



## Bilişim

# Başarılı bir CDO, şirketini dijital değişime ikna etmeli

SAP Forum İstanbul, 15 Ekim'de İstanbul'da gerçekleştirildi. Türkiye'de 19. kez düzenlenen SAP Forum İstanbul'da, farklı sektörlerdeki şirketlerden konuşmacılar, gerçek müşteri deneyimleri, teknoloji yönetimine dair başarı hikâyeleri ve öngörülerini paylaştı. Etkinlik kapsamında SAP CDO'su Jonathan Becher ile bir araya geldik ve görüşlerini aldık

H. Kerem FİNDİK

## Sizce bir firmada ideal CDO'nun fonksiyonu ne olmalı?

Dijital dönüşüm hemen hemen bütün bir endüstrileri değiştiriyor. Müzikten taşımacılığa birçok sektörde bunu görüyoruz. Başarılı firmalar şunu düşünüyor: "Nasıl olsa biz başarılıyız, bu dönüşüm bizi etkilemez." Yöneticilerin görevi şirketini başarılı kılmak ve durumunu iyileştirmek. İdeal bir CDO, şirkette diğer yöneticilerin yaptığı işi yapmaz. CDO'lar diğer yöneticilerin iki-üç adım önünde olmalı. CDO, "Biz, başka firmalar çığır açmadan nasıl çığır açarız" veya "Biz kendi içimizde nasıl çığır açabiliriz," gibi soruların cevabını arayan kişi olmalı.

## Peki, firmalar kendi içlerinde nasıl çığır açabilir?

Bu, zor cevaplanabilecek bir soru. Aslında daha çok ne tür bir firma olduğunuzla da ilgili. Bu noktada benim gördüğüm kadarıyla şu nok-

talar önemli: Müşterinizi nasıl değiştireceğiniz. Burada müzik sektöründen örnek verebilirim: Benim büyüdüğüm dönemde plak ve CD'ler vardı. Şu an ise bu hemen hemen bitmek üzere. Günümüzde artık kimse

albümlerden konuşmuyor, sadece şarkılardan bahsediyoruz. Müzikle kurduğumuz etkileşim çok farklı. Burada da CDO'nun ikinci görevi karşımıza çıkıyor: İş modelini değiştirmek. Şöyle açıklayayım: Bundan 10 yıl önce CD, kaset veya şarkı satın alıyorduk. Bunların hepsi bize aitti. Şu an Spotify gibi müzik servislerine baktığımızda dinlediklerinizi size ait olmuyor.

## CDO'lar iyi bir hikâye anlatıcı mı olmalı yoksa perde arkasında mı kalmalı?

Elbette, bu kişiden kişiye değişen bir şey. Şöyle açıklayayım: Dönüşüm aslında değişim anlamına da geliyor. Ve insanların birçoğu da değişimde hoşlanmıyor. Antropolojik olarak açıklarsam, değişim ürkütücü bir şey. Mağaranın dışında ne olduğunu bilmiyoruz. Bilmediğimiz bir şeyle karşılaştığımızda kendimize sınırlar koyarız. Çevremizi tanırsak kendimizi güvende hissederiz. Yeni bir şeyle

Jonathan Becher  
SAP Chief Digital Officer



karşılaştığımızda korkarız ve şöyle düşünürüz: “Ne oluyor, bana ne olacak, yoksa işimi kaybeder miyim, evimi taşımak zorunda kalır mıyım?” Psikolojik olarak değişimden korkarız. İşte, burada gerçek CDO'nun görevi ortaya çıkıyor: Başarılı bir CDO, şirketini değişimin her ne olursa geleceğine ikna etmek olmalı. İşte, bu noktada iyi bir hikâye anlatıcı olmak işe yarayabilir.

### **Dijital dönüşümü başarılı uygulayan firmaların iki sırrı**

#### **Firmalar için dijital dönüşümün sonuçları nasıl? Örnekler verebilir misiniz?**

Öncelikle her sektörde müşteri yapısı farklı. Bizim sektörümüzden örnek vereyim: Bize gelen müşteriler öncelikle paradan tasarruf edeceklerini düşünür. Firmalar işlerini insan odaklı ve manüel olarak yürütüyor. Biz bu firmaları dijitalleştirdiğimizde firmalara daha verimli olacaklarını düşünüyor. Tabii, bu görüş bir noktaya kadar doğru. Fakat, benim deneyimlerim sadece verimliğe odaklanan projelerin başarılı olmadığını ortaya

koyuyor. Başarılı olunmasındaki neden, her şeyin dönüşüme uğramaması. Firmalar defalarca aynı şeyi daha hızlı yapıyor ama doğru şeyi yapmıyor olabilir. Dijital dönüşümü başarılı uygulayan firmalar şu iki noktayı iyi planlıyor: Firmalar daha önce girilmemiş bir pazara giriyor veya yeni bir gelir kaynağı oluşturuyor.

#### **Bir CDO, gelecekte sizce müstakbel CEO mudur?**

Günümüzde modern şirketlere baktığımızda, buralarda birçok uzmanların çalıştığını görürsünüz. Örneğin, bir CFO, finans hakkında şirkette diğerlerinden daha fazla bilgili olmak zorunda. Fakat, CDO böyle değil. CDO'nun her şey hakkında bir şeyler bilmesi gerekiyor. CEO'lar ise farklı mühendislik ve satış gibi farklı disiplinlerden geliyor. CDO'nun da buna benzer nitelikleri olması şart. Ben geçmişte CEO olarak da görev yaptığım için CDO

pozisyonunda çalışırken yararını görüyorum.

#### **Sizce bir CDO, CTO ile birlikte mi çalışmalı yoksa birbirlerinden bağımsız mı olmalı?**

Bu iki kişinin mutlaka beraber çalışması gerekiyor. İyi bir CDO iseniz iki işi beraber yapmalısınız. Öte yandan, şirketinizde çığır açmanız da sizden bekleniyor. Çünkü yeni iş modelleri ve tüketici deneyimleri geliştirmeniz lazım. Hatta, büyük bir firmanın içinde start-up gibi düşünmeniz de gerekebilir. Daha inovatif çözümler bularak daha hızlı hareket edeceksiniz. Daha yeni şeyler deniyorsunuz ve risk alıyorsunuz. Bu bakımdan düşündüğünüzde bağımsız görünüyorsunuz. Diğer taraftan ise amacınız firmanızın dijital dönüşümünü sağlamak. Böyle olunca bağımsızlıktan söz edemeyiz. Dolayısıyla firmanın kalaniyla da etkileşimde

olmalısınız. Bence biz “ve” dünyasında yaşıyoruz. Bir-birimizden bağımsız olmalı “ve” beraber de çalışmayı bilmemiz zorunlu.

#### **Değirmek istediğiniz başka noktalar var mı?**

Bazen şu şekilde birbirimize takılırız: “Chief Digital Officer'daki ‘digital’ yerine ‘disruption’ diyebilir miyiz?” İnsanlar çoğu zaman çığır açmanın sadece teknolojiyle ortaya çıktığını düşünür. Fakat, diğer taraftan kültüre de bakmalıyız. En iyi stratejiye sahipsiniz ama değişim için iştahınız yoksa istediğiniz noktaya varamazsınız. Bu durumda iyi bir CDO'nun görevi, bulunduğu şirketin kültürünü en iyi şekilde anlamak olmalı.

## **Türkiye'den dijital dönüşüme bir örnek: Karnaval.com**

>> Spectrum Medya 2011 yılında iyi bir performans göstermiyordu. Reklam gelirleri düşüyordu ve ne yapacaklarını bilemiyorlardı. Çünkü radyo; internet ve TV'ye yenik düşmüştü. Burada geleneksel düşünen bir firma olsaydı, hemen pes eder ve piyasadan çekilirdi. Fakat, firma bunu yapmadı ve büyük firmanın içinde bir start-up kurmaya karar verdi: Karnaval.com. Türkiye'deki ilk dijital radyo istasyonu oldular ve çok başarılılar. Şu an burada bir numaralar ve dünyada da 14. olduklarını biliyorum. O zaman şöyle sorayım: Karnaval, ana firmayı kapattı mı? İşte, yeni bir modelle yeni bir pazara girmiş oldular. Önceden bu radyoyu sadece Türkiye'den dinlerken şimdi dünyanın her yerinden ulaşabiliyorsunuz.