

[illegible]

Vizyon 100

Lenovo

İÇİNDEKİLER

- GİRİŞ (3 – 7)
- KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ (8 - 10)
- İNSAN, İNSAN KAYNAKLARI VE ORGANİZASYON YÖNETİMİ (11 - 22)
- FİNANS VE EKONOMİ (23-30)
- DEĞİŞEN MÜŞTERİ DENEYİMİ (31 – 36)
- TEKNOLOJİ, DİJİTALLEŞME VE OPERASYON (37 - 50)
- E-TİCARET VE SOSYAL MEDYA (51 - 55)
- DOĞA VE ÇEVRE (56 - 61)
- YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR (62 - 71)
- ANKET SONUÇLARI (72 - 76)
- TÜRKİYE İÇİN FIRSATLAR (77 – 81)

GİRİŞ

AMAÇ

Vizyon 100 platformu, Lenovo Türkiye katkıları ile 2020'nin Mayıs ve Haziran aylarında «**Dijital CEO**» başlığında toplam sekiz adet kapalı sanal toplantı gerçekleştirmiştir.

Bu toplantıların her birine Yönetim Kurulu Başkanı/ CEO/Genel Müdür seviyesinde, farklı sektörlerden 10-15 üst düzey yönetici katılmıştır. Sekiz toplantı sonunda **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 sürecinde şirketlerimizin yaşadıkları sorunları ve bu sorunlara ne gibi yaklaşımlar getirdiklerini bir rapor halinde sunmak üzere yapılmıştır.



Emre Hantaloğlu
Lenovo Türkiye Genel Müdürü

DİJİTAL CEO TOPLANTILARI

20 Mayıs 2020



21 Mayıs 2020



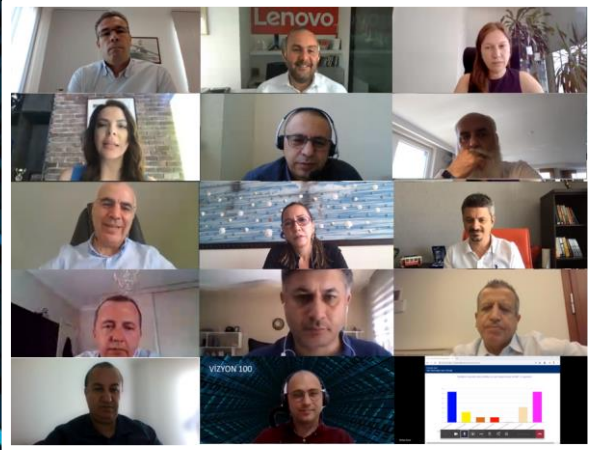
3 Haziran 2020



4 Haziran 2020



10 Haziran 2020



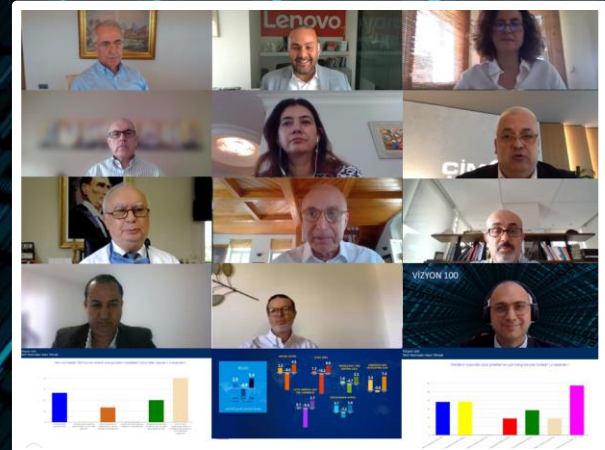
11 Haziran 2020



24 Haziran 2020



25 Haziran 2020



ÖZET

Tüm dünyayı tehdit eden «**Koronavirüs**» salgınının yaşantımıza olan etkilerinin yanı sıra kurumlarımızdaki iş yapış süreçlerine de olan etkisi **Dijital CEO** sanal toplantılarının her birinde ana konu olarak ele alınmıştır.

Yöneticilerle yapılan konuşmalar sonucunda altı temel alanda görüşler yoğunlaşmıştır:

1. **İnsan, İnsan Kaynakları ve Organizasyon Yönetimi**
2. **Finans ve Ekonomi**
3. **Değişen Müşteri Deneyimi**
4. **Teknoloji, Dijitalleşme ve Operasyon**
5. **E-Ticaret ve Sosyal Medya**
6. **Doğa ve Çevre**

İnsan, İnsan Kaynakları ve Organizasyon Yönetimi dediğimizde «Çalışan Sağlığı ve Psikolojisi», «Çalışan Motivasyonu ve Performansı», «Çalışanların İş Güvencesi Kaygısı», «Kurum İçi İletişim», «Organizasyon Yönetimi», «Liderlik», «Dayanışma Kültürü», «Kadın Yöneticiler», «Teknoloji Odaklı Yöneticiler» ve «Uzaktan Eğitim» konuları ön plana çıkmıştır.

Finans ve Ekonomi kapsamında ise «Belirsiz ve Karmaşık Dönem», «Nakit Akışı Yönetimi», «Öne Çıkan Sektörler», «Pandemi Etki Zamanı», «Sürdürülebilirlik», «Yeni Fırsat Arayışı» öne çıkan konular olmuştur.

ÖZET - Devam

Değişen Müşteri Deneyimi başlığında «Müşteri Beklentilerini Anlamak», «Müşteri İle İletişim», «Müşteri Odaklı Düşünce», «Deneyimlerin İş Süreçlerine Uygulanması» konuları işlenmiştir.

Teknoloji, Dijitalleşme ve Operasyon başlığında «Siber Güvenlik», «Sanal Toplantılar», «Üretim ve Tedarik Zinciri», «Dijital Dönüşüm», «Uzaktan Çalışma», «Yeni Teknolojiler», «Süreç Yönetimi», «Yönetim Başarısı», «Hibrit Çalışma», «Ofislerde Yapı Değişikliği», «Kesintisiz İletişim ve Enerji» ve «Zamanda Yolculuk» konuları irdelenmiştir.

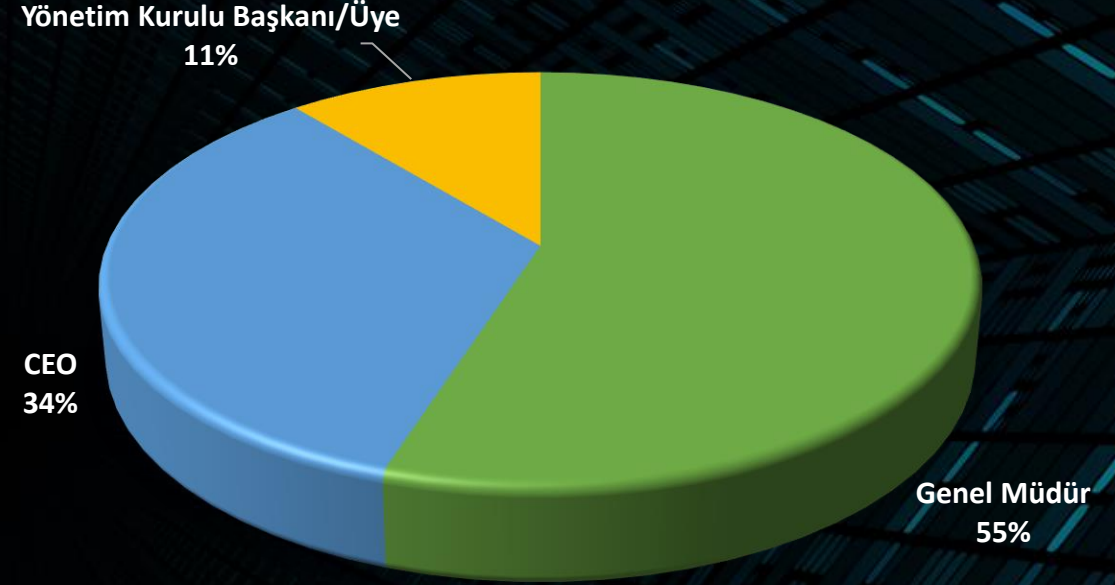
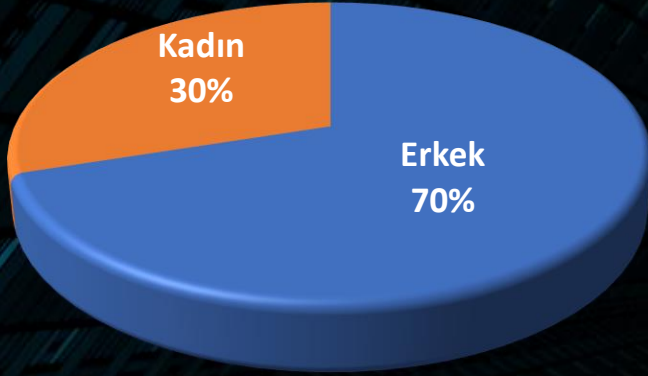
E-Ticaret ve Sosyal Medya kapsamında ise «E-Ticaret», «Sosyal Medya» ve «Paylaşım Ekonomisi» konuları detaylandırılmıştır.

Doğa ve Çevre ana başlığında «Doğa ve Çevre», «Sosyal Hareketler», «Güven» ve «Sosyal Devlet Anlayışı» alt başlıkları ele alınmıştır.

Türkiye İçin Fırsatlar bölümünde ise «Tedarik Zincirinin Çeşitlenmesi», «Yerelleşme İhtiyacı» ve «Zayıflayan Global Firmaların Yerini Alma» konuları işlenmiştir.

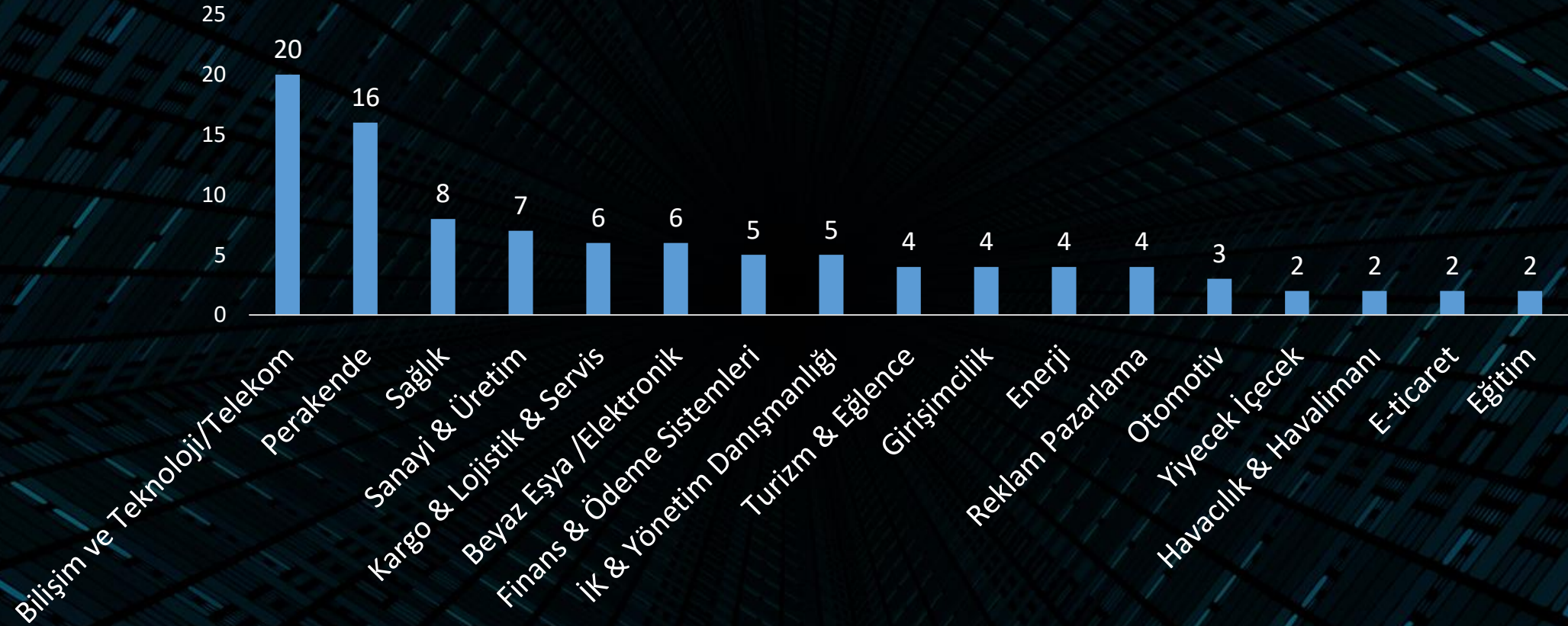
KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ

KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ



KATILIMCI YÖNETİCİ PROFİLLERİ-Sektörel

Katılımcı Yönetici Sektörel Dağılım
Dijital CEO



İNSAN, İNSAN KAYNAKLARI VE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

İNSAN, İNSAN KAYNAKLARI VE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

Bu alanla ilgili konuşmalar 10 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE PSİKOLOJİSİ
2. ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI
3. ÇALIŞANLARIN İŞ GÜVENCESİ KAYGISI
4. KURUM İÇİ İLETİŞİM
5. ORGANİZASYON YÖNETİMİ
6. LİDERLİK
7. DAYANIŞMA KÜLTÜRÜ
8. KADIN YÖNETİCİLER
9. TEKNOLOJİ ODAKLI YÖNETİCİLER
10. UZAKTAN EĞİTİM

ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE PSİKOLOJİSİ

Dijital CEO toplantılarında tüm yöneticiler; salgının başladığı ilk günden itibaren en büyük endişelerinin çalışanlarının sağlığı olduğunu, «Öncelik Çalışan Sağlığı» diyerek önlem ve çözümler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bazı kurumlar ise ivedilikle şirket içi pandemi kurullarını oluşturarak daha sistematik ve etkin bir takip sistemi kurmuşlardır.

Çalışan sağlığı kadar çalışan psikolojisi de önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Bu amaçla yöneticiler pandeminin ilk haftalarında çalışanlarıyla sık sık iletişime geçerek şirketlerinin durumu ve genel durumla ilgili samimi bilgilendirmeler yapmışlardır. İlk bakışta basit gibi görünen bu hamleler çalışanların psikolojilerinde önemli bir denge unsuru olmuştur.

Önümüzdeki günlerde şirket içi pandemi kurullarının artacağı öngörülmektedir.



ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI

Dijital CEO toplantılarında hemen her yönetici, krizden çıkış yolunun çalışan motivasyonunu yükseltmekten geçtiği konusunda hemfikir olmuşlardır.

Muhtemelen 2020-2021 döneminde tüm şirketlerde yöneticilerin en önemli ana gündem maddesi «**Çalışan Memnuniyeti**» olacaktır. Bu konu yöneticilerimiz tarafından «Müşteri memnuniyeti dahi öncelikle çalışan memnuniyeti ile sağlanabilir.» yönünde vurgulanmıştır.

Çalışanların performanslarının artmasında ise üst düzey yöneticilerin ve insan kaynakları bölümlerinin çalışanlar ile sık sık, samimi ve şeffaf iletişim içerisinde olmalarının önemine vurgu yapılmıştır.



ÇALIŞANLARIN İŞ GÜVENCESİ KAYGISI

Pandeminin önce sağlık, sonrasında ekonomide olumsuz etkilerinin görülmesiyle birlikte dünyada olduğu gibi ülkemizde de çalışanlar işten çıkarılma kaygısı yaşamaya başlamışlardır.

Dijital CEO toplantılarına iştirak eden birçok yöneticimiz, bu belirsizlik ortamında çalışanlarda oluşan bu kaygıyı engellemek ve performanslarını artırmak amacıyla çalışanlarına herhangi bir şekilde 2020 yılı içerisinde işten çıkarma yapmayacaklarını önceden beyan ettiklerini söylemişlerdir.

Bu kaygının giderilmesinde özellikle insan kaynakları bölümlerinin, çalışanlarla samimi ve açık iletişim içerisinde olmalarının büyük önemi olduğuna vurgu yapılmıştır.



KURUM İÇİ İLETİŞİM

Pandemi süreciyle birlikte “**çalışan odaklı çalışma**” anlayışının hakim olacağı döneme girilmiştir.

Eğer bir işveren bu krizden başarılı şekilde çıkmak istiyorsa odağına insanı koymak zorundadır. Bu odak ise pandemi ile birlikte çalışan sağlığı ve psikolojisi, motivasyon, iletişim ve performans yönetimi gibi kriterlerden geçmektedir. Bu da doğrudan kurum içi iletişim ile ilgilidir.

Kurum içi iletişim, bir kurumun sinir sistemi gibi olduğundan şirket yöneticileri pandeminin getirdiği bu hassas dönemde iletişim faaliyetlerini çok dikkatli yapmak zorundadırlar.



ORGANİZASYON YÖNETİMİ

Pandemi süreci ve sonrasında geleneksel yönetim yapısının değişmesi, hiyerarşinin zayıflaması ve karar mekanizmalarının çeşitlenmesi beklenmektedir. Bu da organizasyonların doğal olarak değişimini tetikleyecektir.

Yeni dönemde kurum organizasyonları daha yatay hale gelecek ve daha küçük ama daha çevik bölümler şirketler içerisinde yerlerini alacaklardır.

Özellikle hibrit çalışma modelinin ve yeni fırsat arayışlarının şirketlerdeki organizasyon yapılarını derinden etkileyeceği, esnek ve hızlı yönetim anlayışıyla birlikte organizasyon değişimlerinin beklenenden çok daha hızlı yaşanacağı öngörülmektedir.



LİDERLİK

Dijital CEO sanal toplantılarında katılımcı yöneticiler; çalışanları ile iş süreçlerini yürütmek için sık sık sanal toplantılar yaptıklarını, bunun yanında bazı toplantıları ise sadece çalışan motivasyonunu yükseltmek amacıyla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Pandemi sürecinde yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bir çalışan önemli bir işin sonuçlanması için nasıl ki şirketinde sabahlayabiliyorsa yönetici de gerekirse belli günlerde benzeri fedakarlıkları yapmalıdır.

Bu dönemi başarıyla yöneten kurumlara bakıldığında çalışanlarına yol gösteren, karar almaktan korkmayan, cesur kararlar alabilen, vizyoner ve samimi liderlik örnekleri görülmektedir.



DAYANIŞMA KÜLTÜRÜ

Dijital CEO toplantılarında katılımcı yöneticiler tarafından bu ve benzeri krizlere uyum sağlamak, ortaya çıkan sorunları bertaraf etmek için «**kolektif aklın ve birlikteliğin**» önemine vurgu yapılmıştır.

Bazı sektörlerin pandemi nedeniyle avantajlı hale gelmesi «*Her koyun kendi bacağından asılır.*» yanılgısına neden olmamalıdır. Her bir birey kendisinden başlayarak etrafına karşı daha duyarlı olmalı, aynı şekilde kurumlar da birbirlerine destek olmalıdırlar.

Dayanışma ve kolektif akıl içerisinde olan toplum ve kuruluşların pandeminin etkisini diğerlerine göre daha hızlı bertaraf ettikleri net olarak görülmüştür.

Bencillik nasıl bulaşıcıysa ve toplumu olumsuz etkilere maruz bırakıyorsa ahlaki değerlerin daha fazla önem kazanması ve dayanışma kültürü de her bir bireyi ve kurumu etkileyerek toplumda hızla yayılır. Toplum refahı ancak dayanışma ve kolektif akıl ile tesis edilir.



KADIN YÖNETİCİLER

Liderleri kadın olan ülkelerin riski hafife almadıkları için ciddi ve şeffaf davranarak pandemi sürecini daha iyi yönettikleri ve toplumlarıyla daha iyi iletişim kurdukları düşünülmektedir. Almanya, Yeni Zelanda, Norveç, Danimarka, Tayvan, Finlandiya, İzlanda buna örnek ülkelerdir.

Kurumlarda da bu durum aynı şekildedir. Önümüzdeki dönemde kadınların iş gücündeki temsil oranının ve şirketlerde üst düzey kadın yönetici sayısının artması beklenmektedir.



TEKNOLOJİ ODAKLI YÖNETİCİLER

Pandemi sürecinde birçok CEO ve üst düzey yönetici teknoloji ile daha fazla yakınlaşmak durumunda kalmıştır. Nakit akışında sıkıntı yaşamıyorsa teknoloji yatırımlarına ağırlık ve öncelik vermişlerdir.

Yakın gelecekte tüm sektörlerde CEO'lar teknolojiye daha da yakınlaşacaklar ve teknoloji odaklı yöneticilerin sayısı şirketlerde her geçen gün artacaktır.

Önümüzdeki dönemde sermaye sahiplerinin ya da yönetim kurullarının teknoloji odaklı yöneticileri işin başına getirme hevesinde olacakları düşünülmektedir.



UZAKTAN EĞİTİM

Eğitim dediğimizde aklımıza gelen ilk şey; ilk, orta, lise ve sonrasındaki üniversite eğitimidir. Bununla birlikte yaşam boyu öğrenme devam ettiği için eğitim, hayatın her aşamasında vardır. Bu devinimi sürdürmek için eğitim teknolojilerinde önemli değişimlerin olacağı açıktır.

Üniversite öncesinde (ilk-orta-lise) uzaktan eğitim her ne kadar yapılabilse de insan doğası ve öğrenme süreçleri sosyalleşmeyi gerektirdiğinden uzaktan eğitim ve bir arada yapılan eğitim belirli bir süre birlikte yol alacaktır. Buna ek olarak eğitim kurumları olası kriz durumlarında eğitimin aksamaması için daha iyi yapılandırılmış dijital eğitim tabanları oluşturmak ve bu yapıları geliştirmek için ciddi bir altyapı süreci geçireceklerdir. Sınav süreçleri ile ilgili olarak da gerekli hukuki temellerle tanımlanmış dijital değerlendirme seçenekleri oluşturulacaktır.



FİNANS VE EKONOMİ

FİNANS VE EKONOMİ

Bu alanla ilgili konuşmalar 6 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. BELİRSİZ VE KARMAŞIK DÖNEM
2. NAKİT AKIŞI YÖNETİMİ
3. ÖNE ÇIKAN SEKTÖRLER
4. PANDEMİ ETKİ ZAMANI
5. SÜRDÜREBİLİRLİK
6. YENİ FIRSAT ARAYIŞI

Pandeminin sonuçlarının belirlenemediği, olayları anlamakta zorlandığımız ve öngörü yapamadığımız bir dönemden geçmekteyiz.

Pandeminin etkisi, ekonomideki dalgalanmalar, dijital dönüşümün yarattığı üretim süreçlerindeki değişiklikler, artan çalışan talepleri ve müşteri beklentileri, sosyal ve çevresel faktörler gibi bir çok etken nedeniyle **VUCA** (Değişkenlik-Belirsizlik-Karmaşıklık-Muğlaklık) dönemindeyiz.

«İkinci salgın olacak mı? Olursa hangi önlemler devreye girecek? Aşı beklenen zamanda bulunacak mı? Dünyayı bir ekonomik tsunami bekliyor mu? Pandemiden sonra sırada ne var?» gibi sorulara verilecek kısmi cevaplar olsa bile gelecek, belirsiz ve karmaşık görünmektedir.



Başarılı şirketlerin ortak noktası, başarılı finansal yönetim becerilerine sahip olmalarıdır.

Toplantıların tümünde yöneticiler mutlaka nakit akış yönetimi konusuna değinmişler, bunun önemine vurgu yapmışlardır.

Pandemi döneminde finans altyapısının güçlü olmasının şirketler için ne kadar kritik olduğu açık şekilde ortaya çıkmıştır.

Önümüzdeki dönemde şirketler başarılı finans yöneticilerini bünyelerine kazandırmaya çalışacaklardır.



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

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

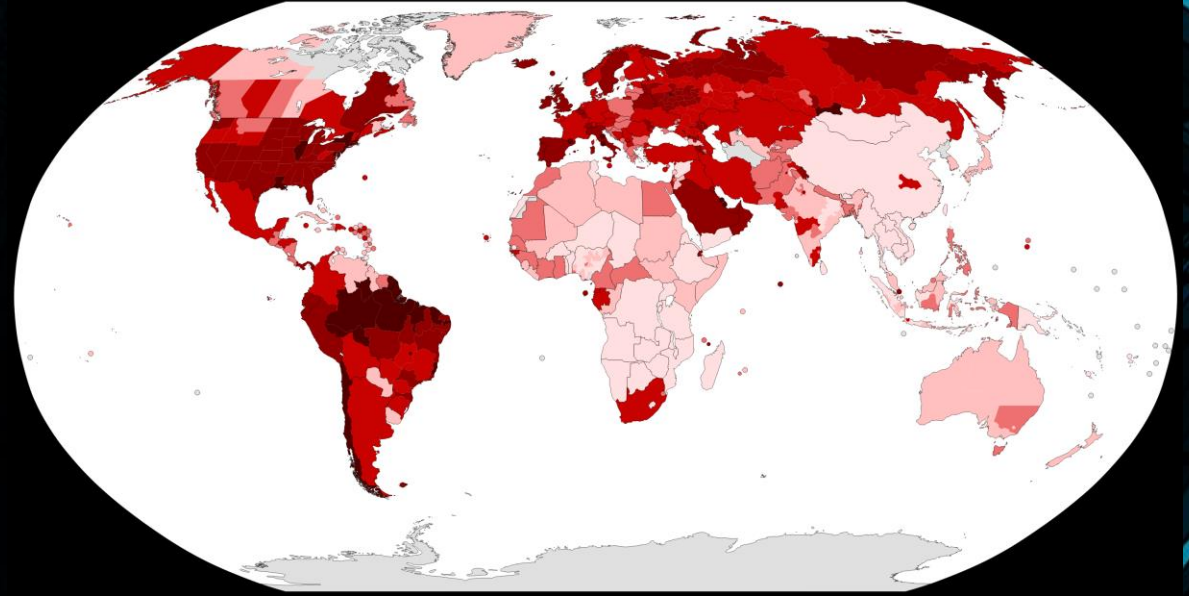
Devletlerin yukarıda belirtilen bu sektörlere önümüzdeki dönem daha fazla yatırım yapacakları hesaba katıldığında «Teknoloji Girişimleri»nin bu alanlarda faaliyet göstermeleri doğal bir sonuç olacaktır.



11 Mart 2020 tarihinde "Pandemi" olarak açıklanan Covid-19 salgınının etkisinin ne zaman biteceği, ülkemizde olduğu kadar tüm dünyada da merak edilen önemli bir sorudur.

23 Haziran 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü Genel Direktörü Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, «Covid-19 çekip gitmiyor. Aksine, pandemi büyüyor. Vaka ve ölüm sayısı artmaya devam ediyor.» açıklamasında bulunmuştur. Ümitleri azaltan bu açıklama maalesef pandeminin etkisinin 2021 sonuna kadar süreceği ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Pandeminin ekonomi ve iş süreçlerine olan tahmini etkisi ise 5 yıl olarak hesaplanmaktadır.



Pandemi döneminde kâr eden şirketler sürdürülebilirlik, zarar eden şirketler ise geri dönüş senaryoları üzerine odaklanmışlardır. Avantajlı ve dezavantajlı konumda olan şirketler arasındaki çizgiler daha kalın ve belirgin olmuştur.

«Sürdürülebilirlik», eski normal dediğimiz dönemde bile kritik bir gündem maddesi iken bu yeni dönemde kâr eden şirketler için dahi endişe konusu haline gelmiştir.

Önümüzdeki dönemin belirsiz ve karmaşık olması, kâr ya da zarar etsin tüm kurumları hassas ve kırılgan bir noktaya taşımıştır.

Pandeminin tüm dünyaya getirdiği yükün ağırlığı, domino etkisi biçiminde zamanla daha net şekilde ortaya çıkacaktır.



Dijital CEO sanal toplantıları esnasında yapılan ankette «CEO'nun önümüzdeki dönemde en önemli ana gündem maddesi ne olacak?» sorusuna katılımcı yöneticiler ilk sırada «Yeni Fırsat Arayışı» cevabını vermişlerdir. Özellikle krizden olumsuz yönde etkilenen kurumlar yeni fırsat arayışlarına yöneleceklerdir.

Yeni fırsatlar; şirketler için yeni bir alana yatırım yapmak, bulunduğu alanda mavi okyanus stratejisine uygun hareket etmek, ürün ve hizmetlerini yeni bir noktaya taşımak ve teknoloji girişimlerine yatırım yapmak şeklinde düşünülmektedir.



DEĞİŞEN MÜŞTERİ DENEYİMİ

DEĞİŞEN MÜŞTERİ DENEYİMİ

Bu alanla ilgili konuşmalar 4 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİ ANLAMAK
2. MÜŞTERİ İLE İLETİŞİM
3. MÜŞTERİ ODAKLI DÜŞÜNCE
4. DENEYİMLERİN İŞ SÜREÇLERİNE UYGULANMASI

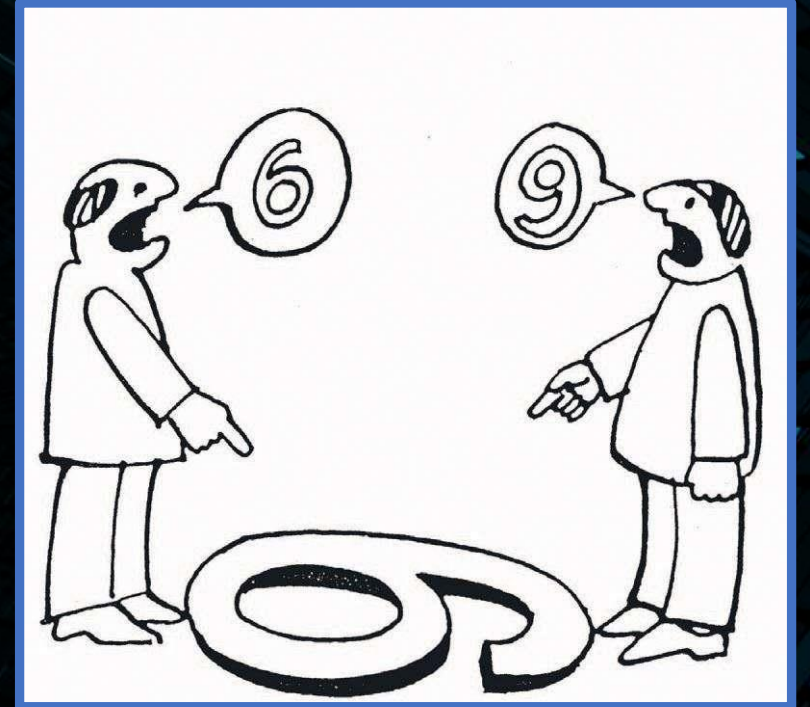
MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİ ANLAMAK

Günlük yaşantımızdaki bazı alışkanlıklarımız «Koronavirüs» salgını sonrasında değişmeye başlamıştır.

«We are Social, 2020» raporuna göre online alışveriş sitelerinden alışveriş yapanlar, ülkemizdeki toplam internet kullanıcıları arasında %63'lik oranlara ulaşmıştır. Başka bir araştırmaya katılanların %40'ı, ilk online alışverişlerini Covid-19'un bizleri evlere kapattığı dönemde yaptıklarını belirtmişler.

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.

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



MÜŞTERİ İLE İLETİŞİM

Belli kısıtlamaların yaşandığı pandemi sürecinde tüketiciyi merkeze koyarak iş süreçlerini yürütmek, dijital dönüşüm çalışmalarında geç kalmış ya da tam olarak hazır olmayan bazı şirketler için oldukça zorlayıcı olmuştur. Bu tür durumlarda müşteriyle şeffaf ve doğru iletişim kurmak, üstesinden zor gelinecek problemlerin çözümünde dahi büyük kolaylıklar sağlamıştır.

Maalesef tüm dünyada olduğu gibi ülkemizdeki şirketler de pandemiye hazır olmadığından müşteri iletişimlerinde birtakım aksaklıklar yaşanmıştır.

Pandemi sonrası süreçte beklentileri iyi anlayarak müşteri iletişim yöntemlerinin iyileştirilmesi, müşteri kazandırma ve tutundurmada şirketlere önemli avantajlar sağlayacaktır.



MÜŞTERİ ODAKLI DÜŞÜNCE

Pandemi sürecinden önce de şirketlerin geneline «Müşteri odaklı mısınız?» diye sorulsa müşteri odaklı çözümler ürettiklerini söylerlerdi. Gerçekte durum bu şekilde değildir. Genelde şirket tepe yöneticileri; bu tür söylemleri çok sık dile getirmektedirler fakat müşteri odaklı düşünce şirketin tamamına sirayet etmemişse silo dediğimiz yapılar, öbekler halinde şirket içerisinde hiç istenmeseler bile kendiliklerinden oluşmaktadır.

«**Kültür stratejiyi kahvaltıda yer.**» ilkesinden hareketle müşteri odaklı düşünce önce bir kültür değişimi olarak şirket içerisinde kılcal damarlara kadar nüfus etmelidir. Bu kültürü oluşturmada CEO ve insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Sık sık, çalışanlarla doğru iletişim içerisinde olarak müşteri odaklı düşünce iklimini şirketleri içerisinde oluşturmaları.

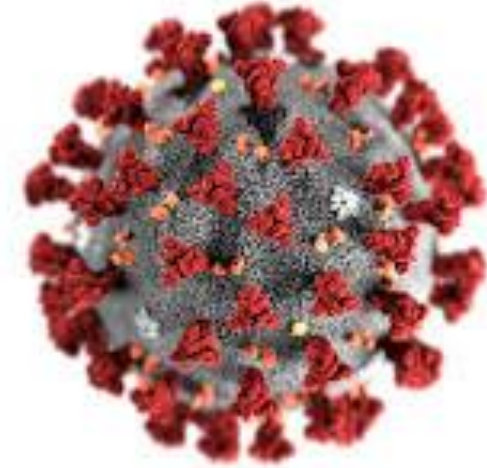


DENEYİMLERİN İŞ SÜREÇLERİNE UYGULANMASI

Müşteri beklentilerinin sürekli olarak değiştiği, pandeminin getirdiği belirsiz ve karmaşık bir dönem içerisindeyiz.

Beklentileri doğru anlayıp müşteriyle doğru iletişim kurulduğunda ortaya çıkan geri bildirimlere göre ürün ve hizmetlerde bir değişikliğe gidilmesi gerekiyorsa şirketler kararları cesurca ve hızlı şekilde almalıdırlar.

«**Koronavirüs**» salgını birçok tehditle birlikte fırsatları da beraberinde getirmektedir. Özellikle bu dönemde değişen müşteri deneyimlerinin iş süreçlerine kararlı ve hızlı bir şekilde uygulanması krizi fırsata çevirmede ve rekabette öne geçmede şirketlere önemli avantajlar sağlayacaktır.



TEKNOLOJİ, DİJİTALLEŞME VE OPERASYON

TEKNOLOJİ, DİJİTALLEŞME VE OPERASYON

Bu kapsamdaki konuşmalar 12 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. SİBER GÜVENLİK
2. SANAL TOPLANTILAR
3. ÜRETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ
4. DİJİTAL DÖNÜŞÜM
5. UZAKTAN ÇALIŞMA
6. YENİ TEKNOJİLER
7. SÜREÇ YÖNETİMİ
8. YÖNETİM BAŞARISI
9. HİBRİT ÇALIŞMA
10. OFİSLERDE YAPI DEĞİŞİKLİĞİ
11. KESİNTİSİZ İLETİŞİM VE ENERJİ
12. ZAMANDA YOLCULUK

SİBER GÜVENLİK

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 artıracakı düşünülmektedir.



SANAL TOPLANTILAR

Dijital CEO toplantılarında katılımcı yöneticiler, pandeminin etkisi azalsa bile sanal toplantıları şirket içi ve dışı için yapmaya devam edecekleri konusunda hemfikir olmuşlardır.

Özellikle şirketler arası toplantıların sanal şekilde yapılmasının iletişim, zaman, verimlilik ve sağlık açısından çok daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır.

Sanal toplantılar ile birlikte «söz alma, dinleme ve bağlamdan uzak konuşmalardan kaçınma» gibi konularda önemli iyileştirmeler sağladığı görülmüştür.

Önümüzdeki dönemde birçok şirketin hâlihazırdaki fiziksel toplantı odalarının «Video Konferans Sistemi» ile donatılmış yeni tip odalara döneceği tahmin edilmektedir.



ÜRETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ

Dijital CEO sanal toplantıları esnasında yapılan ankette «*Pandemi sürecinde sizi en çok ne zorladı?*» sorusuna katılımcı yöneticiler ilk sırada «*Üretim ve tedarik zincirinde yaşanan aksaklık ve zorluklar.*» cevabını vermişlerdir.

Zincir etkisiyle birbirine iç içe geçmiş şekilde bağlı üretim ve tedarik noktaları, pandemi sürecinde çalışmalarını neredeyse durdurma noktasına getirmişlerdir. Bu ve benzeri krizlerde bir daha bu durumun yaşanmaması için şirketler çalışma şekillerini yeniden gözden geçirecekler ve dışarıya olan bağımlılığı azaltma yoluna gideceklerdir. Ayrıca insan iş gücüne bağlı üretim süreçlerinin olası krizlerde aksamaması için önümüzdeki dönemde üretim ve tedarik zincirindeki kritik noktalarda robotların daha fazla kullanılacağı öngörülmektedir.



DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Tüm toplantılarda pandemiyle birlikte «**Dijital Dönüşüm**» süreçlerinin çok hız kazandığı belirtilmiştir. Pandemi sürecinde sağlık, üretim, gıda başta olmak üzere hayatın her alanında dijital dönüşümün zorunlu olduğu çok daha derinden hissedilmiş; dijital dönüşüme mesafeli yaklaşan kurumlar dahi pandemi süreciyle birlikte konunun çok ciddi olduğunun farkına varmışlardır. Bu çalışmalara öncesinde başlamış ve belirli ilerlemeler kaydeden kurumların pandemi sırasında çok avantajlı hale geldikleri net şekilde görülmüştür. Bu doğrultuda kesin olarak denebilir ki önümüzdeki dönem en fazla yatırım alacak alanların başında dijital dönüşüm çalışmaları gelecektir.



UZAKTAN ÇALIŞMA

Pandemi ile birlikte çok sayıda çalışan işini eve taşımıştır. Dijital CEO sanal toplantılarında yer alan yöneticiler; ofiste çalışma özlemi artsa bile çalışma hayatında dönüşümün başladığını, paylaşımlı ofislere ve sanal ofislere talebin artacağını belirtmişlerdir.

Ofis kullanımında değişimin kaçınılmaz olduğunu belirten birçok yönetici *“Bundan sonra haftada beş gün ofiste olmayacağız.”* söylemini sık sık dile getirmişlerdir.

Geçtiğimiz günlerde Twitter CEO’su Jack Dorsey; salgın sonrasında, kısıtlamalar kalktıktan sonra bile çalışanlarının süresiz olarak uzaktan çalışabileceklerini açıklamıştır. Bu durum uzaktan çalışma yönteminin artık şirketler için yeni seçeneklerden birisi olduğunu gözler önüne sermektedir. Zamandan ve mekandan bağımsız olarak uzaktan çalışma artık çalışma hayatımızın normal bir parçası olacaktır.



YENİ TEKNOLOJİLER

Dünyanın COVID-19 ile mücadelesinde, önleyici tedbirlerin efektif uygulanması için teknolojiye çok büyük görevler düşmekte ve yeni nesil teknolojiler devletlerin ve özel kurumların en büyük destekçisi olarak en ön saflarda yerini almaktadır.

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.



SÜREÇ YÖNETİMİ

2019 yılının sonlarında 2020 öngöruları istense muhtemelen kimse yaklaşık 4.5 milyar insanın evlere kapanacağını tahmin edemezdi. Maalesef dünya böyle bir pandemiye hazır değildi. Şirketlerin pandemi sırasında çalışma şekillerini tam olarak belirleyememesi de böyle bir salgına karşı hazırlıklı olmamalarından kaynaklanmıştır.

Bu zorlu süreçten çıkış yolları yaşayarak öğrenilecek ve elde edilen tecrübeler ışığında muhtemel bir sonraki krize hazırlıklar yapılacaktır. Tüm dünyada devlet kurumları bu hazırlıkların liderliği yaparken aynı zamanda özel kurumların bu hazırlığı yapıp yapmadıklarının da takipçisi olacaklardır.



YÖNETİM BAŞARISI

Dijital CEO toplantılarında genel görüş, ülkemizdeki kurumların pandemi sürecini başarıyla yönettikleri şeklindedir. Özellikle de kurumlarımız teknoloji ve operasyon süreçlerini yönetmede diğer ülkelere kıyasla daha başarılı olmuşlardır. Batı dünyasının daha stabil bir yaşam sürmesi ise onları salgınla ortaya çıkan krizi yönetmede zorluklarla karşı karşıya bırakmış hatta bu krizi yönetemez duruma getirmiştir.

Türk yöneticilerinin adaptasyon kabiliyetinin yüksek olması, hızlı karar alabilmeleri ve problemler karşısında yaratıcı çözümler geliştirmeleri sayesinde Türk firmaları bulundukları Avrupa bölgesinde krizi iyi yöneten kurumlar arasındaki yerlerini almışlardır.

Bununla birlikte kurumlarımızın ve yöneticilerimizin bu krizi yönetmedeki başarısı onları, mevcut eksikliklerini göz ardı etme yanılgısına düşürmemelidir.



HİBRİT ÇALIŞMA

Şirketler pandemi sonrası normal iş hayatına dönüş planlarını uygulamaya başlamış, uzaktan çalışan şirketler farklı çözümlerle işbaşı yaparken bazıları da kademeli geçiş için süreci hızlandırmıştır.

Koronavirüs ile birlikte iş dünyasında çalışma şekli artık eskisi gibi olmayacaktır. Yeni normale hazırlanan ve bir dizi yeni kural koyan birçok şirket bu dönemde ofise dönse bile ziyaretçi kabul etmeyecek, şirket içi ve dışı toplantıları ve eğitimleri uzun süre online olarak yapacaklardır.

Hatta bazı şirketler, salgın sonrasında da «**Hibrit Çalışma**» olarak adlandırdığımız uzaktan ve esnek çalışma modelini benimseyeceklerdir. Şirketler ev ve ofis ortamlarında çalışmayı hibrit hale getireceklerdir.



OFİSLERDE YAPI DEĞİŞİKLİĞİ

Dijital CEO toplantılarında yer alan yöneticilerimiz, en hızlı ve büyük değişimin çalışma mekanları ve ofislerin düzenlenmesinde yaşanacağını belirtmektedir.

Son dönemde çok yaygınlaşan büyük bir binada ya da mekanda "birlikte çalışma", "aynı asansörü kullanma" düzenlemesinin ve «açık ofis» fikrinin artık o kadar cazip olmayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca birçok yönetici «Hibrit çalışma düzeniyle daha az çalışanın olduğu, daha iyi havalandırılan, camların açılabilirdiği mekanlara geçileceğini göreceğiz." diyorlar. Bu da şirketlerin büyük ofis düzeninden küçük ofis/ofisler düzenine geçeceklerini düşündürmektedir.



KESİNTİSİZ İLETİŞİM VE ENERJİ

Yaşadığımız çağa «dijital çağ» denmektedir ve dijital gelişimler pandemi ile birlikte çok daha hızlanmıştır. Artık evlerimiz de bir nevi yarı ofis ortamına dönüşeceğinden evlerdeki kesintisiz hızlı iletişim ve kesintisiz enerji hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir.

Ülkeler sağlık altyapısı ile birlikte dijital kapasitelerini artırmak ve dijital rekabete hazırlanmak için öncelikli olarak telekom ve enerji alanlarında yatırım yapacaklardır.



ZAMANDA YOLCULUK

Pandemi ile birlikte yaklaşık beş yılda yaşanacak birçok değişim beş ayda yaşanmıştır. Dijital CEO toplantılarına katılan yöneticilerimizin de dediği gibi «2025 yılına gittik ve geldik. Hayatımızı beş yıl ileri sardık.» Bilim kurgu filmlerini aratmayacak şekilde «olmaz» denilen birçok şeyin olabileceğini gördük. Koordinasyon ve gerekli şartlar sağlandığında bulunduğumuz ortamdan kas gücü gerektirmeyen birçok işimizi halledebileceğimizi anladık. Dijital teknolojiler ile verimliliğimizi çok artırabileceğimizi, şirketler arası yapılan toplantıların ve projelerin uzaktan yönetilebileceğini gördük. Henüz 2025 yılında değiliz ama içinde yaşıyor gibiyiz. Adeta zamanda yolculuğu yaşadık.



E-TİCARET VE SOSYAL MEDYA

E-TİCARET VE SOSYAL MEDYA

Bu alanla ilgili konuşmalar 3 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. E-TİCARET
2. SOSYAL MEDYA
3. PAYLAŞIM EKONOMİSİ

E-TİCARET

«Koronavirüs» salgınının ekonomiye olan etkisiyle beraber E-Ticaret'in yükselişi de gözden kaçırılmayacak bir noktaya ulaşmıştır.

Salgın nedeniyle getirilen kısıtlamalarla birlikte küçük işletmeler olumsuz etkilenmeye başlasa da «E-Ticaret» hizmeti veren işletmelerin yoğunluğu çok artmıştır. Türkiye de «E-Ticaret»in payı iki kat artarak %5'lerden %10'lara çıkmıştır.

Pandemi sürecinde evlerinde kalan insanların büyük bölümü ailelerini ve kendilerini «Koronavirüs» tehlikesinden korumak için market ihtiyaçları dahil olmak üzere kıyafet, mobilya, kozmetik gibi alışverişlerini de internet üzerinden gerçekleştirmeye başlamışlardır.

Pandemi süreci içerisinde önemini tekrar gösteren «E-Ticaret» ile beraber bu yönde hizmet veren firmaların gelirlerinde de büyük artışlar gözlenecektir. Önümüzdeki dönem birçok ünlü markanın «E-Ticaret» hacimlerini büyütme için yatırımlarını ve sektördeki diğer kuruluşlarla işbirliklerini artıracakları öngörülmektedir.



SOSYAL MEDYA

Koronavirüs endişesiyle sosyal ve çalışma hayatının ev sınırlarına inmesi, sosyal medyanın hiç olmadığı kadar önem kazanmasına sebep olmuştur.

İnsanların gündelik hayatından sosyal ve çalışma hayatına kadar yaşayış ve davranış biçimlerini değiştiren COVID-19 salgını, dijital dünyaya da hem kullanım alanlarını genişletme hem de kullanım süreleri artırma imkânı vermiştir.

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.



PAYLAŞIM EKONOMİSİ

Pandemi öncesinde önemli bir yükseliş trendinde olan paylaşım ekonomisi, pandemi sonrasında sürecin olumsuz etkilerine en çok maruz kalan grupta yer almıştır.

Pandeminin etkisinin İKİ yıl daha süreceği göz önünde bulundurulursa paylaşım ekonomisinin başka bir noktaya doğru evrilmesi büyük olasılık olarak görülmektedir. Bu yönde faaliyet gösteren şirketlerin yeni fırsat arayışına girecekleri, ürün ve hizmetlerinde çeşitlilik sağlayacakları düşünülmektedir.

Paylaşım ekonomisinde özellikle «**Konaklama**» ve «**Ulaşım**» alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin nasıl bir yol izleyecekleri merak edilen konuların başında gelmektedir.



DOĞA VE ÇEVRE

DOĞA VE ÇEVRE

Bu alanla ilgili konuşmalar 4 başlık etrafında şekillenmiştir. Bunlar;

1. DOĞA VE ÇEVRE
2. SOSYAL HAREKETLER
3. GÜVEN
4. SOSYAL DEVLET ANLAYIŞI

İnsanların mümkün merteye evlerinde kaldıkları pandemi döneminde, doğada gözlemlenen gelişmelerin ve doğada olmaya duyulan özlemin insanlığa bir bilinç kazandırdığı düşünülmektedir. Doğaya ve çevreye karşı duyarlılık artmıştır.

Pandeminin sebep olduğu türlü olumsuzlukların yanı sıra insan ve doğa ilişkisinde; insandan kaynaklı olumsuzlukların somut olarak görülmesi, bu ikili ilişkinin insanlar tarafından yeniden gözden geçirilmesi ve doğanın üzerindeki baskının azaltılması için bir fırsat yarattığı söylenebilir. Bir örnekle açıklarsak «**karbon ayak izi**» kapsamında dünyadaki bazı kuruluşların aldığı kararlar sektörleri ciddi şekilde etkileyecektir.

Ülkeler ve kurumlar açısından bakıldığında önümüzdeki dönemde doğa ve çevreye yapılacak yatırımların artacağı öngörülmektedir.



Pandemi ve benzeri krizler, doğal olarak bireyleri ve kurumları her şeye karşı daha duyarlı hale getirmektedir. Özellikle böyle dönemlerde adaletsizliğe karşı sosyal hareketlerin artması beklenebilir. Dünyada gelişen olaylara baktığımızda bu yönde bir eğilimin olduğu görülmektedir. Sosyal medyanın etkisiyle bir kıvılcım bile beklenmeyen sonuçlara ve olaylara neden olabilmektedir.

Böyle dönemlerde toplumun her kesimi çok daha duyarlı ve hazırlıklı olmalıdır. Kurumlar iletişimlerini mümkün olan en iyi seviyede, inandırıcı ve samimi şekilde yapmalıdırlar.



Pandeminin etkisiyle yaşanan çaresizlikler karşısında bireylerin birbirlerine ve kurumlara karşı güvenleri önemli ölçüde zafiyete uğramıştır. Dünyada ise bazı ülkelerin güvene dayalı ilişkileri zedelenmiştir. Maskelere el koyma, ihtiyaç anında yardım elini uzatmama somut örneklerdir. Böyle zamanlarda bireylerin ve toplumların en çok ihtiyaç duyduğu şey «**Güven**» duygusudur.

Bir örnek ile açıklayacak olursak makarna üreticilerinin «*Türkiye'yi gerekirse makarnaya boğarız.*» cümlesi ülkemizde güven duygusunun artmasına en çok katkı yapan iletişimlerden birisi olmuştur.

Bu nedenle bireyler ve kurumlar yapabildikleri ölçüde birbirlerine güven telkin etmelidirler.



Pandemi sürecinde güçlü ve sosyal devlet anlayıŖının öneminin çok daha arttığı ortaya ıkmıŖtır.

Dünyanın yaŖadıĖı bu aresizlikte, iktisadi alanda ve sağlık alanında güçlü önlemler alarak çözüm yollarını geniŖleten devletlerin süreci baŖarıyla yürüterek olası riskleri azalttığı grlmŖtr.

Yalnız olmadıkları, devletin arkasında olduğu duygusu toplum bireylerinin güvenlerini artırmıŖtır.

Muhtemelen pandemi sonrasında, salgından etkilenen tüm ülkeler sağlık altyapılarını gözden geçirecekler ve yatırımlarını bu yönde artıracaklardır.



YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-1

- Her seferinde krizlerden hızlı çıktık ama bu sefer durum kritik. Lojistik sektörü bizim işlerimizi de artırdı, toparladı. Başka sektörler kargo işine giriyor. Ürün hareketi arttı. Hibrit çalışmaya geçtik.
- Öngörülemeyen bir dönem. Öncelik çalışan ve müşteri sağlığı. 2015'ten beri haftada 2 gün uzaktan çalışıyorduk. Yeni duruma çok çabuk alıştık.
- Aynı şeyleri yaşıyoruz ama farklı ifade ediyoruz. «İnsan – insan» mesafesi kısaldı. Empati arttı. «Bireysel-toplumsal» sorumluluklarda farkındalık arttı. Evde verimlilik arttı. Hem en iyi hem de en kötü çağdayız.
- Size dört kritik nokta: 1) Sürdürülebilir ekonomik model: Çevreye duyarlı olmak, Tasarruf etmek, israf etmemek, Vicdanlı tüketim. 2) Tedarik zinciri ve Yerelleşme ihtiyacı. 3) Dijital dönüşüm 4) Uzaktan çalışma.
- Bu dönemde kazananla kaybeden arasındaki fark çok büyük olacak. Bu dönemin sonuçları çok ciddi olacak.
- Yeni bir satış modeli var hayatımızda: Hibrit satış ekibi.
- Üç pandemi senaryosu var. 1) Öncesine geri döneceğiz. 2) Kontrolden çıkmış bir dünya olacak. 3) Eşitlikçi yeni bir dünya.
- Bunlar üzerine çalışmalıyız: Değişim, karmaşıklık, muğlaklık.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-2

- Çin ve İtalya'dan Türkiye'ye siparişler kaydı. Yeni imkanlar değerlendirilmeli. Dönüşüm tetiklendi.
- Maalesef bağımlılık alanları artıyor. Bu bir risk. Çalışan ve ofis verimliliği artık daha önemli.
- Yeni yatırımlara giriyoruz. Değişim istemeyenler bir anda ister oldu. İki üç senelik zamanı birkaç haftada aldık.
- Notebook almak ve sahibi olmak lüks olmaktan çıktı, ihtiyaç oldu.
- 2025 yılına gittik, geldik.
- İletişim çok önemli. Personelinizin yanında olduğunuzu hissettirmek önemli.
- Çalışanlarımızla yoğun, kısa süreli, sık sık iletişimde bulunduk. İş dışı da konuştuk. Çalışanlarımızı dinliyoruz. Bu dönemi İK'cılarla aşacağız.
- Yalın üretim, minimum stok, nakit akışı önemli. Sipariş iptali fazla yok. Esneklik önemli. Uzak Doğu siparişleri Türkiye'ye kayıyor.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-3

- Durup hatırlamalıyız. Unuttuklarımızı hatırladık. Düştüysek kalkabilmeliyiz. Alışkanlıklarımız değişti. Muazzam bir dönüşüm. Doğayı hatırladık.
- Genç çalışanların ruh sağlığına daha fazla dikkat etmeliyiz. Onlarda korku ve endişe var.
- Küçük esnaf pandemi krizinden çok etkilendi. Bu dönemde sosyal dayanışma önemli.
- Üç nokta önemli: 1) Adaptasyon 2) Kolektif Akıl 3) Birliktelik
- Yönü belirleyen rüzgar değil, yelkendir. Dijital altyapısı sağlam olan firmalar öne çıktı. Finans/bankacılık sektörü iyi bir sınav verdi. Dijital dönüşümde hızın artması gerekiyor.
- Bu dönemde anneler daha çok yıprandı.
- Lojistik için fırsat oldu. Arjantin, Brezilya, Çin yerine Türkiye'ye işler verildi. Türklerin yönetim yetenekleri daha iyi. Önümüzdeki dönemde İK çok önemli olacak.
- Ekonomiye etkisi çok ciddi olacak. 3-5 yıllık plan yapma out, çeviklik in.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-4

- Liderlik anlayışı değişiyor, koruyucu ve kollayıcı olmak önemli.
- Yatay organizasyon ve hızlı karar almak çok önemli. Büyük yapılar zorlanacak, küçük yapılar kalacak.
- «Önce insan» dedik. Eko-sistemle iletişimi sıcak tuttuk. Kahve toplantıları yaptık, iş konuşmadık. Yatırımlar ve dijital dönüşüm yatırımlarına devam edeceğiz.
- Kişinin gen haritasına göre önlem ve tedavi yöntemleri gelişecek. Doktorlar ile online görüşme ve muayeneler yapılacak. Bu, devrimsel bir olay.
- Pandemi bizi geleceğe götürdü. Sosyal yaşam kayboldu. Sevdiklerimizi göremedik. Açlık olabileceğini gösterdi. İlerisinin nasıl olacağına devletler karar verecek.
- Müşterilerimizi ayakta tutmaya çalışıyoruz. Online satışlarımız beş kat arttı. Lojistik şirketi gibi düşünmeye başladık. Eskiye dönmeyeceğiz.
- Büyük bir pazar ortaya çıkıyor: Konut ve ofiste yenilenme, otel ve kafelerin yenilenmesi, antimikrobiyel özellikli eşyaların önemi... Sitelerimize girişler yirmi kat arttı.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-5

- 80’li yıllara gittik, o zamanki değerleri hatırladık. Diğer taraftan daha ileriki bir zamana da gittik.
- İş ve özel hayatı dengelemek önemli. «Toplantısız saat» uygulaması yaptık.
- 5-10 sene sonraki problemleri çözmek üzere çalışıyoruz. Gelecek tahminimizden hızlı geldi. «Nice to have.» «Must have.» oldu.
- Nisan’da üç milyon kart, ilk defa internetten alışveriş yaptı. Mobil ödeme arttı. ATM kullanımı değişti.
- Tedarik güvenliği kritik. Tarım ve hayvancılık yerli olmalı. Türkiye için tarım ve hayvancılıkta fırsat var. Tarım reformu gerekiyor. Yerelleşme maliyeti düşürecektir. Bu konuda dijital dönüşüm çalışmaları önemli.
- Esas mücadele şimdi başlıyor. Altı ay sonra kriz daha derin olabilir. Dünya 18 ayda ancak toparlar.
- Bazı paydaşları dijitalleşmede ikna edemiyorduk. Şimdi ikna oldular.
- Tüketici davranışları değişiyor. Müşterilere çok ve esnek seçenek sunmak çok önemli. Lokalleşme önemli. Yeni dünyaya alışmalıyız.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-6

- İletişimin ve bağlı olmanın önemini anladık. Paylaşım ekonomisi yeni bir modele geçebilir.
- Pandemi sürecinde İtalya, İspanya, Çin'in imalat siparişleri Türkiye'ye kaydı.
- Nakit akışı çok riskli ve önemli. Stoklarımızı %50 azaltarak işimizi devam ettirmeyi öğrendik, başardık.
- Esnek çalışma bir ihtiyaç. Sosyal varlıklarız. Nerde olursan ol, yeter ki üret.
- Türkiye ICT kurumsal pazar büyüklüğü 4 Milyar USD, Almanya'nınki 90 Milyar USD. Türkiye ekonomisi Almanya'nın 5'te 1'i ise Türkiye ICT Pazar büyüklüğünün 18 Milyar USD olması gerekiyor. Gidecek çok yolumuz var. Bu sıçramayı «Dijital Dönüşüm Kredisi» ile gerçekleştirebiliriz.
- 187 ülkede okullar kapandı. Uzaktan eğitimin önemi anlaşıldı.
- Nakit yönetimi çok önemli. İnsan odaklı çalışmanın önemi arttı. Küresel belirsizlik var.
- Çin'den bize talep ve yatırım kayışı olacak. Risk çalışmalarının içinde pandemi yoktu. Çevik liderlik önemli.
- Covid – 19 ile birlikte dijital dönüşüm hızlandı.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-7

- Patronun çıkarı ile çalışanların çıkarlarının dengesini sağlamak önemli.
- «İlaç tanıtımını nasıl dijital yapabiliriz?» diye çalışıyoruz. Olmaz denilenler, olmaya başladı.
- Gelecekteki trendler: Bölgesel yapılanma, çeşitli tedarik yapıları. Maliyet ile esneklik arasında artık esneklik tercih ediliyor.
- Kendimizi eğitmek, esneklik ve adaptasyon önemli. Türklerde bu var.
- Ofisler küçülürken daha geniş evlere ihtiyaç duyulacak.
- Değerlerimiz ve firma değerleri çok önemli. O firmalar başarılı oluyor.
- «1- Gıda, 2- Hijyen 3-BT» sektörü bu dönemden olumlu etkileniyor. PC'ye ihtiyaç arttı.
- Kurumsal iletişim çok önemli. Sağlıklı ve mutlu çalışanlar, paydaşlar ve sağlıklı finansal sonuçlar önemli.
- Evde çalışırken tüm çalışanlar aynı hızda, çeviklikte ve yaratıcılıkta olmuyor. Kişisel dokunuşun etkisi çok büyük.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-8

- Üç konuya odaklandık: 1) Çalışan, 2) İş, 3) Paydaş. Çalışan buluşmaları yaptık. İletişim ve şeffaflık önemli.
- Lojistik her şeyin merkezinde. Lojistik hava gibi.
- Altın Ögüt: En iyi ekiple çalışın ve cömert olun. Bizi iyileştiren şeyleri yapmak için iyi bir fırsat.
- Büyük firmalar ve organizasyonlar bu tip bir krize hazır değillermiş. Vizyonla ilgili daha fazla konuşulmalı ve çalışılmalı.
- Gelir düştü ama maliyetler de düştü. Müşteri ziyaretleri «online»a taşınıyor.
- Yeni dönemde organizasyonlar çizgili değil yuvarlaklarla olacak. Gerilla takımları olacak.
- Yerelleşme çok önemli. Ülkeler arası iş birliği artacak. Devlet daha fazla işin içine girecek.
- Tüketicuyu merkeze koyup onları dinlemek gerekiyor.
- Sağlık ürünlerinin ve korunma teknolojilerinin önemi artacak.

YÖNETİCİLERDEN AKILDA KALANLAR-9

- Daha önce müşterilerimize kabul ettiremediğimiz konuları bu dönemde kabul ettirdik. İş modeli değişikliğine gittik.
- İnternet üzerinden toplantı yapın ve katılın. İnsanların sizleri görmeye ihtiyacı var. Şeffaf olun.
- Nakit akışının yönetimi önemli. Nakit kraldır. Daha önceden görüşmediğim müşterilerle görüşüyorum. Ar/GE verimliliği arttı.
- Bu dönemdeki önceliklerimiz: 1) Çalışan Sağlığı 2) İşimiz 3) Yatırımların Sürdürülebilirliği 4) Nakit Akışı.

DİJİTAL CEO SANAL TOPLANTILAR SIRASINDA YAPILAN ONLINE ANKET SONUÇLARI

ANKET SORU - 1

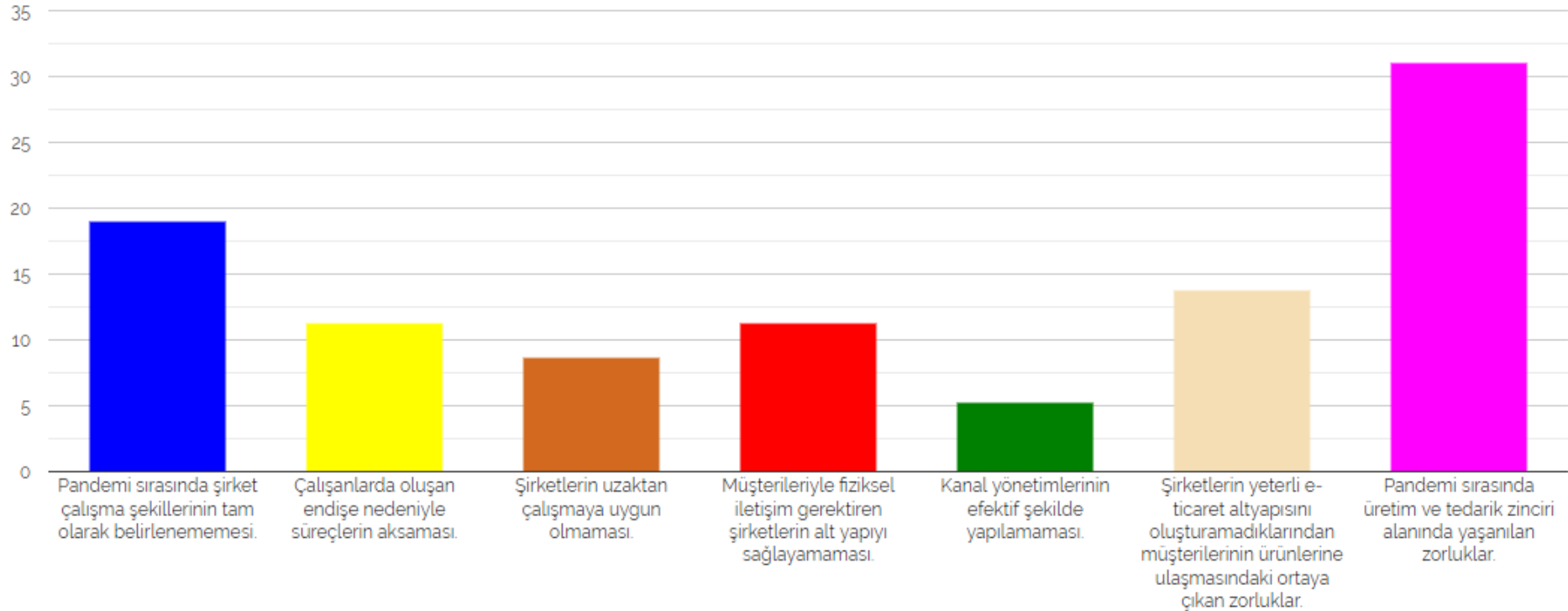
Pandemi sırasında sizce şirketleri en çok hangi konular zorladı? (2 seçenek)

- Pandemi sırasında şirket çalışma şekillerinin tam olarak belirlenememesi
- Çalışanlarda oluşan endişe nedeniyle süreçlerin aksaması
- Şirketlerin uzaktan çalışmaya uygun olmaması
- Müşterileriyle fiziksel iletişim gerektiren şirketlerin yeterli altyapıyı sağlayamaması
- Kanal yönetimlerinin efektif şekilde yapılamaması
- Şirketlerin yeterli e-ticaret altyapısını oluşturamadıklarından müşterilerinin ürünlerine ulaşmasında ortaya çıkan zorluklar
- Pandemi sırasında üretim ve tedarik zinciri alanında yaşanan zorluklar

ANKET SONUCU - 1

Vizyon 100
Dijital CEO

Pandemi sırasında sizce şirketleri en çok hangi konular zorladı? (2 seçenek)



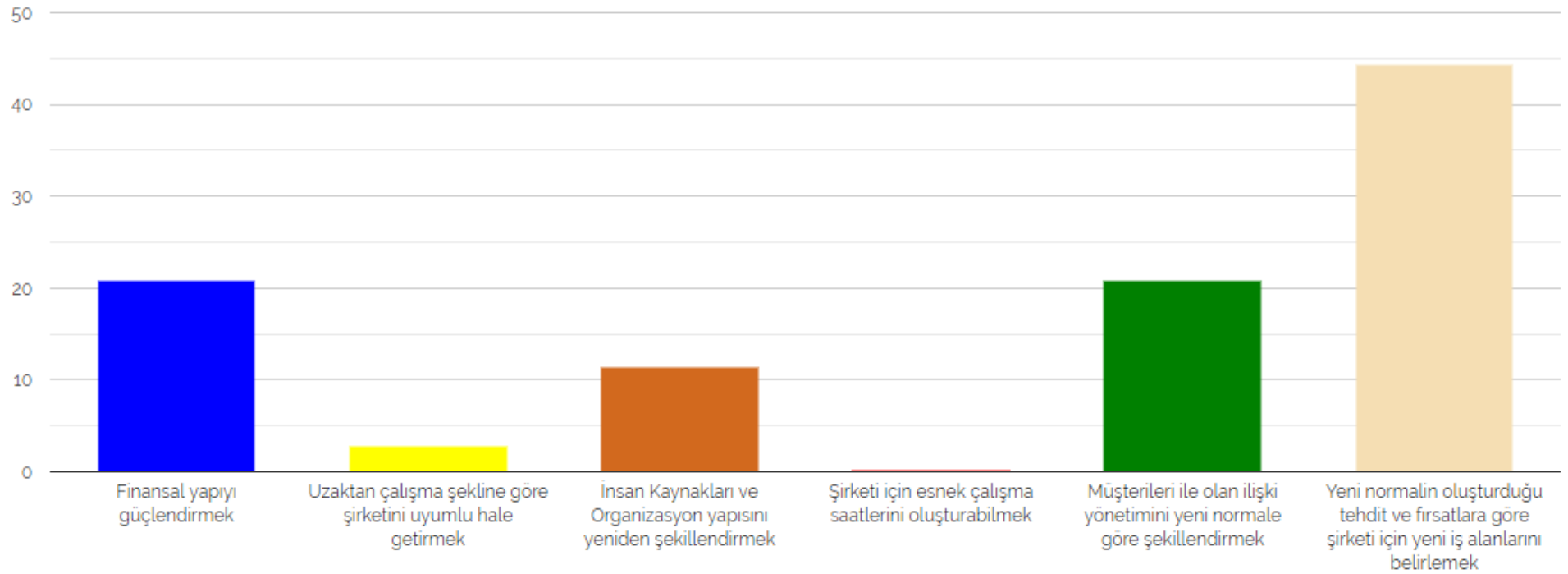
Yeni normalde CEO'nun en önemli ana gündem maddeleri sizce neler olacak? (2 seçenek)

- Finansal yapıyı güçlendirmek
- Uzaktan çalışma şekline göre şirketini uyumlu hale getirmek
- İnsan Kaynakları ve Organizasyon yapısını yeniden şekillendirmek
- Şirket için esnek çalışma saatlerini oluşturabilmek
- Müşterileriyle olan ilişki yönetimini yeni normale göre şekillendirmek
- Yeni normalin oluşturduğu tehdit ve fırsatlara göre şirketi için yeni iş alanlarını belirlemek

ANKET SONUCU - 2

Vizyon 100
Dijital CEO

Yeni normalde CEO'nun en önemli ana gündem maddeleri sizce neler olacak? (2 seçenek)



TÜRKİYE İÇİN FIRSATLAR

TÜRKİYE İÇİN FIRSATLAR

Türkiye için öncelikle 3 alanda fırsat olduğu düşünülmektedir. Bunlar;

1. TEDARİK ZİNCİRİNİN ÇEŞİTLENMESİ
2. YERELLEŞME İHTİYACI
3. ZAYIFLAYAN GLOBAL FİRMALARIN YERİNİ ALMA

Dijital CEO toplantılarında yöneticilerden alınan görüşler ışığında diyebiliriz ki önümüzde belirsiz ve karmaşık bir dönem var. Tüm dünya gibi ülkemiz de bu süreçle mücadele edecek. Bununla birlikte iyi değerlendirilirse bazı fırsatlar Türkiye'nin önünde durmaktadır. Bunlardan birincisi tedarik zincirinin Çin gibi bölgeler dışında başka bölgelerde de kurulması isteğinin Türkiye'yi Avrupa bölgesinde avantajlı bir konuma getirmesi olarak düşünülebilir.

Güçlü lojistik sektörü ile Türkiye'nin Avrupa ve Asya'da önemli bir kesişim noktası ve tedarik zincir merkezi olması öngörülmektedir.



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, ülkelerin kendi ya da yakın sınırları içerisinde uçtan uca çözümler bulmaları gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ülkeler ürün ve hizmetlerini satmak isteyeceği diğer uzak ülkelere kolayca ulaşmak için o ülkelere yakın bölgelerde yerel çözümler geliştireceklerdir.

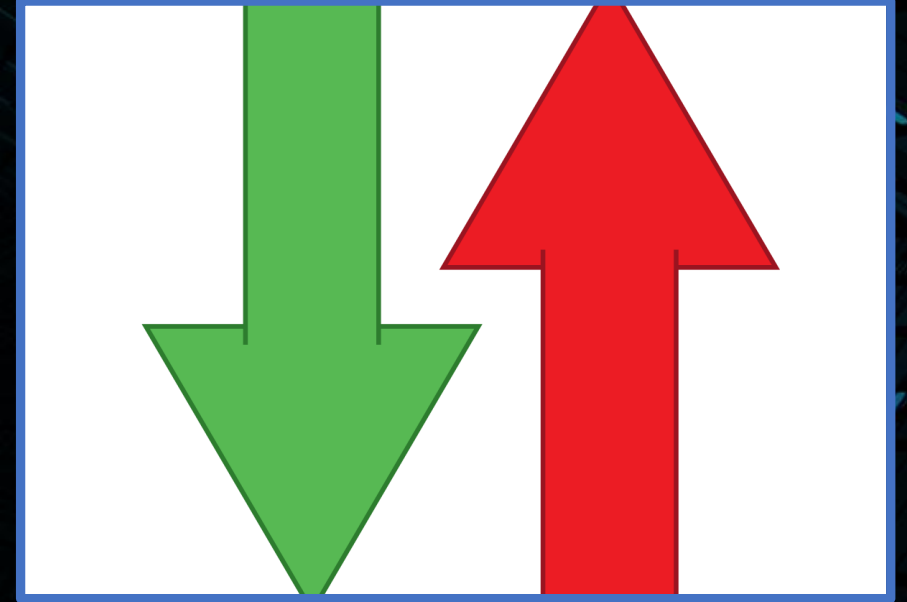
«Yerelleşme ihtiyacı»nın bulunduğumuz Avrupa coğrafyasında ülkemize önemli fırsatlar getirebileceği düşünülmektedir.



Pandeminin getirdiği belirsiz ve karmaşık dönem global firmaları derinden etkilemiştir. Her bir ülkenin yaşadığı farklı zorluklar global firmaların sadece bir alanda değil türlü alanlarda zorluklar yaşamalarına sebep olmuştur.

Üretim ve tedarik zincirinde yaşanan aksaklıklar, ülkeler arası ürün sevkiyatlarının yapılamaması, farklı coğrafyalarda faaliyet göstermelerinden kaynaklı yönetim zorlukları, hızlı karar alamamaları, alınan kararların her bir bölgeye göre farklılar içermesi ve maliyetlerinin yüksek olması global firmaların hepsi olmasa bile belirli bir kısmını krizle baş başa bırakmış ve zayıflamalarına sebep olmuştur. Önümüzdeki dönemde bu durum daha net şekilde görülecektir.

Global firmaların ürün ve hizmetlerine ihtiyaçlar devam edeceğinden ülkeler içerisinde bu ürün ve hizmetleri ikame eden yerel ve bölgesel firmalar güçleneceklerdir. Türkiye özellikle Avrupa, Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyasında faaliyet gösteren güçlü yerel ve bölgesel firmalara sahip olacaktır.



Dijital CEO Raporu

Mayıs/Haziran 2020

**Bu rapor Vizyon 100 ve Lenovo Türkiye işbirliği ile hazırlanmıştır*

Vizyon 100

Lenovo