



DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE YAŞANAN PROBLEMLER ÇALIŞTAY SONUÇ RAPORU

BiTekDer
Bilgi Teknolojileri Derneği



Çalıştay Yöneticileri:

Tuncay Işık / BiTekDer / Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Başak Berk / BiTekDer / Yönetim Kurulu Üyesi

Raporlama:.....

Çalıştaya Davet Edilen Katılımcılar

Ahmet Duru / Toyota Tsusho Europe / SA ERP Grup Lideri

Ahmet Sedat Yolbol / Bizdata Bilişim Yazılım / Proje Yöneticisi

Bahadır Savacı / İskefe Holding / Bilgi Sistemleri Yöneticisi

Baran Korukluoğlu / Netaş / Yön. Hiz. ve Siber Güv. Hizmetleri Direktörü

Berfin Seydan / Referans Arge Pro.Yön.Dan / Dijital Dönüşüm Stratejisti

Burak Bektaş / H&M / BT İş Geliştirme Yöneticisi

Burak Zobi / Vanderlande / Süreç Geliştirme Müdürü

İsmail Hakkı Şahin / Tum İçtur Yönetim / BT Müdürü

Kerem İlker Şenay / İstanbul Ticaret Odası / Sistem ve Network Bir. Yön.

Kerim Cantürk / Defacto / Dijital İnovasyon Mimarı

Dr. Mehtap Battal / Digital Group Partners / Kurucu Ortak- BAU Öğr. Gör.

Mert Çelen / Monotis Yazılım Danışmanlık / SAP Çöz. Mim. Kurucu Ortak

Dr. Murat Levent Demircan / Galatasaray Üniversitesi / Öğretim Üyesi

Mustafa Ulus / Fibabanka / Ar-Ge ve İnovasyon Ofisi Birim Yöneticisi

Rüştü Arseven / TÜBİDER Bilişim Sektör Derneği / Başkan

Şeyma Soukbaş / İstanbul Ticaret Odası / Yazılım Birimi - Uzman

Turgut Çilingir / ICS Teknoloji / CTO

Volkan Türkyılmaz / NK Teknoloji Çözümleri / Kurucu Ortak

Dr. Yenal Arslan / Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

YÖNETİCİ ÖZETİ:

Dijital Dönüşümde Karşılaşılan Problemler Çalıştay raporumuzda, BiTekDer'in bilişim profesyonellerinden aldığı geri bildirimlerle başlattığımız tüm çalıştayların bilgilerini vererek, aslında tüm problemlerin birçok ortak noktada birbirleriyle benzer olduğunu göstermeyi amaçladık.

Dijital Dönüşümde Türkiye'nin mevcut durumu tanımlarken yapılan her raporun hazırlayan veya hazırlatan kurumun bakış açısıyla ve genelde kısıtlı verilerle hazırlandığını ama her durumda Türkiye'nin dijital dönüşüm yolculuğunun hala çok başında olduğunu, ülke olarak yapacak çok işimizin olduğunu gördük.

Çalıştay araştırma konularımızın detaylı olarak incelenmesinde katılımcılarımızın Üniversitelerden, Dijital Dönüşüm danışmanı hizmeti alan işletmelerden, danışmanlık hizmeti veren işletmelerden ve sektör STK'larından oluşmasının işimizi kolaylaştırdığını söylemeliyiz. Böylelikle problemlere aynı anda birçok açıdan bakabildik. Üzerinde en çok konuştuğumuz konu dijital dönüşüm'ün tanımı idi. Burada da tek bir tanım yapmak yerine bilimsel çalışmalarda en çok atıf yapılan makalelerdeki tanımları ve katılımcılarımızın sunduklarını rapora koymayı uygun bulduk.

Problemleri önce genel problemler ve bu çalıştayın asıl konusu olan Bilişim Profesyonellerine dair problemler olarak ikiye, daha sonra hizmet alan işletmelerde çalışanlar ve danışman firmalarda çalışanlar olarak tekrar ikiye

ayırdık. Buna göre Dijital Dönüşüm sürecinde hizmet alan firmalarda çalışanların problemlerinin;

- Liderlik eksikliği,
- Organizasyondaki hatalar ve eksiklikler,
- Başarı ölçümünün eksikliği,
- Güven eksikliği,
- Stratejik plan eksikliği,
- Silolaşma ve proje enflasyonu,
- Kültürel değişimin sağlanamaması,
- Yetersiz danışmanlık hizmetleri olduğunu, danışman firmalarda çalışan bilişim profesyonellerinin problemlerinin ise
- Yetersiz bilişim ve insan kaynağı,
- Startejik plan eksikliği,
- Standart çerçevelerin (framework) olmaması,
- Emsal projelerin yapılmamış olması,
- Program odaklı bakış açısının olmaması,
- Rekabette öne çıkmak için yapılan eksik çalışmalar,
- Eğitim eksikliği,
- Yetersiz Danışmanlık,
- Mentor (Yönder) Eksikliği,
- Güven Eksikliği olduğunu tespit ettik.

Bilişim profesyonellerini direkt olarak ilgilendirmese de dolaylı olarak ilgilendiren genel problemleri de bir başlık altında topladık.

Bu tespitlerden sonra yaptığımız değerlendirmelere göre konunun paydaşı olan Üniversiteler, Sanayi ve Ticaret Odaları, Bilişim STK'ları, Bilişim Basını, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, Kamu, FİRMA'lar, DANIŞMAN firmalar ve danışmanlar tarafından hayata geçirilmesi gerektiğine inandığımız çözüm önerilerimizi sunduk.

Çalıştay sonucunda, katılımcılar olarak bize düşen görev, bundan sonraki adımda tüm paydaşların temsil edildiği bir dijital dönüşüm platformu kurulmasıyla ilgili olarak önderlik edecek arkadaşlarımıza destek vermemiz gerektiğidir.

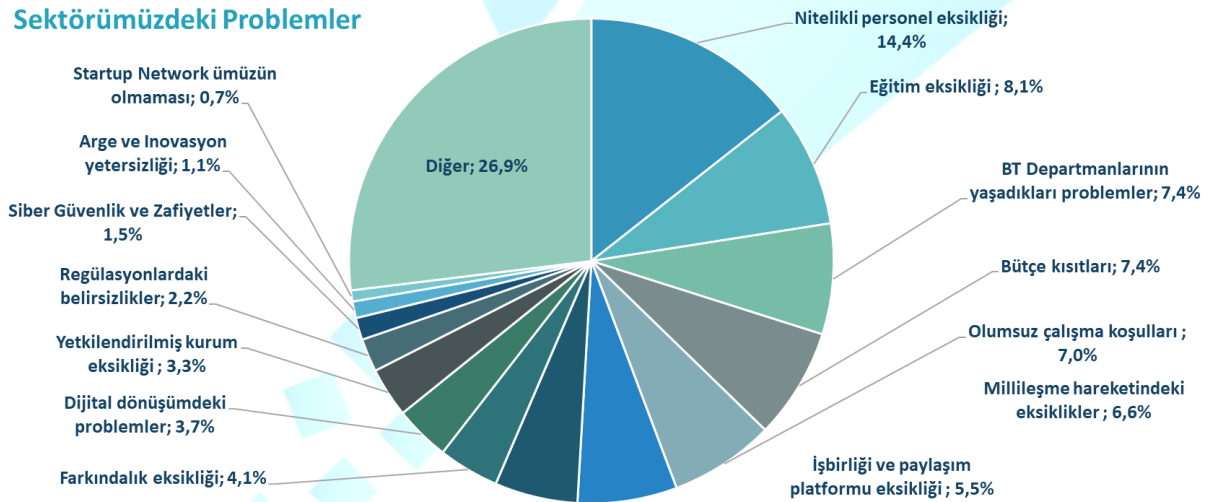
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DERNEĞİ / BİTEKDER

BiTekDer, üyeleri olan Bilişim Teknolojileri çalışanı, Kamu Bilişim Teknolojileri görevlileri, Bilişim Sektörü Eğitimcileri, Bilişim Medyası ve Halkla İlişkiler şirketleri çalışanları ve ezcümle Bilişime dokunan tüm paydaşlarına destek vermek, karşılıklı yardımlaşma ve bilgi paylaşmayı sağlamak, üyelerinin sektör menfaatlerini korumak ve savunmak amacı ile kurulmuştur. Faaliyetlerinde kamu yararına olma önceliği vardır. Bir sivil toplum kuruluşu olarak, Anayasa'mızda tarifini bulan Cumhuriyetimizin çağdaş, Atatürkçü, laik ve demokratik temel ilkeleri doğrultusunda ve bilimsel düşünce sistemi esasları dahilinde kamuoyuna görüş bildirir.

ÇALIŞTAYLAR :

BiTekDer olarak 8 Eylül 2020 tarihinde kuruluş işlemlerinin tamamlanmasının ardından kurucu yönetim kurulunun kararı ile ilk önce bilişim profesyonellerinin bakış açısından sektör problemlerini tespit etmeyi hedefledik ve bunun için üyelerimize 'sektörümüzdeki çalışanların en önemli üç problemi nedir?' sorusunu yönelterek bir anket çalışması gerçekleştirdik. Burada hedefimiz, en çok belirtilen sektör problemlerini belirleyerek her probleme gönüllü bir YK üyesini atamak ve YK üyesinin liderliğinde yapılacak çalıştaylarla bu problemlere çözümler aramaktı. Gelen cevaplar düzenlendiğinde, sektör çalışanlarına dair irili ufaklı 271 adet problemin dile getirildiği gördük.

Sektörümüzdeki Problemler



Bu problemlerden en fazla tekrarlananları 10 ana grup altında topladık.

- Nitelikli Personel Eksikliği,
- Eğitim Eksikliği,
- Bütçe Kısıtları,
- Millileşme Hareketindeki Eksiklikler,
- Olumsuz Çalışma Koşulları,
- İş Birliği ve Paylaşım Platformu Eksikliği,
- Dijital Dönüşümde Karşılaşılan Problemler,
- Farkındalık Eksikliği,
- Regülasyonlardaki Zorluklar ve Yetkilendirilmiş Kurum Eksikliği,
- Siber Güvenlik.

DİJİTAL DÖNÜŞÜMDEKİ PROBLEMLER ÇALIŞTAYI:

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Tuncay Işık ve Yönetim Kurulu Üyesi Başak Berk tarafından düzenlenen Dijital Dönüşümdeki Problemler Çalıştayı, aşağıda isimleri bulunan BiTekDer üyeleri, üye adayları, üniversitelerden değerli hocalarımız ve her zaman yakın iş birliği içinde olacağımız diğer Bilişim Derneklerinin üyelerinin katılımlarıyla 23-30 Ocak, 6-13-28 Şubat 2021 ve 3-14 Mart tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalıştayı amacı; BiTekDer üyelerinin veya üye adayı bilişim profesyonellerinin dijital dönüşüm projelerinde FİRMA çalışanı veya DANIŞMAN olarak karşılaştıklarını problemleri tespit ederek, bunlara dair farkındalık yaratmak ve çözüm önerileri oluşturmaktır. Dijital dönüşümle ilgili tüm problemlerin tespit edilmesinin ve hepsine çözüm önermemizin sadece bir çalıştayla olmayacağını bilincindeyiz. Bu çalışmamızın kayda geçirilen bir başlangıç olmasını ve farkındalık yaratmasını istiyoruz.

1) MEVCUT DURUMUN TANIMI

IDC'nin 2018'de hazırladığı Dijital Dönüşümün temel teknolojilerinden biri olan nesnelerin interneti yatırım raporunda 2021 itibarı ile dünya üzerindeki yatırımların 11 trilyon dolara ulaşacağı tahmini yapılmıştır.

Gartner tarafından 2016 yılında hazırlanan raporda da 2020'de birbirine bağlı cihazların sayısının 20.4 milyara çıkacağı, Endüstri 4.0 teknolojileri ile özellikle lojistik operasyonunda kullanılan araçlardan alınacak verilerin optimizasyonunun operasyonda yaratacağı iyileştirmelerden beklenen ekonomik katkının 2025 itibarı ile yılda 740 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir.

Accenture'ın Dünya Ekonomik Forumu için hazırladığı raporda ise, 2030 itibarı ile tüm sektörlerde yaratacağı ekonomik değer 14 trilyon dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Dünya çapındaki dijital dönüşüm pazarının, müşteri deneyimi, pazara yeni ürün sunma süresi, ürün kalitesi ve operasyonda önemli faydalar sağlaması beklentisiyle, 1,2 trilyon dolar olan mevcut büyüklüğünden, 2022 yılına kadar yıllık %20 büyüyerek 2 trilyon dolara çıkacağı düşünülüyor.

Sektör derneklerimizden TÜBİSAD tarafından hazırlanan "Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi 2020 raporu", T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Kalkınma Ajansının destekleriyle Boğaziçi Üniversitesi Endüstri 4.0 Platformu tarafından hazırlanan "Türkiye'de Dijital Dönüşüm Değerlendirme Aracı (D3A) 2019 - 2020 Sonuç Raporu" ve TÜSİAD tarafından düzenlenen "Dijital Türkiye Konferansı" gibi platformlarda yer sonuçları, Türkiye'nin dijital dönüşüm yolunun henüz başında yer aldığı ve yapılması gerekenler ivedilikle yapılmazsa 2030 yılına kadar, hemen her büyüklükteki işletmelerin ama özellikle KOBİ'lerin dijital ekonomiye geçişle birlikte geleneksel iş yapış modellerinin yok olmasıyla beraber varlıklarına devam edemeyecekleri yönündedir.

TÜBİSAD tarafından hazırlatılan ankete göre Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi, 2019 yılında 5 üzerinden 2,94 olarak hesaplanmışken aynı değer 2020 yılında 3,06 olmuştur. Bir yılda %4 gibi bir artış gözlemlenmiş olsa da bu artış hızının yetmeyeceği de aşikardır. TÜBİSAD Bilgi ve İletişim Sektörü Gelişmeleri Değerlendirme Anketi, 2019 yılında 66, 2020 yılında ise toplam 111 yöneticinin görüşlerini içermektedir, dolayısıyla anket sonuçlarını değerlendirirken buna dikkat etmek gerekir.

TÜBİTAK tarafından daha yaygın olarak bin firmayla yapılan başka bir araştırmada da Türkiye'de sanayinin dijital olgunluk seviyesi Endüstri 2.0 ile Endüstri 3.0 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda farklı büyüklükte ve farklı sayıda örnekler yer aldığı için Türkiye'de dijital dönüşümde başarılı çalışmalar yoktur demek mümkün değildir, hatta Türkiye'de tamamen dijitalde doğan bazı işletmeler bugün yurtdışı yatırımı almaktadır.

BiTekDer olarak Dijital Dönüşümdeki firma sayısının arttırılmasını ülkemize, bilişim sektörüne ve bilişim profesyonellerine katkılarını biliyoruz. Sürecin içinde üye ve üye adaylarımıza yol gösterici olabilmek için çalışacağız. Dijital dönüşüm konuşurken, şu önemli konuların da farkındayız:

- Nitelikli personel eksikliği,
- Eğitim eksikliği,
- Bütçe kısıtları,
- Yeterli sayıda milli ürün olmaması,
- Olumsuz çalışma koşulları,
- İş birliği ve paylaşım platformlarının eksikliği,
- Farkındalıktaki eksiklik,
- Regülasyonlardaki zorluklar,
- Yetkilendirilmiş kurum eksikliği,
- Bilgi güvenliği yatırım eksikliği.

Gerekli bütün yatırımlar yapıldığında dahi başlayan Dijital dönüşüm projelerinin %30 düzeyinde başarıya ulaştığı gerçeğini de göz önünde bulundurmak zorundayız. McKinsey'e göre projelerin başarıya ulaşma ihtimalleri %30, bu başarılı sonuçların sürdürülebilir olma ihtimali ise %16 olarak ifade ediliyor. Yani özetle her 100 dijital dönüşüm projesinden yaklaşık %5'i hayatına devam edebiliyor.

2) ÇALIŞTAY ARAŞTIRMA KONULARI

a) Dijital Dönüşüm Kavramının Açıklanması

Dijital Dönüşüme dair tek bir tanım yapmanın ne kadar zor olduğunu, çalıştay süresince fark ettik. Katılımcılarımızın hemen hepsi kendi açılarından, kendi deneyimleriyle ve buldukları yer ile ilgili farklı tanımlar yaptılar. En doğru tanımı yazsak da bunun her işletme için tamamen aynı algılanmasının mümkün olamayacağını, her işletme için dijital dönüşüm sürecinin o işletmeye özel olacağını biliyoruz. O nedenle burada tek bir

tanım yapmak yerine, atıf yapılan bilimsel makalelerde yer alan bazı tanımlara ve katılımcılarımızın kendi yaptıklarına yer vereceğiz.

- Dijital dönüşüm, hem verimlilik odaklı süreç dijitalleşmesini hem de mevcut fiziksel ürünleri dijital yeteneklerle geliştirmeye odaklanan dijital inovasyonu kapsar. **(Sabine Berghaus & Andrea Back)**
- Dijital dönüşüm, iş modellerinin, operasyonel süreçlerin ve müşteri deneyimlerinin değer yaratmasını sağlamak için dijital yetenekleri ve teknolojileri kullanan evrimsel bir süreçtir. **(Resego Morakanyane)**
- Müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları düzene koymak veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi operasyonlarda ve pazarlarda önemli iş iyileştirmelerini sağlamak için yeni dijital teknolojilerin kullanılması. **(Paavola)**
- Dijital dönüşüm, dijital ekonomide daha rekabetçi olabilmek için en iyi müşteri deneyimini yaşatmak amaçlı; iş modeli, ürün ve hizmetlerde gelişen teknolojileri kullanarak inovasyon gerçekleştirecek şekilde; stratejik, veri odaklı, bütünsel, sürdürülebilir kültürel gelişim programıdır. **(Volkan Türkyılmaz)**
- Dijital teknolojileri kullanarak; iş modellerini, iş süreçlerini, ürün ve hizmetlerini, kültürünü, müşteri deneyimini kökten dönüştüren evrimsel bir süreçtir. **(Dr. Mehtap Battal)**

b) Paydaşlar

Dijital Dönüşüm sürecinde konunun muhatabı olan her özel ve tüzel kişilik paydaşları oluşturmaktadır. Paydaşları tespit ederken süreç içindeki faaliyet ve bu faaliyet sonrasında oluşan çıktılara kimin temas ettiğine bakılmıştır. Bu bölümde de yine Dijital dönüşüm sürecinin kurulması ve yönetilmesinde yer alan bilişim profesyonelleri açısından incelenmiştir. Bunlar Dijital dönüşüm kararı almış şirketin çalışanları, danışmanlık şirketi çalışanları, teknik hizmet ve donanım veren şirket çalışanlarıdır.

- FİRMA** : Dijital dönüşüm için yatırım kararı almış şirket veya kurum.
- MÜŞTERİ** : FİRMA'nın ürün ve hizmetlerini satın alan veya satın alma potansiyeli olan kişi veya şirketler.
- TEDARİKÇİLER** : FİRMA'nın teknik ürün veya hizmet aldığı tüm kişi veya şirketler.
- DANIŞMAN** : Dijital dönüşüm projesinde FİRMA'ya danışmanlık veren kişi veya şirketler.
- DEVLET ve YETKİLİ KURUMLAR** : Devlet Kurumları ve FİRMA'nın bağlı olduğu birlik, oda vb. kurumlar.
- ÜNİVERSİTELER**

c) Dijital Dönüşüm Projelerindeki Problemler

BiTekDer olarak öncelikle hedefimiz üyemiz veya üye adayımız olan bilişim profesyonellerinin dijital dönüşümdeki problemlerinin tanımlanmasıdır. Bu tanımları yaparken, konunun bütününe ilgilendiren problemlerden ayrı düşünmek, doğal olarak mümkün değildir. Bu nedenle raporun bütününe de mikro ve makro düzeyde değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu

bölümde ele aldığımız tüm problemler aslında bilişim profesyonellerinin genel problemlerinden çok da farklı değildir. Örneğin, BiTekDer YK Üyesi Bahar Küşat Erdem yönetiminde hazırlanan ve 4 Mart 2021 tarihinde yayınlanan Bilişim Sektöründe Olumsuz Çalışma Koşulları Çalıştay Raporunun 11,12,13 ve 14. sayfalarında yer alan şu konular da benzer niteliktedir:

- Şirket içi konumlanma/konumlandırma,
- Yönetimsel problemler,
- Algısal problemler ve insan perspektifi

Bu raporda problemlerin Dijital Dönüşüm sürecinde nasıl şekil aldığını incelemekteyiz.

Buna göre problemleri aşağıdaki gruplar altında topladık:

- i) Çalıştayımızın konusu olan çalışanlara dair problemler
 - (1) FİRMA çalışanlarının karşılaştığı problemler
 - (2) DANIŞMAN şirket çalışanlarının karşılaştığı problemler
- ii) Dijital dönüşüm programlarındaki genel problemler

Firma Çalışanlarının Karşılaştığı Problemler

d) Liderlik Eksikliği

Her projede mutlaka etkin ve yetkin bir lider olmalıdır. Liderin vizyon ve hedefini belirleyememesi en önemli problemdir ve tüm çalışanlara sirayet eder. Geleceğin resmi bu aşamada çizilir ve en önemli problem burada başlar. Kararlı ve güçlü adım atmayan lider, BT ekibinin tüm planlarını altüst edebilir. BT çalışanları, liderin net kararı ile start alır. Hedef belirlenemez ise dijital dönüşüm yöntemi ve sürecin adımları havada kalır. Dijital dönüşüm proje lideri, meslek becerisine ve bilgisine, yüksek iletişim kabiliyetine ve organizasyon becerisine sahip olmalıdır. Doğru lider hem FİRMA sahibi ve/veya yönetim kurulunu hem de çalışanları motive edebilmelidir. Lider idareci gibi davranmamalıdır. Lider gerektiğinde sorumluluk alarak inisiyatif kullanmalı ve karar vermelidir. Liderin projeye inancı tam olmalıdır. Lider, dijital dönüşümü sadece teknik olarak değil psikolojik olarak da desteklemelidir.

e) Organizasyondaki Hatalar ve Eksiklikler

Dijital dönüşüm kararı alan firmalarda BT, görev verilen bir departman olarak görülmemelidir. Dijital dönüşümde bilişim profesyoneli her şey değildir ama ilk şeydir. Projenin ilk aşamalarından itibaren strateji ve hedef belirleme toplantılarında mutlaka BT yöneticileri ilk günden yönlendirici olarak yer almalıdır. BT yöneticisinin içinde olmadığı bir karar teknolojik olarak uygulamaya koyulmak istendiğinde ön değerlendirmesi ve hazırlığı yapılmadığı için süreçler uzun zaman almakta, bu da kısa vadeli hedeflerin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır. Dijital dönüşüme başlamadan doğru organizasyon modeli olmayan FİRMA'larda dönüşüm sürecinde bu değişiklik yapılamamaktadır. Belli büyüklüğün üzerindeki FİRMA'larda yönetim ile BT ve diğer departmanlar arasında bir eksen kaymasının önüne geçmek için BT yönetim danışmanı bulunmalıdır.

f) Başarı Ölçümünün Eksikliği

Bilişim profesyonelleri için kendi alanlarında henüz genel geçer bir temel performans göstergesi (KPI) belirlenmemişken dijital dönüşüm gibi birçok kritere bağlı olan programlarda, programın geneline dair performans kriterleri kontrol edilse de genellikle BT ile ilgili doğru ölçüm yapılamamaktadır. BiTekDer olarak en kısa zamanda konuyla ilgili çalışmalar yapmayı planlamaktayız.

g) Güven Eksikliği

FİRMA, DANIŞMAN ve çalışanlar arasında tam bir güven ortamı oluşturulması şarttır. Güven olmadan sadece kontrole dayalı proje süreçleri sektöre uğramakta, amaç kontrolü geçmek olduğunda projeler hedefinden sapmaktadır. Kontrol yerine delegasyon kültürü teşvik edilmelidir. Tüm paydaşlara bireysel çabadan çok iş birliğinin değeri anlatılmalıdır. Dirençler her zaman olacak, "Biz daha önce bu denemeleri yaptık, başarılı olamadık" şeklinde yorumlar yapılacaktır. Tüm organizasyonun dönüşüm programını benimsemesi gerekmektedir. Bunun için program başında kısa zamanda hızlı kazanımlar üretecek projeler gerçekleştirilmelidir.

h) Stratejik Plan Eksikliği

i) Süreçlerin tanımlanmaması

Tüm süreçlerin net bir şekilde ortaya konulmadığı, departmanların rol ve sorumluluklarının belirlenmediği, silolaşmanın önüne geçilmediği ve tüm departmanların iş birliği içinde çalışmadığı yapılarda, BT çalışanları ile yakın iş birliği yapılamaması sonucunda başarısızlıkların hedefine BT konulmamalıdır.

ii) Projeye ait yatırım büyüklüğünün baştan belirlenmemesi

Dijital Dönüşüm projelerinde en başta yapılması gereken doğru bütçe çalışması olmadığında, en önemli yatırımlardan biri olan insan kaynağı konusunda FİRMA yönetiminin ve yetersiz proje liderinin BT çalışanlarına proje devam ederken daha fazla yük verdiği gerçektir. Ayrıca teknolojik yatırım (donanım ve yazılım) planlaması aşamasında BT yöneticilerinin olmadığı projelerde bazen eksik ve ne yazık ki bazen de gereksiz yatırımlar yapılmaktadır.

i) Silolaşma ve Proje Enflasyonu

Dijital dönüşüm sürecinde ilerleyen işletmelerde departmanlar arası iletişimde yaşanan problemler nedeniyle silolaşma ve bunun sonucunda da proje enflasyonu kavramları ortaya çıkmaktadır. Silolaşmada her departman kendi dijital dönüşüm hedefinin ortaya koyarken, bu hedeflere uygun olarak projeler ve projelere uygun teknolojik talepler yaratmaktadırlar. Üst hedefe uygun olmayan hatta bazen tamamen farklı olan hedefler BT için içinden çıkılmaz taleplere dönmemektedir. Şirketlerin sahip olduğu en değerli bileşen veridir. Veri'nin bütünsel bir mimaride üretilmediği yapılarda ortak karar noktaları üretilmez.

j) Kültürel Değişimin Sağlanamaması

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker'ın da söylediği gibi "şirket kültürü, stratejiyi kahvaltıda diye yer". FİRMA kültürel değişim için gerekli adımları atmadığında koyacağı strateji gün geçtikçe erimeye başlar. Öncelikle

tüm çalışanlar, mutlaka dijital dönüşüm projesinin en başından itibaren içinde yer almalıdır. Tüm çalışanlara değişimi hissettirip, onları dönüşüme ortak etmeliyiz. Dijital dönüşüm, kültür dönüşümü olarak alınmalıdır, bunun için de kurumsal iş süreçlerine çapalama yapılması gerekir. Eğer bu gerçekleştirilmezse BT tarafından yapılacak her değişim, dönüşümü sindirememiş çalışanlar tarafından, gereksiz ve hatta kişisel olarak zararlı algılanacağı için baltalanacaktır. Bunun çok kolay olmadığını farkındayız. Özellikle kamu kurumlarında, kurumda bilişim alt yapısı yokken işe başlayan kişilere bugün dijital dönüşüm anlatmamız gerekmektedir.

k) Yetersiz Danışmanlık

Aşağıdaki yetkinlikleri sahip olmayan DANIŞMAN'ların oluşturduğu problemler.

- i) İçerik yetkinlikleri
 - (1) İş bilgisi
 - (2) Çözümleme yeteneği
 - (3) Anlama/anlamlandırma
 - (4) Teknolojik bilgi
- ii) Analitik yetkinlikler
 - (1) Analiz becerisi
 - (2) Proje yönetim becerisi
 - (3) Stratejik düşünme becerisi
 - (4) Sistematik düşünme becerisi
- iii) Süreç yetkinlikleri
 - (1) Değişim yönetimi
 - (2) Kolaylaştırma
 - (3) Etkileme
 - (4) Soru sorma
 - (5) İlişki kurma
- iv) Öz yetkinlikler
 - (1) Davranışsal esneklik
 - (2) Önyargılı olamama
 - (3) Öz güven sahibi olma
 - (4) Belirsizliğe hoşgörülü davranma

3) Danışmanlık Firması Çalışanlarının Karşılaştığı Problemler

a) Yetersiz Alt Yapı

- i) Yetersiz İnsan Kaynağı
Dijital dönüşüm kararı FİRMA'lar tarafından her zaman yeterli irdelenmediği (rakip firmalar taklit edildiği) için başlangıçta FİRMA çalışanlarını dijital dönüşüme hazırlama görevi de DANIŞMAN çalışanlarına düşmektedir. DANIŞMAN çalışanları sadece dijital dönüşüm değil bazı durumlarda psikolojik danışmanlık da vermektedirler.
- ii) Yetersiz Teknoloji
Henüz dijitalleşme süreçlerini tamamlamamış FİRMA'larda teknoloji (donanım ve yazılım) eksikliğin nedeniyle oluşan problemler.

b) Stratejik Plan Eksikliği

- i) ROI (Yatırımın Geri Dönüşü) Hesaplamadan yapılan planlama.
Çok sayıda projede olduğu gibi dijital dönüşüm projelerinde de ROI hesaplamadan başlandığı durumda sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Müşteri aldığı hizmet karşılığında sağlayacağı faydayı peşinen bilmezse, proje kapanışında danışman firma bu işi başaramamış gibi bir intiba ortaya çıkmaktadır.
- ii) Müşterinin stratejisi, ihtiyaçlarının net olmaması.
Müşterinin dönüşüme uygun bir kurum kültürü olmaması danışman firmaların işini ilerletmesinde en büyük engellerden biridir. Şimdiye kadar hiç vizyon ve strateji çalışması yapmamış bir şirkette dijital dönüşüm yol haritası oluşturmak çok güçtür.

c) Standart Çerçeveler (Framework) Kullanılmıyor Olması ve Küresel Standartların Net Olmaması:

Dijital dönüşümü gerçekleştirmek için çerçeveler (framework) kullanılmaktadır. Dünyada kabul görmüş 10'a yakın dijital dönüşüm çerçevesi bulunmaktadır ancak hepsini kapsayan genel bir çerçeveye ulaşılmamıştır. Çerçevelerin 360 derece uygulanabilir seviyeye gelmesine kadar geçen sürede mevcut yapılarda yapılan tasarımlar bu engellerden biridir.

d) Emsal Projelerin Yapılmamış Olması / En İyi Pratiklerin (Best Practice) Olmaması

Dijital dönüşüm kavramı son zamanlarda sık kullanılıyor olsa da çok fazla uygulanmış şirket bulunmamaktadır. Başarılı dijital dönüşüm örneklerini vaka çalışması olarak kabul edecek referans proje sayısı çok azdır. Çeşitli sektörlere özel birkaç dönüşüm projesi dışında genel çok sayıda sektörde örnek proje bulunmamaktadır.

e) Program ve Portföy Odaklı Değil, Sadece Proje Yönetim Odaklı Bakış

Dijital dönüşüm proje yönetiminden ziyade bir program&portföy yönetim sürecidir. Danışman firmaların projelerde istihdam etmek üzere görevlendirdiği teknik uzmanların çoğu proje yönetimi altyapısıyla tecrübelenmiştir. Portföy yönetimi stratejik bakış açısına sahip uzun vadeli planlama yapmayı hedefleyen bir disiplindir. Proje yönetimi operasyonel portföy yönetiminden gelen kısa vadeli planlanmış işlerin yapılmasıdır. Bu nedenle dijital dönüşümde hedef kısa vadeli projeyi yönetmek değil uzun vadeli planları stratejik bakış açısıyla yönetmek olmalıdır.

f) Rekabette Öne Çıkmak Adına Yüzeysel Konseptler ile Müşteri Tatmini Oluşturulması

Özellikle satış esnasında, dijital dönüşüm konuşulurken müşterinin bambaşka bir dünyaya kısa sürede dönüşeceği hissi uyandırılır. Halbuki 3-5 senelik bir dönüşüm programı ve sonrasında sürekli dönüşüm programı yaşayacakları peşinen bilmeleri gerekir. Son yıllarda en çok karşılaşılan durum; dönüşüm konsepti tasarlayan danışman firmaların 30-50 günlük bir paketle dönüşüm teklifleri sunmalarıdır. Bu durum neticesinde projeleri devreye alma konusunda müşteriler yalnız kalmaktadır. Bu nedenle proje tamamlanmış olsa bile müşteri beklentisini karşılayamadığı için danışman firma ile çekişmeler ortaya çıkmaktadır.

g) Eğitim, Danışmanlık ve Yönder (Mentor) Eksikliği

DANIŞMAN tarafından çalışanlarına kazandırılması gereken aşağıdaki eksikliklere dair eğitim, danışmanlık ve yönderlik verilmemesi

- i) İçerik yetkinlikleri
 - (1) İş bilgisi eksikliği
 - (2) Çözümleme yeteneği eksikliği
 - (3) Anlama/anlamlandırma eksikliği
 - (4) Teknolojik bilgi eksikliği
- ii) Analitik yetkinlikler
 - (1) Analiz eksikliği
 - (2) Proje yönetim becerisi eksikliği
 - (3) Stratejik düşünme eksikliği
 - (4) Sistematik düşünme becerisi eksikliği
- iii) Süreç yetkinlikleri
 - (1) Değişim yönetimi bilmeme
 - (2) Kolaylaştırma için çalışmama
 - (3) Etkileme bilgisi eksikliği
 - (4) Soru sorma eksikliği
 - (5) İlişki kurma eksikliği
- iv) Öz yetkinlikler
 - (1) Davranışsal esneklik olmaması
 - (2) Önyargılı olma
 - (3) Öz güven sahibi olmama
 - (4) Belirsizliğe hoşgörü göstermeme

h) Güven Eksikliği

FİRMA, DANIŞMAN ve çalışanlar arasında tam bir güven oluşturulması şarttır. Güven eksikliğinin bulunduğu projelerde DANIŞMAN çalışanları FİRMA çalışanlarından yeterli desteği alamadıkları için proje süreci uzamaktadır.

4) DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE YAŞANAN GENEL PROBLEMLER

- a) FİRMA'ların neden dönüşmesi gerektiğini bilmemesi,
- b) FİRMA'ların neyi dönüştüreceğini bilmemesi,
- c) FİRMA'ların nasıl dönüştüreceğini bilmemesi,
- d) Yatırım maliyetinin yüksekliği ve geri dönüşün net kriterlere konulamaması,
- e) Çalışan / Danışman yetersizliği,
- f) Ülke ve FİRMA teknolojik alt yapısının yetersizliği,
- g) Dijital dönüşüm konusunda farkındalık seviyesinin düşük olması (dijital dönüşümün önemi hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olunmaması),
- h) FİRMA'nın dönüşüm strateji ve hedeflerini hazırlamak için yetkinliğinin olmaması,
- i) Tüm paydaşların ortak olarak anlayabileceği teknolojik bir dil ve sözlüğün olmayışı, bu nedenle kavramların anlaşılabilmesi,
- j) Dijital teknoloji oluşturulması ve herhangi bir kurum veya kuruluşun dijital dönüşüm yapabilmesi için teşvik mekanizmalarının yetersizliği,
- k) Yerli teknoloji sağlayıcı sayısının sınırlı olması,

- l) Dijital dönüşümün iş gücünü azaltacağı yönündeki kamuoyunda oluşan yargının olumsuz etkileri,
- m) Bütünsel bir dijital dönüşümün parçası olan programların dijital dönüşümün tamamı gibi sunulması.

5) DEĞERLENDİRMELER

Dijital dönüşüm sürecinde bilişim profesyonellerinin karşılaştığı problemlerin genel problemlerden tamamen ayrı değerlendirilmesi mümkün değildir. Genel problemler, proje boyutuna indiklerinde bilişim profesyonellerinin problemleri haline gelmektedirler. Bilgi, stratejik bakış açısı, liderlik, eğitim ve tüm bunların farkında olmak yani farkındalık dijital dönüşüm sürecinde hem FİRMA'ların, hem DANIŞMAN'ların hem de tüm bilişim profesyonellerinin ihtiyaçlarının başında gelmektedir. Farkındalığı olmayan birinin eğitim alması, eğitimi olmayan birinin bilgi sahibi olması, bilgisi olmayan birinin strateji oluşturması mümkün olmadığı için sürecin başlaması veya devam etmesi olası görünmemektedir.

Sonuç ve Öneriler

Dijital dönüşümle ilgili yapacağımız çözüm önerileri bilişim profesyonelleri ile ilgili görünse de aslında bütüne ait problemlerin çözümü de aynıdır. Bütünsel olarak bakarak tüm paydaşların çözümlere katkılarını paydaşlar bazında yazabiliriz.

Dijital dönüşüme başlayan, başlama kararı alan veya henüz karar dahi almamış işletmelerin başlangıç danışmanlığından dijitalleşmeye, teknik alt yapıdan yazılımlara, tüm süreçleri ve alternatifleri görüp inceleyebileceği, tüm paydaşlarını olduğu bağımsız bir platform oluşturmak ön gerekliliklerden biridir.

6) ALINMASI GEREKEN AKSİYONLAR

a) Üniversiteler

Dijital dönüşüme ait sertifikasyon eğitimlerinin düzenlenmesi ve farkındalık yaratılması,

Dijital dönüşüm konularının ders olarak eğitim programlarına eklenmesi, İş hayatında teknik eğitim kadar önemli olan ince becerilere (soft-skill) ait eğitimlerin de programlarda bulundurulması,

b) Sanayi Odaları, Ticaret Odaları ve Oda Birlikleri

Sektörel bazlı Dijital dönüşüm farkındalık toplantılarının düzenlenmesi (özellikle KOBİ'lerin üzerinde durulması gerekmektedir),

c) Bilişim STK'ları

Üyelerinin dijital dönüşüm programlarının yapılmasına destek olmak amacıyla sertifikasyon konusunda üniversitelerle, finans konusunda bankalarla iş birliği yapılması,

Gelişen ve büyüyen dijital dönüşüm pazarının önemini anlatılması,

d) Bilişim Basını

Farkındalık toplantılarının, seminerlerinin, yurt içi ve yurt dışı başarı hikayelerinin haber yapılması,

e) KOSGEB, Kalkınma Ajansları

Dijital dönüşüm ile ilgili destek, hibe ve teşvik programlarının geliştirilmesi,

f) Kamu

Kamu, Üniversite, Bilişim STK'larının iş birliğinin koordine edilmesi,

i) T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi

Türkiye'nin dijital dönüşümü için kurum tarafından yapılan tüm çalışmaları, takdir ile karşılıyoruz. Devlet içinde dijitala dönüşüme verilen önemin de farkındayız, aynı önemi tüm alanlara yayabilmek için Kurumun önderliğinde Bilişim STK ve Üniversite temsilcilerinin içinde olduğu bir danışma kurulu ile çalışılmasını talep ediyoruz.

ii) Strateji Bütçe Başkanlığı

Başkanlık tarafından Bilişim sektörü için hazırlanan özel ihtisas raporu oluşturulurken sahayı en iyi bilenler olarak Bilişim STK temsilcilerinin desteği alınmalıdır.

Çalışmamızı yaparken karşılaştığımız en önemli problemlerden biri dijital dönüşüme temel olacak sektörel istatistiki bilgilerin yetersizliğiydi. Üniversite, dernek ve sanayi odaları tarafından hazırlanan raporlar tek boyutlu ve dar alanda yapılmış oldukları için genel bakışı göstermemektedirler. Bu nedenle kapsamlı istatistiki raporlara ihtiyaç vardır. Dijital dönüşümde bilişim sektörünün ve bilişim çalışanlarının önemi ortadadır. Dijital dönüşüm için hedefler belirlenirken kullanılmak üzere bilişim sektörü çalışanlarına dair bir envanteri oluşturulmalıdır. Bu envanter eğitimle ilgili hedefleri de ekteleyecektir. Bu günlerde en çok konuştuğumuz konulardan olan "beyin göçünü tersine çevirmek" için elimizden geleni yapmalıyız ama bunun kadar önemli başka bir konu gidenlerin yerini hızlı şekilde nasıl dolduracağımızı da bulmamızdır. Bunu yapabilmek için detaylı bütünsel eğitim planlarının yapılması gerekmektedir.

g) FİRMA

Stratejik planın hazırlanması,
Dijital dönüşüm için kaynak ayrılması,
Çalışanların eğitimi,

h) DANIŞMAN Firma ve Danışmanlar

Yetkinliklerini artırılması,
Çalışanlarını eğitilmesi,
İyi uygulama örneklerini takip edilmesi,
Sektöre özel pazar ve teknoloji trendlerine hâkim olunması.