

# Strateji Rehberi:

## Kriz Zamanlarında Teknolojik Dönüşümün Planlanması



### Serkan Okursoy EDH Nükleer Tıp & Sağlık Hizmetleri

Sabancı Üniversitesi Mekatronik Mühendisliği Bölümü'nü %100 burslu olarak tamamlayarak 2008 yılında mezun oldu. Üniversite öğrenimi sırasında yarı zamanlı olarak çalışmaya başladığı KBS'de, mezuniyeti sonrasında Mekatronik Mühendisi ünvanı ile profesyonel iş yaşamına adım attı. Burada, şirket ürün portföyünün medikal cihazlar alanında geliştirilmesi adına yürütülen üretim projelerinde yer alarak tasarım, prototipleme ve ürün yönetimi konusunda deneyim kazandı. 2013 yılında, Türkiye'nin radyofarmasötik alanında lider firması Eczaçıbaşı Monrol'de Proje Uzmanı olarak başladığı görevinde, ulusal ve uluslararası yatırım projelerinin yönetiminde görev aldı. Bu süreçte yurt içi ve yurt dışı birçok projede multi-disipliner ve çok uluslu proje yönetiminin yanı sıra, iyi üretim uygulamaları (GMP), kalite yönetim sistemlerinin oluşturulması konularında da deneyim sahibi oldu. 2017 itibarıyla de global klinik araştırmalar değer zinciri firması Mene Health Group bünyesinde, İnkübasyon Yöneticisi olarak çalışmaya başladı. Şirket bünyesinde ilk defa oluşturulan bu departmanın görevi, şirket hizmet değer zinciri ve ürün gamının artırılması için şirket içi ve dışı müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinin yanı sıra, şirket içi ürün, hizmet geliştirme, yatırım ve dönüşüm projelerinin yönetimini yürütmektir. 2021 yılı itibarıyla EDH bünyesinde İş Geliştirme Müdürü olarak görev almaktadır. Görev kapsamında müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, yeni hizmetlerin tasarımı ve sunumu, şirket içi süreçlerin iyileştirilmesi konularında çalışmaktadır. İş dışında kalan zamanlarda yemek yapmayı, motosiklet turu yapmayı ve dağ yürüyüşlerine katılmayı tercih etmektedir.

## Giriş

İnternetin dünyadaki amacının ve kullanımının değiştiği, teknolojik gelişmelerin hayatımızın her alanını hızla etkilediği zamanlar yaşamaktayız. Teknolojik gelişmeler, kıyafetlerimizden evlerimizde, süreç yönetimi yapan yapay zekalardan otomasyon fabrikalara kadar çok geniş alanlarda hayatımızı etkilemekte, hem yaşama hem de iş yapış tarzımızı kökten değiştirmektedir. Teknolojiye ulaşma ve deneme, örneklemeye maliyeti her geçen gün azalmakta, böylece değer teknolojiden fikre doğru kaymaktadır.

Günümüz dünyasında teknolojik alanda öncü olan şirketlerin büyümede sürdürülebilirliği yakaladığını, diğerlerinin zorluklarla mücadele ettiğini, hatta birçoğunun zorluklara yenik düştüğünü görmekteyiz. Bu şirketlerin sürekli büyümekte olduğunu, müşteri memnuniyeti, karlılık, verimlilik, çalışan memnuniyeti gibi alanlarda iyi bir konumda olduklarını görüyoruz. Lider konumda olan bu şirketleri incelediğimizde, dönüşüm ve inovasyonun kültürel bir yapıya sahip olduğunu, şirket vizyonu ve stratejisinin içerisinde önemli bir yer edindiğini ve sürekli gelişimin de bu şirketleri başarıya taşıdığını görüyoruz.

Son iki yıldır tüm dünyayı etkisi altına alan sağlık krizi, iş yapış şekillerini, iş akışlarını, finansal altyapıyı, kriz kavramına bakış açımızı ve daha birçok hususu kökünden değiştirdi. Teknolojinin iş dünyasındaki kullanımı da bu değişikliklerin en başında geliyor. Bu dönemde, teknolojik yeniliklerde öncü olan ve bu fırsatları değerlendiren kurumlar da krizden karlı çıktılar.

Kriz süresince yaşanan bu değişimleri incelemek ve buradan dersler çıkarmak, Türkiye gibi ekonomik ve siyasi altyapısı nedeniyle yıllardır sürekli bir kriz ülkesi olarak hayatına devam eden bir ülkede daha büyük önem arz etmektedir.

Dijital dönüşüm ve inovasyonu odak noktasında tutan, doğru kurgulanmış ve uygulanan bir şirket stratejisi ile, ülkemizde de lider şirketler ortaya çıkarabiliriz.

## Çalışmanın Amacı

Dijital dönüşüm, günümüzde trend olan akımlardan olup, şirketler de akımlardan ve başarı hikayelerinden esinlenerek dijital dönüşüm sürecini başlatmaktadır. Yönetim takımının kurulmasından itibaren başlayan ve o andan şirket yaşamının bir parçası olacak bu süreçte doğru adımları atmak, odaklı ve planlı yaklaşımı sürdürmek başarının en büyük anahtarı durumundadır.

Dijital dönüşüm, şirketin uzun vadeli hedeflerinin ve istahının değerlendirilmesi ile başlayan süreçte, yönetim takımının kurulması, iş ve dış paydaşların değerlendirilmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, odaklı hedeflere indirgenmesi, program ve proje yönetimi ile eyleme dökülmesi, düzenli ve sürekli değerlendirmeler ile güncellenmesi adımları ile devam eder. Şirketin sürekliliği ve başarısı için, dönüşüm süreci şirket kültürünün ve yaşamının bir parçası olması ve şirket çalışanları tarafından benimsenmelidir.

Bu çalışma, aşağıda belirtilmiş iki konuyu cevaplandırmayı amaçlamaktadır.

- Dijital dönüşüm sürecine adım atmak isteyen şirketlerde uygulanacak olan sistematik yaklaşımların adımları nasıl belirlenir? Bu adımlarda yapılacak olan eylemlerle ilgili gerekli yönetim araçları nasıl hazırlanmalıdır?
- Özellikle kriz dönemlerinde kurumlar ani değişimlere maruz kaldıklarında, stratejileri ve öncelikleri bir sınava tabii tutulur. Bu durumlarda yapılacak uygulamalar başarının anahtarı durumunda olabilir. Şirket stratejisi bu dönemlerde nasıl yeniden yapılandırılmalıdır?

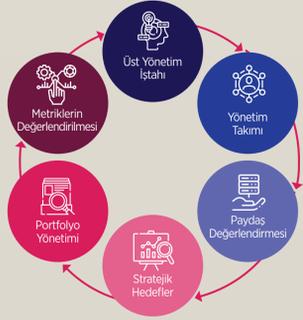
## Yöntem

Dijital dönüşüm, günümüzde trend olan akımlardan biri olup, birçok kişi tarafından yanlış anlaşılmaktadır. Birçok kurum bu kavramın "dijital" kısmına takılarak konuyu sadece yeni ekipmanlar almak, yeni bir web sitesi inşa etmek ya da bir otomasyon yazılımı almak olarak düşünürken, asıl önemli olan "dönüşüm" kavramını ise gözden kaçırmaktadır.

Dönüşüm, şirketin tepe yönetiminden en alta, zincirin ilk halkasından son halkasına, hatta tedarikçiden son kullanıcıya kadar tüm aşamalarda kültürün değişmesidir. Başarılı bir dönüşüm süreci için, istenen kültürün tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi ve bunun tatmin verici bir noktada olması önem arz eder. Dönüşüm, kısa süreli bir proje değil, hayatın bir parçası ve yaşayan bir sistem olarak akıllarda yer etmelidir.

Dönüşüm yolculuğunun aşamaları ve bu noktalarda önemli olan unsurlar aşağıdaki gibidir. Aşağıdaki adımlar bir devinim içinde uygulanmaya devam edilir.

- Üst yönetim iştahı
- Dönüşüm yönetim takımının kurulması
- İç ve dış tüm paydaşların değerlendirilmesi
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi
- Odaklı hedeflerin belirlenmesi
- Portfolyo yönetimi ve proje yönetim metodları
- Metriklerin değerlendirilmesi



### Üst Yönetim İştahı:

Inovasyon ve dönüşüm, hedefler olmadığında başarısızlığa uğrayan süreçlerdir. Bu bağlamda, yapılacak tüm çalışmalar için öncelikle üst yönetimin (bazı durumlarda şirket sahibinin) şirket için hedeflediği noktaya ulaşma hedeflerinin olması gerekir. Başarılı bir dönüşüm hareketinin yolu bulması imkansız hale gelecektir. Bu bağlamda, üst yönetimin ufak bir hedefi ilk ateşi yakabilir. Bu hedef coğrafi genişleme, yeni ürünler, yeni süreçler veya farklı bir konu ile ilgili olabilir.

### Dönüşüm Yönetim Takımının Kurulması:

Dönüşüm başlamadan önce, bu süreçte odaklı çalışacak üst yönetim takımının, öncelikle dönüşüm takım yöneticisinin belirlenmesi gerekir. Tüm süreci yakından takip edecek olan bu ekibin konu hakkında meraklı, stratejik düşünebilen, insan ilişkilerine önem veren, değişikliklere hızlı adapte olan, heyecanlı, aksiyon almaya hevesli kişiler olması başarının anahtarlarıdır.

### İç ve Dış Paydaşların Değerlendirilmesi:

Bu aşamada, şirket içindeki tüm süreçlerin analizleri yapılır. Ürün ve operasyonla ilgili ilk aşamadan müşteriye teslim katar olan son aşamaya kadar tüm adımların değerlendirildiğinden emin olmak gerekir. Bu noktada, analizi yapan ekip üyesinin dikkatli olması, adımları önemli gerektirdiği gibi değil de, tam olarak yapıldığı şekilde dokümanete etmesi önemlidir.

Çalışanların yetenekleri, güçlü ve zayıf yönleri, ilgi alanları ve hedefleri iyi anlaşılmalıdır. Bu, ekip yöneticilerinin ve dönüşüm liderlerinin iletişim yeteneklerinin önemini artırır bir husustur. Dönüşüm, bir proje değil, bir kimlik değişimi olup, her çalışanın sisteme motive şekilde katılması ile kolaylaşacak bir süreçtir. Bu bağlamda, özellikle kişilerin hedefleri, yapabilecekleri (yetkinlikleri) ve yapamayacakları (yetkinlikleri dışında kalan konular) çok iyi anlaşılmalıdır. Her çalışanın dönüşüme olan iştahı aynı olmayabilir. Bu noktada, bazı çalışanlar kontrol etmeye veya adapte olmaya çalışırken, biz kısmi da dönüşümden kaçınabilir. Bu çalışanları doğru belirlemek, sürecin başarısına katkıda bulunur.

Şirket içerisinde, inovasyona ve dönüşüme doğal yakınlığı bulunan, destekleyen veya kolay adapte olan çalışanlar belirlenmeli, bunlar, dönüşümün öncü ekibine dahil edilmelidir.

Şirket dışındaki paydaşlar; tedarikçiler, müşteriler, rakipler, yasal otoriteler, kamu kurumları, kamuoyu gibi farklı gruplardır. Her sektöre göre dış paydaşlar değişikliği gösterebilir. Bu paydaşların tercihleri, istekleri, hedefleri, çalışma şekilleri iyi analiz edilmelidir. İleriki dönemde değişiklik gösterebilecek ve alanınızı etkileyebilecek yasal ve sosyal yükümlülükler iyi anlaşılmalıdır. Yararlanılabilecek teşvikler ve fırsatlar değerlendirilmelidir. Dönüşüm projelerinin tamamı, ihtiyaçlar üzerine ortaya çıkmaktadır. Gözden kaçırılan veya iyi analiz edilememiş ihtiyaçlar ve sorunlar, başarısız birer adım olarak kalacaktır.

## Inovasyon ve Türkiye için Önemi

Teknolojik gelişmeleri takip bile etmekte zorlandığımız dünyada, inovasyon ve dijital dönüşümün önem veren şirketlerin öncü olduğunu, diğerlerinin ise sabit kaldığını ve hatta çoğu durumda küçülmeye yüz tuttuğunu görüyoruz. Türkiye gibi krizlerin hayatın bir parçası olduğu ülkemizde ise, bu koşullar daha sert bir şekilde karşımıza çıkıyor. Katma değer yaratamayan, kendini geliştiremeyen kurumların ömrü Türkiye'de bir hayli kısalmakta. Bu bağlamda, dönüşüm ve inovasyonu sistematik bir şekilde ele almak ve kriz dönemlerinde bile göz ardı etmemek çok önemli. Bu çalışma, bu konuda benzer çalışmalardan farklı olarak, teknolojik dönüşümün planlanması ve kriz dönemlerinde yönetimi için bir rehber niteliği taşımayı ve gerekli araçları içermeyi amaçlamaktadır.

## Öneriler ve Sonuç

Yapılan gözlemlere göre, dönüşüm çalışmalarının başarısız olmasının öndeki ana sebepler şu şekildedir:

- Kurum kültürünün dönüşüme uygun hale getirilememesi
- Strateji, şirket hedefleri ve önceliklendirmelerin doğru yapılamaması
- Odak kaybı ve motivasyonun yitirilmesi

Çalışan motivasyonunun sürekliliği için, iyi belirlenmiş hedefler ışığında hızlı aksiyon alınmalı, yatırım riskini azaltmak için minimum deneme versiyonları ile süreçler test edilmeli ve sonra gidilmelidir.

Artan başarılar ile birlikte yatırım miktarı artırılarak projeler hem kurum geneline yayılmalı hem de etki alanı artırılmalıdır.

Unutulmamalıdır ki, inovasyon çalışmalarının odağı makineler ya da programlar değil, insanlardır. Takımın her üyesinin motivasyonunu ve yetkinliklerini kontrol edilebilir, başarının en büyük anahtarı olacaktır.

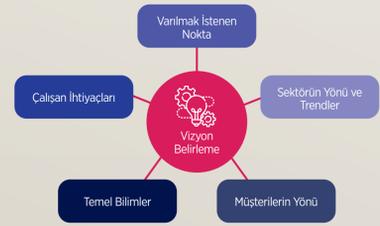
Kriz döneminde inovasyon ve dönüşüm çalışmalarına ara verilmemeli, tam aksine hızlandırılmalıdır. Vizyon değişmez iken, stratejik hedefler revize edilebilir. Sağlam bir yönetim ekibi ve risk yönetim sistemi ile, sorunlar bertaraf edilebilir. Hatta bazı durumlarda tüm paydaşlarda olan kriz algısı, hız ve motivasyonu pozitif yönde etkileyebilir.

### Çevresel Faktörlerin Değerlendirilmesi:

Yukarıda sayılmış olan tüm iç ve dış paydaşların yanı sıra, ortaya çıkan teknolojik yenilikler, temel bilimlerde yaşanan gelişmeler, finansal araçlar, pazarda ve endüstride ortaya çıkan yeni trendler kurumunuzun geleceğine etki edebilir. Tüm bu alanlarda çevre analizi yapmak önem taşır.

Bu değerlendirmeleri yaparken şu noktalara dikkat etmek gerekir:

- Operasyon alanımızı, iş akışlarımızı, müşteri ilişkilerini etkileyebilecek yeni teknolojik gelişmeler ve trendler nelerdir?
- Bu gelişmeler sektörümüzü nasıl etkiler?
- Ürünlerimiz ve süreçlerimiz bu yeniliklerden nasıl etkilenecek?
- Bu gelişmelerin bize olan etkisi ne zaman gerçekleşir?



Bu değerlendirmeler ışığında şirketin vizyonu ve stratejik hedefleri net bir şekilde ortaya konur. Bu aşamadan sonra tüm çalışanlar, şirketin ulaşmak istediği noktayı net bir şekilde görmekteyiz.

### Odaklı Hedeflerin Belirlenmesi:

Vizyon ve stratejik hedeflerin belirlenmesini takiben, hedefler alt kırılımlarına ayrılır. Sınıflandırılan bu hedefler, yaratacakları etkiye ve önemlerine göre önceliklendirilmelidir. Bu çalışma sonrasında; sadece en önemli konulara odaklanılmalı, diğer konular gözardı edilmelidir. Etkili konularda alınacak başarılar, ekip ve yönetimin motivasyonuna katkı sağlayarak süreci destekleyecektir. Bu aşamada önceliklendirme yapmak için şirket içi değerlendirme kriterleri iyi belirlenmelidir.

### Portfolyo ve Proje Yönetim Metodları:

Yürütülmesine karar verilmiş olan hedefler, etkiledikleri strateji hedefine göre, sistematik ve bütünsel bir program/proje yönetim metodu ile şirket içerisinde yürütülmelidir. Ulaşılması amaçlanan çıktının, objektif şekilde hesaplanmış değerlendirme kriterleri olmalıdır. Şirketin hedeflediği yolda ilerleyip ilerlemediğini kontrol edilebilir için, doğru belirlenmiş hedefler ile periyodik kontroller yapmak büyük önem taşır.

### Ödüllendirme süreci:

Dönüşüm sürecine katkı veren ekip üyelerinin nasıl değerlendirileceği konusu çok hassas bir konudur. Inovasyon, kesinlikle maddi değerlerle eşlenmemelidir. Bununla birlikte, ekip üyelerinin motive olması, çalışanların (maddi ve manevi) tatmini, sürecin gelişimi için büyük önem taşır.

### Metriklerin Değerlendirilmesi:

Birçok şirkette, dönüşümde araç olan unsurların zamanla amaç haline geldiği, yapılan proje ve uygulamaların sonuca ulaşmayacak istatistikler haline geldiği görülebiliyor. Bunun önüne geçilebilir için, şirket hedeflerinden doğru indirgenmiş alt hedeflerin projelendirilmesi, bu projelerin ölçüm kriterlerinin de doğru belirlenmesi büyük önem taşır.

Düzenli aralıklarla projelerin ve şirket hedeflerinin üst yönetim tarafından değerlendirilmesi, genel duruma göre gözden geçirme yapılması gerekir. Bu noktada şu değerlendirmeler düzenli yapılır:

- Şirket vizyon ve stratejisini etkileyecek bir gelişme oldu mu?
- Şirket vizyonunda ve stratejisinde bir değişiklik var mı?
- Şirket hedeflerine ilerleme konusunda güncel durum nedir?
- Program ve projelerin şirkete katkısı ne durumdur?
- Gündemde olan yeni projeler

### Kriz Döneminde Stratejinin Yönetimi:

Son yıllarda dünyada yaşanan sağlık krizinin yanı sıra, Türkiye olarak kriz ortamını sürekli yaşamaktayız. Ekonomik, siyasi, sağlık ya da doğal, her ne sebeple olursa olsun kuruma etkisi olabilecek her türlü kriz ortamında, yukarıda yapılmış değerlendirmeler gözden geçirilmelidir. Kriz kelimesi genel olarak olumsuz anlamda kullanılsa da duruma göre kurum için avantajlı olabileceği gibi, kriz ortamının getireceği motivasyon ve telaş algısı ekibi hızlı ve olumlu sonuçlar almak konusunda destekleyici olabilir.

Öncelikle şirket vizyonu ve stratejik hedeflere olan etkiler iyi değerlendirilmelidir. Burada genelde ufak değişiklikler olmakla birlikte, alt kırılımlara büyük etkisi olacaktır. Bu noktada operasyonel, sektörel, finansal, müşteri analizleri yapılarak alt hedefler tekrar değerlendirilir. Çalışanların yetkinlikleri ve ihtiyaçlar için tekrar gap analizi yapmak gerekecektir.

Değişiklik gösteren alt hedeflere göre, projeler, ölçüm kriterleri de belirlenerek program/proje yönetim adımlarına tekrar geçilmelidir.

Kriz döneminde, olumsuz değerlendirmeler yerine, fırsat odaklı dönüşüm hedefleri belirlenebilir, bu dönemin getirdiği hız algısı ile birlikte hızlı sonuçlar alınabilir. Bunun için, üst yönetimin konu ile ilgili yarattığı algı büyük önem taşır.