



İK

Her şirkete lazım bir

CDO



Dijitalleşmenin önemini giderek artırması İK tarafında da etkisini gösteriyor. Günümüzde Chief Digital Officer (CDO) unvanına sahip yöneticiler görmeye başladık. CDO'ya Türkçe karşılık olarak "Dijital Dönüşüm Direktörü" unvanı öneriliyor. Yazımızda bu değişimi ele aldık

H. Kerem FİNDİK

Önce eldeki verilere kısaca bakalım: Singularity University Yönetim Kurulu Başkanı Peter Diamandis'in "The World in 2025: 8 Predictions for the Next 10 Years" başlığı altında Singularity Hub'da 11 Mayıs'ta sekiz konu başlığını kapsayan bir tahminler listesi paylaştı. Diamandis'in tahminlerine göre, 2025 yılında 100 milyar cihaz birbirine bağlanacak. Bu da, hayal gücümüzün ötesinde trilyon adetlik sensör ekonomisinin yürüttüğü bir veri devriminin habercisi olacak. Diğer bir istatistik de, üretilen verilere ilişkin: İsmail, Salim, Michael Malone ve arkadaşlarının kaleme aldığı "Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and

Cheaper Than Yours (And What To Do About It)" isimli kitapta son iki yılda insanlık tarihinin başlangıcından bu yana 9 kat daha fazla veri üretildiği aktarılıyor. Tabii, insan kaynakları disiplini de bu gelişmelerden istisna edemeyiz. Peter Diamandis ve Steven Kotler'in yazdıkları "Abundance: The Future Is Better Than You Think" adlı eserde önümüzdeki 7 yılında 1 milyar dijital yerli iş hayatına gireceği ifade ediliyor.

Elbette, verileri artırmak mümkün. Bu veriler dahi kurumların dijital geçişini yoğunlaştırmalarını ve bu alandaki becerilerini artırmaları gerektiğini ortaya koyuyor. Bu beceriler sadece kullanıcıların ne yapması gerektiğiyle sınırlı kalmamalı. Bununla birlikte tasarım için yeni çözümlerin tanımlanması

ve bu çözümlerin öne alınması gibi noktaları da içine almalı. Bu nedenle de hızla değişen tüketici talepleri ile dijital yapılan yatırımlar, firmaların yönetim kadrolarında yeni bir pozisyon gündeme geldi: Chief Digital Officer (CDO). Peki, nedir bu CDO?

CDO Turkey Platformu Kurucusu Bülent Kutlu'nun verdiği bilgiye göre, CDO, şirketlerin dijital stratejilerinin oluşturulmasından ve uygulanmasından kısaca tüm dijital çalışmalarından sorumlu kişi olarak tanımlanıyor. CDO, bilişim teknolojileri, satış, pazarlama, strateji ve iş geliştirme, finans alanlarının hepsinde deneyim kazanmış, yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürlere bağlı çalışan üst düzey yöneticiler.

CDO'nun görev tanımı

- Şirket dijital haritasının çıkarılması
- Şirket dijital stratejisinin oluşturulması / revize edilmesi
- Entegrasyon ve bulut bilişim stratejisinin belirlenmesi / revize edilmesi
- Genel strateji ve iş geliştirme için bilgi toplama ve destek sistemlerinin kurulması
- İş zekası ve karar destek sistemlerinin kurulması / geliştirilmesi
- Dijital pazarlama aktivitelerinin merkezileştirilmesi ve geliştirilmesi
- Büyük veri, veri madenciliği ve çapraz satış sistemlerinin kurulması
- Müşteri ilişkileri ve müşteri deneyimi altyapısının geliştirilmesi
- CDO'ya bağlı ekiplerin şirket bünyesinde oluşturulması, varsa yeniden organize edilmesi

CDO



yetenek haritası araştırması

CDO Club, CDO ve veri yöneticilerinin bir araya geldiği dünyadaki en büyük oluşum. Dünyadaki CDO'ların yüzde 65'i CDO Club'a üye. Bu oluşum, küresel ölçekte CDO'ların profilini çıkardığı bir araştırma yayımladı. Araştırmanın öne çıkan noktaları paylaşıyoruz



CDO Club Kurucusu David Mathison, 2013 yılını kapsayan bir yetenek haritası araştırması yayımladı. David Mathison'ın kaleme aldığı rapora göre, dünyada ilk CDO ataması 2005 yılında yapıldı. İlk CDO olarak Jason Hirschhorn MTV tarafından görevlendirilirken ikinci CDO ise 2006'da NBC'nin işe aldığı George Kliavkoff oldu. David Mathison'un araştırmasında şu an dünyada kaç kişinin CDO pozisyonunda çalıştığı bilgisine de yer veriliyor. Buna göre, 2013 itibarıyla dünyada 488 kişi bu konumda görevli. 2014 sonu tahmini ise bu sayının ikiye katlanarak bine ulaştığı yönünde.

CDO'nun yıllık kazancı 700 bin dolara kadar çıkabiliyor

Çalışmada CDO'ların yıllık ortalama kazançları da aktarılıyor. Bir CDO'nun yılda 250-500 bin dolar kazandığı tahmin edilirken, bu rakamın sektör, kurum, bölge ve deneyime bağlı şekilde 700 bin dolara kadar çıkabiliyor. Raporunda ilk

CDO'ların 2005'ten itibaren medya sektöründe çıktığı aktarılıyor ve 2008-2011 yılları arasında reklamcılık sektöründe patlama yaptığı belirtiliyor. Bugün ise CDO'ların yüzde 40'ı reklamcılık ve yüzde 15'i medyada çalışıyor. CDO'ları yüzde 9'luk bir oranda STK'larda da görmek mümkün. Bununla birlikte perakende, PR, hazır giyim, spor, finansal hizmetler ve tıp gibi farklı endüstri kollarında da CDO pozisyonunda çalışanlar mevcut.

CDO'ların deneyimi 0-5 yıl arası

CDO'ların deneyim düzeyine bakıldığında yüzde 93'lük kesimin 0-5 yıl arasında bu görevde çalıştığı ortaya çıkıyor. Sadece yüzde 7'lik bir bölüm, 7 yıl ve üzeri bir dönemde bir pozisyonda çalıştıklarını aktarıyor. CDO olarak çalışanların cinsiyet dağılımı ele alındığında ise yüzde 80 erkek ve yüzde 20 kadın şeklinde bir tabloyla karşılaşılıyor. CDO'ların eğitim durumlarında yüzde 54 ile lisans seviyesi ilk sırada geliyor. Yüzde 26 ile işletme yüksek lisansı ve yüzde 9

ile doktora seviyesi eğitim ikinci ve üçüncü sırada yer alıyor.

Araştırmada CDO'ların yaşadıkları bölgeler ele alındığında şu tabloyu görüyoruz: CDO'ların yüzde 88'i Kuzey Amerika'da yaşarken, yüzde 7'si Avrupa'da görevli. Diğer bölgeler ve oranlar da, yüzde 4 Asya ve yüzde 1 Ortadoğu ve Afrika. Raporunda Ocak 2013'ten bu yana Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hollanda, İtalya, Sırbistan, İspanya, İsveç, İsviçre ve İngiltere'de 75'ten fazla CDO'nun göreve başladığı bilgisine de yer veriliyor.

CDO'ların görev aldığı kurum büyüklüklerinde yüzde 29 ile 200'den az çalışanı olan kurumlar öne çıkıyor. 200-1000 çalışanı olan kurumlar yüzde 24 ile ikinci olurken 10 binden fazla çalışana sahip kurumlarda yüzde 23 ile üçüncü sırada bulunuyor. Yüzde 16 ile 1.000-5.000 arası çalışanlar dördüncü ve 5.000 - 10.000 arası ise yüzde 7 ile beşinci şekilde sıralanıyor.



İK

Yeni CDO'nun 90 günlük eylem planı

Göreve yeni gelen bir CDO'yu ilk 90 gün içinde neler bekliyor? Kısa bir eylem planı ile CDO'nun neler yapması gerektiğini sıraladık

İlk 30 gün:

Vizyon oluşturun

- Öncelikle katkıda bulunacak paydaşların iş amaç ve hedeflerini anlayın
- Mevcut dijital becerilerin kurum içinde nerede yer aldığını ortaya çıkarın
- Kurumsal öncelikleri açık şekilde belirleyin (Örneğin, maliyetleri düşürmek, müşteri deneyimini iyileştirmek ve markayı ileri götürmek gibi)
- Dijital vizyon için bir hipotez geliştirin

İkinci 30 gün: Yeni CDO'nun yapması gerekenler

- Dijital kaynakların sahip olduğu becerileri değerlendirmek
- Kurumun dijital

olgunluğunu mobil, sosyal medya, teknoloji, müşteri analitiği ve iş süreçleri bağlamında derinlemesine anlamak

- Yeni operasyon modelinin yapısını kurmak için şunları yapın:

- Bir imparatorluk inşa edin
- Çekirdek bir grup kurun ve stratejik kaynak sunun
- Kurumdakileri motive edecek yeni bir iletişim planı hazırlayın

Üçüncü 30 gün:

Programa kilitlenin ve yönetin

- Onaylanmış dijital projelerin portföyünü oluşturun ve kurum içinde dağıtımına başlayın
- Yeni operasyon modeline uyum için tam hız geçiş programı hazırlayın
- 12-24 ay arası dönem için

fonu sağlama alın

- Planın iletişimi yaparak yayılmasını sağlayın

Şirketin dijital haritası nasıl çıkartılır?

Bir CDO'nun en önemli görevlerinden biri, görev yaptığı kurumun dijital haritasını çıkarmaktır. Bunu yapabilmek için ise aşağıdaki şekilde bir yol izlemesi gerekiyor:

Şirket dijital stratejisinin oluşturulmasından önce uygulanması gereken bir süreç ve üç üç aşamada tamamlanıyor. Şirket içerisinde dijital haritanın çıkarılması ile ilgili bir çalışan görevlendirilir ve çalışanın yer aldığı ve toplamda beş iş günü sürecek olan toplantılar birim yöneticileriyle (finans, bilgi teknolojileri, pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, iş geliştirme ve CRM birim yöneticileri, bilgi güvenliği yetkilisi, kreatif ajans yetkilisi, medya planlama yetkilisi ve dijital ajans yetkilisi) birlikte gerçekleştiriliyor. Toplantıların bitmesiyle birlikte görevlendirilen çalışan üzerinden

eksik kalmış, mutabakata varılmamış ya da düzeltilecek konular ile ilgili e-posta ortamında soru - cevap şeklinde ortalama yedi iş günü sürecek ikinci aşamaya geçiliyor. Bunun ardından şirket ve bağlı şirketlerini kapsayan dijital harita raporu hazırlanıyor. Ayrıntılı rapor ve yönetici özet raporu olarak iki ayrı rapor paylaşılıyor.

Dijital haritanın çıkarılmasının ardından dijital stratejinin oluşturulması ya da revize edilmesi aşaması başlıyor. Dijital strateji raporu bütçe ve organizasyon yapısı da dahil olmak üzere CDO tarafından yönetim kurulu başkanı ya da genel müdüre sunuluyor. İlk sunumdan sonra gerekli revizeler yapılıyor ve yeniden onaya gönderiliyor. Onayın gerçekleşmesinin ardından ilgili birimlerle ve bağlı şirketlerle ilgili bilgilendirme toplantıları yapılıyor. Böylece kurum bünyesinde ve bağlı şirketlerinde dijital strateji raporu yayımlanmış oluyor.

CDO'ları geleceğin CEO'ları olarak görüyoruz

CDO Turkey Kurucusu Bülent Kutlu, CDO'ların ne iş yaptığını, hangi özelliklere sahip olması gerektiğini ve CDO'nun CIO'dan farklarını değerlendirdi

CDO nedir ve tam olarak ne iş yapar?

Chief Digital Officer'ları (CDO), şirketlerin dijital stratejilerinin oluşturulmasından ve uygulanmasından kısaca tüm dijital aktivitelerinden sorumlu; bilişim teknolojileri, satış, pazarlama, strateji ve iş geliştirme, finans alanlarının hepsinde deneyim kazanmış, yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürlere bağlı çalışan üst düzey yöneticiler kabul ediyoruz. CDO, öncelikle şirketin uçtan uca dijital haritasını çıkarır. Kurumsal seviyedeki stratejiye destek sağlayacak dijital stratejiyi oluşturur ve dijital stratejinin şirket içerisinde uygulanmasını sağlar. Dijital fikirler bulur ve şirket stratejisi doğrultusunda bu fikirleri teknolojinin yardımıyla hayata geçirir.

CDO'nun CIO'dan farkı nedir? İkiisi

beraber mi çalışır ya da çalışmaz mıdır?

CIO özelinde soruyu yanıtlayacak olursak şunu söyleyebiliriz: CIO'lar genel anlamda diğer iş birimlerinden gelen talepleri karşılamak için destek fonksiyonu görevini ifa ediyor. Yeni bir iş oluşturmaktan öte, var olan talepleri teknoloji ortamında gerçekleştirmeye gayret ederler. CDO için durum farklıdır. Bir CDO şirket genel stratejisine uygun olarak tamamiyle kendisinden kaynaklı bir iş modeli ya da proje ortaya koyabilir ve gerçekleştirmek için de teknolojiden faydalanır. Bazen bu projeler verimlilik odaklı, bazen ciroyu artırma odaklı, bazen de kampanya yönetimi odaklı olabilir. Bir CDO, iş biriminin yanı sıra, destek birimi gibi de davranır.

Bu açıdan bakıldığında CDO doğal olarak fikirlerini hayata geçirmek için CIO'lar ile çalışmalı. Hatta, biraz daha ileri gidersek CIO'lardaki bazı

roller CDO'lara aktarılmalı. Bu nedenle bazı şirketlerde CIO'lardan CDO'lara doğru bir dönüşüm olacağını öngörüyoruz. Kısa ve orta vadede CIO pozisyonu, CDO pozisyonuyla yer değiştirecek. Bununla birlikte şirketlerde CIO yerine, Chief Technology Officer (CTO) pozisyonu yerini alacak ve sabitlenecek.

Türkiye'de CDO pozisyonunda yönetici bulunuyor mu? Ya da bu pozisyona en yakın unvanlar hangileridir?

Türkiye'de CDO pozisyonunda olup, CDO olarak tanımlanmayan birçok yönetici var. Bununla birlikte CDO isimlendirmesini yapan firma sayısı dünyaya göre kıyaslandığında az ve az sayıda olsa da CDO / Dijital Dönüşüm Direktörü atamaları yapılmaya başlandı.

Türkiye'de kullanılan ve CDO olarak kullanılan tanımlamalar genelde şu şekilde:

Dijital Dönüşüm Direktörü
Dijital Stratejist
Dijital Aktiviteler Direktörü
Dijitalleşmeden Sorumlu Direktör
Dijital Bankacılık Direktörü
Telekom Dijital Direktörü
Dijital Pazarlama Direktörü

CDO Turkey platformu olarak 14 Mayıs'ta Radisson BLU otelde düzenlenen ve 50 kişilik üst düzey katılımla yaptığımız toplantıda, CDO teriminin Türkçe karşılığı olarak Dijital Dönüşüm Direktörü ifadesinin kullanıl-

ması uygun bulundu.

CDO hangi özelliklere sahip olmalı?

Biz CDO'ları şirketlerin çok yakın gelecekteki CEO'ları olarak görüyoruz. Doğal olarak bir CDO daha önce belirttiğimiz gibi bilişim teknolojileri, satış, pazarlama, strateji ve iş geliştirme, finans alanlarının hepsinde deneyim kazanmış bir kişi olmalıdır. Bu nedenle hangi yaşta olduğundan ziyade yaşadığı tecrübelerle bakmak daha doğru olacaktır. Her bir sektör için CDO profili elbette ki farklılık gösterecek. Yukarıda bahsettiğim özelliklerin tümüne sahip olmak erken yaşlarda elde edilebilecek tecrübelerle birlikte şu an itibarıyla genel olarak bir CDO'nun 40 ila 55 yaş aralığında olması muhtemeldir. Önümüzdeki 5 ila 10 yıllık süreçte bu yaş aralığı 35 ila 50'ye düşebilir. CDO aynı zamanda güzel konuşabilmeli ve inandığı fikirler konusunda tutkulu olmalı. İkna edici olmalı. Sosyal ilişkilerini iyi düzeyde tutmasını bilmeli. Sabit fikirli olmamalı ve dijital dönüşümün parçası olarak kendi fikirlerini de dönüştürebilmeli. Her konuyu bilmesi mümkün olmayacağından kendisini destekleyecek ekipleri oluşturmalı ve yönetmeli.