

DÖNÜŞÜM

İnsan Odaklı Dönüşüm

Berk Kocaman

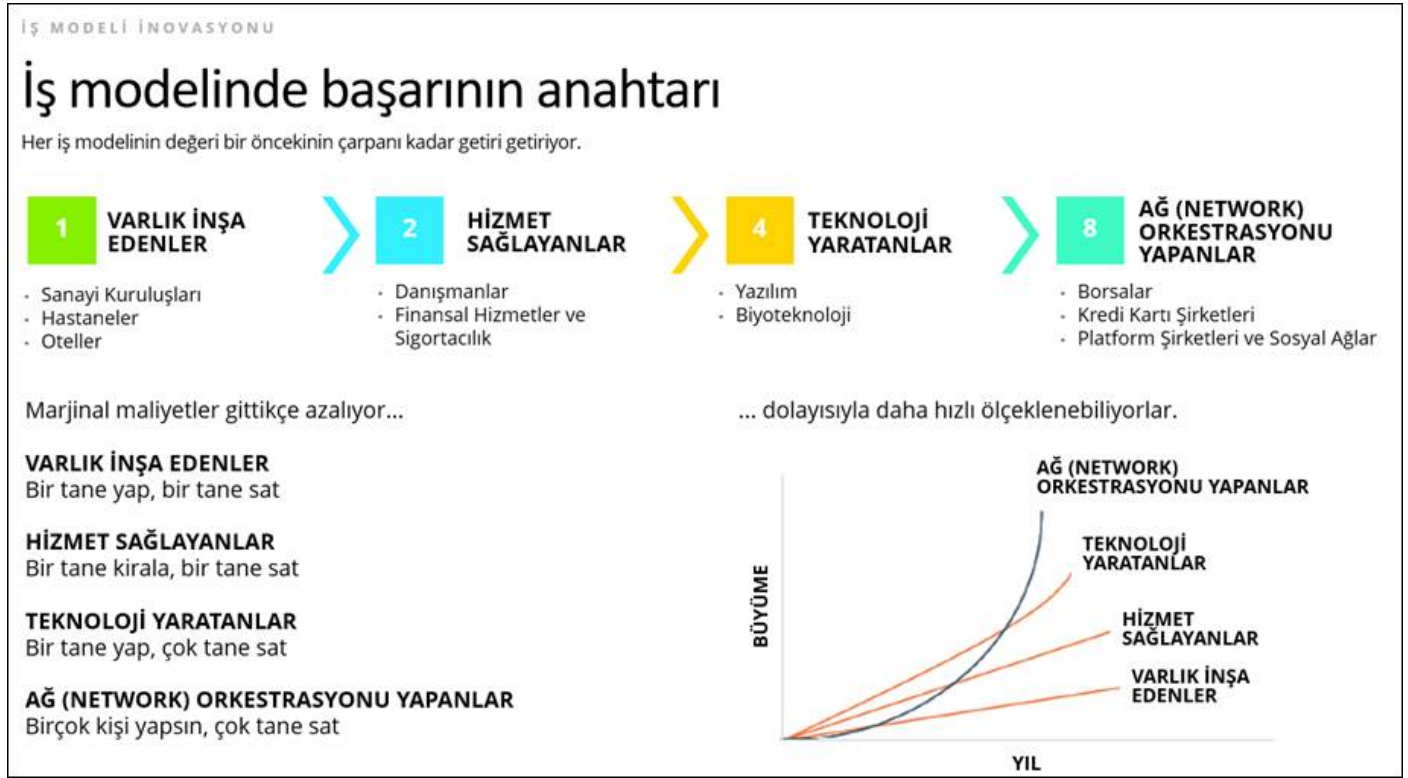
9 AĞUSTOS 2023, ÇARŞAMBA



Bazı kaynaklara göre insanlık tarihinde üretilen toplam verinin yüzde 99'u son 10 yıl, yüzde 90'ı ise son iki yıl içerisinde üretilmiş. 1900-1970 yılları arasında yaşanan teknolojik değişimin eşdeğeri sırası ile 1970-2000, 2000-2010, 2010-14, 2014-16 ve nihayet 2016-17 arasında da yaşanmış. Birikimin hızına bakıldığında, endüstri devriminin katalizörü olan teknolojik evrim, bu kez ivmesi ve şiddeti ile eşsiz denebilecek bir teknolojik inovasyon dönemine işaret veriyor.

Bunu fırsat bilen iş modellerinin evrimi; varlık inşa edenler, hizmet sağlayanlar, teknoloji yaranlar ve ağ (network) orkestrasyonu yapanlar olarak ilerlerken, her model bir öncekinin çarpanı kadar değer ve getiri yaratıyor. İş modelini değişen paradigma ve kullanıcı odaklılık üzerine kuran ve tüketicisini iyi anlayan şirketlerin ekonomideki toplam payı da gittikçe artıyor.

Gelin bu yazı ile değişen iş modellerinin kılcallarına inelim ve değişimin gürültüsü içinde insan odaklı yön bulmanın nasıl bir hazırlık ile mümkün olabileceğini tartışalım.



Önce iş modeli: Nereden Nereye

Yukarıda bahsettiğim iş modellerindeki değerler dizisi değişiminin sonucunda ampulün mucidi Thomas Edison'un kurduğu ve 1990'lara kadar dünyanın en değerli şirketlerinden biri olan General Electric (GE), 100 yılı aşkın süre işlem gördüğü Dow Jones Endüstriyel endeksinden 2018 yılında çıkarılırken dünyanın en değerli beş şirketinin (petrol fiyatlarındaki değişim ya da konjonktürel gelişmelere göre kurulu düzenin oyuncularını dönemselsel olarak bu listeyi birkaç sıra şaşırtsa da genel olarak tablo bu şekilde) hemen hepsi bilgi ekonomisinin mensubu haline gelmiş: Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google) ve Meta (Facebook).

Peki, bu şirketler neyi farklı yapıyor?

2018 yılında okuduğum "*Capitalism without Capital*" isimli kitabın yazarları Haskel ve Westlake gayri maddi varlıkların yani yazılım gibi bilgi ekonomisi varlıklarının baskın geldiği bir ekonominin aksine göre neden farklı olduğunu dört ana başlıkta açıklıyor:

- **Bu varlıklar maddi bir varlıktan çok daha fazla ölçeklendirilebilir.** İlk geliştirme maliyetine katlandıktan sonraki üretilen her yeni "birim" (marjinal üretim artışı) aslında sıfır maliyete sahip ve bu "ürün" sonsuz sayıda üretilebilir.

- **Bu tarz ürünler diğer maddi olmayan ürünlerle yüksek bir sinerji yaratma potansiyeline sahip.** Haskel ve Westlake bunu, Apple'ın mevcuttaki MP3 protokolü, sabit diskin minyatür hali, tasarım yetkinlikleri ve lisans anlaşmaları ile bir araya getirdiği bir ürün olan iPod örneği ile açıklıyor.
- **Fakat aynı zamanda, bu yatırımlar batık maliyetler olabilir.** Eğer gayri maddi bir varlığa yatırım yapıyorsanız, konvansiyonel ürünlerin aksine yatırımınız kârlı sonuçlanmadığı takdirde elinizde satıp zararınızı minimize edebileceğiniz makine gibi bir varlık olmuyor.
- **Bu yatırımlar, rakipler tarafından da kullanılabilir dışsal faydalar yaratabilir:** Uber'in en önemli avantajı güçlü şoför ağı. Ancak, Uber şoförlerinin rakip firma Lyft kullanan yolcuları da taşımasında hiçbir engel yok.

Bir ve ikinci maddeleri sağlarken üçüncü maddeye yapabileceğimiz pek bir şey olmadığı kabulü ile dördüncü maddeden en az zarar görecektir şekilde bir iş modeli kurgulamamız gerekiyor.

Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini öngörebilmek, sosyal eğilimlere proaktif cevap verebilmek, duygulara hitap eden deneyimler tasarlamak ve pazara çıkış sonrası sürekli iyileştirmeye devam etmek; veriye dayalı içgörülerini anlamlandırarak ve veriye dayalı yaratıcılık ile yenilikçi çözümler üreterek sağlanabiliyor.

“Oyunu nasıl kazanacağız?” sorusu, ancak bütüncül bir deneyim sunabilmek için fiziksel ve dijital ortamların entegrasyonunu “insan odağında” sağlayabildiğimizde yanıt bulmaya başlıyor. Deloitte Digital'in HX TrustID isimli, ABD'de yaklaşık 24 bin kişi ile yaptığı araştırma gösteriyor ki markalar insanlık unsurunu benimsediğinde müşterilerin rakipler arasından ilgili markayı tercih etme olasılığı 1,6 kat; çalışanların işte motive hissetme olasılığı 2,6 kat artıyor. Bu, kullanıcı ya da tüketici odaklılıktan daha ileri bir adım.

Sürdürülebilir bir organizasyonun geleceği müşterileri ile güçlü ilişkiler kurmasından geçiyor ve günümüzde müşteriler, markanın kendinde ve toplumda yarattığı etkiye önem veriyor. Müşteriye her şeyden önce insan olarak yaklaşmak ve ona ilham vermek, onunla etkileşim kurmak ve onu harekete geçirmek sunulan değer vaadinde onun duygularına hitap ederek mümkün oluyor.

Müşterilerin,

- yüzde 58'i duygusal sebeplerle favori markasını seçtiğini,

- yüzde 76'sı favori markalarına dört yıldan daha uzun bir süredir sadık kaldığını,
- yüzde 62'si markayla bir ilişkisi (duygusal bağı) olduğunu söylüyor.
- yüzde 60'ı favori markalarını anlatırken duygusal bir dil kullanıyor.

Kâr odaklı değil, insan odaklı süreçler, hizmetler ve ürünler tasarlamak

İnsan Odaklı Tasarım; tasarım, strateji, araştırma ve girişimci düşüncenin bir araya geldiği karmaşık ve zorlu problemleri çözmeye yardımcı yaratıcı ve stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkıyor, işletme ve teknoloji hizmetlerinde insan ihtiyaç ve beklentilerini buluşturarak odağı fizibilite, ticari başarı ve sürdürülebilirlikten önce insanı anlamaya koyuyor.

Öyle ki küresel olarak tasarımcıların ortak olduğu girişimlerin oranı yüzde 36'ya yükselirken, pandemi sonrası yapılan bir araştırma yöneticilerin yüzde 79'unun tasarım odaklı düşünceyi kriz dönemi için en önemli öncelik olarak gördüğünü ortaya koyuyor. 2012 yılında her 10 şirketin yalnızca 3'ü müşteri deneyiminin birincil rekabet temeli olacağına inanırken pandemi sonrası araştırmalarda bu oran her 10 şirketin 9'unu aşıyor!

Şirket stratejisine tasarım odaklı düşünce sistemini dahil eden P&G, yeni ürünlerini tasarım araştırmaları ile “insan-odağında” geliştirirken, Singapur Hükümeti tasarım odaklı düşünceyi mahkemeleler, sağlık sektörü ve şehir planlama gibi alanlarda kullanıyor. “İnsan Deneyimi Laboratuvarı” ile kanun yaparken vatandaşların gözünden bakabilmeyi hedefliyor.

Peki, geleneksel organizasyonlar nerede eksik kalıyor?

İnsan odaklı dönüşümü ölçümleyebilmek

Deloitte Digital'in Küresel Pazarlama Trendleri araştırmasına göre yöneticiler dijital teknolojinin (yüzde 68) ardından pazarlama ve satışın (yüzde 63) en kritik ikinci fonksiyon haline geleceğini söylüyor.

Hal böyleyken müşterinin şirket içerisindeki elçisi olan pazarlama, inovasyon stratejisi konusunda şirkete tavsiyeler verebileceği konumunu perçinliyor ve müşterilere iletmekten sorumlu oldukları bir stratejinin yalnızca “alıcısı” olmaktan çok daha fazlasını yapmaya teşvik ediyor.

Pandemi sonrası tüketicilerin artık her zamankinden daha fazla kişiselleştirilmiş ve bağlamsal marka deneyimi beklediğini göz önünde bulundurarak “insan çağrısı”nın ana mesajları şunlar oluyor: “Bana değer ver”, “Bana alakalı tercihler sun”, “İşimi kolaylaştır” ve bunların tamamını yerine getirirken “Tutarlı ol”.

Halbuki günümüzde çok az sayıda şirket müşteri bazında yaratılan değeri müşteriye özel hizmet maliyetini de göz önüne alarak ortaya çıkaracak yetkinliğe sahip. Bu yetkinliğin eksikliği sebebiyle çoğu şirket hiçbir zaman pazarlama yatırımının pozitif bir geri dönüş (Marketing ROI ya da MROI) yaratmayacağı müşterilere gereğinden fazla yatırım yapıyor veya müşterilerin parasal olmayan değerini azımsıyor.

Peki, çare nerede?

Dönüşüm bir ideadan öte, disiplinli bir yaklaşım gerektiriyor

İnsan-odaklı düşünen kurumlar yaratabilmek hem organizasyonda hem de iş modellerinde dönüşümün birlikteliğiyle mümkün. Bu uzun soluklu bir yolculuk. Bu dönüşümün sağlayacağı faydalardan yararlanabilmek için insan-odaklı tasarımı bir strateji olarak ele almak ve şirket içinde farkındalık yaratarak herkesin bu dönüşümü sahiplenmesini sağlamak gerekiyor.

İş modeli dönüşümünde olgunluk teknoloji ve teknolojinin bize sundukları ile sınırlı değil. Bu olgunluğa erişmiş şirketler stratejilerini, kurum kültürlerini ve mevcut işgüçlerini uyumlu hale getirerek süregelen teknolojik gelişmeleri kendilerine adapte etme becerisine sahip, insan-odağında “öğrenen” ve metriklerini/ölçümlerini de aynı odakta iş ihtiyacına uygun biçimde güncelleyen kurumlar.

Yine pazarlamadan bir örnek verecek olursak bu iş birimi bir maliyet merkezinden şirket stratejisinin temel bileşenlerinden biri haline dönüşürken dijitaldeki gelişmeler ve tüketici satın alma davranışındaki dramatik değişimler geleneksel pazarlama profesyonellerini zorluyor ve oyunun kurallarını değiştiriyor. Bu durum şirketlerin müşteri etkileşimlerinden maksimum değeri alıp almadıklarını sorgulamalarına yol açıyor. Veri bulunurluğu artmasına rağmen şirketler hangi yatırımların en yüksek başarıyı getirdiğini anlamakta zorlanıyor.

MROI geçmiş dönem pazarlama verimliliği ölçümünde, gelecek etkinliklerin başarı tahminlerinde, pazarlama bütçesinin gerekçelendirilmesinde, bütçenin coğrafyalar, pazarlar, müşteri segmentleri, ürünler, kanallar ve medya çeşitleri arasında en uygun dağıtımında ve kampanya onay süreçlerinde kullanılıyor.

Gelişmiş pazarlama karması optimizasyon modellerinin kurgusunda ve MROI hesaplamalarında veri yönetimine yatırım yapan şirketler avantajlı konuma geçiyor. MROI hesabında analitik modellerle kampanya maliyetinin tüm açılardan görünürlüğü ve kampanya etkisinden arındırılmış baz satış tahminlerinin sağlanmasıyla satış ve kârlılıktaki net artış ortaya konulabiliyor. Analitik modeller MROI hesaplamasında kanallar arasındaki etkileşimleri ve zamansal geçişleri de dikkate alarak doğru analizlere olanak sağlıyor ve gelecek yatırımların en uygun şekilde planlanmasını mümkün kılarak fark yaratıyor.

Pazarlama etkinliğinin ölçümünde pazarlama yatırım geri dönüş oranı (MROI) güçlü bir metrik olmakla birlikte içinde barındırdığı zorlukların da anlaşılması gerekiyor. Bunların başında da metriklerin odağındaki ve dönüşümün tek sabitini: insanı iyi anlayabilmek ve tanıyabilmek geliyor.

Evet, dönüşümün tek sabiti insan

Teknoloji ile tetiklenen tüm bu evrimlerin tek sabiti ve her daim odaktaki aktörün “insan” olacağı muhakkak.

Değişimin gürültüsü içinde eylemsiz kalarak süreci yürütmeye çalışmaktan ziyade, risk ve fırsatları tanımlayıp, bunların varabileceği muhtemel sonuçlar üzerinde büyük düşünüp küçük başlayan ve hızlı öğrenen insan odaklı tasarımların yapılması faydalı olacak. Bu tasarımlar aslında “muhtemel geleceklere” dair bir hazırlığı temsil ediyor.

Bitirirken...

1. Her iki alemin (fiziksel ve dijital) iç içe geçtiği **yeni normalin tam ortasında insan** var.
2. İnsan odaklı düşünen kurumlar yaratabilmek **hem organizasyonda hem de iş modellerinde dönüşümün** birlikteliğiyle mümkün olacak.
3. Bu birliktelik, **veriye dayalı içgörülerini anlamlandırarak ve veriye dayalı yaratıcılık ile yenilikçi çözümler üretmek** gerçekleşiyor.
4. Bu, **insanlara ve dünyaya yardım etmekle birlikte, markalar için yeni fırsatlara hazırlık yapmak** anlamına geliyor.

Çünkü hep konuştuğumuz gibi, fırsat hazır olana geliyor.