

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Veri, Pazarlama İçin Yaptıklarını Değişim Yönetimi İçin De Yapabilir

Michael L. Tushman, Anna Kahn, Mary Elizabeth Porray, Andy Binns



21. yüzyılın iş dünyası, veri güdümlü bir devrim ile yeni baştan tanımlanıyor. MIT Medya Laboratuvarı'nın deneyini, bu deneyin Amerikan Şükran Günü tatilinin hemen ertesi günü olan "Kara Cuma"da perakende satış performansını tahmin edip edemeyeceğini görmek için ele alalım. Kaç kişinin önde gelen perakendecilerin otoparklarında olduğunu anlamak için dükkanların kendilerinden gelen verileri beklemek yerine, cep telefonlarından gelen Konum Verilerini kullandılar. Bunu, müşteri başına düşen ortalama harcama miktarı ile birleştirmek, onlara şirketin kendisinin kayıt altına aldığından bile daha önce perakendecinin satışlarını tahmin etme olanağı sağladı.

Bu, örneklerden sadece biri. Eskiden yalnızca insan sezgilerine dayanan kararlar, artık karışık analizler ve tahmin modellerinden gelen kavrayışlar ile destekleniyor. Perakendeciler demografi ve hava durumu üzerine olan verileri, satışları tahmin etmek ve satış planları geliştirmek için bir araya getiriyorlar. Banka ve kredi kuruluşları, müşterinin kredi verene geri ödeme yapma ihtimalini söyleyen, tahmini analitik motorlarına sahipler. Konut piyasası fiyatlarındaki değişim, uzmanlardan oluşan bir gayrimenkul tahmin ekibindense, Google aramalarının analizi ile daha kesin bir şekilde tahmin edilebilir. Yatırımlar, ilk olarak anlama ve daha sonra teklif üzerinde avantaj elde etme yollarını arayan şirketlerden dolayı, büyük veri analizlerine akın ediyor. Sağlık hizmetlerinde, tüketici pazarlamasında, suçların azaltılmasında, tarımda, bilimsel araştırmalarda ve daha birçok alanda hızlı yükselmeler olmakta.

Bu zamana kadar, göreceli olarak, dokunulmamış alanlardan biri ise değişim yönetimi. Bu, ortada çözülecek bir problem olmadığı için değil. Büyük dönüşüm projelerinin beklenen faydaları ortaya çıkarma başarısızlığı, yazılı olarak da belgelenmiş bir fenomen: Çoğu değişim programı, iş hedeflerine düpedüz ulaşamıyor.

Artık bunun değişme vakti geldi. Tahmini analitiklerin, geniş veri kümelerinin ve bugünün bilgisayarlarının işlem gücünün birleşimi, değişim yönetimini dönüştürmeye başlıyor. Tıpkı geçtiğimiz 20 yılda pazarlama disiplininin sosyal bilimden pozitif bilime geçmiş olması gibi, değişimin pratiği de öyle olacak. Ama bunun gerçekleşebilmesinden önce, verinin neden değişim yönetimini yakalamakta bugüne kadar başarısız olduğunu anlamalıyız.

Değişim yönetimi iş alanında (bizim de gururla üyeleri olduğumuz), en büyük engel yine iş alanının kendisi. Bugüne kadar, değişim yönetimi, veri-güdümlü bir modele dayalı olmadı. Değişim yönetimini pratik eden bir kişi veri hakkında konuştuğunda, bu çoğunlukla bir niteliksel bilgidir, temel neden analizinden ya da benzer bir atölyeden kaynak almıştır. Bunun sebebi, bizim uğraştığımız konulardan birçoğunun, insan davranışıyla ilgili olması. Kültür, liderlik

ve motivasyon gibi soyut olan bu faktörler deneysel analize kolay kolay boyun eğmiyor. Ve bu da belirli değişim müdahalelerinin nasıl istenilen sonuçları doğurduğunu gösteren sebep sonuç ilişkilerini doğrulayan kontrollü deneylerin kurulmasını zorlaştırıyor.

Akademi, bize yardım etmemiş olabilir. Değişim yönetimiyle ilgili modellerin çoğu 1940'lardaki aslında büyük kompleks organizasyonların değil de küçük grupların değişime nasıl uyum sağladığını açıklamak için tasarlanan araştırmalardan temel alıyordu. Değişim yönetimine en popüler yönetsel yaklaşım, John Kotter'ın sekiz adımlık modeli. Araştırmacılar, bu model mantıklı olduğu halde bunu destekleyecek deneysel verilerin çok az olduğuna dikkat çekti. Bu modeli doğrulamak için yapılan müteakip araştırmalar başarısız oldu. Ayrıca liderlik etkinliğinin, motivasyonun ve kültürün nasıl ölçüleceği üzerine hararetli akademik tartışmalar da var. Alanın önde gelen akademisyenleri, "kültürün", üzerine anlaşılmış bir tanımı olmadığını ve onu ölçmek için kullanılan araçların ya metodolojik olarak kusurlu ya da kültürün hep başka şeylerle beraber ölçülmesi için tasarlanmış olduğu sonucuna vardı. Bunlar bilgiyi deney ve akran denetimindeki bulguların tekrarı ile doğrulayan bir bilimin temelleri değil.

Değişim yönetimi işe yaradığında bu, bir işletmenin değişim hedeflerine yardım eden birtakım pratiklerin nasıl birleştirilmesi gerektiğini bilen tecrübeli ve yetenekli profesyoneller sayesinde olur. Mesele şu ki, onlar zanaatkar olarak çalışıyorlar, bilim adamı olarak değil. Değişim yönetiminin uygulayıcıları, diğer alanlarda standart olan seviyelerde kanıtlara ulaşmakta zorluk çekiyorlar. Birçok başarılı değişim girişimine muktedirler ancak bir pazarlama ya da tedarik zinciri profesyonelinin doğal karşıladığı sebep-sonuç ilişkisini gösterecek veriden yoksunlar. Bu, değişim yönetimine yatırım anlamında, data güdümlü bir CEO ya da CFO'nun bekleyeceği gibi net bir açıklama yapmayı zorlaştırıyor. Sonuç, düşük performanslı dönüşümlerden oluşan bir döngü; yatırımın geri dönüşünü doğrulayacak hiçbir veriye sahip olunmamasıyla, dönüşüm yönetimi, gerekli kaynakları kendisine çekemiyor ve sonuç, zanaatkarın iş kalitesine kadar düşüyor. Zanaatkarın kullandığı araçları geliştirmek belki daha iyi so-

nuçlara doğru götürebilir ancak bu gösterilebilir sebep sonuç ilişkisine olanak vermeyecektir. Değişim yönetimini zanaattan bilime dönüştürmek bu problemi çözmek için anahtardır.

OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar ele aldıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

COPYRIGHT

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.