

ORGANİZASYONLARI YÖNETMEK

# Üst Düzey Yöneticileriniz Dijital Dönüşüme Liderlik Etmek için Yetkin mi?

J.Yo-Jud Cheng, Cassandra Frangos, Boris Groysberg



Covid-19 salgını, tüm sektörlerde teknolojinin benimsenmesini önemli ölçüde hızlandırdı. Bir ankete göre, CEO'ların yüzde 77'si salgının şirketlerinin dijital dönüşüm planlarını hızlandırdığını bildirdi ve Microsoft CEO'su Satya Nadella'nın krizin ilk günlerinde belirttiği gibi, "İki yılda gerçekleşecek dijital dönüşüm süreci iki ayda deneyimlendi." Twilio tarafından yürütülen bir araştırma, Covid-19'un şirketlerin dijital iletişim stratejilerini ortalama altı yıl hızlandırdığını keşfetti.

Dijital dönüşüm çabalarının başarı oranları tarih boyunca son derece düşük olmuştur. Birçok kuruluş acele içinde yetenekli mühendislerden, veri bilimcilerinden

den ve siber güvenlik uzmanlarından oluşan ekipleri işe alarak çalışan sayısını ve bütçesini artırmaya çalışıyor..

Fakat gerçekten başarı elde etmek için dönüşümün en tepede bulunan, stratejileri belirleyen ve kaynakları tahsis eden bireylerle gerçekleşmesi gerekiyor. Örneğin Domino's Pizza'yı ele alalım. Olgun ve rekabetçi bir sektörde yer alan şirket, 2008'de 3 dolar olan borsa fiyatını 2020'de 443 dolara yükseltti. Bunun en önemli sebebi, birbiriyle entegre olmuş, dijital konularda bilgili bir üst yönetim ekibinin veriye dayalı deneyler ve kararlar kullanarak teslimat yönlendirme sistemlerini yeniden tasarlayacak, sipariş sistemlerini sayısız platforma (metinler ve akıllı TV'ler dahil) entegre edecek ve şirketin her yönünü modernleştirecek bir strateji oluşturmasıydı.

Deneyimlerimize göre, üst düzey yöneticileri seçerken başvurulan uzun süreçlerin ve normların değişimi, herkesin bildiği gibi, yavaş ilerliyor.. Nasıl finansal okuryazarlık herhangi bir üst düzey yönetici için temel nitelik ise teknolojik ve dijital okuryazarlığı da aynı şekilde düşünmemiz gerekiyor. Eskiden "Sahip olursa iyi olur" dediğimiz bu yeteneklere artık sahip olmak zorunda olduğumuzu görüyoruz: Şirketlerin artık "bulut"u hava durumuyla karıştıracak bir yöneticiyi bünyelerinde barındırmaması gerek.

Peki günümüzün en iyi ekipleri gerçek bir dijital dönüşümü gerçekleştirebilecek becerilere sahip mi? Bu soruyu cevaplamak için, çok çeşitli sektörlerde yer alan Fortune 1000 şirketlerindeki C-seviye pozisyonları için uygulanmış 100'den fazla işe alım özelliğinin bir analizini yürüttük. (Bu listeler Ocak 2016 ile Haziran 2020 arasında yayınlanmıştır. Daha fazla bilgi için aşağıdaki "Metodoloji" bölümünü inceleyebilirsiniz.)

## **Metodoloji**

Spencer Stuart'ın hazırladığı, bütün sektörlerden tüm Fortune 1000 şirketlerinin işe alım görevlerini içeren listeyi derledik, ardından bu listeyi belirli pozisyon özellikleri arayan işlevsel rollerle sınırlandırdık. Her rol türü için en son atanmış

10 kişinin özelliklerini (Ocak 2016'dan Haziran 2020'ye kadar) analiz ettik. İdeal adayın geçmişinde “teknoloji” veya “dijital” kavramlarından herhangi bir şekilde bahsedilmesi için her bir spesifikasyonun pozisyon açıklamasını, ideal deneyimini ve temel sorumluluklarını araştırdık. Bu terimlerin kullanımını, “teknoloji organizasyonlarında faaliyet gösterme” gibi geniş kapsamlı deneyimlerden “dijital olarak yerel olmayan organizasyonlarda dijital dönüşümleri teşvik etme” gibi daha spesifik yetkinliklere kadar çeşitlilik gösteriyordu.

Teknoloji ve dijital uzmanlık arayışının salgından çok önce artışa geçtiğini gözlemledik: Aramaların yüzde 59'u teknolojik ve/veya dijital uzmanlık içeriyordu. (“Teknik” kavramı, genel olarak teknolojik teknikleri, becerileri, sistemleri, süreçleri, donanımı ve yazılımı kapsayan geniş bir terimdir. “Dijital” ise genellikle teknolojinin fiziksel varlıklar yerine maddi olmayan varlıklara atıfta bulunan alt kümesi olarak düşünülebilir.)

|                              | Rollerin spesifikasyonunda açıklanan terimler |                   |        |         |
|------------------------------|---|-------------------|--------|---------|
|                              | Teknik veya dijital                           | Teknik ve dijital | Teknik | Dijital |
| <b>BÜTÜN ROLLER:</b>         | %59   | %28               | %55    | %33     |
| <b>YÜKSEK ODAKLI ROLLER:</b> |   |                   |        |         |
| CIO                          | 100   | 80                | 100    | 80      |
| CMO                          | 100   | 70                | 70     | 100     |
| CTO/CDO                      | 100   | 60                | 100    | 60      |
| CCO                          | 90  | 30                | 70     | 50      |
| CSO                          | 80  | 40                | 80     | 40      |
| <b>ORTA ODAKLI ROLLER:</b>   |   |                   |        |         |
| CEO                          | 60  | 30                | 60     | 30      |
| Başkan/COO                   | 40  | 20                | 40     | 20      |
| Yönetim Kurulu               | 40  | 10                | 40     | 10      |
| CSCO                         | 40  | 10                | 40     | 10      |
| CLO/Baş Hukuk Müşaviri       | 40  | 10                | 40     | 10      |
| CFO                          | 40  | 0                 | 30     | 10      |
| <b>DÜŞÜK ODAKLI ROLLER:</b>  |   |                   |        |         |
| CHRO                         | 30  | 10                | 30     | 10      |
| CAO                          | 10  | 0                 | 10     | 0       |

Şirketler bu becerileri çok çeşitli rollerde aradılar, bu da birçoğunun pandemiden önce önemli liderlik rollerinin doğru insanlarla zaten dolduğunu, ancak teknolojik ve dijital uzmanlık arayışında bazı iş rollerinin ihmal edildiğini öne sürdü. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, CIO'lar, CMO'lar ve CTO'lar için analiz ettiğimiz özelliklerin yüzde 100'ü teknolojik ve/veya dijital beceriler arıyordu. Ancak CHRO'lar ve CAO'lar için aranan özelliklerin üçte birinden daha azı bu becerilerden bahsediyordu. Bu aramaların yüzde 40-60'lık diliminde ise CEO, yönetim kurulu başkanı ve CFO gibi roller bulunuyordu.

## **Rollerin Evrim Süreci**

Arama özellikleriyle ilgili çalışmamıza dayanarak, çoğu şirketin dijital dönüşüm çabalarında sadece bir iş rolü alt kümesine odaklandığını ve bu alt kümenin pek çoğunun yetenek stratejilerini yenilemede yeterince geniş bir yaklaşım benimmediğini söyleyebiliriz. Bu dijital ivmeyi başarılı bir şekilde yönetmek, organizasyondaki tüm rollerde sorumlulukların değişmesini ve kapsamının genişletilmesini gerektirir.

## **CTO**

Geçmişte CTO'lar, yeni teknolojilerin sunduğu fırsatlar ve sınırlamalar konusunda demirbaş uzmanlardı. Şimdiyse CTO'lara şirket çapında dijital dönüşümlere liderlik etmeleri konusunda ihtiyaç duyuluyor. Sadece yeni dijital stratejiler formüle etmekte (işletmenin geri kalanı ile yeni teknolojiler arasındaki bağlantılar aracılığıyla değer yaratılabilecekleri alanları belirlemeleri) değil, diğer çalışanları bu yeni girişimleri ve teknolojileri benimsemek konusunda motive etmekte ve hizalamakta da merkezi bir rol oynarlar. Teknoloji güdümlü stratejik zorunlulukları destekleyen bir kültür oluşturmada birer şampiyon olarak görev alırlar.

## **CMO**

CMO'lar geleneksel olarak kuruluşlarının genel pazarlama stratejisini geliştirmeye ve uygulamaya odaklanır. Bu; pazar araştırmasını, fiyatlandırma kararlarını, reklam stratejisini ve halkla ilişkileri kapsar. Fakat CMO'lar artık gelecekteki geliş-

meleri tahmin etmeli ve stratejilerini kitlesel pazarlamadan ziyade giderek daha fazla hedef ve veri odaklı pazarlamaya doğru ilerleyen evrimle mücadele etmeye odaklanmalıdır. Dahili olarak, CMO'ların temel performans göstergelerini anbean izlemek, raporları otomatikleştirmek ve karar almayı hızlandırmak için teknolojik sistemleri devreye sokmak gerekir. Harici olarak ise, iletişim platformlarının ve çevrimiçi doğrudan dağıtım kanallarının hızla çoğalması, CMO'ların kanallar arasında mesajlaşmada tutarlılık sağlamasını ve "sosyal medya mikroskobu" altında olma sebebiyle sürekli, anlık geri bildirimlerle boğuşmasını mecbur kılıyor.

## **CEO**

CEO, uzun zamandır şirket stratejisinin belirlenmesi ve yönetilmesinden, önemli kurumsal kararların alınmasından, organizasyonun vizyon ve kültürüne liderlik etmekten ve şirketin halka açık yüzü olarak hizmet etmekten sorumludur. Bugün CEO'ların bu ağır sorumlulukları günümüzün hızla değişen atmosferi çerçevesinde yönetmesi gerekiyor. Yeni iş hedefleri geliştirmeleri ve işlevsel alanlar ile bu alanlarla ilişkilipaydaşlar arasında uyum sağlamaları gerekir. Ve büyük ölçekli bir dijital dönüşüme ihtiyaç duyulduğunda şirketin başarısı, CEO'nun değişim durumunu ifade etme, hem firma içinde hem de dış bileşenlerle ileriye dönük strateji iletişimini sağlama ve dönüşümü yönlendirebilecek bir kültüre rol model olma becerilerine bağlı olacaktır.

## **Yönetim Kurulu**

Yönetim kurullarının geleneksel sorumlulukları arasında düzenleyici ve uyumluluk konularının gözetimi, mali tabloların izlenmesi, şirket stratejisi konusunda tavsiyelerde bulunulması, CEO ücretlerinin belirlenmesi, CEO'nun işe alınması/ işten çıkarılması ve yeni müdürlerin atanması yer alır. Yönetim kurulunun görev tanımı, artık yalnızca kısa vadeli finansal performansı değil, uzun vadeli inovasyonu ve yatırımı da içeren daha geniş bir hedef ve amaç yelpazesinden sorumlu tutacak yönetim anlayışını içerecek şekilde genişliyor. Günümüz dünyasında, dijital anlamda bilgili bir yönetim kuruluna duyulan ihtiyaç sadece gelecekteki fırsatlardan yararlanmakla değil, aynı zamanda yeni risk kaynaklarını azaltmakla da ilgilidir. Teknolojik açıdan sofistike yöneticilerden oluşan bir kurul, teknolojik

yatırımlar konusunda etkin bir şekilde tavsiyelerde bulunarak, gelecekteki ihtiyaçlar için doğru CEO'yu seçerek ve (ihtiyaç olduğu durumda) yeni yönetici işe alma ile eğitim oturumları aracılığıyla kendi öğrenmelerini ve tazelenmelerini yöneterek firmalarını uzun vadeli başarıya daha iyi hazırlayacaktır.

## **CFO**

CFO'nun alışılmış sorumlulukları arasında finansal tahmin, bütçeleme ve raporlama, kâr ve zarar yatırım planlarının tanımlanması ve hissedar aktivizmi ile yatırımcı ilişkilerinin yönetilmesi yer alır. Ancak günümüzün başarılı CFO'ları artık finansal raporlama süreçlerini ve analizlerini otomatikleştirmek ve kolaylaştırmak için yeni teknolojilerden de yararlanmalıdır. Gelir akışlarının ve maliyet yapılarının temelden değiştiği bir ortamda tahmin yaparken ileriye dönük bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Stratejik planlama ve analiz için gereken verilerin çoğunun denetçisi olan CFO'lar, teknolojik yatırımların maliyet ve faydalarının değerlendirilmesinde ve tüm firma için yeni büyüme alanlarının ve diğer fırsatların belirlenmesinde merkezi bir rol oynayabilir.

## **CHRO**

Başarılarıyla göz önünde olan CHRO'lar, yıllar boyunca iş stratejisiyle uyumlu bir İK gündemi belirlediler ve uyguladılar. Artık buna ek olarak işin geleceği ve gelecekteki yetenek stratejilerinde önemli bir rol de oynuyorlar. Teknoloji ve dijital uzmanlık birçok CHRO aramasında birincil odak noktası olmasa da günümüzün ileri görüşlü CHRO'ları, İK sistemlerini giderek daha fazla çevrimiçi hale getiriyor ve çalışanların self servis yeteneklerini kolaylaştırıyor. İK veri analizi sistemlerini uyguluyorlar ve yetenek yönetimi stratejilerinde verilerden yararlanmanın yollarını buluyorlar. Önemli teknolojik ve dijital becerilere sahip bireylerin işe alınıp elde tutulması ve teknolojik gelişmelerin ışığında dahili yetenek hattının yönetilmesi ileriye dönük anlamda büyük çaplı bir zorluk olacaktır. CHRO'lar, en iyi durumda, yenilikçiliği ve çevikliği teşvik etmek için değişim girişimlerinde ve kültür dönüşümlerinde birer ortak olarak hizmet ederler.

## **Beceri Açığını Kapamak**

İş sorumluluklarındaki bu çarpıcı değişim, birçok şirketin liderlik hattındaki yetenek stratejisinde büyük değişiklikler yapılmasını gerektiren bir beceri açığı yaratıyor. Doğru adayları bulmak için şirketlerin geleneksel terfi yöntemlerini yeniden düşünmesi gerekebilir. Örneğin, yeni bir CEO seçerken başkanı veya COO'yu terfi ettirmek yerine dijital anlamda bilgili bir CEO aramak, organizasyon hiyerarşisinde daha aşağılardan bir aday atamak anlamına gelebilir (bu olguya “CEO sıçraması” denir). Buna, kısmen de olsa, gelecekte teknolojinin nasıl kullanılacağına dair vizyonları sebebiyle CEO'luga seçilen Satya Nadella (Microsoft) ve Chuck Robbins (Cisco) sayesinde şahit olduk. Nadella, Microsoft'un bulut ve kurumsal grubu aracılığıyla yükseldi ve Microsoft'un geleneksel iş ürünlerinden hizmetlere geçişinin grafiğinin çizilmesine yardımcı oldu. Robbins ise satış başkanlığından CEO'ya terfi etti. Satış alanı, tipik olarak teknoloji ve dijital uzmanlık için bir deneyim alanı olarak düşünülme de bu rol, müşterilerle yakın ilişkiler kurarak yeni trendleri yakından takip etmesine yardımcı oldu.

İş rotasyonları sağlam, geleceğe hazır bir liderlik hattı oluşturmada da önemli bir rol oynayabilir. Operasyonel roller, geleneksel olarak en yüksek kurumsal kademeler için birer sıçrama tahtası olarak düşünülse de günümüzde yüksek potansiyelli kişiler rotasyon sırasında sadece kâr-zarar sorumlulukları olan işlerden değil, aynı zamanda teknik görevlerden de faydalanabilir. Geçmişte teknik rollerdeki rotasyonlar çoğu zaman yöneticilerin “Neden cezalandırılıyorum?” diye düşünmelerine sebep olurdu. Ancak BT, yalnızca bir destek işlevinden çok daha fazlası olduğunu gösterdi; artık bu roller geleceğe yön vermek için kritik beceriler ve deneyimler sağlayabilir.

Şirket içinde doğru adaylar bulunmadığında şirketlerin harici işgücü piyasasına yönelmesi gerekir. Ancak prim ödemeye hazırlanmaları da gerek, zira teknik ve dijital becerilere sahip bireyler birçok şirket tarafından talep ediliyor. Bu eğilimin teknoloji bakımından uzun süredir güçlü olan firmalar üzerinde etkileri de bulunmakta; örneğin, bu firmalar kendilerini yetenek avı konusunda yağma-

lanırken bulabilir. Şirketlerin en iyi çalışanlarını korumak için proaktif adımlar atması gerekecektir.

Yönetim kurulu odalarında da benzer bir beceri açığının ortaya çıktığını görüyoruz. Yönetim kurulu yöneticileriyle yaptığımız küresel bir ankette, ankete katılanların üçte birinden fazlası risk ve güvenlik sorunları ile yeni teknolojiler hakkında bilgi sahibi olmak konusunda kişisel anlamda zorluk yaşadıklarını belirtti. Dahası, kurulların sadece yüzde 13'ünün en son yürüttükleri yönetici aramalarında teknolojik uzmanlık kriterini eklediğini görüyoruz. Bir anket katılımcısının sözleriyle bu, “mali ve genel yönetim becerilerine sahip yöneticilere aşırı vurgu yapılmasına ve bu yöneticilerin aşırı bollaşmasına” neden oldu. Kurul üyelerinin değişim oranı tipik olarak düşüktür ve kurul dönemlerinin aşamalı olması, kurul kompozisyonundaki değişikliklerin uzun zaman alacağı anlamına gelir. Kurulların, yönetim kurulu görev süresiyle ilgili yerleşik normları yeniden düşünmesi ve ayrıca iş ortamına uyum sağlarken mevcut yönetim kurulu üyeleri için eğitim ve öğrenim fırsatlarına zaman ayırması gerekir.

## **Gelecekteki Başarınıza Hazırlanmak**

Önümüzdeki birkaç yılın birçok üst düzey yönetim rolü açısından bir devrim olacağını düşünüyoruz. Pandemi, hızlı bir teknolojik dönüm noktasına ulaşamayan yöneticileri ortaya çıkardı. Bazı durumlarda, bazı pozisyonlara yanlış liderlerin atandığı ve değişimin önünde duran tek şeyin uygun bir halefin olmaması olduğu ortaya çıktı. Yıllık ikramiyeler dağıtılmasının ardından yönetim kurulları ve üst düzey ekipler yeni adaylar aramak için zamana sahip olup daha fazla aday dış pazarda serbest bırakıldığı anda büyük olasılıkla muazzam bir çalışan değişimi sürecini ve dijital anlamda bilgili kişilerle bu bilgilerden yoksun, geleneksel kişiler arasındaki uçurumun altını çizecek çok çalkantılı bir ortam göreceğiz.

Teknolojik becerilere olan ihtiyaç daha acil hale geldikçe, güncel kalmak için ne yapabilirsiniz? Bunun için aşağıdaki tavsiyeleri sunuyoruz.



## **CEO'lar için:**

Kendinizi öncü bir uzman olarak düşünmenize gerek yok. Hem gerekli liderlik yeteneklerine sahip olmak hem de teknik yeterliliğin ön saflarında olmak oldukça nadir bir durumdur. Bunun yerine, organizasyonel değişime öncülük etmek için gereken alan bilgisini edinmeye çalışın, en üstteki ekibi net bir strateji etrafında hizalayın ve işlevsel alanlar ile çalışma grupları arasında tutarlılık sağlayın. Kültür, herhangi bir değişim girişiminin önemli bir yönüdür ve ihmal edilemez. Teknolojiye dayalı stratejik değişimleri güçlendirebilecek inovatif ve yaratıcı bir kültüre liderlik etmede önemli bir rol oynuyorsunuz.

Kendinizi doğru ekiple çevreleyin: Organizasyonda hayati uzmanlığa sahip kişileri belirleyin, masanın etrafında onlar için de bir koltuk sunun ve seslerinin duyulmasını sağlayın. Dijital dönüşümünüzü tam olarak uygulamak için organizasyon yapısını değiştirmeniz gerekebilir.

Madalyonun diğer tarafında, mevcut yöneticiler ve yöneticiler onları bekleyen şeylere hazırlıklı değilse diğer rolleri değiştirme konusunda sıkıntılı kararlar vermeniz gerekebilir. Bir araştırma, dijital dönüşüm çabalarının yüzde 70'inin hedeflerine ulaşmadığını ve bu durumun yönetsel direncin başlıca nedenlerinden biri olduğunu gösteriyor. Yani, liderler gemiye binemezlerse gitme zamanları gelmiş olabilir.

## **Kıdemli Yöneticiler ve Yönetim Kurulu Üyeleri için:**

Her zaman konuyla ilgili kalmaya, öğrenmeye ve uyum sağlamaya çalışın; becerilerinizi sürekli geliştirmek, geride kalmamak açısından çok önemlidir.

Yaptığınız tüm işler için veriye dayalı bir yaklaşımı nasıl benimseyebileceğinizi düşünün. Geçmişte başarılı olmanıza yardımcı olan şeyler artık en iyi yol olmayabilir. İşlerin nasıl yapıldığı konusunda açık fikirli olmaya çalışın. Yeni çalışma yöntemlerine karşı gösterilen direnç, şirketlerin dijital potansiyellerine tam anlamıyla ulaşmalarının önünde büyük bir engeldir.

Önünüzdeki ve arkanızdaki insanlardan öğrenin (“tersine mentorluk”). Yeni teknolojilere ve müşterilere en yakın olan insanlardan öğrenecek çok şey var. Teknolojik trendler konusunda güncel kalmak, ekibinizin size olan güvenini ve saygısını uyandırmak açısından kritik öneme sahiptir. Yeteneklerinize olan güvenlerini kaybederseniz, ayrılmayı seçecekler, hatta sizin yerinize bile geçebilirler.

### **Gelecek Vaat Eden Profesyoneller için:**

Mevcut dijital ve liderlik becerilerinizi geliştirmek için gelişme ve rotasyon fırsatlarını araştırın ve yeni beceriler edinmek için departman değişikliği yapmaya hevesli olun. Bu değişiklikler anında terfi getirmese bile, niteliklerinizi tamamlamanızı sağlaması açısından kıymetli bir deneyim sunacaktır. (Dikkatleri üzerine çeken pek çok aday, doğrusal olmayan ve farklı sektörler ile işlevler arasında değişimler ve zorluklar içeren kariyer yörüngeleri sayesinde birden fazla disiplinde deneyim kazanmıştır.)

Çalıştığınız şirket türlerini dikkatlice değerlendirin. İlişkili olduğunuz şirket, kişisel markanızı tanımlayacaktır. Kişiler, özel niteliklerinize bakmadan önce bile firmanıza dayalı olarak teknik bilginiz hakkında çıkarımlar yapacaklar. (Örneğin, yazılım deneyimi olan yeni bir COO arayan bir yazılım şirketi, aramalarını diğer yazılım şirketlerinin yöneticileri etrafında yoğunlaştırdı ve bilgisayar donanımı şirketlerinden adayları niteliklerine bakmaksızın sıklıkla dışladı.)

Kendi deneyim portföyünüzün mimarı olun: Bu, bir şirkette veya birden fazla şirkette olabilir. Zamanında mentorlar ve diğer kıdemli üst düzey yöneticiler tarafından atılmış kariyer adımlarının günümüzün gelişen dünyasında artık kurumsal hiyerarşide yukarı çıkartmayabileceğine dikkat edin.

Covid-19, teknolojiyi çeperden merkeze taşıdı ve bundan sonra teknoloji merkezde kalmaya devam edecek gibi. Teknoloji ve dijital trendler günümüzde tüm işleri eşit oranda etkilemese de, bu becerilerin yönetim kurulu genelinde temel nitelikler haline gelmesinin sadece an meselesi olduğuna inanıyoruz. Bu beceri-

lere Őimdi yatırım yapmak, pazarlanabilirliĐinizi artıracak ve sizi geliŐen iŐ dűn-  
yamızın gerĐeklerine hazırlayacaktır.

---

**OKURA NOT**

Makalelerde ifade edilen gűrűŐler Harvard Business Review Tűrkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Őniversitesi'ne deĐil, yazarlara aittir. Yazarlar tartıŐtıkları Őirketlerle danıŐmanlık ya da baŐka iŐ iliŐkileri iĐinde olabilirler.

**COPYRIGHT**

Copyright  2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Tűrkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Őti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Tűrkiye dergisinin orijinal iğeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tűm iğeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir,  2018. Tűm hakları saklıdır. Bu iğeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne Őart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Őti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.