

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM REHBERİ

Harvard  
Business  
Review  
TÜRKİYE

 **KoçSistem**  
GELEGEĞİ KEŞFET

 **CISCO**  
Partner  
Gold Certified



## YENİ DÜNYA YENİ KURALLAR: DÖNÜŞÜMÜN ÖNCÜSÜ OLMAK

Dijital dönüşümler, stratejiden uygulamaya kadar pek çok süreci ve fonksiyonu değiştirdiği için dikkatle yönetilmesi gereken süreçlerdir. Bu değişimin öncüsü olmak ise dijital okur yazarlık gerektirir.

---

# İÇİNDEKİLER

---

**02** DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN TEMEL  
BİLEŞENLERİ

---

**05** DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN  
BELİRSİZLİĞİNDE YOL ALABİLMEK

---

**08** ORGANİZASYONUNUZU GELECEĞE  
HAZIRLAYIN

---

**11** CISO'LARIN 2022 GÜNDEMİ

---

**14** ŞİRKETİNİZİN GELECEĞİNİ  
GÜVENCE ALTINA ALIN

---

**20** ÇALIŞANLARINIZ SİBER  
SALDIRILARA KARŞI EN İYİ  
SAVUNMANIZ

---

**23** SİZİN İÇİN UYGUN BİR HİBRİT  
ÇALIŞMA TAKVİMİNİ NASIL  
OLUŞTURABİLİRSİNİZ?

---

**26** VERİ ÇAĞINDA DEĞERE GİDEN YOLU  
BULMAK

---

**28** HİBRİT ÇALIŞMADA YENİ ÜS: EV

---

**30** GÜNÜMÜZ CEO'LARI DİJİTAL  
BECERİLERDE PRATİK KAZANMALI

---

# ÖNSÖZ

Dijital dönüşümler, stratejiden uygulamaya kadar pek çok süreci ve fonksiyonu değiştirdiği için dikkatle yönetilmesi gereken süreçlerdir.

Bu süreçte kuşkusuz hem liderlere, hem de dönüşümün asıl aktörleri olan ve şirketinizi geleceğe taşıyacak değeri yaratan çalışanlara çok önemli roller düşüyor.

HBR Türkiye, KoçSistem ve Cisco olarak hazırladığımız bu kapsamlı rehberde öncelikle dijital dönüşümün temel bileşenlerini inceliyoruz. Beklenmedik bir dönemin oluşturduğu yeni dünyada oyunu yeni kurallara göre oynamak için hangi yolları izlememiz, hangi araçlardan faydalanmamız gerektiğini tartışıyoruz.

KoçSistem ve Cisco'nun uzmanlığıyla harmanlanan HBR Türkiye makaleleri CEO'lara, CDO'lara, CTO'lara ve CISO'lara, kısacası dönüşümün tüm paydaşlarına önümüzdeki dönemde bizleri nelerin beklediğini ve hangi konulara odaklanmak gerektiğini ortaya koyuyor.

Dönüşümün öncüsü olmanın öncelikle dijital okur yazarlık gerektirdiği aşikar. Umarız ki bu e-kitap da size dijital yolculuğunuzda ilham olur, geleceği yaşadığımız şu dönemde dönüşüm vizyonunuza yeni bir soluk katar.

Keyifle okumanız dileğiyle...





# DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN TEMEL BİLEŞENLERİ



TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC

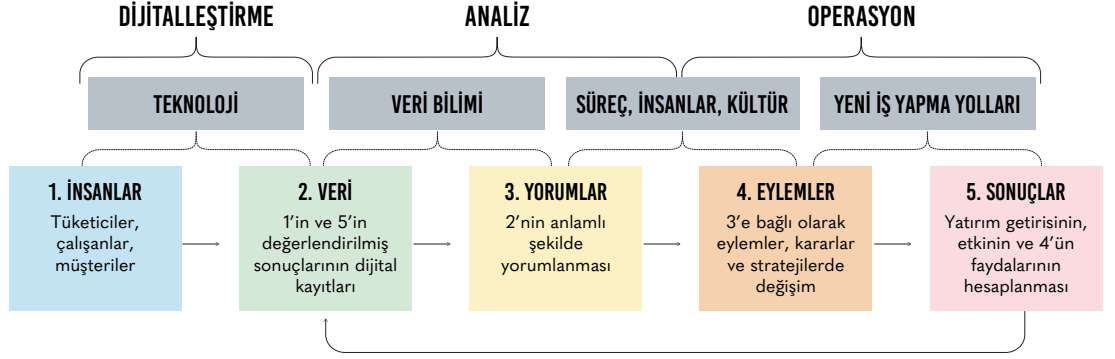
Dijital devrim, her kurumu kendini yeniden keşfetmeye veya en azından iş yapma şeklini yeniden düşünmeye zorladı. Çoğu büyük şirket, "dijital dönüşüm" adlı sürece önemli miktarda parasal yatırımda bulundu. Bu yatırımların 2023 yılına kadar 6,8 trilyon dolara ulaşması öngörülse de, genellikle net faydalar veya yatırım getirisi düşünülmeden yapılıyor. Başarısızlıkların birçok nedeni olsa da genellikle asıl sebebi bir dönüşüm gündemini başarıyla yürütmek için gereken çeşitli adımların veya aşamaların hafife alınmasıdır.

Örneğin yaygın hatalardan biri, yalnızca teknoloji satın alarak veya gelişen teknoloji pazarının süslü

araçlarına veya parlak yeni nesnelere yatırım yaparak kurumların bir şekilde dönüşeceği şeklindeki saf varsayımdır. Teknolojiden yararlanmak için doğru süreçler, kültür veya yetenekler elinizde değilse, en iyi teknoloji bile işe yaramayacaktır. Stanford'dan Erik Brynjolfsson'un belirttiği gibi, yapay zeka da dahil olmak üzere yeni teknolojilerden elde edilen üretkenlik kazanımlarının eksik kalmasının başlıca nedeni, becerilere yatırım yapılmamasıdır. Özellikle de çalışanlar işgücüne dahil olduktan sonra yeniden beceri kazandırma ve beceri geliştirme konusunda eksiklik var. Bir keresinde büyükbabamı bir cep telefonu almaya ikna etmeyi başardıysam da telefonu kutusundan çıkarmaya bile tenezzül etmedi. Birçok kurum için

## DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN 5 TEMEL BİLEŞENİ

Veriye dayalı bir kurum olmak için yol haritası



deneyimli çalışanları veya üst düzey yöneticileri yeni teknoloji araçlarını kullanmaya ikna etmek oldukça benzer bir deneyimdir.

Şirketlerin bir dijital dönüşüm gündemine girmeye, bunun ne anlama geldiğine dair net bir tanım ve vizyon belirlemeden karar vermeleri sorunludur. Her kurum kendine özgüdür. İşletmeler, sektörler ve kültürler arasında belirgin farklılıklar olsa da, dönüşümün temel anlamı, eski teknolojileri yenileriyle değiştirmek, yüksek hacimli verileri tutabilmek veya bir veri bilimci ordusunu işe almak veya Google veya Amazon'un yaptığı bazı şeyleri kopyalamaya çalışmak değildir. Aslında dijital dönüşümün özü, temel kararların, eylemlerin ve süreçlerin insan yorumundan ziyade veriye dayandırılmasını sağlayarak veri odaklı bir kurum olmaktır. Diğer bir deyişle, yalnızca insanların nasıl davrandığını ve kurumunuzda işlerin nasıl yürüdüğünü değiştirmeyi başardığınızda dönüşüm sağlayacaksınız.

### 1. İNSANLAR

Dijital dönüşüm insanlarla başlar. Özellikle değerli verilerden bahsediyorsak, işin sonunda insanların olduğunu unutmamız gerekiyor. Çoğu kurum için dönüşümün insan yönü, tüketicilere, müşterilere ve çalışanlara erişimleri anlamına gelir. Tarihsel olarak, bu ilişkiler zayıf veya dağınık bir görünümdeydi. Bir semt pazarındaki bir stant gibi analog ve gayri resmi küçük işletmeleri düşünün: satış görevlilerinin müşterilerine dair bilgisi ve erişimi oldukça fazla olsa da bu bilgiler satıcıların zihinlerinde tutsak kalmıştır. Aynı şekilde, bir Londra taksi şoförü veya Parisli bir bistro garsonu, müşterileri

ve ne istedikleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olabilir veya küçük bir işletme kurucusu, işgücünü oluşturan 20 çalışanı teknolojiye veya veriye pek de ihtiyaç duymadan oldukça iyi tanıyor olabilir. Ancak bir kurum, müşterilerini veya çalışanlarını kişisel düzeyde tanıyamayacak kadar büyük veya karmaşık hale gelirse ne olur?

### 2. VERİ

Müşterileriniz ve çalışanlarınız hakkında sahip olduğunuz bilgiyi ölçeklendirmek ve bu bilgiyi büyük bir kurum genelinde ve çok daha karmaşık ve öngörülemeyen durumlarda tekrar kullanabilmek istiyorsanız, tüketiciler, çalışanlar ve çalışanlarla etkileşimlerin geniş çapta erişilebilir ve geri alınabilir kayıtlarına sahip olmanız gerekir. İnsanların dijital kayıtlarını (örneğin, ne yaptıkları, kim oldukları, neyi tercih ettikleri vb.) tutma veya oluşturma sürecinde teknolojinin en büyük etkiye sahip olabileceği yer bu alandır. Biz buna "dijitalleştirme" veya insan davranışını verileştirme, standart sinyallere (sıfırlara ve birlere) çevirme süreci diyoruz. Bunu hatırlamakta fayda var, çünkü teknolojinin gerçek faydaları "dona-nımsal" (yani daha ucuz sistemler veya altyapı) değil, "yazılımsal" (yani değerli verileri tutmak) alanda ortaya çıkıyor.

### 3. YORUMLAR

Yeni petrol bulunduğu zamanlardaki gibi veriler coşkuyla karşılanırsa da veriler sayesinde üretilen değer, veriyi temizlemeye, rafine etmeye ve etkili olacak bir süreci beslemek için kullanmaya bağlıdır. Bir model, sistem, çerçeve veya güvenilir bir veri

## DÜNYAMIZ SON YİRMİ YILDA ÇARPICI BİR ŞEKİLDE DEĞİŞTİ. KURUMUNUZU BU DEĞİŞİME BİR ANDA HAZIRLAYAMAZSINIZ. YALNIZCA YENİ TEKNOLOJİLER SATIN ALMAK VEYA DAHA FAZLA VERİ TOPLAMAK DA ÇÖZÜM DEĞİLDİR. İHTİYAÇ DUYULAN ŞEY, GELECEĞE HAZIR OLMALARI İÇİN İŞGÜCÜNÜZÜN BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE YENİ BECERİLERİN ÖĞRETİLMESİDİR.

bilimi olmadan, herhangi bir veri işe yaramaz, tıpkı sıfırlar ve birlerin tek başlarına işe yaramadığı gibi. Ancak doğru uzmanlık ve araçlarla veriler yorumlara dönüştürülebilir. Bu noktada teknoloji yerini analizlere, yani verilere anlam vermemize yardımcı olan bilime bırakır. Anamlı yorumlara, bir hikayeye, neler olup bittiğine dair bir fikre veya bir modele sahip olduğumuz ölçüde bir modeli, bir tahmin yoluyla test edebiliriz. Burada mesele haklı olmak değil, haksız olmanın daha iyi yollarını bulmaktır. Tüm modeller bir dereceye kadar yanlıştır, ancak bazıları diğerlerinden daha faydalıdır.

#### 4. EYLEMLER

Ancak yorumlama aşamasına geçmek de yeterli değildir. Nitekim, en ilginç, büyüleyici ve merak uyandıran yorumlar, onları eyleme dönüştürmek için sağlam bir plan olmadan boşa gidecektir. Ajay Agrawal ve arkadaşlarının iddia ettiği gibi, elinizde en iyi yapay zeka, veri bilimi ve analiz araçları olsa bile, bir tahminle ne yapacağımızı bulmak biz insanlara kalmış. Varsayalım ki yorumlarınıza göre belirli bir liderin raydan çıkma olasılığı daha yüksek. Bu durumda şirket içi işe alma ve geliştirme sürecinizi nasıl değiştireceksiniz? Ya da müşterilerin belirli bir üründen hoşlanmadığı yönünde yorum yaparsanız, ürün geliştirme ve pazarlama stratejiniz nasıl etkilenir? Örneğin, bazı müşterilerin rakiplerimize gitme riski olup olmadığını tahmin edebildiğiniz noktada ne yapacaksınız? Yapay zeka tahminlerde bulunabilir, veriler belli yorumlamalara yardımcı olabilir. "Bundan ne çıkar" kısmına geldiğinizde eylemde bulunmanız gerekecek. Bu eylemler çeşitli becerileri, süreçleri ve değişiklik yönetimini gerektiriyor. Bu nedenle yetenekler, dijital dönüşümünüzün kilidini açmada (veya engellemede) oldukça önemli bir rol oynar.

#### 5. SONUÇLAR

Sürecin son aşamasında sonuçları veya etkileri değerlendirebilirsiniz. Eğer sonuçları değerlendirdikten sonra son adımda olmadığını fark ederseniz verilere geri dönmeniz gerekir. Sonuçların kendisi, sürecin bulgularıyla zenginleştirilecek ve geliştirilecek olan yeni, daha zengin bir veri kümesinin parçasına dönüşür. Bu süreç yinelenildiğinde, yani bu geriye dönük geri bildirim döngüsü tekrarlandığında, yorumlarınızın daha öngörülü, daha anlamlı ve daha değerli olmasını sağlarsınız. Veriler böylece daha iyi değer kazanmış olur. Bu süreçte, insanlarla teknoloji arasında büyük bir sinerji yaratmanın getireceği insani becerilerinizi sağlamlaştırıp geliştirirsiniz.

Toparlamak gerekirse, dijital dönüşümün önemli kısmı "dijital" olması değil, "dönüşüm" içermesidir. Dünyamız son yirmi yılda çarpıcı bir şekilde değişti. Kurumunuzu bu değişime bir anda hazırlayamazsınız. Yalnızca yeni teknolojiler satın almak veya daha fazla veri toplamak da çözüm değildir. İhtiyaç duyulan şey, geleceğe hazır olmaları için işgücünüzün becerilerinin geliştirilmesi ve yeni becerilerin öğretilmesidir. Bu süreç, zihniyet, kültür ve yetenek alanlarında da değişim içerir. Bununla birlikte, değişmeyen bir gerçek var. Tüm bunlar alışılmış bir görevin veya her liderin yaşayacağı tarzdan zorluklardan birinin yeni versiyonları. Bu görev, ekiplerini ve kurumlarını geleceğe hazırlamak ve daha iyi bir gelecek yaratmak. Sorumlu konumda olduğu halde hiçbir şeyi değiştirmeyen kimse gerçekten lider değildir. Liderlik her zaman geçmiş ve gelenekle bir tartışmaya götürür. Geçmişle gelecek arasında bir köprü oluşturmak liderlerin temel görevidir ve bu anlamda dijital dönüşüm kuralın bir istisnası değildir. Bize göre dijital dönüşüm, bugünün köprüsünü ifade eder.

# DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BELİRSİZLİĞİNDE YOL ALABİLMEK

 MIKE WALSH

Dijital dönüşüm hakkında indirgemeci bir bakış açısına sahip olmak kolaydır. İdeal bir dünyada finans, lojistik, pazarlama ve İK'nızı yöneten ayrıntılı sistemleri yeterince düzeltirseniz sonunda kendinizi yeniden yaratırsınız. Gerçekten, bir kuruluş özünde makine zekası ile yeniden doğduğunda, emsallerinden yalnızca daha hızlı veya daha iyi hale gelmekle kalmayıp farklılaşır. Sektörleri yeniden şekillendirmeyi ve pazarınızdaki rekabeti yeniden tanımlamayı planlıyorsanız, ihtiyacınız olan şey farklılıktır.

Başarılı bir dijital dönüşümü öngörmek veya planlamak zor olabilir. Yerinde bir dönüşüm genellikle yeni müşteri etkileşimlerinin, yeni yetenek ve ekip kombinasyonlarının, yeni ortaklarla beklenmedik ittifakların ve tamamen yeni iş modellerinin sonucudur. Bu bileşenler sürekli olarak evrimleşir, şekillenir ve algoritmik sistemlerden etkilenir, davranışların bütünü parçaların toplamından daha fazla olacak şekilde toplanır. Bu bileşenler farklılık

getirir. Yeterince soğukken suyun buza dönüşmesi veya yeterince basınç altında grafitin elmasa dönüşmesi gibi, kritik bir noktada daha fazla veri ve algoritma, bir organizasyonu veya sektörü tamamen başka bir şeye dönüştürebilir.

Bu durumda liderler için bir soru gündeme geliyor: Bildiklerinizden henüz tanımlayamadıklarınıza doğru bir dönüşümde nasıl yol alırsınız? İhtiyacınız olan şey, dijital dönüşümde üç prensibe odaklanarak ortaya çıkan bir yaklaşımdır.

## GEÇİŞ AŞAMASININ ÖNCESİNDE HAREKETE GEÇİN

Temmuz 2021'de otomobil endüstrisinde olağanüstü bir şey oldu. 1909'da kurulan ve dünyanın en pahalı hiper otomobillerinden birinin üreticisi olan Bugatti, 2009'da başlayan ve 33 yaşındaki kurucusu Mate Rimac

tarafından yönetilen bir Hırvat otomotiv girişimi olan Rimac Automobili ile birleşme niyetlerini açıkladı. İki örgütün kuruluş yılları arasındaki mesafe yüz yıldan fazlaydı. Çok farklı iki hareketlilik biçimi arasındaki teknolojik ve felsefi bir boşluk vardı.

Bugatti'nin 1998'de kontrolü ele geçirmesinden bu yana ana şirketi olan Volkswagen, 300 mph'yi aşabilen ve 2,5 saniyenin altında 0-60 mph'ye ulaşabilen bir yanmalı motorlu araç geliştirmek için 2,4 milyar dolardan fazla harcamıştı. Bununla birlikte, giderek daha fazla elektrikle çalışan bir gelecekte, Bugatti'nin kaderi kesin olmaktan uzaktı. Yeni nesil yüksek performanslı elektrikli otomobillerin yaratılması, yalnızca önemli bir yatırım değil, aynı zamanda yapay zekayla çalışan bir elektrikli güç aktarma organı geliştirmek için tamamen yeni bir dizi yetenek gerektirecektir. Rimac'ın yeni statüsüne rağmen, Volkswagen'in liderleri bir geçiş aşamasının yakın olduğunu ve erken harekete geçmeleri gerektiğini fark ettiler. Başlangıç için dış kaynak kullanmak yerine, bir ortaklık önerdiler.

Bunu yapmak akılcıca bir hareketti. Yapay zeka, otomasyon ve algoritmalar, aerodinamik tasarımdan pil optimizasyonuna kadar modern hiper otomobil geliştirmenin her aşamasına dahil oluyor. Ancak, Bugatti'yle birleşmenin VW için değeri, yapay zeka uzmanlığından daha fazlasıydı. Rimac, otomotiv endüstrisindeki rakip statüsü nedeniyle benzersiz bir dizi yetenek geliştirmişti. Daha geleneksel bir yaklaşım benimseyecek kaynaklar olmadan, yenilik yapmaya zorlandılar.

Mate Rimac bana "Şirketimizi kurduğumuzda kendi teknolojimizi geliştirmekten başka seçeneğimiz yoktu" dedi. "Bir tedarikçiye mevcut teknoloji için veya bizim için teknoloji geliştirmeleri için telif ücreti ödeyemezdik. Ayrıca istediğimiz performans ve özellikler mevcut teknoloji ile mümkün değildi. Bu nedenle, kapsamlı 3D modelleme ve dijital testlerle her şeyi hızlı ve ucuz bir şekilde yaparak çoğu kilit sistemi kendimiz kurduk."

Geçiş aşamaları maalesef nadiren tek seferliktir. Teknolojide yenilik, iş modellerinde, müşteri davranışlarında ve endüstri dinamiklerinde bir dizi değişiklik için zemin hazırlar. VW, gelişmekte olan bir teknoloji oyuncusuyla ortak olma konusunda hızlı olsa da ulaşım hâlâ 21. yüzyıldaki yeniden keşfinin ilk aşamalarında. Rimac, "Otomotiv endüstrisindeki en büyük kırılmalı yaşayacağız" diyor. "İnsanlar artık araba kullanmadığında ve araba sahibi olmadığında ve mobilite bir hizmet haline geldiğinde, araba sahibi olmak eskisi kadar gerekli olmayacak. Orijinal malzeme üreticileri otonom yolculuklar için bir düğmeye basarak araçlarını abonelikle sunan mobilite sağlayıcıları olmak

zorunda kalacak. Bu yeni oyuncular için büyük bir fırsat olacak."

## ÖĞRENME VE UYUMU GÜÇLENDİRİN

Gelişmekte olan bir dijital stratejide, rekabet ettiğiniz şirketlerden daha hızlı gelişmek için dijitalleşme çabalarınızdan yararlanmanızı sağlayan şey öğrenmedir. Starbucks CEO'su Kevin Johnson için, şirketin dijital dönüşümünü destekleyen en önemli itici güç, geniş ölçekte öğrenme yetenekleri olmuştur. Ona göre Starbucks'ta inovasyon hızını artırmak, bir öğrenme ve uyum sağlama yaklaşımını gerektiriyordu. Şu anki sloganları "100 gün içinde fikirden eyleme geçmek."

Starbucks'ın yapay zeka destekli gelişim yaklaşımı, firmanın bir kahve perakendecisinden veri odaklı bir teknoloji platformuna dönüşümünü destekledi. Yalnızca ABD'de 24,8 milyon kayıtlı ve aktif mobil uygulama kullanıcısı ile 31 bin mağazada haftada 100 milyondan fazla müşteriye hizmet veren Starbucks, müşteri davranışı ve tercihleri hakkında çok miktarda değerli veriyi bir araya getirmek için bir öğrenme makinesi inşa etti. Starbucks'ın temel dijital stratejisi bu platformun merkezinde yer alıyor. Güçlü bir ödül programı, basitleştirilmiş ödeme yöntemleri, özel teklifler şeklinde kişiselleştirme ve hızlı, uygun sipariş süreçleri arasında bağlantı kuran süreçler bu platformu besliyor.

Starbucks, mobil sipariş ve ödemeyi benimsemeye hızlı davrandı ve teknolojik açıdan daha sofistike emsallerinin çok önündeydi. 2011'de ulusal olarak mobil ödemeleri kabul etmeye başladı. Apple, 2014'te mobil ödemeleri kullanıma sunmaya başladığında, Starbucks, ABD'de haftalık 7 milyon mobil ödeme işlemi gerçekleştirirken bir yandan mobil uygulama kullanıcıları için veritabanını büyütüyordu. 2021'in dördüncü çeyreğinde, ABD şirketleri tarafından işletilen satışlarının yüzde 51'i Starbucks Rewards üyesi müşteriler tarafından sağlandı.

Ancak şirket, kullanıcıları ödüller, dijital ödemeler ve mobil siparişlerle kendine çekmek için mobil verilerdeki büyümesini kullanarak daha da ileri gitti. Starbucks yapay zeka motoru, insanların genellikle günün hangi saatlerinde sipariş ettiklerine ilişkin verilerden tipik olarak hangi içecekleri sevdiklerine kadar her şeyi işliyor ve bu veriler daha sonra kişiselleştirilmiş öneriler, teklifler ve hatta ekstra ödül puanları kazanmak için yarışmalar sunmak için coğrafi konum, hava durumu ve mevsimsellik gibi diğer verilerle birleştiriliyor. Bu platformun yarattığı dijital etkileşim düzeyi, özellikle birçok fiziksel mağazanın kapanmak zorunda kaldığı Covid-19 krizi sırasında önemli hale geldi. Bugün, arabaya servis ve Mobil



# SANILANIN AKSİNE, BELİRSİZLİĞE EN İYİ YANIT TANIDIK OLANA GERİ EKİLMEK DEĞİL, BİLİNMEYENİ KEŞFETME KAPASİTENİZ ÜZERİNE OYNAMAKTIR.

Sipariş ve Ödeme işlemlerin %70'ini oluşturuyor. Bu alanlarda pandemi öncesi seviyelere göre %15'lik bir artış görülüyor.

Dijital çarklar, Starbuck'ın öğrenmeden yararlanma çabalarının sadece bir parçası. Ayrıca, daha geniş işletim modellerinin bir parçası olarak yapay zekayı ve otomasyonu benimsiyorlar. Johnson'a göre, "Günlük envanter yönetimini ve mağaza personelini ve eğitim iyileştirmelerini otomatikleştiren yapay zeka platformumuz Deep Brew, mağazalarımızdaki karmaşıklığı azaltmak için tasarlandı."

## YETERLİKLERE DEĞİL, YETENEKLERE YATIRIM YAPIN.

Öngörülemeyen bir gelecek için nasıl plan yaparsınız? Sanılanın aksine, belirsizliğe en iyi yanıt tanıdık olana geri çekilmek değil, bilinmeyi keşfetme kapasiteniz üzerine oynamaktır. Pandemi haberleri ilk ortaya çıktığında Moderna Therapeutics, kalp hastalığı, Zika virüsü ve kanser dahil olmak üzere çeşitli mRNA bazlı ilaçlar üzerinde çalışıyordu. Bununla birlikte, Moderna'nın kurucuları, mRNA teknolojisinin bir uygulama için işe yaraması durumunda, yeni bir uygulama için kodlamanın ardından bu teknolojinin birçok uygulama için çalışabileceğine inanıyordu. Çinli bilim adamlarının yeni koronavirüsün genetik dizisini ilk kez çevrimiçi hale getirmesinden kısa bir süre sonra, Moderna, bu yetenek merkezli yaklaşım sayesinde, birkaç ay içinde tamamen yeni bir Covid-19 aşısı geliştirip piyasaya sürmeyi başardı. Bu olağanüstü bir başarıydı.

Şirketler genellikle yeteneklere (iyi yapabilecekleri şeylere) değil, yetkinliklere (iyi yaptıkları şeylere) yatırım yaparlar. Bir bakıma bu klasik keşfet veya sömür ikilemine benzeyen bir değiş tokuştur. Birini seçmeden önce seçeneklerinizi araştırmak için ne kadar zaman ve kaynak harcıyorsunuz? Eski sistemlerinizi yükseltmek başlangıçta çekici gelse de, bu tür indirgemeci bir yaklaşım, keşif aşamanızı çok erken kesme riskini taşır. Bunun yerine, gelecekteki organizasyonunuzu yeni fırsatların kilidini açma potansiyeline sahip açık uçlu, dijital bir platform olarak tasarlayabilseniz ne olurdu?

Moderna'nın Baş Veri ve Yapay Zeka Görevlisi Dave Johnson ile konuştuğumda, şirkete kendilerini özünde algoritmalar ve otomasyon içeren yapay zeka ile yeni bir tür dijital biyoteknoloji şirketi şeklinde biçimlendirme konusunda ilham veren şeyin mRNA teknolojisinin yazılıma benzer, dijital doğası olduğunu açıkladı.

Johnson diyor ki "Bilim adamlarımızın çevrimiçi dijital araçlar aracılığıyla mRNA sipariş etmelerine olanak tanıyan bu büyük ölçekli klinik öncesi üretim paketini oluşturduk. Bunu, onları optimize etmeye yardımcı olması için AI algoritmalarını kullanmak ve ardından onları yüksek bir verimle beslemek için yaptık. Bunlar, onları mümkün olduğunca çabuk üretmek için büyük ölçüde paralel, yüksek düzeyde otomatikleştirilmiş küçük ölçekli üretim tesisleri ile başardık".

Moderna'yı bu kadar etkili yapan şeyin, dijital altyapısını paralel olarak birden fazla mRNA tabanlı tedaviyi takip etme iş stratejisiyle uyumlu hale getirme kapasitesi olduğu tartışılabilir. Johnson, platformları hakkında bütünsel düşüncülerini iddia ediyor. Tamamen dijital sistemlere ve algoritmik tasarım araçlarına yatırım yapıyorlar. Verileri çok yapılandırılmış ve zengin bir şekilde topluyorlar. Son olarak, bu sistemleri ve yapay zeka modellerini verimli ve güvenilir bir üretim ortamında bir araya getiriyorlar.

Johnson, şirketin Covid-19 aşılarını hızla geliştirme konusundaki deneyiminden bahsederken, "Dijital platformumuz, ilaç konseptinden klinik düzeyde malzemeye yalnızca 42 gün içinde geçmemizi sağlayan bir araştırma motoru oluşturmamızı sağladı" diyor. "Çoğu şirket, yalnızca fikri icat etmekle kalmayıp aynı zamanda nasıl üretileceğini de icat etmeniz gereken çok farklı bir süreçten geçmek zorunda. Bu platformu inşa ettiğimiz için platformdan faydalanabildik."

Herhangi bir dijital dönüşüm planının sorunu, bir yoldan ziyade bir planı ifade etmesidir. Organizasyonlar ve pazarlar, karmaşık uyarlanabilir sistemlerdir, küçük parçalarında bulunmayan ve sadece süreçleri sayısallaştırarak veya yeni yazılımları entegre ederek kopyalanamayan ve tahmin edilemeyen özelliklere sahiptirler. Yine de indirgemeci kesinliğe duyulan ihtiyacın üstesinden gelebilerseniz, dijital dönüşüme aşağıdan yukarıya bir yaklaşım benimsemenin zarif bir simetrisi vardır. Sonuçta, makine öğrenimi sistemlerinin kendisi, yorumların, tahminlerin ve önerilerin ortaya çıktığı kendi kendini organize eden ağlardan oluşur. İster bir sektörü dönüştürmeye çalışan bir girişim olun, ister kendisini yeniden hayal eden geleneksel bir yerleşik şirket olun, ortaya çıkan bir dijital strateji, bir şeyler değiştiğinde muhtemelen bir gecede değişeceğini kabul ederken, tercih hakkınızı korumanıza izin verir.



# ORGANİZASYONUNUZU GELECEĞE HAZIRLAYIN

Küresel iş gücü, giderek daha fazla organizasyonun dijital teknolojilere ve yetkinliklere güvendiği bir dönüşümün tam ortasında. Manuel becerilerden dijital becerilere kayan organizasyonlar rekabette bir adım öne geçiyor, iş yapma maliyetlerini düşürebiliyor ve işgücünün verimliliğinin sürdürülebilirliğini sağlıyor.

Dönüşüm liderleri artık geleceğe daha emin adımlarla ilerleyecek güven ortamına ve araçlara sahipler. Bundan sonraki dönemde en önemli konu bu alanda yapılan çalışmaların bütüncül bir yaklaşımla gerçekleşmesi. Bu yeni konjonktürde hedef büyük resme odaklanmak ve dijital ekosistemin

tüm bileşenlerini anlayan ve artı değer yaratma hedefi ile hareket eden bir ekiple geleceğe yürümek olmalı. Ancak bu şekilde ülkenin ve bölgenin dijital dönüşüm atağı desteklenebilir.

KoçSistem olarak biz de bir yandan müşterilerimize dijital dönüşüm için yol haritaları hazırlayıp çalışan verimliliği artıracak araçlar sunarken, bir yandan kendi içimizde de büyük bir dönüşüm gerçekleştirdik. Yaptığımız çalışmalar öncelikle çalışan konforuna odaklanmak, ardından güvene dayalı bir ortam oluşturmak ve bunların hepsini yaparken de bütünsel bir yaklaşımda bulunmak gerektiğini gösterdi. Şimdi bu başlıklar altında



hangi aksiyonları aldığımızı ve organizasyonumuzu geleceğe nasıl hazırladığımızı inceleyelim.

## UZAKTAN ÇALIŞMANIN HIZLA BENİMSENMESİ

Dünyada hem toplumlarda hem de ekonomilerde önemli bir paradigma değişikliği yaşandı. Uzaktan çalışmanın ağırlıklı olduğu hibrit çalışma modelinin hayatımızın yeni dinamiği haline gelmesiyle artık büyük plazaların, şık ofislerin yerini, evler, dijital ofisler ve uydu ofisler aldı. Hangi sektörde olursa olsun tüm organizasyonların hem müşterileri için hem de çalışanları için değer yaratma vizyonuyla harekete geçtiğini gördük. Çalışanların bu yeni yaşam ve çalışma alanına adapte olmaları ve içinde mutlu hissetmeleri için, bu ortamları yaşanılır kılmak ve onların beklentilerine göre tasarlamak organizasyonların gündemine üst sıralardan girdi. Bunu en iyi başaran şirketler ise

dijital dönüşümü stratejilerinin merkezine yerleştirenler oldu.

Pandemi öncesinde de şirketimizde evden çalışma uygulamasının kullanılması ve bir teknoloji şirketi olmanın da avantajıyla geçiş sürecini hızla, sorunsuz bir şekilde ve çalışanlarımızı da sürece dahil ederek gerçekleştirebildik. Tüm şirketin uzaktan çalışmasına karar verdikten 36 saat sonra sorunsuz şekilde uzaktan çalışır durumdaydık ve bugüne kadar hiçbir aksama yaşamadık. Pandeminin hemen başında çalışanlarımıza içinde ergonomik sandalye, dijital ekipman vb seçeneklerin olduğu bir çözüm paketi sunarak seçimleri doğrultusunda kendilerine ulaştırdık. Bu tarz kalıcı çözümlerin dışında zaman zaman evde çalışmanın konforunu artıracak çalışmalar da yapıyoruz.

## GÜVENE DAYALI BİR ORTAM OLUŞTURULMASI

Dijitalleşme sürecinde en çok efor harcadığımız konuların başında çalışanlarımızla aramızdaki bağı ve iletişimi sürekli ve güçlü kılmak vardı. Çünkü artık fiziki olarak farklı yerlerdeydik ve iletişimin dinamikleri değişmişti. Diğer bir odak konumuz da yeni çalışma hayatının genel prensiplerini, kültürel yapı taşlarını ve dijital liderlik manifestomuzu netleştirmekti. Çalışan dahiliyetini mümkün kılacak olan güvene dayalı bir ortam ve bu yaklaşımla hareket eden liderlerdi.

Biz de bundan yola çıkarak yeni çalışma kültürümüzü güven ve iletişim üzerine inşa etmeye özen gösterdik. Yeni kültür bize artık çalışanlarımızın nerede ne yaptıklarından çok, iş sonuçlarıyla ilgilenmemiz gerektiğini söylüyordu. Bunun için yıl boyunca liderlik yetkinliklerimizi gözden geçirme, kendimizi bu yeni duruma adapte etme, güven ve diyaloga dayalı çalışma kültürünü kuvvetlendirme adına adımlar attık.

Bunu çalışanlarımızdan oluşturduğumuz çevik bir "çalışan deneyimi ekibi" ile hayata geçirdik. Evden çalışmanın sağladığı en önemli kolaylıklardan biri zamanı ve iş planlarımızı daha iyi yönetmek oldu. Bu doğal olarak hem bireysel hem de organizasyonel iş çıktılarımıza pozitif olarak yansdı. Bu konudaki en hassas nokta, iş ve özel yaşamı dengelemektir. Bu dengeyi sağlamada zaman planlaması her zaman olduğundan daha önemli hale geldi. Özellikle toplantı kültürü, toplantı yönetimi gibi konularda önemli adımlar atma ihtiyacı doğdu. Toplantısız saatler, kısa toplantılar, annelere yönelik ayrıcalıklı mola saatleri gibi çözümlerle gün içindeki zamanı daha kaliteli yönetmeye dönük aksiyonlar aldık. Bütün bu gelişmelerin baş rolünde tabii ki dijital araçlar vardı.

**LİDERLİK  
YETKİNLİKLERİNİZİ  
GÖZDEN GEÇİREREK  
KENDİMİZİ YENİ  
DÖNEME ADAPTE  
EDİN, GÜVEN VE  
DİYALOGA DAYALI  
ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜ  
KUVVETLENDİRİN.**

# LİDERLİK

## DÖNÜŞÜMÜN BİR EKOSİSTEM İÇİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

İçinde bulunduğumuz dönem ekonomilerin ve organizasyonların yeni koşullara uyum sağlama yeteneğinin ve çevikliğinin ne kadar önemli olduğunu hepimize gösterdi. KoçSistem olarak bu kadar çevik olabilmemizin sebebi dijital dönüşümü bir ekosistem içinde görmemiz oldu. Büyük resme odaklanarak hem KoçSistem’de hem de iştirakimiz KoçDigital’de dijital ekosistemin insan kaynağı, eğitim, girişimcilik, çeviklik gibi tüm bileşenlerini geliştirmeye gayret ettik.

Dijital dönüşüm ekosisteminde girişimcilik ve eğitim bileşenlerini artı değer yaratabileceğimiz platformlar olarak tasarladık. Bu hedefle KoçSistem’in girişimcilik ve inovasyon platformu Techsquare Girişimcilik Platformu’nu kurduk. KoçSistem’in teknoloji odaklı ileri aşama girişimlere yönelik girişimcilik ve inovasyon platformu olan Techsquare ile temel değer önerimiz onları KoçSistem müşterileri ile buluşturmak ve dolayısıyla büyümelerine destek olmaktır. Müşteriye gidiş sürecimizde girişimlerden oluşan TechSquare iş ortaklarımız ile ortak ürünleşme, pazar yaratma ve stratejik konumlanma çalışmalarımızı gerçekleştirebilme şansı yakaladık.

Dönüşüm ekosisteminin diğer önemli ayağı olan eğitimde ise sadece kendi çalışanlarımıza yönelik değil, dijital dönüşümle ilgili tüm çalışanları içine alan eğitim programları düzenledik ve düzenlemeye devam ediyoruz. KoçDigital Akademi’de bu amaçla tüm sektörlerin ve departman bağımsız tüm profesyonellerin ihtiyacını karşılamak hedefiyle eğitim programları kurguluyoruz. Bu programlar içinden Koç Üniversitesi ve BCG ile beraber “Data&Analytics for Business Programı” son üç yıldır yürüttüğümüz ve şu ana kadar 150’ye yakın mezun veren başarılı bir örnek oldu. Tüm bu çalışmaları Türkiye’nin teknoloji hamlesine artı değer sağlamak amacıyla yürütüyoruz.

## DAHA İYİ’NİN PEŞİNDE OLMA YAKLAŞIMI

Hangi sektörde olursa olsun veya hangi müşteri kitlesine hitap ederse etsin, tüm organizasyonların “iyilik” vizyonu ile hareket etmeye başladığını gördük. Pazarlama gurusu Bryan Kramer’in bu konuda çığır açan önermesinde “B2B veya B2C yapılar yoktur. H2H (human to human) yani insandan-insana yapılar vardır” der ve iyi insani ilişkiler kurarak müşteriye duyulan yakınlığın tüm pazarlamanın özünü olduğuna işaret eder. Bundandır ki pandemiyle

beraber insanlar sadece kendi sağlığını ve iyiliğini değil, başta en yakınları olmak üzere, çalışma arkadaşlarının, komşularının, toplumun ve genel olarak dünyanın sağlığını ve iyiliğini düşünmeye başladı.

Pandemi öncesinde halihazırda başlamış olan topluma ve çevreye daha duyarlı olma eğiliminin hız kazanarak özellikle marka stratejileri açısından yadsınamaz bir gerçek haline geldiğini gördük. Biz de KoçSistem olarak “Daha İyi’nin peşinde” yaklaşımımızla toplumumuza, dijital dönüşüm yatırımlarımız ile de ekonomimize desteğimizi güçlendirerek artırma yoluna gittik. Hızla değişen tüketici alışkanlıklarına ayak uydurmak, müşteri beklentileri hakkında yeniden düşünmek ve potansiyel müşterilere erişmek için satış ve pazarlama döngüsünü etkileyen tüm süreçlerde dijital araç ve yöntemlerini daha etkili kullanmak daha bütünsel bir strateji benimsememizi sağladı.

## ORGANİZASYONUNUZU GELECEKTE NE BEKLİYOR?

Teknolojide şahit olduğumuz hızlı değişim sadece ekonomileri ve şirketleri değil toplumları da dönüştürüyor. Toplum 5.0 olarak adlandırılan bu yapı, bilgi toplumundan (Toplum 4.0) süper akıllı topluma geçişi temsil ediyor. Bu geçiş, dijital dönüşümle birlikte, birbiriyle bağlantılı yüksek miktardaki veri madenini işleyecek ve bu veriden iş değeri çıkaracak nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı ön plana çıkarıyor. Dijital dönüşümü sadece iş yapma tarzlarımızı dönüştürerek değil, yeni neslin de dahil olduğu nitelikli bir iş gücü oluşturarak hem ekonomilerde hem de topluma yayabiliriz.

Toplum 5.0 ve Endüstri 4.0 ilişkisi ile hayatımıza giren nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, yapay zekâ ve robotik gibi kavramlar hem farklı endüstrilere hem de sosyal hayata etki ederek çeşitli sosyal zorlukları çözebilen yeni bir toplumun oluşturulması için önemli bir altyapı sunacak. Veriden iş değeri yaratarak insanların sürdürülebilir dijital dönüşüm için kendi uzmanlık alanlarında geliştirmek ise bunun sürdürülebilirliğini sağlıyor. Bu noktada nesnelerin interneti ve ileri analitik alanlarına odaklanmak profesyonelleri yeni süper topluma geçiş için hazırlayacaktır.

Gelecekte organizasyonları neler bekliyor elbette ki kesin olarak bilemeyiz; son iki yıl bize bunu çok net bir şekilde öğretti. Önemli olan geniş resme odaklanarak tüm paydaşların dahil olduğu çevik bir adaptasyon yeteneğiyle ihtiyaçları belirlemek ve buna göre yol alabilmek. Dijital dönüşüm bize gerçek değere giden yolda rehberlik edecektir.



**“DAHA İYİ’NİN PEŞİNDE” YAKLAŞIMIMIZLA TOPLUMUMUZA, DİJİTAL DÖNÜŞÜM YATIRIMLARIMIZ İLE DE EKONOMİMİZE DESTEĞİMİZİ GÜÇLENDİRMEYİ HEDEFLEDİK.**

BÜYÜK  
İSTİFA



GÜVENLİK



RİSK

GİZLİLİK



# CISO'LARIN 2022 GÜNDEMİ

YENİ DÜZENDE BİLGİ  
GÜVENLİĞİNDEN SORUMLU  
LİDERLERİN ODAKLANMASI  
GEREKEN DOKUZ KONU

Eski yıla ait değerlendirmelerin yapıldığı yılbaşı döneminde aynı zamanda bu değerlendirmeler gözetilerek yeni yıla ait öncelikler belirlenir. Bilgi güvenliği tabii ki bu yıl da öncelikli konuları arasında. Cisco EMEAR bölgesi Danışman CISO'su Richard Archdeacon'un bilgi alışverişinin nispeten düşük olduğu pandemi döneminde CISO'larla yaptığı görüşmeler sonucu kaleme aldığı makalesi, 2022 yılında bilgi güvenliği alanında gündemleri meşgul edecek konuları ön plana çıkarıyor.

# GÜVENLİK

1

## YÖNETİM KURULUYLA İLETİŞİMİN DAHA İYİ OLMASI

Görüşülen CISO'lara göre, üst yönetim ekipleri, danışma kurulları, üst düzey liderlik ekipleri ile CISO'lar arasındaki iletişim optimize edilebilir. CISO'ların bazıları bu ekiplerle etkileşim kurmak için fırsat bulamadıklarını bildirirken, bazıları yaptıkları konuşmaların belirlenmiş bir gündemi olmadığını veya düzenli aralıklarla yapıldığını paylaştı. Bir kriz olduğunda CISO rolünün en değerli olduğu hatırlanıp, sakın dönemlerde öncelikler arasında olmadığı hissini hakim olmaması da şartıcı değil. Neyse ki bu durumu iyileştirebilecek üç öneri ortaya kondu: 1) üst düzey temsil sahibi yapılandırılmış bir yönetim modeli 2) iş gereksinimlerini yansıtan ve üzerinde anlaşmaya varılmış KPI'lar ve 3) güvenliğin operasyonları nasıl desteklediğini göstermek için düzenli fırsat verilmesi.

## GÜVENLİĞİN DEĞİŞİKLİKLERE KARŞI DİRENÇLİ OLMASI

2

CISO'larla yapılan görüşmeler, değişimle başa çıkmanın (resilience) giderek daha önemli bir konu olduğunu ve kapsamının genişlediğini ortaya koydu. Bu nedenle güvenliğin de değişime karşı dirençli olması ve operasyonlarla birlikte hareket edebilmesi ön plana çıkıyor. Bunu yapabilmeyen bir yolu, iş sürekliliği/olağanüstü durum kurtarma (business continuity/disaster recovery) aksiyonlarını önceden planlamak ve bunların sahipliğini paylaşmak. Bu aksiyonlara CISO'lar dahil edilmelidir çünkü onların girdileri bu süreçte çok değerlidir; üst düzey yönetimin somut adımlarla birim yöneticilerini bu konulara dahil etmeleri gerekir.

3

## RİSK SORUMLULUĞUNUN PAYLAŞILMASI

Yönetim kurulu görüşmelerinde risk konusu açıldığında güvenlik ekibini, ana karadan uzakta kendi halinde küçük bir ada gibi görülebiliyor. İş arkadaşlarıyla risk sahipliği konusunu netleştirmek zor olabilir ve genelde risk konuları uğraşmadan CISO'ya devredilir. Ancak bunun yerine, gelecekteki riskleri azaltmak için, organizasyonda birkaç risk sahibi belirlenmesi faydalı olur.

4

## BÜYÜK İSTİFA'YA HAZIRLIKLIL OLUNMASI

Yeni personelin işe alınımın zor olduğu, aylar sürebileceği ve bunun da genellikle yalın (lean) ekiplerle çalışmak gibi istenmeyen bir duruma yol açabileceğine dair bir görüş vardı. İçinde bulunduğumuz dönemde "büyük istifa" ile ilgili çok şey yazılıyor ve yeni yılda tüm sektörlerde yıkıcı bir etkisi olacak gibi görünüyor. Bu sorunun düzelmeden önce daha da kötüye gideceği tahmin ediliyor. Bazı CISO'lar için uzaktan çalışma potansiyel bir çözüm; bazı durumlarda dağıtık ekipler bir gereklilik olsa da, bu ekiplerin düzenli olarak yüze görüşmelerine de kesinlikle ihtiyaç vardır.

5

## GÖLGE BT'İN BERTARAF EDİLMESİ

CISO'lar için büyüyen bir sorun da, güvenlik ekiplerinin bilgisi olmadan yeni alanlarda yeni çözümlerin ortaya çıkmasıdır. Operasyonda bu tür davranışları yasaklayan açık yönergeler olsa bile... Genellikle hız ve erişilebilirlik adına güvenlik faktörleri göz ardı edilebiliyor. 'Gölge BT' olarak adlandırılan bu mesele, daha fazla firmanın buluta geçmesiyle daha da kötüleşecektir. Gölge BT'nin çözümü kullanılabilirlikte; riskli geçici çözümleri önlemek, bu tür çözümlerin ortaya çıkmasına neden olan engelleri kaldırmakla başlar. Gölge BT'yi bertaraf etmek için yapılması gerekenler konusunda daha pratik adımlar için Cisco'nun hazırladığı güvenlik raporunu inceleyebilirsiniz.

6

## ÜÇÜNCÜ TARAF RISK YÖNETİMİ İÇİN ÇÖZÜM BULUNMASI

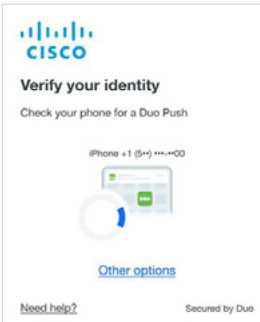
Risk yönetimi, özellikle standart dışı bir formatta ve fazla kısa zamanda yapılan, genellikle de çok uzun süren üçüncü taraf değerlendirmelerinde büyük bir sorun. Neyse ki, Birleşik Krallık'ta finansal hizmetler sektörü ile İngiltere Merkez Bankası arasında düzenlenen dış kaynak kullanımı ve üçüncü taraf risk yönetimi gibi çalışmalarla, üçüncü taraflar için standartlaştırılmış tasdik sağla-yan çerçeveler oluşturulduğunu görüyoruz.

CISO'ların test edilmiş süreçlere güvenebilme-leri gerektiği düşünüldüğünde, bu alandaki gelişmeler memnuniyetle karşılanacaktır, ama CISO'lar yine de risk alanlarının, herhangi bir kurumsal uygulamaya uzaktan oturum açma erişimine sahip tüm satıcı veya çalışanları içerecek kadar geniş kapsamlı olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Şirketler arası yetki paylaşımı yaygın olduğundan, bahse konu bu satıcı veya çalışanlara yüklenici için çalışabilecek tüm alt yüklenicileri ve/veya taşeronlar da dahil edilmeli.

7

## VERİ VE GİZLİLİĞE DAHA FAZLA ODAKLANILMASI

Verilerin değerinin yeteri kadar farkedilmemesi önemli bir konu. Gizlilik, sayısız bölgesel ve yerel düzenlemelerin de yürürlüğe girmesiyle daha fazla denetlenir hale geliyor. Schrems kararı gibi yasal düzenlemelerle birlikte CISO'ların verilere ve verilerin nerede depolandığına daha fazla odaklanması gerekecek. Veri ve gizlilik konularında CISO'ların yoğunlaştıkları alanları ortaya koyan AB'nin Genel Veri Koruma Yönetmeliği kuralları son dönemde ön plana çıktı. Genel olarak konuşursak, bunlar; kullanıcı kimliğini doğrulamayı, tüm kullanıcı cihazlarının güvenliğini kontrol etmeyi ve tüm uygulamalara erişimi güvenli kılmayı içerir. Cisco'nun veri gizliliği kılavuzu bu konularda ayrıntılı bilgi sunuyor.



## GÜVENLİK BORCUNUN YÖNETİLMESİ

8

CISO'lar, teknik borç veya güvenlik borcu konusunun önem kazandığını açıkça belirtiyor. Yeni düzene uyum sağlarken eski sistemleri yönetme ihtiyacı ve bunun yol açtığı risk ve maliyet, operasyonel teknoloji (OT) alanında dikkate alınması gereken konular. Bununla beraber, bazı OT sistemlerine kolayca yama uygulanamaz, hatta kötü amaçlı yazılımdan koruma gibi temel güvenlik araçları da yüklenemez. Bu sorun özellikle organizasyonlar için kritik önem taşıyan EOL (end-of-life) yazılımını kullanan şirketler için geçerli.

Global Advisory CISO'su Dave Lewis'in Güvenlik Borcu, Makasla Koşmak adlı sunumunda dediği gibi: Kuruluşlar, güvenlik borcunu izlemek ve ele almak üzere tanımlanmış, tekrarlanabilir süreçler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Sıfır güven modeli, güven ama doğruya, girdilerin ve çıktılarının sanitasyonu gibi stratejilere bakmalı ve yamaların sorumluluğu kendilerinden sonraki kişiye yüklemek yerine kendileri yönetmeli.

9

## FİDYE YAZILIMI, FİDYE YAZILIMI, FİDYE YAZILIMI

CISO'ları ilgilendiren ana taktik konularından biri fidye yazılımıdır. Güvenlik açıklarının ve onlardan faydalanan suistimallerin eskiye göre daha hızlı olduğu ve buna bağlı olarak yanıt sürelerinin de çok kısaldığı gerçeği de bunun bir nedeni. Özellikle eski sistemlere sahip olanlar bu saldırı biçiminden daha büyük endişe duymalı. Hackerların sistemlere erişmesini önemli ölçüde zorlaştıracak ve daha maliyetli hale getirecek bir dizi araç ve teknik bulunuyor. Şirketinizi fidye yazılımlarına karşı korumak için neler yapabileceğinize Cisco'nun yayınından okuyabilirsiniz.

Risk yönetimi çalışmalarında nereye odaklanmak gerektiğine karar vermenize yardımcı olacak bir rehber arıyorsanız, 27 pazarda binden fazla aktif BT, güvenlik ve gizlilik uzmanının katıldığı bir ankete dayanarak Cisco'nun amiral gemisi veri odaklı güvenlik araştırma raporu olan Güvenlik Sonuçları Çalışması'nı okumanızı tavsiye ederiz.



Bu yazı Richard Archdeacon'ın Nine Top of Mind Issues for CISOs Going Into 2022 adlı makalesinden uyarlanmıştır.

# ŞİRKETİNİZİN GELECEĞİNİ GÜVENCE ALTINA ALIN

MICHAEL MANKINS, ERIC GARTON VE DAN SCHWARTZ



Teknoloji, COVID-19 hayatımıza girmeden önce de çalışma şeklimizi değiştirmeye başlamıştı. Farklı sektörlerde hayata geçirilen yenilikler rekabetin yeniden tanımlanmasına yol açtı ve bu da yetenek yönetiminin uzun vadeli kazançlara odaklanmasını gerekli kıldı. Pandemi, birçok şirketin bu zorlukları aşma ve kritik yetenek açığını kapama çabalarını rafa kaldırmasına sebebiyet verdi. Yine birçok şirket bu süreçte çalışanlarının yüzde 15 ve daha fazlasını işten çıkarmak zorunda kaldı. Her ne kadar Covid-19 ekonomik açıdan hayatta kalma çabasını öne çıkarsa da farklı becerilere sahip yeni yetenek arayışı arka plana itilmiş oldu.

Küresel pandemi sonrası kendini yeniden inşa eden şirketler arasında işgücünü yenilerken geleceğini de güvence altına alanlar rakiplerinin bir adım önüne geçecekler. Evden çalışma yaygınlaşmadan önce dahi teknoloji bir işin nerede, ne zaman ve kaç kişi tarafından yapılabileceğine dair algıyı dönüştürmeye başlamıştı. Örneğin, tüketim mali üreticileri, geleneksel olarak doğru ürünlerin, doğru zamanda, doğru yerde olduğundan emin olmak adına satın alımları ve envanteri sürekli gözlem altında tutan yüzlerce kişi istihdam ediyordu. Gerçek zamanlı satış noktası, üretim ve lojistik verileriyle beslenen tahmine dayalı analizler,



ihtiyaç duyulan çalışan sayısını azaltarak, çalışanların teknoloji destekli yeni görevlerini ifa edebilmeleri için gerekli niteliklerde değişimlere neden olarak ve her geçen gün daha fazla çalışanın uzaktan çalışabilmesine olanak sağlayarak bu durumu değiştiriyor.

Peki, şirketler kendilerini nasıl yeniden inşa etmeliler? Bu makalede, Bain & Company'nin dünyanın dört bir köşesinden, üretimden perakendeye, sağlıktan teknolojiye her sektörde faaliyet gösteren 300'den fazla büyük şirket üzerine yürüttüğü araştırmadan faydalandık. Bu şirketlerin yarısı Kuzey Amerika ya da Avrupa, diğer yarısı da Güney Amerika, Asya Pasifik, Orta Doğu ya da Afrika merkezli. Seçtiğimiz şirketlerin tümü halihazırda teknoloji destekli işgücü inşa etmekte. Hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterebilirler, hangi coğrafyada yer alırlarsa alsınlar, bu şirketlerin tümünün benimsediği altı prensip var. İlerleyen sayfalarda, bizi bekleyen canlanma döneminde yeniden ayağa kalkıp organize olmayan çalışan şirketlere faydalı olacağına inandığımız bu altı prensibi irdedeleyeceğiz.



## İŞİNİZ İÇİN KRİTİK ÖNEM TAŞIYAN ROLLERİ TANIMLARKEN İLERİYİ DÜŞÜNÜN

Her iş aynı öneme sahip değildir. Bain ve başkalarının yürütülen araştırmalar, herhangi bir organizasyondaki rollerin yüzde 5'inden azının bir şirketin stratejisini hayata geçirme ve arzulan sonuçları elde etme kapasitesinin yüzde 95'inden fazlasına tekbül ettiğini gösteriyor. Ama hangi yüzde 5? Verimli çalışma konusundaki varsayımlarımızı sorgulamamıza yol açan bir pandemiden çıktığımız bu dönemde, şirketlerin teknoloji destekli gelecekte hangi becerilerin önem kazacağını yeniden düşünmeleri, bu becerilerin mevcut işgücü dahilinde gelişimini sağlamaları ve söz konusu becerilere sahip kişileri bünyelerine katabilmek adına aktif bir politika izlemeleri gerekiyor.

Akıllı şirketler, Covid patlak vermeden önce de bu yolda adımlar atıyorlardı. Avustralya'nın önde gelen doğalgaz üreticilerinden Woodside Energy bunlardan biri. Geçtiğimiz günlerde emekliye ayrılan Peter Coleman, 2011'de CEO olduğunda şirket multimilyar dolarlık dev projelere imza atan ve hem karada hem de açık denizde faaliyet gösteren tipik bir LNG üreticisiydi. Coleman ve ekibi, Woodside'in gelecekte karşılaşılabileceği sorunlarla başa çıkabilmesinin yolunun, kısmen de olsa, veri güdümlü yeniliklerden faydalanarak kullanmakta olduğu geleneksel teknolojiyi geliştirmekten geçtiğini fark ettiler.

Büyük veri bilimi ve dijitalleşmenin, şirketin strateji ve rekabet gücü üzerindeki etkisini test etmek isteyen Woodside, işe enerji üretimi faaliyetlerinden başladı. Petrol ve gaz üreten birçok şirket gibi Woodside da o döneme dek varlıklarının her birinin gözetimi için deneyimli mühendislerden yararlanıyordu. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, bu mühendisler kişisel deneyimlerine ve sorumlu oldukları şantiyeden gelen verilere dayalı mitigasyon planları geliştiriyorlardı. Bu da söz konusu mühendislerin Woodside için kritik bir rol yerine getirdikleri anlamına geliyordu.

Sensör teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve düşük maliyetli bilgisayar programları ile büyük veri analizlerine olan erişimin artmasıyla birlikte, geniş yelpazeli veri tabanlarına ve veri bilimi uzmanlarına erişimleri kolaylaşan varlık operatörleri daha çabuk ve doğru kararlar alabilmeye başladılar. Bunun üzerine Woodside, kendisinin ve pazarda faaliyet gösteren diğer şirketlerin ürettiği çözüm araçlarından oluşan bir kombinasyonu kullanarak hem kara hem de açık deniz faaliyetlerinde, ileri analiz yöntemlerini ve

### SORUN

Evden çalışma yaygınlaşmadan önce dahi teknoloji bir işin nerede, ne zaman ve kaç kişi tarafından yapılması gerektiğine dair algıyı dönüştürmeye başlamıştı.

### FIRSAT

Şirketler, pandemi sonrasında, rutin ve tekrarlanabilir işlerin makine destekli hale dönüştüğü yeni ekonomiye uygun bir işgücü inşa edebilirler.

### ÇÖZÜM

Bain & Company'nin dünyanın dört bir yanından, global ekonominin her sektöründe faaliyet gösteren 300'den fazla büyük şirket üzerinde yürüttüğü araştırmadan faydalanan yazarlar, canlanma sürecinde şirketlerin yeniden ayağa kalkıp organize olmalarına yardımcı olacak altı prensip üzerinde duruyorlar.

# GELECEK

makine öğrenmesini test etmeye başladı. Çalışanlar da güvenlik ve üretkenliği artırmanın yollarını tespit edebilmek için, Woodside'in 30 yılı aşkın üretim deneyiminden beslenen yapay zeka destekli araçlar kullanmaya başladılar.

Teknolojinin çalışma yöntemlerine bu şekilde entegre edilmesi, Woodside'in "kritik beceri" tanımının da genişlemesi anlamına geliyordu. Bu noktada, deneyimli varlık operatörleri ve mühendislerin yanı sıra veri bilimcileri de şirketin başarı olabilmesi için kilit önem taşımaya başladılar ve Woodside 2015 yılında kendi veri bilimi ekibini kurdu. Bugün bu ekip, geniş bir araç ve platform yelpazesinin de yardımıyla, veri bilimi ve başka dijital becerilerin tohumlarını organizasyonun dört bir köşesine ekmeye odaklanıyor. Şirketin işe aldığı, Avustralya ve benzeri ülkelerdeki en iyi üniversitelerden mezun veri bilimcileri, Woodside'in operasyon tecrübesi yüksek uzmanlarıyla bir arada çalışarak onlardan öğrenme fırsatı yakalıyorlar.

Kritik becerilerin neler olduğunu gözden geçiren Woodside, bugün petrol ve gaz sektöründe faaliyet gösteren en yenilikçi şirketlerden biri olarak görülüyor. Pandemiden çıkan diğer şirketlerin de onu örnek alıp bugünün değil yarının dünyasında hayati önem taşıyacak yetenekleri gözden geçirmeleri gerekiyor.

## 2

### MÜKEMMELİ YENİDEN TANIMLAYIN

Geleneksel çalışan değerlendirme yaklaşımları, insanların gelecekte ifa edecekleri görevler bugün (onlar veya şirket bünyesindeki başkaları tarafından) yerine getirilenlerle aynıysa (ya da en azından çok benzerse) faydalı olur. Ancak şirketler, yapılacak işin doğasının değişmesi sonucunda ortaya çıkan yeni görevleri yerine getirecek adayları bulmakta zorlandıklarında etkisiz kalırlar. Aynı kritik önem taşıyan yetenekler için yaptığımız gibi, pandemi sonrası dünyada başarılı olmanın ne anlama geldiğiyle ilgili varsayımlarımızı da değiştirmek zorundayız.

Neyse ki söz konusu spesifik bir rol olduğunda, şirketlere "mükemmelin" neye benzemesi gerektiğini tanımlama ve ihtiyaç duyulan yeteneklere halihazırda sahip ya da eğitimle geliştirebilecek olan çalışanları tespit etmede yardımcı olabilecek, insan analitiği ve davranışsal bilimlerden istifade eden yeni araç ve teknikler mevcut. Şirketler bu sayede yetenek gelişimi ve işe alım stratejilerini, ihtiyaçlarını karşılayabilecek biçimde belirleyebiliyorlar.

Böyle bir yaklaşımı İngiltere merkezli bir insan analitiği şirketi olan ve şirketlere yeni roller için detaylı iş

tanımları yaratmada yardım eden Chemistry Group hayata geçirdi. Söz konusu tanımlar sadece temel sorumlulukları değil, her rolün gerektirdiği kişilik özelliklerini, davranış biçimlerini ve yetenekleri de içeriyor. Mükemmel böylesine titizlikle tanımlayan şirketler, hem terfi hem de işe alım süreçlerinde kullanabilecekleri bir değerlendirme ölçütü de belirlemiş oluyorlar.

Önde gelen bir GSM operatörü, Chemistry'nin yaklaşımını büyük bir başarıyla hayata geçirdi. Akıllı telefon pazarında yaşanan değişimleri dikkatle inceleyen şirket yöneticileri, perakende çalışma modelinin odağının cihaz satışını teşvikten müşteriye yakınlık ve hizmete kayması gerektiğini gördüler. Bu dönüşümü gerçekleştirebilmek için de çalışanlarını, eğitim ve koçluk programlarına katılarak yeni düşünce ve davranış biçimleri geliştirmeye teşvik ettiler.

GSM operatörü aynı zamanda her perakende satış mağazasında bulunacak ve görevi müşteri deneyimini geliştirmek olan yeni bir rol yarattı. Yöneticiler, bu rol için mükemmeliyetin profilini davranışsal testler ve anket verilerini kullanarak çizdiler. Daha sonra 22 bin çalışanını değerlendirmeye tabi tutan şirket, işgücündeki yetenek açığını tespit ederken aynı zamanda da bu rolde çok başarılı olma potansiyeli olan çalışanlarını belirleyip vakit kaybetmeden onların gelişmelerine olanak sağlayacak eğitim programları tasarladı.

Şirket aynı zamanda her ay bu yeni pozisyon için iş başvurusunda bulunan 10 bin aday, çalışan müdahalesine gerek kalmadan değerlendirmeye tabi tutan interaktif işe alım araçları geliştirdi. Adaylar, olası senaryolarda nasıl davranacaklarına dair yöneltilen sorulara çevrimiçi bir program aracılığıyla yanıt veriyorlar. İşe alımda kaydedilen bu gelişmeler sayesinde mağaza yöneticileri çalışanlarını denetlemeye ve onlara rehberlik etmeye daha az zaman harcıyor ve müşterilere hizmet etmeye odaklanabiliyorlar. Şirketin operasyon giderlerini 7 milyon dolardan fazla kısabilmesine olanak sağlayan bu inisiyatifler hakkında memnuniyet anketine katılan müşterilerin de yüzde 85'i ile yüzde 93'ü olumlu geribildirimde bulundular.

Şirketler, pandemi sonrası dönemde, yapılan işlerin ve başarının tanımlarının değişmesi gerektiği gerçeğiyle yüz yüze gelecekler. Şirketlerin işe alımlarda, yeni normale ayak uydurabilen bireylere yönelmeleri gerekecek. Akıllı şirketler teknolojik araçları şimdiden kullanarak bunu başarabilmenin yollarını keşfedebilecekler.



## YETERLİ PROGRAMLAR YÜRÜTÜLDÜĞÜ SÜRECE BİR ŞİRKET GELECEKTE ORTAYA ÇIKACAK ROLLERİN YÜZDE 60'INDAN FAZLASINI MEVCUT İŞGÜCÜNDEN KARŞILAYABİLİR.



### YÖNETİCİ GELİŞİMİ PROGRAMLARINDA KISINTIYA GİTMEYİN

Covid-19 salgını bazı işgücü pazarlarında geçici arz fazlalığı yaşanmasına yol açsa da şirketler, yazılım mühendisliği, dijital tasarım ve veri bilimi pozisyonlarını doldurmakta halen zorluk yaşamaya devam ediyor. Önde gelen şirketler bu yüzden teknoloji destekli yönetici gelişim programlarına yöneliyor, mevcut işgücülerinin becerilerini geliştiriyor ve bu sayede yetenek açıklarının en azından bir kısmını halihazırdaki çalışanlarıyla kapatıyor.

İyi haber şu ki güçlü bir yetenek geliştirme programı mutlaka işe yarıyor. Bulgularımıza göre, yeterli programlar yürütüldüğü sürece bir şirket gelecekte ortaya çıkacak rollerin yüzde 60'ından fazlasını mevcut işgücünden karşılayabilir. Yeni kritik roller söz konusu olduğunda yetenek geliştirme, "kov ve işe al" modeline maliyeti daha düşük bir alternatif teşkil ediyor zira işten çıkarmalar hem şirketin omzuna tazminat yükü bindiriyor hem de kalan çalışanların moral kondisyonunu olumsuz biçimde etkileyebiliyor. Tabii ki işgücü talebinin yüksek olduğu veri bilimi, dijital pazarlama ve yazılım mühendisliği gibi sektörlerde yeni işe alım maliyetlerinin çok yüksek olabileceğini de unutmamak gerekiyor.

ABD'nin en büyük kooperatif hayat sigortası şirketlerinden Guardian bu konuda güzel bir örnek oluşturuyor. Birçok şirket gibi Guardian da şirket performansını yükseltecek ve müşteri odaklı bir kültürü destekleyecek teknoloji, veri ve operasyonların modernleşmesine odaklanan bir dijital dönüşüm sürecinden geçiyor. Ekim 2020'ye dek şirketin CEO'su olan Deanna Mulligan ve ekibi, Guardian'ın başarıyı yakalayabilmesi adına elindeki veri hazinesinden azami oranda değer yaratması gerektiğinin bilincindediler. Bu doğrultuda, şirketin farklı ambarlarda sakladığı tarihsel verileri entegre edip tek bir havuzda toplamaya karar verdiler. Bu işlenmemiş verilerin işe yarar müşteri içgörülerine dönüşümü, şirket bün-

yesinde bulunan veya işe alabileceklerinden çok daha fazla sayıda veri bilimcisi gerektiriyordu. Guardian bu açığı kapatmak için aktüerlerine yöneldi ve onlara tahmine dayalı analiz gibi kilit beceriler kazandırarak eğitim programları sunarak veri bilimi pozisyonlarına kaydırmayı başardı.

Guardian, pazarlama enerjisi ve yeteneğini de geleneksel yollardan dijital kanallara aktarması gerektiğinin farkındaydı. Şirket, çeşitli değerlendirme araçlarını kullanarak pazarlama departmanında çalışanlar arasında kimlerin dijital pazarlamada yüksek performans sergileme potansiyeli olduğunu tespit etti ve bu çalışanlarının yeni rollerinde parlamalarını sağlayacak eğitim programlarını hayata geçirdi.

Kriz zamanlarında eğitim ve gelişim bütçelerinde kısıntıya gitmek cazip gözükebilir. Ancak bu hiç de akıllıca bir hareket değil. Pandemiyle birlikte profesyonel yeteneklerin eskisine nazaran daha hızlı biçimde değer kaybedeceklerine şüphe yok. Bu durumda da yaşlı bir köpeğe yeni numaralar öğretmek, bu numaraları çoktan öğrenmiş yeni bir köpek bulmaktan kolay olacaktır.

Bu da bizi bir sonraki prensibimize getiriyor.



### İK'DA TEKNOLOJİ KULLANIMINI ARTIRIN

Çalışan sayısı yüksek olan şirketler çalışanlarıyla olan ilişkilerini yönetme biçimlerini değiştirmek zorunda kalacaklar. Bu, özellikle de pandemi süresince yaygınlaşan dağınık işgüçleri için geçerli olacak. İK perspektifinden bakıldığında, insanlar arası sık etkileşime dayalı modeller uygun maliyetli olmayacak.

Ping An, İK'nın geleceğine dair ipuçları sunuyor. 1988'de kurulan, prim gelirleri 100 milyar dolara yakın, piyasa değeri ise 180 milyardan fazla olan Ping An (Çince "Barış ve Güvenlik" anlamına geliyor) Çin'in en büyük sigorta şirketi. Şirketin poliçe sahipleriyle karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran ve sigorta ve finansal ürünlerini satan 1,5 milyon çalışanı var. Bu da şirketin her yıl binlerce yeni işe alım yapması gerektiği anlamına geliyor. Ping An bunu işe alım ve yönetici gelişiminde büyük veri ve yapay zekayı kullanarak başarıyor.

Ping An, en yüksek performans gösteren çalışanlarının karakteristiklerini tespit edebilmek için mevcut işgücüne ait veri toplayıp (bunların arasında performans verileri, müşteri ziyaret kayıtları ve eğitim bilgileri var) analiz ediyor ve bunları şirket dışından uzmanların, her çalışanın kariyer hedefinin, müşteri ağının, uyum sağlama becerisinin ve satış yeteneğinin üreticilik üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleriyle

harmanlıyor. Bu bilgiler ışığında hazırlanan yapay zeka destekli mülakatlar, adayların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapları önceden inşa edilen yanıt havuzundakilerle karşılaştırarak yüksek performans sağlayan özelliklere uyumlu olanları belirliyorlar.

Ping An, yeni teknoloji ve büyük veri sayesinde çok yetenekli bir çalışanı hem de çok düşük bir maliyet karşılığında tespit etmeyi, işe almayı ve elinde tutmayı başarıyor. Örneğin, şirket toplam maliyetlerinde 90 milyon dolarlık kısıntıya giderken dahi 13 ay süreliğine elinde tuttuğu çalışan oranını yüzde 95'e yükseltti ve bu arada ihtiyaç duyduğu yeni çalışanları işe almaya da ara vermedi.

Her şirket bu alanda daha fazlasını yapabilir. Şirketler, çalışanları ve kullandıkları taşeronlar hakkında daha fazla veri topladıkça (örneğin, yetenekleri, performansları, potansiyelleri, yeni beceriler edinip roller üstlenebilme kapasiteleri hakkında) insan analitiğinin İK faaliyetlerinin tümünde kullanılmaya başlandığını göreceğiz. Teknoloji, şirketlere yetenekli çalışanları düşük maliyetle işe alma, kullanma, geliştirme ve elde tutmada yardımcı olacak. Bildiğimiz kadarıyla, bugün itibarıyla hiçbir şirket ellerindeki işgücü verilerinden tam anlamıyla istifade edemiyor; birçoklarıysa bu konuda daha emekleme aşamalarında.



## İNŞANLARIN TEKNOLOJİYLE ETKİLEŞİME GİRMELERİNİ SAĞLAYIN

Dünyanın dört bir yanındaki şirketler ve çalışanları her geçen gün, Ping An'ın işe alım sistemindekine benzer yapay zeka destekli süreçlerle daha fazla etkileşime giriyorlar. Daha fazla insanın sanal ortamda çalışıp işlem yaptığı pandemi sonrası dönemde bu trendin yükselmeye devam edeceğine şüphe yok. Ne yazık ki çok az sayıda şirket (veya çalışan) teknoloji ile olan etkileşimi koordine biçimde idare ettiğinden, çalışanlar teknolojiye şüpheyle yaklaşıyor ve teknoloji de yöneticilerin beklentilerini karşılamaktan uzak kalıyor.

Burada kaçan fırsat büyük zira insanlar ve teknoloji bir arada işlediğinde herkes kazançlı çıkıyor. Ordu mensupları, emeklileri ve ailelerine finansal ürün ve hizmetler sunan başarılı USAA şirketi bu konuda güzel bir örnek teşkil ediyor. USAA'nın sigorta faaliyetlerine bakarsak, üye hizmet temsilcilerinin yılda 5 milyondan fazla tazminat talebine yanıt verdiklerini ve bu sürecin idaresinin tamamen kendilerinde olduğunu görüyoruz. Mükemmel bir müşteri hizmeti sunmak, bu talepleri daha kolay, hızlı ve hatasız bir şekilde işleme koymak anlamına geliyor ki bu da

USAA üyelerinin maliyetlerinin düşmesini sağlıyor. Bu sebepten dolayı USAA yöneticileri, araç ya da mülke gelen zararı hatasız ve çabuk bir şekilde belirleyebilmeleri adına yapay zeka destekli makine öğrenme algoritmalarını üye hizmet temsilcilerinin kullanımına sunuyorlar.

Bu yapay zeka destekli araçların kullanıma sokulma sürecinde, USAA'nın teknoloji ekibiyle şirketin hizmet temsilcileri işbirliği içinde çalıştılar. Ekip, temsilcilerin yapay zeka modelini "eğitmelerini" ve bu sayede modelin deneyimli bir USAA temsilcisi gibi "düşünebilmesini" hedefliyordu. Şirketin hasar tespit görevlileri bu modeli kullanarak tazmin edilebilir zararı hesaplayabiliyor, aynı zamanda bu hesaplamalara, yapay zekaya geri beslenecek açıklamalar ekleyerek modelin sürekli gelişmesine yardımcı oluyorlardı. Son olarak bilgisayarların, dolandırıcılık tespiti ve önlemleri gibi daha düşük değerli görevleri yerine getirebilmeleriyle birlikte, tazminat ekipleri hayli zorlu bir süreç haline gelebilen tazminat talepleriyle uğraşan USAA üyelerine yardımcı ve rehber olmaya odaklanabiliyorlardı.

Bu tip bir çalışma sistemi hem herkesi tatmin ediyor hem de onların becerilerinden en iyi biçimde istifade etmeyi mümkün kılıyor.

Sonuçlar gün gibi açık. USAA'nın yapay zeka destekli araçları geliştirip kullanıma sokması ve bu araçları kullananların yetenekleri sayesinde şirket, hem müşterileri hem de çalışan sadakati konularında sektörün zirvesinde yer alıyor. 2020'de J.D. Power, hayat sigortası şirketleri arasındaki en yüksek notu USAA'ye verdi. Tüketici araştırmaları şirketi Raddon'un 2018'de USAA üzerine yaptığı çalışmayla ilgili bir haber bülteni de şirket hakkında "dünyanın en sevilen finansal markası" diyordu. Aynı yıl, Great Place to Work, USAA'yi çalışanlarına sağladığı destek bazında dünyanın en iyi işyerleri arasında gösterdi. En az bunlar kadar önemlisi USAA, ordu personeli ve ailelerine yönelik sigorta ve finansal hizmetler pazarındaki payını 2010'dan 2019'a yüzde 63'ten yüzde 75'e yükseltti.

**KRİZ ZAMANLARINDA EĞİTİM VE GELİŞİM BÜTÇELERİNDE KISINTIYA GİTMEK CAZİP GÖZÜKEBİLİR. ANCAK BU HİÇ DE AKILLICA BİR HAREKET DEĞİL.**



## YARININ YILDIZLARININ SİZDEN NE İSTEDİKLERİNİ ANLAYIN

Pandemi yaşanmasaydı bile yarının yöneticileri, çalışanları 10 hatta beş yıl önce baştan çıkarılardan çok daha farklı değer önermeleri peşinde olacaklardı. ABD İlgücü İstatistikleri Bürosu'na göre 2030'da işgücünün yüzde 75'ini Y kuşağı oluşturacak. Bu jenerasyonun isteklerinin sonu yok: Esnek çalışma saatleri, işyerinde çeşitlilik, etkileşim, özgürlük ve işverenleriyle anlamlı bağlar kurabilmek. Aslına bakarsak, Covid-19 travmasını henüz atlatamadığımız şu günlerde hepimiz, yaptığımız işin bir anlamının olmasının, bize destek olan iş arkadaşlarının ve esnek işverenlerin önemini bir kez daha görmedik mi?

Şirketlerin gelecekte yetenekli isimleri çekmek ve ellerinde tutabilmek adına yapmaları gerekenlere dair bir fikir sahibi olmak için, Santa Clara, Kaliforniya merkezli, 3,5 milyar dolar değerindeki girişim yazılımı ve hizmetleri şirketi ServiceNow'a bir göz atalım. Silikon Vadisi'ndeki rakiplerinin birçoğunun aksine ServiceNow, şık ofisler ve sınırsız latte ve bedava öğle yemeği veren gurme kafeteryalar gibi işyeri tuzaklarını kullanmaya ihtiyaç duymuyor. Şirket bunun yerine, çalışanlarını elde tutabilmesine ve onlara ilham kaynağı olabilmesine olanak veren kilit faktörlere odaklanıyor: kapsayıcılık kültürü, işlerin çabuk ve kolayca halledilebilmesine imkan sağlayan çalışma koşulları ve "aç ve alçakgönüllü" çalışanları için birinci sınıf mükafatlar.

2017'de şirketin CEO'su (ve daha önce aynı görevi Bain'de ifa etmiş) John Donahoe ve ekibi, o dönem teknoloji ve mühendislik odaklı bir şirket olan ServiceNow'ı insan ve müşteri odaklı bir şirkete dönüştürmek için yola çıkmışlardı. Attıkları ilk adım da, şirketin dahili ve harici imajını, "çalışma dünyasının insanlar için daha iyi bir hale getirmeye çalışan bir kurum" olarak değiştirmek oldu.

ServiceNow'ın yetenek yönetiminden sorumlu yöneticisi Pat Powers ve şirkette pazarlama ve iletişim yöneticiliğini üstlenen Alan Marks, şirketin bu yeni önermesini mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunmak için el ele işe giriştiler. Bu süreçte fark ettiler ki yarının çalışanları yüksek maaşın yanı sıra, çalıştıkları şirkete ve hedeflerine bağlılık duymayı arzuluyorlar. Yani, çalışmayı herkes için daha kolay hale getirmek gibi değerli bir iş yapan bir kurumun parçası olmak istiyorlar. Kapsayıcı, aidiyet hissettikleri, çalışanların her gün en iyi, en mükemmel halleriyle işe geldikleri bir kültürün parçası olmayı arzuluyorlar.

Bunları göz önüne alan ServiceNow, işyerinde çeşitlilik kültürü inşa etmek ve kapsayıcılığı güçlendirmek için ciddi adımlar attı ve atmaya da devam ediyor. Bu özelliği ServiceNow'ı, çeşitliliği yetenek stratejilerinin temel taşı değil de "işe alım konusunun bir parçasından ibaret" gören diğer teknoloji şirketlerinden ayırıyor.

ServiceNow'ın farkına vardığı bir başka konu da, potansiyel çalışanlarının aynı müşterileri gibi, şirketin kendilerine daha fazla faydasının dokunmasını talep ediyor olmalarıydı. Bundan dolayı şirket, yöneticilerinin Now on Now adını verdikleri bir girişim dahilinde, ürünlerinin birçoğunu şirket içinde kullanıma sürdü. Bu da işe alım ve uyum ve rutin idari işlemlerin çok daha hızlı ve kolay biçimde gerçekleştirilebilmesini sağladı. Şirket çalışanlarıyla ilgili süreçlerde insan merkezli ve büyüme-gelişme odaklı bir duruş sergiliyor. Bir çalışanın bize belirttiği üzere, "Şirket insanları yetişkinler olarak görüyor. Ve önümüze, görevlerimizi yerine getirmemize mani olabilecek lüzumsuz şeyler asla çıkmıyor." Son olarak, ServiceNow'ın liberalerden çalışma ve kişisel izin politikaları, çalışanlarının ne zaman ve nerede çalışacaklarına karar vermelerine imkan sağlıyor, "yüz yüze görüşme" değil üretkenlik kültürünü güçlendiriyor. Bu politikaların özellikle de pandemi sürecinde çok fayda sağladığını belirttim.

ServiceNow'ın bu eşsiz yaklaşımı başkalarının da dikkatini çekti. Glassdoor'un, şirketin mevcut ve eski çalışanlarıyla yaptığı ankete katılanların yüzde 69'u, ServiceNow'ı arkadaş ve aile üyelerine ideal bir çalışma ortamı olarak önereceklerini belirttiler. Bu oran şirketi, dünyada, çalışanlarının en çok desteklediği işverenler arasında ilk yüzde 5'e sokuyor.

Teknoloji çalışmanın doğasını temelden değiştiriyor. Fakat son 20 yıl zarfında, birçok şirketin işgücü planlaması ve İK yönetimine yaklaşımlarını değiştirmedini görüyoruz. Covid-19 sonrası işgüçlerini yeniden inşa eden şirketler artık dijital çağa geçmeliler. Yetenek planlaması ve yönetimi daha stratejik, daha bütüncül, daha ihtimamlı ve daha veri bazlı bir hale gelmeli. Yeniden inşa sürecinde geleneksel, analog yöntemleri kullanan şirketler ileri görüşlü rakiplerinin gerisinde kalacaklar. Başarılı bir yetenek havuzu inşa etmenin ne kadar zaman aldığını göz önüne alırsak, şirketlerin bugünden geleceklerini güvence altına almalarını sağlayacak adımları atmaya başlamaları gerektiğini söyleyebiliriz.

MICHAEL MANKINS, Bain'in organizasyon ve strateji faaliyetlerinin yöneticisi ve Austin ofisinde ortak. ERIC GARTON, Bain'in küresel yetenek faaliyetlerinin yöneticisi ve Chicago ofisinde ortak. İkili, *Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power* (Harvard Business Review Press, 2017) adlı kitabın yazarlarıdır. DAN SCHWARTZ, Bain Washington, D.C. ofisinde ortak.

## ÇALIŞANLARINIZ SİBER SALDIRILARA KARŞI EN İYİ SAVUNMANIZ

ROBERT CIALDINI, FABIAN MUHLY, JENNIFER JORDAN

Siber suçlular, FBI'a göre Ekim 2013 ile Temmuz 2019 arasında, aldatıcı ve manipülatif sosyal mühendislik tekniklerini kullanarak çalışanları ve bireyleri kimlik bilgilerini ifşa etmeye ve sonunda yetkisiz transferler veya fonlar yapmaya yönlendiren "İş E-posta Uzlaşması" dolandırıcılığıyla 26 milyar dolar dolandırdı. 2017 yılında, bir siber suçlu bir üniversite personelinin kimliğine bürünerek tedarikçilerinden birinin banka hesap bilgilerini değiştirmeyi talep ettiğinde, Kanada'daki MacEwan University yaklaşık 11,8 milyon dolar dolandırıldı. 31 ülkeyi (dünya nüfusunun yüzde 60'ını ve küresel GSYİH'nın yüzde 85'ini) kapsayan bir başka raporda, çevrimiçi dolandırıcılıkların 2019'daki mali kaybının 36 milyar euro olduğu öne sürülüyor.

Güvenlik temelli suçlar, doğrudan mali kayıplara ek olarak bir şirketin üretkenliğini ve kamu itibarını bozar. Örneğin, 2020'de tanınırlığı yüksek 130 Twitter hesabının saldırıya uğraması şirket tarihine utanç verici kara bir leke olarak kazandı. 17 yaşındaki birinden gelen düşük teknoloji saldırısı şirket güvenliği için şaşırtıcı bir zayıflıktı. Güvenlik açığı, şirketi gülünç duruma düşürdü ve hisse senedi fiyatının (geçici olarak da olsa) 1,3 milyar dolar düşmesine neden oldu. Durum çok daha kötü de olabilirdi: Güvenlik ihlalleri ayrıca yöneticiler ve üst düzey yöneticiler için yasal ve sorumlulukla ilgili sonuçlar doğurabilir.

Bireysel davranış hataları, tüm bu hacklerde önemli bir rol oynuyor. Saldırganlar, insanların belirli isteklere güvenme, dikkatsizce bağlantılara tıklama veya virüs yüklü ekleri açma konusundaki iyi niyetlerinden faydalanır. İhlallerin yüzde 99'unda insan faktörünün nihai saldırı hedefi olduğu varsayılır. Araştırmacılar, beş yıllık bir çalışmada yalnızca insan psikolojisini kullanarak bin bankanın güvenlik sistemlerinin yüzde 96'sına başarıyla sızdı.

Peki, iş liderleri bu insan temelli sorumluluğu nasıl azaltır? Liderler, bir kuruluşun bilgilerinin ve bunu yapmak için doğru araçlarla ilgili yatırım kararlarının güvence altına alınması söz konusu olduğunda doğal olarak güvenlik departmanlarına güvenirlir. Fakat bu yetersiz bir yaklaşımdır. Gerçekten güvenlik bilincine sahip bir şirket kültürü için, topluluğun tüm üyeleri, çoğu şirketin zorunlu kıldığı bir ila iki günlük güvenlik eğitimini almanın ötesinde, bu eğitime içtenlikle ve yürekten bağlı olmalı. Liderler, ekip üyelerini belirli zihniyet ve davranışları benimsemeleri için etkileyebildiklerinde bu tür güvenlik bilincine sahip bir kültür oluşturmak kolaylaşır.

## CİALDINI'NİN ETKİ İLKELERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMASI, KULLANILDIĞINDA İNSANLARI İSTEKLERE UYMAYA VEYA İSTENEN YÖNDE HAREKET ETMEYE TEŞVİK EDEN ALTI İLKE OLDUĞUNU GÖSTERDİ.

- 1 İnsanlar geçmişte gösterdikleri davranışlarla uyumlu davranır. Resmi ve gayri resmi taahhütler gelecekte benzer davranışlara yol açar.
- 2 İnsanlar, sosyal çoğunluğun görüş ve davranışlarından etkilenir. Nasıl düşünecekleri veya hareket edecekleri konusunda kararsız kaldıklarında, ipuçları için dış dünyaya bakarlar.
- 3 Karşılıklı ödün ilkesi (karşılık gerekmezsin birine bir şey vermek), iyiliğe karşılık vermenin en iyi yollarından biridir.
- 4 İnsanlar görünürde nadir veya sınırlı olan şeyleri ister ve bunları elde etmek için ekstra çaba harcar.
- 5 İnsanlar kendilerine benzeyen ya da sempatik buldukları kişilerden etkilenir. Yani, çekici buldukları "tüylere" olduğu kadar benzer tüylere sahip kuşlara da akın ederler.
- 6 Bu talepler otorite sahibi birinden (hatta sadece rozet, beyaz ceket, iş kıyafetleri gibi yetki işaretleri sahip birinden) geliyorsa insanların isteklere uyma olasılığı daha yüksektir.

Cialdini ilkelerine dayanarak, insan güvenlik duvarını suçluların aldatıcı tekniklerine karşı güçlendirmek ve güvenlik bilincine sahip bir organizasyon kültürü geliştirmek için aşağıdaki altı stratejiyi öneriyoruz.

## 1. ÇALIŞANLARDAN BİR GÜVENLİK POLİTİKASI İMZALAMALARINI İSTEYİN.

Bir etik kuralı imzalayarak bağlılık göstermek, insanları daha takip edilebilir kılar ve davranış kurallarına olan bilişsel ve davranışsal bağlılığı artırır. Bu politikalar bir çalışanın tüm hassas kurumsal bilgileri (örneğin müşteri ve sözleşme verileri) gizli tutacağını, çevrim içi ve çevrim dışı faaliyetler sırasında kuruluşun çıkarlarını en uygun şekilde hareket edeceğini ve şüpheli olayları derhal ilgili şirket içi noktalara bildireceğini belirten yazılı taahhütlerdir. Çalışanlar ayrıca hassas kurumsal bilgileri herhangi bir dış tarafla paylaşmayacaklarını kabul eder.

Politika kapsamında hangi tür bilgilerin hassas, hangilerinin hassas olmadığına açıkça belirtmekte fayda var. (Örneğin, bir çalışandan sosyal medyada şirketin kafeterya yemeklerinden şikayet etmemesini istemezsiniz ancak müşteri listelerini ifşa etmemesini isteyebilirsiniz).

Örneğin, CISCO, çalışanlarından şirketin fikri mülkiyetini ve ayrıca gizli bilgi varlıklarını nasıl koruyacaklarını hatırlatan bir iş ahlakı tüzüğünü her yıl imzalamalarını ister. Şirket, çalışanlarının gizli veya özel bilgileri, yasal bir ticari ihtiyacı olmayan kişilerle paylaşmamalarını ve bu tür gerekliliklere ilişkin gözlemlenen ihlalleri bildirmeyi taahhüt etmelerini talep eder. Kurumsal suçlama kültürü, çalışanları şüpheli faaliyetleri bildirmekten caydırabilir, fakat gerekçeyi anlamalarını sağlamak ve şüpheli faaliyetleri bildirme sorumluluklarını işaret eden bir politika imzalamalarını istemek bu sorunun üstesinden gelebilir.

Böyle bir taahhüdün gönüllü olarak imzalanması önemlidir. Zorunlu imzalanırsa sonraki içsel bağlılık dürtüsü daha zayıf olacaktır. Ancak imzalama eylemi, kişisel (iç) ve kişiler arası (dış) tutarlılık baskılarını besler ve bu da onların şirketin standartlarına uymalarını daha olası kılar. Ayrıca çalışanların taahhüdü iş arkadaşlarının huzurunda imzalayabilmeleri en iyisidir. Bir taahhüt halka açık olduğunda, çalışanlar saygın meslektaşlarının önünde itibar kaybetmemek için taahhüde uygun davranmak zorunda hissederler.

## 2. ÖRNEK OLARAK YOL GÖSTERİN.

Belirsizlik durumlarında, insanlar nasıl düşünecekleri ve davranacakları konusunda ipuçları için etraflarına bakar. Bir yandan, bu davranış riayet olarak adlandırılabilir; ancak diğer bir yandan, insanların ortak bir doğru veya normatif davranış anlayışını kavramalarına yardımcı olmanın bir yolu olarak görülebilir. İpuçları için başkalarını örnek almak, özellikle de diğerleri saygın bir sosyal konuma sahipken, belirsizliği azaltmaya yardımcı olur.

# GÜVENLİK

Bu nedenle üst düzey liderler, yol göstermeli ve en iyi uygulama davranışlarını teşvik etmeli.

Örneğin liderler, kişisel bilgisayarını açık bırakmamak, meşruiyetlerini doğrulamadan şirket kapılarını insanlara açık tutmamak ve ister fiziksel ister dijital olsun, şirket belgelerini kamuya açık alanlarda ifşa etmemek gibi güvenlik davranışlarının önemini vurgulamalıdır. Ayrıca, liderlerin kendilerinin dikkatsiz oldukları veya dikkatsiz davranışlarının rapor edildiği güvenlik ihlali vakalarına ilişkin zit örnekler vermelerini öneririz. Bunu yapmak, çalışanlar arasında "bu benim başıma gelmez" duygusunun azalmasına yardımcı olur

### 3. KARŞILIKLI ÖDÜN İLKESİNİ ORTAYA ÇIKARIN.

Birisi bize bir şey verdiğinde bu iyiliğe karşılık vermek zorunda olduğumuzu belirten yaygın bir sosyal norm var. Bu dürtü, orijinal hediye talep edilmemiş olsa veya karşılığında talep edilen, başlangıçta verileden çok daha değerli olsa bile, doğru olma eğilimi gösterir. Karşılıklılık normu önemlidir, çünkü genellikle yapılan iyiliğe bilinçsizce karşılık verilir.

Kıdemli liderler, bu güçlü etkileme tekniğinin farkında olmalı ve bunu organizasyonda güvenlik bilincine sahip bir kültürü güçlendirmek için kullanmalı. Çalışanlara güvenli ve şifreli flash sürücüler veya güvenlik hatırlatıcılarını görüntüleyen özelleştirilebilir dijital fotoğraf çerçevesi sağlamak gibi kendi verilerini veya kimliklerini güvence altına alabilmeleri için hamleler yapmak, karşılıklı ödün ilkesini ortaya çıkarmak için anlamlı ilk adımlar olabilir.

### 4. KİTLİKTAN YARARLANIN.

İnsanlar, nadir, kıt veya elde edilmesi zor olan nesnelere ve fırsatları daha çekici bulur. Kıdemli liderler, bir güvenlik ihlali tarafından tehlikeye atılabilecek onaylanmış bilgi güvenliği süreçleri (örneğin, ISO 27001) gibi kuruluşun nadir ve örnek teşkil eden güvenlik akreditasyonlarını teşvik ederken bu psikolojik eğilimden yararlanabilir.

Üst düzey liderler, bunu yaparak ve iş gücüne, güvenlik kültürü nedeniyle kurumun çalışmak için harika bir yer olarak çekiciliğini ve güvenliğinden taviz verilmesi durumunda tehlikede olduğunu (yani, potansiyel olarak kaybedebilecekleri) net bir şekilde ileterek çalışanların güvenlik kültürüne olan bağlılığını güçlendirecektir. Ayrıca, kıdemli liderler, zararsız bilgileri hassas bilgilerden ayıran bir sınıflandırma sisteminin kurulmasını teşvik etmelidir. Çalışanlar, kritikliği ne olursa olsun tüm bilgileri korumak gibi yanıtıcı bir görev yerine, şirketin kutsal mücevherlerini yetkin bir şekilde koruma konusunda

dikkatli olmalarını sağlayan nadir ve korunması gereken bilgiler için bir anlayış kazanacaktır.

### 5. LİDERLİK ETTİĞİNİZ KİŞİLER GİBİ OLUN.

Güvenlik uzmanları, kişiler arası durumlarda uyumu sağlamak için empatik bir zihniyetin önemini vurgular. İnsanlar en çok kendilerini özdeşleştirdikleri ve sevdikleri kişilerden etkilenir ve liderler alçakgönüllülük ve empatiyle hareket ettiklerinde iş gücüyle güven inşa edebilirler. Kırılganlıklarını gösteren liderlerin, karşılığında empati ve sempati alması muhtemel. Bu karşılıklı alışveriş, ideal güvenlik davranışı açısından üst düzey liderlerin direktiflerine uyumu dolaylı olarak teşvik edebilir. Kendi mücadelelerini paylaşmak veya bir güvenlik kültürüyle ilgili kendi hatalarını ve bu hatalardan çıkardıkları dersleri anlatmak, liderleri daha ulaşılabilir ve tanımlanabilir kılarak diğerlerinin onları takip etme şansını artırabilir.

### 6. OTORİTENİN DEĞERİNDEN YARARLANIN.

Organizasyonlar genellikle çalışanlarını yıllık dijital güvenlik eğitimi almaya zorlar. Çalışanların eğitimi tamamlamaları, ancak içerikleri günlük davranışlarına bağlamamaları konusunda gerçek bir risk vardır. Çalışanların nihai kurumsal otorite olarak gördükleri üst düzey liderler, iş güçlerine kurumsal bilgi güvenliğine uymaları konusunda kişisel olarak talimat verdiğinde, istenen sonucu alma olasılıkları daha yüksek olacaktır. Fakat bir püf noktası vardır: Liderler, patron olmanın yanı sıra güvenilir bir kaynak olarak da görülmeli. Bu, yalnızca iş gücüne ne yapacağını emrederek "yetkili olmak" ile konuya hakim bir "otorite" olarak algılanmak arasındaki farktır. Her ikisine de sahip olmak en etkili kombinasyondur.

Kıdemli liderlerin, talimatlarını ve yetkilerini etkin bir şekilde uygulamaları için bilgi güvenliği konularında uzmanlıklarını ve eğitilmiş fikirlerini kanıtlamaları gerekir. Bunu, bilgi güvenliği ekipleriyle güçlü bir ilişki kurarak ve kendilerini ve iş gücünü en son güvenlik gelişmeleri hakkında düzenli olarak bilgilendirerek başarabilirler. SANS'tan gelenler gibi haber bültenlerine abone olmak iyi bir başlangıç noktasıdır. Bu öneri, hemen yukarıdakiyle çelişiyor gibi görünebilir (Yöneticileriniz gibi olun). Ancak liderler, alçakgönüllü ve empatik davranırken aynı zamanda yetkilerini de kullanabilir.

Dolandırıcılar ve toplum mühendisleri, çalışanları kandırmak için düzenli olarak etkileme taktikleri kullanır ve kuruluşunuzun değerini ve itibarını tehdit eder. Yukarıdaki altı tavsiye, liderlerin insan psikolojisine dayalı kanıtlanmış ilkelerle bu bilgi güvenliği risklerine karşı koyması için kolay ve uygun maliyetli bir yoldur.

**SALDIRGANLAR,  
İNSANLARIN  
BELİRLİ İSTEKLERE  
GÜVENME,  
DİKKATSİZCE  
BAĞLANTILARA  
TIKLAMA VEYA  
VİRÜS YÜKÜLÜ  
EKLERİ AÇMA  
KONUSUNDAKİ İYİ  
NİYETLERİNDEN  
FAYDALANIR.**



## SİZİN İÇİN UYGUN BİR HİBRİT ÇALIŞMA TAKVİMİNİ NASIL OLUŞTURABİLİRSİNİZ?

ELIZABETH GRACE SAUNDERS



# HİBRİT ÇALIŞMA

Mart 2020'deki ani bir değişimle, işlerini sanal olarak yapabilen milyonlarca Amerikalı, kendilerini işlerini sanal olarak yaparken buldu. Bir Pew Research araştırmasına göre, bu ani değişimden önce, uzaktan çalışabilen çalışanların yaklaşık yüzde 20'si bunu yapıyordu fakat bu oran pandemi sürecinde yüzde 71'e kadar yükseldi.

Bu değişiklik birdenbire gerçekleşti ve çalışanlara bu konuda ya çok az seçenek sundu ya da hiç seçenek bırakmadı. Fakat şimdi organizasyonlar büyük oranda ofislere geri dönerken birçok çalışan her zamankinden daha fazla seçeneğe sahip olacak.

Kendinizi artık her hafta yüz yüze görüşme yapabileceğiniz veya bunun gerekli olduğu bir durumda buluyorsanız ve ne talep etmeniz gerektiği konusunda emin değilseniz hibrit program kararlarınızı yönlendirmenize yardımcı olabilecek bazı stratejiler var. Bir zaman yönetimi koçu olarak, bu dört temel faktörü göz önünde bulundurmanın, ofise (kısmen) geri döndüğünüzde genel verimliliğinizi en üst düzeye çıkarmanızı sağlayabileceğini düşünüyorum.

**%71**

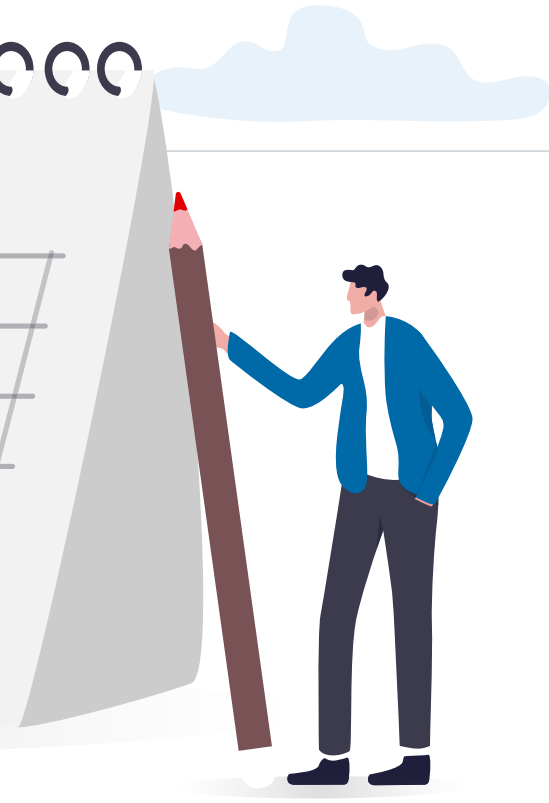
*Mart 2020'deki ani bir değişimle, işlerini sanal olarak yapabilen milyonlarca Amerikalı, kendilerini işlerini sanal olarak yaparken buldu. Bir Pew Research araştırmasına göre, bu ani değişimden önce, uzaktan çalışabilen çalışanların yaklaşık yüzde 20'si bunu yapıyordu fakat bu oran pandemi sürecinde yüzde 71'e kadar yükseldi.*

## OFİSTE HANGİ GÖREVLERİ YAPMAYI TERCİH EDERİM?

En önemli iş fonksiyonlarından bazıları en etkili şekilde yüz yüze gerçekleşir. Her fırsatta, üst düzey stratejik kararlar ve müzakereler söz konusu olduğunda kelimenin tam anlamıyla "masada" olmak isteyeceksiniz. İletilen ve sanal olarak iletilmeyen şey, yüz yüze olandan önemli ölçüde farklıdır.

Ancak yenilikçi kararlar almıyor olsanız bile, ofiste yapmayı tercih edebileceğiniz görevler var. Örneğin, problem çözme, karar verme, somut nesnelere gözden geçirme veya yüksek duygusal içeriğe sahip proje toplantılarınız varsa, bunlar en iyi şekilde yüz yüze yapılır. Bu proje toplantılarının ne zaman yapılacağına dair ofis günlerinizi planlayın. Ve bu toplantılar üzerinde biraz yetkiniz varsa, diğer ekip üyelerinden o günlerde ofiste olmalarını istemeyi düşünün. Bu tercihleri zaman içinde esnetebilirsiniz de. Örneğin, projeye ilk başladığınızda herkesin yüz yüze buluşmasını sağlayın, standart güncellemeler için sanal toplantılar düzenleyin ve ardından çıktıları daha derinlemesine inceleme zamanı geldiğinde insanları tekrar yüz yüze bir araya gelmeye teşvik edin.





## EKİBİMİN BANA NE ZAMAN İHTİYACI VAR?

Ekibin üretkenliğini en üst düzeye çıkarmak için hangi tür etkileşimlerin (yüz yüze veya sanal) en etkili olacağını da belirlemek isteyeceksiniz. Bazı meslektaşlarınızın, özellikle doğrudan bağlı olduğunuz kişilerin, ne söylediğini daha iyi anladığını ve yüz yüze olduğunuzda bilgileri daha iyi şekilde aklında tutabildiğini ve size daha iyi yanıt verebildiğini fark ederseniz, bu kişileri de uyumlandırarak ofis saatleri belirleyin. Yüz yüze harcanan otuz dakika, sizi okunmamış bir yazılı iletişimden veya yanlış anlaşılabilir bir telefon görüşmesinden kaynaklanan, saatlerce süren bir baş ağrısından kurtarabilir. Bunun yerine bazı meslektaşlarınızın yazılı olarak veya başka bir sanal yöntemle bilgileri daha iyi anladıklarını keşfederseniz, bu toplantıları uzaktan yapmaya devam edin ve ofis içi zamanınızı diğer etkinlikler için ayırın.

Pandemi süresince sanal iletişim becerilerimizi geliştirmemize rağmen; insanlar yüz yüze iletişimi, yüz yüze toplantıları veya uzaktan erişimi tercih edebilir. Bu nedenle programınıza bakarken ekibinizdeki her bir birey için neyin anlamlı olduğunu düşünün.

## VERİMLİLİĞİMİ NASIL EN ÜST DÜZEYE ÇIKARABİLİRİM?

Paylaştığım ilk iki faktör, proje çalışmanızdaki verimliliği ve ekibinizin üretkenliğini en üst düzeye çıkarmakla ilgili. Ancak son iki faktör, enerjinizi yönetmekten başlayarak kişisel verimliliğinizi en üst düzeye çıkarmakla ilgili.

Daha içe dönük eğilimleriniz varsa ofiste üst üste iki günden fazla zaman geçirmemenizin sizin için daha etkili olduğunu görebilirsiniz. Örneğin, belki ofise pazartesi, salı, perşembe ya da pazartesi, çarşamba, cuma günleri gitmeye karar verirsiniz. Ofisteki günlerinizin arasına evden çalıştığınız günleri serpiştirerek uzaktan çalıştığınız günlerde diğer insanlarla daha az etkileşime girerek kendinize enerji toplama fırsatı verirsiniz. Ayrıca, toplantılarınızı ofiste olduğunuz günlerde planlayabilirsiniz, böylece evden çalışma günlerinizde tek başınıza işlerinizi halletmek için daha uzun ve kesintisiz zamanınız olur.

Öte yandan, daha dışa dönük eğilimleriniz varsa üst üste birkaç gün ofise gitmek sorun olmayabilir. Hem ofiste hem de evde yapacağınız toplantılar ayarlayarak genel olarak enerjik olabilirsiniz, böylece insanlarla günlük olarak bağlantı kurma fırsatlarınız olur. Uzaktan çalışırken iş gününüzün başında, kendinizi güne hazırlamak için ve öğleden sonra tekrar enerjinizi azalmaya başladığında bazı toplantılar yapın.

## KENDİMİ NE ZAMAN EN AZ MOTİVE OLMUŞ HİSSEDİYORUM?

Ofisten ayrılmadan önce bile, koçluk yaptığım müşterilerimin hafta boyunca farklı motivasyon eğilimlerine sahip olduklarını gördüm. Bazıları pazartesi sabahı bir enerji patlamasıyla başlıyor ancak cuma öğleden sonra herhangi önemli bir işi bitirmek onlar için olağanüstü derecede zorlaşıyor. Diğerleri için ise tam tersi: Pazartesi günü işe başlamaları biraz zaman alıyor ancak cuma gününe kadar çalışma hızları artıyor ve akşam 6 veya 7'ye kadar çalışıyorlar.

Uzaktan çalışma, özellikle gençseniz, bu motivasyon seviyelerini de etkileyebilir. Uzaktan çalışmaya büyük geçişi ölçen aynı Pew Research araştırması, 18-49 yaş arası çalışanların yüzde 42'sinin işlerini uzaktan yapmak için zor motive olduğunu buldu. Ve bu oran 18 ila 29 yaşındakiler için daha da yüksek. Bu kesimin yüzde 53'ü meslektaşlarıyla yüz yüze olmadıklarında işlerini yapmak için motive olmalarının zor olduğunu söylüyor (50 yaş ve üstü çalışanların sadece yüzde 20'si böyle hissediyor).

Daha az motive hissettiğiniz zamanlarda enerji toplamak için ofis içi zamanı kullanın. Tıpkı spor salonuna gitmenin egzersiz yapmayı büyük ölçüde kolaylaştırabileceği gibi, ofise gitmek de bazı insanlar için iş yapmayı büyük ölçüde kolaylaştırır. En çok başkalarının yanındayken motive olduğunuzu ve hafta ilerledikçe motivasyonunuzun kaybolduğunu fark ederseniz, perşembe ve cuma günleri düzenli ofis günleri isteyin. Bunun tam tersi geçerliyse ve pazartesi ve salı günleri giderseniz çok daha fazlasını yapacağınızı biliyorsanız bu günleri ofiste geçirin. Ne zaman olumlu bir akran baskısına ihtiyacınız olacağını bilin ve üretkenliğinizde büyük artışlar görmek için hibrit programınızı buna göre planlayın.

Gittikçe daha fazla kuruluş ofise geçiş yaparken muhtemelen yüz yüze çalışma ile uzaktan çalışmayı birleştiren bir program olasılığıyla karşı karşıya kalıyorsunuz. Ne zaman ofiste olacağınıza karar verirken bu dört faktörü göz önünde bulundurun, böylece iş yerine dönüşünüz daha etkili olur.



# VERİ ÇAĞINDA DEĞERE GİDEN YOLU BULMAK

Dijital dönüşüm uzun süredir gündemimizde olmasına rağmen pandemi ile birlikte bu dönüşümün ne kadar hızlı gerçekleştiğini gözlemliyoruz. Dijitalleşme ve analitik çözümlerinin bizlere sağlamış olduğu faydayı ise her alanda fark edebiliyoruz. Organizasyonlar çalışan deneyimini geliştirmek adına yeni modeller üzerinde çalışıyor, belediyeler inovatif çözümler ile yeni adımlar atıyor, eğitim kurumları kendini mevcut düzene daha hızla adapte ediyor. Kısacası yerel yönetim ve üretimden perakende sektörüne birçok alan tüm süreçlerini yeniden gözden geçiriyor. İçinde bulunduğumuz dönem belki bundan sonrasında da iş yapış biçimlerimizi kalıcı olarak değiştirerek farklı model ve yaklaşımlarda işlerin geliştirilmesine ve değer yaratılmasına olanak sağladı.

## VERİDEN SOMUT DEĞER YARATMAYA

Bu kadar hızlı gelişen bir dönüşüm ortamında operasyonların dijitalleşmesinde artık konu teknolojinin keşfinin ötesinde somut çıktılar üretmeye geldi. Burada önemli olan somut değer önerisinde bulunabilmek ve bu değer önermesine bağlı uzun vadede sürdürülebilir çıktılar üretecek projeler planlamak, yatırımları bu bakış açısı ile değerlendirebilmek.

Veriden değer yaratmak ise aslında elimizde olan ham maddenin kullanılabilir hale getirilmesi yani, müşteriye herhangi bir bedel ödetmeden analitik yöntemler kullanılarak verinin içerisinde gizlenmiş olan bilginin, karar alınması ve eyleme geçilmesi amacıyla çıkarılması aşamasıdır. Bugün bakıldığında organizasyonlar veri analizleri sonucunda aldıkları aksiyonların ardından ne kadar karlılığa ulaştıklarını paylaşıyorlar. Bankacılıktan perakende sektörüne, üretimden enerji sektörüne kadar pek çok alanda veriden faydalanan şirketler müşteriye 360

derece kavrayarak müşteri deneyimini iyileştirerek sadakati en üst seviyelere taşıyabiliyor.

İşe nereden başlamalı?

## 1. YOL HARİTANIZ OLUŞTURUN

KoçSistem ve Boston Consulting Group ortaklığıyla kurulan ve nesnelerin interneti ile ileri analitik alanında müşterilerine hizmet veren KoçDigital olarak veri analitiğinde ilk aşamada DACAMA çözümümüz ile müşterilerimizin veri analitiğin olgunluğunu inceleyerek, veri odaklı iş senaryolarını, bu verinin nasıl yönetilmesi gerektiğini içeren bir veri odaklı yol haritası hazırlıyoruz. Bu anlamda durum değerlendirmesi ve yol haritası çıkarmak ilk adımınız olmalı.

Bilgi teknolojileri ekipleri üzerinde yer alan yüklerin başında servislerin 7x24 erişilebilir olması, yapılan gece çalışmaları, servis kesinti süresinin minimuma indirilmesi gibi pek çok konu bulunuyor. Bu aşamada bilgi teknolojileri varlık envanterinin oluşturulması gerçekten kritik öneme sahip. Proje yönetim aşamasında ise iş birimleri ve bilgi teknolojileri ekipleri ile birlikte görüşülerek oluşturulan kullanıcı senaryolarının önceliklendirilmesi süreci bulunuyor. Burada hedef yaratılmak istenen değer ve zorluk seviyelerinin derecelendirilmesi. Temel amaç hedefe en hızlı şekilde giden yol haritasını oluşturabilmek.

Eskiden bilgi teknolojileri projelerinde sürecin tüm yükü bilgi teknolojileri ekiplerinin üzerindedir. Yeni düzende verinin anlamlandırılması aşamasında tüm iş birimlerinin dahil olduğu bütünsel bir yaklaşımla çevik bir yapı kurmak sürecin faydasına olacaktır.

## 2. MÜŞTERİYİ 360 DERECE KAVRAYIN

Müşteri deneyimini iyileştirmek ve sadakati en üst düzeye çıkarabilmek için yeni kampanyaların sunulması, stok optimizasyonu ve lojistik optimizasyonu gibi pek çok alanda iyileştirmeler yapılması ancak veri analiz sonuçlarıyla mümkün olabiliyor.

Müşteriye dair 360 derece bir anlayışa sahip olmak burada en önemli konu olarak karşımıza çıkıyor. Zira sadakat, müşterinin dijital deneyiminin iyileştirilmesinden rafta ürünü bulabilmesine, kendisine özel fırsatlar sunulmasından mutlu çalışanlar tarafından kendisine hizmet verilmesine dek çok yönlü bir konu.

Bankacılık sektöründe müşterinin işlem sıklığı, harcama geçmişi, işlem tercihleri, kredi geçmişi, müşteri bilgilerinin güncelliği, hacmi gibi özel kriterler kullanılarak tüm parametreler gözetiliyor. Böylece müşteriler mikro seviyede değerlendirilip kuruma olan bağlılığı veya risk seviyesi gibi derecelendirmeler yapılarak pek çok anlamlı veriye ulaşılıyor.

Tedarik zincirinde stok optimizasyonu ile ürünlerin rafta bulunabilirliği sağlanırken, video analitik ile hasar tespiti yapılarak müşteriye ürünün hasarsız şekilde teslimi garanti altına alınıyor. İfade analizi ile müşteri iadelerinin kök nedenleri incelenerek buna yönelik aksiyonlar alınıyor. Tüm bunlar farklı sektörlerde ve iş birimlerinde olsa da, hepsi odağına müşteriye alan ve günün sonunda veriyi müşterinin deneyimini iyileştirmek için alınan etkili aksiyonlar.

## 3. VERİ YÖNETİŞİMİNİ SAĞLAYIN

Ortaya çıkan bir başka ihtiyaç ise bir kuruluşun organizasyonun kendi topladığı büyük ölçekli verilerinin kendi paydaşları arasında anlaşılması, güvenliğinin sağlanması ve güvenilir kılınmasıdır. Özellikle büyük veri projeleriyle ilgili olarak, gerçek veri selleriyle baş edebilmek için Büyük Veri Yönetişim stratejileri ortaya konmalı. Bu stratejilerin belirlenmesi, programın ortaya konması, tüm tarafların işbirliği içinde çalışması, manuel görevlerin RPA gibi teknolojilerle otomasyona devredilmesi ve en önemlisi, verilerin ölçeklenebilir şekilde depolanması ve şeffah şekilde izlenebilir olması öne çıkan ana konular arasında.

Değer yaratma, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını

**YENİ DÜZENDE  
VERİNİN  
ANLAMLANDIRILMASI  
AŞAMASINDA TÜM İŞ  
BİRİMLERİNİN DAHİL  
OLDUĞU BÜTÜNSEL  
BİR YAKLAŞIMLA  
ÇEVİK BİR YAPI  
OLUŞTURMAK ŞART.**

elde ettiği zamanki durumu ve anlamı ifade eder. Yani aslında, ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Günümüzde değerle birlikte ortaya çıkan rekabet avantajı ise ancak dijital dönüşüm yolculuklarında veri ve verinin analiz edilerek firma stratejilerinde kullanılması ile sağlanabilir. Zira veri artık şirket varlıklarının en önemlisi.



# HİBRİT ÇALIŞMADA YENİ ÜS: EV

Pandemiyle birlikte uzaktan çalışmaya olan geçiş, yüz yüze toplantıların mümkün olmadığı durumlarda kurumların ve ekiplerin nasıl çalışacağı konusunun yeniden tasarlanmasına yol açtı. Organizasyonlar şimdi esnek çalışma düzenleri oluşturmak ve ofise güvenli bir dönüş sağlamak gibi konularda nasıl ilerleyeceklerine karar vermek durumunda. Neyse ki zorluklara rağmen, nerede olursa olsunlar, insanların çalışma şeklini temelden iyileştirmek için sayısız araç var. Zira hibrit iş yerleri önümüzdeki dönemde gündemde yer tutmaya devam edecek.

Cisco'nun yakın tarihli bir araştırması, şirketlerin hibrit iş yerine eğilim gösterdiğine işaret ediyor. Ofis içi ve uzaktan çalışanların uyum içinde çalışmasını ifade eden bu yaklaşım insanlara nerede ve nasıl çalışacaklarını seçme esnekliği sağlarken, organizasyonlar için de sayısız fayda sağlıyor. Hibrit çalışma yaklaşımının faydaları belirgin olsa da, geçişin başarılı olabilmesi için insanların evde veya ofiste çalışırken yaşadıkları deneyimlerde değişiklikler gerekiyor.

## İDEAL HİBRİT ÇALIŞMA ORTAMI

İdeal bir hibrit iş ortamı, her yerden esnek ve kusursuz işbirliğini mümkün kılan ve teşvik eden araçlar sağlar. Hibrit iş yeri için temel gereksinimler herhangi bir yerden mesaj göndermek, buluşmak, aramak, içerik paylaşmak ve işbirliği yapmak üzere çalışanlarına zengin özelliklere sahip, anlaşılması ve kullanılması kolay işbirliği araçlarıdır.

Yeni dönemde evler işbirliklerinin yapıldığı üsleri olarak karşımıza çıkıyor. Yani ev ofis artık fiziki ofisin bir uzantısı niteliğindedir. Hibrit iş yerinde, insanların üretkenliği ve işbirliğini destekleyen araçlara erişimle her yerden çalışabilmesi her zamankinden daha önemli. Cisco'nun araştırmasına göre evden çalışanların yüzde 98'i, yani neredeyse tamamı, video konferanslarda hayal kırıklığı yaşıyor. Pandemi başladığından beri toplam kaç kez görüntülü görüşme yaptığımızı düşündüğümüzde verimliliği ne kadar etkilediğini az çok anlayabiliriz. Uzaktan görüşme teknolojileri hibrit çalışma ortamının iyileştirilebilecek öğelerinden yalnızca biri. Araştırmaya göre kaliteli bir kulaklık takımı (%59), toplantı notlarını ve alınacak aksiyonları not edip paylaşan dijital asistanlar (%51), dijital beyaz tahta teknolojisi (%47) evden yapılan görüşmelerin kalitesini iyileştirecek araç ve yetkinlikler arasında.

Uzaktan çalışan veya ev ve ofis arasında geçiş yapan çalışanların; nerede olurlarsa olsunlar, yüksek kaliteli ekip çalışması ve sorunsuz bir deneyim sağlamak için işbirliği yazılımı ve amaca yönelik cihazlarla olanaklandırılmaları gerekir.

## EV OFİSİ MERKEZ OFİSE BAĞLAMAK

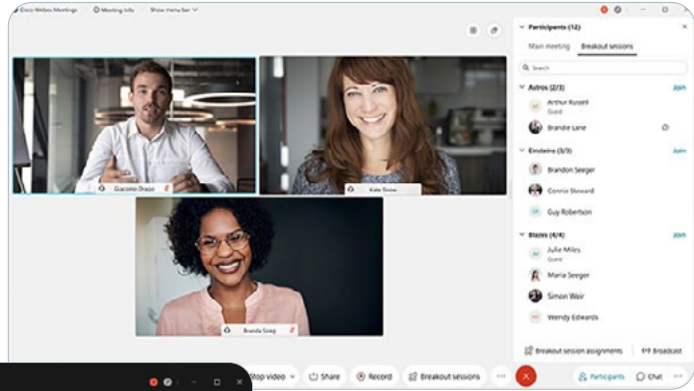
Yapay zeka tarafından desteklenen sanal işbirliği, yüz yüze toplantılardan daha iyi bir deneyim sağlayabilir ama doğru araçların seçilip dahil edilmesini gerektirir. Birçok kuruluş dizüstü bilgisayarın yeterli olduğuna inansa da, bu deneyimin kapsayıcı ve keyifli olmasının önemli olduğu açıktır.

Uzaktaki ekipleri güçlendirmek için yapılan en önemli seçim, doğru işbirliği platformunu seçmektir. Doğru çözümü ararken de deneyimi göz önünde bulundurmak gerek. İnsanlar mesajlaşma, arama ve toplantı arasında kolayca geçiş yapabiliyor mu? Bir beyaz tahta oluşturulsa, tüm ekip tarafından her yerden erişilebilir mi? İnsanlar ister evde ister ofiste olduklarında, teknolojiden aynı deneyimi bekleyebilirler mi? Dikkat dağınıklığını azaltan, engelleri ortadan kaldıran, eylem öğelerini yakalayan ve insanların ihtiyaç duyduğu bilgileri ihtiyaç duydukları anda sağlayan yapay zeka yetenekleri var mı?

Yapay zeka destekli gürültü bastırma işleminden toplantı deneyimini dizüstü bilgisayardan ayrıran özel işbirliği cihazlarına kadar farklı şeyler sunan ev ofis, artık bir seçeneği değil bir gereklilik. Daha güvenli ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için sensörler, yapay zeka ve gelişmiş analitikten de yararlanılabilir. Ayrıca bu yetenekler BT, İK ve tesis yöneticileri için değerli kullanım öngörülerini sağlayarak iş yeri optimizasyonunu yönlendirmeye yardımcı olur.

Cisco'nun araştırması insanların şimdi ve gelecekte ne istediğini gösteriyor. Teknolojinin çalıştıkları zaman boyunca kendilerine destek olmasını istiyorlar. Şirkete ve kültüre bağlanmak istiyorlar. Esneklik istiyorlar. Hibrit iş yeri, teknoloji odaklı deneyimler sağlarken verimi ve memnuniyeti artırmanın en iyi yoludur.

## HİBRİT İŞ YERİNDE, İNSANLARIN ÜRETKENLİĞİ VE İŞBİRLİĞİNİ DESTEKLEYEN ARAÇLARA ERİŞİMLE HER YERDEN ÇALIŞABİLMESİ HER ZAMANKİNDEN DAHA ÖNEMLİ.



 **webex**  
by CISCO



*Kaynak: Cisco, Embracing the Hybrid Workplace, Mayıs 2021*

# GÜNÜMÜZ CEO'LARI DİJİTAL BECERİLERDE PRATİK KAZANMALI



DAN GRAVES





# DEĞİŞİM YÖNETİMİ

İş dünyası giderek daha fazla dijital ve veri odaklı hale geldikçe, bir zamanlar başarıyı garantiye alan birçok şirket birdenbire başarısızlığa mahkum olacak gibi görünüyor. Son dijital dönüşümlerle gelen sonuçlarda da bu açıkça görülüyor; Yakın tarihli bir BCG araştırmasına göre, şirketlerin yüzde 80'inden fazlası geçen yıl dönüşüm projelerini hızlandırdı ancak yüzde 70'i hedeflerinin çok gerisinde kaldı.

Dijital dönüşümler, stratejiden uygulamaya kadar olan her süreci ve işlevi değiştirdiği için genellikle zorludur. Bu dönüşümde başarı için CEO'ların dijital okuryazar olması ve kişisel olarak sürece dahil olması gerekir. Bu, dijital dünyanın nüanslarını anlamak ve ürün tasarımını, kullanıcı deneyimlerini ve teknolojinin yönünü şekillendirmeye yardımcı olmak anlamına gelir.

Siebel Systems'in kurucusu Tom Siebel'in yakın zamanda McKinsey Quarterly'de yazdığı gibi, "Şu anda gördüğüm şey, küresel kurumsal dönüşümlerin hemen hemen her zaman CEO tarafından başlatıldığı ve yönlendirildiğidir. Vizyon sahibi CEO'lar, bireysel olarak, BT tarihinde benzeri görülmemiş (muhtemelen ticaret tarihinde benzeri görülmemiş) büyük bir değişimin başarı araçlarıdır."

Yine de pek çok şirketin dijital dönüşümlerin üstesinden gelmek için ihtiyaç duyduğu türden CEO'lara, üst yönetim ekiplerine ve yönetim kurullarına sahip olmadığı görülüyor. Sloan Management Review'da yayınlanan, yaklaşık 2 bin şirket üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, şirketlerin yalnızca yüzde 7'si dijital olarak yetkin, yani üyelerin yarısından fazlasının dijital olarak bilgili ve gelişen teknolojinin şirketlerinin başarısını nasıl şekillendireceğine dair kesin bir anlayışa sahip olduğu bir ekip tarafından yönetiliyordu. Beklendiği üzere, bu şirketler gelir artışı ve piyasa değerlemesi açısından geri kalan şirketleri yüzde 48 oranında geride bıraktı.

Örneklemdaki CEO'ların yüzde 25'inden azı ve CFO'ların yaklaşık yüzde 12,5'i dijital açıdan yetkin kabul edilebilir, ki bu benim için sürpriz değil. Teknoloji

fonksiyonunu yönetenler arasında bile, CTO'ların sadece yüzde 47'si ve CIO'ların yüzde 45'i kesinti yaptı; geri kalanlar, dijital teknolojilerden değer elde etmekten çok BT altyapısına ve arka büro operasyonlarına odaklanıyor. Açıkça görülüyor ki, şirketlerin her yerde üst yönetim ekiplerinin yapısını yeniden düşünmeleri gerekiyor.

Yönetim kurulları da o kadar farklı değil; yıllık geliri 1 milyar doların üzerinde olan yaklaşık 3 bin şirketle yapılan bir başka MIT araştırması, yönetim kurullarının yüzde 76'sının direktörlerin geçmişi, dijital deneyime sahip çalışan sayısı veya yönetim kurullarının yöneticilerle teknoloji konusunda etkileşim kurması gibi dijital olarak ilgili konularda bilgili olmadığını gösterdi. İlginç bir şekilde, yönetim kurullarında dijital açıdan bilgili üç veya daha fazla yönetici bulunan şirketler, iki veya daha az yöneticiye sahip şirketlere göre yüzde 17 daha yüksek kâr marjları ve yüzde 38 daha yüksek gelir artışı bildirdi.

Şunu unutmayın: Kurullar köklü şirketler üzerinde dijital şirketlerden daha fazla kontrole sahiptir. Bir Silikon Vadisi firmasının yönetim kurulu genellikle teknoloji şirketi kurucuları, risk sermayedarları ve dijital şirketlerin teknolojiyi ve başarı ihtimallerini anlayan deneyimli yöneticilerinden oluşur. Bu nedenle Amazon'un kurucusu Jeff Bezos, 1997'de Amazon'un çekingen değil, cesur yatırım kararları alacağını söyleyebilirdi; bu kararların bazıları karşılığını verirken diğerleri vermeyecekti; ve her iki durumdan da değerli bir ders çıkarılacaktı. Ne yazık ki bu, eski şirketlerin CEO'larının, yönetim kurullarına veya hissedarlarına söylemeye cesaret edemeyecekleri bir şey.

Bu arada, her CEO dijital yeteneklerle doğmaz; en başarılı olanlar teknolojiyi iş başında öğrenirler. Brian Chesky (Airbnb), Tim Westergren (Pandora), Sean Rad (Tinder) ve Evan Sharp (Pinterest), dijital devler kuran teknoloji dışı girişimcilerdir. Teknoloji stratejilerine bakarak kendi sektörleri hakkında bilgi edinmeye odaklandılar ve hatta bazıları bu süreçte programlama bile öğrendi.



**DIJİTAL DÖNÜŞÜMLER,  
STRATEJİDEN  
UYGULAMAYA KADAR  
OLAN HER SÜRECİ VE  
İŞLEVI DEĞİŞTİRDİĞİ İÇİN  
GENELLİKLE ZORLUDUR.  
DÖNÜŞÜMDE BAŞARI  
İÇİN CEO'LARIN DIJİTAL  
OKURYAZAR OLMASI VE  
KİŞİSEL OLARAK SÜRECE  
DAHİL OLMASI GEREKİR.**

# DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Teknoloji şirketleri, üç kişilik bir dijital ekibi tarafından yönetildiklerinde başarılı olurlar. Bu üçleme, birinci sınıf bir ürün başkanı, kullanıcı tasarım şefi ve baş teknoloji sorumlusundan oluşur. Bu alanların her biri, o bölgedeki uzmanlar tarafından yönetilebilirken, dijital bir firmadaki CEO, ürün gereksinimlerinin belirlenmesinde, kullanıcı deneyimlerinin tasarlanmasında ve teknoloji seçimlerinin yapılmasında aktif rol oynar. Kuruluşun derinliklerinde üçten fazla katmanda görev aldıklarında (genellikle oldukları gibi), CEO'lar bu kararları gözden geçirir ve bu kararlara dahil olmaz. Bu durumda, yönetsel bürokrasi görevi devralır. Ürün, teknoloji ve kullanıcı deneyimi kararları, uzun akran denetimleri ve departmanlar arası izinler gerektirecektir. Sonuç: Hız ve benzersizliğin düşmanı olan fikir birliğidir.

CEO'ların yalnızca dijital okuryazar olması değil, aynı zamanda değişimi gerçekleştiren rolünü de oynamaları gerekiyor. Dijital dönüşüm, yeni teknolojileri ve süreçleri benimsemekten çok daha fazlasıdır. Özüde, insanların düşünme ve çalışma şeklini değiştirmeye karşı atalet ve direncin üstesinden gelmekle ilgilidir. CEO'nun önden liderlik etmesi, vizyonuna güven vermesi ve şirketi uzak bir hedefmiş gibi görünebilecek şeylere inandırması gerekiyor.

Eski CEO'ların, uygulamalı olmayı göze alamayacaklarını, harika insanları (genellikle teknoloji şirketlerinden) işe aldıklarını ve rollerinin işi kolaylaştırmak olduğunu tartıştığını hayal edebiliyorum. Fakat bu eski dünya ve geride kaldı. En başarılı dijital liderler, takıntılı bir şekilde ürünlere, kullanıcı deneyimlerine ve teknolojiye odaklanırlar. Amazon'dan Jeff Bezos, Apple'dan Steve Jobs, Google'dan Sergey Brin ve Larry Page ve Tesla'dan Elon Musk'ın ayrıntılara dair oldukça takıntılı isimler olarak zihnimize yer buluyor. Nike'dan John Donahoe ve Starbucks'tan Kevin Johnson gibi dijital liderler tarafından yönetilen teknoloji dışı şirketler için de durum aynı. Ancak hepsi, değişim yönetimine, harika ürünlere ve kullanıcı deneyimine odaklanmanın tam olarak kılı kırk yarmak anlamına gelmediğini biliyor; onlar geleceğin tohumları.

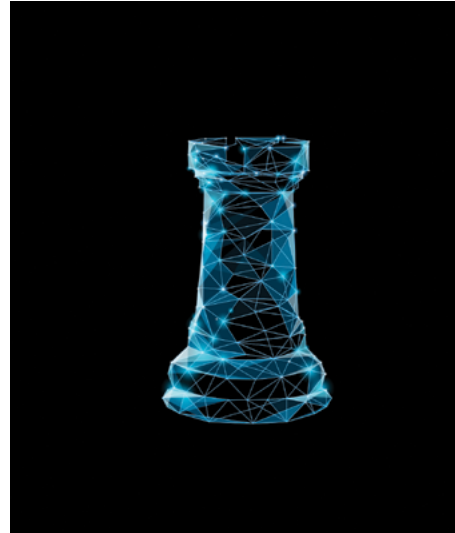
Silikon Vadisi merkezli bir teknoloji şirketinin CTO'su olarak, dijital ve veri altyapılarını modernize etmelerine yardımcı olmak için dünyanın en büyük şirketlerinden bazılarının CEO'larıyla görüştim. Toplantılarımın çoğunda onlara dijital teknolojilerin işletmeleri için ne kadar önemli olduğunu soruyorum ve bana başka hiçbir şeyin bu kadar öncelikli olamayacağına dair güvence veriyorlar.

Ancak CIO'larına veya CDO'larına (Dijital Dönüşüm Baş Sorumluları) CEO'nun teknoloji ve dijital inovasyona odaklanmak için ne kadar zaman harcadığını sorduğumda, sesleri bir fıslıtya düşüyor: "Olması gerekenden daha az."

Dünyanın en değerli şirketlerinin CEO'ları ürün gereksinimlerine, kullanıcı deneyimine ve teknolojiye zaman ayırabiliyorsa, dijitali yakalamaya çalışan eski şirketlerin CEO'ları da da aynı şeyi yapmamayı göze alamazlar.

Her işin dijital ve veri işine dönüşmesiyle birlikte, her CEO'nun şirketinin dijital dönüşümüne kişisel olarak liderlik etmesi gerekiyor. Gelecekte hiçbir şey bir şirkete, dijital bir işletme haline gelmenin sadece CTO veya CIO'nun sorunu olduğu şeklindeki yanlış düşünceden daha fazla zarar veremez.

**DİJİTAL DÖNÜŞÜM,  
YENİ TEKNOLOJİLERİ  
VE SÜREÇLERİ  
BENİMSEMekten ÇOK  
DAHA FAZLASIDIR;  
DEĞİŞİME KARŞI  
GÖSTERİLEN ATALET  
VE DİRENCİN  
ÜSTESİNDEN GELMEYİ  
GEREKTİRİR.**



75 Yılı Aşkın Süredir Dünyamız, Ülkemiz,  
Toplumumuz ve Müşterilerimiz İçin  
Hep **Daha İyi**'nin Peşindeyiz...



**KoçSistem ile Gelecek**

**#DAHA İYİ**

**#DAHA DİJİTAL**



[www.kocsistem.com.tr](http://www.kocsistem.com.tr)



**KoçSistem**  
GELECEĞİ KEŞFET



# DIJİTAL DÖNÜŞÜM REHBERİ 2022

**Harvard  
Business  
Review**  
TÜRKİYE

 **KoçSistem**  
GELECEĞİ KEŞFET

  
**CISCO**  
Partner  
Gold Certified