

 YAZARLAR

Nathan Furr
INSEAD'de
Yardımcı Doçent

Andrew Shipilov
INSEAD'de Profesör



STRATEJİ

Dijital Dönüşüm *Yıkıcı* Olmak Zorunda Değil

En iyi sonuçlar
işinizi baştan
yaratarak değil
uyum sağlayarak
elde edilebilir.



FOTOĞRAF

CHRISTOPH
MORLINGHAUS



STRATEJİ

B

Büyük bir küresel şirketin kıdemli başkan yardımcısı, Geneva Gölü'nün sakin manzarasına nazır uzun bir öğle yemeğinin sonuna doğru şu itirafta bulundu: “Dijital dönüşüm konusunda bir düzine komisyonumuz var, dijital dönüşüm girişimlerimiz var, dijital dönüşüme doğru tam gaz ilerliyoruz... Fakat bunun ne anlama geldiğini bana kimse açıklayamıyor.”

Aslında sorunun cevabı çok basit: Çok sık kullanılan bu terim, bir kuruluşun stratejilerinin ve yapısının dijital teknolojinin sunduğu fırsatlardan yararlanabileceği şekilde uyumlandırılması anlamına geliyor. Bu çok da yeni bir mevzu değil; nitekim bilgisayarlar ve yazılımlar onlarca yıldır hayatımızda ve hem ürün hem de hizmetlerde, bunları üretme ve sunma şeklimizde değişimlere yol açıyorlar. Başkan yardımcısının bahsettiği mesele ise şirketlerin bu cevabı eylem planına dönüştürmesinin gittikçe zorlaşıyor olması. Günümüzde bilgisayarlar cebinizde ya da bileğinizde taşınabilecek boyutta. Üstelik bunların çalıştırdığı yazılımlar geleneksel olarak insanların yerine getirdiği görevleri (örneğin masrafların yönetimi) otomatize etme, donanımın görselleştirilmesi ve ürün ve hizmetlerin daha önce hiç görülmemiş düzeyde hedef kitleye göre özelleştirmesi işini gittikçe daha fazla üstleniyor. Dahası, bunlar dünyanın dört bir yanındaki insanlara ulaşabiliyor, cihazlara ve ara yüzlere eklenen sensörler gerçek zamanlı veri elde edilmesine olanak sağlıyor, bilgiye dayalı kararların ve makine güdümlü tavsiyelerin artmasını sağlıyor. Kısacası dijital teknoloji artık bilişim alanının sınırları içinde

kalmıyor, şirketlerin değer zincirlerinin neredeyse her bölümünde kullanılıyor. Dolayısıyla yöneticilerin, hangi fırsatların kovalanacağı ve hangi girişimlere öncelik verileceği söz konusu olduğunda dijital dönüşümün kendileri için tam olarak ne anlama geldiğini kavramakta zorlanmaları anlaşılabilir bir durum.

Bu gerçeklik karşısında pek çok yöneticinin dijital dönüşümle işlerinde radikal bir yıkım gerçekleşeceğini, çok büyük teknoloji yatırımları yapmaları gerekeceğini, fiziksel kanallardan sanal kanallara tamamen bir kaymanın söz konusu olacağını ve teknoloji startup'larını satın alacaklarını sanmaları şaşırtıcı değil. Elbette bazı örneklerde böyle bir paradigma değişimi söz konusu. Fakat araştırmalarımız ve çalışmalarımız, çoğu şirket için dijital dönüşümün yeninin eskiyi tamamen çöpe attığı bir değişiklikten çok farklı bir anlama geldiğini gösteriyor. Değişim olacak ve bazen üretim süreçlerinde, dağıtım kanallarında ya da iş modellerinde radikal değişimler de gerekecek; fakat dijital dönüşüm daha ziyade, şirketin esas değer teklifini daha iyi sunması için gittikçe büyüyen adımlar atmak demek.

İlerleyen sayfalarda dijital dönüşümle ilgili bazı kritik efsaneleri çürütmek ve yöneticilere işletmelerin mevcut eğilimlere nasıl tepki vermeleri gerektiği konusunda daha iyi fikir vermek amacıyla, eğitim çalışmalarımızda etkileşime girdiğimiz 60'tan fazla şirket ve yüzlerce kıdemli liderle yaptığımız görüşmelerden elde ettiğimiz içgörülerini sunuyoruz.

EFSA NE

Dijitale geçiş için değer teklifinde radikal bir değişiklik yapmak gerekir.

GERÇEK

Dijital dönüşüm genellikle bilinen müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için dijital araçların kullanılması anlamına gelir.

BAZI YÖNETİCİLER dijital dönüşüm için şirketlerinin değer teklifini ciddi ölçüde değiştirmeleri ya da büyük bir yıkım dalgasıyla karşılaşmayı göze almaları gerektiğini düşünürler. Bu nedenle şirketler, pek çok dijital dönüşüm girişiminin başlangıcında Apple'a özenir ve yepyeni müşteri ihtiyaçlarına



Dijital teknoloji artık sadece bilişim sektörünün sınırları içinde kalmıyor, bir şirketin değer zincirinin neredeyse tüm bölümlerine uygulanıyor.

hizmet edecek yeni bir yüksek teknoloji ana ürün ya da platform bulmaya çalışırlar. Bazıları bunda başarılı olabilsede bizce çoğu şirketin dijital dönemde karşıladığı ihtiyaçlar eskisinden çok da farklı olmayacaktır. Asıl meydan okuma aynı ihtiyaçları artık dijital araçlar kullanarak karşılamının en iyi yolunu bulmaktır. Fransız lüks perakendeci Galeries Lafayette'in kıdemli yöneticisinin söylediği gibi: "Sonuçta bu da bir çeşit modernizasyon. Biz 100 yılı aşkın süredir piyasadayız ve bugüne kadar hipermarketler, alışveriş merkezleri, özelleşmiş zincir mağazalar, hızlı moda, markaların perakende satışa girmesi ve nihayetinde e-ticaret gibi ayak uydurmak zorunda kaldığımız pek çok değişiklik yaşandı."

Konteynır şirketi Maersk bu yöneticinin söylediklerine güzel bir örnek sunuyor. Nakliye maliyetleri küresel ticaret engelleri ve uluslararası tedarik zincirlerindeki verimsizlikten etkileniyor. Ayrıca sektör şeffaflık eksikliğinden de mustarip. Bunlar bilinen zorluklar. Ama Maersk bunları aşmanın yeni bir yolunu buldu. Şirket tek bir kaynaktan uçtan uca tedarik zinciri bilgisine hızlı ve güvenli erişim için IBM'le ve hükümetlerle iş birliği yaparak blockchain teknolojisini kullandı. Bu teknoloji gerçek zamanlı sensör verileri elde etme yetisiyle birleştiğinde küresel nakliyatta kuruluşlar arasında güvenilir iş akışlarına, idari maliyetlerin düşmesine ve risk değerlendirmelerinin iyileştirilmesine olanak verdi. Bu değişim Maersk'in esas müşterilerine daha iyi hizmet etmesini sağladı fakat Maersk Google'a dönüşmedi. Maersk değer teklifi hızlı, güvenilir ve ekonomik nakliye hizmetleri sunmak olan bir şirket olmaya devam etti ve dijital teknolojiyi akıllıca kullanarak daha gelişmiş ve şeffaf olma potansiyeli kazandı.

Bir diğer iyi örnek de Rus havayolu şirketi Aeroflot'tur. Şirket dünyanın en kötü havayolu şirketlerinden biriyken en

iyilerden birine dönüştü. Şirket verilerine göre 2010'da yüzde 44 olan Net Tavsiye skorunu 2016'da yüzde 72'ye çıkardı, yolcu doluluk oranını 2009'da yüzde 64,5'ten 2016'da yüzde 81,3'e yükseltti. Nasıl mı? Şirket dijital teknolojiyi kullanarak temel faaliyetleri olan operasyonlar, raporlama, rezervasyon, programlama ve müşteri hizmetlerini ciddi ölçüde iyileştirdi. En önemlisi, 450'nin üzerinde kilit performans göstergesini anında özetleyen gösterge panelleri kurdu. Uçaklara yerleştirilen sensörlerden bilgi toplamaya başladı, uçak performansı ve önleyici bakım konularında görünürlük sağlayarak operasyon maliyetlerini düşürdü. Hatta gösterge panelleri sayesinde şirket verileri konusunda gazetecilere cevap vermek artık daha az çaba gerektirdiğinden halkla ilişkiler birimi çalışan sayısını düşürebildi. Ayrıca Aeroflot ana havayollarının işletilmesi için kurulan dijital mimariyi yeniden düzenleyerek aynı anda indirimli bir havayolu şirketi de işletmeye başladı ki bunu başarabilen çok az sayıda havayolu şirketi var. Tekrar edelim, şirketin varoluş sebebi değişmedi: Aeroflot hâlâ yolcu taşıyan bir havayolu şirketi ve çeşitli hatlardaki uçuşlarında koltuk satıyor. Sadece dijital araçların kullanımı sayesinde daha verimli ve kullanıcı dostu bir şirket haline geldi.

Elbette bu hiç yıkım olmayacağı anlamına gelmiyor. Yanlış anlamayın: Her şey hızla değişiyor ve harekete geçmeyen şirketler ya yıkıma uğrayacak ya da en azından dijital araçlar kullanarak dönüşüm geçirenlerle rekabette geride kalacak. Fakat yıkımın en ağır olduğu klasik sektörlerde bile, biraz yakından bakarsanız hikaye daima görüldüğünden biraz daha karışıktır. Yıkıma uğrayıp uğramayacağınız, müşterileriniz için yaptığınız işe bağlıdır. Eğer yerleşik bir şirket müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için dijital araçları yeni bir girişimden daha iyi kullanıyorsa, başarılı olmaya devam edecektir.

ÖZETLE

SORUN

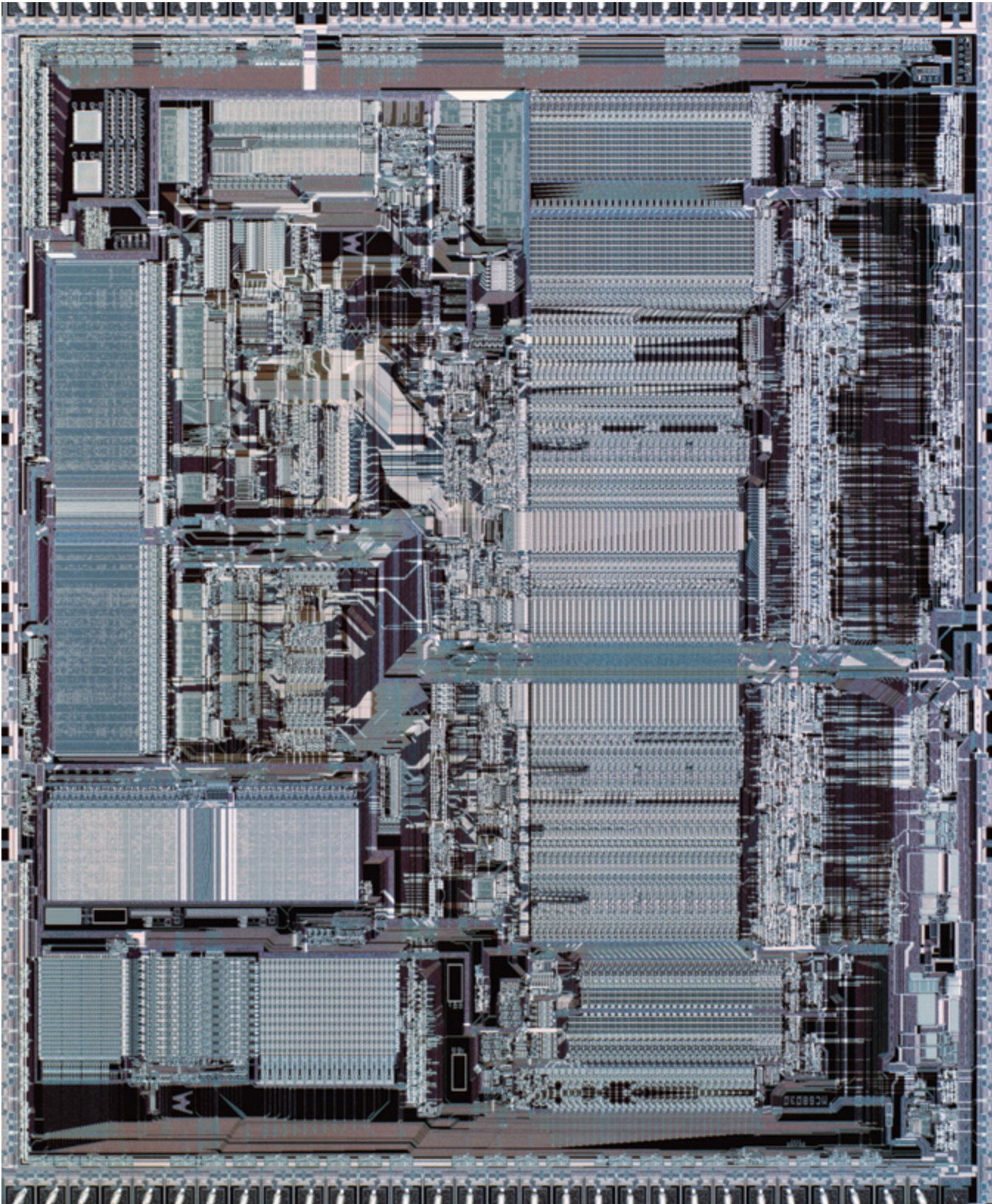
Pek çok yönetici dijital dönüşüm söz konusu olduğunda işlerin radikal bir şekilde yıkıma uğrayacağını, teknoloji alanında yeni yatırımlar yapılacağını, fiziksel kanallardan sanal kanallara tamamen bir geçişin olacağını ve teknoloji startup'ları satın almaları gerekeceğini düşünüyor.

NEDEN

Dijital teknoloji şirketin değer zincirlerinin neredeyse tüm halkalarına uygulanıyor ve bu da yöneticilerin öncelikleri belirlemesini zorlaştırıyor.

ÇÖZÜM

Yazarlar dijital dönüşümle ilgili beş önemli efsaneyi çürütüyor ve yöneticilere güncel eğilimlere nasıl tepki verecekleri konusunda daha net bir tablo sunuyor.



ESER HAKKINDA

Fotoğrafçı Christoph Morlinghaus, Computerwelt adını verdiği serisinde her biri bir pirinç tanesinden ufak olan mikroişlemcilerin gizli mikro kozmoslarını ortaya koyuyor. Fotoğraflar, başka türlü fark edilemeyecek bir teknolojiyi görünür kılıyor.



Taksicilik sektörüne bakalım. Uber'in taksilere etkisi en sık atıfta bulunulan dijital yıkım örneğidir. Kamuoyu, özellikle Paris'tekiler olmak üzere dünyanın dört bir yanındaki taksi şoförlerinin geçim kaynaklarına yönelik varoluşsal bir tehdit olarak gördükleri bu gelişme karşısında greve gittiklerini hatırlayacaktır. Fakat bugün Paris'teki taksi şirketlerinin işleri çok iyi durumda.

G7, 1905 yılında kurulmuş geleneksel bir taksi şirketi idi. Bir zamanlar Paris'te, pek çok taksi şirketi gibi o da şoförlerinin kabalığı ile ünlüydü. Bugünse tıpkı Uber'de olduğu gibi müşterilerin taksi çağırmasına izin veren bir mobil uygulama geliştirdi. Uygulama farklı hizmet düzeyleri sunuyor: Paylaşımlı, normal, yeşil (hibrit ya da elektrikli), panelvan ve VIP. Uygulama sokakta bir taksi çevirmek için kullanılabildiği gibi yolcular köşede duran bir taksiye de atlayabiliyor ve şoförün dört haneli kodunu kullanarak ödemeyi uygulama üzerinden yapabiliyor.

Fakat G7, Uber'den birkaç bakımdan farklılaşıyor: Şoförleri daha eğitilmiş, araçları daha temiz ve 15 dakikalık bir aralıkta değil, tam olarak istediğiniz saatte taksi çağrılabilir. Daha da önemlisi, G7 ortalamada Uber'den daha pahalı olsa da en çok ihtiyacınız olduğu anda ciddi oranda daha ucuza geliyor: G7'nin fiyatları sabitken Uber değişken fiyatlandırma yapıyor ve zaman zaman ödenecek tutar iki, üç, hatta sekize katlanabiliyor. Uber'in ortaya çıkışının geleneksel taksi şirketlerini hizmetlerini iyileştirmek zorunda bıraktığı anlaşılıyor. G7 şoförleri artık davranış kurslarına gidiyor. Fakat dijital gelişmenin G7'nin değer teklifinde tamamen bir değişim gerektirdiğini söylemek pek de mümkün değil.

Benzer şekilde otelcilik de dijital teknolojilerin yükselişinden en çok etkilenen sektörler arasında. Oteller; önce Expedia gibi OTA (internet temelli) oyuncular, ardından Airbnb gibi platformlar, şimdi de Google gibi arama hizmetlerinden darbe aldı. Marriott oteller zinciri CEO'su Arne Sorenson ile dijital teknolojilerin etkisi üzerine yaptığımız görüşmemizde kendisi bu tehdidi hiç de hafife almadı. "Dijital dinamiklerin devrim niteliğinde ve güçlü oldukları açık ve zaman zaman ürkütücü olabiliyorlar. Müşteriyi kimin kapacağı konusunda tam bir savaş halindeyiz."

Sorenson savaşın kazanılmasında teknolojinin önemli bir etmen olacağını vurguladı:

"Operasyonlarımızı daha verimli kılmak, hizmet sunmak ve yüksek müşteri sadakati sağlayan bir dijital platform

kurmak için teknolojiden faydalanmalı, aynı zamanda yeterli büyüklükte ve müşterilerimize değer sunan bir platform kurmalıyız ki insanlar doğrudan bizden rezervasyon yaptırınsınlar. Google'la asla yarışamayız, ama bizimle bağ kurabilen bir müşteri topluluğu oluşturmak istiyoruz. Bu da dijital bir platform üzerinden olmak zorunda. Fakat bu platform müşteri çekmeye odaklanmalı." Nitekim bu Marriott'un zaten hep yaptığı bir şey. Şirket Airbnb ile rekabet edebilmek ve müşterileri doğrudan kendi web sitesine çekebilmek için platformlar kurarken bir yandan da en iyi yaptığı şeye odaklanmayı ihmal etmiyor: Çok iyi bir otel ve çok iyi bir müşteri deneyimi sunmak. Marriott ya da kardeş şirketi Starwood'da konaklamış herkes, bu otellerin meşhur lüks şilteleri ve çarşaf takımlarını tipik bir Airbnb odasında bulamayacaklarını biliyor.

Dijital dönüşümün işletmenizin varoluş nedenini değiştirmede anlamak, hangi teknolojilere odaklanmanız gerektiğini tespit etmenize de yardımcı olacaktır. Dijital yıkımla şirketin ana faaliyetlerinin sıfırdan yaratılması gerekeceğini düşünen yöneticiler, kendilerini her yöne koşar durumda bulurlar. Fakat mesele sadece müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamaksa yöneticiler, büyük olasılıkla müşteriler (örneğin müşteri deneyimi ya da ilişki sinerjileri) ya da onların temel yetileri (maliyet sinerjileri gibi) üzerinde en etkili teknolojilere odaklanırlar. Tıpkı Maersk, Aeroflot ve G7 gibi sizin şirketiniz de dijital çağda bile aynı çekirdek müşteri kitlesine hizmet etmeyi sürdürebilir. Bu müşterilerin ihtiyaçları değişmeyecek, fakat dijitalleşme kesinlikle bunların daha iyi karşılanmasını sağlayacaktır.

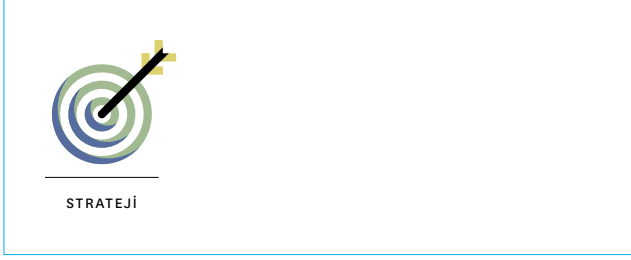
EFSA NE

Dijital fizikselin yerini alacak.

GERÇEK

İkisi bir arada olacak.

DİJİTALLEŞME tabii ki genellikle verimsiz çalışan araçlardan ve masraflı fiziksel altyapılardan kurtulmaya yarar. Fakat bu, fiziksel unsurların tamamen yok olacağı anlamına gelmez. Tersine, bol miktarda belgelenmiş örnekte görüldüğü gibi pek çok perakendeci fiziksel ve dijital alanların bir hibritini yaratarak ikisinin de avantajlarını kullanmanın yollarını buluyor. Üstelik bunu yapan sadece perakendeciler değil, aynı eğilim



daha pek çok müşteriyle doğrudan temasta olan şirketlerde de yaşanıyor.

Perakendecilikte Galeries Lafayette klasik bir örnek sunuyor. GL, çevrimiçi mağazaların yoğun rekabetine rağmen, müşteriye fiziksel yakınlığın önemini ve bunun ancak fiziki bir mağazada sağlanabileceğini biliyor. İki modelin de avantajları var: Fiziksel model müşterilerle duygusal bir ilişki kurulmasına yardımcı olurken, dijital alan (özellikle de yapay zeka) müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlıyor. Şirketler eskiden ürüne aşırı odaklanıp müşteriye gözden kaçırırken hibrit modeller müşteriye işin odağına koyuyor.

Şirket hem müşterileri iyi anlamak hem de onlarla duygusal bağ kurabilmek için Champs-Élysées'deki yeni mağazasında fiziksel ve dijital dünyaları uyumlu biçimde harmanlıyor. Mağazada özenle seçilmiş lüks ürünler sergilenecek ve tezgahlar mağazanın ziyaretçileriyle etkileşim yetilerine, moda ve stil konusundaki uzmanlıklarına ve sosyal medya becerilerine göre seçilecek. Kişisel alışveriş asistanı ya da kişisel stilist olarak adlandırılan bu çalışanlar müşterileriyle duygusal ilişkiler kuracak, fiziki mağazayı bir ilk cazibe ve temas noktası haline getirecek, bunun ardından müşteriler dijital işlemlere girebilecekler. Bu yeni teknoloji aynı zamanda satış elemanlarının müşterileri ve tercihlerini "hatırlamalarına" ve onlara cazip gelecek kişiselleştirilmiş fırsatlar sunmalarına yardımcı olacak.

GL en önemli mağazası olan Haussmann Bulvarı'ndaki mağazasının çalışanlarına tablet vererek kısmen bu yola girdi. Müşteriler internette yaptıkları araştırma sayesinde bazı ürünler hakkında satış görevlilerinden bile daha bilgili şekilde mağazaya geliyor, tabletler görevlilerin çevrimiçi kataloğu hızlıca tarayıp aynı düzeyde bilgi sahibi olabilmelerini sağlıyor.

Müşteriler fiziksel mağaza ziyaretlerine değer veriyor zira orada gerçek ürünleri görüp onlara dokunabiliyorlar. İnternette ürünleri ayırıp mağazada satın almak zorunluluğu olmadan bunları deneyebiliyorlar. Ya da ürünü internette satın alıp mağazadan teslim alabiliyorlar. İki şekilde de mağazadaki çalışanların kişisel alışveriş asistanı olarak davranması gerekiyor ve ellerinin altındaki ürün ve müşteri bilgileri bunu mümkün kılıyor.

Kuruluş aşamasında sadece dijital olan pek çok marka da bu yola yöneliyor. Örneğin doğuştan dijital Bonobos artık

müşterilerin kıyafetleri deneyebilmesi için fiziksel mağazalar kullanıyor. Satışın ardından ürünler merkezi bir envanterden doğrudan adrese gönderiliyor. Bir diğer doğuştan dijital Warby Parker da artık daha samimi bir müşteri deneyimi yaratmak için fiziksel mağazalar kullanıyor. GL gibi bu perakendeciler de veri üretmek ve maliyet verimliliği sağlamak için teknolojiye faydalanırken duygusal bağlar kurmak ve giysi ya da gözlüklerin denenmesi gibi dijitalin iyi karşılayamadığı ihtiyaçları da karşılıyor.

Enerji sektöründe de benzer bir yönelim görülüyor. Avrupa'da bazı elektrik şirketleri, akıllı termostatlar ile bir dizi sensör ve detektör içeren internet bağlantılı ev sistemlerinde fiziksel ve dijitalin avantajlarını etkin bir şekilde birleştiriyor. Akıllı ev cihazları piyasasına Google ve Amazon da girmiş bulunuyor, fakat altyapı şirketlerinin avantajları var: Akıllı termostatların sunduğu değer teklifinin arkasında duran mühendisler (ya da seçilmiş yükleniciler) ve kurulum, bakım ve tamir konusunda bu insanlara güvenen müşteriler. Bu şirketlerin bazıları önleyici bakım hizmeti de sunuyor: Bir sensör, ısıtma sisteminin arızalanmak üzere olduğunu gösterirse müşteri termostat üzerinden uyarı alıyor ve bir mühendis ziyareti planlayabiliyor. Aynı uyarı mühendis sorunu ziyaretten önce anlamasını ve tamir etmek için gerekli ekipmanı yanında getirmesini de sağlıyor. Fiziksel ile dijital arasındaki bu pürüzsüz entegrasyon, ziyaret ve kullanılan parça sayısını ciddi oranda düşürerek bir yandan da müşterinin işini rahatlatıyor.

Seyahat acentesi TUI UK de fiziksel-dijital hibridine yöneldi. Bu başlangıçta çok riskli bir işti zira yaygın kanı bu sektörün yıkıma uğradığı yönündeydi. Fakat şirket dijital dönüşüme girdiğinde pek çok müşterinin seyahat planlarını dijital ortamda yapmak istese de aynı zamanda perakende noktalarda insanlarla etkileşime girmek, sorular sormak ve karmaşık seyahat planlarının kendilerine açıklanmasını istediğini keşfetti.

EFSANE

Dijitale geçiş için startup satın almak gerekir.

GERÇEK

Startup'ları korumak gerekir.

ŞİRKETLER genellikle startup'lar satın alıp bunları bünyelerine katarak yeni teknolojilere ya da fikirlere erişmeye çalışır. Bu yaklaşım, startup kültürünü öldürme ve yaratım sürecinde rol oynayan yeteneği kaçırma riski taşır. Startup'lardan öğrenip sinerjiler bulacak kadar güçlü ama o kültürü yok etmeyecek kadar zayıf akıllı şirketler ise hibrit ilişkiler inşa etmeyi tercih eder. Dolayısıyla startup'lara sahip olsalar bile bunların yarı bağımsız işletmeler olarak çalışmalarına izin verirler.



Akıllı şirketler startup'larla hibrit ilişkiler kurarlar: Onlardan öğrenmek ve sinerjiler bulmak için yeterince güçlü, startup'ın kendi kültürünü yok etmeyecek kadar zayıf.

19 milyar dolar değerindeki küresel teknoloji çözümleri sağlayıcısı Avnet buna iyi bir örnektir. Şirket iki önemli dijital alım yaptı: Dünyanın dört bir yanından maker'ların yeni ürün fikirlerini (kentsel gürültü ve kirlilik düzeyini ölçen sensörler, artırılmış gerçeklik başlıkları ve bebekler için oksijen monitörleri gibi) paylaşımlarını sağlayan platform Hackster.io ve şirketlerin, sipariş usulü prototipler ile endüstriyel ölçekteki elektronik ürünler arasındaki uçurumu kapatmalarına yardım eden startup Dragon Innovation. Bu şirketler yan bağımsız çalışıyor, Avnet'le yeni işletmelerden sorumlu müdür yardımcısı Dayna Badhorn aracılığıyla etkileşim kuruyorlar. Badhorn'un görevi bir yandan satın alınan şirketleri ana kuruluşun aşırı planlama ya da ürün geliştirmede yavaşlık gibi verimsizliklerinden korumak, diğer yandan Avnet'in çeviklik ve hızlı deneyler yapmanın önemini öğrenmesine yardımcı olmaktır. Hackster ve Dragon Innovation ona "koruyucu meleğimiz" diyorlar.

Galleries Lafayette'in startup hızlandırıcısı Lafayette Plug and Play (Richemont, Carrefour, Lagardère Travel ve Kiabi gibi pek çok büyük geleneksel perakendecinin ortak olduğu bir girişim) ile yaşadığı deneyim böyle bir koruyucu meleğin önemini ortaya koyuyor. GL yöneticileri hızlandırıcı programı kapsamındaki startup'larla etkileşim içinde bol bol zaman geçirmişse de süreci takip etmesi amacıyla bir proje lideri atanmadığı için başlangıçta bu etkileşimleri GL bünyesinde somut projelere dönüştürmekte zorlandı. GL'in bu rolü üstlenecek bir yönetici atamasıyla durum iyileştirildi. GL, yenilikçi kültürlerini öldürmemek için hızlandırıcı programındaki startup'ları satın almıyor. Dolayısıyla onlarla ilişki kuracak sabit birinin olması, hızlandırıcı üyeleriyle ilişkileri sıkı tutmak ve sonuçta ortaya çıkan projeleri uygulamak için faydalıydı. Diğer üye şirketler de aynı şeyi yaptı ve kurulan iş birlikleri de arttı.

Bu örneklerin her birinde bir koruyucu melek iki kuruluşun da en iyi yönlerinden faydalanmak için uğraşır. Sadece startup'ın misyonuna sadık kalmasına değil (yeteneklerin kaçmasını engelleyen unsur büyük ölçüde budur), aynı zamanda bu misyonu büyük kuruluşun misyonuna bağlar. Startup ekibinin geleneksel olarak şirketin zamanını tüketen tüm o bürokrasi ve raporlama işlerinden korunmasına da yardımcı olur. Bu sırada büyük şirket startup'ın fikir, süreç, kültür ve teknolojilerinden tam olarak faydalanabilecektir.

EFSA NE

Dijitale geçiş teknolojilerle ilgilidir.

GERÇEK

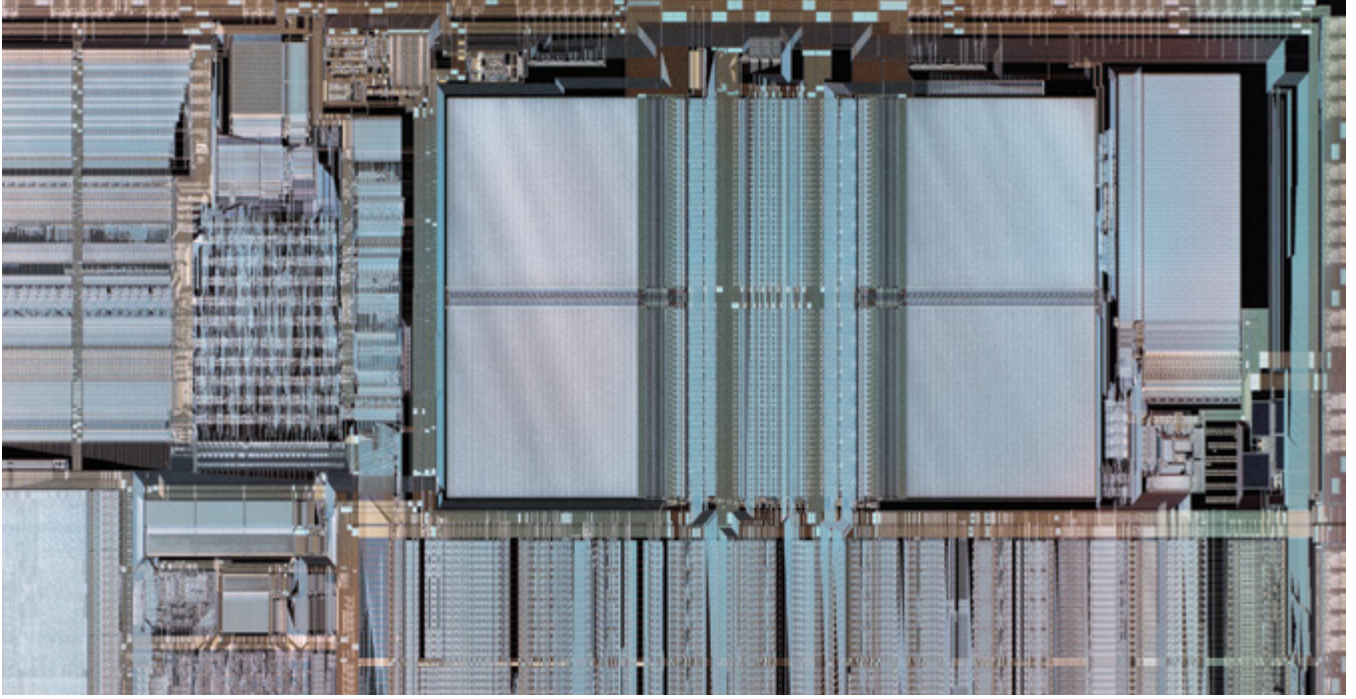
Müşteriyle ilgilidir.

YÖNETİCİLER GENELLİKLE dijital dönüşümün öncelikle teknoloji değişikliğiyle ilgili olduğunu düşünürler. Elbette teknolojik değişim söz konusudur; fakat akıllı şirketler dönüşümün, ister daha etkili operasyonlar ister kitlesel kişiselleştirme ya da yeni fırsatlar aracılığıyla olsun, aslında müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla ilgili olduğunu bilir. Dijitalleşme eskiden bu amaca tahsis edilmiş faaliyetlerin birbiriyle ilişkilendirilmesini mümkün kıldığı, hatta gerektirdiği için şirketin genellikle hem insan sermayesini hem de teknolojisini yeniden örgütlemesi gerekir.

Uygulamada bunun anlamı yapının değiştirilmesi olabilir (örneğin daha çevik bir yapının gerektiği durumlarda projeleri başından sonuna takip etmek için gereken yeti ve yetkilere sahip kurum içi ekipler kurmak). Her ne kadar her ekip bir takım olsa da, temel sorunları birer girişimci gibi hızlıca çözüme gücüne sahip olan bu ekipler çoğu büyük şirkette görülen takımlardan farklıdır.

Kredi kartı devi Mastercard'ın bu tür ekipler inşa etmek için Mastercard Labs tarafından yönetilen sistematik bir süreci vardır. Farklı birimlerden çalışanlar yeni fikirlerini üç aşamalı bir ödül sistemine sunabilmektedir: Turuncu Kutu, Kırmızı Kutu ve Yeşil Kutu. Birinci aşama olan Turuncu Kutu, çalışanlara fikir geliştirmek ve sunmak için şans tanır. Bu ödülün sahibi bin dolarlık bir hediye çeki ve belli bir müşteri sorununun çözümü konusunda yöneticilere bir sunum hazırlamak için koçluk hizmeti kazanır. Kırmızı Kutu aşamasındaysa insanlar fikirlerini konseptlere dönüştürür; kurulan takımlar testler, prototip geliştirme ve araştırma için 25 bin dolar ve konsepti detaylandırmak için gereken adımları sunacak 90 günlük bir rehberlik hizmeti kazanır. Yeşil Kutu ise Labs bünyesindeki resmi bir kuluçka projesinden ticari bir ürün yaratılması için tasarlanmıştır. Bu aşamada takım altı ayağına şirketteki işlerinden ayrılıp proje üzerinde çalışır.

Bu tür ekiplerin daha geleneksel kuruluşlarda çalıştırılması konusunda büyük global banka ING'nin deneyimi önemli dersler sunuyor. ING doğru çalışanların şirketler arası



girişimlere atanabilmesi ve sonlandırılması gereken girişimlerde gereğinden uzun kalmasını engellemek amacıyla, bu kurum içi girişimcilerin roller arasındaki geçişlerini desteklemesi gerektiğini fark etti. PIE adı verilen bir dizi kurum içi süreç geliştirdi: *Protect*'in (koruma) P'si bir ekip projesinde çalışmak için işinden ayrılan çalışanların, girişimin başarısız olması durumunda işlerine dönebilmeleri; *Independence*'in (bağımsızlık) I'sı ekip üyelerine kendilerine ait kaynaklar tahsis edildiği ve kendi kararlarını verebildikleri; *Encouragement*'in (teşvik) E'si ise ekip üyeleri başarılı olurlarsa ekibin çalışmasının şirkette büyük takdir göreceği anlamına gelir.

Elbette bu ekiplerin başarısız olmaları da sorun edilmemelidir. Başarısızlıklar, hatta nispeten geç aşamadakiler bile bir kariyeri riske atmamalıdır. ING CEO'su Ralph Hamers'in açıkladığı gibi, "Başarısızlıklar konusunda dürüst olmalıyız. Dahası, süreçte öğrendiğimiz her şey hakkında farklı bir yaklaşım kullanarak aldığımız bu dersleri rakiplerimizden çok daha kısa bir zamanda öğrendiğimiz konusunda da dürüst olmalıyız."

Bu değişikliklerin nasıl ifade edildiği de önemlidir. Nathan'ın danışmanlığını yapmış olduğu Norveçli Telekom devi Telenor dijital dönüşümünü gerçekleştirirken iş tanımları konusunda da deneyler yapmıştır. Şirket, işlevlerini ve gelir tablolarını denetleyen kişilere ürün sahipleri demek yerine onları artık müşterinin yolculuğunu tasarlamaktan sorumlu proje yöneticisi olarak adlandırır. Bu değişiklik çalışanları, müşteri sorunlarına dışarıdan bakan ve çözüm getirmek için kurum içi sınırları aşarak hızlıca çalışabilen mini CEO'lar gibi davranmaya teşvik eder.

Sonuçta ekip sistemine geçişin sancılı olabileceğini hatırlatmakta fayda vardır. Yeniden örgütlenme konusunda uç bir örnek verelim: ING bünyesindeki tüm birimler ve işlevlerini ortadan kaldırdı, bunun yerine iyileştirilmiş müşteri deneyimleri sağlamakla görevli ekiplerle çevik bir örgüt yapısı benimsedi. Bu yeniden örgütlenmenin yapıldığı hafta sonu tüm personel işten çıkarıldı ve çözdükleri müşteri ihtiyacı bağlamında işlerine yeniden başvurmaları gerekti. Bu ve benzeri girişimlerin yardımıyla ING, Hollanda ve Belçika'daki personel sayısını beş yıllık süre içinde yüzde 30 ila 40 oranında azaltmayı planlıyor. Her dönüşüm bu kadar dramatik olmak zorunda değil, fakat çoğu durumda işler yeniden tanımlanırken bir ölçüde sürtüşme kaçınılmazdır.

EFSANE

Dijitalleşme eski sistemlerin elden geçirilmesini gerektirir.

GERÇEK

Aşamalı olarak boşlukların doldurulmasını gerektirir.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM nihayetinde eski arka ofis sistemlerinin radikal derecede değiştirilmesini gerektirebilir, fakat işe bilişim sisteminin kapsamlı bir şekilde elden geçirilmesiyle başlamak büyük riskler taşır. Akıllı şirketler ön plan uygulamaları hızlıca geliştirirken arka plan sistemlerini



Deneyimler, birden çok karmaşık ve misyon bakımından kritik sistemi aynı anda değiştirme girişimlerinin neredeyse her seferinde felaketle sonuçlandığını gösteriyor.



modüler ve kıvrak bir şekilde yavaş yavaş değiştirmenin yolunu bulurlar. Bu da ön ve arka planları birbirine bağlayacak bir ara yazılım inşa ederek ya da bilişim birimi arka planı iki koldan dönüştürürken işletme birimlerinin de ihtiyaç duyulan çözümleri hemen benimsemesine izin vererek başarılabilir. Eski sistemin parçaları zaman içinde devreden çıkarılabilir fakat müşteri ihtiyaçlarının karşılanması konusunda sağlanacak ilerleme o zamana kadar beklemek zorunda değildir.

Förneğin TUI UK dijital dönüşüme kalkıştığında büyük bir zorlukla karşılaştı: Perakende, telefon ve çevrimiçi operasyonları coğrafi ve operasyonel olarak birbirinden ayırdı ve Birleşik Krallık'taki rezervasyon sistemleri 35 yıllık. Şirket için o dönemde teknoloji çok kritikti: Expedia ve diğer OTA kanallarının yükselişi seyahat acentesi sektörünü kökünden sarsma tehdidi taşıyordu. Bu bağlamda TUI için, dijital yolculuğunu bilişim sistemlerini kapsamlı bir şekilde elden geçirerek başlatmak oldukça cazipti. Fakat deneyimler, birden çok karmaşık ve misyon bakımından kritik sistemin aynı anda değiştirilmesi girişimlerinin neredeyse her seferinde felaketle sonuçlandığını gösteriyordu. Bunun yerine liderlik ekibinde yer alan Jacky Simmonds'un da dediği gibi, "Önemli olan ideal müşteri deneyimini öngörebilmek ve ardından bunun dijital bir bakış açısıyla işletme açısından nasıl makul hale getirilebileceğini görmektir."

TUI tamamen bir elden geçirme yerine teknolojisini yenilemek için üç yıllık bir plan geliştirdi ve öncelikle daha iyi müşteri deneyimlerine odaklanmak için ısmarlama çözümlerle çalıştı. Şirket bu süreyi dijital bir dünyada müşterilerin ne istediklerini kendilerinden öğrenmek için kullandı. Ardından bir ara yazılım ara yüzü kullanarak ön plan uygulamayı eski arka planla ilişkilendirdi. Sonra da arka planı modüler alt sistemlere böldü ve her adımda ön plan işlevseliği ekleyerek bunları yavaş yavaş değiştirdi. Şirket arka ya da ön plandan bir bileşeni güncellediğinde bunu önce bir pazarda test etti, ardından başka iş birimleriyle çalışmadan önce bunu geliştirmek için prototipi yineledi.

TUI rezervasyon sistemini daha geniş bir alana yaymaya karar verdiğinde pazarlarının çeşitliliği düşünüldüğünde tutarlı bir dijital strateji bu pazarların birlikte çalışmasına olanak sağlayarak teknolojiye yapılan yatırımları azami düzeye çıkardı. Şirket müşteri deneyimini dijitalleştirerek 10 yıllık bir istikrarlı büyüme dönemine girdi.

Ara yazılım ara yüzlerinin boşlukları doldurma rolü, özellikle finansal hizmetler sektöründe görülür. Avrupa Parlamentosu 2015 yılında yeni bir Ödeme Hizmetleri Direktifi (PSD2) yürürlüğe koydu. Bu mevzuatın amaçlarından biri, üçüncü taraf geliştiricilerin bir finans kuruluşu etrafında uygulama ve hizmetler inşa edebilmesine izin vermektir. Eğer bir birey bankasının para transferi ücretlerinden memnun değilse, PSD2 bu kişinin üçüncü taraflarca sunulan alternatif hizmetleri kullanmasını kolaylaştırır. Deutsche Bank ve Macaristan merkezli OTP gibi kuruluşlar, PSD2'nun yarattığı zorluklara karşı eski altyapının değişmesini beklemek yerine TransferWise ve yapay zeka kullanan servet danışmanı Wealthify gibi dış hizmet sağlayıcılarını eski altyapılarına bağlayabilecek API'lar (uygulama programlama ara yüzleri) inşa etmeye yöneldi.

Büyük şirketlerin eski sistemlerini güncellemekten sonsuza kadar kaçınabileceklerini söylemiyoruz. Fakat dijital dönüşümü sistemlerinizi tamamen ya da aynı anda güncelleyebileceğiniz zamana kadar ertelemek tehlikelidir. Sorunu modüllere böler ve orta düzey bir ara yüz oluşturursanız müşteri ihtiyaçlarını karşılamak konusunda deneyler yaparken aynı zamanda organizasyonun merkezinde operasyonel istikrarınızı koruyabilirsiniz.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM, gerçekten ciddi yıkım riski altındaki şirketler de dahil olmak üzere çoğu şirket için genellikle iş modelinizin ya da değer teklifinizin tepeden turnağa yeniden tasarlanması anlamına gelmez. Aksine, *hem* dijital araçlar kullanarak merkezi dönüştürmeyi *hem de* dijitalin sunduğu yeni fırsatları keşfetmeyi ve yakalamayı içerir. Burada ele aldığımız şirketlerin her biri iş modeline farklı dijital öğeler kattı ve değişimlerin tümü yıkıcı ya da müdahaleci değildi. Başarının sırrı müşterinin ihtiyaçlarına odaklanmak, organizasyonel esneklik, aşamalı değişime saygı duymak ve yeni beceri ve teknolojilerin sadece benimsemesi değil korunmasının da gerektiği konusunda farkındalıktır. Nitekim bunlar, en iyi geleneksel şirketlerin her zaman başarılı olduğu konulardır. ☺



NATHAN FURR, INSEAD'de strateji alanında öğretim üyesidir. **ANDREW SHIPILOV**, INSEAD'de Uluslararası İşletme alanında John H. Loudon Kürsüsü profesörüdür.