepvar  
Genel Müdür  
Olmuksan International  
Paper Ambalaj San. ve  
Tic. A.Ş.



Erkan Kafadar  
İcra Kurulu Üyesi  
Borusan Holding A.Ş.



Barış Karakullukçu  
CEO  
Mudo Satış Mağazaları  
A.Ş.



Dr. Erdal Karamercan  
CEO  
Eczacıbaşı Topluluğu



Cemal Kışmır  
Genel Müdür  
BNP Paribas Cardif  
Emeklilik A.Ş.

Soyada göre alfabetik olarak sıralanmıştır.  
Ünvan bilgileri görüşmelerin yapıldığı tarih baz alınarak yazılmıştır.



T. Murat Kolbaşı  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Arzum Elektrikli Ev Aletleri  
San. ve Tic. A.Ş.



Ümit Leblebici  
Genel Müdür  
Türkiye Ekonomi Bankası  
A.Ş.



Mehmet T. Nane  
Genel Müdür  
CarrefourSA Carrefour  
Sabancı Ticaret Merkezi  
A.Ş.



Osman Okyay  
Başkan  
Kale Grubu Şirketleri



Gökhan Ögüt  
CEO  
Vodafone Türkiye



Ahmet Özer  
Yönetim Kurulu Üyesi  
Hürriyet Gazetecilik ve  
Matbaacılık A.Ş.



Hüseyin Özkaya  
Genel Müdür  
Odeabank A.Ş.



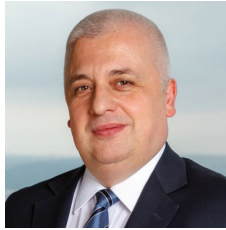
Nuri Öztaşkın  
Genel Müdür  
Yataş Grup



Murat Özyeğin  
Yönetim Kurulu Üyesi  
Fiba Group



Mehmet N. Pekarun  
Sanayi Grup Başkanı  
Hacı Ömer Sabancı  
Holding A.Ş.



Dr. Tamer Saka  
İcra Kurulu Başkanı  
Kibar Holding A.Ş.



Dr. Yök. Müh. Mustafa  
Sani Şener  
İcra Kurulu Başkanı  
TAV Havalimanları  
Holding A.Ş.



Özgür Şimşek  
Yönetim Kurulu Üyesi  
Eren Holding A.Ş.



Dr. Deran Taşkıran  
Genel Müdür  
Boyner Büyük Mağazacılık  
A.Ş.



Dr. Süha Taşpolatoğlu  
CEO  
Abdi İbrahim İlaç Sanayi  
ve Ticaret A.Ş.



Kaan Terzioğlu  
CEO  
Turkcell İletişim Hizmetleri  
A.Ş.





Gökhan Tezel  
Genel Müdür  
Aygaz A.Ş.



Ö. Özgür Tort  
Genel Müdür  
Migros Ticaret A.Ş.



Galip Tözge  
Finansal Hizmetler Grup  
Başkanı  
Çalık Holding / Bankacılık  
Sektörü



Tankut Turnaoğlu  
CEO  
P&G Tüketim Malları  
Sanayi A.Ş.



Cem Tüfekçi  
Yönetim Kurulu Üyesi  
(İcradan Sorumlu),  
Traçim Çimento San. ve  
Tic. A.Ş.



Özcan Türkakın  
Genel Müdür  
Türkiye Sınai Kalkınma  
Bankası A.Ş.



Mustafa Ünal  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Verusa Holding A.Ş.



Şükrü Ünlütürk  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Sun Tekstil San. ve Tic.  
A.Ş.



Haydar Yenigün  
Genel Müdür  
Ford Otomotiv Sanayi  
A.Ş.



Muharrem Yılmaz  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Sütaş Grubu

# Yazarlar ve Proje Ekibi

Serra Yılmaz, Kurumsal Pazarlama Bölüm Müdürü, Samsung Electronics Türkiye  
Nihan Türen, Kurumsal Pazarlama Müdür Yardımcısı, Samsung Electronics Türkiye  
Damla Ertürk, Tüketici ve Pazar Araştırmaları Müdür Yardımcısı, Samsung Electronics Türkiye  
Tuğba Tiryaki, Türkiye Başkan Yardımcısı Asistanı, Samsung Electronics Türkiye

Ebru Dicle, Genel Sekreter Yardımcısı, TÜSİAD  
Yasemin E. Avcı, Bilgi Toplumu ve İnovasyon Bölümü Bölüm Sorumlusu, TÜSİAD  
Merve Uzunosman, Bilgi Toplumu ve İnovasyon Bölümü Uzman Yardımcısı, TÜSİAD  
Bahar Karayüksel, Üye İlişkileri ve Büro Yönetimi Yönetici Sekreter, TÜSİAD

Hakan Göl, Dijital Hizmetleri Lideri, Deloitte Türkiye  
Güncem Seray Kuzu, Danışman, Deloitte Türkiye  
Selen Poyraz Yazıcı, Kıdemli Müdür, Deloitte Türkiye  
Cemre Strugo Baruh, Tasarımcı, Deloitte Türkiye

Mehmet Adem Soran, Teknoloji Sektör Yöneticisi, GfK  
Bilge Sarı, Araştırma Yöneticisi, GfK  
Sezai Danacı, Saha Yöneticisi, GfK

# Kaynaklar

- Building Your Digital DNA, Deloitte, 2014
- Deloitte Global Mobil Kullanıcı Anketi, 2015
- Disruptive Technologies: Catching the Wave, Joseph L. Bower & Clayton M. Christensen, Harvard Business Review, 1995
- Futurebuy Shopper Research, GfK, 2016
- Patterns of disruption, Anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans, and exponentials, Deloitte University Press, 2015
- Perakende Paneli Tüketici Teknolojisi GfK TEMAX raporu, GfK, 2016
- SMB Understanding Research Report/Türkiye Kobi Profil Analizi, Samsung Electronics & GfK, 2014
- Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review in collaboration with Deloitte University Press, 2015
- The Rise of Chief Digital Officer, Key Considerations for Driving Digital Growth from the C-Suite, Deloitte Digital, 2015
- What is Disruptive Innovation?, Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor & Rory McDonald, Harvard Business Review, 2015







