

KENDİNİZİ NE ZAMAN YENİDEN TANIMLAMANIZ GEREKTİĞİNİ BİLMEK

Pazardaki “fay hatlarını” belirlemek, değişimi geç
kalmadan gerçekleştirmenin yolunu açabilir.

MARK BERTOLINI, DAVID DUNCAN
VE ANDREW WALDECK



Hiçbir şirket kendini yeniden tanımlamadan uzun vadede ayakta kalamaz.

Ancak kapsamlı bir stratejik dönüşümü yani çekirdek ürünlerini veya iş modelini ne zaman dönüştürmek gerektiğini bilebilmek liderlerin karşı karşıya kaldıkları en zor kararlardan biridir. Bu tür bir değişim, büyük engelleri aşmayı gerektirir: Çalışanlar kendilerini tehlikede hisseder, müşterilerin aklı karışabilir, yatırımcılar ispatlanmamış stratejilerden hoşlanmayabilir. Ve başarısız olma riski de yüksektir. Bu makalenin yazarlarından ikisinin yaptığı bir araştırmaya göre büyük ölçekli şirketlerdeki yöneticilerin yüzde 80'inden fazlası dönüşüm ihtiyacının farkında olsa da bunların sadece üçte biri bu dönüşümü beş ile on yıl içerisinde gerçekleştirebileceklerine inanıyor. Kendini yeniden tanımlama kararı şirketin performansının iyi ve Wall Street'in bundan mutlu olduğu durumlarda daha da zor bir hâl alır. Endüstrinin yıkıma uğrayacağına dair deliller kesinleşinceye kadar durup beklemek daha caziptir. Ancak o gün geldiğinde çok geç kalınmış olabilir. Borders'dan Blockbuster'a, Compaq'dan Kodak'a bunun birçok örneğini vermek mümkündür.

Peki bir lider şirketi dönüştürme zamanının geldiğini nasıl anlayacak? Şirketin üzerinde yükseldiği zeminin eskiye göre daha zayıf olduğunu gösteren beş "fay hattı" belirledik. Bu fay hatlarını görebilen yöneticiler, endüstride bir sarsıntı olacağına dair önceden sinyal almış olur ve buna hazırlanma ve adapte olma şansı bulur. En az bunun kadar önemli bir konu da fay hattı çerçevemizin yöneticilerin değişim için bir bağlam oluşturmalarına ve paydaşları ikna etmelerine yardımcı olmasıdır. Son olarak, bir organizasyonun mevcut durumu ile gelecekte olması gereken yer arasındaki farkı belirleyebilmeye yarayan bu çerçeve, şirketin nasıl bir dönüşüm geçireceğine yönelik belirlenmesi ve değişim süresince rafine edilmesi gereken vizyonun tanımlanmasına da imkan sağlar.

Bir şirketi kendini yeniden tanımlamaya yöneltecek yıkımın boyutu büyük olmalıdır ve bu nedenle

bizim fay hatlarımız temel noktalara odaklanır: Bir şirket doğru müşteri kitlesine hizmet veriyor mu? Doğru performans ölçütlerini kullanıyor mu? Kendi ekosisteminde mi konumlanmış? Doğru iş modelini uyguluyor mu? Çalışanları ve iş ortakları gerekli becerilere sahip mi?

Fay hatlarının nasıl belirlenebileceğini göstermek için içimizden birinin (Mark Bertolini) CEO'su olduğu, diğerlerimizin de stratejik danışman olarak hizmet verdiği sağlık sektöründen bir şirket olan Aetna'daki deneyimlerimizden yararlanacağız. Ayrıca her biri son 15 yılda stratejik dönüşümler geçiren Nestlé, Netflix, Xerox ve Adobe gibi şirketlerin tecrübelerine de bakacağız. Her bir fay hattına yönelik görüşlerimizle birlikte liderlerin henüz yanıt verecek zamanları varken sektördeki sarsıntıları belirleyebilmelerine yardımcı olmak için bir dizi teşhise yönelik soru da veriyor olacağız.

Aetna'da Fay Hatlarını Belirlemek

Bertolini, 2010 yılında CEO olduğunda Aetna'nın 22 milyon polişe müşterisi vardı ve bu rakam şirketi yüksek ölçüde konservatif olan sağlık sigortacılığı alanında üçüncü büyük şirket yapıyordu. *Fortune 100* listesinde olan Aetna güçlü bir pozisyona sahipti: Şirket milyonlarca insanın işini ve işverenleri tarafından karşılanan sağlık sigortalarını kaybettiği 2008-2009 arasındaki durgunluk döneminde büyümeyi sürdürmüştü ve 2010 yılında ABD'de yapılan son derece önemli sektör reformu sonrasında da gelişmeye devam ediyordu. Aetna, Bertolini'nin ilk yılının sonunda bir önceki yılın aynı dönemine göre net kârını yüzde 38 artırmıştı ve yıkımlara karşı dayanıklı görünüyordu.

Buna rağmen Bertolini, ilk dönemlerinden beri şirketi geleneksel bir sağlık sigortası şirketinden farklı bir yapıya dönüştürmek gerektiğine dair fikirler ortaya atıyordu. Bu bakış açısının arkasında kişisel deneyimleri vardı: Az daha ölümle sonuçlanan bir kayak kazası atlattı ve oğlu nadir görülen bir kanser türüne yakalanmıştı. Bu olaylar onun sağlık sisteminin mevcut yapısına karşı eleştirel bir bakış oluşturmaya neden olmuştu. Ancak bu kişisel bakış açısının yanı sıra gelecekteki değişimi gösteren bazı fay hatlarını da vurgulamaktan kaçınıyordu. Her ne kadar kârlılığını sürdürse de sağlık sigortası işi, mevcut haliyle devam etmesi durumunda yok olacaktı. Bu uygulamanın yerini sağlık alanındaki tüketicilere ve hizmet sağlayıcılara hizmet vermeye

Fikrin Özeti

SORUN

Hiçbir şirket kendini yeniden tanımlamadan uzun vadede ayakta kalamaz. Ancak dönüşüm için doğru zamanı belirlemek kolay değildir.

ÇÖZÜM

Birbiriyle ilişkili beş “fay hattı” şirketin hareket zeminini bozabilir. Bu fay hatlarını keşfedebilen yöneticiler olası bir sektörel sarsıntıyı önceden görebilme, hazırlanma ve uyum sağlama şansına sahip olurlar.

PRENSİPLER

Fay hatları temel noktalara odaklanır: Şirket doğru müşterilere mi hizmet veriyor? Doğru performans ölçütlerini mi kullanıyor? Endüstrisinde doğru biçimde konumlanmış mı? Doğru iş modelini uyguluyor mu? Gerekli becerilere sahip çalışanları ve iş ortakları var mı?

odaklanan yeni bir para kazanma yöntemi alacaktı. Bertolini’ye göre Aetna küçük değişimlerle yola devam ederse ya düşüşe geçecek ya da pazara yeni giren şirketler tarafından yıkıma uğratılacaktı. Ancak şirket bu yeni fırsatları değerlendirmek üzere bir dönüşüm gerçekleştirebilirse 2020 yılına gelindiğinde gelirlerini iki katına çıkarabilirdi.

Bizler bu satırları yazarken Aetna’daki dönüşüm programı henüz sonlanmamıştı ve diğer birçok heyecan verici girişimde olduğu gibi başarılı olacağı da garanti değil. Birazdan size aktaracağımız bilgileri oluştururken niyetimiz Aetna’nın programının detaylarını anlatmak değil her bir fay hattını tek tek değerlendirmek ve fay hattı çerçeve yaklaşımının, kârlılığının yüksek olduğu bir dönemde şirketi yeniden tanımlama cesareti gösterebilmeleri için Bertolini ve yönetim kuruluna nasıl destek olduğunu gösterebilmek.

1 MÜŞTERİ İHTİYAÇLARI. 160 yıllık tarihi boyunca Aetna’nın müşterileri genelde şirketler, devletler, üniversiteler ve diğer işverenler gibi büyük organizasyonlar olmuştur. Genelde bu organizasyonların içinden bir kişi veya küçük bir grup, organizasyonun tümü için sağlık sigortası seçimi yapar. Bu nedenle Aetna’nın ana yetkinliği, müşterilerin tamamına değil bu küçük azınlığa satış yapabilmek üzerine kurulmuştu.

Zamanla bu durum önemli bir fay hattı haline geldi. Sigorta yöneticileri ve poliçe brokerları organizasyonlarına değer oluşturmalarının yollarını arıyordu, bunun anlamı da çalışanlara “yeni” bir şeyler önermekti. Bunun sonucunda poliçelerde, az kişinin kullandığı ancak yüksek prim ödemesi gerektiren birçok özellik yer almaya başladı. Ayrıca bireyler, kendileri için en uygun kapsamı seçmekten uzak kaldıkları, tek tip planlar oluşmaya başladı.

Bertolini, ana müşterileri olan şirketlerdeki poliçe satın alan yetkililerin ihtiyaçlarının sigortalıların

ihtiyaçları kadar acil olmadığını fark etti. Gerçekten de bu araçlara yönelik hizmet vermek geri tepmeye başlamıştı. İşverenler ve müşterileri aktif olarak sigortaları kendileri almaya yöneliyordu ve bu kitleler her geçen gün fiyata daha duyarlı hale geliyorlardı. ABD’de hayata geçirilen sağlık reformu yasası, sağlık alanındaki büyük maliyetler ve bu maliyetlerin ABD’li şirketlerin küresel boyutta rekabetçiliğine etkileriyle ilgili bir bilinç oluşturmuştu. İşverenler, daha az kapsam içeren ve poliçe sahibinin bazı özellikler için kendi cebinden ödeme yapmasını gerektiren planlar seçerek sağlık maliyetlerinin bir kısmını çalışanlara yüklemeye başlamışlardı. Bu yükü omuzlamaya hazırlanan tüketiciler, Google ve WebMD gibi teknolojileri kullanarak sağlık bilgilerine erişmeye başlamışlardı. Tüm bunlar, tüketicilerin sigortalarının kapsamı ve maliyeti üzerinde daha fazla kontrol talep etmesine neden olmuştu.

Bertolini, Aetna’nın ana oyuncularından biri olarak kalması için son tüketicinin ihtiyaçlarını doğrudan hedefleyebilen ürünler ve hizmetler sunması gerektiğinin farkına varmıştı. Yaşanan güçlü dönüşümün merkezindeki yaklaşım buydu. Tam anlamıyla bir B2B şirket olmaktan bir B2C şirket olmaya yönelik bir değişim gerçekleştirmek gerekiyordu. Şirket tüketicilerin sağlıkları ve sağlık planları hakkında bilgi sahibi olarak kararlar vermelerine yardımcı olmalıydı. Sadece küçük bir gruba odaklanmış olan Aetna, gerçek müşterilerinin birçok ihtiyacını (bireylerin kendi durumlarına uygun poliçeleri alabilme becerileri ve hastanelerini klinikleri ve diğer hizmet sağlayıcıların yüksek kaliteli, düşük maliyetli sağlık hizmeti sunabilmeleri gibi) anlamaktan uzaklaşmıştı.

Bugünün müşterileri ile yarının müşterilerinin ihtiyaçları arasında bir fay hattı olduğunu anlayan tek şirket Aetna değildi. 2000’lerin başında Nestlé’nin yönünü değiştirme kararının arkasında da benzer bir farkındalık yatıyordu. 1997’de İsviçre merkezli çok uluslu şirket, dünyanın en büyük gıda şirketi

ve gelirlerinin yüzde 70'i ana segmentleri olan içecek, süt ürünleri, çikolata ve şekerlemeden geliyordu. Şirketin CEO'su Peter Brabeck-Letmathe, tüketici davranışlarının hızla değiştiği bir dönemde şirketin temel stratejisinin sürdürülebilirliği konusunda kaygı duyuyordu. İnsanlar daha sağlıklı yiyeceklerle ve hayat tarzına yöneldikçe Nestlé'nin gelecekte müşterilere hizmet verme kapasitesinin azalacağına inanıyordu. Brabeck-Letmathe; hissedarlarına, iş ortaklarına, çalışanlarına ve diğer paydaşlarına şirketin

Bir endüstri dönüşüm noktasına geldiğinde başarıyı ölçmek için eski ölçütleri kullanmak bir çöküşe neden olabilir.

“kendini başarılı bir yiyecek-içecek şirketinden Ar-Ge merkezli bir beslenme, sağlık ve sağlıklı yaşam şirketine dönüştürmeye yönelik stratejik bir karar aldığını” söylemişti. Bunun anlamı, belli başlı sağlık ve sağlıklı yaşam ihtiyaçlarını belirlemek ve bunlara yönelik ürünler ve markalar geliştirmekti. Aradan 15 yıl geçtikten sonra Nestlé'nin geleneksel temel segmentleri gelirlerinin sadece yüzde 47'sini yapıyor ve geleceğin müşterilerine yönelik güçlü, yeni odaklanması sayesinde şirket büyümeye devam ediyor.

TEŞHİS

Müşterilerinize yönelik bir fay hattı olup olmadığını belirlemek için her bir kategoriden 10 müşteri ile konuşun: En kârlı müşterileriniz, en az kârlı müşterileriniz, hizmet vermediğiniz müşteriler. Şirketinizle ilgili geribildirim istemeyin, bunun yerine, her bir grubun tatmin edilmesini beklediği fonksiyonel, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını ve sıkıntı noktalarını belirleyin. Şu sorular size yardımcı olabilir:

- Her bir müşteri grubunun karşılanmayan ihtiyaçları nelerdir? Değişik müşteri gruplarında bu ihtiyaçlar da değişiklik gösteriyor mu?

- Henüz hizmet vermediğimiz müşterilerin öne çıkan ve karşılanmamış ihtiyaçları var mı? Eğer varsa, bu yeni bir rakibin değerlendirebileceği bir fırsat oluşturabilir mi?
- Müşterilerimiz ürünlerimize sadık mı veya diğer seçeneklere bakmaktan uzaklar mı? Eğer diğer seçenekleri görürlerse bizi bırakabilirler mi?
- Eğer B2B şirketiysek kurumsal müşterilerimizin ihtiyaçları ile son kullanıcıların ihtiyaçları çakışıyor mu?
- Gelişen teknolojiler son kullanıcıların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırabilir mi?

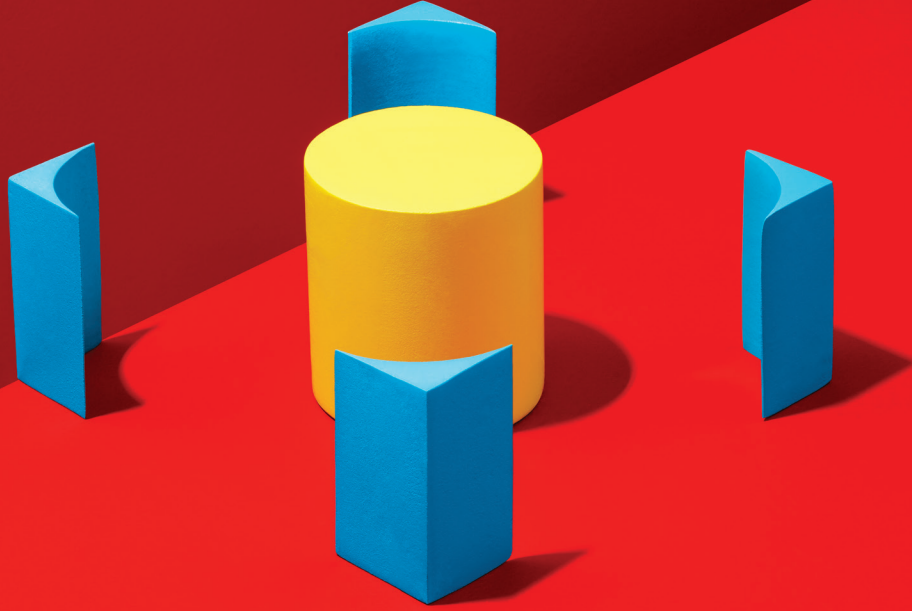
2 PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ. Bir endüstri dönüşüm noktasına eriştiğinde eski ölçütler akıl karıştırıcı ve bazen de tehlikeli olabilir. Bir zamanlar güvenilir olan başarıyı ölçümleme yolları, kısa vadeli sonuçlarınız sağlıklı olsa dahi hızlı bir düşüşe veya hataya neden olabilir.

Aetna'nın ana performans ölçütleri çalışanlara ve kurumlara sunulan poliçelerin seçiminde temel unsurlardan biri olagelmisti. Kurumlarda sigorta alımına karar veren uzmanlar, belli bir maliyet seviyesinde en geniş doktor ve hastane seçeneğini sunan ve çalışanların şikayetlerini en aza indirecek kapsama sahip sigorta planları seçmenin peşindeydi. Bu bağlamda “inovasyonun” anlamı tüketicilere daha geniş bir hizmet sağlayıcı ağı sunarken şirketlere de faydaları yapılandırmaları için daha fazla seçenek verebilmektir.

En önemli müşterisinin kısa süre içerisinde değişeceğini fark eden Aetna ürünlerinin ve hizmetlerinin değerini ölçümleme yönteminin de değişmesi gerektiğini anladı. Bertolini'nin sağlık sektörüne yönelik kendi kişisel tecrübesi de Aetna'nın birincil performans ölçütlerinin müşterilerin ihtiyaçlarını yeterince gösteremediğini onaylıyordu. Her ne kadar sistem birçok seçenek sunsa da insandan uzak, karmaşık ve maliyetliydi. Kaliteyi artırmak, gereksiz tahlilleri ve randevuları önlemek için bireysel sağlık hizmetlerini koordine eden biri yoktu.

Maliyetler artıktıkça ve primlerdeki artış çalışanların omuzlarına yüklendikçe Aetna, değeri üç faktörün bir fonksiyonu olarak ölçmek gerektiğini farkına vardı. Kâr amacı gütmeyen kurumlar bunu “üçlü amaç” olarak adlandırıyordu: Hizmet deneyimini geliştirmek, topluluğun sağlığını iyileştirmek ve maliyetleri azaltmak. Gelecekteki müşteriler için en fazla anlam ifade edecek değer tanımı işte buydu.

Üçlü amaç çerçevesinde hizmet vermeye yönelik değişim, yapılan işin ölçümlemesinde yeni yollara



başvurulmasını gerekli kılıyordu. Aetna, on yıllardır müşteri tabanı oluşturmak ve risklerini azaltmak için müşteri tabanına yeni kişiler eklemeye odaklanmıştı. Ancak sağlığın yeni döneminde *müşterileri elde tutabilmek* daha önem kazanıyordu. Hizmet verdikleri müşterileri daha fazla elinde tutabilen şirketler holistik programlar uygulayarak hastalıklardan korunma sağlayabiliyor ve zaman içerisinde ve farklı klinik kurguları üzerinden koordinasyon sağlayarak hizmetlerini daha iyi yönetebiliyorlardı. Hastalıktan korunma ve sağlıklı yaşama yönelik yatırımların hem şirket hem de müşteri açısından karşılığını verebilmesi için yeni müşteri kazanma hedefi gibi ölçütlerin yerine müşteriye elde tutma hedeflerinin gelmesi gerekiyordu.

Bertolini, şirketlere yön veren yeni pusulanın üçlü amaç olduğunu kanıtlamak için Aetna'yı bir laboratuvar olarak kullanmaya başladı. Aetna'nın 50 bin çalışanına yönelik sağlıklı yaşam programları

düzenledi, fitness merkezleri, sağlıklı yiyecekler ve yoga, meditasyon, zihinsel eğitimler ve masaj terapileri gibi alternatif iyileştirme yöntemleri sunmaya başladı. Bunların, şirketin toplam sağlık maliyetlerini azaltacağına ve daha mutlu ve sağlıklı bir çalışan kitlesi yaratacağına inanıyordu. Programın sonrasında yapılan anketlerde çalışanların stres seviyelerinde yüzde 28 azalma, uyku kalitesinde yüzde 20 artış ve ağrı şikayetlerinde yüzde 19 düşüş saptandı. Sağlık maliyetleri düştü ve verimlilik yükseldi. Bu tür ölçütler kullanmak Aetna'nın B2B müşterilerinde başarıyı ölçümleyebilmesi için bir yöntemdi ve bu ölçütler endüstrideki rekabetin temelini oluşturacaktı.

Diğer sigorta şirketleri de benzer biçimde, geleneksel ölçütlerin kendilerini yanılttığını anlamaya başlamışlardı. 2008 yılında Silikon Vadisi'nin yazılım devlerinden Adobe, (Photoshop ve Illustrator'un yaratıcısı olan şirket) Microsoft'un

SAĞLAM ZEMİNİ BULMAK

Liderler fay hatlarını fark ederlerse yıkımı önceden görebilirler. İşte sarsıntıya dayanan beş şirketten örnekler:

FAY HATTI	Müşteri İhtiyacı	Performans Ölçütü	Endüstrideki Konumu	İş Modeli	Beceri ve Yetkinlikler
ŞİRKET	Nestlé 	Adobe 	Xerox 	Netflix 	Aetna 
BAĞLAM	1997'de Nestlé dünyanın en büyük gıda şirketi idi. Ancak müşteriler daha sağlıklı yiyecekler istiyordu.	2008 yılında Adobe lisansladığı paket sayısını başarı ölçütü olarak kullanıyordu ancak müşterileri web trafiğine ve gelire daha fazla önem veriyordu.	2001 yılında ofis cihazları endüstrisi Asyalı rakiplerin ve grup alım şirketlerinin tehdidi altındaydı.	2000'lerin sonunda online video izleme konsepti Netflix'in posta ile DVD aboneliği işini tehdit eder hale gelmişti.	Aetna 2010 yılında en büyük risk olarak yeteneği belirledi. Bu sadece yeni yetenekleri bulmak değil, yeni ve belirsiz bir döneme girmek cesaretine sahip çalışanlar oluşturmak anlamına geliyordu.
STRATEJİK DEĞİŞİM	Nestlé kendini bir Ar-Ge ve pazarlama temelli beslenme, sağlık ve sağlıklı yaşam şirketine dönüştürdü.	Adobe yeni bulut temelli hizmetleri için ana başarı ölçütünü abonelikler ve yenilemeler olarak belirledi.	Xerox, ofis yazılımlarına bağımlı yapısını değiştirdi ve iş süreçlerine yönelik dış kaynak hizmetleri sunmaya başladı.	Netflix odağını değiştirdi ve 2013 itibarıyla dünyanın en büyük online içerik şirketi haline geldi.	Aetna şirket içinden bir start-up oluşturdu ve bunu Denver ve Silikon Vadisi'nde konumlandırdı. Bu yerlerde geleneksel işi yıkıma uğratabilecek doğru becerilere ve yaklaşıma sahip eleman bulmak daha kolay olacaktı.

Mevcut iş modelinizin geniş kullanım alanına sahip ve kârlı olması gelecekte işinize yarayacağı anlamına gelmez.

ardından dünyanın en büyük ikinci masaüstü yazılım şirketi haline gelmişti. Şirketin CEO'su Shantanu Narayen ve ekibi, bir dizi vizyoner arama toplantısı yaptıktan sonra masaüstü yazılımların, hatta içerik üreten profesyonellere hizmet vermeye yönelik ana misyonların da ötesine geçmeleri gerektiğine kanaat getirmişlerdi.

İlk 25 yılı boyunca Adobe, başarıyı ölçmek için kaç yazılım lisansı sattığına dair bir ölçüt kullanmıştı. Ancak müşterileri sonuç olarak güzel dokümanlardan ziyade web trafiğinde ve gelirlerde artış görmek istiyorlardı. İki anlayış arasındaki bu kopukluğu fark eden Narayen, şirketin ürünlerini iki bulut hizmeti halinde ayrıştırmaya karar verdi. Adobe'un çekirdek grubu dijital medya, 19 programını Creative Cloud adını verdikleri bir set kapsamında, bir yıllık kontrat için ayda 50 dolarlık bir ücretle sunmaya başladı. Yeni bir grup olan dijital pazarlama, Marketing Cloud adı verilen, 8 programdan oluşan bir paket şeklinde sunulan programlar ve uygulamalar şeklinde kurgulandı.

Adobe'nin, değişimi gerçekleştirdikten sonra bunun işe yarayıp yaramadığını görmesi gerekiyordu. Bu durumda ana ölçüt paket satışları değil aylık ve yıllık abonelikleri (yeniler ve yenilenenler) içermeliydi. Sonuçlar, her iki iş biriminin de beklenen sonuçları verdiğini gösterdi. Şirket, ürüne odaklanmaktan uzun vadeli ilişkiler kurmaya yönelik bir değişim gerçekleştirmişti ve bu değişimin temelinde bir fay hattını belirlemek yatıyordu.

TEŞHİS

Doğru performans ölçütlerini kullandığınızdan emin olmak için şirket içerisinde fonksiyonlar arası bir arama toplantısı düzenleyin ve ölçütlerinizin müşterilerinizin değer verdiği unsurlarla

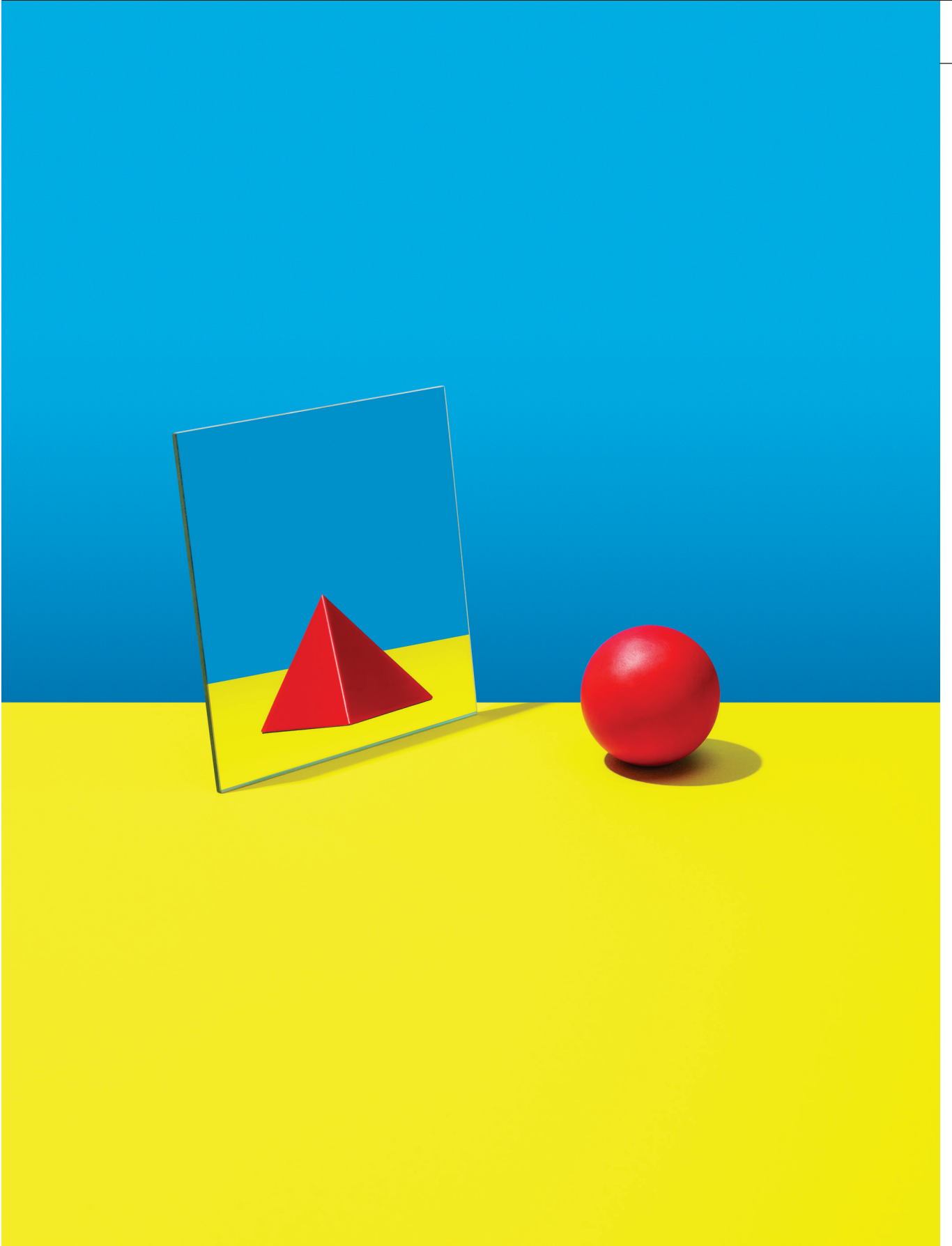
uyumlu olup olmadığını araştırın. Her bir ölçütün altında yatan mantığı sorgulamaktan kaçınmayın. Analizinizde şu sorular size yardımcı olabilir:

- Müşterilerimizin gerçekten neye değer verdiğini anlayabiliyor muyuz? Ürünümüzün veya hizmetimizin performansı müşterinin değer tanımını ne kadar karşılayabiliyor?
- Yarının müşterileri kalite kavramını bugünün müşterilerinden daha farklı tanımlayabilir mi?
- Müşteri tatminine yönelik ölçütlerimiz ile finansal ölçütlerimiz ne kadar ilgili? Müşteri tatmini sonuçlarımız finansal ölçütlerimiz kadar güçlü mü?
- Birimleri ve hacimleri mi ölçüyoruz yoksa çıktıları mı ölçüyoruz? Eğer çıktıları ölçüyorsak müşterilerimiz için önemli olanları mı yoksa bizim için önemli olanları mı ölçüyoruz?
- Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz, birçok müşterimizin beklediğinden daha fazla özellik içeriyor mu?
- Geleceğin müşterilerinin ihtiyaçlarına uyumlu olan yeni bir ölçüt var mı?

3 ENDÜSTRİDEKİ KONUM. Genelde niş alanlarda hizmet vererek hayata adım atan şirketler sonrasında faaliyet alanlarını genişleterek daha fazla yük almaya başlar. Eğer diğer şirketler, daha düşük maliyetlerle sizin alanınıza giriyorsa bu üçüncü bir fay hattının sinyali olabilir. Diğer bir deyişle, sizin yapmakta olduklarınızı yapmaya başlayan oyunculara dikkat edin.

Aetna, çekirdek iş alanında iki noktada yıkıma karşı karşıya kaldı. Birinci nokta ABD'deki sağlık yasasının temelinde yer alan kamu ve özel sağlık platformlarıydı. Bu dijital pazaryerleri şirketlerde sağlık sigortası alım kararı veren uzmanlara ve üçüncü taraflara; işverenlerin ve çalışanların sağlık sigortası alım biçimlerini yeniden tanımlama imkanı veriyordu. Hangi ürünlerin web sitelerinde listelenebileceği ve bilginin nasıl gösterileceği de tanımlanmıştı. Tower Watson ve Aon Hewitt gibi sağlık sigortası alımında danışmanlık hizmeti veren şirketler işverenlere ve çalışanlara sağlık alanındaki karmaşık durumlarda yardımcı olmak suretiyle milyar dolarlık şirketler hâline gelmişlerdi. Şimdi bu oyuncular, tüketicilerin şirketleri kolayca kıyaslayabilecekleri basit pazaryerleri oluşturuyorlardı. Bir zamanlar Aetna'ya danışmanlık veren bu şirketler bir anda Aetna'nın rakibi haline gelmişlerdi.

İkinci olarak, Aetna, 2013'den başlamak üzere hastane gruplarından ve bazı diğer hizmet



sağlayıcılardan kaynaklanan yıkıcı etkilerle boğuşuyordu. Bu oyuncular, Aetna'nın en temel sorumluluğu olan tanımlanmış hasta gruplarına yönelik finansal riski belirlemek konusunda adımlar atıyorlardı. Bu, Aetna ve diğer sigortacıların zaman içerisinde devre dışı kalmaları ve varlık nedenleri olan sağlık hizmetleri arzı ile talebini buluşturma misyonlarının zaman içerisinde anlamsızlaşması tehlikeleriyle karşı karşıya kalmaları demekti.

Benzer biçimde Xerox da endüstrisindeki rol tanımının tehdit edilmesi gerçeğiyle karşı karşıya kalmıştı. 1990'ların sonunda Canon ve Ricoh gibi Asyalı rakipler fotokopi ve yazıcı pazarını yüksek oranda metalaştırmıştı. Aynı zamanda büyük şirketler, makinelerinin satın alınması ve bakım işlemlerini kendilerine tasarruf etmeyi vaat eden küçük ölçekli üçünü taraf şirketlere devrediyorlardı. Bu da Xerox'un marjlarına ciddi bir baskı anlamına geliyordu. 2001 yılında şirketin yeni CEO'su Anne Mulcahy ve üst yönetim ekibi, şirketin üretime bağlılığını azaltacak ve iş süreçlerine yönelik dış kaynak önermeleri sunmaya imkan verecek bir dönüşüm çabası içine girmeye karar verdi. Xerox sadece makineleri yönetmeyecekti, teknik destekten kurumsal muhasebeye ve müşteri ilişkileri yönetimine tüm kurumsal fonksiyonlara talip olacaktı. Kurumsal hizmetler ekosisteminde kendine yeni bir rol biçen Xerox, büyümek için yeni bir alan bulmuştu. 15 yıl boyunca şirketin çekirdek iş alanı küçüldü, ancak Xerox Business Services gelirlerinin yüzde 60'ını yapar hale geldi.

TEŞHİS

Endüstrideki konumunuzun riskli olup olmadığına karar verebilmek için ortamınızı analiz edin. Müşterilerinizin mevcut ve yeni oluşan ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyeline sahip olan start-upları, yakındaki rakiplerinizi ve iş ortaklarınızı analiz edin. Bu çalışmayı daha da somutlaştırmak için size rakip olma olasılığı olan 10 şirketi belirleyin. Şu soruları dikkate alın:

- Düzenlemeler, teknolojik veya diğer harici gelişmeler endüstrinize giriş bariyerini azaltıyor mu veya mevcut müşterilerin ürünlerinizi tüketme biçimini etkiliyor mu?
- Harici güçler endüstrideki rolünüzün değerini azaltıyor mu?
- Gelişmekte olan bir yıkıcı teknoloji, endüstrinizin ana bölümlerinden birinde maliyet-değer denklemini önemli ölçüde değiştiriyor mu?

- Müşterilerimiz hizmetlerimizi kendi içlerinde oluşturuyor veya başka birinden dış kaynak olarak alabiliyor mu?
- Endüstrimiz, yeni tür rakiplerin oluşmasına imkan verecek biçimde genişliyor mu? Ana oyuncular arasında bir konsolidasyon var mı? Geleneksel yollarla para kazanmak daha da zorlaşıyor mu?

4 İŞ MODELİ. Başarılı şirketler iş modellerinin çok mükemmel olduğuna ve işlediğine o kadar inanırlar ki bu durum üzerlerinde bir rahavet oluşmasının neden olur. Fakat mevcut modelinizin geniş anlamda kullanılır olması ve kâr getirmesi gelecekte de işinize yarayacağı anlamına gelmez.

Aetna örneğinde sağlık maliyetlerinin yükseldiği bir dönemde ortaya koyulan güçlü performans, iş modelinin kendisi için sonuç verirken işverenler veya son kullanıcılar için yararlı olmadığı görülmüyordu. Modelin temelinde poliçelerin taleplerin maliyetinden daha değerli olması yaklaşımı vardı. Primler yükselirken taleplere çok az bir ilgi göstermeye dayalı bu bakış sağlık sigortası şirketlerinin 2010'da yaşadıkları sıkıntının da temelini oluşturuyordu.

İlk üç fay hattının belirlenmesi Aetna'ya yeni kârlılık alanları oluşturma imkanı sağlamıştı. Şirket, iki temel iş modeli girişimi tanımladı. İlk olarak, Connecticut'daki genel merkezinde bir müşteri birimi kurarak çekirdek işini B2B modelinden B2C modeline dönüştürmeye başladı. Bu, 2016'da denemelerine başlanacak müşteri odaklı yeni bir ürünü için müşteriye doğrudan erişim ve dijital dağıtım sistemleri oluşturmak anlamına geliyordu. Müşteriler, kendi ceplerinden ödedikleri hizmetler ve primin bir kısmını paylaşmaları nedeniyle halihazırda poliçe maliyetinin yüzde 40'ına katlanıyorlardı ve geri kalanı da işverenler tarafından karşılanıyordu. Müşterilerin yakında bu maliyetin yüzde 50'sinden fazlasını karşılamak durumunda kalacağını tahmin eden Aetna, Amazon'da alışveriş yapmaya benzer bir deneyim sunacak olan özel bir pazaryeri kurma kararı aldı.

İkinci girişim hizmet sağlayıcılara yönelikti. Hastanelerin ve kliniklerin hasta gruplarını yönetmenin finansal risklerini üstlenmeye hevesli olabileceğini doğru biçimde öngören Aetna, sağlık hizmeti sağlayıcılara, geleneksel aktüerya ve diğer risk yönetimi hizmetlerinin yanında yeni teknolojiler de sunması gerektiğine karar verdi. Bu yaklaşım sonucunda Denver ve Silikon Vadisi'nde Healthgen

adlı yeni bir iş birimi kuruldu. Bu birimin misyonu hizmet sağlayıcılara, bir yandan maliyetleri ve riskleri yönetme imkanı verirken diğer yandan büyük ölçekli toplulukların genel sağlık durumunu iyileştirmekti. Bertolini bu girişimi bir büyük veri kaynağı, yeni hizmet sağlayıcı ağlarının temel unsuru olmak gibi görüyordu.

Değişim olmadan buna zemin hazırlamak her zaman zordur ancak bu yolculuk uzun dönemliyse bu zorluk daha da artar.

Yeni iş modeli yaklaşımları arayışında Aetna yalnız değildi. Netflix, şirketlerin çekirdek iş modellerinin ötesine geçip geçmemesi gerektiğine yönelik klasik bir örnek oluşuyor ve bu işin ne kadar çetrefilli olabileceğinin gösteriyor. 1997’de Reed Hastings şirketi kurduğunda Blockbuster gibi fiziksel dükkanlarda hizmet veren oyuncuları geride bırakmak için DVD’leri posta üzerinden ulaştıran bir sistem kurmuştu. İlk aşamada oldukça başarılı olan bu sistemin ardından Hastings, bir sonraki ana dönüşümün online ortamdan film izleme olduğunun farkına varmıştı.

Yayınları online ortamdan izleme işi ilk aşamada pek de cazip görünmüyordu çünkü bant genişliği, müşterinin direnci ve Hollywood’un yeni tür anlaşmalar yapma konusundaki çekincesi gibi bazı sıkıntılar mevcuttu. Kendisinin de belirttiği gibi Hastings ilk zamanlarda bu alana gereğinden erken girdiğini düşünmeye başlamıştı. Netflix, 2011 yılında tamamen online ortama odaklanmak için posta üzerinden DVD siparişi işini ayırdığını ve ayrı bir yapı haline getirdiğini açıkladığında yüzbinlerce müşteri aboneliğini iptal etti. Hastings gelen felaketi gördü ve süreci tersine çevirdi. Her iki iş alanını da eşit biçimde konumlandırdı.

Hastings’in online alana hızlı girmesi bir süre sonra haklılığını kanıtladı. Netflix, online izleme şirketi ve orijinal içerik sağlayıcı olarak konumunu güçlendirdikçe gelirleri de arttı ve üç yıl içinde iki katına çıktı. Bir fay hattını erken aşamada tespit etmek ve harekete geçmek, buradaki ihtiyacın kaçınılmaz aşamaya gelmesini beklemekten daha iyidir.

TEŞHİS

İş anlamında bir fay hattının üzerinde oturup oturmadığınızı belirlemek için mevcut iş modelinizin haritasını çıkarın, yeni nesil rakiplerinize karşı ne kadar etkili rekabet şansı verdiğine bakın ve yeni performans ölçütleri göz önüne alındığında nasıl sonuçlar ortaya koyduğunu gözleyin. (İş modelinin haritasını çıkarma konusunda HBR’da Aralık 2008’de yayımlanan ve Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen ve Henning Kagermann tarafından kaleme alınan “Reinventing Your Business Model” makalesine bakabilirsiniz.) Kendinize şu soruları sorun:

- Endüstrimizde en az bir yeni rakip farklı bir iş modeli izliyor mu? (Bu model şu anda finansal olarak cazip olmasa bile.)
- Para kazanma biçimimiz müşterilere değer sağlama biçimimizle uyumlu mu? Müşteriler fiyat artışından mı yoksa ilave ücretlerden mi rahatsız oluyor?
- Mevcut iş modelimizin ana bileşenleri ne kadar dayanıklı. Yani müşteri değer teklifi, kaynaklar ve süreçler ve kârlılık formülü? Bunların herhangi biri harici güçler veya rakipler tarafından fiyat kırılma riskiyle karşı karşıya mı?
- Risk, farklılaşma ve büyüme gibi alanlarda mevcut iş modelimizin ana kabul noktaları endüstrimizdeki değişim ışığında düşünüldüğünde gerçekten anlam ifade ediyorlar mı?

5 YETENEK VE YETKİNLİKLER. Yöneticilerin izleyebilecekleri en iyi yollardan biri gelecekte başarıyı yakalamak için hangi becerilerin, yetkinliklerin ve organizasyonel yapıların gerekli olduğuna dair sürekli bir değerlendirme yapmaktır. Eğer bu gelecekte fay hatları var ise yanlışlık yapma ihtimali de yüksektir. Beşinci fay hattı diğerlerinden biraz farklıdır çünkü ancak diğer dördü ortaya çıktıktan sonra tespit edilebilir. Eğer insan kaynaklarınızın geleceğe hazır olmadığına dair bir hissiniz varsa bu, organizasyonunuzun hedefinden şaştığına dair net bir göstergedir.

Bertolini, Aetna'nın geleceği üzerinde düşünüp birden fazla fay hattını belirledikten sonra şirketin en büyük risklerinin başında insan kaynağının geldiğine kanaat getirdi. Bu sorun, sadece doğru becerilere sahip kişileri bulmaktan ibaret değildi, yeni ve belirsizlik içeren bir ortama adım atma cesaretine sahip çalışanlar gerekiyordu. İşte tam da bu nedenle Aetna, teknoloji odaklı Healthagen girişimini Hartford'da değil Denver ve Silikon Vadisi'nde kurmayı tercih etti. Sadece sigorta poliçeleri yaratmakta değil, hastaların sağlıklarını yönetme, hizmet verme ve izleme konusunda yazılımlar üretme alanında da uzman insan kaynağını ancak bu bölgelerde bulabilirdi. Healthagen'in Aetna'nın dönüşümünde anahtar rol üstleneceğini söyleyen Bertolini bu girişimin "bildiğimiz anlamdaki sigortacılığı yok edeceğini" belirtiyordu.

Nestlé, Adobe ve Xerox da benzer bir süreçten geçtiler ve endüstrilerini sarsacak olan güçlerle mücadele edebilmek için yeni yeteneklere ihtiyaç duyduklarını anladılar. Nestlé'de müşterilerin beslenme ve sağlıklı yaşam konseptlerine odaklanmak müşterileri etnografisinden mikrobiyom araştırmalarına ve sağlık ekonomisine kadar birçok farklı alanda bilgi ve beceri gerektiriyordu. Bu nedenle şirket Ar-Ge harcamalarını artırdı, Nestlé Nutrition Institute'ü kurdu, geniş bir üniversite ağıyla çalışmaya ve doktora sonrası çalışmalar yapan bilim adamlarını işe almaya başladı. Adobe de Marketing Cloud ürününün vaadini yerine getirebilmek için yeni dijital pazarlama alanında yetkinlikler geliştirmek durumunda kaldı. Ve Xerox da kurumsal hizmetler temelli girişi için ondan fazla endüstriden binlerce uzman istihdam etmek durumunda kalmıştı. Her bir örnekte görülüyor ki yeni yeteneklere ve organizasyonel yapılara büyük bir gereksinim söz konusu ve şirket dönüşüm planının bir parçası olarak stratejik satın almalar yapmak durumunda kalıyor.

TEŞHİS

Mevcut yetkinlikleriniz ve organizasyonel yapınız hakkındaki pay hattını belirlemek için şu sorulardan yararlanabilirsiniz:

- Yeni beceriler gerektiren müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek miyiz?
- Dönüşümden heyecan duyan yeterince yeni liderimiz var mı?
- Şirketimiz veya endüstrimiz teknoloji konusunda becerikli yetenekleri çekme konusunda sıkıntı yaşıyor mu?

- Şirketimizdeki liderler yetenek işini kendi sorumluluğu olarak mı görüyor yoksa bu işi İK'ya mı bırakıyor?

Değişimlerden Yeni Bir Strateji Sentezlemek

Fay hattı çerçeve yaklaşımı Aetna'da ciddi bir yıkımın habercisi oldu. Ayrıca şirketin gelecekte nasıl başarılı olabileceğine yönelik bir yol da çizdi. Bertolini, bu yaklaşımın sağladığı erken uyarılar sayesinde inovasyonlar yapabildi. Aetna'nın geleceğe yatırım yapmak için yeterli sermayesi vardı. Daha da önemlisi, 2010 yılında Aetna ve diğer sigorta şirketleri toplumun tamamını daha düşük maliyetlerle daha sağlıklı tutarak para kazanabilmeye yönelik hem aktüer uzmanlığa hem de verilere sahip olan tek taraftı. Bu şekilde hastalar için genelde pahalı tedavileri karşılama yaklaşımına dayanan ve git gide popülerliği azalan sağlık sistemi modelini bırakmak mümkün olabilecekti. Ayrıca zaman içerisinde endüstride yeni alanlara girmenin de kapıları açılıyordu.

Değişim olmadan önce buna zemin hazırlamak genelde her koşulda zorlu bir süreçtir ancak bu süreç uzun vadeli ise bu zorluk daha da artar. Reed Hastings, Netflix'deki dönüşümle ilgili vizyonunu duyurduğu zaman birçok zorlukla karşılaşmıştı. Ancak Nestlé, Adobe ve Xerox'un liderleri gibi o da bu tür bir vizyonun iletişiminin yıllar alabileceğini öğrendi. Sağlık sektörü bu yaklaşımı sadece birkaç yıldan beri benimsemeye başladı. 2015'in ortalarında Aetna, kendisinin sektöründe ilk üç büyük şirket arasında tutacak bir hamle olan 37 milyar dolarlık Humana satın almasını duyurdu. Bu alım, Aetna'nın geleneksel kapsamını daha da büyütecekti. Bertolini, yatırımcılara, "Bu alım, müşteri odaklı bir sağlık şirketi olmamıza yönelik dönüşümü hızlandıracak bir adım" diyordu.

Her ne kadar dönüşümün süreci uzun olsa da fay hattı çerçeve yaklaşımı şirketlerin bu yolda karşılaşacakları tümsekleri ve engelleri aşmalarına yardımcı olabilir. Yaklaşım, liderlerin değişimi anlamalarını, kıdemli liderlerin güvenini kazanmalarını ve paydaşların değişimin nedenini anlamalarını sağlamalarını mümkün kılabilir ve tüm bunları yeni bir planı hayata geçirmek için yeterli zaman ve sermaye olduğu bir dönemde yapmayı sağlayabilir. ▢



Mark Bertolini, Aetna'nın CEO'sudur. **David Duncan** ve **Andrew Waldeck**, büyüme stratejileri alanında danışmanlık veren Innosight'ın kıdemli ortaklarıdır.