

TEKNOLOJİ

Dijital Dönüşüm Dört Alanda Yetenek Gerektiriyor

Thomas H. Davenport, Thomas C. Redman



Uzun yıllardır dijital dönüşüm projelerine katılıyor, danışmanlık veriyor ve yüzlerce dijital dönüşüm çalışmasında yer alıyoruz. Tüm bunlar sonucunda gerçek anlamda dijital dönüşüm yapmanın ve bunda başarılı olmanın ne kadar zor olduğunu gördük. Dijital dönüşüm cesaret gösteremeyenlerin yapabileceği bir iş değil. Acı gerçek şu ki bugüne dek birçok genel dönüşüm programının başarısız olduğuna şahit olduk.

Dijital dönüşümde başarılı olmak için birçok liderin daha önce deneyimlemediği kadar fazla sayıda çabayı bir araya getirmek ve koordine etmek gerekir. Teknoloji, veri, süreç veya organizasyonel değişim becerisi alanlarından her-

hangi birinde eksik kalınması durumunda dönüşümün başarısızlık olasılığı artacaktır. İlgi çekici bir vizyon oluşturup bunun iletişimini yapmaktan bir plan oluşturup bunu duruma göre değiştirebilmeye ve hatta detayların arasında kaybolmamaya kadar birçok önemli konunun özünde insan vardır.

Dijital dönüşüm her şeyden önce yetenekli insanlar gerektirir. Gerçekten de teknoloji, veri ve süreçler üzerinde çalışacak doğru insanları ve bunları yönetecek kişileri bulmak dijital dönüşümde başarılı olmanın ilk adımıdır. Elbette ki en iyi yetenekleri bir araya getirmek de başarıyı garanti etmez. Ancak başarısızlık ihtimalini azaltacağı da bir gerçektir.

Gelin şimdi sırasıyla bu dört alanda yetenekli işgücünü önemini irdeleyelim.

Teknoloji

Nesnelerin internetinden blok zincirine, veri göllerinden yapay zekâyâ birçok teknolojinin oluşturduğu ham potansiyel kolay anlaşılabilir. Bu teknolojilerin birçoğunun kullanımı gitgide kolaylaşsa da belirli bir teknolojinin belirli bir dönüşüm fırsatına nasıl hizmet edebileceğini anlamak, bu teknolojiyi şirketin kendine özgü ihtiyaçlarına adapte edebilmek ve bunları mevcut sistemlerle entegre edebilmek oldukça karmaşık bir iştir. Birçok şirketin eskiden beri gelen sistemlerinin olması da bu işi daha zorlaştırır. Bu konular ancak teknolojik derinliği ve vizyonu olan ve şirketin diğer bölümleriyle omuz omuza çalışabilecek insanlarla çözümlenebilir.

Bu konular zorlayıcı olsa da daha da zorlayıcı bir diğer unsur da kurumlarda birçok kişinin BT bölümlerini “işin devamlılığını sağlayan” bir oyuncu olarak görmeleri ve BT bölümlerinin dönüşüm gerçekleştirebileceğine olan inançlarını yitirmeleridir. Ancak dijital dönüşümde kurumun BT kaynaklarını kullanmak gerekecektir, bu nedenle de güvenin yeniden tesis edilmesi önemlidir. Bunun anlamı şirketteki teknolojistlerin alınan her teknoloji kararının faydasını anlatabilmelerinin gerekliliğidir. Bu nedenle teknoloji bölümlerinin liderleri, çok iyi iletişimciler olmalı ve inovasyon ile mevcut yapı arasında dengeli karar-

lar alabilecek beceride olmalılar.

Veri

Maalesef gerçek şu ki birçok şirketin elindeki veri temel standartlara bile uymaktan uzak ve dönüşüm için çok daha iyi bir veri kalitesi ve analitik yaklaşım gerekiyor. Dönüşüm kapsamında yeni türde yapılandırılmamış verileri anlamak (örneğin kaza yapan bir aracın sürücüsünün çekip gönderdiği fotoğrafı analiz etmek), şirket dışından gelen veriyi işlemek, özel verileri doğru biçimde kullanmak ve bir yandan büyük hacimde veriyle uğraşırken diğer yandan bunları entegre edebilmek gerekecektir. Veri ilginç bir paradoks ortaya koyar: Birçok şirket verinin önemli olduğunu ve kendi verilerin kalitesinin düşük olduğunu bilir ancak doğru rolleri ve sorumlulukları bir türlü kurgulayamaz. Genelde de bu başarısızlıklardan BT birimi sorumlu tutulur.

Aynı teknolojide olduğu gibi veri alanında da derinliği ve vizyonu olan insan kaynağı gereklidir. Daha da zor olanı şirketin sahada ve ön cephede yer alan çalışanlarını veri müşterisi ve veri sağlayıcısı haline getirebilmektir. Bunun anlamı bu kişilerin mevcut durumda ihtiyaç duydukları ve ileride kullanabilecekleri verilere yönelik farkındalıklarının oluşturulmasıdır. Ayrıca bu ön cephe çalışanlarının kendi iş süreçleri ve görevlerinin de veri temelli yeniden tanımlanması gerekir.

Süreç

Dönüşüm uçtan uca bir bakış açısı, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak yeni yöntemler geliştirme, işe dair aktivitelerin bağlantısı ve silolar arasındaki duvarları yıkma gibi ihtiyaçları doğurur. Bu ihtiyaçlara dair doğal bir çözüm süreç oryantasyonudur. Ancak birçok şirkette süreç yönetimi (yatay, silolar arası ve müşteri odaklı) geleneksel hiyerarşik düşünce tarzında çok kolay olmaz. Bu nedenle bu güçlü konsept yeterince fayda sağlayamaz. Bu yaklaşım olmadan dijital dönüşüm bir dizi artırımsal gelişmeye indirgenir. Önemli ve yardımcı olur ama dönüşüm gerçekleştirmez.

Bu alanda yetenek geliştirmek için “arı kovanına omak sokmak” gerekir. Yani mevcut süreçleri geliştirmek ve yenilerini tasarlamak için siloların arasında bir koordinasyon sağlanması ve ne zaman artırımsal bir iyileştirmenin ne zaman radikal bir değişimin gerektiğine dair bakış açısı oluşturulması önemlidir.

Organizasyonel Değişim Becerisi

Bu alanda değişim yönetiminin liderlik, takım çalışması, cesaret, duygusal zekâ ve diğer bileşenleri devreye girer. Neyse ki bu konuda yıllardır çok ciddi çalışmalar yapıldı ve dijital dönüşümle ilgili herkesin bu alanda ciddi bir okuma yapmış olması gereklidir. Her ne kadar resmi bir veriye dayanmasa da inancımız şu ki teknoloji, veri ve süreç tarafına yoğunlaşanların insani konularını göz ardı etme riski daha yüksek oluyor. Yukarıda belirttiğimiz gibi liderlerin seçtikleri çalışanlarda insani özelliklere de dikkat etmeleri önemli. Eğer böyle birilerini bulamıyorsanız her iki tarafta da çalışabilecek özelliklerdeki mevcut ekip üyelerini daha ne çıkarabilirsiniz.

Hepsini Birleştirmek

şu ana dek teknolojiyi, veriyi, süreçleri ve kurumsal değişim becerisini irdeledik. Ancak bunlar tek başlarına değil birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Daha büyük bir resmin parçalarıdır. Teknoloji dijital dnşlmn motorudur, veri yakıttır, süreç haritadır ve organizasyonel değişim becerisi de iniş takımıdır. Hepsine ihtiyaç vardır ve hepsi birlikte çalıştığında anlamlı sonuçlar ortaya çıkar.

Birçok şirkette duyduğumuz ve dijital dönüşümün başarısızlığına neden olarak gösterilen “sistemlerimiz birbiriyle konuşmuyor” sorununu ele alalım. Bu konuşmama hali hangi alanda gerçekleşiyor? Teknoloji sorunu da olabilir, aynı zamanda bir süreç verimsizliğine de işaret edebilir. Güçlü bir veri mimarisinin eksikliğinden veya değişimi engelleyen kurumsal politikalardan da kaynaklanabilir. Birisi çıkıp bu alanlardan birini suçlayabilir. Ancak genelde bunların hepsinin bir arada ele alınması ve incelenmesi gerekir.

Her bir alanın derinlemesine anlaşılması durumunda neredeyse tüm iş liderlerinin dijital dönüşümdeki tam potansiyeli görmesi zordur. Bu da birçok başarısız dijital dönüşüme neden olur. Elbette, hiç kimse gerekli tüm bilgi ve yeteneklere sahip değil. Dolayısıyla her alanda yetenekleri bir araya getirmek gerekiyor.

Liderler bu alanları derinlemesine anlamadığında doğru analiz sıralamasını oluşturmakta zorlanırlar. Genelde iyi işlemeyen bir süreci otomatize etmenin anlamsız olduğu bilindiği için öncelikle süreç analizine başvurulması gerekir. Bazı durumlarda dönüşümde yoğun biçimde yapay zekâ unsuru devreye girer. Kötü ve kalitesiz verilerin yapay zekâ sistemlerinin kurgusunu sekteye uğratmasından dolayı bu tür projelerde veri öncelikle ele alınmalıdır. Son noktadaki hedefinizle işe başlayın ve bu hedefe giden yoldaki en doğru sıralamayı oluşturmaya gayret edin.

Dijital dönüşüm şirketin en çok ihtiyaç duyduğu alanlardaki sorunların çözümüne odaklanmalıdır. Bu öncelikler insan kaynağı ihtiyacını da şekillendirecektir. Örneğin, takımda veri konusunda müşteri bakış açısına sahip bir eksiklik varken süreç tarafında satış yetenekleri eksik kalmış olabilir. Daha da önemlisi yetenekli işgücünün burada belirttiğimiz dört alanda da uzmanlık sahibi olması ve teknoloji temelli, dönüşüme dair tecrübesi ve başarısı bulunması çok kritiktir.

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.