İNOVASYON

Keşif Temelli

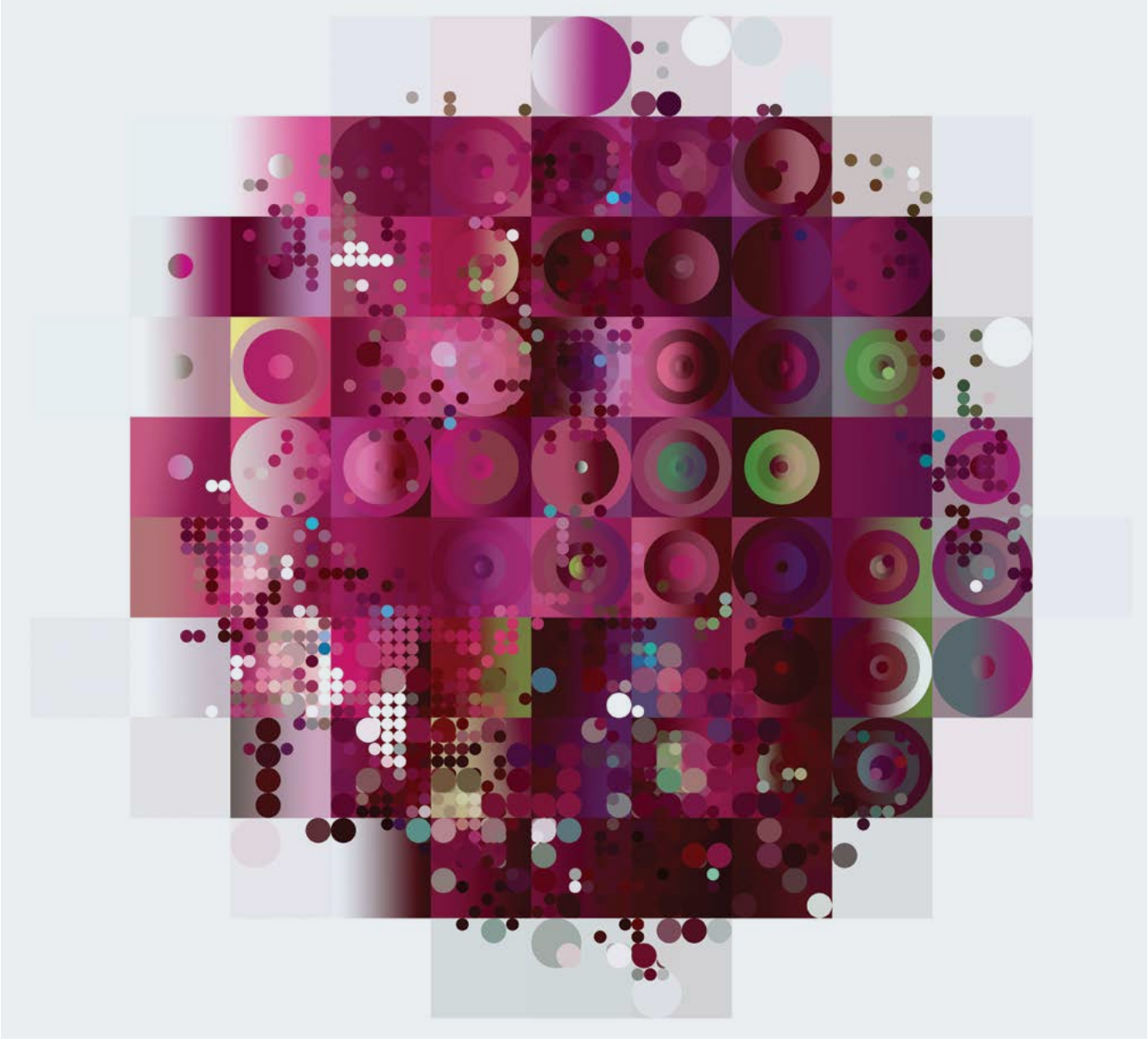
YAZARLAR

Rita McGrath
Columbia Business School'da Profesör

Ryan McManus
Techtonic.io'da CEO

FOTOĞRAF GILES REVELL

Dijital Dönüşüm



YENİ BİR İŞ MODELİNE GİDEN YOLU ÖĞRENMEK

ÖZETLE

SORUN
Kendini yeni ekosistemleri yöneten birer oyuncuya dönüştürmek için milyarlarca dolar harcayan yerleşik şirketlerin büyük kısmı başarısız oluyor.

NEDEN
CEO'lar dijital rakiplerinin tehdidini göğüslemek için büyük model değişiklikleri yapmak gerektiğine inanıyor.

ÇÖZÜM
Artırımsal bir yaklaşım olan keşif temelli dönüşümü benimseyin. Dijital teknolojiyi kullanarak çözebileceğiniz sorunları arayın. Bunu yaparken de müşterilere dair zengin bilgi birikiminizi, operasyonel bakış açışınızı ve derinlemesine yetenek havuzunuzu kullanın ve yeni modele olan yolculukla öğrenimler edinin.

Dijital stratejiniz nedir?

Bu basit soru genelde geleneksel şirketlerin CEO'larını paniğe sokar. Bu liderler dijital teknolojilerin ve iş modellerinin kendi iş yapma biçimlerinde varoluşsal bir tehdit oluşturduğuna inanırlar. Elbette ki haksız değiller. Ancak hissettikleri baskı onları genelde büyük adımlar atmaya yönlendirir ki bu çok doğru bir yol değildir.

Telekomünikasyon hizmetleri sağlayan büyük ölçekli bir şirket olan Veon bu konuda güzel bir örnek. Şirketin 2017'de hayata geçirilen yeni dijital platformu çok büyük bir projeydi. Amsterdam'dan yüz kişi ve Londra ofisinden yüz kişiye yakın bir ekip bu projede görev almıştı. Ana amaç, kullanıcılara zengin ve yerelleştirilmiş deneyimler sunan ve Veon'un ticari iş ortakları (Mastercard gibi) için bir satış kanalı görevi gören bir mobil uygulama oluşturmaktı. Bu uygulama büyük bir tantanayla duyuruldu ama müşterilerden çok az ilgi gördü ve yeni bir ekosistem oluşturma konusundaki çabalarının tümü boşa gitti. Bu hata nedeniyle yönetim görevinden ayrıldı, işten çıkarmalar oldu ve işin özüne geri dönme stratejisi çerçevesinde dijital çabalar pilot proje seviyesine indirgendi.

ESER HAKKINDA

Fotoğraf sanatçısı Giles Revell "Kartografik Renkler" isimli bu serisinde bilim, grafikler ve fotoğrafçılığı kullanarak çiçek formları oluşturuyor ve rengin dünyayı algılamamızdaki önemini vurguluyor.

Veon'un hâlâ yeni bir iş modeline ihtiyacı var ancak bu arayış sürecinde ciddi bir yatırım yapma gücü kalmadı.

Aslında büyük bir yatırım yapılmasına da gerek yok. Tam tersine, Veon gibi şirketler dönüşümü zamana yayıp artırımsal adımlar atarak daha fazla fayda elde edebilirler. Bu tür şirketlerin nereye gitmek istediklerine dair bir vizyonları olmalı. Ancak bu yolda yürürken çekirdek operasyonlarındaki sorunlu süreçleri iyileştirecek dijital adımlar atmaları daha doğru. Şirketler bu projelerle ilgilenirken hangi ölçütleri kullanacakları, hangi kabulleri gözden geçirecekleri, hangi noktalarda yeni iş modellerini hayata geçirecekleri ve yeni rakiplerinin kim olacağı gibi konularda deneyim kazanırlar. Bu öğrenimleri içselleştirdikçe rekabet ortamına ve geleceğe dair belirleyecekleri uzun vadeli hedeflere ilişkin anlayışları da gelişir ve değişir.

Böylesi bir sürekli öğrenme stratejisi için bir tanı var: Keşif temelli planlama (KTP). Bu makalenin yazarlarından Rita McGrath ve Ian MacMillan'ın 1990'larda ürün inovasyonu stratejisi olarak geliştirdiği bu yaklaşım daha sonra yüksek belirsizlik ortamında iş kurmaya dair "yalın startup" araç setinin de bir parçası olarak kabul edildi. Yaklaşımın merkezinde neyin işe yarayıp neyin yaramayacağına, yeni bilgi edinmeye ve riskleri minimize etmeye dair hızlı testler yapmaya yönelik düşük maliyetli bir süreç yer alıyor.

Bu makalenin ilerleyen sayfalarında yerleşik şirketlerin dijital meydan okumalara yanıt vermeleri ve yeni iş modellerine giden yolda öğrenimler edinmeleri konusunda KTP'den nasıl yararlanabileceklerini anlatacağız. Öncelikle geleneksel şirketler için adım adım dönüşümün, her şeyi bir kerede dönüştürmeye kıyasla neden daha iyi işleyen bir model olduğunu inceleyelim.

Yerleşik Şirketlerin Artırımsal Avantajı

Ekonomistler uzunca bir süredir bir şirketin varlık nedenini tartışırlar ve daha da özelinde, hangi işlerin şirketlerin alanına girdiği konusunda müzakere ederler. Ronald Coase'un bu alanda 1930'larda başlattığı bir düşünce akımına göre belirli şartlar altında piyasa işlemleri bireyler için zor olur. Almak istediğiniz şeyle ilgili bilgi edinmenin zor veya pahalı olması, bilginin simetrik olmamasından dolayı müzakerelerin ve pazarlıkların zorlu geçmesi, sözleşmeleri hayata geçirmenin maliyetli olması gibi durumlar buna örnek olabilir. Eğer bu koşullardan herhangi biri oluşursa bu tür işleri bir şirket çatısı altında yapmak daha mantıklıdır.

Kısa bir süre öncesine kadar şirketler ve piyasalar arasındaki sınırlar çok belirgindi ve herkesçe anlaşılıyordu. Ancak dijital teknolojiler daha önce şirketler içerisinde yapılan birçok işi direkt piyasanın içinde çözmeye imkan vererek bu durumu ciddi biçimde değiştirdiler. Alibaba ve Amazon gibi platformlar tedarikçi seçimi, fiyat pazarlığı, sözleşmeleri uygulama, ödemeleri yönetme ve benzeri birçok süreci dış kaynaklara vermeyi çok kolaylaştırdı.

Tüm bunların sonucunda dijital doğan şirketlerin yöneticilerinin, işlemlerin nasıl yapılandırılması gerektiğine dair bakış açıları geleneksel şirketlerdeki yöneticilerinkinden tamamen farklı olabilir. Daha da ötesinde, dijital şirketlerin yapıları zaman içinde sürekli evrildiği için yöneticiler bu kabulleri sürekli sorgulayabiliyor. Doğrudan tüketiciye modelini uygulayan şirketler (ev tekstilinde Casper, tıraş ürünlerinde Harry ve gözlükte Warby Parker gibi) ücretsiz kargo, ürün birleştirmeler ve primler gibi birçok yeni özellikler üzerinde denemeler yapıyor ve bunları uygulamaya alıyor. Distribütörler üzerinden satış yapan bir geleneksel şirket için bu yeni araçları kullanmak mümkün değil. Dijital şirketler birçok aracıyı ortadan kaldırdığı için daha fazla kâr elde edebiliyorlar.

Tüm bunların temel bir sonucu şu ki startup'lar mevcut değerleri çok zedelemeden yön değiştirebiliyor, yani pivot edebiliyorlar. Bu şirketler diğerleri kadar sermaye hassasiyetine sahip değiller ve çok da çalışanları olmuyor. Örneğin Rooted'ın kurucuları ilk dönemde kendi dairelerinde yetiştirdikleri bitkileri doğrudan tüketicilere satarak başlamışlardı. Ayrı bir yere çıkıp çalışanları işe almalarıysa daha sonra gerçekleşti. Bu tür şirketler için başarısızlığın maliyeti göreceli olarak düşüktür. Elbette ki bu, başarısızlık erken aşamada gerçekleşirse (ya da birçok unicorn şirkette olduğu gibi yatırıcımlar ne pahasına olursa olsun büyüme yaklaşımına sahipse) geçerli bir argümandır.

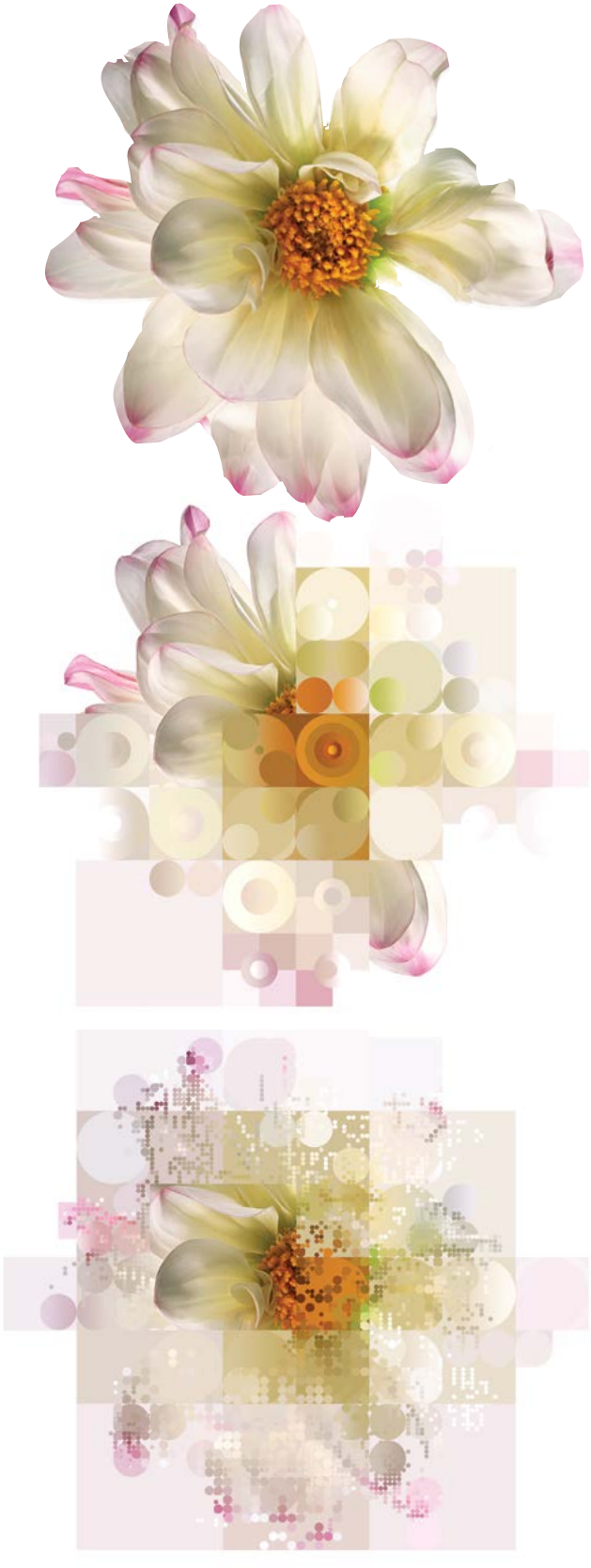
Ancak geleneksel şirketlerin çalışanları, yöneticileri ve hissedarları değeri zedelemeden pivot edemezler. Eğer bunların dijital hamleleri başarısız olursa insanlar işini kaybeder, fiziksel varlıklar yok pahasına satılmak zorunda

kalır. Yatırımcılar, startup'ları destekleyen risk sermayedarlarından farklı düşünür ve bir zamanlar güvenli bir şirket olan yapının beklenen getirileri sağlamaması durumunda yeterince destekleyici olmayabilirler.

Belki yerleşik şirketler kolay pivot edemezler ama iyi tarafından bakarsanız bu şirketlerin çok da pivot etmelerine gerek kalmayabilir. Büyük şirketlerin yapıp startup'ların yapamayacağı şeyleri bir düşünün. Girişimci şirketler genelde tek bir fikrin etrafında oluşur ve aynı anda bir fikrin farklı versiyonları üzerinde denemeler yapamaz. Buna karşın büyük bir şirket farklı fikirlerin üzerinde çalışacak kaynaklara sahiptir ve farklı süreçler ve operasyonlarla ilgili deneyler yapabilir. Böylece dominant bir model bulma konusunda bir startup'a göre daha şanslı olur. Bu, büyük şirketlere dijital meydan okumalara daha iyi yanıt verme şansı tanır.

Almanya merkezli metal ürünleri distribütörü Klöckner'i ele alalım. Şirketin CEO'su Gisbert Rühl, tüm sektörü kapsayacak bir dijital platform kurgulamak istiyordu ancak bunu yapmak için devasa bir projeyle işe başlamadı. Aksine amacı dijital yetkinlikleri adım adım oluşturmaktı ve bu süreçte şirketin çekirdek işi olan çelik alanında çalışan işgücünün deneyimlerinden ve bilgisinden yararlanmak istiyordu. Rühl, ilk iki yıl boyunca verimsiz olan manuel süreçleri dijitalleştirmekle uğraştı. Şirket bir online mağaza, bir sözleşme portalı, sipariş araçları ve yedek parça yönetim uygulaması hayata geçirdi. Bu çabalar sırasında şirketin ve müşterilerinin etkileşime gireceği bir platform kurma konusunda yeterince bilgi birikimi edinildi.

Klöckner'in hikayesi yerleşik şirketlerin bir diğer avantajını da gösteriyor. Bu avantaj en azından bir endüstrinin dijital iş modellerine adapte olma sürecinin erken aşamasında işe yarıyor. Yerleşik şirketler, müşterilerini iyi tanıyan ve içgörü elde etmek için geçmişten gelen işlem verilerini inceleyebilen yöneticilere sahip. Startup'larsa genelde teknik uzmanlar tarafından yönetiliyor ve müşterilerin ne istediğine dair bütünsel bir portföydense yeni teknik işlevselliğe odaklı oluyor. Eğer müşterilerin ne istediğini bilen bir ekibiniz varsa dijital yatırımlarınızın geri dönüş ihtimali de aynı oranda artacaktır. Klöckner işte bu nedenle her projede müşterilerin şirketle daha kolay ve etkin biçimde iletişimde olmasının faydasını öne çıkarmaya çalıştı. Ancak tek hedef bu olmayabilir. Örneğin



> Amacınız ne olursa olsun teknoloji iş için bir fırsat olarak görülmeli. Teknolojinin cazibesine kapılmaktan kaçınılmalı.

başka bir şirket müşteri talebine cevap verme süresini kısaltmaya oynayabilir. Diğer yandan, hedef ne olursa olsun sırf teknoloji var diye işin geliştirilmesi gerektiği düşünülmemeli, tam tersine teknoloji işin geliştirilmesi için bir fırsat olarak görülmelidir.

Şirketlerin aşırı yıkıcı olmayan bir tavırla yıkım oluşturmaları gerektiği fikrini benimsediğinizde karşınızdaki soru "Hangi yeni iş modelini desteklemeliyiz?"den çıkıp çok daha nüanslı bir hale bürünür: "Şirketimiz için hangi modelin en doğrusu olduğunu yol üzerinde nasıl öğrenebiliriz?" İşte bu noktada KTP devreye girer.

Dijital Bağlam

KTP bir nevi tersine mühendisliktir. KTP'yi ürün geliştirmede kullanacaksanız oluşturmak istediğiniz teklifi hayal etmeli ve o noktaya varmak için neleri değiştirmeniz gerektiğini belirlemelisiniz. Eğer KTP'yi dijital dönüşümde kullanacaksanız halihazırda ürettiğiniz ürünlerin ve hizmetlerin satışı ve sunumuna dair yöntemlerinizi yeniden tanımlamalı ve yeni dijital yetkinlikler üzerinden nasıl bir yeni değer üreteceğinizi belirlemelisiniz.

Örneğin enerji üretimini ele alalım. Dijital teknolojiler bir zamanlar oldukça stabil görülen bu endüstride, birçok diğer endüstride olduğu gibi yıkıcı bir etki gösteriyor. Enerji geleneksel olarak merkezi bir kaynaktan üretilir ve yönetilen bir şebeke üzerinden gideceği noktaya iletilirdi. Ancak yeni gelişmeler sayesinde birden fazla enerji kaynağını kullanan ve küçük ölçekli bir dizi üreticiden gelen enerjiyi konsolide etmek mümkün. Çatılarında güneş paneli olanlar veya bahçelerinde rüzgar türbini kuranlar ürettikleri enerjinin fazlasını şebekeye satabiliyor. Böylelikle hanelerin enerji üretimi teçhizatı yatırımlarının maliyeti ve büyük ölçekte fosil yakıtı kullanan santrallere bağımlılığımız azalıyor. Eğer yerleşik enerji şirketleri eski modelin gelecekte de çalışacağını düşünüyorlarsa büyük bir hata yapıyorlar. General Electric'in fosil yakıtlı elektrik üretim tesislerinin ağırlığını koruyacağına dair yaklaşımının başarısız olması bunun en iyi örneklerinden biri.

Şimdi KTP yaklaşımını dijital dönüşüme uyguladığımızda neler olduğuna bakalım. Burada beş önemli adım karşımıza çıkıyor:

1 OPERASYON DENEYİMİNİ TANIMLAYIN: OLAY SADECE DİJİTAL DEĞİLDİR.

Yazılıma yatırım yapmadan önce operasyonunuzda hangi kısımların iyi işleyip hangilerinin işlemediğine bakın: Genelde nereleri düzeltmeniz ya da daha fazla bilgi edinmek için operasyonu nerelerde durdurmanız gerekiyor? Veya nerelerde başka birinin devreye girmesi gerekiyor? Dijitalleşmenin iyileşme sağlayabileceği olası alanlar bu soruların cevabında yatıyor. Ardından bu alanlarda operasyonunuzun nasıl tasarlanmış olduğuna bakın ve teknolojinin süreçleri hızlandırarak, iyileştirerek ve daha kolaylaştırarak nasıl katkı sağlayabileceğini düşünün.

Best Buy, sadece dijitalde hizmet veren rakiplerinin taklit edemeyeceği rekabet avantajları oluşturmak için operasyonlarını yeniden yapılandırma konusunda yerleşik şirketler arasında iyi bir örnek teşkil eder. Amazon 2010 yılında fiyat karşılaştırma uygulamasını duyurmuştu. Bu uygulama, tüketicilerin ürünleri fiziksel mağazalarda görüp online ortamda daha uygun fiyatla sipariş etmelerine imkan veren birçok araçtan biriydi. "Mağazalama" olarak adlandırılan bu davranış kira, çalışan maaşı ve stok gibi maliyetlere katlandığı için rekabetçi fiyat veremeyen geleneksel perakende zincirleri için ölüm demekti. Best Buy'ın, 2012'de tek bir çeyrekte 1,7 milyar dolar ciro kaybı yaşamasının bir nedeni de bu uygulamalardı.

Şirketi dönüştürmesi için işe alınan CEO Hubert Joly, stratejisini ve iş modelini iki sorunu çözmeye odakladı: Geçmiş döneme göre cirolardaki azalma ve faaliyet marjlarının düşmesi... Joly, bunu yapmak için beşeri, fiziksel ve dijital kaynakları online oyuncuların yapamayacağı biçimde kullanmayı hedefliyordu. İşe, Best Buy'ın nasıl bir müşteri deneyimi sunacağını hayal etmekle ve daha da ötesinde bu deneyimi hayata geçirmek için nerelerde teknolojinin yeterince kullanılamadığını belirlemekle başladı.

Tüm bu sorgulamalardan Best Buy Renew Blue Project doğdu. Bu projenin beş bileşeni vardı: Canlı bir müşteri deneyimi, tedarikçi ilişkilerini değiştirme, ekolojik ve sosyal girişimlere yatırım, çalışan deneyimi ve yatırımcılara yönelik geri dönüş. Her bir bileşen için finansal hedefler ve deneyler kurgulandı.

Best Buy, çalışan deneyimini geliştirmek için bir süre önce iptal edilen, çalışanlara özel indirimlerin geri getirilmesi ve çalışanlara daha yoğun bir eğitim yatırımı gibi,

ROI projenin müşteriye ne değer sağladığını ölçemez. İstediğiniz gelişmeleri yakından izleyen yeni ölçütler geliştirmelisiniz.

çalışanların moralini yükseltecek bir dizi girişim başlatıldı. Şirket, müşterilerin ilgisini çekmek için Amazon ve diğer e-ticaret oyuncularının fiyat seviyelerini yakalamaya başladı. Bunun için depo, yazılım ve tedarik zinciri aktivitelerinde büyük çaplı bir revizyon gerekti. Müşteriler mağazada seçtikleri ürünü anında alabildikleri, buna karşın e-ticarette aldıkları ürünü birkaç günde edinebildikleri için Best Buy bir avantaj ortaya koyabiliyordu. Şirket ayrıca online sipariş edip mağazadan teslim almayı sağlayan bir sistem de hayata geçirdi. Amerika'da insanların bir Best Buy mağazasına ortalama 25 kilometrelik bir mesafede yaşadığı düşünülürse bu yaklaşım maliyet açısından son derece etkiliydi.

Best Buy'ın bu yeni modeli maliyet dezavantajı gibi görülen fiziksel mağazaları avantaja çevirdi. Şirketin 1.000'den fazla büyük mağazasında Apple, Samsung ve Microsoft gibi bazı markalar "mağaza içinde mağazalar" açtı ve insanların ürünleri bizzat gelip keşfetmelerini sağlamak için kira vermeyi kabul ettiler. Best Buy dijital devler için doğal bir iş ortağı haline geldi. En büyük rakipleri olan Amazon ve Google da ürünlerini Best Buy'da satmaya başladı. Son olarak Best Buy, evde danışmanlık hizmeti başlattı. Maaşlı, iyi eğitimli danışmanlar müşterilerin evine giderek onlara bir şey satmadan teknoloji danışmanlığı servisi vermeye başladı. Tüm bunlar Best Buy'ın stratejisini destekleme yönündeki dijital ayak izini dönüştürmesini sağladı.

Best Buy'ın hikayesi varlıkları kullanma ve iş ortaklarıyla etkileşime geçme konusunda genel kabulleri gözden geçirmenin önemine işaret ediyor. Şirketin daha önceki liderleri online perakendecilerle aynı fiyat seviyesine getirmenin bir yolunu bulamamışlardı. Ancak Joly geleneksel düşünce tarzını sorgulayarak şirketin tedarikçileriyle ilişkisini yeniden kurguladı. Ayrıca tedarik zincirini de dönüştürerek e-ticaret devleriyle rekabet edebilecek yeni bir iş modelini desteklemesini sağladı.

2 SPESİFİK SORUNLARA ODAKLANIN: ÇIKTILARI VE GELİŞİM ÖLÇÜTLERİNİ BELİRLEYİN

Herhangi bir dijital dönüşüm stratejisindeki temel soru şudur: "Müşterilerimiz için yeni değer oluşturmak adına veriyi ve dijital yetkinlikleri nasıl kullanabiliriz?" KTP süreci bu soruyu daha net projelere dönüştürmeye yarar.

Yeni projelerin başarısını ölçmek için bugün de sıkça kullanılan ölçütlerden biri de yatırımın geri dönüşüdür (ROI). Ancak ROI, bir projenin müşterilere ne değer sağladığını en azından doğrudan gösteremez. ROI'ı hesaplamak için hem yatırımları hem de geri dönüşleri tahmin etmelisiniz, ki bunlar henüz netleşmemiş unsurlardır. Bunun yerine, dijital inisiyatiflerin getireceğini umduğunuz spesifik gelişmeleri yakından ölçümleyen ölçütler ortaya koymalısınız.

Genelde bu bilgileri "nereden nereye" adlı bir tabloda topluyoruz. Bu tabloda sorunun tanımı, istenilen çözümün detayları belirtilir ve bu çözüme dair ilerlemeleri ölçen bir ölçüt tanımlanır. (Örnek için "Büyük Değişimi Adım Adım Gerçekleştirmek" başlıklı kutuya bakın.) Bu sorunları çözmekle uğraşırken belirli kabulleri de sorgulamanız gerekecek. Yeni içgörüleri edinmek için hangi maliyetlere katlandığınız ve size neler kazandırdıkları hakkında bilgi edinebilirsiniz. Sonuçta ROI'a yakın bir hesaplama yapabilirsiniz.

Klöckner'de ana hedef çelik sektöründeki iş modelini, stok temelli yapıdan servis geliri temelli yapıya dönüştürmekti. İlk aşamada dijital girişimler basit yapıdaydı ve sipariş sürecini geliştirmeye odaklanıyordu. Örneğin, faksla sipariş yerine online bir portaldan sipariş getirildi. Her bir projeyle çevrim oranı ve siparişin tamamlanması gibi performans ölçütleri geliştirildi. Şirket daha fazla bilgi ve yetkinlik kazandıkça projeleri de daha iddialı ve kapsamlı hale geldi.

Eğer dijital dönüşümdeki gelişimi bütünsel biçimde ölçümlemek istiyorsanız size önereceğimiz ölçüt çalışan başına net satış geliri (ROTI) kriterine bakmanızdır. Bunu hesaplamak için toplam gelirinizi çalışan sayısına bölmelisiniz. Buradaki temel fikir başarılı teknoloji yatırımlarının aynı işi daha az kişiyle yapmanızı sağlamasıdır. Örneğin, 2018 finansal raporlarındaki veriler ışığında Amazon ile Walmart'ı kıyaslayalım: Amazon'un 232,9 milyar dolarlık net satışı ve 647 bin 500 tam ve yarı zamanlı çalışanı var ve çalışan başına düşen satış 359 bin 671 dolar. Walmart ise 495,8 milyar dolarlık net satışı 2,3 milyon çalışanla gerçekleştirmiş. Çalışan başına düşen satışlar 215 bin 548 dolar. Amazon'un çalışan başına satış geliri oranı yüzde 67 daha fazla.

Büyük Değişimi Adım Adım Gerçekleştirmek

Keşif temelli dönüşümün temel kısımlarından biri de dijital teknolojiyle çözüm bulunabilecek organizasyonel sorunları belirlemek, bunlar için hedeflenen gelişimleri netleştirmek ve gelişimi ölçmek için ölçütler belirlemektir. Tüm bu bilgiler nereden-nereye tablosu olarak adlandırılan bir araç üzerinden izlenebilir. Aşağıda proje yaptığımız bir finansal hizmetler şirketine ait örnek bir tablo yer alıyor:

NEREDEN	NEREYE	GELİŞİM ÖLÇÜTÜ
Proje portföyünde yatırımlara dair tutarlı bir bilgi yok; manuel süreç	Yatırımların akışı konusunda açık ve kolay erişilen bilgilendirme; otomatik süreç	Portföy inceleme bilgilerinin güncellenme süresini 10 günden saniyelere indirmek
Yeni takım üyelerinin şirkete alışmasını sağlamak (onboarding) ve onları hızlandırmak için çok çaba harcanıyor	Yeni takım üyelerinin bir projenin arka planını öğrenmesine yardımcı olacak otomatik onboarding yardımcısı	Yeni takım üyelerinin verimlilik noktasına erişme süresini 30 günden beş güne düşürme; takım üyelerinin yüzde 85'inde psikolojik güvenlik konusunda yüksek bağlılık skoru
Şirketin bir yerinde edinilen bir öğrenimin diğer yerlere aktarılması mümkün olamıyor	Anahtar kelimeler, coğrafya ve bağlam bazında arama yapılabilen dinamik bir veri tabanına rutin kayıtlar girilmesi	Kurumda paylaşılan bilginin ortalamada 10 birime ulaşması; tekrar edilen deneylerde yüzde 50 azalma
Yeni fırsat alanlarına finansal ve yetenek kaynaklarının aktarımında yavaşlık	Gerçek zamanlı veri ve keşifle desteklenen dinamik önceliklendirme ve kaynak dağılımı	Kaynak yeniden aktarım döngülerini çeyrek bazından haftalık baza almak. Stratejik opsiyonlara yönelik deneylerde yılda yüzde 50-100 arası atış

3 REKABETİNİZİ BELİRLEYİN: GENİŞ DÜŞÜNÜN

Endüstriler arasındaki sınırlar o kadar silikleşti ki sektörel standart kodlar bile işlevsiz hale geldi. Bu bile geleneksel strateji süreçlerindeki kabullerin yetersiz kaldığının net bir göstergesi.

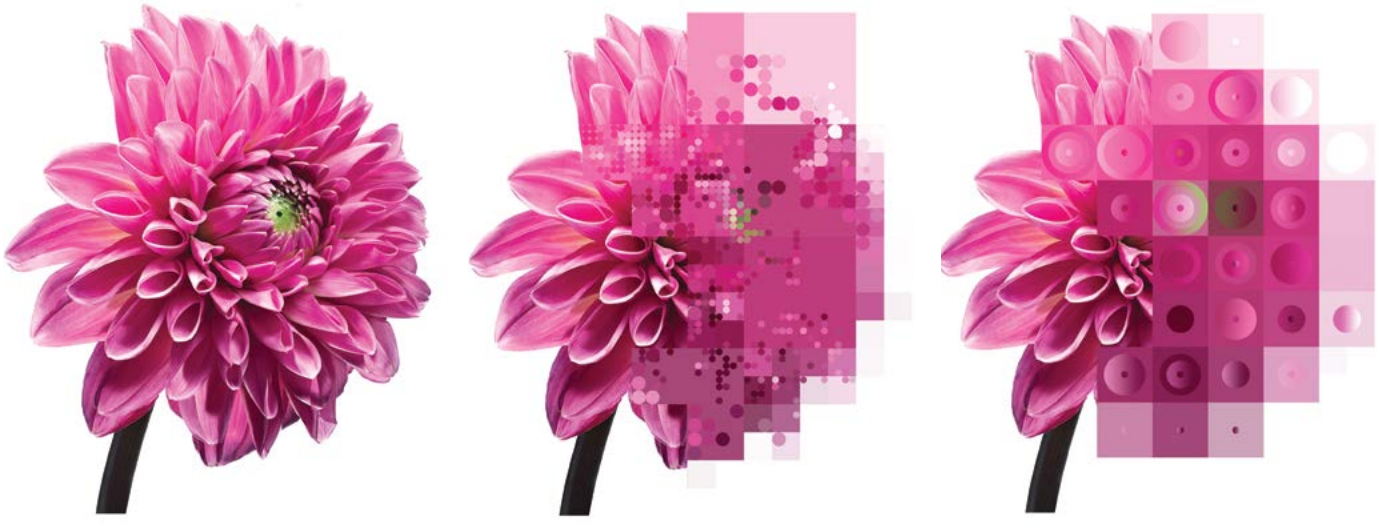
Liderlere tavsiyemiz şu: Rekabeti, benzer oyuncuların birbirine rakip ürün ve hizmet sunduğu bir ortam olarak değil stratejistlerin tabiriyle bir arena olarak görün. Arena, müşterilerin ihtiyaçlarıyla tanımlanır. Clayton Christensen buna "müşterinin işini çözmek" demiştir. Bu kavramın kökleri, demiryolu şirketlerine kendilerini havayolu, otobüs, kamyonculuk ve hatta otomobillerle kıyaslayıp kendilerine ulaşım şirketi demelerini tavsiye eden Ted Levitt'e kadar uzanır. Eğer demiryolu yolcuları bir pazarsa ulaşım müşterileri arenadır.

Akıllı ve dijitale doğan şirketler bu şekilde düşünür. Örneğin Netflix, televizyonla ya da sinemalarla rekabet etmediğini çok açık söylüyor. Netflix'in niyeti insanın dizi/film izlemek dışında yapabileceği her eğlenceli aktiviteyle rekabet etmek. Şirket, elbette ki geleneksel medya şirketlerini kendine rakip görüyor ancak dergilerle, kitaplarla, podcast'lerle ve spor etkinlikleriyle de rekabet ediyor.

Sürecin bu noktasında geriye dönmeli, birinci ve ikinci adımda tanımladığınız başarı ölçütlerinin arena ortamında mantıklı olup olmadığına bir kez daha bakmalısınız. Örneğin sizin kategoriniz arenadaki diğer oyunculara karşı alan kaybediyor mu yoksa ayakta kalabiliyor mu? Netflix'in büyüme hedeflerini tutturma şansı yüksek zira insanların video izleme süresi artıyor ve bunun çoğu da streaming videolardan geliyor.

4 PLATFORMLARI BULUN: EKOSİSTEM ETKİLERİNİ UNUTMAYIN

Dijital ekonomide diğer oyuncuların alım satım yaptığı bir aracı noktasına gelmek oldukça popüler bir stratejidir. Bu cazip bir iş modelidir çünkü iki taraf da platforma bir kere girdiğinde buradan çıkma istekleri çok olmaz. Bu, ağ etkisinden kaynaklanır yani platforma katılan her bir kullanıcı diğer kullanıcılara yönelik değeri de artırır. Örneğin Airbnb, daha fazla ev sahibi ve daha fazla seyahat eden kişi platformu kullandıkça daha fazla fayda üretir ve her iki tarafın sadakatini sağlamak için elinden geleni yapar.



Platformun cazip olmasının bir nedeni de daha az sermaye gerektirmesidir. Geleneksel anlamda bir otel işletmek için binayı almanız/kiralamanız, sürekli ilgilenmeniz gereken odalar, rezervasyon sistemleri, çalışanlar ve daha birçok unsur gereklidir. Buna karşın Airbnb tüm bunları karşılayan ev sahiplerini bulur. Bu basit etkinlikler her iki tarafça uygulanabilirdir ve ödemeler de garanti altındadır. İşlemler bulut üzerinde yapıldığı için de ölçeklenebilirdir.

Bir alanda bir platform fırsatının olup olmadığını anlamak için *müşterinin tüketim zinciri* (ilk kez 1997'de HBR'da duyuruldu) yaklaşımını kullanıyoruz. Bu yaklaşım son derece basittir: Müşteriler işlerini çözmeye çalıştıkça bir dizi deneyimden geçerler. Bu deneyimler ihtiyacın farkındalığıyla başlar, bunu karşılamaya dair çabalarla devam eder ve edinilen ürün ve hizmetin ömrünün sonuna kadar uzayabilir. Dijital teknolojiler bu zincirdeki birçok olası noktada açık işlemler gerçekleştirmeyi mümkün kılar ve bu noktalarda platformlar kurulabilir.

Bu, yerleşik şirketler için kötü bir haberdir. Ancak bu şirketlerin de bir avantajı var: Müşteri sorunları ve ihtiyaçları konusunda derinlemesine bilgisi ve deneyimi olan insan kaynağına sahipler: Klöckner'de Rühl fiyat şeffaflığı ve daha az tartışmalı nokta olması durumunda avantajın, daha iyi çözümler ve hizmetler sunan tedarikçilere geçeceğini fark etti. Şirket platformlarda yeni faaliyet yollarını bulmak için dijital bölümleri ile çalışanlarının derinlemesine uzmanlığını bir arada kullanarak özelleştirilmiş, yüksek değerli teklifler ortaya koyabildi.

Popüler bir platform olmak kolay bir iş değildir. Sektörde doğru yolu bulamadan başarısızlığa uğramış birçok platform örneği vardır. General Electric'in endüstriyel nesnelerin interneti alanında bir platform olarak konumlamak istediği Predix girişimi buna örnektir. Predix müşterilerinin değer elde edeceği hizmetleri dijitalleştirmek yerine GE'nin iç bölümlerine hizmet verme tuzağına düştü. Daha sonra GE Digital'ın bir parçası haline gelen bu girişim kâr-zarar sorumluluğu yüklendi ve faturalarını ödeyebilmek için kısa vadeli anlaşmalara odaklanmak durumunda kaldı. Yapı, doğru yetkinlik karması oluşturma ve buradan değer üretme şansını yitirdi.

5 KABULLERİNİZİ SORGULAYIN: HATALAR DA ÖĞRENİMDİR

KTP'nin en popüler araçlarından biri de kabulleri sorgulama tablosudur. Bu tür bir tablo oluşturmak için dijital projenizin gelişimindeki kilometre taşlarından birkaçını yazın ve her birinde hangi kabullerin sorgulanacağını belirleyin. Eğer mümkünse bu testlerin ne kadara mal olacağını da belirleyin. Bu yaklaşımın güzelliği, tartışmayı "Hatalısın, bu bir başarısızlık" noktasından "Buradan öğreneceklerimiz bu bedele değer mi?" noktasına getirmesidir.

Farklı sosyal medya hesaplarındaki paylaşımları organize etme uygulaması Buffer, uygulamanın piyasaya sürülme sürecinde bazı kabulleri test eden bir yaklaşım benimsemişti. Buffer'ın kurucularından Joel Gascoigne sürekli ve düzenli sıklıkta tweet atmanın ne kadar sıkıntılı bir iş olduğuna dair kendi deneyiminden yola çıkarak bu fikri geliştirdi.

Gascoigne'ın test etmek istediği ilk kabul diğer kişilerin de aynı sıkıntıyı çekip çekmediğiydi. Çok basit, iki sayfadan oluşan bir web sitesi yaptı. Birinci sayfada "Buffer ile çok daha düzenli ve sürekli tweet atın" yazıyordu. Ziyaretçiler buna tıkladığında ikinci sayfaya geçiyorlardı. Bu sayfada "Merhaba. Bizi hazırlığımız bitmeden yakaladınız" yazıyordu ve Buffer çözümüyle ilgilenenlerin e-posta adresini

bırakması isteniyordu. Siteye girenlerin çok azı e-posta adresini bırakmıştı. Bu noktada Gascoigne, iki sayfa arasına bir üçüncü sayfa koydu ve buradan fiyat hipotezini test etmeye başladı. Yine girenlerin birçoğu ödeme yapmaya hevesli değildi ancak ödeme yapmayı düşünenlerin sayısı Gascoigne'ı ürünü geliştirmeye ikna edecek kadardı.

Sonraki aşamada ürünün ne kadar karmaşık olacağını ve kaç sosyal medya platformunu destekleyeceğini belirlemek vardı: Çok basit olmalı ve ilk aşamada sadece Twitter'ı desteklemeliydi. Buffer 2018 itibarıyla 1,4 milyon sosyal medya hesabına ev sahipliği yapıyordu.

Birçok büyük şirket benzer test et-öğren yaklaşımını benimsiyor. Birçok yeni hizmet, deneyleme yapmayı kolaylaştırıyor. Örneğin Alpha, markaların maliyetli veya geri dönülemez kararlar almadan önce ürünleri ve hizmetleri hakkında potansiyel müşterilerinden geribildirim alabildikleri bir platform. Aetna'nın WellMatch iş biriminde tasarım kararlarındaki uyuşmazlıklar deneyleme ile çözülüyor. Eskiden markanın ürün üst yöneticisi olarak görev yapan Etugo Nwokah'ya göre çözümlenen uyuşmazlıklardan biri de web sitesiydi. Gruptaki her iş birimi, kendi ürün ve hizmetlerinin ana sayfada görünmesini istiyorlardı. Ana sayfa prototipi o kadar kalabalıktı ki ziyaretçileri rahatsız ediyordu. Şirket tasarımın ilk aşamasına dönüp yeniden bir tasarım yapmak zorunda kaldı. Ancak site hayata geçirilmediği için bu, son derece makul bir maliyetle çözüldü.

Getiri

Dijital dönüşüm karmaşıktır ve stratejiye yeni yaklaşımlar gerektirir. Büyük başlarsanız, çok para harcarsanız ve tüm bilgiye sahip olduğunuzu sanırsanız kurumunuzun her biriminden gelecek ciddi bir direnç ve saldırıyla karşılaşmanız mümkündür.

Keşif temelli yaklaşım, liderlerin dijital dönüşümdeki temel bariyerleri aşmalarına yardımcı olur. Küçük başlayarak, bir dizi deneyleme üzerinden az harcama yaparak ve çok öğrenerek erken aşamada destekçiler ve uygulayıcılar kazanabilirsiniz. Sonrasında hızla hareket edip finansal performans ölçütleriyle de somut değeri açıklayabildikçe dijital stratejinizi ilerletirken bu yolda öğrenimler edinebilirsiniz. Kurumsal dönüşüme başlamak için dijitalleştirme projelerinden yola çıkabilirsiniz. İnsanlar dijital teknolojilerin getireceği yatay iletişim ve aktivitelere alıştıkça yeni çalışma yöntemlerini de benimseyeceklerdir.

Yerleşik şirketler, yeni rakiplerine karşı ciddi avantajlara sahip: Mevcut müşterileri, finansal kaynaklar, müşteri ve pazar verileri ve geniş bir yetenek havuzu... Ancak CEO'lar çevikliği ve inovasyonu kurumlarında geniş bir ölçekte uygulamalı ve dijital düşünmeye dair yeni yöntemlerin iletişimini yaparak işlerinin yıkıma uğrama olasılığını azaltmalıdırlar. Keşif temelli yaklaşım bu sorunlara çözüm bulma fırsatı verir.

RITA MCGRATH, *Columbia Business School'da daimi öğretim üyesi, belirsizlik ve çalkantılı dönemlerde strateji konusunda dünyaca tanınan bir uzmandır. En güncel kitabı 2019'da kaleme aldığı* Seeing Around Corners*'dır.* **RYAN MCMANUS,** *Techtonic.io'da CEO; dijital iş modelleri, dönüşüm ve ekosistemler konusunda dünyaca bilinen bir uzmandır. Birçok şirketin yönetim kurulunda yer almakta ve Columbia Business School'da dersler vermektedir.*