

Gelecek Dağıtılmış Durumda: Dijital Çağda Müşteri ve Çalışan İlişkileri

Sponsor:



Susan Etlinger, Altimeter
1 Nisan 2021

YÖNETİCİ ÖZETİ

Kuruluşlar yeni ve bilmedikleri bir atmosfere ayak uydururken onları güvenlik, esneklik ve büyüme alanlarında başarılı kılacak stratejiler neler?

Üç bölümden oluşan bu seride, COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak gördüğümüz önemli değişimlerin yanı sıra diğer makroekonomi, sektör ve teknoloji eğilimleri incelenmekte, liderlerin değerlendirmesi gereken önemli stratejiler tanımlanmakta ve teknoloji, iş yeri güvenliği, tasarım ve liderlik alanlarındaki uzmanlara ait yeni en iyi uygulamalar paylaşılmaktadır. Serinin ilk raporu olan "[Yeniden Tasarlanan İş Yerinde Büyümeye Yönelik Stratejiler](#)" iş yeri fikrinin nasıl varsayılan ve statik bir konumdan dinamik ve dağıtılmış bir ekosisteme dönüştüğüne odaklanmıştır.

Bu raporda pandeminin etkilerinin yanı sıra dağıtılmış çalışmanın çalışanlar, müşteriler ve kuruluşlar açısından hız kazanması ele alınmaktadır. Bu değişimlerin insana dair ve yapısal etkileri konusunda iş liderlerinin ve bilim insanlarının fikirlerini içeren rapor, dijital iş dünyasının rotasını belirlemek, insanları desteklemek, yaratıcılığı ortaya çıkarmak, kurumsal esneklik oluşturmak ve son olarak, hem müşteriler hem de daha kapsamlı ekosistemler için bir kuvvet çarpanı işlevi görmek için kullandıkları stratejileri paylaşmaktadır.



İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ	1
GİRİŞ	3
İNSANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLER	4
MÜŞTERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLER	9
KURULUŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLER	12
LİDERLERE TAVSİYELER	16
GELECEK DAĞITILMIŞ DURUMDA	17
SONNOTLAR	18
METODOLOJİ	19
HAKKIMIZDA	20
Üst Düzey Analist Susan Etlinger Hakkında	20
AÇIKLAMA	22
İZİNLER	22
YASAL UYARI	22



GİRİŞ

Kurumsal ve sosyal hassasiyet alanlarını ortaya çıkaran pandemi insanları yepyeni biçimlerde çalışmaya zorlayarak iş esnekliğinin anlamını zenginleştirdi. Ancak yıkıcı değişime ayak uydurmak yalnızca ilk adım. Kuruluşları hem akut hem de sistemli yıkım sırasında başarılı olacak şekilde tasarlamak için çalışma biçimlerimizi uyarlamakla kalmayıp, aynı zamanda nasıl, nerede ve ne zaman çalışacağımıza, hatta ne tür bir iş yapacağımıza ilişkin çıkarımları sorgulamamız gerekiyor.

Genellikle Albert Einstein'a atfedilen bir deyiş var: "Yarattığımız dünya düşüncemizin bir ürünüdür; biz düşüncemizi değiştirmeden o da değiştirilemez." Bugün dünyamızın bulunduğu durum, yaşadığımız zamanları artık desteklemeyen bir düşünce tarzının sonucu.

Microsoft'ta Üst Düzey Araştırmacı ve 2020 MacArthur Üyesi Mary L. Gray "Şu anki çerçeveye bir bakın" diyor. "Uzaktan çalışma ile ilgili diyalogların çoğu evden çalışmayla ilgili. Aslında dağıtılmış ekiplerden bahsettiğimizin farkında değiliz."

Aslında farklı konumlardan iş yapma fikri yeni değil; insanlar bunu avcı-toplayıcı döneminden, 19. yüzyılın sonlarındaki hazır giyim işçilerinden veya daha yakın bir dönem olarak IBM'in bazı işçilerin evlerine uzak terminaller kurduğu 1980'lerden beri yapıyor.¹ Gray "Fark şu: Geçmişte bir hikayemiz vardı. Kendimize dış kaynaklı veya şirket dışından yapılan işin önemsiz iş olduğunu söylüyorduk. Bu tür işler silo haline getirilme eğilimindeydi ve uzak bir konumda gerçekleştiriliyordu" diyor.

Liderlerin defalarca dile getirdiği şey, dijital çalışma yöntemlerinin müşteri ve çalışan ilişkilerini nasıl değiştirdiği, iş göstergelerini nasıl etkilediği ve işin temel yapısını genellikle şaşırtıcı şekillerde nasıl yeniden şekillendirdiği. COVID-19 pandemisinin bu eğilimleri hızlandırdığı geniş çapta kabul görse de dağıtılmış çalışmanın gerçekten ne anlama geldiğini ve bunun büyüme ile ilişkisini yeni yeni öğrenmeye başlıyoruz.

Aşağıdaki sayfalar çeşitli liderlerin ve bilim insanlarının dağıtılmış çalışmanın insanlar, müşteriler ve kuruluşlar üzerindeki etkisi hakkında öğrendiklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra henüz yanıtlamadıkları soruları içeriyor.

İNSANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLER

2020'ye dönüp baktığımızda, yılın en göze çarpan özelliklerinden biri, birkaç gün içinde, daha önce büyük ölçüde teorik olan bir tehdide yanıt olarak milyonlarca insanın hayatının değişmesi. İnsanlar çalışma ve yaşama biçimlerini radikal olarak değiştirdi. Hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında yeni teknolojileri kullanmaya başladılar. Birbirleriyle bağlantı kurmanın ve müşterilere hizmet sunmanın özgün yollarını buldular.

Bu dönemin çoğu kişi için stresli, hatta travmatik olduğu kesin. Eylül ayında, ABD Ulusal Davranış Sağlığı Konseyi, davranışsal sağlık hizmetlerine olan talebin arttığını ve davranış sağlığı kuruluşlarının %52'sinde, hizmetlere olan talebin arttığını bildirdi². Buna

yanıt olarak liderler, çalışanlarla daha fazla zaman geçirdiklerini, yönetim eğitimlerini artırdıklarını, esnek çalışma çizelgeleri sunmaya yönelik iletişim ve programlar hazırladıklarını, izin sürelerini artırdıklarını ve hatta mümkün olan durumlarda son teslim tarihlerini değiştirdiklerini bildirdi.

Kapasite Fazlası Çalışma Artışta

Genele baktığımızda kapasite fazlası çalışma göstergeleri endişe verici. Boston, MA'da bir iş yeri analizi şirketi olan Humanyze, pandeminin başından beri bir dizi küresel kuruluştaki 16 kat daha fazla sohbet trafiğine, %63 e-posta kullanımı artışına ve yapılan toplantıların sayısında %70 artışa tanık olduğunu bildiriyor. Başkan Ben Waber şunları söylüyor: "İnsanlar bu çalışma düzeyini genellikle birkaç hafta sürdürülebilir. Ancak veriler, bir ayı geçen herhangi bir dönemde üretkenlik düzeyinizin darbe almaya başlayacağını gösteriyor."





Fakat bu durum yalnızca çalışma miktarıyla sınırlı değil. Çalışmanın türü de tükenmişliğe neden oluyor. Gensler Başkan ve Yönetici Direktörü Randy Howder şöyle diyor: "Bir çok insan için ev ortamında çalışmanın ofise veya başka türlü bir iş yerine gelmekten çok daha yorucu olduğunu düşünüyorum. "Birisi bana insan iletişiminin yarısının beden dilinden oluştuğunu söylemişti. Yani beyninizin, siz ekrandaki bir imgeye bakarken yüz yüze olmaya kıyasla daha çok çalışması gerekiyor. Bu yüzden daha yorgun ve tükenmiş hissediyoruz ve bence bu büyük bir etki. Bunun tespit edilmesi için bazı çalışmaların yapılması gerekiyor. Belki de hibrit bir ortamımız olduğunda bu durum kendini dengeleyecektir. Ancak insanlar bunaldıklarını bildiriyor."

Daha Genç ve Daha Yeni Çalışanlar Etkiyi Farklı Şekillerde Hissediyor

Etkiler şirketler içindeki role ve ayrıcalığa göre de değişiklik gösteriyor. Yöneticiler genellikle daha az kıdemli çalışanlara göre kendi takdirlerinde kullanabilecekleri daha fazla kaynağa sahip. Ayrıca daha yeni meslektaşlarına kıyasla daha uzun ve daha zengin bir ilişki geçmişine sahipler. Gensler'den Howder şunları söylüyor: "İş arkadaşlarımdan

biri bunu şu benzetmelerle anlatıyor: 13 Mart'ta ofisten ayrıldığımızda, o ana kadar biriktirdiğimiz bir ilişki kredisi vardı ve şu anda bu krediyi kullanıyoruz. Ancak daha genç insanlar bu ilişki kredisinden sadece maaş günlerinde yararlanıyor ve yeterince kaynakları yok. Kişisel ağlar kuramıyorlar. Birilerinin akıl hocalığından yararlanamıyorlar. Ofis politikalarını nasıl kullanacaklarını ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olacak şeyleri bilmiyorlar."

Çalışma Çizelgesinde Esneklik Çeşitliliği ve Kapsayıcılığı Destekleyebilir

Gensler Başkan ve Yönetici Direktörü Hao Ko şöyle diyor: "İnsanların artık çalışma çizelgelerini ve konumlarını kişisel durumlarına daha iyi uyacak şekilde tasarlayabiliyor olması, daha önce çalışma biçimlerine kıyasla çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından daha fazla fayda sağlıyor. Sektörümüzün kadınlar için zorlayıcı olduğu bilinen bir gerçek ve azınlıklar için pek de iyi bir altyapısı olduğunu söylenemez. Mimarlık, uzun saatler çalışıp karşılığını yeterince alamadığımız bir sektör. Yani birinin ailevi sorumluluklarından dolayı işe birkaç yıllığına ara vermesi veya başka sorumlulukları olduğundan bir müşteri teslim tarihine öncelik vermemesi insanlar için kolay değildi."



Autodesk CMO'su Lisa Campbell ise şunları söylüyor: "Öte yandan tamamen uzakta olmak mükemmel bir eşitlik aracı oldu. İnsanların bağlılığı ve paylaşılabileceği kapasitesi arttı. Ancak insan ve kişisel bağlantıları yetersiz seviyede. Gelecekte hibrit bir ortamımız olacak. Bazı şirketler tamamen sanallaşacaklarını veya sanal çalışma biçimine öncelik vereceğini duyurdu. Yani uzaktan çalışmak isterseniz bu fırsattan yararlanabileceksiniz. Bazı şirketler de ofislerinin her gün bir masada oturmak için geleceğiniz bir yerden çok iş birliği alanlarına dönüşecek şekilde yeniden tasarlanacağını söylüyor. Bu yüzden şu anda geleceğin çalışma ortamına yönelik beceriler yapılandırıyoruz ve yeni normal çoğunlukla bu hibrit deneyimden oluşacağı için bu becerileri iyileştirmeyi planlıyoruz."

COVID-19 pandemisi özellikle çalışan kadınlar için oldukça zorlayıcı oldu. Kısa bir süre önce Center for American Progress tarafından yayınlanan bir rapor Eylül ayında [2020] erkeklere göre dört kat daha fazla kadının işten çıktığını, işten çıkarılanların 865.000'inin kadın, 216.000'inin ise erkek olduğunu ortaya koyuyor.³ Buna ek olarak McKinsey Global Institute şöyle bildiriyor: "COVID-19 krizinde başta beyaz olmayan kadınlar olmak üzere kadınların işten çıkarılıp veya ücretsiz izin

dönemine girmek zorunda kalıp kariyerlerinin aksaması ve finansal güvenliklerinin tehlikeye girmesi gibi durumlarla karşı karşıya kalma olasılığı daha yüksek."⁴

Öte yandan, uzaktan çalışma ve evdekilerle iç içe olma iş ve ev hayatının ayrılmasıyla ilgili bazı iş yeri normlarını değiştirdi. Mart 2017'de Profesör Robert E. Kelly ile Güney Kore'deki siyasi iklim üzerine yapılan bir BBC röportajı sırasında Kelly'nin çocuklarının aniden ofisine girmesi, hem kahkahalara hem de çalışan ebeveynlerle ilgili son derece farklı beklentilerin söz konusu olduğu tartışmalara yol açan bir internet sansasyonu haline gelmişti.

Kelly'nin başına gelen şey bugün dünyanın her yerinde yaşanmakta olan bir deneyim. Çocuklar, evcil hayvanlar, ev arkadaşları ve aile üyeleri kazara veya başka şekillerde görüntülü konferanslarda görünerek, ebeveynlerin strese girmesine neden oluyor. Bazılarına göre ise bu, pozitif bir etki yaratıyor. Autodesk'ten Campbell şunları söylüyor: "Ekibimdeki insanları daha önce hiç olmadığı kadar iyi tanıyormuş gibi hissediyorum. "Çocuklarıyla, eşleriyle, evcil hayvanlarıyla tanıştım. Bunu son derece hoş karşılıyoruz. COVID'den önce bu korkunç bir aksaklık olarak düşünülürdü ve bu tür durumlardan dolayı insanların



sinirleri bozulurdu. Artık hepimiz gülüyoruz ve 'Çocukların adlarını biliyorum. Cadılar Bayramı kostümlerini bile gördüm' diyoruz."

Öte yandan, koşullar ne olursa olsun iş arkadaşlarıyla aynı ölçüde bilgi paylaşma konusunda kendini rahat hissetmeyenler de var. Zoom'da ve diğer görüntülü konferans çözümlerinde bazıları için bir mahremiyet seviyesi sunan arka plan seçenekleri mevcutken, bazıları kameralarını açmaktan bile rahatsız oluyor. Bu, kuruluşların yeni dijital normlar oluştururken ve dijital etkileşime yönelik tek tip yaklaşımın kişiselleştirilmiş yaklaşıma evrilmesini yönetirken dikkate almaları gereken karmaşıklıkların sadece bir örneği.

Köşe ofislerden kabinlere kadar alan ve kaynak tahsisi, güç konusunda, düz ekranın veremeyeceği sinyalleri veriyor. Gensler'den Howder şöyle diyor "Ancak bu sanal bağlantının, düzleştirilmiş bir hiyerarşi görmemiz açısından olumlu bir tarafı var. Çünkü ekranda herkes aynı boyutta. Ekiplerimizde, beden dilinin biraz eksilmesinin faydalı olduğunu, bu sayede bazı yetki ve kontrol sinyallerinin biraz bastırıldığını

fark ettim. Daha genç çalışanların sesini daha iyi duyurabildiğine veya bu ortamda kendilerini daha rahat hissettiklerine tanık oldum."

Uyum Sağlayabilme, Esneklikle Aynı Şey Değil

İnsanlar, bir krizi (tutarlı bir seyri olsa bile) aşma yeteneklerini göstermiş olsalar da uyarlanabilirlik ile öngörülemeyen büyük değişimlerin gereksinimlerini karşılamak için kuruluşun destek sunma ve ölçeklenebilme kapasitesi arasında bir fark var. Geçtiğimiz yıl öğrendiğimiz en çarpıcı şey, dünyanın dört bir yanındaki insanların gösterdiği uyum sağlayabilme derecesi. Bir yüzyıldan kısa bir süre içinde daha önce hiç karşılaşılmamış bir seviyeye geçtiler.

Öte yandan, uyum sağlayabilme, esneklikle aynı şey değil. Bilim muhabiri Tara Haelle'nin yakın tarihli bir makalesi, farklı bir dinamiği anlatıyor: şu anda tükenmiş olan bir "birikmiş kapasite". Yazısında şunları söylüyor: "Minnesota Üniversitesi'nde doktora derecesi yapmış bir psikolog ve çocuk gelişimi profesörü olan Ann Masten'ın dediği gibi, ülkenin geri kalanıyla birlikte ben de 'birikmiş kapasiteden' yararlanıyordum.



"Birikmiş kapasite, insanların doğal afetler gibi akut stres yaratan durumlarda kısa vadeli olarak hayatta kalmak için kullandıkları uyarlanabilir sistemlerin (zihinsel ve fiziksel) bir koleksiyonudur. Ancak iyileşme uzun sürse bile doğal afetler kısa süreler içinde gerçekleşir. Pandemi durumu farklı. Felaket süresiz olarak uzayabiliyor."⁵

"Birikmiş kapasite" kavramının yalnızca insan açısından değil, kurumsal açıdan da önemli olmasının nedeni, uzun süreli aksaklık ve belirsizlik dönemlerinin tükenmişlik, hatalar, zayıflamış ekip ve müşteri ilişkileri gibi ikincil risklerini vurgulamasıdır. Hem kurumsal açıdan hem de bireysel açıdan çözüm üç parçalıdır:

- Ekip ve müşteri ilişkileri açısından en büyük risk taşıyan alanları belirleme;
- Bu risk alanlarını yenilemek ve güçlendirmek için mekanizmalar kurma ve
- Kuruluşun uzayan belirsiz dönemlerinde başarılı olmasına ve büyümesine olanak tanıyacak insan, süreç ve teknoloji altyapısını oluşturma.

İnsan adaptasyonunu kurumsal esneklikle desteklemek için, bizi hem bireysel ve hem de kolektif olarak karşımıza çıkabilecek her koşulun üstesinden gelmeye daha iyi hazırlayacak sistemler, süreçler, teknolojiler ve yeni davranış normları gerekir.



MÜŞTERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLER

Müşteri ilişkileri üzerindeki etkiler, çalışan ilişkilerine ait bazı dinamikleri yansıtır. Liderler daha sık iletişim kurduklarını, daha önce analog olan süreçlerin dijitalleşmesinin hızlandığını ve bütçeler ile önceliklerin değişime uğradığını bildirdi.

B2B Müşterileri için Dijital Tercih Ediliyor

Şirket-çalışan ilişkilerinin aksine, B2B müşteri ilişkilerinin giderek daha fazla dijitalleşmesine genel olarak olumlu bakılıyor. McKinsey Global Institute'a göre hem B2B alıcıları hem de satıcılar çalışmak için dijital yolları tercih ediyor. "Alıcıların ve satıcıların dörtte üçünden fazlası, dijital self servis ve uzaktan insan etkileşimini artık yüz yüze etkileşime tercih ettiğini söylüyor. Bu, kısıtlamalar sona erdikten sonra bile sürekli olarak yoğunlaşan bir eğilim." McKinsey, güvenliği, hızı ve konforu müşterilerin dijital kanalları tercih etmelerinin birincil nedenleri olarak görüyor: "B2B alıcılarının yalnızca %20'si, ilaçlar ve tıbbi ürünler gibi sahada satış modellerinin geleneksel olarak hakim olduğu sektörlerde bile yüz yüze satışlara dönmeyi umduklarını söylüyor."⁶

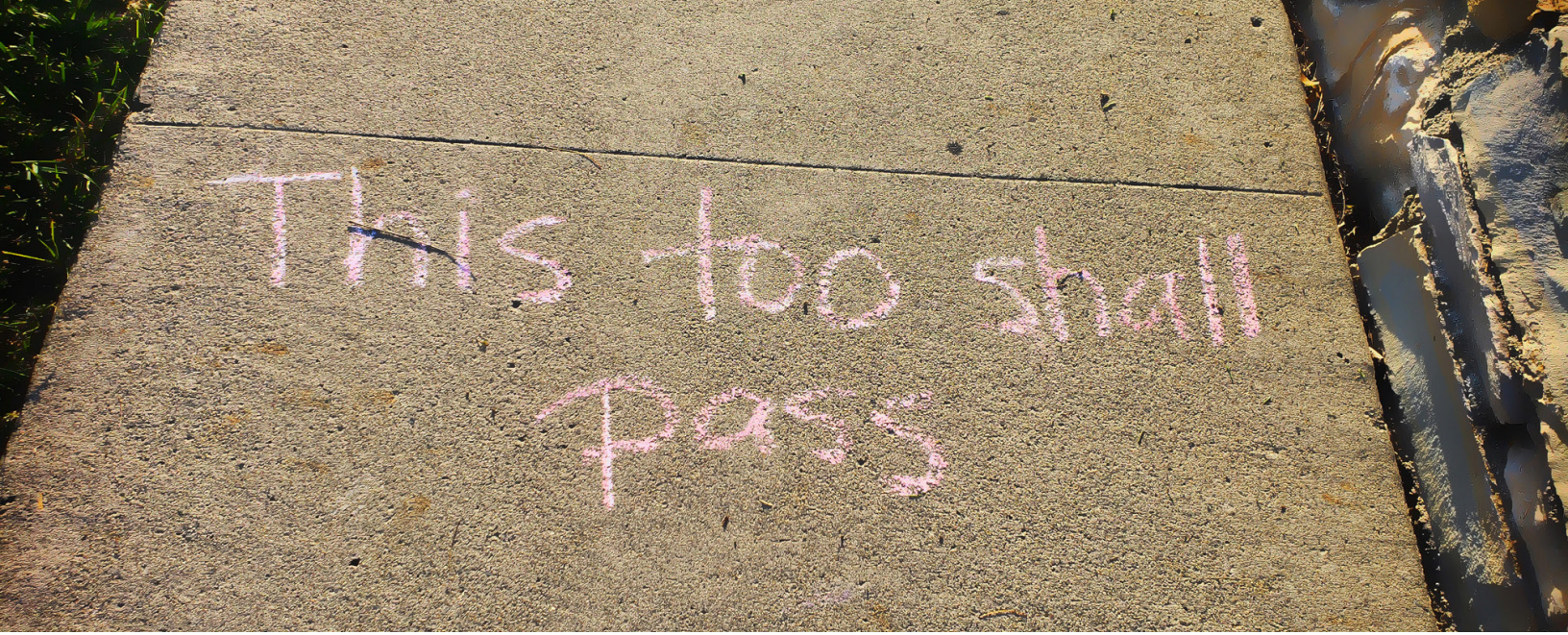
Daha Derin İletişim

McKinsey şunları söylüyor: "COVID-19'a yanıt olarak B2B şirketlerinin birçoğu pazara açılma modellerini gelenekselden dijitale geçirerek, ağırlıklı bir şekilde görüntülü ve online sohbetten

yararlanmaya başladılar. Geleneksel, yüz yüze etkileşimler pandeminin başından beri %52 oranında azalırken, görüntülü konferans ve online sohbet üzerinden gerçekleştirilen dijital etkileşimler sırasıyla %41 ve %23 oranlarında arttı."⁷

Bu eğilimlere paralel şekilde liderler iş yeri güvenliği, tedarik zinciriyle ilgili konular, sektör ve pazar eğilimleri gibi konulardaki tartışmaların daha derin ve daha sık gerçekleşmeye başladığına tanık oluyor. Moog'da Büyüme ve İnovasyon Grup Başkan Yardımcısı Ari Almqvist şunları söylüyor: "Bizim için en büyük değişimlerden biri, müşteriler ve iş ortakları ile olan ilişkilerin sanallaşması oldu. Müşterilerimle daha önce olduğundan daha fazla iletişim kuruyorum."

Öte yandan yüz yüze etkileşimlerin ve konferansların olmaması, belli bir ölçüde yüz yüze etkileşime dayalı olan veya bundan yararlanmak isteyen şirketler için büyük bir zorluk yarattı. Buna karşılık, bazı şirketler bütçelerin ve enerjilerin yönünü yalnızca sanal etkinliklere değil (görüntülü konferans tükenmişliğinin bunlara da yansıdığının bilinciyle), aynı zamanda ev içinde yaşanan deneyimlere de çevirdi. Ad Age, LinkedIn ve diğer birçok şirket müşteri adayının veya müşterinin evine sanal etkinliklerde kullanılacak paketler (dijital ve fiziksel dünyalar arasında köprü kurmaya yönelik yemek dersleri, şarap ve peynir tadımları veya diğer deneyimler gibi) göndererek hibrit deneyimler oluşturdu.



Hızlı Dijitalleşme

Şirketlerin ve müşterilerin birlikte çalışma biçimi Zoom, Microsoft Teams, Mural ve diğer araçlar gibi dijital platformlara kaydı. Dijital dünyaya alışık olanlar için bu beklenen bir durumken daha yüz yüze, hiyerarşik yaklaşımlara alışık olan bazı üst düzey yöneticilerin bu araçlara uyum sağlama hızına tanık olmak şaşırtıcıydı.

Multiconsult'ın CIO ve BT Direktörü Baste Amble "Dijital iş birliğine geçiş yönetim, bölüm yöneticileri ve departman müdürleri için aydınlatıcı bir etken oldu" diyor. "İşlerini farklı yöntemlerle yapabileceklerini görüyorlar. Bir müşterinin çözümünü geliştirmek ve birlikte tasarım yapmak için internet üzerinden toplantı yapmamıza son derece şüpheli yaklaştığı bir durumla karşılaştık. Ancak ekip çok iyi hazırlandı ve toplantıyı gerçekleştirdi. Sonuç olarak müşteri çok etkilendi ve memnun kaldı. Bunu daha önce kendileri denemişti ve işe yaramamıştı. Fakat bu sefer işe yaradı."

Amble bir sonraki adımın, proje aşamalarını müşterilere proje süresince faydalı olabilecek şekilde bağlamak için dijital araçları kullanarak değer zinciri genelinde daha fazla etkinliği bir araya getirmek olduğunu söylüyor. Ardından

sözlerine şunları ekliyor: "İleride veri akışında ve verilerin ele alınış biçiminde büyük değişimlere tanık olacağız. Bu, değer zincirine bu şekilde parçalı olarak değil, daha bütünsel bir şekilde yaklaşmamızı sağlayacak."

Daha Fazla Yardım, Daha Az Satış

Diğer bir strateji de müşterilere yeni yollarla yardımcı olabilecek kaynaklar belirlemek oldu. Autodesk'ten Campbell, "Bu koşullar altında etkin pazarlama ve talep oluşturma faaliyetleriyle ilgilenmek duyarsızlık olurdu. Bu yüzden geri adım atıp müşterilerimizin neyle mücadele ettiğini, nasıl süreçlerden geçtiğini gözlemlememiz gerekti."

Sonuç olarak bazı pazarlama programlarını müşterilerimize daha iyi yardımcı olacak şekilde değiştirmeye başladık. Modellerini buluta taşımak için mimarlık, mühendislik ve inşaat müşterilerimizle çalışmaya başladık. İş birliği ürünlerimiz için deneme sürümü yazılımlarını edindik ve herkese 60 ila 90 günlük bir süre içinde bunları ticari amaçla kullanabileceklerini söyledik. Genellikle bunu yapmıyoruz. Deneme sürümleri ticari kullanıma yönelik değildir. Bu süre genellikle 30 gündür ve bunun sonunda ürünü alır veya almazsınız. Ancak şu anda istisnai koşullarla karşı karşıyayız."⁸

Araçlara ücretsiz erişim olanağı sağlamak ilk adımdı ancak bu, müşterilerin bunların nasıl kullanılacağını bileceğini garanti etmiyordu. Kullanım metrikleri müşterilerin bu yelpazenin neresinde durduğu ve neye ihtiyaçları olduğu

hakkında az çok bilgi verebiliyordu. Örneğin, bir müşteri, ürünümüzdeki belirli özellikleri belli bir süreyle kullanmadıysa ürüne alışma sürecinin iyi gitmediğini ve ona yardımcı olmamız gerektiğini anlıyorduk."





KURULUŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLER

Süresi ve öngörülemezliğinin yanı sıra pandeminin küresel boyutu, çeşitli etkiler ve kuruluşlar arası farklı tepkiler doğurdu. İş yeri normlarından iletişim yöntemlerine ve müşteri ilişkilerine kadar her şey bir şekilde etkilendi. Asıl mesele bu etkilerin kalıcılık boyutu ve iş esnekliğini güçlendirmek için gerekli değişiklikler.

Fiziksel ve Dijital Ortamlar Arasında Köprü Kurma

Dijital ortamların bazı sinyalleri bastırması fayda sağlamış olsa da bazı sinyaller daha kritik önem taşıyor. Örneğin, fiziksel alanların görsel ve dokunsal yapısı, kişinin iş arkadaşlarının nerede olduğunu ve genel anlamda iş yerinde neler olduğunun bilinciyle bir durum farkındalığı hissi yaratır.

Bu göstergeler dijital ortamlarda eksik veya farklıdır. Dağıtılmış çalışanlar, koridorda gerçekleşen spontane bir konuşma veya kahve makinesinin önünde yapılan gündelik bir sohbetin katkı sağladığı sürekli bir ortam

duygusuna sahip olmak yerine anlık bildirimler yoluyla ya da iş arkadaşlarıyla kasıtlı olarak görüşerek bilgi toplar. Bu tür ilişkiler veya Stanford sosyoloğu Mark S. Granovetter tarafından 1973'te tanımlandığı şekilde "zayıf bağlar", düzenli olarak iletişim kurmadığımız tanıdıklarımıza veya iş arkadaşlarımıza işaret ediyor.⁹ Buna karşılık "güçlü bağlar" aile üyelerimiz, arkadaşlarımız ve iş yerindeki yakın ekip arkadaşlarımızla olan ilişkimizi yansıtıyor.

Bu sadece iyi hissettirme meselesi değil. Yakın dönemde Harvard Business Review'da yapılan bir çalışmaya göre, kazara gerçekleşen kısa etkileşimler şirketlerin *iş birliği* ve *inovasyon yapma* kapasitesini destekliyor.¹⁰ Bu nedenle kuruluşlar eskiden rastlantısal olarak gerçekleşen bu tür ofis etkileşimlerini Melting Pot gibi ekip oluşturma uygulamalarını veya diğer araçları kullanarak sanal kahve molaları **ya da öğle yemekleriyle** bilinçli olarak desteklemeli.

Humanyze'dan, Harvard Business Review araştırmasında yazar olarak çalışan Waber, 2020 Mart ayının ortasından beri zayıf bağların %5 oranında azaldığını söylüyor. Bu da herhangi bir haftada insanların etkileşim



kurduğu kişi sayısının iki veya üç azaldığı anlamına geliyor. Waber şunları söylüyor: "Bu göstergeler geçtiğimiz yıl oldukça istikrarlı olduğundan bu istatistik çok önemli. Ancak ilginç olan, bu etkileşimlerin türü. 15 Mart 2020 tarihinden önce Slack veya diğer mesajlaşma uygulamalarında kısa, bire bir konuşmalar yapılıyordu. Tipik olarak bu, haftada birkaç kez 5 ila 15 dakikalığına birileriyle sohbet ettiğimiz anlamına geliyor."

Ancak 15 Mart'tan sonra bu eğilimler değişti ve etkileşimler, düzenli olarak çok büyük toplantılara katılan insanlar için ağırlaştı. Örneğin, 20 ila 40 kişiden oluşan, saatler süren Zoom görüşmeleri yapılıyordu. Waber ek olarak şunları söylüyor: "Haftanın ilerleyen günlerinde bu kişilerden biriyle sohbet edecek olabilirsiniz. Ancak bu çok daha planlı oluyor." Waber bu olgunun, şirketlerin insanları internet üzerinde bir araya getirme çabalarından kaynaklandığına inanıyor ve veriler de bunun bir etkisi olduğunu doğruluyor. Diğer taraftan Waber şu uyarıyı yapıyor: "Bu tür planlı etkileşimler zayıf bağların orantısız bir yüzdesini temsil ediyor ve daha fazla bire bir görüşmeye neden olmuyor veya daha güçlü bağları geliştirmiyor."

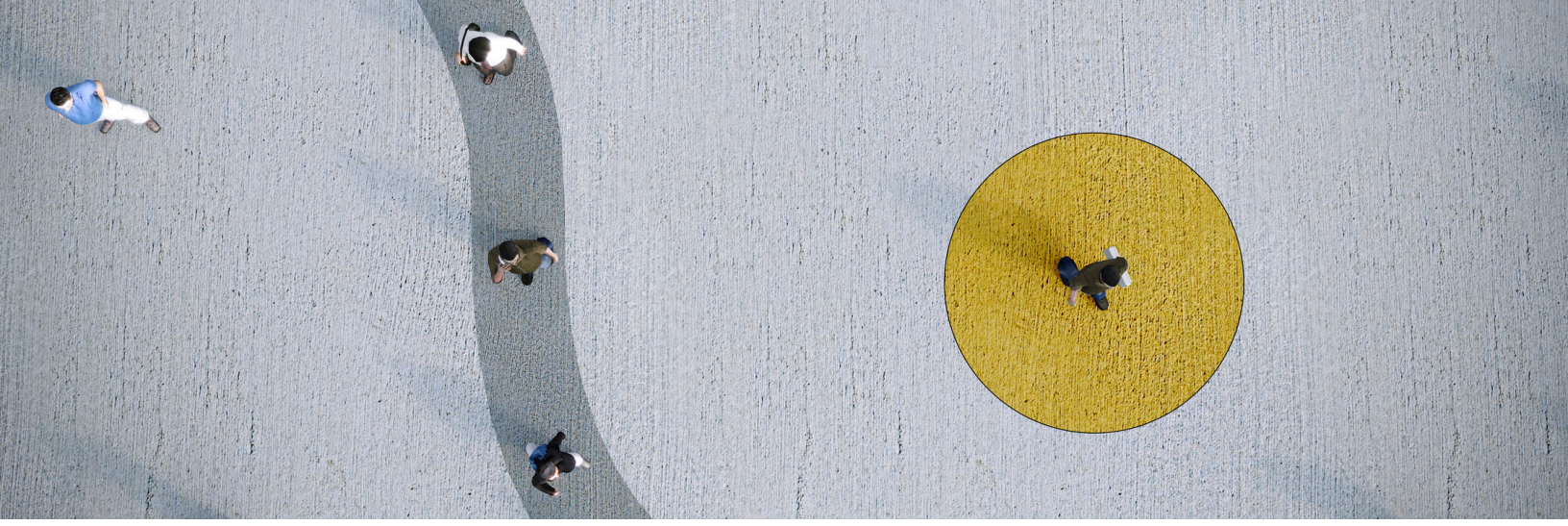
Bu nedenle, sanal ortamlarda kurumsal esneklik, kurumsal uyum ve güven duygusunu besleyen, son tarihleri, müşteri ilişkilerini,

kaliteyi ve diğer performans göstergelerini etkileyebilecek değerli bilgileri ortaya çıkaran rastlantısal konuşma türlerini çoğaltmanın yollarını bulmamızı gerektiriyor.

Bu, kuruluşlar çalışanları nasıl, nerede ve ne zaman merkezi bir iş yerine döndüreceklerini düşündüğünde kritik hale gelecektir. Automattic gibi bazı şirketlerin hiç ofisi olmamasına rağmen, bu model, özellikle ilk günden itibaren sanal olacak şekilde inşa edilmemişse, her kuruluş için mantıklı olmayabilir. Uzaktan çalışmanın öncülerinden IBM, 2017'de yıllara dayanan politikasını terk ederek çevikliğin birbirine yakın mesafede bulunan ekip üyeleriyle bağlantılı olduğunu belirtti.¹¹

Kritik unsur verilerdir. Dünya üzerindeki hemen herkesi bir şekilde etkileyen küresel bir salgın bağlamında, bir yıldan kısa süreli bir dağıtılmış çalışma deneyimiyle böylesine önemli bir kararın etkisini tahmin etmek için henüz bir dayanak noktası yoktur.

Değişiklik yönetimi perspektifinden bakıldığında, pandemi uzun süredir etkisini sürdüren bazı teorileri altüst ederken bazılarını da doğruladı. Çoğumuz için şaşırtıcı olan şeylerden biri, yaşına, rolüne veya konumuna bakılmaksızın neredeyse herkesin yeni ve alışılmadık bir ortama uyum sağlama hızı oldu. Royal BAM Group Dijital İnşaat Direktörü Menno



de Jonge şunları söylüyor: "İnsanların kolayca değişebileceğini gördük. Bu durum, sadece ileri teknolojiye alışık insanlarla sınırlı değil, bunu daha yaşlı ve direnç gösterme eğilimi daha fazla olan insanlar da yapabilir. İnsanların Yapı Bilgi Modellemesi'ni (BIM) ve diğer ürün türlerini kolayca benimsediğine tanık olduk. Bu yüzden bunun nedenini bulmamız gerekiyor."

De Jonge ve diğerleri belirli bir görevde veya beceride başarılı olan insanların başkalarına yardım ettiği dahili mentorlukta da bir artış gördüklerini söylüyor. "Bu, söz konusu işi bir yöneticiye yaptırmaktan çok daha fazla işe yarıyor" diyor. Ayrıca şirket içinde dijital yapı destekleyicilerinde bir artış görmeyi bekliyor. Bu, üretim sektöründeki bir beceri boşluğuna ilişkin endişelere yanıt olarak ortaya çıkan tersine mentorluk ve yaparak öğrenme türleriyle büyük ölçüde uyumludur.¹²

Performans İncelemelerine Bağlam Sunma

Şu anki atmosferin en hassas özelliklerinden biri de performans incelemelerinin nasıl gerçekleştirileceği. Autodesk İnsan Kaynakları Müdürü Carmel Galvin şunları söylüyor: "Yöneticilerimizle bu süreçte performansı nasıl değerlendireceğimiz hakkında çok daha fazla konuşur olduk. İnsanlar çok sayıda farklı şeyle uğraştığından bağlam hiç olmadığı kadar önem taşıyor."

Bu nedenle, çalışanlarla iletişim kurmanın, onların özel durumlarını anlamının ve performansı değerlendirirken bunu hesaba katmanın önemini gerçekten pekiştirmeye çalıştık. Çalışanları desteklemek, örneğin, gerektiğinde onların boşluklarını diğer ekip üyeleriyle doldurmak da çok önemli. Çünkü insanlara verebileceğimiz en büyük hediye, kişisel sorumluluklarla uğraşırken kendilerini suçlu hissetmemelerini veya kendilerini, ekibi ya da kuruluşu hayal kırıklığına uğratiyormuş hissine kapılmamalarını sağlamak.

İş Esnekliğini Destekleme, Yeni İş Modellerini Öngörme

Pandemi, çalışma "biçimimizi", "yerimizi" ve "zamanımızı" değiştirmenin yanı sıra "ne" yaptığımıza da köklü bir değişiklik getirdi. Restoranlar al-git uygulamasına yöneldiler. Hafif üretim şirketleri, kişisel koruma ekipmanları ve bununla bağlantılı ürünler üretmeye başladı. Bu da genellikle tedarik zincirlerinde, ekipmanlarda ve üretim yöntemlerinde önemli değişiklikler gerektiriyordu. Dijital dönüşüm hız kazandı. Sıklıkla karşılaştığımız bir cümle de şu: "Geçtiğimiz beş ayda, son beş yıl içinde yaşadığımızdan daha fazla değişim yaşadık."

Hatta International Data Corporation (IDC) "COVID-19 ve uzaktan çalışmaya ani geçiş, eski yazılımların yetersizliklerine ışık tuttuğunda" eski, şirket içi uygulamalardan bulut uygulamalarına



geçiş çalışmalarının sarsıntıya uğradığını bildiriyor. IDC tarafından yapılan yakın tarihli bir ankete göre, "kuruluşların %75'i şu anda mevcut sistemlerin maliyetlerini düşürmek, işlerin kolay yürütülmesini sağlamak ve finansal raporlama, proje yönetimi ve çalışan deneyiminde operasyonel verimlilik oluşturmak için BT yol haritalarını yeniden şekillendiriyor."¹³

İş esnekliği yalnızca insan uyarlanabilirliğinin bir boyutu değildir, teknoloji ve süreç altyapısı da gerektirir. Dünya çapında kentsel altyapı ve yönetilen hizmet danışmanlık firması olan Surbana Jurong Group'tan Grup CEO'su Wong Heang Fine, 5G'nin kullanıma sunulmasıyla dijital odaklı inovasyonların muhteşem potansiyelinin ortaya çıkacağına inanıyor. Bunun nedeni kısmen bağlantının, özellikle gelişmekte olan ülkelerde hâlâ sorunlu bir konu olması, kısmen de yeni teknolojilerin şirketlere farklı iş modelleri keşfetme olanağı tanıyacak olması.

Şöyle diyor: "5G ultra yüksek hızlarda milyonlarca cihazı destekleyebilir ve dünya çapındaki insanların yaşamlarını dönüştürme potansiyeline sahip. Buna bakışımız, 5G ve diğer yeni teknolojiler mesleğimizi esnek ekonomiyle paralel şekilde icra etmemize olanak tanır.

Ayrıca genç mimarlar ve mühendisler şu anda büyük kurumlar için çalışmak istemiyor. Onlar kendi başlarına çalışmaktan hoşlanıyor. Bu, küresel çapta faaliyet gösteren bizim gibi şirketlere dünya genelindeki yeni nesil mimarları ve mühendisleri, oluşturduğumuz dijital bir platform üzerinde bir araya getirme fırsatı tanıyacak. Bu, önümüzdeki 15-20 yıl içinde iş modelini temelden değiştirecek. Uber konseptini kullanabilir ve küresel yetenek havuzundan yararlanabilirsek kendimizi bugün istihdam ettiğimiz 16.000 kişinin yaratıcılığıyla sınırlamayacak, yeni fikirler dünyasına daha açık hale geleceğiz. İşte yeni dünya böyle bir yer olacak."

LİDERLERE TAVSİYELER

Geçtiğimiz yılın etkileri, koşulların büyük ölçüde değişkenlik göstermesi ve sektörel, ekonomik, politik ve kamusal sağlık durumlarının belirsiz olması liderlerin düşünce biçimlerini üç ekseninde incelemesini gerekli kılıyor:

- Analog ve dijital çalışma arasında köprü kurma;
- Kısa vadeli performans ile ölçeklenebilme becerisini dengeleme ve
- Liderlikle kuruluşun ve kuruluşdaki paydaşların ekosisteme bakışını bütünleştirme.

Bunlar ekosistemin yalnızca ana hatları. Yani insanların yine de yüz yüze etkileşime ihtiyacı var. Kısa vadeli performans olmadan uzun vadeli esnekliğin bir anlamı olmaz. Liderlik herhangi bir kurumda veya ekosistemde her zaman kritik önem taşıyacak. Ancak bu faktörleri uyarlamak, kurumsal esneklik oluşturmada önemli rol oynayacak. Aşağıda, liderlerin hem yakın hem de daha uzun vadeli gelecek için planlama yaparken göz önünde bulundurabileceği temel bulguların ve tavsiyelerin bir listesi verilmiştir.

1. Dijital iş yerleri, dağıtılmış ekipler ve dağıtılmış müşteri ilişkileri farklı bir liderlik yaklaşımı gerektirir. Pandeminin gidişatı ne olursa olsun dijital ekipler ve dijital çalışma, kuruluşların işlerini yürütme biçiminde çok daha büyük bir etken haline gelecektir. Bunlar farklı iş birliği yöntemleri, kişiler arası iletişim, göstergeler ve araçların yanı sıra, komuta ve kontrole dayalı merkezi bir liderlik yöntemi yerine daha dağıtılmış ve destekleyici bir çalışma alanı gerektirir.

2. Dağıtılmış çalışma biçimi hiyerarşileri ortadan kaldırıyor gibi görünebilir. Ancak hız ve ölçek dağıtılmış bir karar alma süreci gerektirir. Birçok kuruluş için hem lojistik açısından hem de kültürel açıdan zorluk teşkil eden bu durum, karar alma sürecinin ölçeklenebilmesine olanak tanımak için teknoloji, prosedür ve liderlik desteği gerektirir. Ayrıca hem somut kavramlara (araçlar, bağlantı ve eğitim) hem de soyut kavramlara (esnek çalışma çizelgeleri, empati, erişilebilirlik ve mentorluk) odaklanmak dijital işletmenin ayrılmaz ön koşulları olarak kritik önem taşır.

3. "Zayıf bağları" korumak, kurumsal performans için oldukça önemlidir.

Kurumsal etkileşimlerin sayısının ve türünün dijitalde, fiziksel iş yerlerinden farklı olduğuna ve bunların dijital olarak taklit edilmesinin oldukça zor olduğuna ilişkin belirgin göstergeler söz konusudur. İster 15 dakikalık aramalardan, ister iş birliği uygulamalarından, isterse diğer yöntemlerden oluşsun, kısa etkileşim olanakları kurumsal sağlığı desteklemenin yollarından biri.

4. Hangi işin ne zaman, nerede ve nasıl dağıtılacağına karar vermek veri gerektirir.

Pek çok şirketin tesis maliyetlerini düşürme gibi anlaşılabilir bir mali zorunluluğu vardır, ancak bu kararların büyümeyi destekleyen temel performans göstergeleri üzerindeki etkisini izlemek de önemlidir.

5. İş modeli değişimi yaklaşıyor. Geçtiğimiz yıl, kurumların en hassas noktalarının yanı sıra gerçek inovasyonun fırsatları açısından bize nadir bulunan veriler sundu. Önemli olan, bu yılı, hassasiyet noktalarıyla yüzleşmeye ve dağıtılmış ekiplere alışmaya yönelik bir yatırım olarak düşünmektir.

GELECEK DAĞITILMIŞ DURUMDA

Geçtiğimiz yılın en büyük zorluklarından biri, pandeminin etkilerini halihazırda sahnede olan pazar güçlerinden izole etmektir. Diğer bir zorluğu da COVID-19 bittiğinde hayatın nasıl olacağını hayal etmektir. İster pandeminin öngörülemez şiddetli bir olay olduğuna ister "yeni normalin" başlangıcı olduğuna inanın, COVID-19'un bazı eğilimleri hızlandırıp bazılarını yavaşlatarak, üzerinde durmamız gereken toplumsal, organizasyonel ve kurumsal hassasiyet alanlarını ortaya çıkardığı çok açık.

Her şey bizim elimizde değil. Teknoloji gelişiminin hızı, makroekonomik ortam ve elbette pandeminin seyri bizim kontrolümüz dışındaki faktörler. Büyüme fırsatı, düşünce çerçevemizi genişleterek, işe değer veren, insanları destekleyen, yaratıcılığı ortaya çıkaran, kurumsal esneklik yaratan ve hem müşteriler hem de toplum için bir kuvvet çarpanı işlevi görmemize olanak tanıyan dijital alanlar tasarlayabilme becerimize bağlı.



SONNOTLAR

- ¹ Dishman, Lydia. "No, Remote Work Isn't a "New" Perk — It's Been Around for About 1.4 Million Years," Fast Company. 16 Nisan 2019 (<https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>).
- ² National Council for Behavioral Health. "Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option." 9 Eylül 2020 (<https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/>).
- ³ Kashen, Julie; Glynn, Sarah Jane ve Novello, Amanda. "How COVID-19 Sent Women's Workforce Progress Backward." Center for American Progress. 30 Ekim 2020 (<https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/>).
- ⁴ Coury, Sarah; Huang, Jess; Kumar, Ankur; Prince, Sara; Krivkovich, Alexis ve Yee, Lareina. "Women in the Workplace 2020." McKinsey. 30 Eylül 2020 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>)
- ⁵ Haele, Tara. "Your 'Surge Capacity' Is Depleted — It's Why You Feel Awful." Elemental. 17 Ağustos 2020 (<https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c>).
- ⁶ Bages-Amat, Arnau; Harrison, Liz; Spillecke, Dennis ve Stanley Jennifer. "These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever." McKinsey. 14 Ekim 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>)
- ⁷ Ibid.
- ⁸ Autodesk'in COVID-19 pandemisi sırasında müşterilere yardımcı olmaya yönelik çalışmaları hakkında daha fazla bilgi için bkz. Etlinger, Susan. "Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times". Redshift. 24 Kasım 2020. (<https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/>).
- ⁹ Granovetter, Mark. "The Strength of Weak Ties." American Journal of Sociology. Mayıs 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).
- ¹⁰ "Zayıf bağlar" kavramı ve bu bağların iş performansı ile ilişkisi hakkında daha fazla bilgi edinmek için bkz. Bernstein, Ethan ve diğerleri. "The Implications of Working Without an Office." Harvard Business Review. 15 Temmuz 2020 (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). Makale, kısıtlamalar devam ederken düzenin, kısıtlama öncesi düzeylere geri dönmeye başlamasına rağmen yine de normale göre yaklaşık %10 ila %20 değişkenlik gösterme eğiliminde olduğunu belirterek devam ediyor.
- ¹¹ Kessler, Sarah. "IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office." Quartz. 21 Mart 2017 (<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>)
- ¹² Üretim alanındaki açıkları kapatmaya yönelik stratejiler hakkında daha fazla bilgi için bkz. Dorfman, Peter. "How Can Leaders Confront the Skills Gap in Manufacturing After COVID-19?" Redshift. 9 Ekim 2020 (<https://redshift.autodesk.com/skills-gap-in-manufacturing/>).
- ¹³ International Data Corporation, "IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational." 12 Kasım 2020. (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220>).



METODOLOJİ

Bu araştırma raporu mimarlık, üretim, mühendislik, inşaat, emlak, tasarım, medya ve eğlence sektörlerindeki uzmanlar, pratisyenler, teknoloji satıcıları, yatırımcılar ve diğer kişilerle gerçekleştirdiğimiz çevrimiçi ve yüz yüze görüşmelerin yanı sıra alakalı kitaplar, makaleler ve haberler de dahil ikincil araştırmamıza dayalı olarak hazırlanmıştır. Aşağıdakilere en içten teşekkürlerimizi sunarız:

- Autodesk, Carmel Galvin, İnsan Kaynakları Müdürü; Lisa Campbell, Pazarlama Müdürü
- Gensler, Randy Howder, Başkan ve Yönetici Direktör; Hao Ko, Başkan ve Yönetici Direktör
- Humanyze, Ben Weber, Başkan ve Kurucu Ortak
- Microsoft Research, Mary L. Gray, Üst Düzey Araştırmacı; Üye, Harvard Berkman Klein Center for Internet and Society; 2020 MacArthur Üyesi

- Moog, Inc., Ari Almqvist, Grup Başkan Yardımcısı, Büyüme ve İnovasyon
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, Dijital İşlerden Sorumlu Başkan; Baste Amble, CIO ve BT Direktörü
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, Direktör, Dijital İnşaat
- Surbana Jurong Private Limited, Wong Heang Fine, İcra Kurulu Başkanı

Tüm bulgular ve analizler bağımsızdır ve Altimeter'ın araştırma organını temsil etmektedir.

HAKKIMIZDA



Üst Düzey Analist Susan Etlinger Hakkında

Susan Etlinger dijital strateji alanında yapay zeka, teknoloji etiği ve verilere odaklanan, dünya çapında tanınmış bir uzmandır. Altimeter'deki çalışmalarına ek olarak Susan Kanada'da bağımsız ve tarafsız bir düşünce kuruluşu olan Uluslararası Yönetişim Yenilik Merkezi'nin (International Governance Innovation) kıdemli çalışanı ve Devlet Konuşmacısı Programı ABD Departmanı'nın (United States Department of State Speaker Program) bir üyesidir. Yapay zeka ve diğer gelişmiş teknolojilerin iş üzerindeki etkisini değerlendirmek ve kullanım durumları, fırsatlar, riskler ve hem kurumsal hem de kültürel hususları tanımlamak için müşterilerle birlikte çalışır. Ayrıca bağımsız araştırmalarına dayalı olarak ürün yol haritalarını ve stratejilerini iyileştirmek için teknoloji satıcılarıyla da çalışır.

2019'da Susan, yapay zeka odaklı stratejik bir araştırma danışmanlığı olan Lighthouse3 tarafından Yapay Zeka Etiği Alanında 100 Başarılı Kadından biri seçildi. "What Do We Do With All This Big Data?" (Tüm Bu Büyük Verilerle Ne Yapacağız?) adlı TED konuşması 25 dile çevrildi ve 1,3 milyondan fazla görüntülendi. Araştırması dünya genelinde üniversite müfredatlarında kullanıldı ve The Wall Street Journal, The Atlantic, The New York Times ve BBC de dahil olmak üzere birçok medya organında kendisinden alıntı yapıldı. Susan Berkeley'deki California Üniversitesi'nde Sözbilim bölümünden lisans derecesine sahiptir.

Bir Prophet Şirketi Olan Altimeter Hakkında

Altimeter, şirketlerin teknoloji yıkımını anlayıp buna uygun şekilde hareket etmesine yardımcı olan Prophet Brand Strategy'nin sahipliğinde bir araştırma ve danışmanlık firmasıdır. İşletme liderlerine, şirketlerinin yıkım döneminde başarılı olmasına yardımcı olabilecek analizleri ve güveni sunuyoruz. Altimeter analistleri araştırma yayınlamanın yanı sıra liderlik, dijital dönüşüm, sosyal iş, veri yıkımı ve içerik pazarlama stratejisi alanlarındaki eğilimler konusunda konuşmalar yaparak strateji danışmanlığı da sunar.

Autodesk Hakkında

Autodesk, Inc., ürün ortaya koyan insanlar için yazılım üretir. Yüksek performanslı bir araba ya da bir akıllı telefon kullandıysanız, bir gökdelene hayranlık duyduysanız veya etkileyici görsel efektler içeren bir film seyrettiyseniz, milyonlarca Autodesk müşterisinin yazılımlarımızla hayata geçirdiklerini deneyimlemiştinizdir. Autodesk size her şeyi yapma gücünü verir. Daha fazla bilgi için autodesk.com.tr adresini ziyaret edin veya [@autodesktur](https://twitter.com/autodesktur) takip edin.

Büyüme Hakkında Serisi

Kuruluşlar yeni ve bilmedikleri bir atmosfere ayak uydururken onları güvenlik, esneklik ve büyüme alanlarında başarılı kılacak stratejiler neler? Üç bölümden oluşan bu seride, COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak gördüğümüz önemli değişimlerin yanı sıra diğer makroekonomi, sektör ve teknoloji eğilimleri incelenmekte, liderlerin değerlendirmesi gereken önemli stratejiler tanımlanmakta ve teknoloji, iş yeri güvenliği, tasarım ve liderlik alanlarındaki uzmanlara ait yeni en iyi uygulamalar paylaşılmaktadır.

Serinin ilk raporu olan "Yeniden Tasarlanan İş Yerinde Büyümeye Yönelik Stratejiler", büyüme altyapısı olarak iş yerinin rolünü yeniden değerlendirme fırsatına odaklanmaktadır. İkinci rapor müşteriler, çalışanlar, iş ortakları ve diğer paydaşlar da dahil olmak üzere insanları ele almakta, üçüncü rapor ise yenilik stratejileri ile yeni iş modelleri üzerinde durmaktadır.



Açıklama

BU ÖZEL ARAŞTIRMA RAPORU AUTODESK SPONSORLUĞUNDA HAZIRLANMIŞTIR. BU RAPORDAKİ ARAŞTIRMALAR AUTODESK TARAFINDAN AKTARILMIŞ OLSA DA TÜM BULGULAR VE ANALİZLER BAĞIMSIZ OLUP ALTIMETER'IN ARAŞTIRMA ORGANINI TEMSİL ETMEKTEDİR.

İzinler

CREATIVE COMMONS LİSANSI ŞU ADRESTEN BULABİLECEĞİNİZ ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES ADLI LİSANSTIR:[HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/).

Yasal Uyarı

BU RAPORDA KULLANILAN BİLGİLER VE VERİLER GÜVENİLİR OLDUĞUNA İNANILAN KAYNAKLARDAN ALINIP İŞLENMİŞ OLSA DA BİLGİLERİN EKSİKSİZLİĞİ, DOĞRULUĞU, YETERLİLİĞİ VEYA KULLANIMIYLA İLGİLİ AÇIK VEYA ÖRTÜLÜ HERHANGİ BİR GARANTİ VERİLMEMEKTEDİR. BİLGİLERİN VE VERİLERİN YAZARLARI VE BUNLARA KATKIDA BULUNANLAR İŞBU RAPORDA YER ALAN HATALAR VEYA EKSİKLİKLER YA DA BUNLARIN YORUMLANMASIYLA İLGİLİ HERHANGİ BİR SORUMLULUK KABUL ETMEYECEKTİR. İŞBU RAPORDA TİCARİ AD VEYA TİCARİ MARKAYLA YA DA BAŞKA BİR ŞEKİLDE BELİRLİ BİR ÜRÜNE VEYA TEDARİKÇİYE YAPILAN ATIFLAR, BUNLARIN YAZARLAR YA DA KATKIDA BULUNANLAR TARAFINDAN ONAYLANDIĞI, ÖNERİLDİĞİ VEYA DESTEKLENDİĞİ ANLAMINA GELMEZ YA DA BUNU İMA ETMEZ VE REKLAM VEYA ÜRÜN ONAYI AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA KULLANILMAZ. BURADA İFADE EDİLEN GÖRÜŞLER BİLDİRİMDE BULUNMAKSIZIN DEĞİŞTİRİLEBİLİR.

Altimeter, (bir Prophet Şirketi)

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

info@altimetergroup.com

www.altimetergroup.com

@altimetergroup

415-363-0004