



# “Dijitalde 4 odaklı stratejimiz var”

**ESRA ECZACIBAŞI, Eczacıbaşı Ailesi’nin 3’üncü kuşak üyelerinden. ... Topluluğun dijital dönüşüm koordinatörü olarak görev yapıyor. 2021 için teknolojiye ve dijitalde 150 milyon TL bütçe ayırdıklarını söyleyen Eczacıbaşı, bu rakamı gelecek 3 yıl boyunca artırarak yatırımı sürdüreceklerini belirtiyor. Dijital pazarlamaya da hız verdiklerini açıklayan iş insanı, “Dijital pazarlamanın toplam pazarlamaya oranı 2020’de çift hanelere ulaştı. 2021’de ise yüzde 25’in üzerine çıkacak” diyor. Eczacıbaşı, grubu 4 odaklı bir dönüşüm stratejiyle dijitalleştirdiklerini söylüyor.**

**ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr**

**E**sra Eczacıbaşı, Eczacıbaşı Ailesi’nin 3’üncü kuşağını temsilen grupta 2017’den beri görev yapıyor. Bülent ve Oya Eczacıbaşı çiftinin kızı olan Esra Eczacıbaşı, dijital dönüşümün liderliğini üstleniyor.

Harvard Üniversitesi’nde Ekonomi ve Sanat Tarihi eğitimi alan Eczacıbaşı, ilk iş deneyimini New York Modern Sanat Müzesi MOMA’da edindi. Türkiye’ye dönünce İstanbul Modern bünyesinde Genç Modern programının kuruluşuna öncülük etti. Daha sonra Eczacıbaşı’nda stratejik planlama ve tüketim ürünleri grubunda çeşitli pazarlama rollerinde görev aldı. INSEAD’e MBA için giden Eczacıbaşı, daha sonra McKinsey’de yönetim danışmanı olarak çalıştı. Nihayet 2017 yılında topluluğa döndü. 2018 itibarıyla da Eczacıbaşı Topluluğu Dijital Dönüşüm Koordinatörü olarak önemli bir sorumluluğu üstlenen iş insanı,

bu görevde 3’üncü yılını doldurdu. Grupta dijital dönüşümün sonuçlarını konuşmak için bir araya geldiğimiz Eczacıbaşı, 2021 yılı için teknolojiye ve dijitalde ayırdıkları bütçenin 150 milyon TL olduğunu söylüyor. Bu rakamı gelecek 3 yıl boyunca artırarak yatırıma devam edeceklerini belirten Eczacıbaşı, üretimde, süreçlerde ve e-ticaretteki projelerinin veriye ve yapay zekaya odaklandığının altını çiziyor ve ekliyor: “En yüksek değeri yaratmak, risklerimizi minimuma indirerek yönetmek, bugün de 5 yıl sonrası için de en büyük hedefimiz.”

Eczacıbaşı Topluluğu Dijital Dönüşüm Koordinatörü Esra Eczacıbaşı, sorularımızı şöyle yanıtladı:

● Göreve başladığınızda grubun dijital dönüşümü ne aşamadaydı? Nasıl bir yol haritası belirlediniz?

■ Eczacıbaşı Topluluğu’nun içinde bulunduğu, tüketim ürünleri, sağlık ürünleri, sanayi,

ilaç, doğal kaynaklar gibi sektörlerde bir dijital yıkımdan henüz bahsedemiyoruz ama dönüşümün giderek hızlandığını gözlemliyoruz. Dijital dönüşüm yolculuğumuzda, 2018 bir dönüm noktası oldu. Kuruluşlarımızın dijital yol haritalarını çağın gereklerine göre belirledik. İki farklı yaklaşım bize rehberlik etti. Biri 'bugünden yarına' bakış açısıydı; yani bugünün problemlerine dijital çözümler geliştirmeyi kapsıyordu. Bir yandan da 'yarından bugüne' bakış açısıyla 'yarın bizim içinde bulunduğumuz sektörler nasıl dönüşecek, biz buna ayak uydurmak için bugünden neleri değiştirmeliyiz' diye düşündük. Teknoloji hızla geliyor ve sürekli yepyeni fırsatlar sunuyor. O nedenle esnek bir bakış açısı benimsemeye çalışıyoruz ve yol haritalarımızı sürekli güncelliyoruz. İş süreçlerimizi ve iş yapış şekillerimizi de bu doğrultuda devamlı geliştiriyoruz. Teknolojiyi müşterilerimize ve iş ortaklarımıza değer katacak bir araç olarak kullanmaya çalışıyoruz.

## "4 ODAK ALANIMIZ VAR"

### TÜKETİCİ

Dijital dönüşümde 4 odak belirledik. İlki, tüketiciye değer katmak. Rekabet üstünlüğünü sürdürmenin yolunun, tüketicinin deneyim yolculuğunu anlamaktan geçtiğine inanıyoruz. Teknolojiyi kullanarak tüketicinin ihtiyaç duyduğu her an, her kanaldan erişilebilir olmaya, kişiselleştirilmiş iletişim yapmaya çalışıyoruz, müşterimizi her işin odağına alıyoruz.

### VERİ

Veriden değer yaratmak, diğer alanımız. Değer zincirinin tüm aşamalarında uçtan uca veri toplamaya ve bunları anlamlandırmaya çalışıyoruz. Karar alma süreçlerinde veriyi daha etkin kullanabilmek için Eczacıbaşı Bilişim çatısı altında veri analitikleri organizasyonu kurduk.

### İŞ MODELİ

Yeni iş modelleri geliştirmek önceliklerimiz arasında. Girişim sermayesi fonumuz Eczacıbaşı Momentum ile potansiyel girişimlere yatırım yapıyoruz. Bir yandan da sektörlerimizde yeni ihtiyaçlara karşılık gelen yeni iş modelleri geliştirmek üzere çalışıyoruz.

### KÜLTÜR

Tüm bunları yaparken bir kültür dönüşümü yaratıyoruz. Risk almaktan, deneme yanılmalar yapmaktan korkmayan bir kültür oluşturmayı önemsiyoruz. Hatalarımızdan öğrenmezsek ve bu öğrenimleri paylaşmazsak yol alamayacağımızın farkındayız. Çevik takımlar kurmak, dijital dönüşüm konusundaki farkındalığı tabana yaymak, yetkinlik gelişimi programları geliştirmek kültür dönüşümü başlığı altında yaptığımız çalışmalar arasında.

● Dijitalleşme yatırımlarınızın kapsamı nedir?

■ Dijitalleşme yatırımlarımız, dijital pazarlama, e-ticaret yetkinliğimizi artıracak depo ve lojistik süreçleri ve iş ortaklıkları, üretim sistemleri, otomasyon, veri mimarisi ve altyapı yatırımlarını kapsıyor. Girişim ekosistemiyle kuruluşlarımızın dijital ihtiyaçları arasında köprü kuran yeni iş modelleri yatırımlarımızı da yatırım sermayesi fonumuz Momentum ile hayata geçiriyoruz.

2021 için teknolojiye ve dijitale ayırdığımız bütçe 150 milyon TL. Bu alana yatırımlarımızı önümüzdeki 3 yıl artırarak devam ettireceğiz. BT ve altyapı yatırımlarına ayırdığımız yaklaşık 100 milyon TL'nin haricinde, sadece dijital dönüşüm kapsamında değerlendirdiğimiz ve yol haritamızda yer alan projelere de her yıl yaklaşık 50 milyon TL harcıyoruz. Dijital pazarlama yatırımlarımızı hızlandırdık. Dijital pazarlamanın toplam pazarlamaya oranı, 2019'da tek haneli rakamlarda gerçekleşirken 2020'de çift hanelere ulaştık. 2021 yılında ise yüzde 25'in üzerine çıkacak. Eczacıbaşı Momentum'a 30 milyon dolar kaynak ayırdık. Ayrıca dijital projelerde görev alan ve yüksek getiri sağlayan çalışanlarımızı ödüllendiriyoruz. Büyük projelerde yıllık getirinin yüzde 5'ine varan oranlarda çalışanlarımızı kazanca ortak ediyoruz.

● Bugün ne kadar dijital bir Eczacıbaşı var? Hedefte ne var?

■ Hayata geçirdiğimiz projelerin etkilerini müşteri deneyiminde ve iş sonuçlarında gördüğümüz bir dönemdeyiz. Müşterilerimiz ve son tüketicilerle temas noktalarımızda değer katan uygulamaları devreye aldık. Geldiğimiz noktada Vitra web sayfamız üzerinden tüketiciler banyolarını diledikleri gibi tasarlayabiliyor, renovasyon ihtiyaçları için mimarlarımızla platform üzerinden canlı görüşme yapabiliyorlar. Tüketim ürünleri iş kolumuzda tüm iş ortaklarımızın süreçlerini tek bir platform üzerinden uçtan uca yönetiyoruz.

40'tan fazla üretim tesisi olan bir sanayi kuruluşu için süreçlerde ve üretimde dijital dönüşüm, en önemli konulardan biri. Talep tahmininden üretim optimizasyonu ve sevkiyata kadar birçok süreçte projeler gerçekleştiriyoruz. Örneğin banyo iş kolumuzda tüm lojistik süreçlerimizi takip edilebilir hale getirdik. Bu sayede gümrükte beklemeler azaldı ve verimlilik artışları yakaladık. Tedarik zincirindeyse talep tahmini projelerini hayata geçirdik. Artık kişiler değil, sistemler talep tahmini süreçlerine girdi sağlıyor ve hata oranlarımız düşüyor.

Topluluk genelinde kurduğumuz Veri Analitiği, Endüstri 4.0, Dijital Pazarlama komiteleri-mizle kuruluşlar arası başarılı uygulamaları pay-

## ECZACIBAŞI'NDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

- 1** 2021 için teknolojiye ve dijitalle 150 milyon TL ayırdık.
- 2** BT ve altyapı yatırımlarına 100 milyon TL, yol haritamızdaki diğer projelere de her yıl yaklaşık 50 milyon TL harcıyoruz.
- 3** Girişimlere ve fonlara yatırım için kurduğumuz Eczacıbaşı Momentum'a 30 milyon dolar kaynak ayırdık.
- 4** Dijital pazarlama yatırımlarımızı çift haneye çıkardık. 2020'de e-ticarete 2,5 kat büyüdük.
- 5** Yeni normalle birlikte 2021'de e-ticarete büyüyerek satışlarımızı 2 kat artıracacağız.
- 6** Hızlı tüketimde e-ticaretin toplam satışlara oranı yüzde 4 iken, biz bunun 2 katını hedefliyoruz.
- 7** VitrA e-ticaret satışlarımızın toplam içindeki payı bu yıl çift hanelere ulaşacak.
- 8** Almanya'daki e-ticaret varlığımızı geçen yıl 3 kat artırdık.
- 9** Dijital pazarlamanın toplam pazarlamaya oranı 2021 yılında yüzde 25'in üzerine çıkacak.



laşıyoruz. Üretim tesislerimizdeki dijital dönüşüm yetkinlik ihtiyacını belirlemeden, ortak tedarikçi havuzu oluşturmaya kadar süreçlerimizi koordinasyon içinde yürütüyoruz.

Dijital dönüşüm uzun dönemli bir yolculuk. Bu süreçte, önceliklendirdiğimiz alanlarda belirlediğimiz projeleri hayata geçirirken, dijital dönüşümden ayrı bir kavram olarak bahsetmediğimiz, yeni teknolojileri iş süreçlerinin doğal bir parçası olarak özümsemiş olduğumuz noktaya gelebilmeyi hedefliyoruz.

● Bundan 5 yıl sonra dijitalleşme anlamında nasıl bir Eczacıbaşı hedefliyorsunuz?

■ Müşterisini daha da iyi tanıyan, yeni ihtiyaçlara yönelik doğru zamanda ve doğru kanalda ürün ve hizmetler sunan bir kuruluş olmaya devam etmeyi hedefliyoruz. Bunu sağlamanın yolunun, veriyi iyi ve doğru kullanmaktan geçtiğine inanıyoruz. Veri, üretimden lojistiğe, depo yönetiminden talep tahminine kadar tüm süreçlerde bize işimizi daha verimli, daha hızlı, daha hatasız yapmak için olanak sağlıyor. Her yerden

her türlü veri inanılmaz bir hızla yaşıyor. Bu veriyi yapay zeka sayesinde hızlı bir şekilde kaydedebilecek ve işleyebilecek araçların var olduğu bir dünyanın içindeyiz. Paydaşlarımız için en yüksek değeri yaratmak, risklerimizi minimuma indirerek yönetmek, bugün de 5 yıl sonrası için de en büyük hedefimiz.

● Dijitalleşmeyle ihracatta ne gibi iyileştirmeler planladınız?

■ Dijitalleşme yolunda attığımız her adımın verimliliğimize, ciromuza ve kârlılığımıza doğru pozitif etkisini görüyoruz. Verimlilik artışı, maliyet tarafında avantaj yaratıyor. Bu da hem yurt içinde hem yurt dışında rekabet avantajı demek. Yaklaşık bir yıldır devam eden küresel salgın talepte dalgalanmalara, lojistik süreçlerde de aksamalara neden oldu. Tüketici davranışında da ani ve büyük değişikliklerle karşılaşıldı. Bütün bu gelişmelere üretim tarafında dijital dönüşümle sağlayabildiğimiz esneklikle katkı sağlamaya çalıştık.

Bu etkinin yanı sıra özellikle uluslararası mar-



## “UZAKTAN ÇALIŞMAYA GEÇTİK”

### ESNEK ÇALIŞMA

Eczacıbaşı Topluluğu'nda esnek çalışma 2013'ten bu yana, uzaktan çalışmaya 2016'dan bu yana uygulanıyor. Çalışanlarımızın haftada bir gün ofis dışında farklı bir lokasyonda çalışabiliyor. Geçen yılın mart ayından itibaren sürekli ve dönüşümlü evden çalışma sürecine geçtik. Esnek çalışmaya erken geçmemiz, kültür ve altyapı olarak daha hızlı adapte olmamızı sağladı. Bu dönemde ofis çalışanlarımızın sadece bir kısmı değil tamamı bir günde evden sorunsuz çalışmaya başladı. Uzun yıllardır bu alana yaptığımız yatırımların birçok faydasının yanında, bize büyük bir esneklik kazandırdığını gördük.

### YOL HARİTASI

Pandemi dönemi, tesis operasyonlarımız dışındaki birçok işin uzaktan yürütülüp yürütülemeyeceğine dair bir deneyim dönemi idi. Pandeminin başından beri tüm işlerin analizini yaparak hangi işlerimizin uzaktan çalışmaya uyumlu olabileceğine dair yol haritamızı çıkardık. 'Adresimiz Farklı, Konumuz Aynı' söylemimiz çerçevesinde ilk olarak 1 Ocak 2021 itibarıyla Türkiye'deki saha satış kadrolarımızı uzaktan çalışma düzenine geçirdik. Bölgelerimizde bulunan ortak ofisleri de çalışanlarımızın ihtiyaçları dahilinde kullanımlarına açtık. 2021 içinde teknik nedenlerle tamamen tesisden yapılması zorunlu işler dışındaki tüm işlerimizi mekandan bağımsız ya da hibrit çalışma modellerinde yürütmeyi hedefliyoruz.

kalarımız için tüketiciye ulaşmak teknoloji sayesinde görece kolaylaştı ve ucuzladı. Geçmişte yurt dışında marka yaratmak için ciddi maliyetlere katlanarak geleneksel kitlesel pazarlama yöntemleri kullanmak durumundaydık. Artık dijital kanallardan hedefleme yapabiliyor ve tüketicilerimize ulaşabiliyoruz.

● E-ticarete yaşanan büyüme size nasıl yansdı?

■ 2020'de e-ticarete 2,5 kat büyüdük. Yeni normalle birlikte 2021 yılında da büyümemizi sürdüreceğiz ve satışlarımızı 2 kat artıracacağız. Türkiye'de hızlı tüketim kategorisinde e-ticaretin toplam satışlara oranı ortalama yüzde 4'ten biz bunun 2 katını hedefliyoruz. VitrA e-ticaret satışlarımızın toplam içindeki payı, bu yıl çift hanelere ulaşacak. Almanya, Fransa, İngiltere ve Rusya gibi VitrA markamız için öncelikli pazarlarda dijital varlığımızı artırmayı ve e-ticarete daha da büyümeyi hedefliyoruz. Bu sayede geçtiğimiz yıl Almanya'daki e-ticaret varlığımızı 3 kat artırdık. Benzer bir yaklaşımla öncelikli pazarlarımızda markalarımızın görünürlüklerini

artırmak ve tüketicilerin öncelikli seçimi haline gelmek üzere çalışıyoruz.

● Bundan sonra dijitalleşme çalışma hayatını nasıl dönüştürecek?

■ Önümüzdeki dönemin öne çıkan iki özelliği 'mekan bağımsızlığı' ve 'dijital yaşam'. Bu yeni dönem çalışma hayatındaki pek çok sınırı ve kısıtı ortadan kaldıracak. Yurt dışında çalışmak için artık farklı bir kente taşınmak bile gerekmediğini, bulunduğumuz yerden binlerce kilometre ötede ki bir kurum için değer yaratabileceğimizi biliyoruz. Yeni ekonomi için yeni becerilere, bunun için de esnek, kendini dinamik olarak yenileyen bir eğitim sistemine ihtiyacımız var. Rekabetçi becerilere sahip yetenekleri elimizde tutmamız, onlara potansiyellerinin sınırlarını zorlayabilecekleri, mutlu olacakları bir ortam da sunmamız gerekiyor. Dijitalleşmenin tekrarlı, zaman alan, katma değeri düşük iş süreçlerini yalınlaştırmasıyla ortaya çıkacak iş gücü, doğru bir dönüşüm gerçekleştirebilirse, elindeki veriden katma değerli bilgi üreten, hızlı sonuç alan, işinden tatmini daha yüksek bir çalışan kitlesi oluşturulabilir. **C**