



KAPAK KONUSU

Ayşegül Sakarya Pehlivan / asakarya@ekonomist.com.tr

AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Pandemi döneminde iş dünyasında oyunun kuralları yeniden yazıldı. Bu değişimin baş rol oyuncusu dijitalleşme oldu. Şirketler üretimden satışa tüm süreçlerde dijital dönüşüm için önemli yatırımlar yaptı. Bu yatırımlar önümüzdeki dönemde de hız kesmeden devam edecek.

Araştırmalara göre yenilik fırsatlarını iyi değerlendiren aile şirketleri rakiplerinden çok daha çabuk ve verimli sonuçlar alabilecek.



Pandemi gölgesinde geçen son iki yılda dünya büyük bir değişim sürecine girdi. Gündelik hayattan ekonomiye her alanda oyunun kuralları yeniden yazıldı. Bu değişimin baş rolünde ise kuşkusuz dijitalleşme yer aldı. Pandemi tüm dünyada dijital dönüşüm sürecini hızlandırdı. Bu süreç Türkiye'deki pek çok şirketin dijitalde adımlar atmasını sağladı. Dijitalleşme, tüm toplumu olduğu gibi şirketleri de derinden dönüştürürken yenilenme

için önemli fırsatlar sundu. Yapay zekâ, bulut bilişim, otomasyon, 5G gibi yeni teknolojilerin hayatımıza girmesiyle dijital dönüşüm yeni boyutlar kazanırken aile şirketlerinin de bu fırsatları değerlendirerek yeniden şekillenmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünüyor. Türkiye'deki aile şirketleri de bulundukları piyasalarda fark yaratacak dijital dönüşüm inisiyatiflerini değerlendirirken birtakım avantajlara ve dezavantajlara sahip. Deloitte'a göre dönüşüm projelerinin en büyük riski değişime direnç. Bu riski bertaraf etmek için üst yönetim desteği kritik önem taşıyor. Türkiye'deki birçok aile şirketinde, üst yönetimin, en alt kademelere kadar çalışanları etkileme gücünün diğer şirketlere göre daha üstün olması değişime direncin yönetiminde başarıya ulaşmaları için bir avantaj. Diğer taraftan, aile liderleri tarafından desteklenmeyen

bir dönüşüm projesinin de etkisi sınırlı olabilir. Aile şirketlerinin bir diğer özelliği, yerel çevresiyle daha köklü ilişkiler kurması ve yüksek müşteri sadakati. Bu unsur, şirketlerin müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebilmelerini sağlarken markaya güven duyan müşterileri dönüşüme ikna ederken ellerini güçlendirecek. Deloitte Digital Türkiye Ortağı Özlem Yanmaz, "Ancak ilginç şekilde, pandemi öncesi (2019) 58 ülkeden 791 aile şirketi yöneticisiyle gerçekleştirdiğimiz Küresel Aile Şirketleri anketinde katılımcıların yalnızca yüzde 21'i müşteri sadakatini işin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağına inandıklarını belirtti. Bu durum, müşteri bağlılığının artık garanti olmadığı; dijitalleşmenin müşterinin geçişkenliğini kolaylaştırmasından dolayı şirketlerle kurduğu ilişkiyi çok hızlı şekilde değiştirdiğinin işareti olarak görülebilir" diyor.

Önceki kuşakların daha deneyimli olduğu ve yeni nesillere bilgi aktardığı dönemin tersine, dijital teknolojiler konusunda yeni jenerasyonlar diğer aile üyelerini eğitime rolünü üstlenmek durumunda. Aile büyüklerinin gençlerle ilişkisinde bu değişen rollere alışamaması bir risk doğurabilir.

Aile şirketlerinde karşılaşılabilecek bir risk olarak nepotizm, aile üyelerinde dijital dönüşüme yönelik yeterli deneyimin bulunmadığı durumlarda şirketin rakiplerinden geri kalmasına sebep olabilir. Yanmaz'a göre bu durumda, aile dışından dönüşüm elçilerinin projelere dâhil edilmesi gerekli.

Olumsuz sonuç doğuracak denemelerin ailenin refahında düşüşe sebebiyet vermesi kaygısıyla, aile şirketleri risk almaktan çekinebiliyor. Yapılan bazı araştırmalar ise aile şirketlerinin diğerlerine kıyasla inovasyonda çok daha başarılı olduğunu ortaya koyuyor. Yanmaz, bahsettiğimiz çekinceleri aşarak yenilik fırsatlarını değerlendiren aile şirketlerinin rakiplerinden çok daha çabuk ve verimli sonuçlar alabileceğini söylüyor.



ÖZLEM YANMAZ
DELOITTE DIGİTAL TÜRKİYE ORTAĞI

LİDERLERE 3 ÖNEMLİ İPUÇU

DEĞER HİKAYENİZİ İNŞA EDİN:

Mevcut teknolojilerinizin buluta taşınmasının tek başına hiçbir değeri yoktur. İşe, bu dönüşümün neyi farklı yapmanızı sağlayacağını, nasıl iş sonuçları getirebileceğini hayal ederek başlayın.

YENİ FİKİRLERİ EL ÜSTÜNDE TUTUN: Dijital,

yeni bir düşünme biçimini de gerektiriyor. Dönüşüm hedefiniz yani değer hikayenizi kerteriz alın ama bunu yaparken çevik manevralar yapmanızı sağlayacak yeni fikirlerle açık bir program yürütün.

STRATEJİK EKİPLER KURUN:

Uçtan uca dönüşüm, ekipleri uç uca ekleyerek gerçekleşmiyor. İlk günden itibaren strateji ve pazarlamadan, BT, vergi, risk ve uyum ekiplerine kadar uzanan yelpazedeki kritik paydaşlarımızla birlikte hareket edin. Bu yolculukta keşfedeceğiniz yeni fırsatlara inanamayacaksınız.

Kaynak: PWC'nin '2022 Digital IQ' raporu

ŞİRKETLER YATIRIMA ODAKLANDI

Dijital dönüşümün artık bir zorunluluk olduğunu gören şirketler sürece yatırım yapmaktan kaçınmıyor. Index Grup da bunlardan biri. Grup, dijital dönüşüm alanındaki önemli yatırımlarını 2020 öncesinde tamamladı. Özellikle son yıllarda e-mail pazarlama, dijital hukuk, dijital İK, varlık yönetimi, Türkiye genelindeki tüm bayi teşkilatıyla işlerin tamamının dijital ortamda yapılması, depolama ve dağıtım yapılarının dijitalleştirilmesi, CRM uygulamaları ve çalışanların günlük hayatını kolaylaştıran pek çok mobil uygulamaya gibi projeler pandemiden önce hayata geçirildi. Index AŞ Yönetim Kurulu Üyesi Kaan Bilecik, "Pandemi başladığında bu avantajımızı kullanarak çok hızlı bir şekilde değişime ve yeni normale adapte olabildik. Dolayısıyla dijitalleşmeye zamanında yatırım yapmanın karşılığını aldığımızı söyleyebilirim. Dijital dönüşüm bizim için sürekli devam eden bir gelişim alanı. 2022'de yapacağımız yatırımlarla dijital hedeflerimizi ve adımlarımızı daha da büyüteceğiz" diyor. Şirket, son beş yıldır yıllık bilişim teknolojileri yatırım bütçesinin minimum yüzde 30-40'lık dilimini dijital dönüşüm projelerinde kullanıyor.

Bu çalışmalar 2022'de de hızla devam ediyor. Şirket, e-ticaretteki olağanüstü gelişimi yakinen takip ediyor. Bu doğrultuda geçtiğimiz yıl lojistik kasını daha da güçlendirmek üzere bu alandaki yatırımlar artırıldı ve pazaryeri satış kanalını geliştirmek üzere adımlar



KAPAK KONUSU

2022 YILINDA ÖNE ÇIKAN 7 TREND

KOLAY VERİ PAYLAŞIMI:

Yeni teknolojiler kurumlar arasında verilerin kolaylıkla paylaşılabilir olmasını mümkün kılıyor. Böylelikle kurumlar dış kaynaklı verilerden kolaylıkla faydalanırken, kendi hassas verilerinden de daha fazla değer elde edebiliyor. Ayrıca verilerin güvenli şekilde diğerleriyle paylaşılabilirdiği bir ekosistem oluşturmak, yeni iş modellerini de mümkün kılıyor.

DİKEY BULUT SİSTEMİ:

Dijital dönüşümün ağırlık merkezi, bir organizasyonun IT ihtiyaçlarını endüstriden bağımsız karşılamaktan, her sektörün hatta alt sektörlerin stratejik ve operasyonel ihtiyaçlarını karşılamaya kaydı. Bu trend ivme kazandıkça, uygulamaları dağıtmak onları oluşturmaktan ziyade bir araya getirme süreci haline gelecek.

GENİŞ ÖLÇEKTE OTOMATİKLEŞTİRME:

Teknolojik karmaşıklıkla baş etmek için CIO'lar IT süreçlerini yeniden yapılandırıyor. Manuel yönetimden otomasyona ve self servis uygulamalara geçiş yapan kuruluşlar, karmaşık sistemleri daha etkin bir şekilde yönetebiliyor ve geliştirilmiş kullanılabilirlik ve esneklik sayesinde müşteri deneyimini iyileştiriyor.

SİBER AI / GERÇEK SAVUNMA:

5G kullanımı (global olarak) ağı bağlı cihazların sayısıyla birlikte artmakta ve uzaktan çalışma sistemi de buna paralel olarak gelişmekte. Bu durum siber saldırıları daha tehlikeli hale getirirken, Siber Yapay Zeka'nın, bu saldırılara hızlıca yanıt vermesinin yanında, önceden gelebilecek siber saldırıları da tahmin edeceği öngörülmüyor.

TEKNOLOJİ YİĞİNİN FİZİKSEL HALE GELMESİ:

Akıllı cihazların patlamasıyla IT iş kapsamı ve hacmi giderek büyüyor. CIO'lar artık akıllı fabrika ekipmanları, otomatik pişirme robotları, kontrol drone'ları, sağlık monitörleri ve birçok iş açıdan kritik öneme sahip fiziksel varlıkları nasıl dâhil edeceklerini, bunları nasıl yöneteceklerini, bakımlarını nasıl yapacaklarını ve nasıl güvence altına alacaklarını düşünmek durumundalar.

GELECEKTEN NOTLAR:

Cesur ve sofistike bir geleceğin hepimizi beklediği bilinmekte. Ancak bugünkü bakış açısına göre bu geleceğin neye benzediği veya bu gelecekte nasıl başarılı olabileceğimiz konusu henüz tam bilinmiyor. 10 yıl veya daha fazla sürede dijital ortama muhtemelen hâkim olacak üç teknolojiye bahsediliyor; kuantum, üstel zekâ ve ortam deneyimi. Kuantum, önümüzdeki on yıl içinde bilgi işlem, algılama ve iletişimi dönüştürmeye hazır olan kuantum teknolojilerini; üstel zeka, insan duygularını ve niyetini anlamayı vaat eden yeni nesil yapay zeka teknolojilerini; ortam bilişimi, teknolojiyi iş ve ev ortamlarımızda aynı anda yaygınlaştıracak teknolojiyi ifade ediyor. Bunlar hakkında önümüzdeki 5 yıl içinde daha fazla bilgi sahibi olacağız.

BLOCKCHAIN (BLOKZİNCİR):

Blockchain ve dağıtık defter teknolojileri, kurumsal sınırların da ötesinde iş yapmanın doğasını temelden değiştiriyor ve şirketlerin kimlik, veri, marka, kaynak, profesyonel sertifikalar, telif hakları ve diğer maddi ve dijital varlıkları nasıl oluşturup yöneteceklerini tasarlamalarına yardımcı oluyor.

Kaynak:

Deloitte Teknoloji Trendleri Raporu

atıldı. Şirket, hem kendi e-ticaret yapılanmasını güçlendirmek, hem de büyük e-ticaret platformlarıyla yeni iş birlikleri oluşturmak için altyapı yenileme ve online entegrasyon kabiliyetlerini geliştiren yatırımlar hayata geçirdi. Bu yıl da tüm iş ortaklarının lojistik ihtiyaçları için grup şirketi Teklos AŞ üzerinden verilen hizmetleri geliştirilmesine devam edilecek. Kaan Bilecik, "Yapay zekâ, blockchain, nesnelerin interneti, bulut bilişim, robotik teknolojiler, 5G, artırılmış ve sanal gerçeklik gibi mega trendler artık önüne

geçemeyeceğimiz bir boyutta ve buna ayak uyduramayan şirketlerin bir süre sonra oyun dışı kalacağı aşikâr. Bu yıl tüm bu alanlardaki gelişmeleri takip ederek gereken yatırımları yapacağız" diyor.

AKADEMİ KURUYOR

Norm Holding, 2000'li yılların başından itibaren dijital dönüşüm sürecini temellendirmek için ilk adımlarını attı. 2017'de ise orta ve uzun vadeli planlar doğrultusunda SAP geçişi aracılığıyla dijitalleşme



KAAN BİLECİK
 INDEX AŞ YÖNETİM KURULU ÜYESİ

altyapı çalışmaları başlatıldı. Bu karar, Norm Holding'in veri odaklı kuruma dönüşmesi hedefinde önemli dönüm noktalarından biri oldu. Toplamda altı alt projeden ve proje yöneticisinden oluşan bu program, bir yazılım uygulamasından ziyade kültürel bir değişim programı oldu. Ticari ve operasyonel süreçleri ile birlikte, Norm Holding'in tüm bağlı şirketlerinin eş zamanlı olarak SAP entegrasyonunu da tamamlandı. Norm Holding CEO'su Nedim Uysal, "2019 ortasında ilk dijital çalışma arkadaşımız Normie, Norm Holding ailesine katıldı. Tekrarlı katma değeri düşük ya da hata riski bulunan süreçlerimizi güvenilir dijital çalışma arkadaşımız Normie'ye devrettik, Türkiye'de RPA'ı kullanan ilk 10 kurumdan biri olduk" diyor.

Tüm seviyelerde hizalanmak ve dijitalleşme stratejisini içselleştirmek için hem yönetsel hem operasyonel düzeyde Dijital Dönüşüm Komiteleri kuran Norm Holding, gelişmek ve dijital yatırımlar yapmak istenilen odak noktalarını belirliyor ve bu alanlarda projeler geliştiriyor. Önümüzdeki dönemde ise süreç şeffaflığı, büyük veri, bulut teknolojileri, siber güvenlik, kurumsal hafıza ve verilerin kurum içi herkes tarafından ulaşılabilir hale gelmesi gibi konularda dijital dönüşüm çalışmaları devam edecek. IOT ve sahadan veri toplama projeleri 2022 yılında şirketin odaklanacağı konuların başında bulunuyor. Uysal, "Bununla birlikte tüm seviyelerde dijital çalışma arkadaşımız Normie'nin kodlamasının iş birimleri düzeyinde yapılabilmesi için Dijital Dönüşüm Akademisi bünyesinde eğitimlerimizi başlatacağız" diye konuşuyor.

Ayrıca verilerin kurum içi herkes tarafından ulaşılabilir hale gelmesi adına Dijital Akademi'nin ikinci önemli misyonu olan raporlama ve analitik araçların tüm seviyelerdeki mühendisler tarafından kullanılabilir ve tasarlanabilir hale getirilmesi üzerine

çalışmalar gerçekleştirilecek. Bir diğer önemli odak noktası da üretim alanlarında kullanılan dijital fabrika projesini yaygınlaştırmak olacak. Buna ek olarak, sahadan veri toplama ve veri analitiği yatırımının da tüm şirketler de yaygınlaştırılması hedefleniyor. Uysal, bu yıl başlıca projeleri şirket genelinde dijital okuryazarlığı arttırmak, veriden değer yaratmak ve çalışma arkadaşlarının dijital alanda geliştireceği proje fikirlerini teşvik etmek olarak özetliyor.

YAPAY ZEKA KULLANIYOR

2000 yılından bu yana dijital dönüşüm projeleri hayata geçiren Sun Tekstil, son dönemde de yapay zeka destekli kalite kontrol görüntü işleme metodolojileri ve yapay zeka destekli grafik tasarım uygulamaları üzerinde çalışıyor. Yıllardır şirket içinde 'süreç iyileştirme ekibi' tarafından belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda, yazılım ekipleri şirkete özgün yazılımlar geliştiriyor. Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Elvan Ünlütürk, "Bir üretim şirketi olmalarından dolayı insan odaklı çalışmalar da dijitalleşmeyi sadece otomasyon için değil, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve performansın artırılması yönünde de süreçlerimize dahil ediyoruz" diyor. Dijitalleşme projelerine son beş yılda, 10 milyon doların üzerinde yatırım yapıldı. Tasarım süreçlerinde E-Shot 360, DigiEye, ve Browzwear gibi görüntüleme ve üç boyutlu tasarım programlarından faydalanılıyor. Aynı zamanda şirkette geliştirilen; özgün yazılım projeleri, SAP entegrasyonu, robotik süreç otomasyonu, yapay zekalı kumaş kalite kontrol görüntü işleme sistemi, akıllı saatlerle anlık üretim takibi ve daha birçok dijital teknoloji sayesinde tekstil sektöründe öncü bir rol üstleniyor.

2022 yılında şirketin önemli gündem maddeleri arasında; veri güvenliği, iş sürekliliği ve uzaktan erişim yeteneklerinin ve güvenliğinin artırılması yer alıyor.



NEDİM UYSAL
 NORM HOLDİNG CEO'SU



KAPAK KONUSU



ELVAN ÜNLÜTÜRK
 SUN TEKSTİL YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Elvan Ünlütürk, dijitalleşmenin tüm üretim süreçlerinde yönetim aşamasında izlenebilirlik ve şeffaflık getirdiği için, bir aile şirketi olarak kurumsallaşma süreçlerine büyük katkı sağladığını söylüyor. Özellikle SAP'nin avantajlarından biri olan anlık güncel finansal raporlama, kurumsal yönetim yaklaşımı şirketin elini ciddi ölçüde kuvvetlendirdi. Ünlütürk, yıllardır üzerinde çalışıp kurdukları dijitalleşme süreçleri olmadan, değişken ekonomik koşullara uyum sağlamanın çok zor olacağını vurguluyor.

MAYASINDA AR-GE VAR

Arnica'nın dijitalleşmeye yönelik çalışmaları markanın mayasını oluşturan Senur A.Ş.'nin 1990'lı yıllarda attığı adımlarla şekillendi. Hasan Akın tarafından kurulan Senur A.Ş., küçük elektrikli ev aletleri sektöründe 'ilklerin öncüsü' olarak biliniyor. Arnica Yönetim Kurulu Başkanı Senur Akın Biçer, "Bu başarıyı bize getiren AR-GE'ye verdiğimiz önem oldu. Dijitalleşme sürecimiz de AR-GE yaklaşımımızla kol kola ilerledi. 1990'ların başında kendi yazdığımız yazılımla, üretim sürecinde kullandığımız makinelerin verimliliğini ölçüyorduk. Ben de bu verimlilik ölçme işinde görev yapıyordum. Ardından, Türk mühendislerle bize daha uygun yeni bir yazılım geliştirdik. 1996'da depo yönetimini, makine verimliliğini, ürün ve üretim takibini yazılımla denetlemeye başladık" diyor. Şirket, insan ile iş birliği halinde çalışan robotların üretim sürecine dahil olmasıyla dijitalleşmeden dijital dönüşüm evresine geçmiş oldu. Öyle ki kolaboratif robot olarak tanımlanan bu robotlar, hiçbir güvenlik bariyerine ihtiyaç duymadan insanla yan yana çalışabiliyor. En ufak bir temasta çalışmayı durduruyor. Bu robotlardan toplam beş adet alan şirket, ayrıca üç boyutlu (3D) kameralar da alıyor.

Senur Akın Biçer, yapılan yatırımlarla otomatik depo ile prototip insansız üretim çalışması yapacaklarını söylüyor. 2022 yılında ise şirketin gündeminde demo üretim çalışması var. Enjeksiyon makinesi, enjeksiyon için robot, akıllı konveyör sistemleri, kolaboratif robot, 3D kamera, inspection kamera, AGV (automated guided vehicle-otonom mobil robot) ve otomatik depo ile prototip olarak insansız üretim çalışması yapılacak.

Dijital dönüşümle ilgili projeler arasında; makinelere gelen bilgiler, üretim parametreleri, tedarik ve satış işlemleri, internet istatistikleri, sosyal medya mecraları gibi birçok alandan gelen verileri değerlendirmek için büyük veri projelerinin kullanımı da yer alıyor. Senur Akın Biçer, "Ayrıca üretim süreçlerinin izlenmesi ve kontrolü, lojistik ve enerji kullanımı alanlarında da nesnelerin interneti uygulamalarından yararlanıyoruz. Ayrıca siber güvenlik teknolojilerine de önem veriyoruz" diye konuşuyor.

İKİ AR-GE MERKEZİ VAR

Arzum, dijital dönüşüm yatırımları ile gerek yurtiçi gerek yurt dışında taleplere anında ve interaktif şekilde cevap vererek müşteri deneyimini en üst seviyeye ulaştırmayı hedefliyor. Bu süreçte birlikte müşterilere hizmet alanında farklı bir kanal yaratarak fayda sağlayan şirket, e-global adı verilen proje ile hedef ülkelerdeki online pazar yerlerinde kendi hesaplarını yönetiyor. Sipariş ve içerik yönetimi birçok farklı hesap için manuel yapılamayacak kadar zor. Bu sebeple şirket, bilişim teknolojilerini pazar yerlerinin entegrasyonu için kullanıyor ve otomatik takip sağlıyor. Ayrıca ihracat distribütörler için geliştirilen portalın da çok yakında devreye alınması planlanıyor.

Coşkunöz Holding, otomotiv ve savunma/havacılık alanında 80, bilişim alanında ise 30 olmak üzere



SENUR AKIN BİÇER
 ARNICA YÖNETİM KURULU BAŞKANI