

dijitalceo.com.tr

# Dijital CEO

## 2.Dönem Raporu

Ekim / Kasım / Aralık

# 2020

Vizyon 100

Lenovo

OT

IT

Dijital Ekosistem

APPROVED

\$\$\$



# İÇİNDEKİLER

- GİRİŞ (3 – 8)
- KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ (9 - 11)
- SAĞLIK (12 – 18)
- İNSAN KAYNAKLARI (19 - 27)
- YENİ ALIŞKANLIKLAR (28-39)
- ADAPTASYON (40 – 60)
- SİBER GÜVENLİK (61 - 68)
- MARKA YÖNETİMİ (69 - 75)
- SÜREÇ YÖNETİMİ (76 - 81)
- SEKTÖRLERİN DURUMU (82 – 87)
- FIRSAT VE TEHDİTLER (88 – 98)
- YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR (99 - 114)
- ANKET SONUÇLARI (115 - 119)

# GİRİŞ

# AMAÇ

Vizyon 100 platformu, Lenovo Türkiye katkıları ile ilk dönemi Mayıs ve Haziran 2020 aylarında 8 toplantı ile gerçekleşen «**Dijital CEO**» sanal toplantılarının 2. Dönemini Ekim/Kasım/Aralık 2020 ve Ocak 2021 aylarında gerçekleşen toplam 10 adet kapalı sanal toplantı ile tamamlamıştır.

Toplantılara Yönetim Kurulu Başkanı/ CEO/Genel Müdür seviyesinde farklı sektörlerden üst düzey yöneticiler katılmıştır. 2. Dönemde 10 toplantı sonunda yaklaşık **100** değerli yönetici bir araya getirilmiştir.

Toplantıların moderatörlüğünü Lenovo Türkiye Genel Müdürü **Sn. Emre Hantaloğlu** yapmıştır.

Toplantılar esnasında iki adet canlı anket yapılmıştır. Canlı anketlerin yorumlanması amacıyla CDO Turkey İcra Kurulu Başkanı ve Startup Trace CEO'su Sn. Bülent Kutlu toplantılarda yer almıştır.

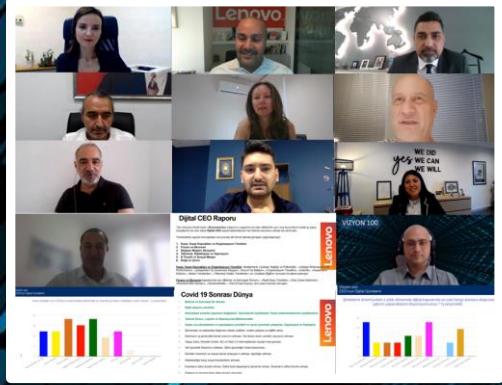
Bu çalışma, pandemi sonrasında şirketlerimizin ve tepe yöneticilerinin hangi alanlara ve konulara ağırlık vereceklerini bir rapor halinde sunmak üzere yapılmıştır.



Emre Hantaloğlu  
Lenovo Türkiye Genel Müdürü

# DİJİTAL CEO TOPLANTILARI (2. DÖNEM)

7 Ekim 2020



21 Ekim 2020



30 Ekim 2020



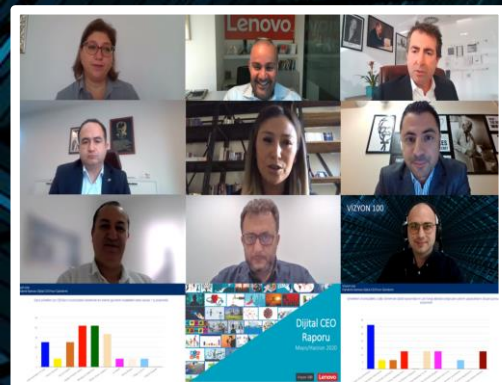
4 Kasım 2020



11 Kasım 2020



17 Kasım 2020



24 Kasım 2020



2 Aralık 2020



16 Aralık 2020



20 Ocak 2021



# ÖZET

Pandemi sonrasında kurumlarımızın ve tepe yöneticilerinin hangi alanlara ağırlık verecekleri **Dijital CEO** sanal toplantılarının her birinde ana konu olarak ele alınmıştır.

Yöneticilerle yapılan konuşmalar sonucunda 9 temel alanda görüşler yoğunlaşmıştır:

1. Sağlık
2. İnsan Kaynakları
3. Yeni Alışkanlıklar
4. Adaptasyon
5. Siber Güvenlik
6. Marka Yönetimi
7. Süreç Yönetimi
8. Sektörlerin Durumu
9. Fırsat ve Tehditler

# ÖZET – Devam 1

**Sağlık** dediğimizde «Sağlıklı Yaşam», «Derin Yaşam Konsepti», «Çalışan Psikolojisi ve Ruh Sağlığı», «Tele-Tıp ve Online Konsültasyon» ve «Uçtan Uca Çözüm ve Yeni Teknolojiler» konuları ön plana çıkmıştır.

**İnsan Kaynakları** başlığında «Yeni Liderlik Anlayışı», «Çok Şapkalı Liderlik», «Çıktı Bazlı Performans Yönetimi», «Değerli Çalışanların Ayrılması», «Mavi Yakalarda Yetenek Artışı», «Uzaktan Çalışmada Ölçülebilirlik» ve «Orta Kademe Pozisyonlar» konuları işlenmiştir.

**Yeni Alışkanlıklar** başlığında «Yaşam Önceliklerin Değişimi», «E-Ticaret», «Kişiyi Özel Ürün», «Sosyal Medya», «Finansal Sağlık», «Finansal Hizmetlerin Yeni Hali», «Ödeme Sistemleri», «Robot ve İnsan İşbirliği», «Sıfır Temelli Bütçeleme» ve «Evlerde Hazır Yemek Dönemi» konuları irdelenmiştir.

**Adaptasyon** kapsamında ise «Adapte Ol Ya da Geride Kal», «Geleceği Tahmin Etmek», «Seyreden Değil Yapan Olmak», «Kültürel Dijital Dönüşüm», «Z Kuşağı», «Yeni Normaller», «Esneklik, Hız ve Verimlilik», «Dijital Ekosistemler ve İşbirlikleri», «Çalışanların Dijitalleşmesi», «Hızlı Ticaret Dönemi», «Hibrit Çalışma», «Ofise Geri Dönüşler», «Evden Çalışma Riskleri», «Müşteri ve Teknolojiyi Birleştirmek», «Pandemi Sınavı», «Markaların Dış Alanlara Taşınması», «Veri Analiz Ekipleri», «Yeni Satış Yönetimleri» ve «5G Teknolojileri» konuları detaylandırılmıştır.

# ÖZET – Devam 2

**Siber Güvenlik** ana başlığında «Siber Güvenliğin Önemi», «Veri Manipülasyonu», «Siber Suçlar», «Mobil ve Elektronik İmza», «Siber Güvenlik Çalışanları» ve «Yol İşletmeciliğinde Siber Güvenlik» alt başlıkları ele alınmıştır.

**Marka Yönetimi** başlığında «Değerleri Olan Şirketler», «Marka İtibarı», «Kalite Farkı», «Tüketici Beklentileri» ve «Dijital İletişim» konuları işlenmiştir.

**Süreç Yönetimi** başlığında «Gör-İncele-Yönet», «Operasyon Teknolojileri ve Bilgi Teknolojileri», «Tedarik Zincirinde Lokalleşme» ve «Bulut Çözümleri» konuları irdelenmiştir.

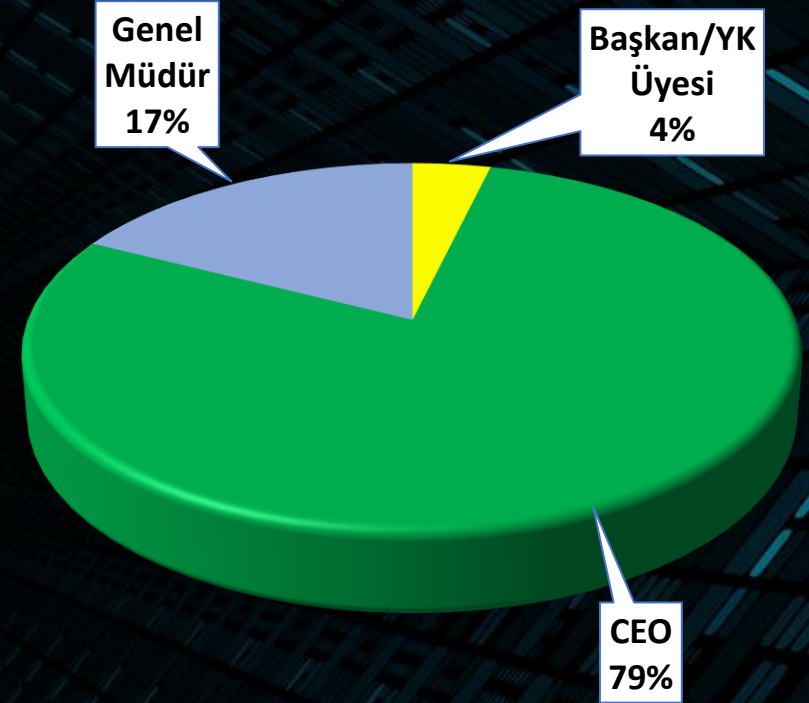
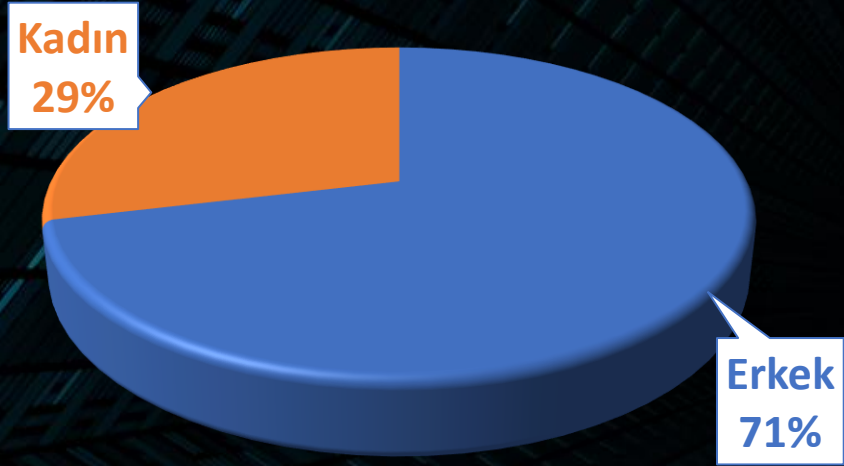
**Sektörlerin Durumu** kapsamında ise «Ticaret Hacminin Küçülmesi», «Büyüyen Sektörler», «Küçülen Sektörler» ve «Makine Sanayinin Durumu» konuları detaylandırılmıştır.

**Fırsat ve Tehditler** ana başlığında «Türkiye Üretim ve Lojistik Merkezi», «Yeni Teknolojiler», «Yerel ve Global Bilişim Şirketleri», «Şirket Satın Almaları», «Avrupaya Bilişim İhracaatı», «Dijital Fonlar», «Mobil Oyun Sektörü», «Elektrikli ve Hibrit Araçlar / 2030» ve «Pandemi Sonrası Tehditler» alt başlıkları ele alınmıştır.



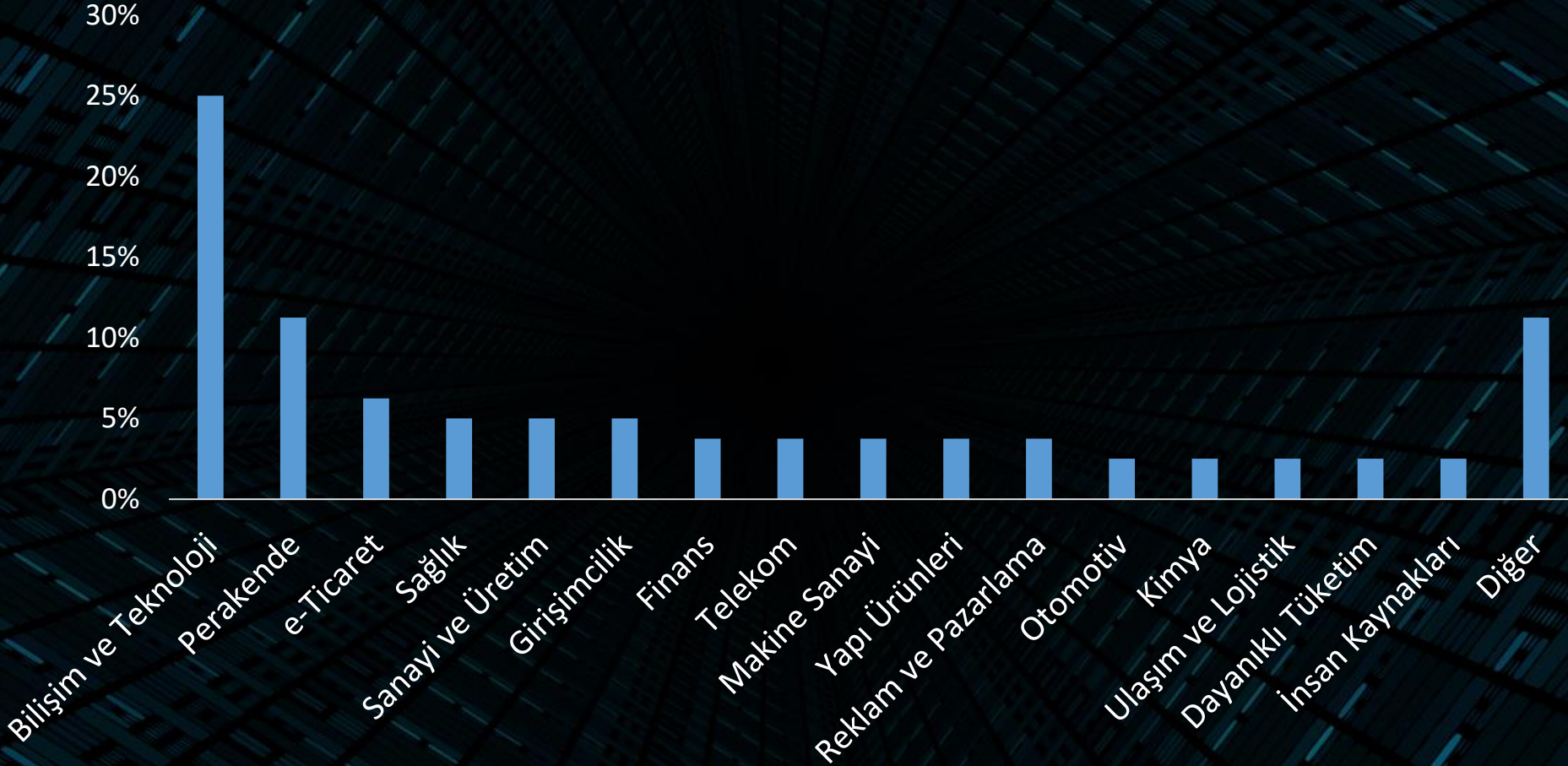
# KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ

# KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ



# KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ-Sektörel

Katılımcı Yönetici Sektörel Dağılım  
Dijital CEO (2. Dönem)



# SAĞLIK

# SAĞLIK

Bu alanla ilgili konuşmalar 5 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. SAĞLIKLI YAŞAM
2. DERİN YAŞAM KONSEPTİ
3. ÇALIŞAN PSİKOLOJİSİ VE RUH SAĞLIĞI
4. TELE-TIP VE ONLINE KONSÜLTASYON
5. UÇTAN UCA ÇÖZÜMLER VE YENİ TEKNOLOJİLER

Pandemi sürecinde ortaya çıkan endişeler ve korkular çalışan performanslarını olumsuz yönde etkilemiştir ve halen etkilemektedir.

Şirket çalışanları bu zorlu süreçte yaşamdaki önceliklerini değiştirmiş ve ilk sıraya sağlıklı yaşamı koymuşlardır.

Kendini iyi hissetmek çalışanların önceliği haline gelmiştir. Doğal olarak bu durum şirketlerin ana gündem maddesi olmuştur.

Pandemi sonrası dönemde sağlıklı yaşam konusunda şirketler çalışanlarını eğitmeye ve bilgilendirmeye çok daha fazla zaman harcayacaklar ve rutine dönüştüreceklerdir.



# DERİN YAŞAM KONSEPTİ

Pandemi ile beraber tüm dünyada sağlıklı ve daha yalın bir yaşama yöneliş olmuştur. Az ile yetinmeyi bilmek, aşırılıklardan kaçınmak daha önemli hale gelmiştir. Bunun kalıcı bir alışkanlık olup olmayacağı ise önümüzdeki yıllarda anlaşılacaktır.

Bir başka deyişle hızlı yaşam konseptinden derin ve yalın yaşam konseptine geçilmektedir. Bu durum öyle bir noktaya ulaşabilir ki bu nedenle dünyada var olan ticaret ve üretim yapısı çok derinden sarsılabilir. Buna hazır olmayan şirketler hatta ülkeler çok zor durumda kalabilirler.

Şirketlerin bu durumun kalıcı olma ihtimaline karşılık hazırlık yapmaları ve kendilerini bu yeni döneme adapte hale getirmeleri önemli olacaktır.



# ÇALIŞAN PSİKOLOJİSİ VE RUH SAĞLIĞI

Pandemi süreci devam ettikçe çalışanlardaki huzursuzluk ve endişe artmış, günün büyük bölümünün ev ya da ofis dışı ortamda geçirilmesi yaşam karışıklıklarına sebep olmuştur. Var olan yaşam döngüsündeki ani ve büyük değişimler, olumlu etkilerinin yanı sıra iş kaygıları da eklendiğinde çalışan psikolojisini ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemiştir.

Uzaktan çalışmada başarı kriterlerinin tam netleşmemiş olması, ticari hacmin azalmasıyla şirketlerin risklerinin artması dolayısıyla ortaya çıkan iş kaygıları çalışan sağlığı kadar çalışan psikolojisi ve ruh sağlığının çok önemli bir konu olarak ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

İnsan kaynakları açısından akıl sağlığına yönelik uzman programları öne çıkarırken çalışanlar için anket uygulamaları sıklaşmaya başlamıştır. Şirketler önümüzdeki dönemde bu konuya özel ve yoğun ilgi göstereceklerdir.





# TELE-TIP VE ONLINE KONSÜLTASYON

Pandemi sürecinde sağlık uzmanlarıyla dijital platformlar üzerinden konsültasyon pratiği artmaya başlamıştır. Tele-tıp ve online konsültasyon dünya genelinde uzun zamandır var olan ve kullanılan ama pandemi ile birlikte daha fazla telaffuz edilmeye başlanmış kavramlardır.

Hastalara kolay ulaşılabilir ve güvenli bir sağlık hizmeti sunulması, sağlık giderlerinin önemli ölçüde azaltılması, doğru uzmana ulaşım kolaylığının sağlanması, hastaların doktorlarına istedikleri anda çok beklemeden rahat bir ev ortamında ve daha sıklıkla ulaşmalarının sağlanması ve hastaların tıbbi problemlerini ertelememesi gibi pek çok konuda «tele-tıp» ve «online konsültasyon» önemli avantajlar sağlamaktadır.

Pandemi sonrasında devletlerin ve sağlık kuruluşlarının bu yöndeki sağlık yatırımlarını artıracakları öngörülmektedir.



# UÇTAN UCA ÇÖZÜMLER VE YENİ TEKNOLOJİLER

Pandemi ile ortaya çıkmıştır ki hastalara uçtan uca çözümler üretmek çok değerlidir.

Bu dönemde hasta dolaşımının azaltılması için kontrol işlemlerinin evden yapılabilmesi üzerine dijital dünyada uygulamalar geliştirilmiştir. Hastaneye gitmek yerine, hastanenin hastanın bulunduğu yere gelerek teşhisini yapması ve hatta tedaviye başlaması çok aşına olduğumuz konular haline gelmiştir.

5G ve robot asistan gibi yeni teknolojilerle uzaktan ameliyat yapılması verimliliği ve başarı grafiğini çok artıracaktır.

Yapay zeka, 5G, kişiye özel ilaç teknolojileri, bakım robotları ve gelişmiş teşhis cihazları gibi yeni teknolojiler sağlıkta devrimsel nitelikte gelişmelerin anahtarları olacaktır.



# İNSAN KAYNAKLARI

# İNSAN KAYNAKLARI

Bu alanla ilgili konuşmalar 7 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. YENİ LİDERLİK ANLAYIŞI
2. ÇOK ŞAPKALI LİDERLİK
3. ÇIKTI BAZLI PERFORMANS YÖNETİMİ
4. DEĞERLİ ÇALIŞANLARIN AYRILMASI
5. MAVİ YAKALARDA YETENEK ARTIŞI
6. UZAKTAN ÇALIŞMADA ÖLÇÜLEBİLİRLİK
7. ORTA KADEME POZİSYONLAR

Pandemi süreci ile birlikte kurumların üst düzey yöneticileri ile ilgili algı ve liderlerden beklentiler değişmiştir. Şirketlerde ara kademelerin azalacak olması liderliğin önemini daha da artırmıştır.

Yeni liderlik anlayışında «yeniye anlayabilme», «adapte olabilme» ve «uzaktan yönetebilme etkinliği» başlıklarında 3 önemli nokta ön plana çıkmaktadır.

Şirketlerin esnek çalışmayı, hız ve verimliliklerini artırması yanı sıra dijital ekosistem ve işbirliği altyapısını kurmaları liderlerin güçlü yönetim ve iletişim altyapılarıyla mümkündür. Bu dönem samimi ve vizyoner liderlerin yükseldiği bir dönem olacaktır.



Pandemi sürecinde şirketleri oldukça zor durumda bırakan önlemler ve uyulması zorunlu sürekli değişen uygulamalar tepe yöneticilerin birden fazla fonksiyonu yerine getirerek 7/24 kritik karar almalarını, akıl oyunları gerektiren bir döneme girmelerini ve yeni yöntemlere göre şirketlerini yönetmeleri durumunu ortaya çıkarmıştır.

Çok şapkalı liderlik dediğimiz bu kavramla beraber yöneticiler şirketlerinde her alanda kontrolün sağlanması, hızın artırılması için üzerlerine yük alarak birden fazla fonksiyonu yöneten liderler haline gelmişlerdir. Çevik, esnek ve verimli bir şirket yönetimleri öne çıkmıştır.

Pandemi sonrasında bu durum kısmen değişecek olsa da birden fazla fonksiyonu başarıyla yürüten yönetici örneklerinin artacağı öngörülmektedir.



Pandemi ile beraber tedarik ve lojistik zincirindeki aksamalar şirketlerin satış ve üretim performansına gösterdikleri önemi çok artırmıştır. Bu nedenle zaman ve yetkinlik bazlı performans yönetimi yerine çıktı (hedef) bazlı performans yönetimi ön plana çıkmıştır.

Çıktı bazlı performans yönetiminde hedefleri çalışanlar için mutlaka doğru ve gerçekçi şekilde belirlemek gerekir. Aksi durumda yapıcı yönleri olduğu kadar yıkıcı sonuçlar da doğurabilir.

Pandemi sonrasında şirketlerin birçoğunun yeni dünya düzenine daha uygun olan bir yöntem olan çıktı bazlı performans yönetimine yöneleceği tahmin edilmektedir.



Pandemi süreciyle birlikte çalışanların yaşamlarıyla ilgili bazı alanları daha fazla sorgulamaya hatta şirketlerini ve kariyer yolculuklarını nasıl devam ettireceklerine dair daha fazla düşünmeye başlamışlardır.

Özellikle bulunduğu pozisyonu başarıyla sürdüren değerli çalışanların pandemi sonrası dönemde farklı arayışlara gidecekleri ve şirketlerinden ayrılma noktasına gelebilecekleri öngörülmektedir.

Bu yeni dönemde şirketler değerli çalışanlarını önceleyerek ve isteklerini dikkate alarak bu zorlu dönemde yolculuklarına birlikte devam edebilmenin koşullarını oluşturmaya çalışacaklardır. Çalışanı için empati kurmak bu çalışmaların ilk basamağı olacaktır.



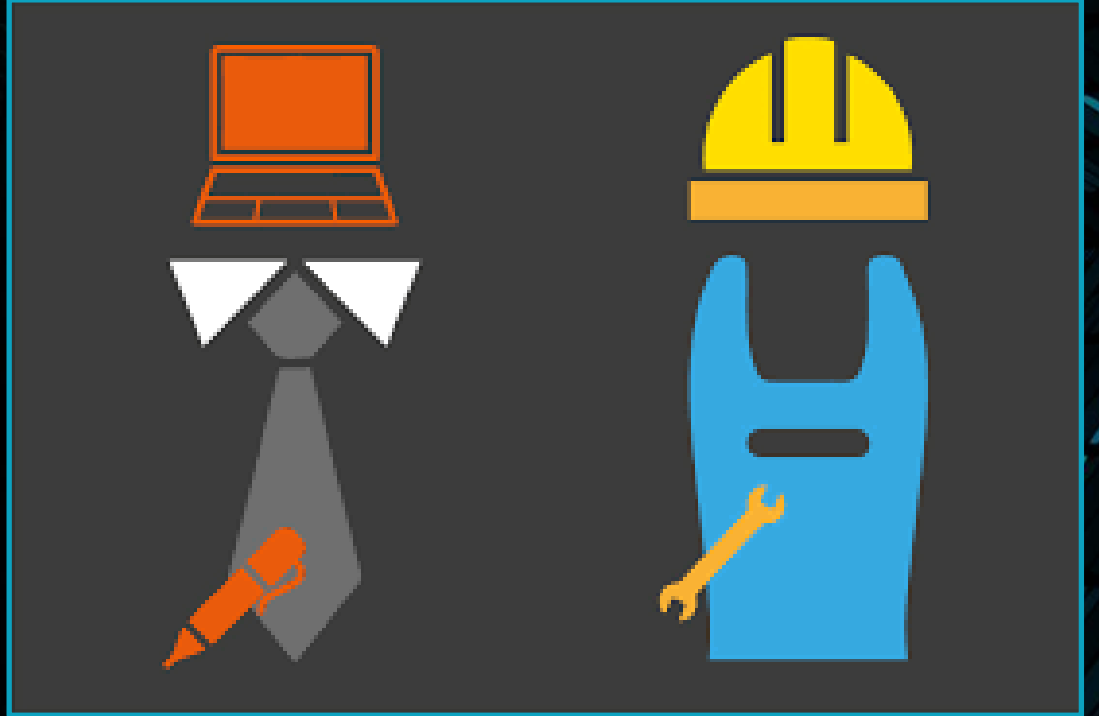


# MAVİ YAKALARDA YETENEK ARTIŞI

Pandemi süreciyle birlikte dijitale yakın ve yetkin olan beyaz yaka ya da mavi yaka çalışanlar şirketlerine büyük avantajlar kazandırmıştır.

Operasyonların büyük bölümünün sahada olması nedeniyle şirketler pandemi sonrası dönemde mavi yakaların yeteneklerini artırmak için daha fazla yoğunlaşacaklardır. Sadece beyaz yakanın değil mavi yakanın da yeteneklerini artırmak önemlidir.

Teknoloji ile insan işbirliğinin başladığı pandemi sonrası yeni dönemde yetenekli mavi yaka işgücüne her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.



# UZAKTAN ÇALIŞMADA ÖLÇÜLEBİLİRLİK

Pandemi süreci ve sonrası dönemde ölçülebilir uzaktan çalışma modelleri üzerinde çalışılacaktır. Pandemi ile birlikte vakalar arttıkça dünya genelinde daha fazla şirket beyaz yaka çalışanlarının evden çalışmasına karar vermiş ve çok sayıda çalışan işini eve taşımıştır. 2025 yılına kadar uzaktan çalışanların oranının toplam çalışanların %50'sine ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte uzaktan çalışmada bir takım verimsizliklerin olduğuna dair raporlar yayımlanmaktadır.

İş ve özel yaşam arasındaki keskin çizgi uzaktan çalışmayla azalmıştır. Bu durum çalışan motivasyonunun ya da iş verimliliğinin artırılmasında önemli zorluklar ortaya çıkarmıştır. Uzaktan çalışma yönteminde performans kriterleri tam olarak belirlenememiştir.

Şirketler uzaktan çalışma yöntemini pandemi sonrası dönemde daha net kriterlerle ortaya koyarak çalışanlarına yön vereceklerdir.



Pandemi dönemi ile birlikte hizmetkar liderlik ve şirketlere uzmanlık alanlarıyla değer katan çalışanlar öne çıkmıştır.

Dijital CEO toplantılarında sıklıkla orta kademe pozisyonlarının pandemi sonrası dönemde azalacağı dile getirilmiştir.

Liderlerin yükünün arttığı, çalışanlar ile tepe yönetimler arasındaki sınırların kalktığı yeni bir döneme girilmektedir.



# YENİ ALIŞKANLIKLAR

# YENİ ALIŞKANLIKLAR

Bu alanla ilgili konuşmalar 10 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. YAŞAM ÖNCELİKLERİNİN DEĞİŞİMİ
2. E-TİCARET
3. KİŞİYE ÖZEL ÜRÜN
4. SOSYAL MEDYA
5. FİNANSAL SAĞLIK
6. FİNANSAL HİZMETLERİN YENİ HALİ
7. ÖDEME SİSTEMLERİ
8. ROBOT VE İNSAN İŞBİRLİĞİ
9. SIFIR TEMELLİ BÜTÇELEME
10. EVLERDE HAZIR YEMEK DÖNEMİ

# YAŞAM ÖNCELİKLERİNİN DEĞİŞİMİ

## YENİ ALIŞKANLIKLAR

Pandemi ile birlikte tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bireyler açısından yaşam öncelikleri ani değişimlere uğramıştır.

Sağlıklı yaşam, derin ve yalın yaşam, dijital konulara yakınlaşma, zamanın büyük bölümünün evde geçirilmesi gibi kavramlar hayatımıza daha fazla girmiştir. Yeni alışkanlıklarımız ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan bu durumun kalıcı olup olmayacağı zamanla anlaşılacaktır. Pandeminin insan sağlığı üzerindeki etkisi azalsa hatta geçse bile hayatımıza giren bu alışkanlıklarının bazıları günlük yaşantımızda kalıcı olarak yer edinebilecektir. Bu nedenle yaşam döngüsünde tercih edilecek yönler pandemi öncesi döneme göre daha belirsiz hale gelmiştir.



Pandemi ile birlikte alışverişler e-ticarete yönelmiş, internet ve sosyal medya kullanımı artmıştır. Türkiye’de e-ticaret hacmi pandemi öncesi döneme göre %64 artış göstermiş ve hızlı ticaret dönemi başlamıştır.

Dijital kart kullanımı belirgin bir şekilde artış göstermiştir. Ülkemizde 5 yıl içerisinde fiziksel temas ve kart olmadan alışveriş sistemlerine geçişin gerçekleşeceği öngörülmektedir. Hali hazırda ülkemizde alışverişlerinin %43 ü kartla, %57 si nakitle yapılmaktadır.

Pandemi sonrası dönemde müşterilerdeki e-ticaret üzerinden alışveriş yapma alışkanlığı devam edecek hatta artacaktır. Toplam alışverişlerde e-ticaret payı sürekli artış eğilimi göstermektedir.



# KİŞİYE ÖZEL ÜRÜN

## YENİ ALIŞKANLIKLAR

Yaşam önceliklerini değiştiren tüketiciler kendilerine özel ürünleri tercih etmeye başlamışlar, bunda ısrarcı olmuşlardır. Pandemi etkisiyle değişen müşteri deneyimi yeni bir boyut kazanmış, müşteri talepleri ve ihtiyaçları her bir müşteri için farklılık göstermeye başlamıştır. Talep kişiselleşmiştir.

Pandemi süreciyle birlikte perakende sektöründe çevrimiçi alışverişlerle birlikte tıkla & topla formülleri gibi yeni alışveriş sistemleri, mağazaların kişiye özel olacak şekilde yeniden düzenlenmesi çalışmaları ve küçük mağazalara geçişler başlamıştır. Kişiyeye özel ürün yaklaşımını fiziksel mağazalara taşınmış, bu kapsamda veri analizleri öne çıkmıştır.

Pandemi sonrası dönemde sektör farkı gözetmeksizin kişiyeye, şirkete, yerel coğrafyaya ve hatta ülkelere özel ürünler hayatımızda daha fazla olacaktır.

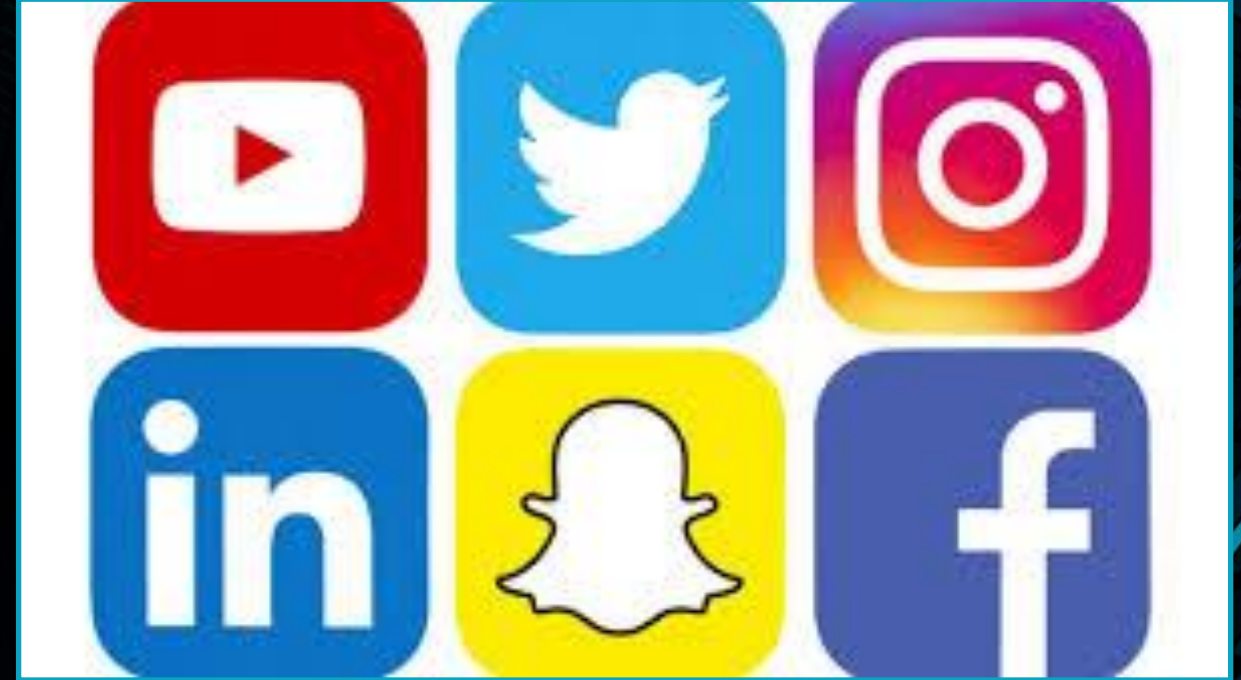




Pandemi döneminde sosyal medyanın toplumsal bir tansiyon alanı olduğu daha net anlaşılmıştır. Sosyal ve çalışma hayatının ev sınırlarına inmesi, sosyal medyanın hiç olmadığı kadar önem kazanmasına sebep olmuştur.

Pandemi döneminde tüm dünyada günde ortalama 1 milyon yeni kullanıcı sosyal medyayı kullanmaya başlamıştır.

Sosyal medyanın gücünün daha belirgin hale geldiği bu süreçte, geleneksel medyadaki haberlerin sosyal medyayı takip eder nitelikte olduğu görülmüş; sosyal medyanın gündemi oluşturmada başrol oyuncusu olduğu birçok somut örnekle deneyimlenmiştir. Bunun önemini kavrayan devletlerin yerel sosyal medya ağı kurmakla ilgili çalışmalara destek vermeleri öngörülmektedir.



Pandemi döneminde ortaya çıkan endişeler nedeniyle bireyler finansal yapılarını sağlam ve öngörülebilir bir noktaya taşımaları gerektiğini kavramışlar bu nedenle önce kendilerinden başlayarak, ailesi ve çevresi için önlemler almışlardır.

Pandemi sonrası dönemde nasıl bir dünya ile karşılaşılacağı ve krizin sonuçlarının ne olduğu tam anlamadığından pandemi sonrası dönemde de temel ihtiyaçlar haricinde tüketiciler harcamalarında daha ihtiyatlı davranacaklardır.

Bireyler beden ve zihin sağlığı gibi finansal durumlarının sağlığını da güvence altına almak isteyecekler ve finansal hizmet veren kurumlarla olan ilişkilerini yeniden gözden geçirecekler ve sağlamlaştıracaklardır.



Pandemi ile birlikte finansal hizmetlerde önemli değişimler ve gelişimler olmuştur.

Finansal hizmetlerin çok azı için müşteriler şubelere gitmektedirler. Aynı şekilde finansal kuruluşlar çalışanlarını ofis ya da şubeden çalıştırmak yerine uzaktan çalışma modelini benimsemişlerdir. Bill Gates'in 1994 yılında söylediği "*Bankacılık gereklidir, ancak bankalar değil.*" sözü söylendiği tarihten beri halen tartışılmaktadır.

«Açık Bankacılık», «Ödeme Hizmetlerinde TR Karekod Kullanımı», «Uzaktan Müşteri Edinimi» ve «Fintech'ler» finans sektörünün var olan durumunu kökten değiştirecektir. Finansal hizmetler mekana ve zamana bağlı olmaktan çıkacaktır.



# ÖDEME SİSTEMLERİ

## YENİ ALIŞKANLIKLAR

Pandemi döneminde finansal hizmetleri mobil şekilde kullananların sayısı hızlı artış göstermiştir.

Ülkemizde Nisan 2020 ayında 2 milyon adet kart ilk kez internetten ödemelerde kullanılırken, Mart 2020 ile birlikte pandemi döneminde toplam 5 milyon kart internetten ödeme ile tanışmıştır. Bankalararası Kart Merkezi (BKM'nin açıkladığı verilere göre 2020 Nisan ayında internetten kartlı ödeme tutarının toplam içindeki payı yüzde 24 ile rekor seviyeye ulaşmıştır. Her 4 TL'lik ödemenin 1 TL'si internetten gerçekleşirken, internetten kartlarla yapılan market-gıda ödemeleri ise 2019 yılına göre 3 katına çıkmıştır.

Ülkemizde 5 yıl içerisinde fiziksel temas ve kart olmadan alışveriş sistemlerine geçişin gerçekleşeceği öngörülmektedir. Hali hazırda ülkemizde alışverişlerinin %43 ü kartla, %57 si nakitle yapılmaktadır.



Pandemi döneminde robotları sadece üretim sahalarında değil, ev ortamında, ulaşım, sağlık ve bakım gibi hayatın her alanında kullanmanın önemi insan sağlığı ve bu tip krizlerle baş etmek açısından net şekilde ortaya konmuştur.

5G teknolojileri, giyilebilir teknolojiler, robot asistanlar, yapay zeka, makine öğrenmesi ve robot teknolojilerinde kaydedilen önemli gelişmelerin yakın bir gelecekte bir çok alanda insan ve robot arasında değerli bir işbirliğinin ortaya çıkmasına önemli katkı sunacağı öngörülmektedir.



# SIFIR TEMELLİ BÜTÇELEME

Sıfır temelli bütçeleme, her bütçenin sıfırdan hazırlanmasını ve açıklanmasını gerektiren bütçeleme tekniğidir. Bütçenin her oluşturulmasında, bütün faaliyetlerin yeniden değerlendirildiği bir yöntemdir. Geçmiş bütçelere ve fiili olaylara dayanarak herhangi bir referans yapmadan oluşturulur.

Başka bir ifadeyle faaliyetler ilk kez gerçekleştirilmiş gibi spesifik bir gerekçeye ihtiyaç duyulan bütçeleme tekniğidir. Bu nedenle ispat külfeti, yöneticiye belirli bir faaliyet için para harcamanın nedenini açıklamak ve ayrıca önerilen faaliyette bulunulmadığı ve bütçe ayrılmaması halinde sonuçların ne olacağını açıklamak üzere yöneticiye aittir.

Pandemi sürecinde ve sonrasında birçok kuruluşun geleneksel bütçelemeden sıfır temelli bütçeleme tekniğine geçecekleri tahmin edilmektedir.

## SIFIR TEMELLİ BÜTÇELEME



## EVLERDE HAZIR YEMEK DÖNEMİ

### YENİ ALIŞKANLIKLAR

Pandemi ile birlikte Türkiye’de şirketlerin yemek firmalarına hazırlatarak getirdiği tabldot yemek sektörü büyük yara alırken 10 milyar TL büyüklüğündeki hazır yemek sektörü de durma noktasına gelmiştir.

Evden çalışanlar -özellikle kadınlar- yoğun çalışma temposu, çocuk ve evle ilgili işlerden yemek yapmaya vakit bulamadıklarından iş yerlerinde edindiği alışkanlıklarla evlerine yemek servisi talebinde bulunmaya başlamışlardır. Bunun kalıcı bir alışkanlığa döndüğünü fark eden gıda şirketleri ve zincir marketler ürün ve hizmetlerine geniş yelpazede hazır yemek menülerini eklemişlerdir.

Pandemi sonrasında dahi hayatımıza giren bu alışkanlığın hemen ortadan kalkmayacağı ve evlerde hazır yemek döneminin başladığı düşünülmektedir. Evlerde hazır yemek döneminin başlamasının gıda perakendesindeki müşteri deneyimlerine önemli etkileri olacaktır.



# ADAPTASYON



# ADAPTASYON

Bu alanla ilgili konuşmalar 19 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. ADAPTE OL YA DA GERİDE KAL
2. GELECEĞİ TAHMİN ETMEK
3. SEYREDEN DEĞİL YAPAN OLMAK
4. KÜLTÜREL DİJİTAL DÖNÜŞÜM
5. Z KUŞAĞI
6. YENİ NORMALLER
7. ESNEKLİK, HIZ VE VERİMLİLİK
8. DİJİTAL EKOSİSTEMLER VE İŞBİRLİKLERİ
9. ÇALIŞANLARIN DİJİTALLEŞMESİ
10. HIZLI TİCARET DÖNEMİ
11. HİBRİT ÇALIŞMA
12. OFİSE GERİ DÖNÜŞLER
13. EVDEN ÇALIŞMA RİSKLERİ
14. MÜŞTERİ VE TEKNOLOJİYİ BİRLEŞTİRMEK
15. PANDEMİ SINAVI
16. MARKALARIN DIŞ ALANLARA TAŞINMASI
17. VERİ ANALİZ EKİPLERİ
18. YENİ SATIŞ YÖNETİMLERİ
19. 5G TEKNOLOJİLERİ

# ADAPTE OL YA DA GERİDE KAL

## ADAPTASYON

Pandemi süreci, iş dünyasını hem organizasyonlar hem de çalışanlar açısından oldukça derinden sarsmıştır.

Bu süreç, hızla ve aslında sürekli devam eden krizler içerisinde yaşadığımızı ve artık değişimin her şirket için, her birimiz için kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Pandemi süreci ve halihazırda yaşananlar değişimin ve sürekli belirsizliğin hayatımızdaki yerini daha da sağlamlaştırmıştır.

Pandemi en güçlü ya da en zekilerin ayakta kalmadığını, hızla adapte olanların ayakta kaldığını biz kez daha gözler önüne sermiştir. Büyük olanın, küçük olanı yendiği değil, hızlı olanın, yavaş olanı yendiği bir döneme girilmiştir.

Krizin kaynağının ne olduğu bir tarafa, krizler karşısında hızlı adaptasyon yetkinliğine sahip olmak ve bu yetkinlikleri hem kişisel hem organizasyon olarak geliştirmek oldukça önemli hale gelmiştir. Hızla adapte olabilenin ayakta kaldığı ve öne geçtiği olamayanın geride kaldığı bir dönem bizleri beklemektedir.



Pandemi ile birlikte VUCA dönemine girildiğinden geleceği tahmin etmek ve öngörmek oldukça zor hale gelmiştir. Koronavirüs salgını dünyanın gündeminde hiç yokken bir anda hayatımıza girmiş ve tüm ülkeleri derinden sarsmıştır.

Pandemi benzeri krizlerin yerel ya da global anlamda ortaya çıkmasının bundan sonraki dönemler için de mümkün hatta daha güçlü bir ihtimal olduğu açıkça görülmüştür.

Geleceği tahmin etmek pandemi sonrası dönem için zor olsa da ortak düşünce «Dijital Çağ» dönemine girildiğinden teknolojinin artık hayatımızın kaçınılmaz bir parçası olduğu ve bu yeni çağa adapte olmanın zorunlu hale geldiği şeklindedir.



# SEYREDEN DEĞİL YAPAN OLMAK

## ADAPTASYON

Pandemi sürecinde ortaya çıkan sağlık ve teknoloji sorunları şirketlere ve ülkelere sadece kullanan değil yapan olmanın gerekliliğini de ortaya koymuştur.

Rekabetin sınır tanımadığı ve acımasız olduğu yüksek teknoloji ürün ve servislerini sunabilmek ancak vizyoner bakış açısıyla mümkündür.

Pandemi süreci ve sonrası için oyunun kuralları bir nebze de olsa değişmiş kartlar yeniden dağıtılmıştır.

«Yapay Zeka», «5G» ve «Robot Teknolojileri»nin hakim olacağı bu yeni dönemde değerli ve önderlik eden kurumlarımızla birlikte ülkemizin hazır olması için seyreden değil yapan ve üreten tarafa geçiş yapmak zorunludur.

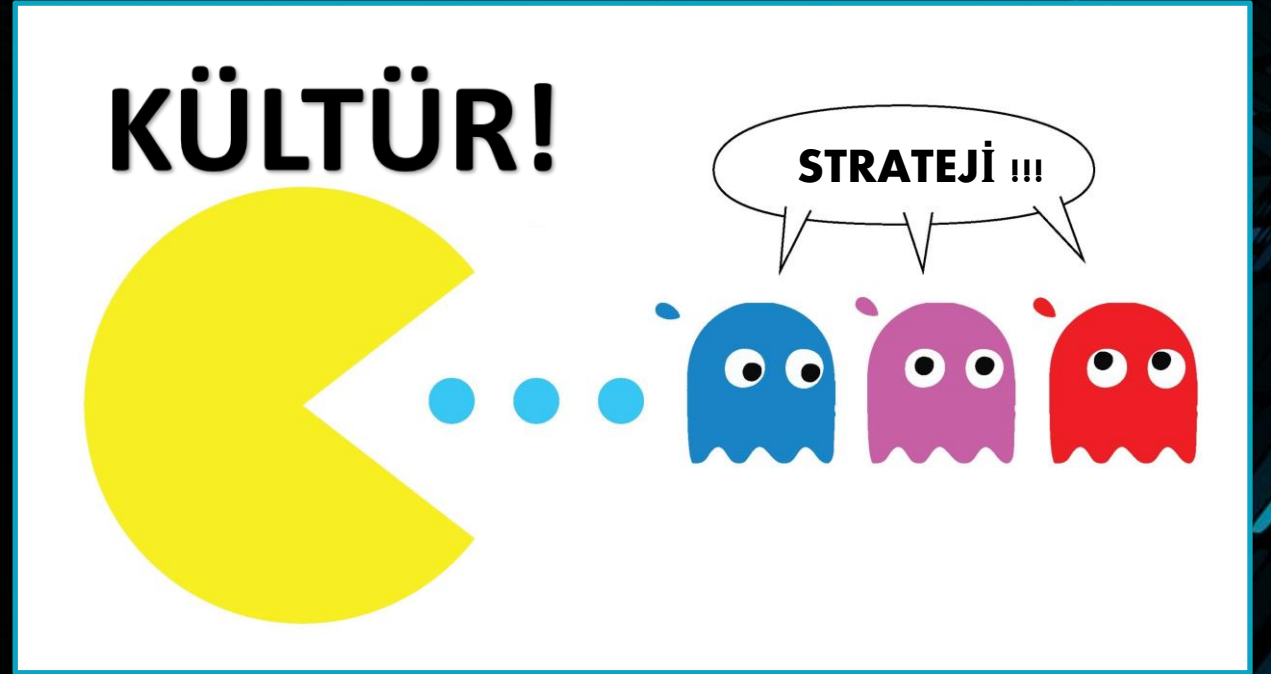


«Kültür, stratejiyi kahvaltıda yer» deyişi son günlerde bir çok üst düzey tarafından dile getirilmektedir.

Kurum içi kültür dönüşümü olmadan dijital dönüşümde başarı neredeyse imkansızdır. Bu nedenle öncelikle tüm çalışanlar dijital çağın yeni kurallarını benimsemeli ve anlamalıdır. Bu ise tepe yönetiminin, insan kaynakları ve iletişim ekiplerinin yönlendirmesiyle başarılabilir.

Dijital dönüşümde başarı için buna uygun kurum kültürünün olması; dönüşümün teknolojik araçlarının kurum içi iletişim, kurum kültürü öğeleri ile sağlıklı bir şekilde desteklenmesi ile mümkün olur.

Özetle «Dijital Dönüşüm»den önce «Kültürel Dijital Dönüşümün» başarılması gerekir.



# Z KUŞAĞI

## ADAPTASYON

2000 sonrası doğumlulardan oluşan internet meraklısı, teknolojik okuryazar olan Z kuşağı; çoklu görevlerle şekillendirilmiş, bir görevden diğerine hızlı bir şekilde hareket etmekte ve hata yapmaktan ziyade hıza daha çok değer vermektedirler. Bu kuşak hızlı ticaretin, e-ticaretin tam merkezindedir.

Bu kuşakta doğanlar iş hayatına henüz atılmaktadırlar ve önümüzdeki 10 yıla çok etki edeceklerdir. Z kuşağı ile birlikte şirketlerde önümüzdeki 10 yılda önemli organizasyon değişikliklerinin yaşanacağı öngörülmektedir.

Z kuşağı doğal olarak dijitaldir ve yeni döneme adapte olmakta hiç zorlanmayacaktır. Adapte olma zorluğu bu dönem öncesi kuşaklar içindir.



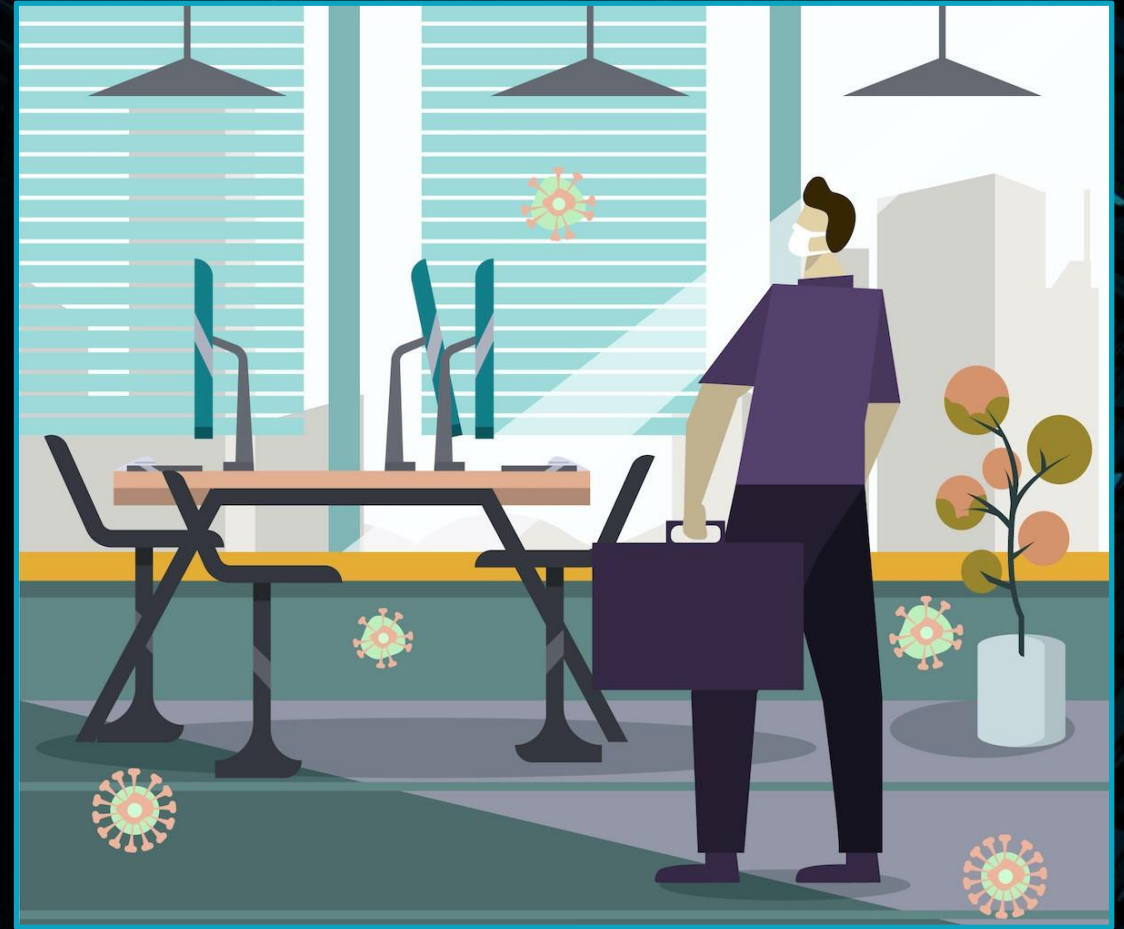
# YENİ NORMALLER

## ADAPTASYON

Yeni normaller dediğimiz pandemi ile birlikte *maske takma, hijyene dikkat etme, evde daha fazla vakit geçirme, uzaktan çalışma, eğitimi online şekilde yapma, kalabalıklara karışmama, hazır yemek tüketimi, toplantıları sanala taşıma, eğlenceyi dijital platformlara taşıma* gibi birçok yeni alışkanlık ortaya çıkmıştır.

Hangi alışkanlıkların kalıcı olacağını tahmin etmek güç olsa da yaşamın daha da dijitale yaklaştığı rahatlıkla söylenebilir. Hangi alışkanlıkların kalıcı olacağını doğru tahmin eden ve buna göre konumlanan şirketler geleceklerini de garanti altına alacaklardır.

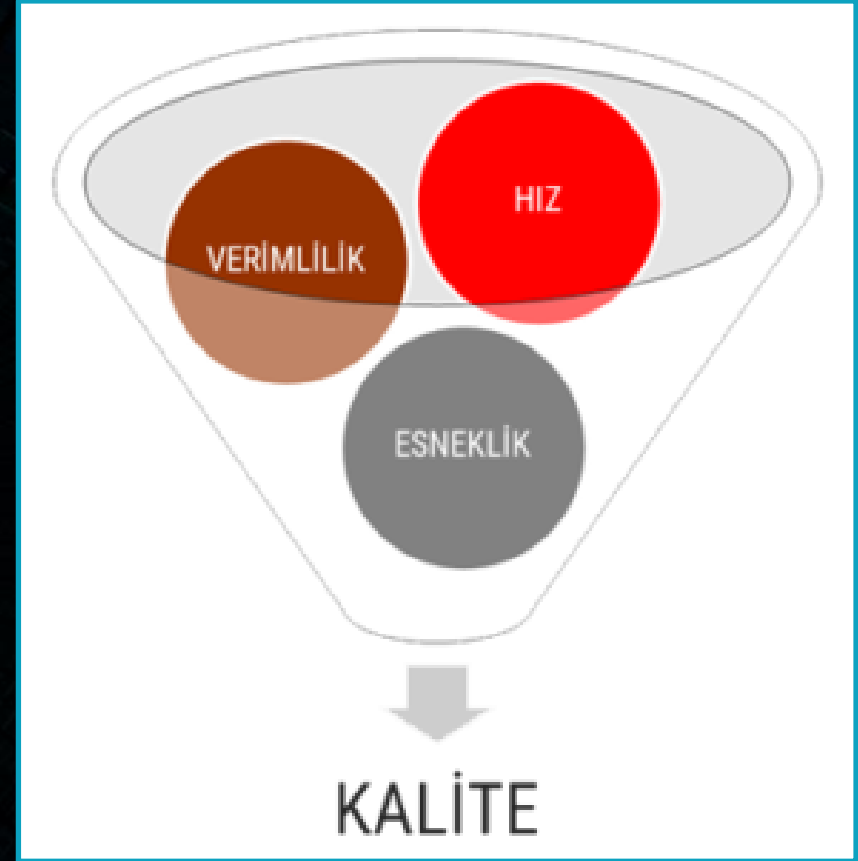
Yeni normallerin ne olacağını tanımlamak şu an için çok güçtür. Bununla birlikte yeni normallere hızla adapte olabilmek bireyler için olduğu kadar şirketler için de önemli bir sınav olacaktır.



Dijital CEO toplantılarına katılan yöneticiler sıklıkla 3 konuya vurgu yapmışlardır. Bunlar «Esneklik», «Hız» ve «Verimlilik»tir.

Pandemi sonrası dönemde bu 3 kavram şirketler için geleceğe giden yolda anahtar rol üstlenecektir.

VUCA döneminde olduğundan bu zorlu dönemde esnek ve hızlı kararlar almada ve bunları eyleme dönüştürmede tepe yönetimlerine büyük görevler düşmektedir.





Pandemi ile birlikte Dijital Dönüşüm çalışmaları olağanüstü şekilde hız kazanmışken kurumlar kendi ağlarının etrafında bir dizi diğer dijital işletme, dijital müşteri ve dijital cihaza dokunan dijital ekosistemler inşa etmeye başlamışlardır. Bu şekilde risklerini azaltırken, işbirliği kültürü içerisinde güç kazanmaktadırlar.

Pandemi ile dijital ekosistemlerin önemi çok artmıştır.

Yeni dönemde oluşturulacak dijital ekosistem modelleri, doğal ekosistemlerde olduğu gibi özellikle çeşitli kuruluşlar arasındaki rekabet ve işbirliği ile doğrudan ilişkili olacak ve adapte olmanın ölçütü haline gelecektir.



Pandemi ile birlikte e-ticaret hacmi çok artmış ve tüketiciler dijitale çok daha fazla yaklaşmıştır.

Bu durum şirket çalışanlarının yeni dönem için hızla dijitalleşmesini ve dijital farkındalığa sahip olmasını gerektirir.

Şirketler pandemi sonrası dönemde dijital yetkinlikler kapsamında çalışanlarını eğitmek üzere yoğunlaşacaklar ve buna önemli bütçeler ayıracaklardır.



Pandemi ile birlikte Z kuşağının ekonomi döngüsüne girmesi ticaretin oldukça hızlı bir hale gelmesine önemli katkı yapmıştır. Önümüzdeki dönem hızlı ticaretin olduğu ve bu yönde şirketlerin yatırımlarını artıracakları bir dönem olacaktır.

Özellikle hızlı ticaret yapısına uygun teknoloji girişimleri bu yeni dönemde yerlerini alacaklardır.



# HİBRİT ÇALIŞMA

Hibrit çalışma modeli kısaca “yarı ev, yarı ofis”ten çalışma sistemi olarak özetlenmektedir. Mesainin belirli süresini evde, belirli süresini ofiste çalışarak geçiren ofis çalışanları pandemi öncesi dönemde dahi vardı. Pandemi süreci ile birlikte hibrit çalışma düzenine geçen çalışanların sayısı bir hayli artmıştır. Böylelikle ofislerdeki kalabalık ortam durumu hafifletilmiş olmaktadır.

Pandemi ile birlikte iş dünyasında çalışma şeklinin eskisi gibi olmayacağı açıktır.

Paylaşımli ofis döneminin başladığı, ofis yapılarının esnek düzene döndüğü, evlerin ofis ortamına döndürüldüğü, çalışanların ofis dışında operasyonlarını rahatlıkla sürdürdüğü bir dönemde hibrit çalışma modelinin iş hayatının vazgeçilmezi olacağı öngörülmektedir.



# OFİSE GERİ DÖNÜŞLER

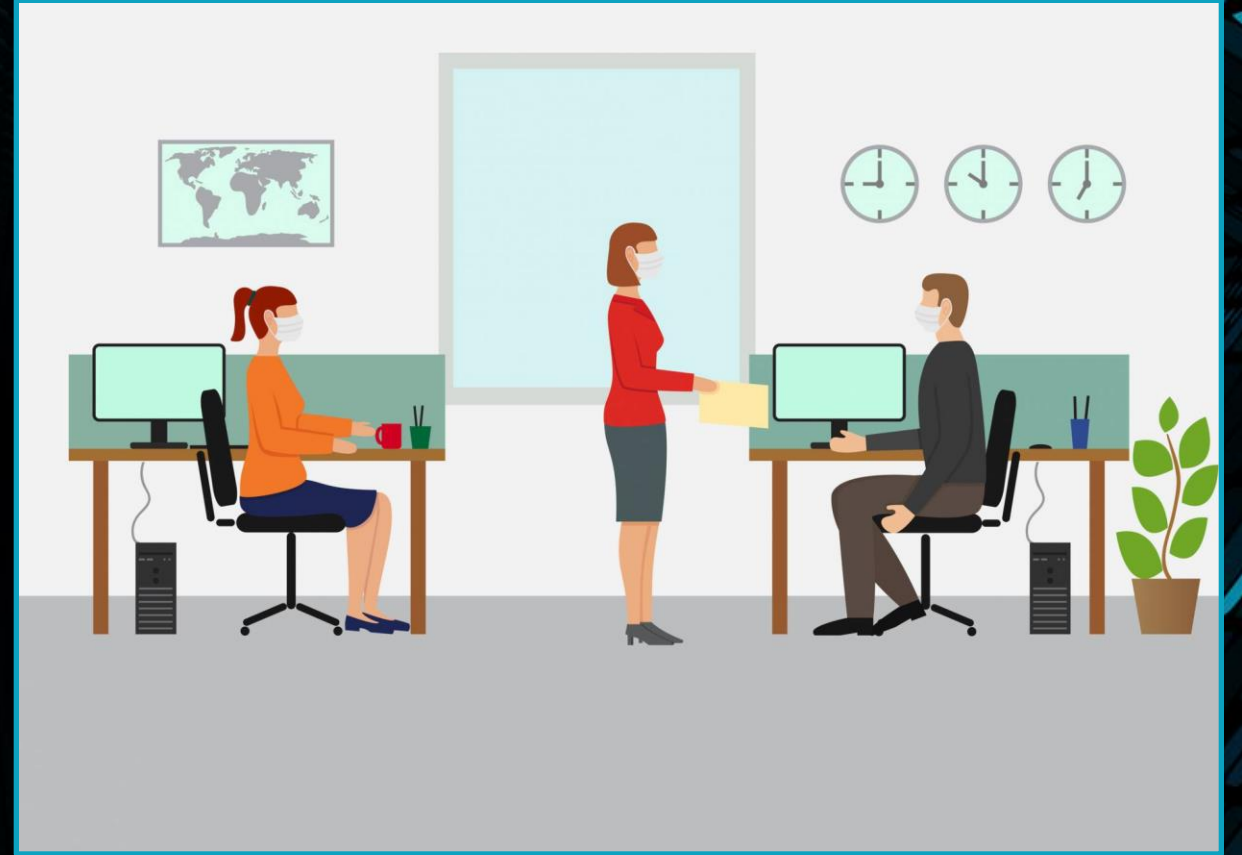
## ADAPTASYON

Uzaktan çalışma sistemlerinde yapılan global anketlere göre, evde çalışanların yüzde 58'inin kahve molalarında, iş aralarında sosyalleşememekten mutsuz olduğu, Evde çalışanların yüzde 53'ünün çevrimiçi toplantılardan yorulduğu ortaya konulmuştur.

Uzaktan çalışmanın getirdiği bir takım avantajlar olsa dahi çalışanlar için sosyalleşme alanları iş yerleri olarak görülmektedir.

Bununla birlikte özellikle beyaz yaka dediğimiz çalışanlarda uzaktan çalışma alışkanlığı oluşmuştur.

Evden çalışmanın getirdiği sıkılganlık ve yorgunluk ile ortaya çıkan uzaktan çalışma alışkanlığı arasında gelgitlerin olabileceği bu nedenle ofise geri dönüşlerde oldukça zorlu bir geçiş döneminin olacağı öngörülmektedir.



# EV DEN ÇALIŞMA RİSKLERİ

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle belirli dönemlerde dahi olsa yüz yüze iletişim duymaya mutlaka ihtiyaç duyar.

Evden çalışmak bir takım avantajlar ortaya koysa dahi sanal toplantıların fazla olması, ev işleri ile çalışmanın birbirine karışması, çalışanın evde kalmanın getirdiği baskı ile psikolojik olarak çökmesi çalışanlar için olduğu kadar şirketler için de önemli riskleri barındırmaktadır.

Bu dönemde çalışanlar için motive artırıcı özel çalışmaların yapılması ve zamanının büyük bölümünü evde geçirmemesinin sağlanması için gerekli altyapının kurulması ortaya çıkması muhtemel riskleri azaltacaktır.



Pandemi ile müşteri davranışlarındaki ortaya çıkan ani değişimler teknoloji ile müşteriyi birleştirme çalışmalarına büyük katkılar sağlamıştır.

Bu dönem müşterinin teknolojiyi her zamankinden daha rahat şekilde kabulleneceği, gelişime açık bir dönemdir. Şirketler ortaya çıkan bu fırsatı iyi değerlendirerek dijital dönüşüm yatırımlarını çok artıracaklardır.

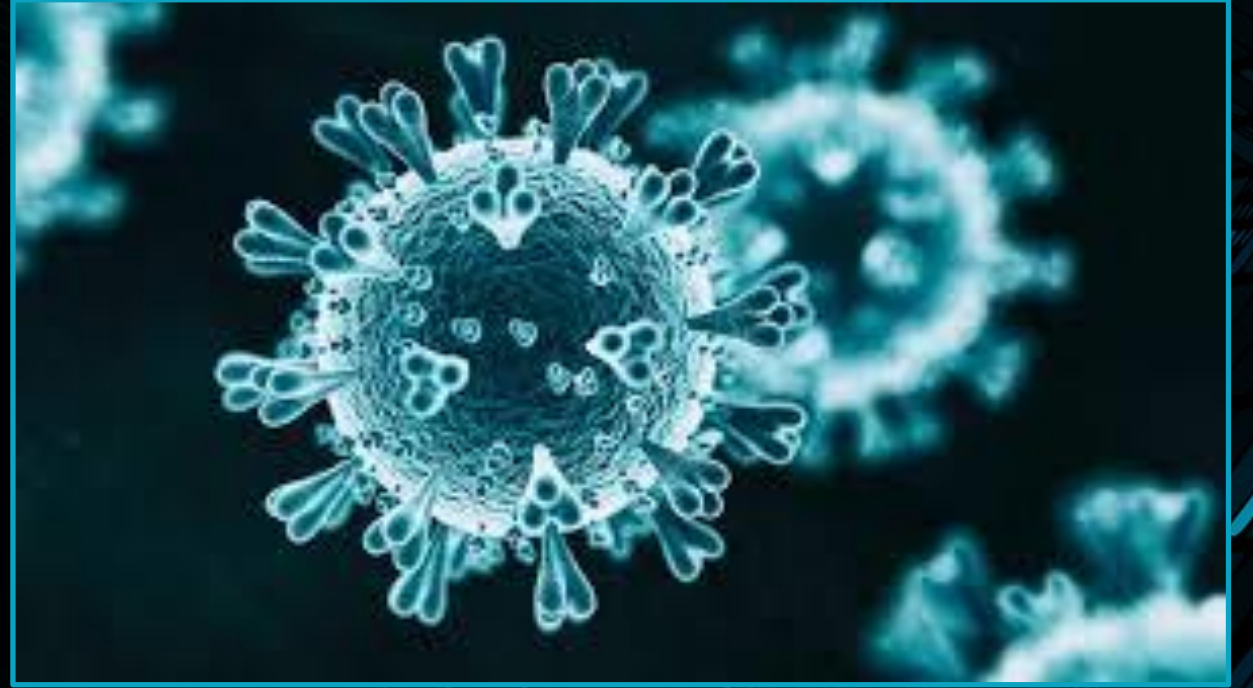


Pandemi ile tüm dünya ortak büyük bir sınava girmiş ama farklı karneler almıştır.

Ülkeden ülkeye farklılık gösteren pandemi etkileri ülke sınırları içerisinde şirketlerin etkilenmesi kapsamında da farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Öyle ki aynı sektörde olan şirketlerden bazıları olumsuz yönde çok etkilenirken bazıları tam tersi yönde pandemi öncesi döneme göre dahi daha iyi noktaya ulaşmışlardır.

Bu farklılıkların en önemli sebebi şirketler ve ülkeler arasındaki adaptasyon yetkinliklerinin farklı olmalarıdır.





Dijital CEO toplantılarına katılan üst düzeyler pandemi sonrası dönemde Şirketlerin AVMLerde olan mağaza ya da Őubelerinden diŐ alanlardaki mekanlara taşınması konusunu sık sık dile getirmişlerdir.

Yeni dönemde açık alanlardaki mekanların daha fazla tercih edileceği öngörüsünden pandemi sonrası dönemde markaların diŐ alanlara taŐınacaklarını ve ticari risklerini azaltma yolunu tercih edecekleri düşünölmektedir.



Dijital CEO sanal toplantılarına katılan farklı sektör ve fonksiyonlardaki yöneticiler veri analitiği konusunu ön plana çıkarmışlardır.

Konu hakkında «*Şirketlerdeki veri miktarı oldukça fazla. Elbette ki veriyi oluşturmak önemli ama oluşan verinin anlamlı hale getirilip şirket lehine kullanılması ve ticari bir faydaya dönüştürülmesi çok daha önemli.*» düşüncesi katılımcı yöneticiler tarafından sıkça dile getirilmiştir.

«Dataizm» olgusu dünyada hızla yayılmaya ve etkisini göstermeye başlamıştır.

Şirketlerin pandemi sonrası dönemde yapay zeka ve veri analitiği konusuna çok daha fazla eğilecekleri ve yatırım yapacakları değerlendirilmektedir.



Pandemi ile birlikte şirket ziyaretlerinin neredeyse durma noktasına gelmesi ile şirket satış organizasyonları müşterileri temas ettikleri yapılarda ve yöntemlerde değişim yoluna gitmişlerdir.

Özellikle makine sanayi ve ilaç gibi müşteri ile doğrudan temas gerektiren sektörlerde dahi değişim zorunlu hale gelmiştir.

Sanal toplantıların ve video konferans sistemli toplantı odalarının bu değişim için ilk aşamadaki gerekli altyapıyı sağlayacağı öngörülmektedir.



# 5G TEKNOLOJİLERİ

## ADAPTASYON

Son yıllarda çok daha sık konuştuğumuz 5G teknolojisinin Türkiye'de 2021/2022 yıllarında aktif olarak kullanılmaya başlanması beklenmektedir. 4G'ye göre en az 20 kat daha hızlı olması beklenen 5G, pandemi ile beraber artık zaruri bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Özellikle sağlık ve otomotiv sektörlerinde devrimsel yeniliklerin kapısını aralaması beklenen 5G ile yapay zeka kullanımı çok daha etkin bir hale gelecektir.

5G ile endüstriyel robotlar ve insansı robotların, kontrolleri daha hızlı bir şekilde yapılabilecektir. Kablosuz teknolojiyle robotlar için veri transferi çok daha hızlı yapılacak ve sistem sorunsuz bir şekilde çalışacaktır. Bu da özellikle üretim sahalarında insanların yerini robotların almasını tetikleyecektir.



# SİBER GÜVENLİK

# SİBER GÜVENLİK

Bu alanla ilgili konuşmalar 6 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. SİBER GÜVENLİĞİN ÖNEMİ
2. VERİ MANİPÜLASYONU
3. SİBER SUÇLAR
4. MOBİL VE ELEKTRONİK İMZA
5. SİBER GÜVENLİK ÇALIŞANLARI
6. YOL İŞLETMECİLİĞİNDE SİBER GÜVENLİK

Dijital CEO sanal toplantılarında en çok dile getirilen ve anketlerde ön plana çıkan konu «Siber Güvenlik» olmuştur.

Pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile birlikte şirketlerin siber güvenlik endişeleri daha çok artmıştır. Merkezi bir koruma yapısından dağıtık bir yapıya geçiş, birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Özellikle uzaktan çalışma sistemine geçiş yapan şirketler için «Çok Faktörlü Koruma» ve «Veri Kaybını Önleme» gibi güvenlik yazılımları can simidi haline gelmiştir.

Pandemi sonrasındaki yıllarda şirketlerin hızla dijital dönüşüm süreçlerinden geçmeye başlayacakları, bunun öncelikli olarak siber güvenlik yatırımlarını artıracığı düşünülmektedir.



Dijital CEO sanal toplantılarında gündeme getirilen konulardan birisi de «Veri Manipülasyonu» olmuştur.

Veri manipülasyonu seçme, ekleme ve çıkarma yoluyla bilgileri değiştirme işlemidir.

Müşterilerin istemediği halde veri manipülasyonu yapılarak var olan durumlarında olumsuzluklara yol açmak şirketlerin en çok endişe duyduğu konuların başında gelmektedir. Çünkü bu durumda bir veri kaybından değil verilerin değiştirilmesi yoluyla müşteriler üzerindeki etkilerinden bahsetmek gerekir.

Siber güvenlik kapsamında veri manipülasyonuna karşı teknoloji ve takip sistemlerine yatırımlar artacaktır.





Siber suç, bilişim teknolojileri vasıtasıyla bir bilişim sisteminin güvenliğini ve buna bağlı verileri hedef alan suçlardır. Şirket içinden ve/veya dışından yapılabilir.

Pandemi süreci ve sonrasında yeni teknolojilerin gelişimin ve bu teknolojilere ulaşımın artmasına paralel olarak bilişim sistemlerine yönelik işlenen suçlar da artmıştır.

Bu nedenle siber suçlara karşı etkili yaptırımlar oluşturmak amacıyla yaptırımların yeniden düzenlenmesi ihtiyacı doğmuştur.

Ülkelerin pandemi sonrası süreçte siber suçlar üzerine yoğunlaşacakları öngörülmektedir.



5070 Sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre E-İmza; başka bir elektronik veriye eklenen veya elektronik veriyle mantıksal bağlantısı bulunan ve kimlik doğrulama amacıyla kullanılan elektronik veriyi ifade eder.

Mobil ve Elektronik imzanın kullanımının yaygınlaşması pandemi süreciyle birlikte çok hızlanmıştır.

Kurumlar arasındaki ilişki ve belge yönetimlerinde çok verimlilik sağladığından yeni dönemde şirketlerin hemen her konuda elektronik imza çözümlerine başvuracakları öngörülmektedir.



Dijital CEO toplantılarında şirketlerin önceliklerinden birisi de bilişim güvenliği konusunda uzman çalışanları bünyelerine katacak olmalarıdır.

Bir şirkette satış, pazarlama ve muhasebe gibi bölümlere zorunlu şekilde ihtiyaç duyuluyorsa pandemi sonrası dönemde siber güvenlik çalışanlarına da zorunlu şekilde ihtiyaç duyulacaktır.

Önümüzdeki dönemde OBİ ve üstü büyüklükteki şirketlerin tamamına yakınında siber güvenlik çalışanlarının yer alacakları öngörülmektedir.



Bireyler, şirketler, kritik altyapılar ve devletler ciddi siber tehditler ile karşı karşıya kalırken, siber saldırılar da gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla siber olaylarla mücadele için de daha fazla kaynak ayrılması önem arz eden bir konu haline gelmiştir.

Ulaşım altyapısının ana parçalarından birisi olan yol işletmeciliğinde güven en önemli unsurdur ve 7/24 güvenli hizmet verme zorunluluğu vardır.

Güvenliğin ana parçalarından birisi olarak siber güvenlik yol işletmeciliğinin olmazsa olmaz bir alt parçasıdır ve bu konuda yatırımlar her geçen gün artmaktadır.



# MARKA YÖNETİMİ

# MARKA YÖNETİMİ

Bu alanla ilgili konuşmalar 5 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. DEĞERLERİ OLAN ŞİRKETLER
2. MARKA İTİBARI
3. KALİTE FARKI
4. TÜKETİCİ BEKLENTİLERİ
5. DİJİTAL İLETİŞİM

# DEĞERLERİ OLAN ŞİRKETLER

Pandemi sırasında ortaya çıkmıştır ki bir markanın değeri o markaya sahip şirketin hangi değerlere sahip olduğu ile çok ilişkilidir.

Büyük şirketlerde, kurumun benimseyeceği değerlerin neler olduğu ve bunların çalışanlara nasıl benimsetileceği, sistemli bir çalışma gerektirir. Her şirket bulunduğu sektöre, yönetici ve çalışan yapısına uygun olacak şekilde müşteri odaklılık, liderlik, takım ruhu, yenilikçilik, güvenilirlik, verimlilik, girişimcilik, dinamizm, sorumluluk, özgünlük, bütünlük, doğruluk, cesaret, estetik, coşku, saygı.... gibi onlarca değer arasından kendine uygun olanları seçer.

Şirketler bu değerleri, bütün çalışanlarına benimsetmek ve herkesin bu değerlere göre davranmasını sağlamak için sistemli bir çalışma yapmak durumundadırlar. Bunu başarabilen şirketler pandemi sonrası dönemde tüketici gözünde daha itibarlı ve güvenilir şirketler olacaklardır.



Pandemi sürecinde başarılı şirketlerin ortak özelliklerinden birisi de güven veren, marka itibarları yüksek şirketler olmalarıdır. İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarlarıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır, ancak çok kısa sürede yitirilebilmektedir.

Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değer oluşturmalarıdır. Bu husus marka itibarını artırmak için önemli adımlardan biridir. Diğer bir adım, tüketiciler markalardan artık çok net şekilde topluma katkı sağlamalarını istemektedirler. «Merhametli Kapitalizm» olgusu gelişmiştir.

Pandemi sonrası dönemde marka itibarına yatırımlar şirketlerin öncelikli konularından birisi olacaktır.





Pandemi sürecinde şirketlerin sundukları ürün ve hizmetler arasındaki kalite farkı çok hızlı şekilde tüketiciler tarafından anlaşılmıştır.

Bu durumdan bazı şirketler olumsuz etkilenirken bazıları için pandemi dönemi bir fırsat haline gelmiş yeni müşteri kazanımlarıyla beraber kalite farkları da ortaya çıkmıştır.

İyi bir müşteri deneyimi kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulmasıyla başlar.

Pandemi sonrası dönemde sağlıklı ve yalın yaşama gidilen yolda tüketiciler kalitesinden emin oldukları şirketleri tercih edeceklerdir.



Günlük yaşantımızdaki bazı alışkanlıklarımız pandemi sonrasında değişmeye başlamıştır.

Pandeminin ilk haftalarında oluşan temel ihtiyaçları karşılama endişesi, yaşanan gecikme ve aksaklıkların müşteri tarafından anlayışla karşılanmasına yol açsa da bu durum zamanla yerini pragmatik düşünceye bırakmıştır. Müşteriyi kazanan, uçtan uca çözümde müşteri beklentilerini doğru şekilde anlayan kurumlar olmuştur. Dijital tüketimlerin artışına paralel olarak marka iletişimi açısından dijitalde 55 yaş üstü gibi yeni hedef kitleleri ortaya çıkmıştır.

Tüketici, artık salgından önceki tüketici değildir. Öncesinde yapılan müşteri analizlerinin rafa kaldırılacağı ve yeni müşteri analizlerinin yapılacağı, analiz sonuçlarına göre markaların ürün ve servislerinde önemli değişimlerin yaşanacağı yeni bir döneme girilmiştir.



Pandemi süreciyle beraber şirketler klasik iletişim metodları yerine dijital iletişim metodlarını tercih etmişlerdir. Samimiyet, içtenlik ve sürdürülebilirlik öne çıkmaya başlamıştır.

«Anlamlı Marka Olma» yönündeki değişim markalara ve pazarlama dünyasına 'Amaç Odaklı İletişimin' ne kadar önemli olduğunu hatırlatmıştır. Dijital İletişim Amaç Odaklı İletişim'e uygundur. Bununla birlikte kolay, hızlı ve ölçülebilir olması dijital iletişimin diğer ana tercih nedenlerindedir.

Pandemi sürecinde TV izlenme oranları çok artmışsa da dizi ve film çekimleri sekteye uğradığından bu durum reklam gelirlerinin artışı şeklinde yansımamıştır.

Bununla birlikte dijital iletişim araçları daha çok tercih edildiğinden markaların dijital reklam harcamaları pandemi döneminde önemli artış göstermiştir.



# SÜREÇ YÖNETİMİ

# SÜREÇ YÖNETİMİ

Bu alanla ilgili konuşmalar 4 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. GÖR – İNCELE - YÖNET
2. OPERASYON TEKNOLOJİLERİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
3. TEDARİK ZİNCİRİNDE LOKALLEŞME
4. BULUT ÇÖZÜMLERİ

Pandemi süreciyle beraber şirketler süreçlerini yönetirken ortaya çıkabilecek hataları minimum seviyeye indirebilmek için farklı yöntemler geliştirmektedirler.

Pandemi ile birlikte öne çıkan yöntemlerden birisi de «Gör-İncele-Yönet» yaklaşımıdır. Buna göre önce süreçlerdeki darboğazları ve sorunları objektif şekilde ortaya çıkar, bunları detaylı şekilde incele ve sonrasında gerekirse dış kaynak kullanımı ile birlikte gerçekçi çözümlerle yönet.

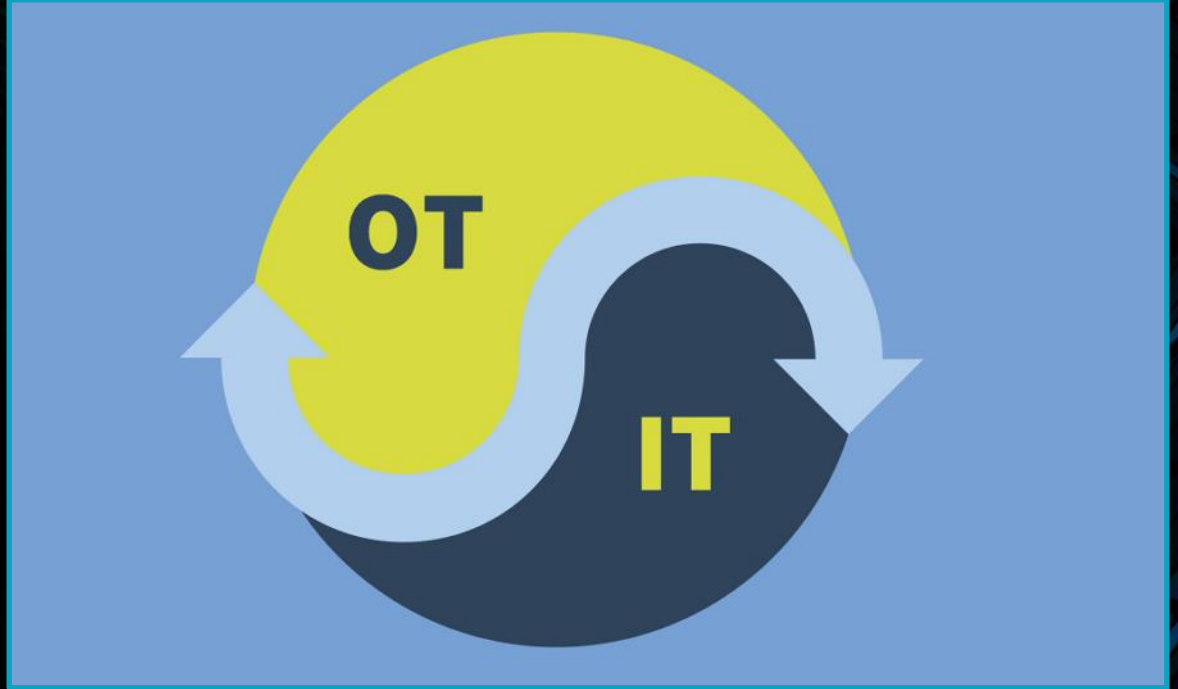
Zaman kayıplarının önüne geçmek, verimliliği gerçek anlamda artırmak ve sürdürülebilir bir organizasyon yönetimi için «Gör-İncele-Yönet» yaklaşımının fayda sağlayacağı düşünülmektedir.



Pandemi ile beraber şirketler süreçlerini daha hızlı şekilde dijitalleştirirken sadece bilgi teknolojilerinin yardımıyla verimliliklerini gerçek anlamda artıramayacakları operasyon ve bilgi teknolojileri süreçlerini bir araya getirebildiklerinde verimlilikte ve fark yaratmada başarılı olunabileceği Dijital CEO toplantılarında sık sık dile getirilmiştir.

Dijital dönüşüm tüm süreçlerin dönüşümünü kapsadığından başarının anahtarı olacaktır.

Son dönemlerde birçok şirketin operasyon ve bilgi teknolojileri yönetiminin tek bir bölüm altında birleştirildiği görülmüştür. Pandemi sonrasında dönemde daha fazla kurumda OT&BT birleşmelerinin giderek aratacağı öngörülmektedir.



# TEDARİK ZİNCİRİNDE LOKALLEŞME

Pandemi sürecinden etkilenen tüm ülkelerin sınırlarını kapatması, dış ticaretini minimum seviyeye indirmesi, sağlık ve gıda güvenliği, üretim ham madde ihtiyacı, sanayide kullanılan ara elektronik parça ve malzemelerin tedariki gibi önemli konularda büyük sıkıntıların yaşanmasına neden olmuştur. Yaşanan bu zorluklar, şirketlerin kendi ya da yakın sınırları içerisinde uçtan uca çözümler bulmaları, tedarik zincirini faaliyette buldukları her bölge için çeşitlendirmeleri gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca şirketler ülke sınırları içerisinde ya da dışarısında ürün ve hizmetlerini satmak isteyeceği bölgelere kolayca ulaşmak için o bölgelere yakın coğrafyalarda tedarik zincirleri oluşturarak yerel çözümler geliştireceklerdir.





Pandemi; dijital dönüşüm süreçlerini çok hızlandırmış, iş süreçlerinin odağına uzaktan ya da hibrit çalışma modelini yerleştirmiştir. Böylelikle büyük veri, veri güvenliği ve verilerin arşivlenmesi çok önem kazanmıştır.

«**Bulut bilişim**» bilgisayarlar ve diğer cihazlar için istenildiği zaman kullanılabilen ve kullanıcılar arasında paylaşılan bilgisayar kaynakları sağlayan, internet tabanlı bilişim hizmetlerinin genel adıdır.

Bulut bilişim; çok daha ucuza, kurulum gerektirmeden, her yerden çalışmayı destekleyen bir hizmettir. Bulut bilişim; ihtiyaç olan her türlü bilgi, belge, doküman, dosya ve verinin internetin var olduğu her yerden ulaşılabilir olmasını sağlayan bir teknolojidir. Dolayısı ile pandemi sürecinde ortaya çıkan zorluklarla baş edebilmek için bulut bilişim teknolojilerine ihtiyaç duyulmuş ve bu ihtiyaç katlanarak artmıştır.



# SEKTÖRLERİN DURUMU

# SEKTÖRLERİN DURUMU

Bu alanla ilgili konuşmalar 4 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. TİCARET HACMİNİN KÜÇÜLMESİ
2. BÜYÜYEN SEKTÖRLER
3. KÜÇÜLEN SEKTÖRLER
4. MAKİNE SANAYİNİN DURUMU

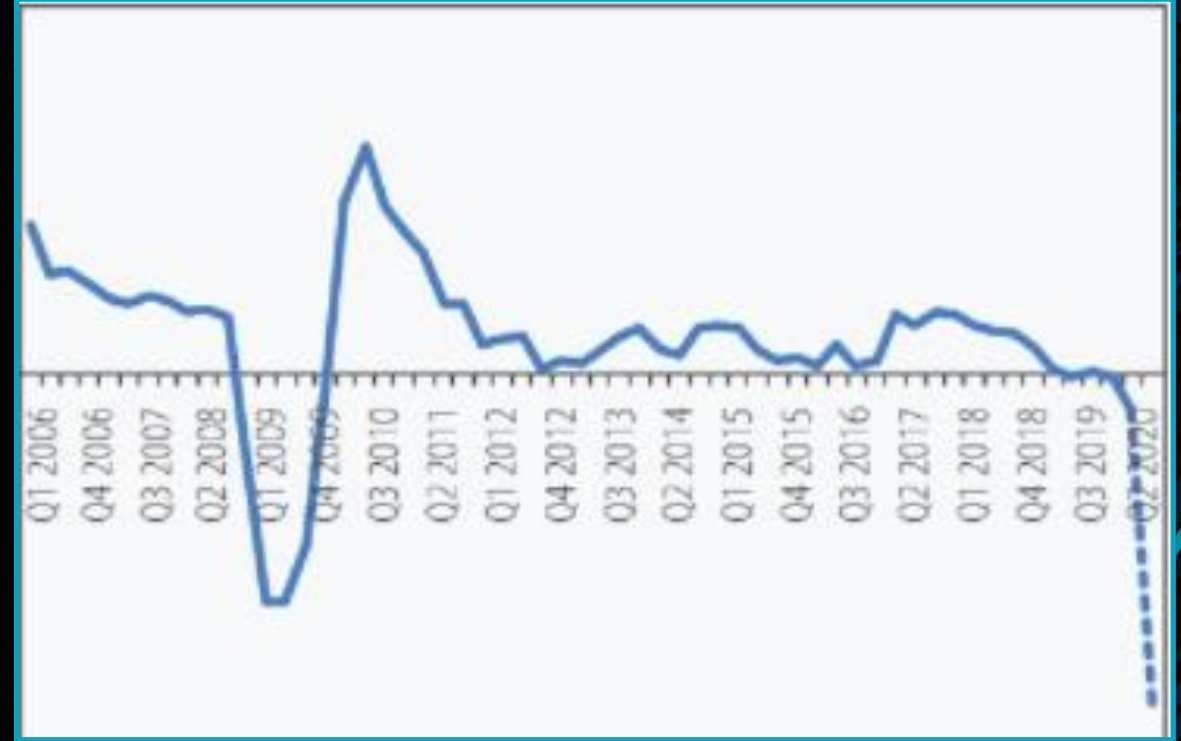
# TİCARET HACMİNİN KÜÇÜLMESİ

## SEKTÖRLERİN DURUMU

Pandemi etkisiyle tüketici davranışlarında ani ve beklenmeyen değişimler olmuştur. Ev ve sağlık harcamaları gibi temel ihtiyaçlar dışında harcamalar çok düşmüştür. Bir çok bireyin sağlıklı ve yalın yaşam konseptine geçmeleri, aşırılıklardan kaçınmaları şirketlerin ekonomik faaliyetlerinin ve yatırımlarının azalmasına neden olmuştur.

Bazı sektörler pandemi etkisiyle büyüme gösterse de ticaret hacmi genel anlamda düşme eğilimindedir.

Belirsiz bir dönemde olduğundan ve öngörü yapmak zor olduğundan bu durumun bir süre daha devam etmesi muhtemel görünmektedir.



Pandemi etkisiyle tahmin edilebildiği üzere bazı sektörler diğer sektörlerle göre avantajlı hale gelmişlerdir.

«Sağlık», «Telekom», «Bilişim ve Teknoloji», «Gıda», «Ambalaj», «Kimya», «Temizlik Ürünleri», «Zincir Market», «Enerji», «E-ticaret», «Kargo ve Lojistik», «Şans Oyunları ve Çevrimiçi Bahis », «Sigorta», «E-oyun» ve «Finans» sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlar ekonomik büyüme açısından diğer sektörlerde yer alan kurumlara göre daha şanslı durumdadırlar.

Devletlerin yukarıda belirtilen bu sektörlerle önümüzdeki dönem daha fazla yatırım yapacakları hesaba katıldığında «Teknoloji Girişimleri»nin bu alanlarda faaliyet göstermeleri doğal bir sonuç olacaktır.



Pandemi etkisiyle ve devletlerin aldığı ekstra önlemlerle bazı sektörler hariç birçok sektörde dramatik şekilde olumsuzluklar yaşanmaktadır.

«Restoran Hizmetleri», «Ulaşım ve Seyahat», «Havayolu Taşımacılığı», «Eğitim», «Turizm ve Otelcilik», «İnşaat ve Gayrimenkul», «Fuar ve Organizasyon», «Eğlence», «Oyuncak», «Hazır Giyim», «Lüks Tüketim», «Endüstriyel Ürünler», «Otomotiv» olumsuz etkilenen sektörlerden bazılarıdır.

Olumsuz etkilenen sektörlerde şirket birleşmeleri ya da satın almaları beklenmektedir. Devletlerin olumsuz etkilenen sektörlerde önümüzdeki dönemlerde özel teşvik ve desteklerle doğrudan katkı yapmaları öngörülmektedir.



Pandemi öncesinde başlayan ama pandemi ile birlikte hız kazanan ilginç bir durum vardır.

Makine sanayi Türkiye ile Çin arasındaki coğrafyada sıkışmış durumdadır. Gelişmiş ülkelerin üretim hatlarını bu coğrafya da bulundurmaları bu durumun ana sebebi olarak gösterilmektedir.

Makine sanayi, Avrupa ülkelerine olan coğrafi yakınlığı nedeniyle Türkiye için önemli fırsatlar barındırmaktadır. Özellikle otomotiv yan sanayisinde Türkiye ileri bir seviyededir.



# FIRSAT VE TEHDİTLER



# FIRSAT VE TEHDİTLER

Bu alanla ilgili konuşmalar 9 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

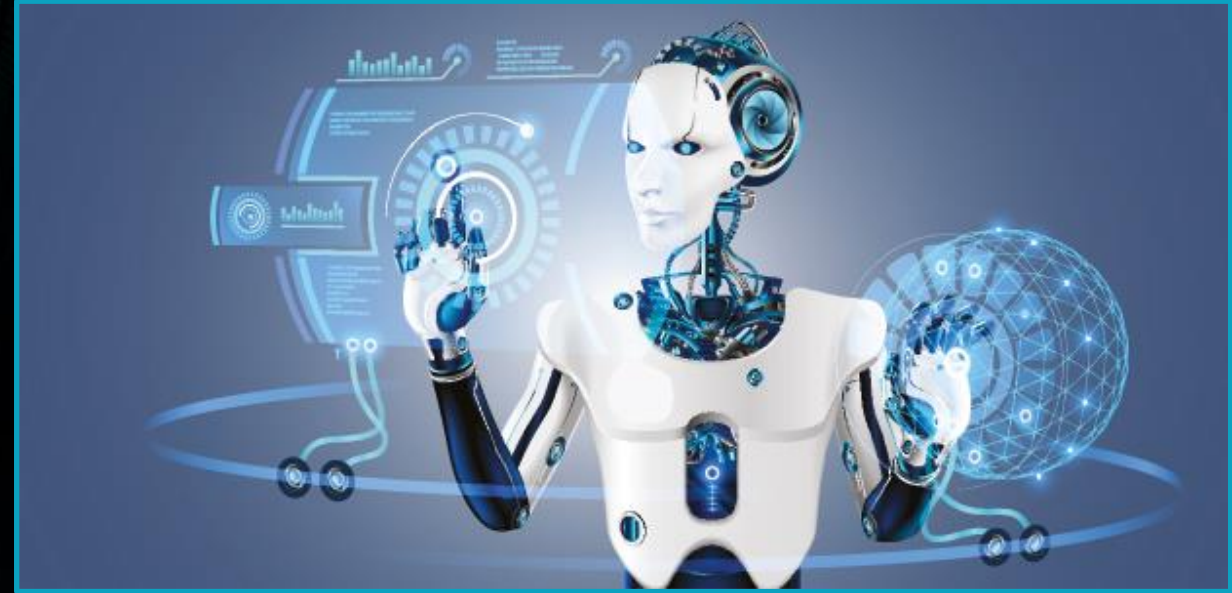
1. TÜRKİYE ÜRETİM VE LOJİSTİK MERKEZİ
2. YENİ TEKNOLOJİLER
3. YEREL VE GLOBAL BİLİŞİM ŞİRKETLERİ
4. ŞİRKET SATIN ALMALARI
5. AVRUPAYA BİLİŞİM İHRACAATI
6. DİJİTAL FONLAR
7. MOBİL OYUN SEKTÖRÜ
8. ELEKTRİKLİ VE HİBRİT ARAÇLAR / 2030
9. PANDEMİ SONRASI TEHDİTLER



«5G», «Ev Eğlencesi», «Dijital Platformlar», «E-Spor» ve «Dijital Para» alanları pandemi sonrası dönemde en çok fırsatın ortaya çıkacağı ve en çok konuşulacak 5 konu olarak düşünülmektedir.

Pandemi öncesinde günlük hayatımıza yavaş yavaş giren “Derin Öğrenme ve Yapay Zeka”, “Robotla Üretim”, “5G”, “Blockchain”, “Web 3.0” ve “Bulut Bilişim” gibi teknolojilerin iş, sağlık ve sosyal yaşantımıza hızla girmesi beklenmektedir. Pandemi nedeniyle temassız ödemelere olan ilgi artacaktır ve “Mobil Ödeme Sistemleri”ne yönelik uygulamalar ilerleyen dönemde daha fazla kullanılacaktır.

Ayrıca “Artırılmış Gerçeklik/Sanal Gerçeklik Teknolojileri”nin eğlence, organizasyon ve spor müsabakalarında kullanımının önemli ölçüde artacağı öngörülmektedir.



# YEREL VE GLOBAL BİLİŞİM ŞİRKETLERİ

## FIRSAT VE TEHDİTLER

Türkiye'nin teknolojik dönüşümünün en önemli bileşenlerinden birisi yerel bilişim şirketleri olacaktır. Yerel bilişim şirketleri sadece ülkemizde değil global olarak tüm dünyaya hizmet eder hale gelmelidirler.

Ayrıca global bilişim şirketlerinin tecrübe ve avantajlarından faydalanmak amacıyla Türkiye'deki yatırımlarının artırılması teşvik edilmelidir. Global firmaların mükemmelleştirdiği yazılım uygulamalarını kopyalamak yerine henüz kullanımda olmayan bir yazılım ürününü geliştirip global bilişim şirketlerinin de desteğini alarak ve yeni teknolojileri kullanarak global pazarlara açılmak daha akılcı görünmektedir.

Pandemi sonrası dönemde ülkemizde yerel ve global bilişim firmalarının birlikte çalışma kültürleri geliştirilmelidir.



# ŞİRKET SATIN ALMALARI

## FIRSAT VE TEHDİTLER

Pandemi sürecinden olumlu ve olumsuz etkilenen sektörler ve şirketler arasındaki makas büyük oranda açılmıştır. Bu dönemde sektörler ve şirketler arasında azımsanamayacak ölçüde sermaye transferleri olmuştur.

Pandemi sonrası dönemde olumsuz etkilenen sektörlerde şirket birleşmeleri ve satın almaları kaçınılmaz görünmektedir. Pandemi sürecinden olumlu etkilenen şirketler hali hazırda finans dengesini yakalayamamış, rekabet edemeyecek seviyeye gerilemiş aynı ya da farklı sektörlerdeki diğer şirketleri bünyelerine katma istekleri artacaktır.

Ayrıca ülkemizdeki güçlü yerel şirketlerin global pazarlara açılmaları amacıyla önümüzdeki dönem önemli fırsatlar sunacağı için şirket satın almaları yapabilecekleri öngörülmektedir.



# AVRUPAYA BİLİŞİM İHRAACATI

## FIRSAT VE TEHDİTLER

Ülkemizde yazılım sektöründe görev alan çalışan sayısının 150.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Nüfus olarak bizimle aynı büyüklükte olan Almanya'nın 750.000 civarında yazılım çalışanın olduğu düşünülmektedir.

Yurt dışına bilişim çalışanlarımızı göndermek ülkemiz kaynaklarının verimsiz kullanımı açısından büyük kayıptır.

Güçlü yerel bilişim firmalarını oluşturarak çalışan yerine yazılım ürünleri ihraç etmek, Avrupa'ya olan coğrafi yakınlığımız nedeniyle önümüzde büyük bir fırsat olarak durmaktadır.

Dünyanın gelişmiş ülkeleri yapay zeka, robotik ve veri bilimi alanlarına büyük yatırımlar yapma hevesindedirler. Bu alanlarda yetişmiş insan kaynağı oluşturmak için eğitim sistemimiz hızla adapte edilmelidir.



Pandemi öncesi dönemde dahi önemli yatırımlar alan Türk girişimleri pandemi döneminde global ölçeklere ulaşarak aldıkları yatırım miktarlarını önemli boyutlara taşımışlardır.

Teknoloji girişimlerine yatırım yapmak risklidir fakat getirileri çok büyüktür. Önümüzdeki dönemin ana kavramlarından birisi de teknoloji girişimlerine yatırım yapan «Dijital Fonlar» olacaktır.

Özellikle büyük şirketlerimizin faaliyette buldukları sektörlerle de uygun olacak şekilde teknoloji girişimlerine yatırım yapacak özel dijital fonlar kurmaları önemli iş fırsatlarını da beraberinde getirecektir.



# MOBİL OYUN SEKTÖRÜ

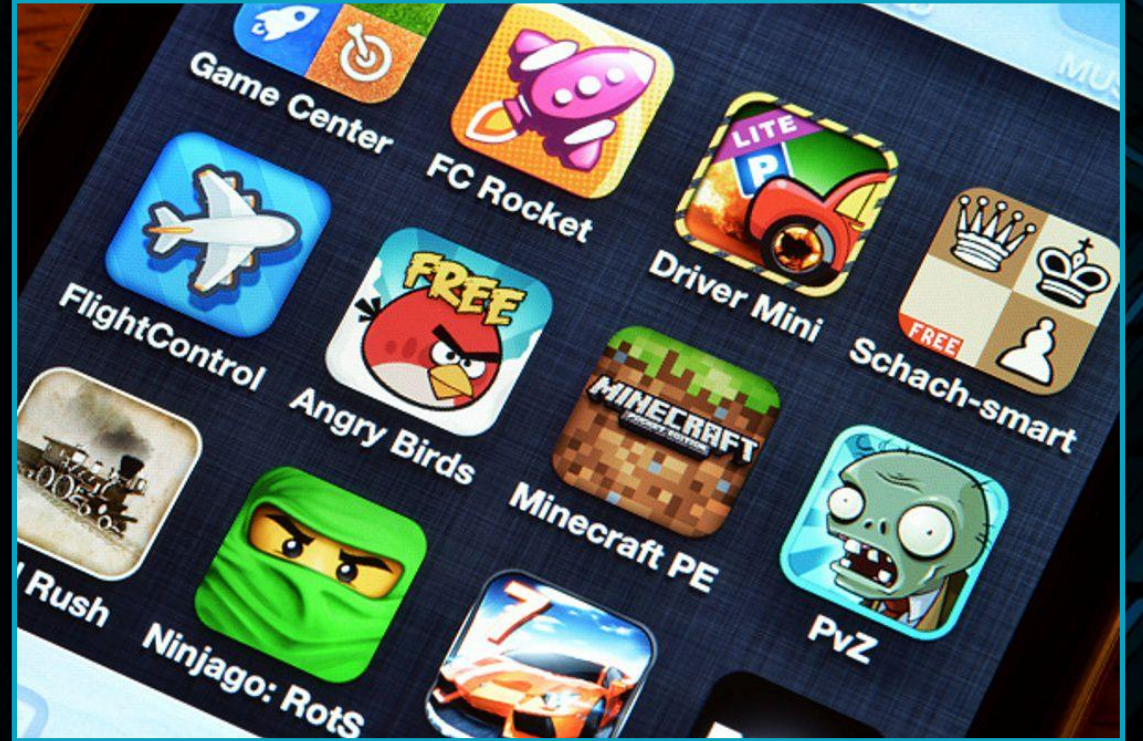
## FIRSAT VE TEHDİTLER

Araştırma şirketlerinin raporları pandemi sürecinde mobil oyunlardan elde edilen gelirlerin hızla büyüdüğünü göstermektedir.

Pandemi ile birlikte 2020 yılının ilk aylarından itibaren tüm dünya farklı bir hayata adapte olmuştur. Salgına yönelik alınan önlemler kapsamında insanlar daha fazla evlerinde vakit geçirmeye başlamışlar bu da mobil oyunlara olan ilginin artmasına neden olmuştur

Mobil oyunlar içerisinde yapılan satın alma ve alışverişler ile beraber toplam gelirin 100 milyar dolara ulaştığı tahmin edilmektedir. Türk mobil oyun geliştiricileri başarılı projelere imza atmakta ve şirketleri için büyük yatırımlar alabilmektedirler.

Bu sektöre ülke olarak daha fazla odaklanmalı ve yatırım yapılmalıdır.





## ELEKTRİKLİ VE HİBRİT ARAÇLAR / 2030

### FIRSAT VE TEHDİTLER

Katılan emisyon yönetmelikleri, hükümet teşvikleri, düşen maliyetler, sürüş menzili ve şarj süresindeki iyileştirmeler sayesinde, 2025 yılına kadar küresel araç üretiminin yüzde 45'e varan seviyelerde elektrikli olacağı öngörülmektedir.

Elektrikli araçlarla birlikte içten yanmalı motorlu araçların da özellikle hibrit sistemli olmak kaydıyla geleceğin dünyasında yer almaya devam edeceği belirtilmektedir.

Bu açıdan bakıldığında 2030 yılında satılan hafif ticari araçların yüzde 80'inden fazlasının elektrikli ve hibrit sistemli içten yanmalı motorlara sahip olması beklenmektedir.



## PANDEMİ SONRASI TEHDİTLER

Pandemi ile birlikte bir çok fırsat ortaya çıkarken pandemi sonrası döneme hızla adapte olamayan şirketler ve ülkeler için önemli tehditler oluşacaktır. Toplam faktör verimliliğini ülkece artırmalıyız.

Yeni teknolojileri kullanarak üretim yapmaz ve teknolojilerimizi geliştiremez isek ülke olarak maliyet avantajlarımız yakın gelecekte ortadan kalkacaktır. Dünya Ekonomik Forumu'na göre Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 26 ülkede 87 milyon iş ortadan kalkacak, 95 milyon yeni iş ortaya çıkacaktır. Kesintisiz iletişim hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. Tüketicilerin teknolojiyi kullandığı durumlarda ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı toleransları çok azalmıştır.

Ülke olarak gideceğimiz yolu doğru şekilde belirlemeli ve yeni iş fırsatlarının ülkemize gelmesini sağlamalıyız. Aksi takdirde hali hazırda var olan işlerimizin başka ülkelere yapılma riski ortaya çıkacaktır.



# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-1

- Pandemi sonrası kimya sektörü büyüyecek.
- Makine sanayi Türkiye ile Çin arasına sıkıştı. Bu alanda büyük fırsatlar var.
- Bilişim projelerinde yurt dışından özellikle Avrupa'dan talep geliyor. Pandemi yeni iş alanları ve yeni pazarlar getirdi. Avrupa'ya bilişim ihracatı önemsenmeli.
- Çalışan psikolojisini yönetmek en önemli öncelik olmalı çünkü iş süreçleri buna bağlı geliyor.
- Ülkemizde hem yerel hem global bilişim şirketlerine ihtiyaç var.
- İçerik üretimi ve oyun sektörü çok büyüyor. Bu alanlara yatırım yapılmalı.
- Müşteri ile Teknolojiyi birleştirmek odak noktası olmalı.
- Pandemi sürecinde ülkemizde 3 aylık bir sürede «E-ticaret»in payı %5'den %12'ye ulaştı.
- Marka güvenliği, marka itibarı ve imajı için çok önemli bir konudur.
- Mobil iş dünyasının olmazsa olması mobil ve elektronik imzadır.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-2

- Pandemi gibi dönemlerde yaptığınız kaliteli işin fiyatını isteme hakkınız doğuyor. Bu dönemde şirketler arasındaki kalite farkı da ortaya çıktı.
- Artık seyreden değil yapan olmalıyız. Pandemi de kartlar yeniden dağıtıldı.
- Geleceği tahmin etmek artık oldukça zor. Adaptasyon daha önemli.
- Müşteriden önce çalışanlar dijitalleşmeli.
- Siber güvenliğin önemi çok arttı.
- Veriyi korumak çok değerli hale geldi. Veri manipülasyonlarına dikkat
- Siber suçlara karşı etkili yaptırımlar uygulanmalı.
- Önümüzdeki dönemde her şirkette muhasebe elemanı gibi siber güvenlik çalışanları da olacak.
- BT (Bilgi Teknolojileri) ve OT (Operasyon Teknolojileri)'ni ayırmak yerine birleştirmek lazım.
- Yol işletmeciliğinde siber güvenliğin önemi çok büyüktür.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-3

- Pandemi sürecinde «Endüstriyel Otomasyon» ve «İlaç» sektörü gibi müşteri ile doğrudan temas edilmesi gereken sektörlerde bile yeni satış teknikleri uygulanmaya başlandı. Yeni satış yönetimleri hayatımıza girdi.
- «Fuar ve Organizasyon» sektörünün 2019 yılındaki haline dönmesi için yaklaşık 4 yıla ihtiyaç var.
- Davranış dönüşümü destekleyen dijital çözümler çıkacak.
- Pandemi süreciyle birlikte robot sistemlerine geçiş ve robot ve insan işbirliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar hızlanıyor.
- Dünyada Endüstriyel Otomasyon hacmi 150 milyar dolarken Türkiye’de 1 milyar dolara dahi ulaşamadı.
- Pandemi endüstriyel otomasyonda 5 yılda yapılacak gelişmeyi bizlere 15 günde gösterdi.
- Reklam ve pazarlama sektöründe büyüme bekleniyor.
- Yakın ilişkilerde her sorunu çözebilme imkanınız var ama uzaktan çalışma da bu geçerli değil.
- Online bazı avantajlar getiriyor olabilir ama insan ilişkilerinde saygı azaltıyor.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-4

- Pandemi sonrası dönemde ticaret hacminin küçülmesi söz konusu.
- Sahada olunması gereken yerlerde önemli operasyonel zorluklar yaşanıyor.
- Bu dönemde maalesef duygu alışverişi yok, çalışanların psikolojik desteğe ihtiyacı var.
- Bilişim sektörü pandemi döneminde en az %20 büyüdü.
- Pandemi sonrası dönemde Türkiye sanat ve fikir eseri satmaya önem vermeli.
- Yapılan araştırmalara göre uzaktan çalışanlar 3 te 1 oranında verimsiz çalıştıklarını belirtmişler.
- Pandemi de Turizm ve Otelcilik sektörü büyük yara aldı. Yeniden ayağa kalkması zaman alacak.
- Oyun sektörü çok büyüdü ve oyun fuarları online ortamlara taşınmaya başladı.
- Sağlıkta uçtan uca çözümler gerekli. Yeni teknolojiler avantaj sağlıyor.
- Pandemi sonrası dönemde doğal olarak İnsan Kaynakları odak noktası olacak.
- Ofise geri dönüşler zor olacak. Uzaktan çalışma sisteminde hibrit modellere geçilecek.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-5

- Bankacılıkta finansal sağlık ve yeni ödeme sistemleri odak noktaları arasında yerlerini alacak
- Türkiye’de alışverişin %43’ü kartlarla yapılırken, %57si nakitle yapılıyor..
- Önümüzdeki dönemde dijital kart kullanımının çok artacağı öngörülmekte.
- Offline fuarlar online fuarlara göre çok daha değerli. Dokunmanın önemli olduğu fuarcılıkta online fuarların offline fuarların yerini alması oldukça zor.
- Perakende sektöründe online için yapılan kişiselleştirme offline mağazacılıkta da yerini alacak.
- Perakende sektöründe talep tahminleme çok önemlidir. Bunun için anlamlı veriden faydalanmak lazım.
- Esneklik, hız ve verimlilik önümüzdeki dönemin üç anahtar kelimesi.
- Proje bazlı kaynak kullanımı pandemi sonrası dönemde çok artacak.
- Çıktı bazlı performans yönetimi daha çok tercih edilmeye başlandı.
- Orta kademe pozisyonlar şirketlerde erimeye başladı.



# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-6

- Bu dönemde şirketler inovatif, dayanıklılığı yüksek, hızlı iniş çıkışlara karşı iç motivasyonu olan ve pazarı takip eden liderler arayışındalar.
- Z kuşağının tatmin seviyesi yüksek ama sabır seviyesi düşük.
- Yarı iletken teknolojilerinde ticaret hacmi çok büyüdü.
- Nakit akışı yönetimi halen Türk şirketlerinin en büyük problemi.
- 2020 ilk yarındaki otomotiv satışları düşükken ikinci yarı yılda toparlanma oldu.
- Otomotivde dünyadaki payımız %2 seviyesindedir.
- Çevrimiçi bahis sektörü tüm dünyada önemli büyüme gösterdi.
- Dijital dönüşüm «miş» gibi yapılabilecek bir şey değil.
- Gelecek dönemler için bütün çalışanlar kendi içlerinde teknik kabiliyetler oluşturabilmeli.
- Her ülkenin yeni normale geçişi farklı oldu.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-7

- Pandemi bize eskiye veda etme zamanının geldiğini söylüyor.
- İlaç sektörü 2020 yılında her çeyrek için farklılıklar gösterdi. Sanılanın aksine 2020 2. çeyrekte negatif etkilendi.
- Bu dönemde beden sağlığı kadar çalışanların ruh sağlığını düşünmeliyiz. Sağlıklı yaşam konsepti tüm şirketlere yerleşmeli.
- Ölçülebilir uzaktan çalışma modelleri üzerinde çalışılacak
- Hizmetkar liderlik ve şirketlere uzmanlık alanlarıyla değer katan çalışanlar öne çıkacak
- Tedarik zincirinde lokalleşmenin önemi anlaşıldı.
- 2030 yılında hibrit araçlarla birlikte araçların çok büyük kısmı elektrikliye dönüşecek. Buna hazırlık yapmalıyız.
- Ya adapte ol ya da geride kal.
- Yerde tüketim sektöründe ciddi daralma var.
- Hiçbir kriz boşa harcanmayacak kadar değerlidir.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-8

- Evlerde hazır yemek dönemi başladı. Evlerdeki mutfağa yatırımlar arttı. Hazır yemek sektörü büyüyecektir.
- İnsanlar yaşamdaki önceliklerini değiştirdi. Daha yalın bir yaşama doğru kayma var.
- Pandemi sürecinde tedarik zincirinin ne kadar önemli olduğunu hep birlikte gördük.
- Pandemi sürecinde ve sonrasında değerleri olan şirketler kazanan tarafta yer alacaklar.
- Pandemi döneminde çalışma saatleri arttı. Çalışanlar bu durumdan mutsuz.
- Dünya global bir köymüş. Pandemi sürecinde bunu anladık.
- Temizlik ürünleri sektörü çok büyüdü ve büyümeye devam edecek.
- Ülkemizde hizmet ve servis sektöründeki yaklaşık 2 milyon işletme pandemi de büyük zarar gördü.
- Bütün şirketler şunu düşünmeli : «Sokaktaki müşteri ne düşünüyor ?»
- Pandemi sürecinde ve sonrası dönemde şirketler dış alanlarda mağaza açmaya yönelecekler.
- Hangi alışkanlıklar kalıcı olacak çok iyi anlamamız lazım.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-9

- Krizin tehdit tarafına olduğu kadar fırsat tarafına da odaklanmak lazım.
- Pandemi şirket birleşmeleri ve satın almaları da beraberinde getirecek.
- Pandemi de tüm dünya olarak ortak sınav verdik fakat farklı karneler aldık.
- 2030 yılında araçların sadece %20-30 arasında içten yanmalı olacak. Enerjide elektrik dünyasına geçiyoruz.
- Tüm şirketler nerede olurlarsa olsunlar tedarik zincirlerini çeşitlendirmeliler.
- Pandemi normalde ulaşılamayan kaynaklara ulaşmayı daha kolay hale getirdi.
- Perakende sektöründe büyük mağazacılıktan küçük ve verimli mağazacılığa geçişler yaşanabilir.
- Sağlık sektörü dramatik olarak değişti. Tele-tıp ve online konsültasyon bundan sonra hayatımızda olacak.
- Liderlik anlayışında 3 nokta önemli : «Yeniye anlayabilme», «Uzaktan yönetebilme», «Adapte olabilme»
- Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %58'i iş yerlerindeki kahve molalarını özleyiyor, %53'ü online toplantılardan yorulmuş.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-10

- Pandemi şirketleri bir mercek gibi iyi şeyleri de büyüttü, kötü şeyleri de.
- Değişim ve dönüşüm kasları kuvvetli olan şirketler bu dönemden fayda sağlayarak çıktı.
- Sosyal medyanın toplumsal bir tansiyon alanı olduğunu daha net görüldü.
- TV izlenme oranları yüksek dahi olsa diziler gibi içerik üretemeyince reklam gelirleri düştü.
- Klasik iletişim alanları daraldı. Dijital iletişim güçlendi. «Marka ve Müşteri Deneyimi» aynı anda yapılmalı
- Veriyi oluşturmak kadar anlamlandırmak önemli
- Türkiye’de 100 çalışandan fazla şirket sayısı yaklaşık 16.000, 50 milyon dolar üzeri cirosu olan şirket sayısı ise 4000.
- Artık deneyim çağındayız. Veriyi oluşturmak kadar anlamlandırmak da önemli
- KOBİ’ler genelde mal satamadığından değil tahsil edemediğinden batar. Bu nedenle tahsilat yönetimi önemli.
- Mağazalardan evlere sipariş dönemine girildi.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-11

- Pandemi döneminde şirketler kendi kargo ve lojistik yeteneklerini artırdı.
- Yeni çalışanlara, yeni müşteriye nasıl gidilecek tüm sektörler için önemli bir sorun haline geldi. Dijital Ekosistem kurmanın, işbirliğinin ne kadar önemli olduğu bu dönemde daha iyi anlaşıldı
- Pandemi de bir kez daha dijital ekosistem ve işbirlikleri kurmanın ne kadar önemli olduğu anlaşıldı.
- Bu tür krizler dünyayı eşitler. Pandemi değişmeyen algıyı değiştirdi. Dijital Dönüşüm her yerde. Bulut çözümleri daha çok önem kazandı.
- Yöneticiler otomatik pilottaydı. Pandemiyle birlikte artık otomatik pilot devre dışı
- 2020 senesi bize geleceğe dair bir öngörü bırakamaz çünkü her şey olağan dışı oldu.
- Eğer teknoloji kullanımını verimliliğe dönüştürmez isek pandemi sonrasında ülke olarak maliyet avantajımız kalmayabilir.
- Sağlık, iş sürekliliği ve müşterimize karşı olan sorumluluklarımız en önemli önceliklerimiz.
- Pandemi süreci çok şapkalı liderlik gerektirdi. Çevik, esnek ve verimli bir şirket yönetimi öne çıktı.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-12

- Hızlı yaşam konseptinden derin yaşam konseptine geçildi.
- Esnek çalışma modeli finans sektörü için çok uygun hale geldi.
- Yeni dönemde finansal hizmetler «Açık Bankacılık», «Uzaktan Müşteri Edinimi» ve Fintech'lerle beraber büyük bir dönüşüm geçirecek.
- Süreçlerle birlikte kültürel olarak da dijital dönüşüm gerekiyor.
- 2020 yılı yöneticilerin 7/24 yöneticilerin kritik kararlar almalarını ve akıl oyunları gerektiren bir dönem oldu.
- Sıfır Temelli Bütçeleme şirketlerin gündeminde.
- Pandemi yatırımcıların teknoloji girişimlerine ilgisini artırdı.
- Yatırımlarda bir girişime toplam hisse miktarının en fazla %10 - %20'sine yatırım yapılmasına dikkat edilmeli.
- Dünya mobil oyun pazarında Türk girişimciler lider. Pandemi de mobil oyunlara ilgi arttı. Oyun pazarı güçlendi.
- Dijitalleşmedeki hiçbir ilerleme geriye dönmedi.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-13

- Lojistiğin elektroniği yapılamayacağına göre şirketler kendi lojistik ağlarını geliştirmek zorunda kalacaklar.
- Hızlı aksiyon alma kabiliyeti olanlar öne geçti.
- Finansal hizmetler fiziksel ve zamana bağlı olmaktan çıkıyor.
- Hızlı finansman hizmetleri finans açısından önemli bir alan olacak.
- İnsanların AVM'lere gitme alışkanlığı değişti.
- Türkiye'de e-ticaret yıldan yıla %64 artış gösterdi. Hızlı ticaret dönemi başladı. Z kuşağı ticarete belirleyici olacak.
- Yapay zeka perakendeyi kökten değiştirecek. Giyilebilir teknolojiler, robot asistanlar günlük hayata girecek. Doğru veri analizi şirketler için çok daha önemli olacak.
- Pandemi döneminde dünyada her gün 1 milyon yeni kullanıcı sosyal medyaya girdi.
- Pandemi sonrasında 3 önemli konu 1- İnsana dokunmak 2-İş yapma şekillerinin değişimi 3-Sürdürülebilirlik
- «Gör – İncele – Yönet» yöntemi verimliliği çok artıracak



# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-14

- Akıllı filmler, diziler yaygınlaşacak.
- Ambalaj sektörü pandemi de büyüdü.
- Sadece beyaz yakanın değil mavi yakanın da yeteneklerini artırmak önemli
- Şirketler veri çöplüğünden bir an önce kurtulmalı ve doğru analizler sonucu elde edilmiş verileri kullanmalı.
- Ülkemizde 5G ve esnek teknolojilere ihtiyaç arttı. Sağlık sektörü gibi kritik endüstrilerde 5G şart hale geldi.
- Yeşil enerji açısından elektrikli araçlardaki bataryaların geri dönüşümü 15 yıl içinde çözülmesi gereken sorun alanlarından biri olacak.
- Ulaşımında scooter, bisiklet gibi bireysel araç kullanımları atacak. Sosyalleşme alanları iş yerleri olacak.
- Avrupa'da 3 ayda dijital dönüşüm çalışmaları %81'den %95'e yükselmiş.
- Tüketiciler markalardan artık çok net şekilde topluma katkı sağlamalarını istemektedirler . «Merhametli Kapitalizm» olgusu gelişti.
- Dijital tüketimlerin artışına paralel marka iletişimi açısından dijitalde 55 yaş üstü gibi yeni hedef kitleleri ortaya çıktı.

# YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-15

- Samimiyet, içtenlik ve sürdürülebilirlik öne çıkmaya başladı. «Anlamlı Marka Olma» yönündeki değişim markalarımıza ve pazarlama dünyasına 'amaç odaklı iletişimin' ne kadar önemli olduğunu hatırlattı.
- Sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık önemli.
- «5G», «Ev Eğlencesi», «Dijital Platformlar», «E-Spor» ve «Dijital Para» gelecekte en çok konuşulacak 5 konu.
- Kesintisiz iletişim önem kazandı. Tüketicilerin teknolojiyi kullandığı durumlarda toleransları azaldı.
- Global bilişim şirketlerinin Türkiye'ye doğrudan yaptıkları yatırımların artırılmalarına vurgu yapıldı.
- Büyük olanın değil, hızlı olanın, yavaş olanı yendiği bir döneme girildi.
- «Dataizm» olgusu dünyada hızla yayılmaya ve etkisini göstermeye başladı.
- Türkiye'de yazılım sektöründe olanların sayısı tahmini 150.000, nüfus benzerliği yaşadığımız Almanya'da bu rakam 750.000 civarında.
- Toplam faktör verimliliğini ülkece artırmalıyız.
- Dünya Ekonomik Forumu'na göre 87 milyon iş ortadan kalkacak, 95 milyon yeni iş ortaya çıkacak.
- 2025 yılına kadar uzaktan çalışanlar toplam çalışanların %50'sine ulaşacaklar.

# DİJİTAL CEO SANAL TOPLANTILAR SIRASINDA YAPILAN ONLINE ANKET SONUÇLARI

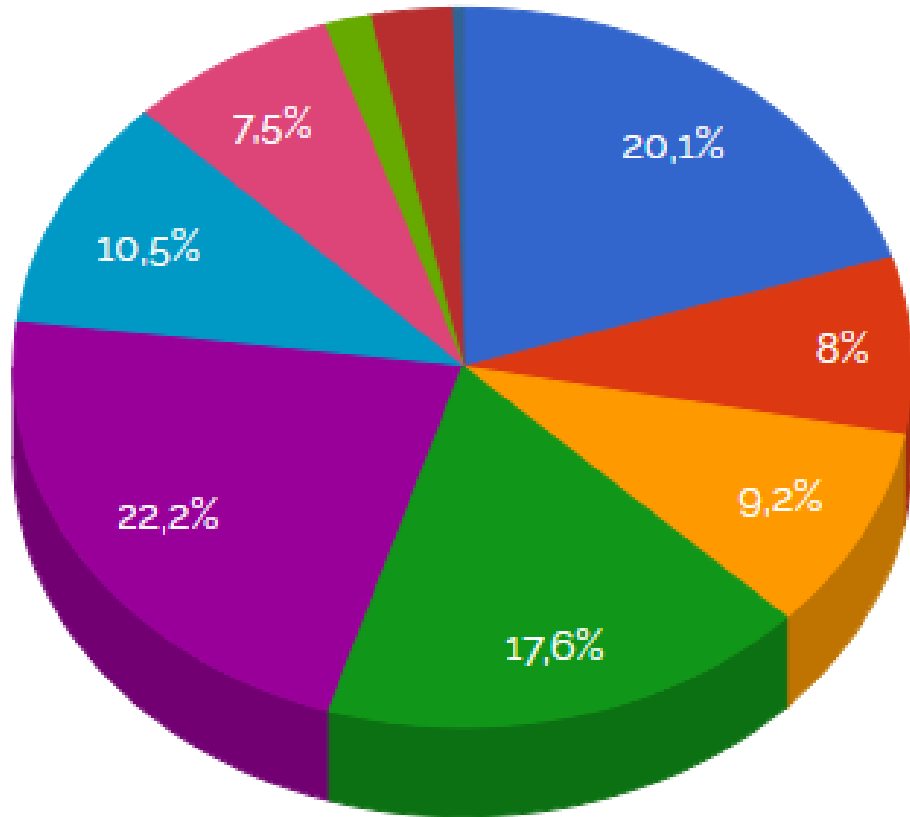
## ANKET SORU - 1

Sizce şirketleri için CEO'ların önümüzdeki dönemde en önemli gündem maddeleri neler olacak ? (3 seçenekli)

- İnsan Kaynakları ve Organizasyon Yönetimi
- Finans Yönetimi
- Yeni İş Fırsatları
- Değişen Müşteri Deneyimi
- Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
- Tedarik Zinciri, Lojistik ve Operasyonel Mükemmellik
- E-Ticaret
- Sosyal Medya
- Doğa ve Çevre
- Coğrafi Yaygınlık

# ANKET SONUCU - 1

Sizece şirketleri için CEO'ların önümüzdeki dönemde en önemli gündem maddeleri neler olacak ?



- İnsan Kaynakları ve Organizasyon Yönetimi
- Finans Yönetimi
- Yeni İş Fırsatları
- Değişen Müşteri Deneyimi
- Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
- Tedarik Zinciri, Lojistik ve Operasyonel Mükemmellik
- E-Ticaret
- Sosyal Medya
- Doğa ve Çevre
- Coğrafi Yaygınlık

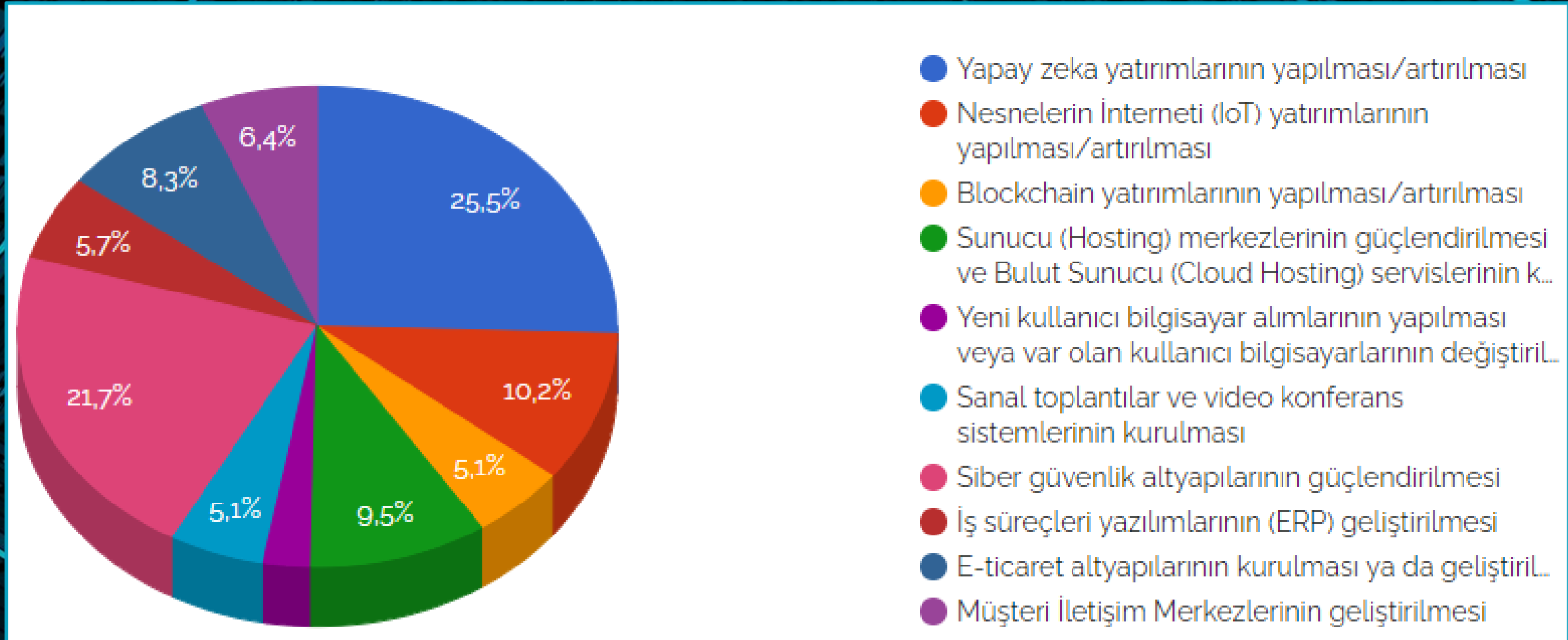
## ANKET SORU - 2

Şirketlerin önümüzdeki 2 yıllık dönemde dijital kapsamda en çok hangi alanlara doğrudan yatırım yapacaklarını düşünüyorsunuz ? (2 seçenekli)

- Yapay zeka yatırımlarının yapılması/artırılması
- Nesnelerin İnterneti (IoT) yatırımlarının yapılması/artırılması
- Blockchain yatırımlarının yapılması/artırılması
- Sunucu (Hosting) merkezlerinin güçlendirilmesi ve Bulut Sunucu (Cloud Hosting) servislerinin kullanımı
- Yeni kullanıcı bilgisayar alımlarının yapılması veya var olan kullanıcı bilgisayarlarının değiştirilmesi
- Sanal toplantılar ve video konferans sistemlerinin kurulması
- Siber güvenlik altyapılarının güçlendirilmesi
- İş süreçleri yazılımlarının (ERP) geliştirilmesi
- E-ticaret altyapılarının kurulması ya da geliştirilmesi
- Müşteri İletişim Merkezlerinin geliştirilmesi

## ANKET SONUCU - 2

Şirketlerin önümüzdeki 2 yıllık dönemde dijital kapsamda en çok hangi alanlara doğrudan yatırım yapacaklarını düşünüyorsunuz ?



# Dijital CEO

## 2.Dönem Raporu

Ekim / Kasım / Aralık

# 2020

\*Bu rapor Vizyon 100 ve Lenovo  
iş birliği ile hazırlanmıştır.

Vizyon 100

Lenovo

[dijitalceo.com.tr](http://dijitalceo.com.tr)