

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Çalışanların Dijital Dönüşüme Ayak Uydurmasına Yardımcı Olacak 5 Yol

Deb Henretta, Anand Chopra-McGowan



Paketlenmiş tüketim ürünlerinin (PTÜ) doğası önemli bir yeniden organize olma sürecinin ortasında. Coca-Cola, kısa süre önce, büyümeye, inovasyona ve dijitalle odaklanmak için liderlik takımını değiştirdi. Unilever, yeni bir abonelik satış modelini tanıtmak için genç bir start-up olan Dollar Shave Club'ı, 1 milyar dolara kendi bünyesine kattı. L'Oreal, dijital start-up'ı hızlandırmayı amaçlayan Founders Factory'ye stratejik bir yatırım yaptı. Ve bir girişim sermayesi firması olan Greycroft'tun yatırımcısı olan Teddy Citrin her ürün kategorisinde ileriye doğru bir yıkım için adeta bir harita hazırladı.

Bizim bakış açımıza ve tecrübelerimize göre, bu yeni fikirlerin ve yaklaşımların başarısının temeli yeterlik, yetenekler ve şirket işgücünün düşünce yapısıdır. Dünyanın her yerinde önde gelen tüketici ürünleri şirketleri ile bir çalışma yaptık. Bu çalışmada, bağlantılı müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri etrafında işgücü organize etme şansını daha fazla artıran net pratikleri ve yatırımları tanımladık. Beş tanesi şunlar:

Tepeden Başlayın

Dijital çağda, yeni çalışma yolları için ilk adım tepe yönetim tarafından atılmalı. L'Oréal'in CEO'su Jean-Paul Agon, şirketin dijital dönüşümünün sinyalini, Lubomira Rochet'i baş dijital yetkilisi ve yönetim kurulu üyesi olarak işe aldığı anda verdi.

Rochet'in ilk görevlerinden biri yöneticileri, dijital çağın bilgi, düşünce yapısı ve çalışma yöntemi ile donatacak bir liderlik gelişim programı yaratmaktı. L'Oréal'deki üst düzey bin yönetici, onları bölgeleri ve işleri için dijital yol haritaları çizebilecek hale getirebilecek ve bu yol haritalarını uygulamak için gerekli olanları deneyimlemeye istekli olma, dış ortaklıklara açık olma ve daha özerk takım yapılarını kucaklamaları için gerekenleri modelleme gibi birtakım öğrenme deneyimlerine katıldılar. "Hatırlanması kolay, temiz bir dijital grup stratejisi, şimdi tüm şirket boyunca sesli olarak müdafaa ediliyor." diye açıkladı Rochet.

Tepeden, gerekli sinyali almanın diğer bir yolu, PTÜ liderlerinin müşterilerin kullandığı araçlarla yakından ilgilenmesidir. Nestle'nin Dijital ve Sosyal Medya Küresel Lideri Pete Blackshaw, PTÜ liderlerinin, oluşan dijital platformların ve kanalların kullanımının, bu yeni paradigmayı, çalışanlar, ajans ortakları ve tedarikçiler için bir gerçeğe döndürmek için, kişisel olarak kucaklamasını savunuyor.

"Sürekli olarak yeni platformları kullanıyorum ve test ediyorum, canlı videolar,

Facebook postları, Instagram hikayeleri ve dahası. Bunları tecrübe etmek, büyük kampanyalar satmaya çalışan ajanslardan ve teknoloji şirketlerinden gelen satış konuşmaları sırasında zor sorular sormak için ekstra bir boyut katıyor.” diyor Blackshaw. “Kişisel tecrübelerim, beni daha etkili bir pazarlamacı yapıyor.”

Çalışanların Müşterilere Direkt Ulaşmasını Sağlayın

Warby Parker, Glossier ve Dollar Shave Club gibi hızlı büyüyen tüketici ürünleri şirketleri, imalatçının bir perakendeciye, perakendecinin de son müşteriye sattığı geleneksel perakende modellerini altüst ettiler. Tak-Kullan modelindeki e-ticaret teknolojisi, arama motoru optimizasyonu ve diğer dağıtım çözümleri, ürünlerin müşterilere ulaşmasını daha da kolaylaştırıyor. Bu geçiş PTÜ'lere, satışları yöneten zevkler ve alışkanlıklar hakkında zengin bir öngörü kazanma şansı verebilir. Ancak bu öngörü kazanmak, örgütsel yapılarda yer alan iç takımları müşterilere yaklaştıracak simultane geçişleri gerektiriyor. Yeni beliren araçlar, sosyal medya geribildirimlerini dinlemek, kullanıcı araştırmaları ve yolculuk haritalaması PTÜ'lerin dijital dönüşümü için kolaylaştırıcı güçlü rehberler olabilir.

Bu tarz örneklerden biri olan Connected Home, İngiliz Kamu Şirketi Centrica tarafından “akıllı ev” araçlarını üretmek için kurulmuş bir birim. Ekip, kullanıcı araştırmalarına, geri bildirimlere ve yalın operasyonlara bağlılığa özel olarak odaklanmış bir start-up gibi hareket etmek için yapılandırıldı. Bu bakış açısı, Connected Home'un en çok satılan “akıllı termostat” aracında sadece birkaç yıl içinde pazar lideri olmasına yardım etti. Kassir Hussain, Connected Home'un eski yöneticisi, bize şöyle dedi: “Müşterilere karşı kafa karıştırıcı ve hayal kırıklığı yaratan bir boşlukta, bizim odağımızdaki düzenli kullanıcı röportajları, toplantıları, testleri ve demoları, kullanması kolay olan, basit ve gerçek müşteri ihtiyaçlarına hitap eden ürünler üretmemizi sağlıyor.” Rekabetçi bir enerji piyasasında, Connected Home birimi, ana şirket Centrica için ana türev alıcı ve kâr güdücü oldu.

Çalışanların Çevikliği Benimsemesine Yardımcı Olun

Çeviklik, dijital dönüşüm ile uğraşıldığında başarı için anahtardır. Bugünün teknolojileri ve tüketici ihtiyaçları, iş dünyasında geleneksel yol haritalarının getirebileceğinden çok daha hızlı değişiyor, çalışanlar bu ivmede hareket etmeye hazır ve muktedir olmalı. Bu değişiklikleri yönetmenin en iyi yolu, çalışanların hızlı hareket edebilmesini sağlayan somut günlük aktiviteler ve davranışlar kurmaktır.

Bu tarz aktiviteler P&G Asya'ya liderlik eden Deb Henretta tarafından tanıtıldı. Ekiplerini, kişisel siteler, müşteri siteleri ve sosyal medya kanalları gibi tüm dijital varlıkları 7/24 görüntülemeye teşvik etti. Ekibi, müşterilerin davranışlarının ve aktivitelerinin nabzını tutmalarına yardımcı olacak canlı gösterge tablolarını ve olağan raporlarını tanıttı. Bu, tüm ürünler fiziksel ortamda satıldıktan sonra yapılan üç aylık ya da yıllık değerlendirmeden çok daha hızlı bir ivmeye sahipti.

“Çalışan Deneyimi Tasarımına” Yatırım Yapın

Bazı lider şirketler çalışanlarının deneyimlerini tekrardan düşünmek, önemli yetenekleri daha etkili bir şekilde seçmek ve elde tutmak ve daha açık ve akıcı iş yapma yolları bulmak için kullanıcı deneyimi tasarımından yararlanıyor. Yeni ve değişken rollerdeki ya da önemli ölçüde farklı kariyer motivasyonlarına ve beklentilerine sahip çalışanların motivasyonlarını daha iyi anlamak istiyorlardı. Yolculuk haritaları, karakter gelişimi ve kullanıcı araştırmalarını kullanarak bu şirketler, çalışanların şirkette geçirdikleri dönüm noktalarındaki tecrübelerini dönüştürebiliyorlar.

LVMH'nin Moda Grubu, büyük Fransız lüks ürünleri gruplarının bir parçası, bu yaklaşımı benimseyen ekiplerden biri. “Kullanıcı tecrübe tasarımı gibi alanlardan ödünç alarak çalışan tecrübesini geliştirecek bir yolculuk haritası yarattık ve işe alma, işe alıştırma, geliştirme ve kalıcılığın önemli yanlarını tekrar kurabildik.” diyor LVMH Moda Grubunun global yetenek geliştirme yöneticisi Nat-

halie Cheveau. Bu grubun sahibi olduğu Fransız Lüks Markalarından biri olan Celine’de yapılan bir çalışan yolculuk haritası, Paris’teki kilit ticari personelin düşük ve yüksek noktaları yatıştırmasına yarayan dört yeni girişim ile sonuçlandı. Bu tarz girişimlerden biri, şirketteki diğer rolleri daha iyi anlayabilmelelerine izin verecek işbaşı eğitimiydi. Bu eğitim, rol ve organizasyon yapılarının sıklıkla dönüştürdüğü bir çevrede, önemli bir varlık olan çalışan hareketliliğini büyük oranda sağlıyordu.

Yaşam Boyu Öğrenmeye Yatırım Yapın

Büyük PTÜ’ler endüstrilerindeki değişim ivmesi ile mücadele ettikçe, öğrenme ve uygulama birbirlerinden ayrılamaz. Önde gelen PTÜ’ler, düzenli ve sık bir şekilde, çalışanların zamanında artan talep ile aynı doğrultuda olacak bir formatta sağlanan yetenek edindirme girişimlerine yatırım yapmalı.

Geçtiğimiz yıllarda 14 binden fazla L’Oréal çalışanı, online dersleri içeren ve L’Oréal ve General Assembly tarafından geliştirilen ve bireysel pazarların yönettiği, pratik yeteneklere odaklanan workshop’ları hedef alan yetenek edindirme programlarına kayıt yaptırdı ve tamamladı. (Birimiz bunun için çalıştı ve diğerimiz General Assembly için danışmanlık yaptı.) Bu programlar, arama motoru optimizasyonu, dijital medya yönetimi ve dijital analitik gibi becerileri içeriyordu.

Bu çabalar, küresel olarak, L’Oréal’in Dijital Dönüşüm Öğrenme Direktörü olan Camille Kroely tarafından yönetiliyor. “Her bir çalışana ulaşmasını beklediğimiz bu dijital bilginin ana hattını oluşturmak için çok çalıştık.” diyor Kroely. “Önerilen yetenek edindirme programlarına göre etkileyici bir oran olan yüzde 90’lık bir bitirme oranına erişmek için, ülkelere oyunlaştırma, teşvikler, yönetsel iletişimler gibi çeşitli taktikler uyguladık.”

Bu yeni beceriler sonuç getiriyor. L’Oréal şu an medya bütçesinin yüzde 32’sini dijital kanallarda harcıyor ve sadece 2016 yılında e-ticaret alanında yüzde 33’lük bir zıplama yakaladı. Şirket etkileyici miktarda gelir ve kâr artışı ile bir-

likte dünya çapında güzellik alanındaki inovasyonlara liderlik etti.

Dijital dönüşüm sadece teknoloji ile ilgili değildir. Bir şirketin çalışanlarıyla olan iletişim şekli, onları organize ediş şekli ve tüketici ürünleri alanındaki yeni paradigmaların avantajını elde etmede önemli bir rol üstlenecek yeni yetenekler kazandırma şekli büyük önem taşımaktadır.

OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar tartıştıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde 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 Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.