

Güven Avantajı Kazanın

Veri ve yapay zeka döneminde
liderlik yaklaşımları



Bu rapor, IBM'in dördüncü Global Üst Yönetim Araştırması ve IBM Institute for Business Value (IBV) tarafından geliştirilen IBM® Üst Düzey Yönetici Araştırmaları serisinin 20. sürümüdür. Topladığımız veri ve görüşler 2003 yılından bu yana gerçekleştirdiğimiz 50.000'den fazla görüşmeye dayanıyor. Bu rapor, önde gelen akademisyenler, stratejistler ve teknoloji uzmanlarıyla iş birliği içinde hazırlandı. Bu raporda, 44. sayfadaki araştırma metodolojisinde açıklanan analizleri temel alarak derlediğimiz üst yönetim rollerinin görüşleri, deneyim ve fikirleri hakkındaki temel bulguları sunuyoruz.

Güven Avantajı Kazanın

Veri ve yapay zeka döneminde liderlik yaklaşımları

Global Üst Yönetim Araştırması
20. Sürüm

En son araştırmamızda, 98 ülkede, 20 farklı sektörden, 6 üst düzey yönetim görevinden 13.484 katılımcıyla görüştük.

2.131

İcra Kurulu Başkanı

2.105

Mali İşlerden Sorumlu Başkan

2.118

İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan

2.924

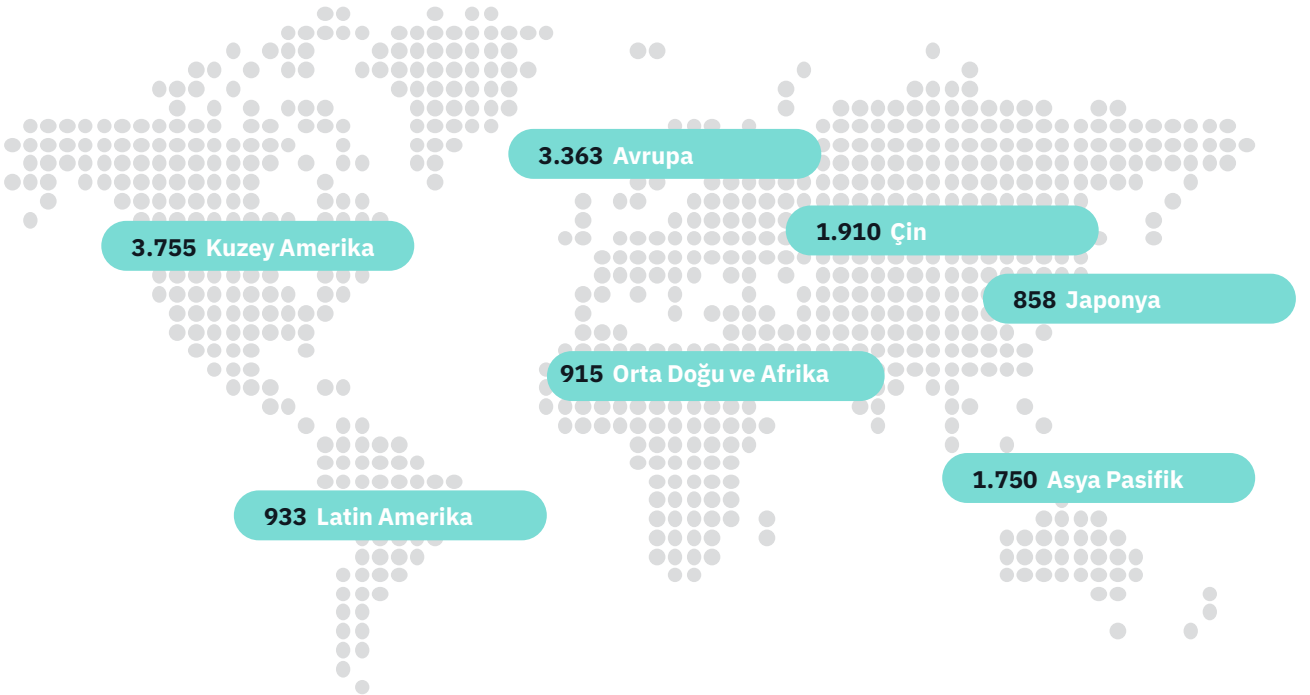
Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Başkan

2.107

Pazarlamadan Sorumlu Başkan

2.099

Operasyonlardan Sorumlu Başkan



İçindekiler tablosu

Yönetici özeti	3	
Giriş	4	
1. Bölüm	Müşteriler: Güven ekonomisinde kazanma	8
	Eylem kılavuzu	19
2. Bölüm	Kuruluşlar: İnsan-teknoloji ortaklığı kurma	20
	Eylem kılavuzu	31
3. Bölüm	Ekosistemler: Platform çağında veri paylaşımı	32
	Eylem kılavuzu	41
Sonuç: Güvenin getirisi	42	
Teşekkür	43	
İlgili IBV araştırmaları	43	
Araştırma metodolojisi	44	
Notlar ve kaynaklar	45	

Yönetici özeti

Bu Üst Yönetim araştırmamızın 20. Sürümünün hazırlanmasında tüm dünyadan 13.000'den fazla üst düzey yöneticiyle görüştük. Yöneticilere verilerden elde ettikleri değeri fark yaratan bir avantaja dönüştürme konusundaki planlarını ve bu açıdan hangi noktada olduklarını sorduk. Liderleri tanımlarken çalıştıkları kuruluşları veri yolculuğundaki dört farklı aşamaya göre sınıflandırdık. En ileri düzeydeki şirketleri tanımlayan Meşale Taşıyıcılar, toplam katılımcı sayısının yüzde 9'unu oluşturan seçkin bir grup. Meşale Taşıyıcılar, gelir büyümesi ve kârlılık açısından benzerlerinden üstün durumda. Ayrıca, inovasyon ve değişimi yönetme konularında diğerlerini gölgede bırakıyorlar.

Kuruluşlar için veri odaklı liderliğin müşteriler, şirket çalışanları ve ekosistemdeki iş ortakları arasında oluşturdukları güven düzeyine bağlı olduğunu öğrendik.

Müşteriler: Güven ekonomisi

Müşterinin size duyduğu güven lider kuruluşlar için tanımlayıcı bir unsur haline gelmiştir ve sunulan ürün ve hizmetlerin, hatta iş modellerinin yeniden şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Meşale Taşıyıcı kategorisindeki on müşteriden sekizi, müşterilerin güvenini güçlendirmek için verilerden yararlandıklarını söylüyor. Fakat aynı zamanda bu lider şirketler, müşterilerin veri gizliliğine gösterdikleri saygının onlar için temel bir rekabet avantajı oluşturduğunu da belirtiyor. Bu durumda müşterilerin gizlilik konusunda nasıl bir sınır belirleyip şirketlere sundukları veriler karşılığında ne beklediklerini keşfetme yarışı başlıyor. İpi en önde göğüsleyenler rakiplerinden ayrılarak yüksek güvene dayalı iş modelleri kurmuş oluyorlar.

Tüm kuruluşlar, değişen müşteri hassasiyetlerinin ve yeni yasal düzenlemelerin paha biçilmez bir önem taşıyan kişisel verilere erişim ve bu verilerin kullanımı konusunda ciddi kısıtlamalarla karşı karşıya. Bu kısıtlamalar iş ortaklarının verileri için olduğu gibi tüketici verileri için de geçerli. Lider kuruluşlar neyin gerekli olduğunun farkında; veri toplama ve koruma, veri paylaşımı ve müşteri ilişkileri alanında yeni yaklaşımlar. Verileri nasıl işlediklerinin yanı sıra müşterilerle ve iş ortaklarıyla etkileşimlerini yönlendiren üç ilke söz konusu; şeffaflık, karşılıklılık ve güvenilirlik.

Kuruluşlar: İnsan-teknoloji ortaklığı

Meşale Taşıyıcılar diğerlerinin başaramadığı bir şeyi başarmıştır. Verilere inanan bir kültür oluşturmuştur. Meşale Taşıyıcı kategorisindeki on şirketten sekizi, üst düzey yöneticilerinin aldıkları kararların kalitesini ve hızını artırmak için verilere ciddi ölçüde güvendiklerini söylüyor. Aynı zamanda, verilerden bilgi elde etme konusunda

yalnızca veri bilimcilerini değil tüm çalışanlarını desteklemeye tam olarak odaklanmış durumdadır. Lider kuruluşlar, gerekli izinleri alıp verileri koruma sorumluluklarından ödün vermeden verileri özgürlüğe kavuşturuyor ve geniş ölçüde dolaşımına izin veriyorlar.

Bu şirketler, veriye doymayan bir kültürün de desteğiyle yapay zekayı (AI) gündemlerinin en üst sırasına yerleştirmiş durumdadır. On şirketten yedisi gelecek birkaç yıl içinde makine öğrenimi de dahil olmak üzere yapay zekaya ciddi yatırım yapmayı planlıyor. Verilerden yararlanarak daha iyi kararlar almak, iş akışlarını daha zeki hale getirmek ve müşteri deneyimine insan faktörünü dahil etmek için yapay zekayı etkin bir şekilde kullanıyorlar. Yapay zekayı dijital konumundan ön saflara taşıyıp müşterilerle ve kurumsal satın alma sorumlularıyla etkileşimde bulunan çalışanların kullanımına sunuyorlar. Meşale Taşıyıcılar, yapay zeka kuruluşlarına nüfuz ettikçe verilere ve algoritmalara güvenme ihtiyacının yeni seviyelere yükseldiğini anlıyorlar. Dolayısıyla, kuruluş çapında sağlam bir yaklaşım, üst yönetim düzeyinde bir mesele haline geliyor.

Ekosistemler: Platform dönemi

Çoğu kuruluş için, karşılıklı güven gereği verilerin iş ortağı ağlarında paylaşılması temel bir sıkıntı olmaya devam ediyor. Öte yandan, bunun bir kuruluş için gelecekte ortaya çıkaracağı sonuçlar henüz net değil. Platform iş modeli üzerinden çalışan şirketler için yeni bilgileri hızlı ve sürekli takip edebilmek neredeyse hayati önem taşıyor ve veri paylaşımı burada devreye giriyor. Yeni platform iş modelleri güven meselesinin sığ sularında güçlenebilir ya da bataklığa saplanabilir.

Bir ekosistemde kuruluşlar arasında paylaşılan veriler zaten yeni ve güçlü bir değer oluşturuyor. Ancak tüm taraflara fayda sağlayacak şekilde hangi verilerin paylaşılacağını ve şirket açısından avantaj oluşturmak üzere hangi verilerin gizli kalacağını belirlemek, kuruluşların almak zorunda oldukları en güç kararlardandır. Meşale Taşıyıcılar diğerlerinin önünde: On şirketten altısı iş ortağı ağlarında etkin bir şekilde veri paylaşıyor. Aynı şekilde, on şirketten altısı verilerini paraya çevirebilecekleri bir strateji izliyor. Verileri gelir kaynağı haline getirmek için bir yol haritasına sahip olan kuruluşlar, hangi verileri paylaşmalarını, hangilerini kapalı tutmalarını gerektiğini daha iyi belirleyebiliyorlar.

Meşale Taşıyıcılar, dijital dönüşümde öne geçmek için güven konusu ile veri kullanımını birleştirme yetenekleri açısından diğerlerinden ayırt ediliyor. Bu raporun her bölümünde, karşılaştırmalı veri analizleri ve Meşale Taşıyıcı kategorisindeki şirketlerle yapılan kapsamlı görüşmeleri temel alarak bu yolculuğun diğer aşamalarındaki kuruluşlar için öneriler sunuyoruz.

Giriş

Bu araştırma için tüm dünyada 13.000'den fazla üst düzey yöneticiyle görüşerek veriler, verilerden elde ettikleri değer ve veriyle dolu bir dünyada liderlik hakkındaki fikirlerini derledik.

Veri ve güvenin birbirinden ayrılmaz biçimde iç içe geçmiş kavramlar olduğunu öğrendik. Özellikle, B2B müşterileri de dahil olmak üzere müşteri güveninin sürekli ve geniş ölçüde erozyona uğraması, kuruluşların verilere yaklaşımını değiştirmiştir. Bu noktada değer denklemi de değişiyor. Veriler önceden kuruluşa ait bir demirbaş gibi görülürken artık güven oluşturmada önemli bir faktör.

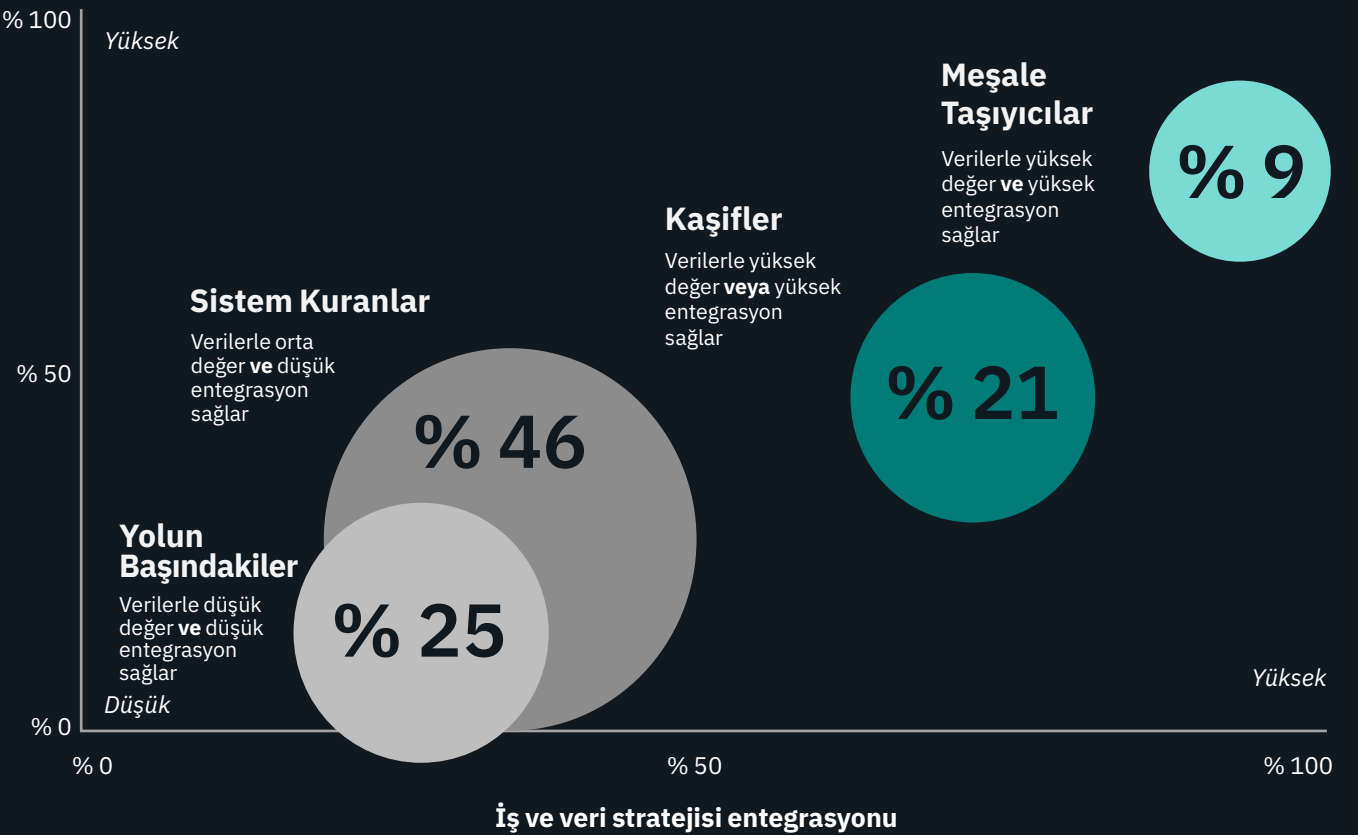
Veri önemlidir. Ama verinin değerini belirleyen de güvendir.

Şekil 1

Veri avantajı

Meşale Taşıyıcı kategorisindeki öncü şirketler, yeni bir değer oluşturma yolunda veriyi stratejilerine, faaliyetlerine ve kültürlerine entegre etmiştir.

Verilerden değer üretme



Veri liderliğinin dört aşaması

Araştırma katılımcılarını veri liderliği yolculuğundaki dört aşamaya göre sınıflandırdık. Yatay eksen niteliksel hazır olma durumunu ölçmektedir: Veriyi stratejik bir varlık olarak kabul eden ve şirket çapında veri kültürüne sahip üst yönetim ile verilerin ve iş stratejisinin entegrasyon düzeyi. Dikey eksen ise verilerden değer üretme düzeyi gibi niceliksel yönler ölçülmektedir: verilere erişim, verileri ayıklama, ilişkilendirme ve verilerden bilgi elde etme dahil (araştırma metodolojisinin ayrıntıları için sayfa 44'e bakın).

Meşale Taşıyıcılar araştırmaya katılan kuruluşların sadece yüzde 9'undan oluşan benzersiz bir grubu temsil etmektedir. Bunlar veri stratejisini iş stratejisiyle birleştirerek güveni de merkeze almayı başarmış şirketlerdir. Veri yönünden zengin bir kültüre sahip olmalarıyla sektördeki benzer firmalardan daha fazla gelir artışı ve kârlılık elde ederler.

Kaşifler verilerden değer elde etmenin yanı sıra iş ve veri stratejilerini entegre etmek için de yeni yollar ararlar. Her zaman mümkün olan en yüksek değeri elde edemeseler de güven ekonomisini karşılıklı fayda elde etmenin önemli bir yolu olarak görürler.

Sistem Kuranlar işleri ile veri stratejilerini uyumlu hale getirme ve bir veri kültürü oluşturma yolunda ilerlemektedir. Verileri hedeflere uygulamasalar da henüz beklenen getirileri elde edebilmiş değiller. Üst düzey yönetim gündeminde güvenin ilk sıralarda olması gerektiğinin farkındalar ve hedefleri doğrultusunda çalışıyorlar.

Yolun Başındakiler, iş ve veri stratejilerini kuruluş çapında entegre etmeye yeni yeni başlamakla birlikte henüz yerleşik bir veri kültürü oluşturamamış olan şirketlerdir. Verilerden değer elde etme ve güveni temel olarak güçlendirme konusunda yalnızca sınırlı sayıda başarı kazanmışlardır.

Diğerlerinin önünde yer alan Meşale Taşıyıcılar, yani verilerden olağanüstü değer oluşturabildiğini zaten kanıtlamış olan kuruluşlar, kendilerine duyulan güvenin sağladığı avantajdan yararlanarak birçok alanda tutarlı bir şekilde diğerlerinden yüksek performans gösteriyorlar (bkz. Şekil 2). Meşale Taşıyıcılar veri stratejilerini iş stratejileriyle birleştirmiştir. Dahası, müşteri güveni onlar için ön plandadır.

Ne şekilde ölçerseniz ölçün, Meşale Taşıyıcılar olağanüstü sonuçlar elde etmiştir: Bu kategorideki on şirketten yedisi finansal olarak rakiplerinden üstün

durumdadır. Dahası, on Meşale Taşıyıcıdan sekizi inovasyon yapanlar olarak sektörlerine öncülük yapmaktadır ve etraflarında gerçekleşen değişimi başarılı bir şekilde yönettiklerini kanıtlamışlardır.

Yeni bir dijital bölünmenin ortaya çıktığı ve kuruluşların hangi tarafta kaldığını güven unsurunun belirlediği bir dünyada kazanan tarafta olmak için gerekenleri belirlemek üzere bu araştırma analizinde Meşale Taşıyıcılar ile Yolun Başındaki şirketleri birbirinden ayıran farklara odaklanıyoruz.

Şekil 2

Yeni dijital bölünme

Meşale Taşıyıcılar, olağanüstü sonuçlar elde ederek veri kullanımında henüz Yolun Başındaki şirketleri hayli geride bırakıyorlar.

Sektördeki benzerlerine kıyasla gelir artışında yüksek performans



Sektördeki benzerlerine kıyasla kârlılıkta yüksek performans



Sektördeki benzerlerine kıyasla inovasyon liderliği



Sektördeki benzerlerine kıyasla değişimi yönetmedeki başarı



*Standardı aşan katılımcı yüzdesi.

Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

1. Bölüm

Müşteriler

Güven ekonomisinde kazanma

Sürekli çağır açan yenilikler beklemeye alışkın kuruluşlar aslında olacakları tahmin etmişti: Müşterilerin bir zamanlar marka adlarına ve kurumlara duyduğu güven artık hızla azalıyor.

Artık müşteriler gizli bilgilerini kuruluşlara vermeye daha az istekli olsalar da şirketlerin onlar hakkında hangi verileri topladığını bilmek istiyorlar. Başka bir deyişle, sizden daha fazla şeffaflık talep ederken daha fazla gizlilik istiyorlar. Bu tehlikeli sularda ustaca yol alan kuruluşlar güven oluşturarak iş avantajı elde ediyorlar.

Her sektördeki öncü kuruluşlar için, veriye nasıl eriştikleri, iş modellerini nasıl geliştirdikleri, sundukları ürün ve hizmetler konusunda nasıl inovasyon yaptıkları veya müşterilerle etkileşim yöntemleriyle ilgili olarak güven, merkezi bir tasarım noktası haline gelmiştir.

Çalışmamızda Meşale Taşıyıcılar olarak tanımlanan bu liderler şunları yapmaktadır:

- Derin ve sürdürülebilir müşteri güveni oluşturma yollarını ararlar
- Müşteri deneyimini değiştirmek üzere güvenilir verileri toplayıp kullanma konusunda meslektaşlarının önünde yer alırlar
- İş modellerini dönüştürmek için kazandıkları müşteri güveninden ve verilerine duydukları güvenden yararlanırlar.

Birinci adım: Temel ama gerçekleştirilmesi zor ilkeler:

Bir veri ikilemi yaratan yeni bir dünyaya giriyoruz. Kuruluşlar verileri yeni bir amaç uğruna kullanmaya hazır olsa da bunun için genellikle güven çitasını yükseltmek gerektiğini görüyoruz. Bir düşünün: Müşterinizden aracının anahtarını istiyorsunuz, hatta kuryenin paket teslim etmesi için evinin anahtarını

istiyorsunuz. Ya da bir süt ürünleri üreticisine limandaki ortam koşullarına ve saate göre sıcaklıkları kendi kendine ayarlayan bir “akıllı” konteynere güvenmesini söylüyorsunuz. Bunun gibi inovasyonlar büyük ölçüde verilerden ve algoritmalarından doğar.

Üstelik gerçekten inanılmaz bir hızda, dünyamız verilerle ve algoritmalarla yeniden inşa ediliyor; bu veriler kuruluşların iş akışlarını otomatikleştirmelerine, etkileşimleri kişiselleştirip yeni olasılıklar keşfetmelerine, yeni bilgiler öğrenip uygulamasına olanak tanıyor. Yeni değer ancak müşterilerin güvenmesi halinde gerçeğe dönüşür. Müşterilerden kredi verme ya da çok pahalı bir üründe kişiye özel fiyat belirleme gibi yüksek değerli kararları almak üzere bir robota ya da algoritmaya güvenmelerini istemek kuruluşlar için neredeyse olağan hale geliyor. Birçok kuruluşun algoritmalarına henüz tam olarak güvenilmiyor.

Veri gizliliği ve algoritmanın kötüye kullanımı konusunda duyulan kuşku, hepsine olmasa da bazı kuruluşlara daha az güven duyulmasına neden oluyor. Güven tüm biçimleriyle veriyle ve dolayısıyla yapay zekayla ayrılmaz biçimde iç içe geçmiş durumda. Meşale Taşıyıcı kategorisindeki on şirketten sekizi, bu ilişkiye hakim olmayı büyük bir avantaj haline getirmiş. Müşterilerinin kendilerine duydukları güveni güçlendirmek için büyük ölçüde verilerden yararlanıyorlar. Yolun Başındaki on şirketten sadece dördü aynı şeyi söyleyebilmektedir (bkz. Şekil 3).

Şekil 3

Güven paradoksu

Meşale Taşıyıcılar veri konusundaki endişelere meydan okuyarak müşterilerin güvenini kazanıyor.

Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

Müşteri güvenini büyük ölçüde güçlendirmek için verileri kullanıyor

% 91 daha fazla



“Müşteriler, bankaların onları tanıdığını, kişiye özgü tekliflerin verilerle desteklendiğini görmek istiyor. Ancak, yaşanan güven kaybı düşünüldüğünde müşterilerin ne kadar bilgi paylaşacağı da henüz net değil.”

CEO, Bankacılık, Avustralya

Öncü kuruluşlar, çağımızda güven gereksinimini karşılamak için rehber olarak üç temel ilkeyi benimsemektedir: Şeffaflık, karşılıklık ve hesap verebilirlik. Bunların her biri pazarlama sloganlarından öte müşteriye güvence sunmak içindir. Modern kuruluşlar güveni artırmak için yeniden yapılandırma aşamasında dayanak olarak bu ilkelerden yararlanır.

Şeffaflık: Kanıtlayın

Şeffaflığın ilk temel koşul olduğu yönünde çoğu kuruluş hemfikir. Müşteriler, ürün ve hizmetlerle ilişkili verilerin şeffaf olmasını, kişisel veriler söz konusu olduğunda da bu verilerin dürüst bir şekilde kullanıldığı ve güvenliğinin sağlandığı konusunda güvence verilmesini isterler. Müşterilerin satın alma kararı şu ayrıntılı ürün bilgilerine bağlıdır: Ürünün nasıl ve hangi koşullarda üretildiğiyle ilgili veriler, kullanıcıların ve fikirlerine güvendikleri kişilerin değerlendirmeleri, üçüncü taraf akreditasyonları ve daha fazlası.

Markalar yetkinliklerini kanıtlamalıdır. İster teslimat hızı konusundaki marka taahhüdü olsun ister kaynak kullanımı ve üretimde çevre dostu ilkeler olsun şirketler bazen bu tür bilgileri girebildikleri blok zinciri veritabanlarından yararlanıyor. Tüketiciler, satın alma yaparken kararlarını yönlendiren en önemli etmenlerden biri olarak markaya duyulan güveni seçmektedir. 2019 Edelman Güven Barometresi'ne göre tüketicilerin yüzde 81'i “markanın doğru olanı yapacağına güvenebilmeleri gerektiğini” söylemektedir. Yine aynı araştırmada, sosyal sorumluluk beklentileri yükselirken markalara duyulan güven azalmaya devam etmektedir.¹

Güven kaybı tüketicilerle sınırlı değil. B2B kuruluşlar da giderek daha az güvenmekte ve şeffaflığa daha fazla değer biçmektedir. Yakın zamanda yapılan bir çalışmaya göre, B2B satın almacılarının yüzde 36'sı satış sürecinde tedarikçilerin kendilerine “resmin tamamını sunduğuna” inanmıyor.² B2B'nin şeffaflık talebi süreçler için de geçerlidir. Bir tedarik zincirindeki iş ortakları, kör noktaları ve darboğazları eleyip tam zamanında sipariş tamamlama gibi yetenekleri geliştirmek için ortak bir ağda paylaşılan verilere güvenmektedir.

Şeffaflık, hem kuruluşun hem de sunduğu ürün ve hizmetlerin tam da iddia ettiği gibi olduğunu kanıtlamayı sağlar. Genellikle bu kanıtlar müşteri değerlendirmeleri ve satın almacı referansları biçimindedir. Kanadalı bir perakende şirketinin Pazarlamadan Sorumlu Başkanı, “İleride müşteri görüşleri sektörümüzde talebin yönlendirici faktörü haline gelecektir” diyor. Müşteri referanslarının yanı sıra ürünlerin güvenliği ve kalitesi hakkındaki bilgilerin ayrıntılı ve kolay erişilebilir şekilde paylaşılması güven oluşturma konusunda çok etkilidir.

Araştırmamıza katılan üst düzey yöneticiler iş akışlarının şeffaflığı, otomasyona duyulan güven ve iş ortakları arasındaki güven hakkında görüşlerini belirttiler. Birleşik Krallık’taki bir perakendecinin İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkanı, “Veriler tedarik zincirinde dürüstlük ve güvenin sürdürülmesine yardımcı olabilir” diyor. “Radikal şeffaflık, eyleme dönüştürülebilir bilgiler sağlayabilir.”

Karşılıklılık: Kazanın

İkinci koşul, karşılıklılık. Üst düzey yöneticiler, verilere erişmek için karşılığında anlamlı bir şey vermek zorunda olduklarının farkında. İsviçre’de Philip Morris International’ın COO’su olan Jacek Olczak, “Tüketicilerimizin alanına giriyoruz” itirafında bulunuyor. “Karşılığında onlara bir değer sunmazsak verilerini bizimle paylaşmayacaklardır. Onlara her seferinde hoş bir deneyim sunmamız gerekir.”

Avustralya’da George & Matilda Eyecare’in CFO’su olan Geoff Greenberg, “Burada asıl sorun, müşteri ilişkilerinde kişisel alanlarına fazla girmeden müşteriler için anlamlı deneyimler sunmak üzere verileri nasıl kullandığınızdır.”

Peki burada bizi en çok zorlayan nokta hangisi? Kuruluşlar müşterilerinin neyi adil bir değiş tokuş olarak düşündüklerini genellikle bilmezler. ABD’deki Advertising Research Foundation tarafından kısa bir süre önce yapılan bir ankette şu sonuca ulaşılmıştır: “İnsanlara verilerini paylaşmalarının daha kişiselleştirilmiş bir deneyim yaşamalarına olanak tanıyacağına söylenmesi verileri paylaşma konusunda daha istekli olmalarını sağlamıyor.”³ Başka bir çalışmaya göre, tüketicilerin yüzde 75’i verilerini paylaşmanın tüketicilerden çok şirketlere fayda sağladığına inanmaktadır.⁴

Dahası, müşterilerin, teknolojinin sunacağı avantajlar için gizliliklerinden ödün verme konusundaki duyguları biraz karışık. IBV’nin bir araştırmasına göre on kişiden sadece üçü, kesinlikle risk almaya değer diye düşünmektedir.⁵

“Herkesi ilgilendiren soru şudur: ‘Gizliliği ve güveni garanti etmek için ne kadar ileri gitmeniz gerekiyor?’ Kuruluşların veri kullanımı ve bunun marka taahhütleriyle uyumuna dair etik bir bakış açısı oluşturmaları gerekiyor.”

Rima Qureshi,
Stratejiden Sorumlu Genel
Müdür, Verizon, Amerika
Birleşik Devletleri

Hesap verebilirlik: Gösterin

Üçüncüsü ise hesap verebilirlik. Hesap verebilirlik marka bütünlüğüyle eş anlamlıdır. Bu, müşteriye taahhüt edilen şekilde teslimattan veri güvenliği ve veri gizliliğine kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsar.

Veri ihlalinin ortalama küresel maliyeti 3,9 milyon dolar ve herhangi bir olaydan yıllar sonra bile etkileri hissedilmeye devam ediyor.⁶ Buradaki net gerçeklik şudur ki, dünya dijital gelişim için birçok platformdan paylaşılabilen ve giderek genişleyen bir cihaz ekosistemine ait verilere göre hareket etmeye devam etmektedir.

İşleri büyütürken veya yeni pazarlara açılırken güveni korumakta başarılı olmak isteyen yöneticilerin siber riskle mücadele edip müşteri güvenini ve markayı korumak için ilgili yönetim politikalarını ve ilkeleri yerleştirmesi gerekir. Kısacası, her şeye güvenliği dahil etmeleri gerekir.

Ancak güvenlik çekişmeli bir konu haline gelmiştir. Daha kolay ve akıcı müşteri deneyimleri sunarken işlemlerde kimlik doğrulama ile sahteciliği önleme ihtiyacı arasındaki bir çekişme. Aşırı tedbir almak yasal açıdan herhangi bir sorun içermeyen faaliyetleri de kısıtlayarak genel kârlılığa ve müşteri ilişkilerinin kalitesine de yansır. Çok az tedbir almak da maliyetlidir ve bu maliyet yalnızca finansal değildir. Müşterilerin bir kuruluşun verilerini koruyacağına olan güveni güçlü bir beklenti haline gelmiştir. Kuruluşların bu beklentiye uygun şekilde yanıt vermesi gerekir.

Meşale Taşıyıcı kategorisindeki lider şirketler, veri gizliliğini en önemli rekabet unsurları arasında sayar, hatta bir tek müşteri ilişkileri bu konuda veri gizliliğinin önüne geçebilir. Elbette, ikisi iç içedir. Yolun Başındaki şirketlerin çok az bir kısmı gizliliği rekabet üstünlüğü olarak görmektedir (bkz. Şekil 4).

Şekil 4

Gizlilik

Veri gizliliği, en başta gelen üç rekabet avantajından biri olarak müşteri ilişkileri ve iş gücü faktörlerinin arasındaki yerini alıyor

Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

Müşteri ilişkileri



% 13 daha fazla

Veri gizliliği



% 22 daha fazla

İş gücü becerileri



% 5 daha fazla

Veri gizliliği ihlalleri haftada olmasa da ayda bir manşetlerde yer almaktadır. Şirketler markalarının ve gelecekte verilere erişim fırsatlarının zarar görmesinden çekiniyor. Verilerini paylaşarak ya da sadece internet kullanarak kendileri için değerli olan bir şeyden, gizliliklerinden vazgeçtikleri kuşkusu duyan tüketicilerin tutumu da aynı şekilde endişe vericidir. Yeni Zelanda’da OSS Group CEO’su olan Ian Soffe’nin de “Veri gizliliği ihlallerine karşı bir tüketici isyanı ortaya çıkmaktadır” şeklinde ifade ettiği gibi üst düzey yöneticiler bu konuda oldukça endişeli.

Veri saldırılarının maliyeti göz ardı edilemeyecek kadar yüksektir. Fortune 500 şirketleri hakkındaki bir araştırmaya göre, kuruluşların yalnızca yüzde 20’si veri şeffaflığı politikaları getirip müşterilere verilerini denetleme seçeneği sunuyor. Veri ihlalleri gerçekleştiğinde, şeffaflık ve denetim seçeneği sağlamayan kuruluşların hisse fiyatlarında 1,5 kat daha fazla düşüş olmuştur.⁷

Doğru yetenek ve yönetim ilkeleri bir araya getirildiğinde siber güvenlik konusunda savunmacı bir yöntemden daha proaktif bir yaklaşıma geçişin hızlandırılması için yapay zeka kullanılabilir. Kuruluşlar böyle bir değişim girişiminde bulunurken üç önemli yönlendirici ilkeyi göz önüne almalıdır:

- İş platformlarının güvenliği güven ve uzun ömürlülük açısından kritik olacaktır, ancak kuruluşların sorunsuz müşteri ve çalışan deneyimleri arasındaki dengeyi de kurmaları gerekir.
- Kuruluşlar, önemli iş akışları ve veri kaynaklarında hem insan hem de makine unsurlarından yararlanmaya çalışmalıdır.
- İş platformları ekosisteminde güvenlik konusunda tüm taraflarca açık ağ yaklaşımı sergilenerek iş birliği ve bilgi hızının artırılması gerekir.

“Önemli zorluklardan biri, sürekli olarak yeni veri odaklı işletmelerin ortaya çıktığı bir dünyada müşteri güveninin sürdürülmesidir. Müşterilerimizin verilerini güvenilir bir şekilde işlediğimizi bilmelerini sağlamamız gerekiyor.”

Marcus Claesson,
CIO, Daimler Commercial
Vehicles, Almanya

“Kuruluşlar yasal düzenlemelerin nasıl değişeceğini bilmezler. Dolayısıyla esas soru şudur: gelecekte kullanamayacağınız türden verilere yatırım yapmalı mısınız? Ancak hiçbir şey yapmamak iyi bir strateji değildir. Bu durumda, çerezler olmadan bizi nasıl bir dünya beklediği üzerine kafa yoruyoruz. Daha sonra da bir B Planı formüle etmemiz gerekiyor.

Anna Sakowicz, Veri ve Analizlerden Sorumlu Başkan, Publicis Groupe, Polonya

İkinci adım: Kaderinizi kontrol edin

Bol miktarda veriye dayanarak çalışan kuruluşlar, artık endişe verici bir olasılıkla karşı karşıya: aniden ortaya çıkabilecek bir veri kıtlığı. Bazı yöneticiler, yeni yasal düzenlemelerin ve değişen müşteri hassasiyetinin zaten iş ve müşteri verilerine erişimlerini ve bunları kullanımlarını kısıtladığını söylüyor.

Çerezler için müşteriden onay alma zorunluluğu geldiğinden beri dijital izler yok olmaya başladı. Kuruluşun kontrolü altında olan kişisel veriler artık talep üzerine silinebiliyor. Yasal düzenlemeler iş ortakları arasında veri paylaşımını kısıtlamaktadır. Bazı durumlarda büyük şirketler kendilerine ait şirketler arasında bile veri paylaşmıyor.

Ama bu zorluklar Meşale Taşıyıcıları yıldırmıyor. Onlar için hem güven kazanmak hem veriler çok önemli. On lider şirketten yedisi kasalarının zaten dolu olduğunu söylüyor. Ellerinde doğru ve eyleme dönüştürülebilir verilerden oluşan bir hazine var: 360 derece olarak tanımlanan yani müşteriyle ilgili tüm profil bilgilerini sağlayan bilgiler. Bunun aksine, Yolun Başındaki on şirketten sadece ikisi güvendikleri eyleme dönüştürülebilir verilere erişebiliyor ve bu da anket sorularımız içinde iki grup arasındaki en büyük fark (bkz. Şekil 5).

Şekil 5

Kıtlığın ortasında bolluk

Meşale Taşıyıcılar yeni veri kaynakları oluşturuyorlar

Üst yönetimin doğru ve eyleme dönüştürülebilir 360 derece müşteri verilerine kapsamlı erişimi vardır

% 69

% 214 daha fazla

% 22

Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler

Gelecekte oluşabilecek bir veri kıtlığından Meşale Taşıyıcılar da mutlaka etkilenecektir. Yine de müşteri güvenini kazanmış olan kuruluşlardan, verileri silmesi istenmeyecektir, bu nedenle sahip oldukları verileri ellerinde tutma ve gelecekte daha fazla veri toplama olasılıkları daha yüksektir.

Üçüncü taraf verilerine bağımlı olan sektörlerde bazı kuruluşlar kaynaklarının ne kadar güvenilir olabileceği konusunda endişe duyuyorlar. Belki yeni yasal düzenlemeler bu kanalı kontrol altına alabilir.

İsviçreli tüketim ürünleri devi Nestlé, buna üçüncü taraf veri kullanımını azaltarak ve son kullanıcı verilerini doğrudan toplama konusunda kararlılık göstererek yanıt verdi. Nestlé'de eski Dijital ve Sosyal Medya Global Başkanı olan Pete Blackshaw, "GDPR çağında birinci taraf verileri elde etmek için tüketicilerle yüksek güven pazarlığı yapmamız gerekiyor" diyor.⁸

Nestlé, Fransa menşeli perakendeci Carrefour ile birlikte bu yeni veri yaklaşımını blok zinciri tabanlı IBM Food Trust™ platformunda kullanmıştır. Tüketiciler QR kodları aracılığıyla ürünleri fabrikadan depoya ve mağazaya kadar izleyebilmektedir. Sattığı birçok ürün için blok zinciri veritabanı kullanan Carrefour, bunun sonucunda satışlarda artış olduğunu belirtiyor.⁹

Güven kazanmanın zor olduğu durumlarda blok zincirleri uçtan uca şeffaflık sunabilir. Örneğin, blok zinciri kaynağı sahte cihaz parçalarının pazara dolmasını ya da kontamine gıdalardan hastalık salgınını engelleyebilir. Karmaşık lojistiğin, tedarik zincirlerinin veya finansal işlemlerin çok hızlı hareket etmeyi gerektirdiği, sahtekarlık karşısında güvenin çok önemli boyutlarda olduğu neredeyse her sektörde blok zincirleri kırılmaz güven zincirleri oluşturuyor.

Discovery: Bir Meşale Taşıyıcının öyküsü

Güven ve veri, Discovery Holdings'in kurumsal DNA'sındaki çift sarmalı oluşturur. Bu Güney Afrikalı finans hizmetleri firması, yaşamına 1992 yılında tamamen yeni bir fikirle başladı: İnsanların daha sağlıklı olmasına katkıda bulunan sağlık sigortası. Vitality programına kaydolan müşteriler, Discovery'nin, fiziksel aktivitelerinden beslenmelerine kadar her şeyi izlemesine izin ve onay verirler. Karşılığında şirket olumlu yaşam tarzı değişiklikleri yapanları ödüllendirir. Ne kadar çok puan kazanırlarsa o kadar çok bonus alırlar ve ödedikleri primler düşer.

Discovery, daha sağlıklı seçenekleri teşvik etme amacıyla davranışsal bilgiler elde etmek üzere üyelerinin kişisel verilerinde veri madenciliği yapıyor. Ayrıca, teşvikler sunmak üzere diğer kuruluşlarla iş birliği yapıyor. Vitality üyeleri, Apple ve ABD'li sigortacı John Hancock (Manulife'in bir bölümü) ile yapılan böyle bir anlaşma kapsamında son derece indirimli Apple Watch'lar satın alabiliyorlar. Çok az peşin ödeme yapıyorlar ve her ay yeteri kadar sık antrenman yapmaları durumunda başka bir şey ödemiyorlar. Discovery'nin CIO'su Derek Wilcocks, "Böylece Apple daha fazla saat satıyor ve biz [saatlerdeki sağlık ve fitness uygulamaları üzerinden] daha fazla veri elde ediyoruz," açıklamasını yapıyor.

Bu, şirketin iş modelinin talep tarafıdır. Discovery, arz tarafında Avustralyalı finans teknoloji şirketi Quantium ile bir ortak girişim yürütmekte, makine öğrenimini kullanarak kör veriden klinik bilgiler elde edip sağlık hizmeti tedarikçilerinin daha bilgiye dayalı kararlar almasına olanak tanımaktadır.

Discovery'nin yaklaşımı müşterilerine tam anlamıyla dürüst davranmaya dayalıdır. Derek Wilcocks şöyle diyor: "Son derece hassas veriler topluyoruz. Örneğin, Güney Afrika'da HIV için antiretroviral tedavisi süren yaklaşık 65.000 üyemiz var. Kimse kendisi hakkındaki böyle bir bilginin duyulmasını istemez". Dolayısıyla verileri toplama ve kullanma şeklimize yönelik güçlü bir etik temel oluşturduk. Müşterilerimizin gizliliğini korumak için elimizden gerekeni yapıyoruz. Güven tüm faaliyetlerimizin merkezinde yer alıyor."

Gıda güveni platformdakiler gibi yeni veri paylaşımı modelleri değer zincirinde iş birliği gerektiriyor. Müşteriler bu noktada ağırlık merkezi durumda. Meşale Taşıyıcılar buna hazırlıklı. Bu kategorideki on şirketten yedisi, müşteri ihtiyaçlarını anlayıp her müşteri temas noktasında değer sunmak üzere iş akışlarını dönüştürme açısından çok yol kat etmiştir (bkz. Şekil 6).

Meşale Taşıyıcı şirketlerdeki Pazarlamadan Sorumlu Başkanlar (CMO), müşteri verilerinin akıllı iş akışlarında kullanılmasıyla elde edilen avantajla hareket etmektedir. Yolun Başındaki on şirketten sadece dördüne karşılık Meşale Taşıyıcı CMO'dan yedisi, yeni müşteri verilerinin alternatif iş modelleri keşfetmek açısından paha biçilmez olduğunu söylemektedir.

Üçüncü adım: Dönüşümde güven

Meşale Taşıyıcı kategorisindeki on şirketten yedisi, yeni iş modellerini test etme ve yeni pazarlara girme konusunda yol gösterici olarak verilerine güvenmektedir. Yolun Başındaki şirketlerden sadece üçü aynı şeyi söyleyebilmektedir (bkz. Şekil 7).

Yeni iş modelleri, daha da büyük, daha da kapsamlı verilere bağımlı hale gelmiştir. İleride, yeni teknolojilerle olanaklı hale gelen inovasyonlar, müşteri güvenini kazanma ve sürdürme noktasında çitayı yükseltecek gibi görünmektedir.

Şekil 6

Kullan yoksa fırsatı kaçırsın

Meşale Taşıyıcılar nasıl çok büyük etki oluşturabiliyor?

Verileri büyük ölçüde yeni müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için kullanıyor

% 154 daha fazla



Her müşteri temas noktasında değer sunan süreçler üretiliyor

% 146 daha fazla



Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

Şekil 7

Geleceği yaratma

Meşale Taşıyıcılar stratejik avantaj sağlamak için güvenilir verileri kullanıyorlar

Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

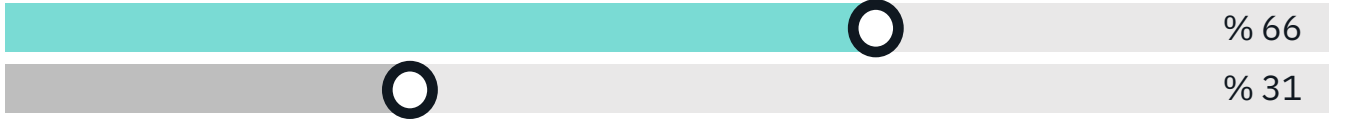
Yeni iş modelleri geliştirmek için verileri kapsamlı şekilde kullanıyor

% 112 daha fazla



Yeni pazarlara girmek için verileri kapsamlı şekilde kullanıyor

% 113 daha fazla



Örneğin, araçlardaki telematik bilgilerine dayanarak kişiye özel sunulan primler, gizlilik hakkında yeni endişeler oluşturmaktadır. Buna karşın, güven, kahvenin kaynağını izleyerek tarladan fabrikaya ve kahve dükkanına kadar sürdürülebilirlik bilgilerini kanıtlayan blok zinciri tabanlı modellere en başından dahil edilmiştir.

Daha fazla güven gerektiren iş modellerinden kaçınılması gerekmez. Tam aksine, müşteri güvenini zaten kazanmış olan kuruluşlar, güven çitasını yükselten bu modelleri uygulayarak farklılaşan bir konuma sahip olabilirler. Kuruluşlar, güven avantajı oluşturarak az güvenilen markalar için çok riskli olan fırsatları yakalayabilirler.

Tipik bir örnek: Kullanıma dayalı otomobil sigortası pazarının 2024 yılına kadar küresel ölçekte 107 milyar dolara ulaşması bekleniyor.¹⁰ Yolun Başındakiler için sadece yüzde 37 olan oranla karşılaştırıldığında sigorta sektöründen gördüğümüz Meşale Taşıyıcıların yüzde 82'si bilinen veri ve gizlilik sorunlarına karşın veri bağlantılı sigorta ürünlerini benimseme olasılıklarının

son derece yüksek olduğunu söylüyor. Kullanıma dayalı otomobil sigortasına benzer şekilde bireyselleştirilmiş sigorta ürünleri satan sigortacılar, genellikle topladıkları verilerin karşılığında, öğrendiklerini müşterilerle paylaşarak risklerden kaçınmalarına yardımcı olmaya çalışırlar.

Sigorta sektöründe olduğu gibi her sektörde müşterilerin hedeflerini gerçekleştirmelerine, daha iyi kararlar vermelerine ve daha mutlu ve sağlıklı yaşamlar sürdürebilmelerine yardımcı olmak üzere yenilikler yapılabilir. Enerji şirketleri müşterilerinin da az elektrik kullanmalarına yardımcı olmaktadır. Telefon üreticileri kullanıcıların ekran süresini izlemelerine ve sınırlandırmalarına yardımcı olmaktadır. Bankalar daha düşük fiyatlı hesap seçenekleri önermektedir. Güney Afrika'da bir finansal hizmet firması olan Discovery Holdings, müşterilerinin sağlıklı alışkanlıklar edinmelerine ve yaşam tarzlarını değiştirmelerine yardımcı olmak için ABD menşeli John Hancock gibi sigortacılarla birlikte çalışmıştır. ("Discovery: Bir Meşale Taşıyıcının Öyküsü" başlıklı kenar çubuğuna bakın.)

Bilgi: Kişisel bilgiler üzerinde tam egemenlik talebi

Müşteriler bugün kişisel bilgileriyle ilgili şeffaflık talep ediyorlar; yarın müşteri beklentileri daha da artabilir. Birçok kuruluş müşterilerin kişisel verileri üzerinde tam kontrol ve sahiplik beklediğini varsayar. Kaçınılmaz olanı başarmış diğer kuruluşlar bunu zaten bağımsız kimlik modelleriyle olanaklı hale getiriyorlar.

Bağımsız kimlik kullanıcıların kimlik kanıtlarını ve taleplerini sunmalarına olanak tanıyor. Talep, müşterinin ev adresi ya da bir üreticiye güvenilir bir üçüncü tarafın verdiği akreditasyon gibi açık olmalıdır. Bağımsız kimlik, özel verilerin kontrolünü tek tek müşterilerin ve ticaret iş ortaklarının denetimine verir.

Analizlerde kullanılması için izin vermek de dahil olmak üzere farklı taraflar ve farklı durumlar için müşteriler tarafından önceden programlanabilen verileri kullanma izni diyebiliriz buna. Bu bağımsız modeller bir tedarik zincirinde ya da sektör birliğinde sorumlu veri paylaşımını teşvik etmek ya da bir havayolu şirketi ya da sektör birlikleri aracılığıyla verilerin çapraz paylaşımı için kullanılabilir.

GroupM Avustralya ve Yeni Zelanda CEO'su olan Mark Lollback, "Bir şeylerin değişmemesi durumunda kişisel veri kullanımı zorlaşacaktır," diyor. "Müşteriler verilerinin kullanıldığını bilseler de genellikle nasıl, nerede ve ne için kullanıldığını bilmezler. Müşteriler neyi paylaştıkları ve paylaştıklarının nasıl izlendiği konusunda giderek daha ihtiyatlı davranıyorlar. İşletmeler insanlara karşılığında alacakları değeri gösteremezlerse insanlar 'gizliliğimi geri istiyorum' diyeceklerdir."

İzleme teknolojileri şeffaflığı çevrimdışı hale getirip gerçek dünyaya taşıyor. Ayrıca hızlı bir şekilde acil bir gündem meselesi haline geliyor. Örneğin perakendeciler müşterinin nereye baktığını ve belirli bir ürüne ne kadar süreyle baktığını hassas bir şekilde belirlemek için kameralar yerleştiriyorlar. Müşterilerin gizliliğini korumak için bu yüz tanıma teknolojilerinin birçoğu görüntüleri saklamayıp bunun yerine ilgi alanları, yaşları ve cinsiyetleri gibi müşteriler hakkında yaptıkları çıkarımları bir araya getiriyor.¹³

Kuruluşlar ayrıca bu teknolojileri ruh halini saptamak ve izlemek için de kullanabilir. Müşteriler bunu aşırıya kaçmış bir adım olarak mı görecektir? Belki, ama çoğu zaman kimse onlara sormuyor.¹⁴

Güven bir anda yıkılabilir ama tekrar kazanmak hiç de o kadar kısa sürmez. Tarih, uzun süredir bu alanda güvenilir olan mevcut firmalardan yanadır.

Şirketler, Dünya Ekonomik Forumu'nda vitrine çıkarılan bir inisiyatif olan yeni "döngüsel ekonomi" modelini oluşturmak için bir araya geliyor.¹¹ Döngüsel ekonomi taraftarları, heterojen verilerin ve yeni teknolojilerin yardımıyla çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak üzere kaynakları yeniden kullanmanın yollarını arıyorlar. Örneğin, dünyanın en büyük bira üreticisi olan AB InBev, ürün paketlerinin yüzde 100'ünün depozitolu veya geri dönüştürülebilir içerikten üretilmesini bekliyor.¹² Bunu gerçekleştirip aynı zamanda markası için güven kazanmak üzere tedarikçileri ve müşterileriyle yakın iş birliği içinde çalışıyor.

Güven avantajı son yıllarda bankacılık sektörüne geçmiştir. Tüm sektörler arasında müşteriler en çok bankalara güveniyor.¹⁵ Bankaların kazandığı güven, finans teknolojilerinde üstünlük elde etmelerine bağlıdır ki ilk başlarda bu teknolojilerin bankalarını işini bitireceği düşünülüyordu. Geleceğe baktığımızda bankalar, kazandıkları bu güvenden farklı sektörlerde yararlanmayı ummaktadır.

İrlanda'da bankacılık sektöründe görev yapan bir Genel Müdür, "Bankaların kazandığı güven sahip oldukları bilgilerin anlamıyla bir araya getirildiğinde çok ilginç bir kombinasyon elde edersiniz. Bankalar, bu güveni ve bilgiyi kullanarak müşterilerle ilişkileri daha da geliştirecek ve güveni daha da artıracak katma değerli hizmetler sunabilirler.

Eylem kılavuzu

Güven ekonomisinde kazanma

1. Şeffaflığı kanıtlayın

Verileri müşterilerin adil bulacağı şekilde kullanmayı öğrenerek (yeniden) güven kazanın.

- Ürün ve hizmetler hakkındaki bilgileri açık bir şekilde müşterilerinize sunun.
- Değerlendirmeler, kullanıcı önerileri ve diğer güvenilir bilgi kaynaklarında ön plan çıkmak için mekanizmalar oluşturun.
- İş akışlarınızı planlarken müşterilerin iznini alarak değerli verileri iş ortaklarınızla paylaşarak kullanın.

2. Karşılıklılık elde edin

Müşterilere verilerinin karşılığında önemsedikleri bir değer sunun.

- Değer zincirindeki kullanıcılara ve müşterilere, verilerini paylaştıklarında karşılığında ne alırlarsa bunu adil bir alışveriş olarak göreceklarını ve nelerden feragat etmenin onlar için sıkıntı oluşturmayacağını sorun.
- Verilerin kontrolünü müşterilerin ve iş ortaklarının denetimine veren özerk kimlik modellerinin kullanımını araştırın.
- İş ortaklarınızın ve son kullanıcılarınızın başarılı olmasına yardımcı olan kişiselleştirilmiş hizmetler ve deneyimler geliştirin.

3. Hesap verebilirlik konusunda kendinizi gösterin

Veri gizliliği politikalarınızı ve programlarınızı güçlendirin.

- Müşterilerin gizlilik konusundaki sınırlarını belirleyin. Bu beklentileri karşılaştırmaya ve aşmaya hazır olun.
- Kişisel verilerinin nasıl kullanılacağı ve korunacağı hakkında müşterilere açık güvenceler sağlayın.
- Kanıt sunun: Bu güvenceleri devam eden eylemlerinize destekleyin.

4. Verileri anlayın

Verileri, taktik ve operasyonel anlamda bir kaynak olmak yerine kuruluşunuz için stratejik değeri olan bir varlık olarak yeniden konumlandırın.

- Verilerin nasıl rekabet avantajı oluşturabileceğini, yeni pazar fırsatları sağlayabileceğini veya müşteri deneyimini yeniden şekillendirebileceğini belirleyin.
- İş modelinizi, güven sağlanmasına yardımcı olacak şekilde dönüştürün. Fark yaratan bir konuma sahip olmak için kazandığınız güvenden yararlanın.
- Veri varlıklarınızı; yani verilerinizi, kaynaklarını ve platformlarını, analitik becerileri ve araçları iş hedefinizle ve stratejik girişimlerinize eşleştirin.

5. Stratejinizin geleceğe uygun olduğunu kanıtlayın

Her temas noktasında kişiselleştirmeyi ve etkileşimi artırmak için veri içeren senaryolar oluşturun.

- Tedarik zinciri ve son kullanıcı deneyimlerinde inovasyon yapmak için müşterilerinizi, iş ortaklarınızı, çalışanları ve üst yönetimi bir araya getirin, tümünün görüşlerini alın.
- Kritik güven anlarını ve güven çöküşlerini saptamak için müşteri yolculuğunun haritasını çıkarın.
- Her durum güveni bir tasarım noktası haline getirin.

Burada verilen öneriler karşılaştırmalı verilere ve bunların kapsamlı analizlerine dayanır; ayrıca tüm dünyada önde gelen lider kuruluşlardaki üst düzey yöneticilerle yapılan çok sayıda ayrıntılı görüşmeden de yararlanmıştır. Meşale Taşıyıcıların diğer aşamadakilere kıyasla işlerini nasıl yürüttüklerine dair önemli farkları burada görebilirsiniz.

2. Bölüm

Şirketler

İnsan-teknoloji ortaklığı kurma

İnsanlarla yapay zeka arasında “artırılmış zeka” olarak da bilinen etkileşim, kuruluşların verilerin potansiyeline dair beklentilerini yeniden belirliyor. Daha önce kişisel deneyimlere odaklanmış olan şirketler artık daha fazlasını yapmayı öğreniyor: bu deneyimleri insancıllaştırmak. Daha önce sadece çevrimiçi müşteri hizmetlerinde kullanılan robotlar, artık personelin güvenilir danışmanları haline geliyor.

Veri algoritmalarından elde edilen bilgiler arttıkça hangi sonuçlar kabul etmeye değer? Hangi noktalarda asılsız ümitlere neden olabilir, hangi noktalarda istenmeyen sonuçlara yol açabilir?

Birçok kuruluş için bu merkezi ve kritik sorular, etkili bir insan-teknoloji iş ortaklığıyla uygulanabilir kararlar ve iş akışları geliştirmenin önünde engel gibi görünür. Sistemler daha fazla otomatikleştikçe hatta otonom hale geldikçe verilere ve yapay zeka modellerine derin bir güven duyma ihtiyacı yeni zirveye ulaşıyor. Güvenilir veri ve güvenilir yapay zeka olmadan kritik kullanım senaryolarına ölçeklendirme yapmak mümkün değil.

Ancak Meşale Taşıyıcılar için bu yeni gerçeklikler engel değil daha çok fırsat oluşturuyor. Meşale Taşıyıcılar:

- Önemli kararlar almak için verilere güvenirlere ve ayrıca çalışanlarına bunu yapmaları için gerekli araçları da sağlarlar
- Yapay zeka ve diğer büyük teknolojilerin dağıtımını hızlı bir şekilde gerçekleştirirler ve yatırım getirisinden emindirler
- Kendilerinin ve müşterilerinin verilere ve yapay zeka modellerine olan güvenini artırmak için sağlam bir yönetim politikası tesis ederler.

İnsanlarla yapay zeka arasındaki “artırılmış zeka” olarak da bilinen etkileşim, kuruluşların verilerin potansiyeline dair beklentilerini yeniden belirliyor. Hem yeni teknolojilere karşı heyecan duyup hem de tehlikeli veri güvenirliliği, yönetim, önyargı ve etik alanlarına girmeye istekli bir şekilde bir veriye inanlar kültürü oluşturuyorlar.

Birinci adım: Veriye inananlar kültürü oluşturun

On yıllar boyunca, ekonomistler, sosyologlar ve yönetim guruları içgüdü ile veriye dayalı kararların birbirlerine üstünlüklerini tartışmışlardır. Tıp alanı, kanıta dayalı kararları benimsemesi istenen öncelikli alanlardan biriydi: Tanı koymaya odaklanmak yerine tıbbi araştırma bilimine ve verilerin söylediklerine daha güvenmeleri gerekiyordu. Bugün bile tüm doktorlar aynı şekilde düşünmüyor.

Birçoğu için veriler hala önemli kararlar için fazlasıyla yoruma açık. Meşale Taşıyıcılar bu korkuları paylaşmıyorlar: On Meşale Taşıyıcıdan sekizi, kendilerinin ve diğer üst düzey yöneticilerin karar alma sürecinin kalitesini ve hızını artırmaya ilgili olarak verilere derinden güven duyduklarını söylüyorlar. Veri odaklı düşünüyorlar: Verileri önemli kararların dayanağı olarak kullanmaya eğilimlidir.

Aksine, Yolun Başındaki şirketlerin sadece üçte biri üst düzey yöneticilerinin gerçekten veri odaklı düşündüğünü söylemektedir. Peki sonuç? Meşale Taşıyıcıların diğerleri için elde edilmesi güç olan bir avantajı vardır (bkz. Şekil 8).

Şekil 8

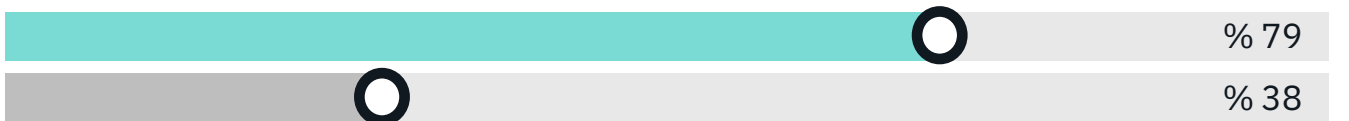
Botlar bizimdir

Meşale Taşıyıcı üst düzey yöneticiler karar almada verilere çok güveniyorlar

Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

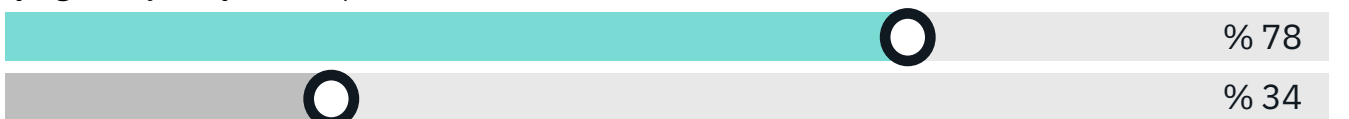
Kuruluşumuz karar almak için ihtiyaç duyulan veri türlerini topluyor

% 108 daha fazla



Üst yönetim ekibimiz, karar alma sürecinin kalitesini artırmak için gerekli yaklaşıma sahip

% 129 daha fazla



Bilgi: Veri silolarının maliyeti

Meğerse birçok kuruluş henüz temel olan bir şeyi yapmamış: Kuruluş içinde verileri tam anlamıyla paylaşmak. Meşale Taşıyıcıların yüzde 64'üne karşılık Yolun Başındakilerin sadece yüzde 16'sı veri silolarını yıkmış durumda.

Veri, diğer işlevsel iş alanları arasında serbest bir şekilde paylaşılır



Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

Verileri kuruluş içinde bile paylaşmayan kuruluşlar müşterilerinin şeffaflık ve güven beklentilerini karşılamakta zorlanacaklardır. Onları durduran nedir?

Yolun Başındakiler, verilerin tam değerinin farkına varılmayan bir kültüre saplanmış durumda. Yolun Başındakiler, “bilgi güçtür” zihniyetine, hatta “benim bilgim beni gücündür” zihniyetine takılıp kalmış olabilirler. Üst yönetim üyelerinin iş birliği yapmaya pek istekli olmadığını ve bir kurumsal strateji oluşturmak üzere bir araya gelmediklerini itiraf ediyorlar.

Yolun Başındaki CMO'ların hala şirket çarpında müşteri verilerine erişime öncelik vermemesi endişe vericidir. İnsanlardan veriyle ilgili önceliklerini seçip sıralamalarını istediğimizde, *diğer birimlerin pazarlama ve müşteri verilerine kolayca erişmesi* sondan bir önceki sırada yer aldı. Daha da kötüsü, *müşteri verileri hakkındaki politikaların kuruluşta açık bir şekilde duyurulmasının ve uygulanmasının* son sırada yer almasıdır.

Bazı kuruluşların veri odaklı düşünmesini engelleyen neydi? Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin birçoğu bunun kibirden kaynaklandığını düşünüyor. Yöneticilerin onlarca yıllık deneyimden elde edilen bilgileri verilerden daha üstün tuttuklarını söylediler. Yeni Zelanda'da The Warehouse Group'un Dijitalden Sorumlu Başkanı olan Michelle Anderson, “veri modellerinden beklenmeyen bir sonuç çıkması durumunda” durumun daha da vahim bir hal söylüyor.

Ankete katılan yöneticilerden çoğu bunun bir kültür olduğundan hemfikir. Dahası, Y kuşağından katılımcıların, karar alma konusunda verilere güvenme olasılıkları önceki nesillerden daha fazla değil. CIO'lar kararlar için verilere diğer yöneticilerden biraz daha fazla güvense de kararları formüle etmek gerektiğinde verilere duyulan güven yaşa veya pozisyona bakmıyor.

Meşale Taşıyıcıların yaklaşımı ise en azından kısmen deneyimlerine dayanıyor. Başvurdukları verilerin kalitesi zaman içinde test edilmiş ve kanıtlanmıştır. Onlar veriye gerçekten inanırlar.

Bunun aksine Yolun Başındakilerin güvenilir müşteri verileri yetersizdir. Daha da önemlisi, Yolun Başındaki şirketlerin sadece yüzde 16'sı iş birimleri arasında verileri tam olarak paylaşmaktadır. Veri siloları paylaşımına kapalıdır. Karar almada verilere çok az güvenmelerine şaşırılmamalıdır. (“Veri silolarının maliyeti” başlıklı kenar çubuğuna bakın.)

İsteksiz yöneticileri bu konuda nasıl ikna edebilirsiniz? Türkiye'deki bir telekomünikasyon kuruluşunun CIO'su, kıdemli liderleri ikna etmenin en iyi yolunun onlara ilham vermek olduğunu söylemektedir. Aynı CIO, “Öngörü sunan verilerin geleceğe uygun iş kararları almaya yardımcı olabileceği yüksek değerli kullanım örnekleri bulun,” önerisini yapmaktadır.

Başka bir deyişle, liderlerin gözden kaçırdıkları şeyi görmelerine yardımcı olun. Daha önce asla mümkün olmamış veya denenmemiş bir şeye ışık tutulması, inatçı yöneticilerin ikna edilmesinin yolunu açabilir.

Herkes için veriye kucak açma

Veriye inananlar kültürü, sadece bir kuruluşun liderlerinin buna dahil edilmesi demek değildir. Meşale Taşıyıcılar bunu aşağıdan yukarıya herkesi kapsayan bir mesele haline getiriyor. Gerçekten de, Meşale Taşıyıcıların yüzde 73'ü verilerden tam olarak yararlanmaları için iş güçlerini desteklemektedir. Bu oran Yolun Başındakiler için sadece yüzde 29'dur (Bkz. Şekil 9).

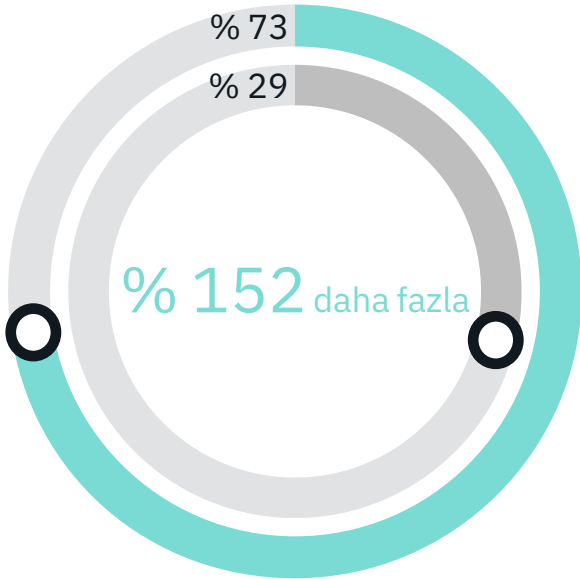
Avustralya'daki sıvılaştırılmış doğal gaz sektörünün öncüsü olan Woodside Energy, herkes için veri hedefini misyonu haline getirmiştir. Şirket, herkesin, kod yazamayanların bile petrol ve gaz keşfi için kullanabilecekleri bir "sivil bilim platformu" oluşturmuştur. Çalışanlar, verilere bakarken yeni modeller keşfetmek için sürükle bırak algoritmaları ve diğer görselleştirme seçeneklerini kullanabilmektedir.

Woodside'in Dijitalden Sorumlu Başkanı olan Shelley Kalms; "Harika beyinlere sahip tüm çalışanlarımızın verilere ulaşabilmesini istiyoruz. Çünkü her birisi verileri farklı bir şekilde yorumlayacaktır. 'Her şeyi bil' zihniyetindense 'öğren' zihniyetini amaçlıyoruz. Operasyonlarımızı ve personelimizin çalışma hayatını iyileştirmek için verileri ve bunlardan edinilen bilgiyi bir araya getirerek kuruluşumuzun kolektif zekasını ortaya çıkarmaya çalışıyoruz," diyor.

Şekil 9

Bilgi zengini

Meşale Taşıyıcılar verileri ayrıntılı bir şekilde incelemeleri için çalışanları destekliyor.



Üst yönetim ekibimiz çalışanlara ihtiyaçları olan analitik becerileri ve araçları sunmak için etkin bir şekilde çalışıyor

Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler

“Karar verirken artık verileri daha fazla kullanmamız gerekecek. Liderler kenara çekilip aşağı seviyelerdekilerin karar almasına olanak tanınmalı. Bu bir kültür şoku olacak.”

Massimo Andolina,
Operasyonlardan Sorumlu
Kıdemli Başkan Yardımcısı,
Philip Morris International,
İsviçre

“En önemli nokta, bir kuruluşun veri tabanlı karar almanın getirdiği devrime uyum sağlama yeteneği olacaktır.”

Suraj Chettri, Bölgesel İnsan Kaynakları Direktörü, Airbus Hindistan ve Güney Asya

Meşale Taşıyıcılar arasında bir başka firmada da şirketin fabrikalarında ya da mağazalarında ne olup bittiğini görmek üzere gerçek zamanlı veriler ve görselleştirme araçları kullanılmaktadır. Giderek artan bir sıklıkta olmak üzere, gerçek zamanlı araçlar kuruluşun dört duvarının dışında da olan bitenin resmini çizebilmektedir. ABD’deki bir kimyasal fabrikasının COO’su, “Müşterilerimizin tesislerine yerleştirdiğimiz sensörler, ürünlerimizin onların operasyonlarında nasıl performans gösterdiğini anlamamıza yardımcı oluyor,” diyor. “Çalışanlarımız, müşterilere sunduğumuz hizmeti iyileştirmek amacıyla bu verileri kolayca anlayabiliyorlar.”

Meşale Taşıyıcılar, açıkça görünen ancak diğerlerinin bir çoğunun hâlâ yapmadığı bir şeyin farkındadır. Çalışanlar verilerle rahatça çalışabilmek için sadece yeni becerilere değil yeni araçlara da ihtiyaç duyarlar. ABD’deki bir elektronik firmasının CMO’su “Veri analizlerinin sadece işin bilim tarafında yer alanlarla sınırlandırılması sizi yalnızca belirli bir yere kadar götürebilir,” diyor. “Sahip olduğumuz verilerden daha fazla yararlanmanın tek yolu, doğru araçları sağlayarak verilerin kitleler tarafından kullanılmasının yolunu açmaktır.”

Latin Amerika’daki bir telekomünikasyon kuruluşu yeni bir kültür aşılama konusunda hayli yol almış durumda. Bu kuruluşun CMO’su şunları söylemektedir: “Veri odaklı olabilecek tüm kararlar zaten ilgili analiz araçlarına taşınmış durumda. Şirket maliyetli bir yatırım olan baz istasyonlarının veya bir mağazanın yerine karar verirken bu kararı insanlar tek başına almıyor. Bu karar, büyük veriyle desteklenmek zorunda. Tüm üst düzey liderlerin ekiplerinde mutlaka veri uzmanları var; çünkü, destekleyen bir veri raporu olmadan herhangi türde bir karar alamazlar.”

Müşterilerle daha akıllı etkileşimler kurmak için yapay zeka ve tahmine dayalı analizlerden yararlanan kuruluş, müşterileri için güvenilir bir danışman olmayı amaçlamaktadır. Şirket daha çok verisini platformlara taşıırken CMO, “Biz artık bir telekomünikasyon firması değiliz. Biz bir deneyim firmasıyız,” ifadesini kullanmaktadır.

İkinci adım: Büyük fırsatı (ve güveni) ortaya çıkarın

Günümüzün kuruluşları operasyonları, müşterileri ve ekosistemleri hakkında daha önce hiç olmadığı kadar çok şey bilmektedir. Giyilebilir teknolojiler, internet bağlantılı cihazlar ve robotlar fabrikalardan, petrol kulelerinden, şantiyelerden ve üretim yerlerinden yeni veri akışları üretmektedir. Tıpkı yapboz parçaları gibi her bir veri parçası büyük resmi ortaya çıkarmak için birbirine geçmektedir. Her teknolojik dönüm noktasıyla bağlam arayışı daha zorlayıcı ve çetrefilli hale gelmektedir.

Örneğin showroom'larda, satın almak istedikleri ürünlerle etkileşimde bulunan müşterilerin jestlerinden, yüz ifadelerinden ve ses tonlarından veri elde edilebilmektedir. Makine ustaları, bir üretim hattını yeniden yapılandırırken dijital el kitaplarını ve sanal ekranları kullanabiliyor. Blok zincirleri verilerin kaynaklarını ve kökenlerini izleyebilmektedir. Yapay zeka, karmaşık bağlamsal veri paternlerini anlamlandırıp bu verilerden öğrenebiliyor.

Sanal ve artırılmış gerçeklik gibi hızlı ve büyük teknolojiler bağlamı ölçekli olarak ortaya koyabilmektedir. Herkes ve her şey, sadece soyut olarak değil anında "daha bilinebilir" hale gelmektedir. Bu teknolojiler, tıpkı onlardan önceki mikroskop ve teleskop gibi hepimizi sivil bilim insanları haline getirebiliyor. Kişilerin yakından görüp uzaktan bakmasına olanak tanıyarak yeni düşünme yollarının harekete geçmesini sağlıyor ve elbette yeni çalışma ve inovasyon yollarına ışık tutuyorlar.

Bu yeni teknolojiler arasında en karmaşık araçlardan birisi, bağlı sensörlerden iletilen gerçek anlamda büyük veriyi desteklenen "dijital ikizler": Akıllı iş akışlarının, yenilikçi prototiplerin ve çığır açan süreçlerin hassas veri replikaları. Dijital ikizler mühendislere ve fabrika müdürlerine fiziksel varlıklarını içeren çok sayıda senaryoyu simüle etme fırsatı sunuyor.

Dijital ikizler, şu anda olup biteni veya uzak gelecekte olabilecekleri ortaya koyuyor. Fiziksel nesneye iliştilen sensörlerin gönderdiği veriler uzaktaki bir üretim darboğazı sorununun giderilmesi, ekibin ve makinelerin şantiyede optimize edilmesi veya bir petrol kulesindeki işçilerin güvenliğinin izlenmesi için kullanılabilir.

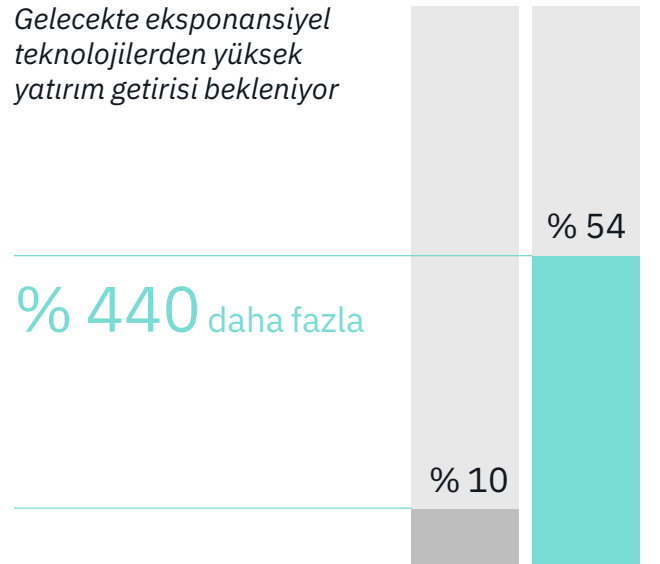
Bulut, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve mobil gibi yerleşik teknolojilerden sağlam getiriler elde edebildiklerini kanıtlamış olan Meşale Taşıyıcılar, eksponansiyel teknolojilerle de aynısını yapabilecek güçte olduklarına güveniyorlar (bkz. Şekil 10).

Şekil 10

Çağının ötesinde

Meşale Taşıyıcılar yeni nesil eksponansiyel teknolojilerde büyük başarı bekliyor

Gelecekte eksponansiyel teknolojilerden yüksek yatırım getirisi bekleniyor



**Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler**

Korelasyon analizi yaptık ve Meşale Taşıyıcıların eksponansiyel teknolojileri en sık diğer teknolojilerle birlikte kullandıklarını keşfettik. Sadece bir teknolojiye yoğunlaşmıyorlar. Bunun yerine, teknolojileri birlikte kullanarak değer yaratıyorlar. Yapay zeka bu çabanın merkezinde. Meşale Taşıyıcılar, bağlam içi verileri anlamlandırma ve ileriye dönük yeni yolları aydınlatma konusunda yapay zekaya odaklanmalarıyla diğerlerinden ayrılıyorlar (bkz. Şekil 11).

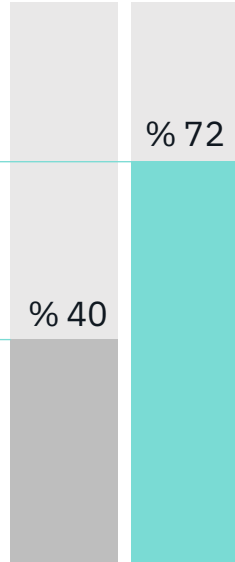
Bu da bizi güven inşa etme konusuna geri getiriyor. Yapay zeka destekli kuruluşlar kararlarını tekrarlayan inovasyon ve akıllı iş akışlarına dönüştürüyorlar. Sadece kişiselleştirilmiş değil aynı zamanda insancillaştırılmış da olan müşteri deneyimleri sunarak daha önce asla mümkün olmayan hizmetler aracılığıyla güven oluşturma konusunda en önde yer alıyorlar.

Şekil 11

Akıllı seçimler yapma

Meşale Taşıyıcılar avantajlarının kapsamını genişletmek istiyorlar
Yapay zekaya veya makine öğrenimine büyük yatırım yapmayı planlıyor

% 80 daha fazla



Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler

Botlar, self servis uygulamalar olarak her yerde. Ancak bu noktada kalmak zorunda değiller. İster mağazadaki bir satış danışmanı, ister çağrı merkezindeki müşteri hizmetleri temsilcisi isterse bir satın alma uzmanı için olsun, ön saflarda ve anında daha empatik kararların verilebilmesi için insanların her yerde müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi yorumlamasına yardımcı olabiliyorlar.

Hedef insanların yerine geçilmesi değil, insan zekasının ve etkileşimlerinin güçlendirilmesidir. Club Med’de yapay zeka özellikli sistemler müşterilerin baktığı web sitesi sayfaları gibi, yapılan görüşmenin arka planı hakkında çağrı merkezlerindeki çalışanları uyarabiliyor ve müşteri davranışının ayrıntılı geçmişini sunabiliyorlar. (“Club Med: Bir Meşale Taşıyıcının öyküsü” başlıklı kenar çubuğuna bakın.)

Meşale Taşıyıcılar hazır. Sonraki birkaç yılda Meşale Taşıyıcıların yüzde 62’si yapay zekayı büyük ölçüde müşteriler veya çalışanlar arasındaki etkileşimleri kolaylaştırmak için kullanmayı planlıyor. Bu oran Yolun Başındakiler içinse yüzde 8 gibi çok küçük sayı.

Bağlam uygulandıkça verinin değeri artmaktadır. Aynı şekilde, insanlaştırılmış deneyim bağlama, yani müşterinin o andaki özel tercihlerine uyumlu hale getirilmelidir. Yapay zeka, o anları insani yapan şeyi ortaya çıkarıp daha fazla güven oluşturabilir. Ton çözümleyiciler e-posta’ları, tweet’leri ve çağrı merkezi senaryolarını okuyarak bir kişinin sinirli ya da heyecanlı olup olmadığını belirleyebilir. Kuruluşlar sosyal, psikolinguistik ve diğer yapılandırılmamış verilerden yararlanarak profiller oluşturabilirler, kendilerini müşterilerinin yerine koymak için empati kurabilirler ve müşteri yolculuğundaki adımları planlayabilirler.

Üçüncü adım: Zor olanla yüzleşin.

Yapay zeka geliştikçe iş akışlarımızın ve operasyonlarımızın yanı sıra müşteri hizmetlerini de daha fazla otonomiye zorlamaktadır. Zamanla otomobillerden başka şeyler de kendi kendine gidebilmeye başlamıştır. Bankalar otonom yatırım portföylerini hayata geçirmiştir. Otonom nakliye konteynerleri öngörülemeden gecikmeler olması durumunda içindekilerin bozulmasını önlemek için kendi kendilerine harekete geçebilmektedir. Ama önce, kuruluşların yüzlerce ya da binlerce değilse de düzinelerce algoritmanın ardındaki verilere hakim olması gerekir.

“Eğitime uygun veri” dikkatli kalite güvencesi gerektirir. Veri temiz olmalıdır. Meşale Taşıyıcılar büyük bir gayretle verilerini mükemmelleştirmeye çalışıyorlar (bkz. Şekil 12).

Ancak onlar da veri kayması, yani verinin zamanla doğruluğunu yitirme eğilimi konusunda endişeliler. On Meşale Taşıyıcıdan altısı güncel gerçek zamanlı verileri sistemlerine dahil etmeye odaklanmış durumda. Yolun Başındaki on şirketten sadece üçü bunu yapıyor.

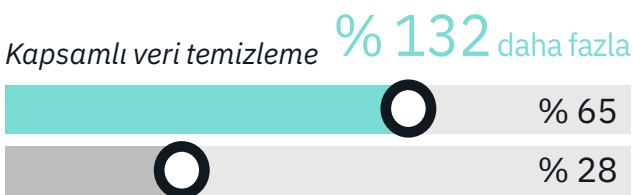
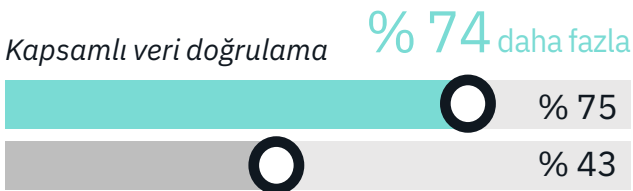
Kuruluşlar artık tüm verilerini bir havuza döküp herkesin balık tutmasını beklemenin yeterli olmadığını farkındadır. Bunun yerine, belirli iş ihtiyaçlarına ve akıllı iş akışlarına uygun şekilde verilerini düzenlemek zorundalar. Örneğin bir pazarlamacının Ar-Ge departmanında çalışan birisine göre verilerin çok farklı bir görünümüne ihtiyacı vardır.

Dolayısıyla, düzenlemek için metaveriye ihtiyaç vardır. Veriler hakkındaki bilgi olan metaveri bağlamı ortaya çıkarır. Veri setleri arasındaki ilişkileri, verilerin kaynağını ve arka planını betimler. Güçlü metaverinin olmaması halinde verileri entegre etmek, analizlerde ve yapay zeka modellerinde kullanmak üzere özel amaçlar doğrultusunda sınıflandırmak güçtür. Parametreleri belirlemek, etiketler üzerinde hemfikir olmak ve hangi metaverilere ihtiyaç olduğuna karar vermek için farklı alanları dikkate alan bir yönetim politikası gereklidir. Bundan sonra verilerin profilinin çıkarılıp sınıflandırılması ve metaveri üretiminin otomatikleştirilmesi için makine öğrenimi teknolojileri eğitilebilir.

Şekil 12

Temizleyin

Meşale Taşıyıcılar verilerinin kalitesini artırmaya çalışıyorlar



Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

Club Med: Bir Meşale Taşıyıcının öyküsü

Club Med’in Pazarlama, Dijital ve Teknolojiden Sorumlu Başkanı olan Anne Browaeyts, “Club Med’in lüks otellerinde tatil yapmak çok pahalı bir alışveriş” diyor. İnsanların bu kararı vermesi yaklaşık üç ay sürüyor ve bu süre, ev ya da otomobil dışındaki her şeyi satın almak için harcadıkları süreden daha uzun. “Çoğu satın alma yolcuğu online olarak gerçekleşse de seyahat rezervasyonu yapanların yüzde 80’i çağrı merkezini en az bir kez arıyor. Yani, müşterilerin 360 derece bir görünümünü elde etmek bizim için çok önemli,” diyor.

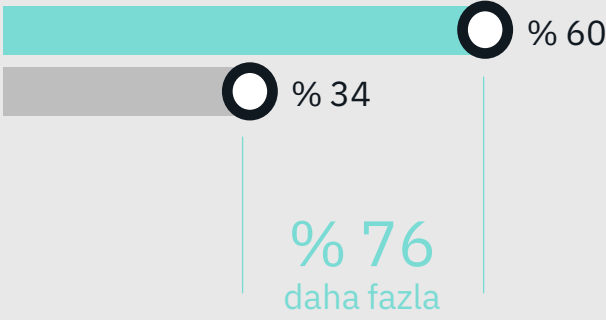
Club Med, bu kararı verirken müşterileri gerçekten izleyebilmek için elinden geleni yapmaktadır. Müşteriler çağrı merkeziyle iletişime geçtiğinde çalışanlar, sipariş geçmişleri ve davranış geçmişleri, hatta tek tuşla arama düğmesine basmaları durumunda web sitesinin hangi sayfasına baktıkları da dahil olmak üzere onlarla ilgili tüm ayrıntıları hemen görebilirler. Şirket şu anda, tüketicilerin e-posta’larından tüketici anketlerinde ifade ettikleri tatmin düzeyine kadar her şeyi analiz etmek için makine öğrenimi kullanan bir sistemi uygulamaya geçiriyor. Gelecek yıl içinde gelen her arama her müşteriyle etkileşimlerini kişiselleştirebilecektir.

Club Med ayrıca, iş ve pazarlama yöneticilerinin topladığı verileri anlamlandırmasına yardımcı olmak için bir analiz aracı geliştirmiştir. Tüm sorularının yanıtları için bir uzman ekibine güvenmek zorunda kalmaktansa sadece uygulamayı telefonlarına yükleyip verileri derinlemesine araştırmak için kullanabilirler. “Verileri onları gerçekten kullanan kişilere yaklaştırmamızın en iyisi olduğuna inanıyoruz. Anne Browaeyts sözlerini şu şekilde bitiriyor: “Günlük kararlar alma için verileri için her katmanına dahil etmek istiyoruz.”

Bilgi: Eksik içerik

Birçok meşale taşıyıcı yapılandırılmamış verilere erişmekte ve bunları kullanmakta zorlansa da Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakilerin çok önünde. Kuruluşların oluşturmak için çabaladığı akıllı iş akışları ve insanlaştırılmış deneyimler yeterliğin ciddi bir şekilde hızlandırılmasını gerektirecektir: IoT’de cihazlardan elde edilen ve sosyal medya aracılığıyla paylaşılan verilerden yararlanmak için gerekli beceriler ve mimarinin oluşturulmasından bahsediyoruz.

Hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış verileri kullanabiliriz



**Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler**

Temiz, güncel, düzenlenmiş ve bağlama yerleştirilmiş veri çok önemli bir katkı sağlar: Verilere ve desteklediği yapay zeka modellerine güven duyulmasını.

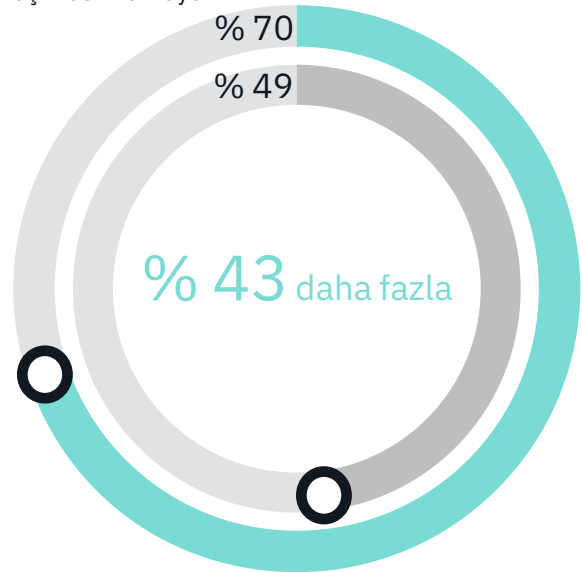
Tabi ki bu duruma ulaşılabilmesi için veriye erişilebilmesi gerekir, ki bu sıklıkla mümkün olmaz. (“Eksik içerik” başlıklı kenar çubuğuna bakın.) Karma bulut çözümleri, genel bulutun, özel bulutun ve tesisteki BT’nin sorunsuz şekilde birlikte çalışmasına olanak tanıyarak işletmelerin çevik bir şekilde hareket etmesini sağlar. Çevikliğin karma bulutla olanaklı hale getirilmesinin nedeni, kuruluşların güvenlik, yasal düzenlemelere uyum ve yönetime yönelik bir dizi politika gereksinimi kapsamında uyumlu hale getirilmiş birçok farklı platformdaki uygulamaları çalıştırabilmesi ve verilere erişebilmesidir. Meşale Taşıyıcılar, karma bulutların uygulanması konusunda Yolun Başındakileri oldukça geride bırakmıştır (bkz. Şekil 13).

Karma bulut, eski sistemlerin modernizasyon yolculuğuna başladığı, ölçeklendirildiği, uygulama programlama arayüzleri (API’ler) ve hizmet olarak yazılımlar aracılığıyla kuruluş geneline açıldıkları noktadır. Bu şekilde veriler sorunsuz bir şekilde kullanılabilir ve iş akışları daha akıllı hale gelir.

Şekil 13

Alanımızı hep genişletelim

Meşale Taşıyıcılar karma bulutların onları yükseklere taşımasını umuyor



**Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler**

Gelecek birkaç yılda karma bulutlara yüksek düzeyde yatırım yapılması planlanmaktadır

İlkeler, önyargı ve etik

Yapay zekanın ve kişisel çıkar olmadan tavsiyede bulunabilme yeteneğinin buna fazlasıyla ihtiyacı olan sektörlerde güvenin yeniden kazanılmasına çok katkısı olabilir. Bunun yanında, müşteriler verilen tavsiyeye ne kadar güvenirlerse o kadar fazla veri paylaşırlar ve dolayısıyla bir pozitif geri bildirim döngüsü oluşur. Güvene dayalı bu geri bildirim döngüsü, yönetim kavramının altını çizer. Bu da verilerin kökenleriyle kanıtlanan kalitesinin değerlendirilmesini içerir. Yönetim ayrıca, kasti olmasa da zaman zaman yapay zeka modellerinde ve verilerinde var olan bilişsel yanlılığı da ortaya çıkarır. Meşale Taşıyıcılar, yapay zeka ve makine öğrenimi için güvenilir veriler oluşturabilecek altyapıya sahiptir. Yüzde 69'unun kuruluş çapında yerleşik, sağlam bir yönetim sistemi vardır. Yolun Başındaki şirketlerin sadece yüzde 22'si veri toplama, kullanma ve paylaşma kurallarını benimsemiştir (bkz. Şekil 14).

Yapay zekanın iyi yönetimi, müşteri güveni oluşturmakla aynı ilkeleri; yani şeffaflık ve hesap verebilirliği içerir. Ancak daha da önemlisi, verilerin kullanım şeklinin etik olmasını ve yanlılığın dikkatli bir şekilde ortadan kaldırılmasını içeren adillik güvence altına alır. Adillik yönetim düzeyinde bir konu haline gelir.

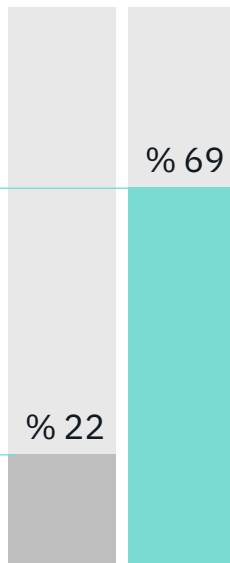
Şekil 14

Kurallara güveniyoruz

Meşale Taşıyıcılar iyi yönetimin önemine inanıyor

Yönetim, verilerin toplanması, kullanılması ve paylaşılmasına yönelik kuralları açık bir şekilde tanımlar

% 214 daha fazla



Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler

“Veri yönetimi ve yapay zeka modellerini nasıl yönettiğimiz, verileri nasıl doğrulayıp kullandığımız artık üst yönetim düzeyinde meselelerdir. Verinin etik kullanımı da bu kapsama giriyor.”

COO, Bankacılık, Hollanda

“Yapay zekanın ölçekli olarak kullanılması, yanlı olmayan, şeffaf, açıklanabilir sonuçlar elde etme ihtiyacından kaynaklanır. Aksi takdirde yapay zekanın sınırlamaları vardır. Şu anda işletmemize yapay zeka kullanımına yönelik etik kuralları ve temel ilkeleri yerleştirmeye çalışıyoruz.”

Kazushi Ambe,
İnsan Kaynakları ve Genel İşlerden sorumlu Başkan Yardımcısı
Sony Corporation

İnsan önyargıları yapay zeka modellerinde iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi, genellikle verinin kendisiyle bütünleşiktir. Örneğin, bir müşteri fotokopi makinesi satın alımıyla ilgili bir soruya, parasının karşılığını almak istediğini söyleyerek yanıt verebilir ama burada belirleyici etmenin garantisi olduğunu fark etmemiş olabilir.

İkincisi, yanlılık, yapay zeka modellerini eğiten insanlar tarafından katılabilir. Bu modelleri oluşturan kişiler örneğin, güvenilirliği belirlemek için en iyi verinin, ürünün yıllara dayanan bir geçmişi olmasını beklerken diğer faktörlerin daha belirleyici olduğunu gözden kaçırabilir. Yapay zeka modelleri, mevcut verilerin oluşturulmasında etkili olan geçmiş önyargıları da yansıtabilir. Örneğin, ilaç denemelerinde bazı grupların, örneğin kadınların, verilerle temsil edilme olasılığı daha düşüktür.¹⁶

Bugüne kadar, insanların nasıl karar verdiğini ve veri topladığını etkileyebilen 180’den fazla insan önyargısı tanımlanıp sınıflandırıldı.¹⁷ Yanlı olabilecek her bir verinin tanımlanıp ortadan kaldırılmasının tamamen karmaşık olması, süreci otomasyon için harika bir aday haline getirmektedir. Kuruluşlar, yanlılığı fark edip otomatik olarak ortadan kaldırmak için modellerini kendileri eğitmeyi öğreniyorlar.

Bir veri seti ne kadar “kusursuz”, bir veri modeli veya öğrenme sistemi ne kadar “akıllı” olursa olsun hatalar kaçınılmaz bir şekilde sızacaktır. Bunu hafifletmek için veri modelleri hata potansiyeli konusunda tamamen şeffaf olmalıdır. Bir hatanın hangi derecede önemli olduğu bağlama bağlıdır. Örneğin, yüz tanıma sistemleri yanlış pozitif sonuçlar üretebilmektedir. Sistemin kayıp bir çocuğu aramak için kullanılması durumunda yanlış pozitifler kabul edilebilir bir sonuç olarak göz önüne alınabilir. Ancak amaç birinin suçlu olduğunu kanıtlamaksa bu risk kabul edilemez.

Yapay zekanın çalışma yöntemleri şeffaf olmazsa insanlar tarafından güvenilmesi kolay olmayan sonuçlar ortaya koyar. İnsanların yapay zeka ve makine öğreniminden elde edilen yanıtlara güvenmesi için yanıtlarla birlikte kanıtlara da ihtiyaçları olacaktır.

Verinin kuralı olmalıdır, etiğin de. Öncü kuruluşlar veriye nasıl ve ne amaçla ihtiyaç duyulduğu ile ilgili etik kılavuz ilkeler oluşturuyorlar. GDPR’nin 2018 yılında yürürlüğe girmesinden hemen hemen bir yıl sonra AB, Güvenilir Yapay Zekaya ilişkin Etik Kılavuz İlkelerini uygulamaya koydu. Genel olarak bu kılavuz ilkeler, kuruluşların insanın kişisel özerkliğine saygıyı, zararın önlenmesini, adil davranmayı ve hesap verilebilirliği önemli ilkeler olarak hesaba katmalarını tavsiye ediyor. Ayrıca yurttaşların veriler üzerinde tam kontrole sahip olmalarını öneriyorlar.¹⁸

Eylem kılavuzu

İnsan-teknoloji ortaklığı kurma

1. Verilere güven konusunda öncülük edin

Veri tabanlı karar almayı üst yönetim gündeminin öncelikleri arasına alın.

- Yönetim sistemlerine veri odaklı yaklaşımı yerleştirin.
- Verileri üst yönetim kararlarını desteklemesi için güvenilir hale getirin.
- Gelecek senaryolarını, en iyi yolları ve yapılacak en iyi şeyleri belirlemek ve modellemek için verilerden ve tahmine dayalı analizlerden yararlanın.

2. Çalışanlarınızı veri bilimci gibi davranmaya teşvik edin

Verilerinizi her yönüyle serbest bırakın.

- Tüm çalışanlarınız için, veri bilimcileri olmasalar bile verileri ayrıntılı bir şekilde incelemek için ihtiyaçları olan araçlara erişim sağlayın.
- İş gücünüzün tamamını güçlendirmek için beceri gelişiminin yanı sıra analizlere, verilere ve görselleştirme araçlarına yatırım yapın.
- Verileri inceleyen ekiplerinizin işletmeye yayılıp farklı düşünen kişileri içerdiğinden ve çok çeşitli becerileri temsil ettiğinden emin olun.

3. Veri ve teknoloji konusunda sınırları zorlayın

Verilerin yapabilecekleri konusunda ufkunuzu genişletin.

- Bağlam içi verileri anlamlandırmak, iş akışlarını otomatikleştirmek ve müşteri deneyimini insancillaştırmak için başta yapay zeka olmak üzere gelişmiş teknolojiler uygulayın.
- Yapay zekayı çevrimiçi konumundan ön saflara, müşterilerle ve satın almacılarla etkileşimde bulunan çalışanların ellerine taşıyın.
- Uzaktan sorun giderme ve lojistik optimizasyonu da dahil olmak üzere gerçek zamanlı fiziksel varlık ve iş akışı simülasyonlarına olanak sağlamak için dijital ikizleri kullanın.

4. Veri yönetimini kuruluş geneline taşıyın

Analizleriniz, yapay zeka modelleriniz ve veri süreçleriniz konusunda şeffaf olun ve veri yönetimi kuruluş geneline taşıyın.

- Kuruluş çapında veri stratejisi için sahiplik, sorumluluk ve hesap verebilirlik tahsis edin.
- Verilerinizi nasıl elde edeceğiniz, saklayacağınız ve kullanacağınız, güncel, temiz ve düzenli tutacağınız konusunda etkili kurallar yerleştirin.
- Verilerinizde ve yapay zeka modellerinizdeki yanlılığı/ önyargıları ortadan kaldırın; bunu yapmanıza yardımcı olması için otomasyon uygulayın.

5. Karma bulutun gücünden yararlanın

Veri kaynaklarınızın kapsamını ve çeşitliliğini artırdıkça veri çoğaltma ölçeğinden yararlanın.

- Verilerin elde edilmesine, saklanmasına ve paylaşılmasına olanak tanımak için karma bulut, IoT, 5G ve edge bilgi işlem gibi teknolojik olanaklardan yararlanın.
- Organizasyonel siloları yıkmak ve iş birliğini teşvik etmek için veriler, yapay zeka ve kapsayıcı güvenlik içeren kuruluş platformları dağıtın.
- Verilerden gerçek zamanlı değer elde etmek ve “hizmet olarak” olanakları oluşturmak için akıllı iş akışları tasarlayın.

Burada verilen öneriler karşılaştırmalı verilere ve bunların kapsamlı analizlerine dayanır; ayrıca tüm dünyada önde gelen lider kuruluşlardaki üst düzey yöneticilerle yapılan çok sayıda ayrıntılı görüşmeden de yararlanmıştır. Meşale Taşıyıcıların diğer aşamadakilere kıyasla işlerini nasıl yürüttüklerine dair önemli farkları burada görebilirsiniz.

3. Bölüm

Ekosistemler

Platform çağında veri paylaşımı

“Açık” ağlar yazılımdan iş modellerine geçişi çok önce olanaklı hale getirdi. Değer zincirleri ekosistemlere ve ardından tekrar platform iş modellerine dönüştükçe veri havuzları kuruluşun dışında genişleyen daireler gibi yayılarak sonunda sektörlere dağıldılar.

Kuruluş içinde kalan verilerin geçersiz hale gelme olasılığı değerinin artması olasılığından daha fazladır. Dolaşımda olan, iş birimleri arasında akan, kuruluşlar ve ekosistemler arasında dolaşan veriler gelişir.

Peki ya kontrolü kaybederseniz?

Çoğu kuruluş, genellikle paylaşılan bir iş platformunda faaliyet gösteren iş ortakları ekosisteminin verilerden yeni değerler üretebileceği konusunda hemfikirdir. Kuruluşlar bu platform tabanlı modellerde toplandıkça “iddialı kararlar” almak gerekecektir.

Bir yandan şirkete özel veriler önemli bir avantaj olagelmıştır. Öte yandan, iş platformlarında paylaşılan veriler; geleceğe dönük avantajlar, ağ üzerinde etki ve çok büyük getiriler oluşturmanın en güvenilir yollarından biridir.

Meşale Taşıyıcılar:

- Yeni iş stratejileri oluşturmak ve iş ortağı ağlarını genişletmek için verilerden yararlanır.
- İş ortaklarına güvenip ekosistemlerde verileri paylaşarak verilerden eksponansiyel değer elde eder.
- Verilerini paraya çevirme noktasında açık bir veri stratejisi benimseyerek değer elde etme yolculuklarını yönlendirir.

Birinci adım: Paylaşmayı öğrenin

Winston Churchill’in şöyle bir espri yaptığı rivayet edilir: “Kriz, ziyan edilemeyecek kadar değerli bir şeydir.” Müşteri güveni hızlı bir şekilde düşüşe geçmesi aslında krizi fırsata çevirebileceğiniz anlardandır. Bazı kuruluşlar krizin kendilerini aşağı çekmesine izin vermektense bunu geleceği yeniden yapılandırmak için itici bir güç haline getirirler.

Yolun Başındaki şirketlerin aksine Meşale Taşıyıcılar kurumsal stratejilerini ve vizyonlarını verilerden değer elde ettikleri en başta gelen üç alandan biri olarak tanımlarlar (bkz. Şekil 15). Birçoğu için stratejilerinin sonraki gelişim aşaması yeni iş platformlarıdır. Çin’de finans piyasasında görev yapan bir CEO, “Veri oyununda kazananlar, kendilerini iş ortaklarına ve iş birliğine açanlar olacaktır” demektedir. Birleşik Krallık’ta elektronik sektöründe görev yapan bir CMO, “Gelecek yıllarda stratejik iş ortaklığının yükselişi sektörler arası olacaktır” eklemesini yaparak aynı fikirde olduğunu belirtmektedir.

Şekil 15

Çoğa karşı az

Meşale Taşıyıcılar gelirleri artırmak ve stratejiyi tanımlamak için verileri kullanmaya daha eğilimliken Yolun Başındakiler en çok maliyetleri düşürmeye odaklanmaktadır.

Veriden en çok değer elde edilen üç faaliyet: Gelir artışı

% 22 daha fazla



Veriden en çok değer elde edilen üç faaliyet: Kurumsal strateji ve vizyon

% 37 daha fazla



Veriden en çok değer elde edilen üç faaliyet: Maliyet azaltma

% 0 daha fazla



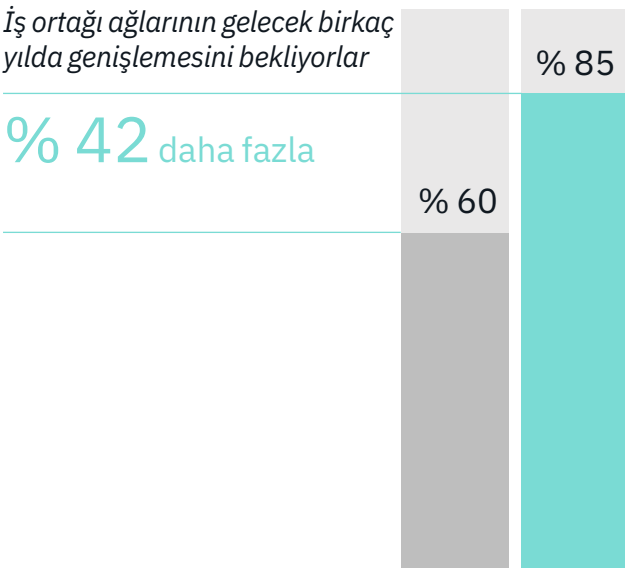
Gerçekte, Meşale Taşıyıcıların yüzde 85'ini içeren kuruluşların büyük çoğunluğu iş ortağı ağlarının gelecek birkaç yılda genişlemeye devam etmesini beklemektedir. Yolun Başındaki şirketlerin bile yüzde 60'ı geleceklerinde daha geniş ağlar olacağını düşünmektedir (bkz. Şekil 16).

Buna karşın Yolun Başındakilerin sadece yüzde 25'i bugün iş ortaklarıyla veri paylaşmaktadır. Bunun nedeni kısmen, gereken stratejik varlıktan, çoğu kuruluşun iş ortaklarının kendilerine sunmasını beklediği güvenilir ve zengin verilerden yoksun olmalarıdır. Bununla birlikte, daha geniş kapsamlı nedenler de söz konusudur. İş ortaklarıyla veri paylaşan Meşale Taşıyıcıların oranı yüzde 56 ile iki katı kadar olsa da yeni iş modellerini benimseme planları göz önüne alındığında bu rakam nispeten düşüktür (Bkz. Şekil 17).

Şekil 16

Umut ediyor...

Çoğu katılımcı gelecekte daha geniş iş ortağı ağlarına sahip olacaklarını düşünüyor



Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler

Peki birçoğunun bundan sakınmasının nedeni ne? ABD'de bir telekomünikasyon firmasının CIO'sunun ifadesiyle, şirketler "stratejik avantajlarını kaybetmeden gelişimlerine şeffaflıkla yön vermeyi" yeni yeni öğreniyorlar. Veri şeffaflığı ile şirkete özel verilerin sağladığı avantaj arasındaki gerilim kuruluşları iki zıt yöne çekiyor.

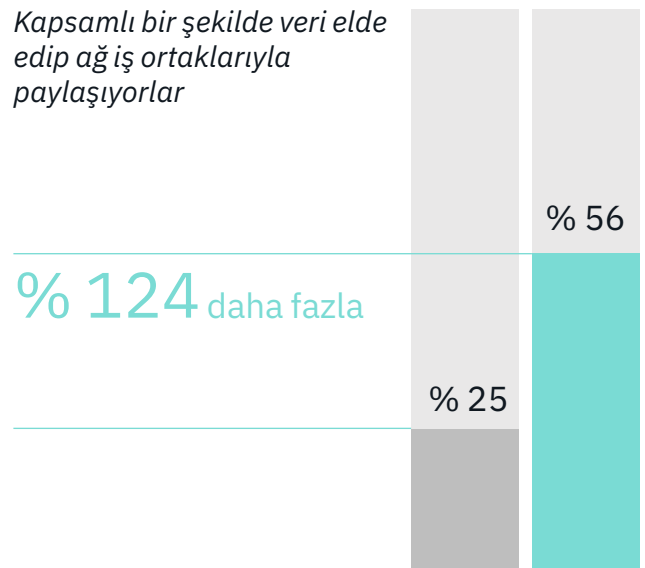
Her kuruluşun, hangi veri setlerinin rekabet açısından sıkıntı yaratmadan yeni değer elde etmek üzere paylaşılması gereken verilerden oluştuğunu, hangilerinin şirkete özel kalması gerektiğini değerlendirmesi gerekecektir. Daha da zoru, verilerin o an için rekabet değeri olmasına rağmen bu değer geçici olduğunu tespit edip paylaşarak geleceğe dönük daha sağlam bir değer kazanıp kazanamayacağınıza karar vermek.

Lider kuruluşların operasyon platformlarında değişim, durmaksızın öğrenme ve tekrar tekrar uygulamayı içeren hızlı bir döngüye alışması gerekiyor. Her zaman verilerinden hangi yeni değerlerin elde edilebileceği konusunda tetikte olmaları gerekir.

Şekil 17

... ve harekete geçiyor

Meşale Taşıyıcılar bu ekosistemleri açmak için bir rota çıkarıyorlar



Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler

İkinci adım: Bir platform stratejisi geliştirin

Bir şey kesindir: Dijital iş platformlarının ortaya çıkması veri paylaşımına yeni bir yaklaşım ihtiyacını ortaya çıkaracaktır. Bu dijital platformlar, eski iş kurallarını değiştirip e-ticaret ekosistemlerini tasarlama konusunda ilk örneklerdi. Bu platformlar, birden çok üretici ve tüketici arasında güvenli paylaşımlar için araç haline geldi. Taraflar arasındaki bağlantıları düzenleyerek ve platformlarını ağ etkilerinden yararlanacak şekilde tasarlayarak gelir kazandılar.

Her sektörde platform oyuncularını, daha geleneksel olan arz tarafı ekonomisine talep tarafı ekonomisini ekleyerek platformlarını diğerlerinin katılımına açmakta, diğer taraftan değer yaratımını belirleyen kuralları yeniden yazmaktadır. Günümüzde platformlar her bölgede pazarlara egemendir. Bazıları zaten “kazanan büyük dilimi alır” prensibi üzerinden çalışıyor.

İş platformları, şirketlerin çok büyük getiriler elde ettiği iyi bilinen ölçek ekonomilerine sahiptir. Ancak mesele veri ve ayrıca müşteri katılımı olduğunda stratejiyi şekillendiren genellikle kapsam ekonomileridir. Kapsam ekonomileri, bir şirketin stratejisinin özelleştirilmişten geniş kapsamlıya evrimidir.

Platformlardaki kuruluşlar, deneyimleri müşteriler için daha bütünlüklü bir hale getirecek şekilde komşu alanlara genişleyip kapsamlı tamamlayıcı ürün ve hizmet kategorileriyle bağlantı kurarak kapsam ekonomisi oluşturmaktadır. Örneğin, emlak firmaları, ev denetleme uzmanları, sigortacılar ve mortgage firmaları arasında bağlantı kuran, müşteriyi daha sorunsuz bir deneyimin merkezine yerleştiren bir platform.

Her sektörde şirketler yeni heterojen veriler elde etmek için platformlara ve ekosistem iş ortaklarına başvurmaktadır. Telekomünikasyon kuruluşları, çevrimiçi film arşivlerine erişim de dahil video yayını hizmetleri sunmaktadır. Bazıları finans hizmeti tedarikçileri olmaktadır. Elektronik üreticileri sağlık ve wellness platformlarını ölçeklendirmek için sağlık hizmeti sağlayıcılarıyla birleşmiştir. Bağlantılı araçlar otel zincirleri ve seyahat firmalarıyla birlikte karşılama hizmeti vermektedir.

Platform sahiplerinin organize ettiği kapsamlı ve çok çeşitli etkileşimlerle, genellikle tek bir sektörün ötesine geçen yeni değerler yaratılmaktadır. (“Bilişsel Kuruluş” başlıklı kenar çubuğuna bakın.)

Bilgi: Bilişsel Kuruluş

Yapay zeka, otomasyon, IoT, blok zinciri ve 5G yaygınlaştıkça birleşik etkileri standart iş mimarilerini yeniden şekillendirecektir. Geçtiğimiz on yılda dijital dönüşümde gözlemlediğimiz dış faktörlerin etkisiyle şirket içinde dönüşüm gerçekleştirme ihtiyacını tanımlayan “dıştan içe” modeli artık yerini yeni eksponansiyel teknolojilerle kullanılan verilerin getirdiği “içten dışa” potansiyele bırakmaya başladı.

Bu yeni nesil iş modeline Bilişsel Kuruluş adını veriyoruz.¹⁹ Dört temel alanımızdan oluşuyor: 1) Pazar Oluşturan İş Platformları, 2) Kurumsal Deneyim, 3) Akıllı İş Akışları ve 4) İnsan-Teknoloji İş Ortaklığı.

- Pazar Oluşturma İş Platformları. Şirketlerin rekabet avantajını ve farklılığı güçlendirmek için iş platformlarının oluşturulması için çalıştıklarını görüyoruz. Platformlar dış ortaklardan şirket içine uzanan dijital bağlantıyı sürdürürken, şirket içinden dış platformlara doğru ise tamamen bilişsel özellikler taşımaktadır. Bu yapıldığında, platform seçimi kuruluş için önemli bir konu haline gelir.
- Kurumsal Deneyim. Kuruluşların, müşterilerin çalışanların, kuruluşun ve ekosistemin dünyalarını aynı anda destekleyen tutarlı deneyimlerin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi yoluyla platformlarını ve süreçlerini farklılaştırmaya çalıştıklarını görüyoruz. Güvenilir veri bu tür deneyimlerin merkezindedir.
- Akıllı İş Akışları. İş platformlarında faaliyet gösteren bilişsel kuruluşlar genellikle, ister müşteriyi yüz yüze bir deneyim isterse tedarik zincirlerinin bir yönü olsun, belli başlı bir alanın en iyisi olmaya odaklanmışlardır. Bu istek, hem insanın hem de makinenin sürekli öğrenmesi için kolaylıkla ölçeklenebilen stratejik iş akışlarını etrafıca düşünmek için eksponansiyel teknolojiler uygulanarak başarılıdır.
- İnsan-Teknoloji İş Ortaklığı. Yeni teknolojilerin ve yapay zekanın etkisine bu denli odaklanılmış olunmasına karşın Bilişsel Kuruluşun en önemli yanı yine de çalışanları olacaktır. Bu işi sorunsuz hale getirmek için çok daha güçlü sürekli geri bildirim mekanizmaları ve birlikte etkili deneyimler oluşturmak için kuruluş genelinde daha çok birlikte hareket etme yöntemleri gereklidir.

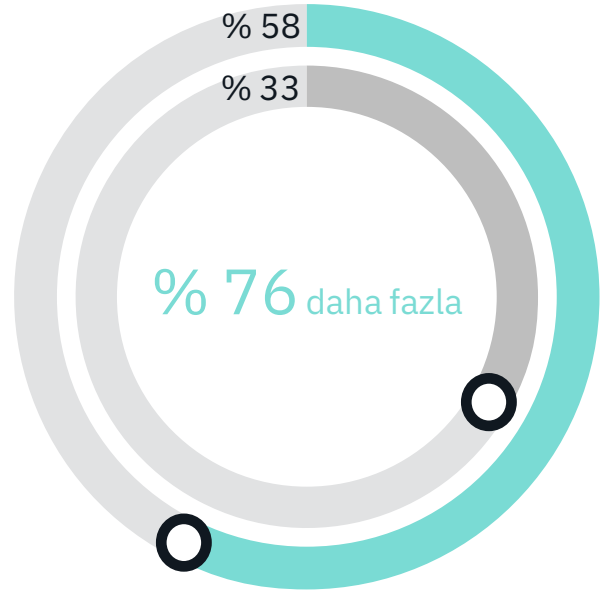
“Kamu Özel İşbirliği platformumuz olan PPP’yi oluşturarak işe yeni başlayanlar ve yabancı şirketler de dahil olmak üzere yeni girişimcileri destekleyerek açık ve uygun fiyatlı verileri şehirler arasında rekabette öncü bir konuma sahip olmak için kullanıyoruz.”

Takahiro Matsushita,
Genel Direktör, Stratejik
Politika ve ICT Promosyon Ofisi,
Tokyo Metropolitan Government,
Japonya

Şekil 18

Dostlar arasında

Meşale Taşıyıcı CMO’ları iş ortaklarından yeni veriler almak istiyor



Yeni verilere erişmek üzere iş ortağı ağına katılmak çok önemlidir

**Meşale Taşıyıcılar
Yolun Başındakiler**

Bilhassa CMO’lar iş ortaklıkları arasında veri paylaşma ihtiyacını anlıyorlar (bkz. Şekil 18). Değer zincirlerinde kimin neyi, ne zaman ve neden satın aldığını daha derinden anlama konusunda her zaman istekli olmuşlardır. Artık çok daha ileri gidebilirler. İş platformları hakkındaki bol miktarda heterojen verinin ortaya çıkardığı zengin paternler müşteriler için daha granüler bir kişiselleştirmeye ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına neden olur.

Daha önce gerçekleştirdiğimiz “Incumbents Strike Back” başlıklı C-suite çalışmamıza katılan büyük şirketler yeni platformlara sahip olma niyetlerini ifade ettiler. Platformları organize ederek verilerden yeni değer elde etme isteğindediler. O zaman, dijital dünyaya giriş yaparak ölçeklenmeyi kolaylaştırmaya odaklanmışlardı.²⁰ İki yıl sonra mesele yeni platformlara ölçeklenmekten çok avantajlardan yararlanmakla ilgili.

Kısa bir süre önce 250'den fazla iş platformunda yapılan bir çalışma şirketlerin en sık yaptıkları dört hatayı ortaya koydu. İlki olarak, kullanıcıların güvenini kazanamamış, iş ortaklarıyla aralarında karşılıklı güven oluşturamamışlardı. Araştırmayı yürüten Harvard, Oxford ve MIT'den profesörler şunları ifade etmiştir: "...güveni ön saflara ve merkeze yerleştirin. Köklü bir geçmiş olmadan ya da pazarın diğer tarafıyla önceden bağlantınız olmadan müşterilerden ya da tedarikçilerden gözünü karartmasını istemek genellikle herhangi bir platform işletmesi için çok fazladır."²¹

Güveni artırmak için platform üyelerinin performansı hakkındaki verilerin şeffaf olması gerektiğini söylemektedirler. Bu da kullanıcı değerlendirmeleri/ yorumları gibi güven mekanizmalarını içermektedir. Platform operatörü bundan sonra sahte olanları tespit ederek geri bildirimleri doğrulamaktan ve anlaşılması kolay puanlar hesaplamaktan sorumludur.²²

İş platformlarında öğrenme, güveni güçlendirir ve platform üzerinde veri akışının ne kadar iyi olduğunu gösterir. Örneğin, Çinli dijital perakende satış şirketi Alibaba, platformuna getirerek yeni müşterilerle buluşturduğu küçük mağazalara yeni bir yaşam sunmuştur. Ancak aynı zamanda bu mağazaların müşterileriyle daha yakın bağlar kurarak performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olan verileri serbest bir şekilde paylaşmıştır. Yukarıda söz edilen 2019 *Harvard Business Review* makalesinde belirtildiği gibi, Alibaba perakende alanıyla ödeme platformları arasında bağlantı kurduğunda hem satıcılar hem de alıcılar için değerli bir hizmet oluşturmuş, "böylece aralarındaki güveni güçlendirmiştir."²³

Küresel markalar, Çinli tüketicinin beğenilerine özel yeni ürünler geliştirip tasarlamak için Alibaba'nın Tmall İnovasyon Merkezi'nden yararlanmaktadır. Büyük tüketici markaları Çin pazarı için gargaradan bebek eşyasına, şekerlemeden biraya kadar yeni ve özelleştirilmiş ürünler geliştirmek üzere Alibaba'nın genişleyen ekosistemindeki alışveriş verilerinden yararlanmıştır. Bununla birlikte tüm aksiyonun sadece dijital ortamda gerçekleştiğini söyleyemeyiz. Küresel markalar Alibaba'dan elde ettikleri verilerle pazarlama kampanyaları düzenlemekte ve hangi bölgeleri hedefleyeceklerine karar vermektedirler. Hatta, tüketicilere yeni ürünleri deneme ve gerçek zamanlı geri bildirimde bulunma fırsatı sunmak üzere Alibaba'nın akıllı satış makinelerinden yararlanabiliyorlar.²⁴

Hemen her sektörden katılımcılar, platformların hızla ezber bozan bir güç haline geldiğini söylemektedir. ABD'deki bir COO, "Bir zamanlar, düşük fiyatla hizmet sunan havacılık firmaları havacılık sektöründe devrim yaratmıştı. Şimdi bu havayollarının eksiksiz perakende platformları olarak dönüşümüne yol açmıştır," demektedir. ABD'den bir bankanın CIO'su, "dijital alan, bir kanal değil bir platform olarak düşünülecektir," diyor.

“Birbirleriyle iş yapabilmeleri ve birbirlerinin beceri ve yetenekleri hakkında bilgi edinebilmeleri için ekosistemimizdeki müşterilere verilere tam erişim vermeyi planlıyoruz.”

CEO, Financial Markets, Fransa

TradeLens: Bir Meşale Taşıyıcının öyküsü

TradeLens, sektörler arası iş birliğinin olanaklı hale getirdiği değişim dalgasından yararlanıyor. Blok zinciri teknolojisiyle desteklenen bu açık nakliye platformu dünyanın tedarik zinciri ekosistemlerinin modernleştirilmesine yardımcı olmak için kullanıma sunuldu. Şu anda, dünyadaki okyanus aşırı konteyner taşımacılığının yarısından fazlasını kolektif olarak gerçekleştiren 100'den fazla farklı kuruluşun oluşuyor.²⁵

Bu platform Maersk ve IBM tarafından ortak oluşturuldu ve dijital tedarik zincirlerinin temelini oluşturuyor. Bu, ayrıntıları veya gizliliği riske atmadan işlemin tek bir ortak görünümünü oluşturarak birçok iş ortağının iş birliği yapmasını (etkinlik verilerini yayınlayarak ve abone olarak) destekliyor.

Malların nakliyesi ve ticareti için gerçekleştirilen süreçlerin birçoğu pahalıdır ve bunun nedeni kısmen manuel veya kağıda dayalı sistemlerdir. TradeLens, bu birebir ve genellikle güvenilir olmayan bilgi paylaşımlarının yerine uluslararası ticarete yer alan birçok taraf arasında dijital iş birliğine olanak tanımaktadır.²⁶

Nakliyeciler, okyanus aşırı taşımacılık yapanlar, taşıma komisyoncuları, liman ve terminal operatörleri, yurt içi taşımacılık, gümrük makamları ve diğerleri, IoT ve sensör verileri de dahil olmak üzere nakliye verilerine ve belgelerine gerçek zamanlı erişim sayesinde daha etkin bir şekilde etkileşimde bulunabiliyorlar. Platform üyeleri verilerin kapsamlı bir görünümünü elde ederek kargo dünyayı dolaşırken iş birliği yapabiliyor, böylece işlemlerin şeffaf, güvenli ve kesin bir kaydının oluşturulmasına yardımcı oluyorlar.²⁷

Sonraki değişim dalgasına öncülük etme beklentileri olan kuruluşlar neye ihtiyaç olduğunu anlıyorlar. Meksika'daki bir sağlık kuruluşunun CIO'su, "Biz yeni nesil lojistiğin itici gücüyüz. "Bu da çok daha açık ekosistemlerle çok daha geniş bir paydaş ağını kapsayan bir stratejik odaklanma gerektiriyor. Burada anahtar nokta, şeffaf veri paylaşımıdır."

Şimdiye kadar veri paylaşımı çoğunlukla mevcut değer zincirlerinde gerçekleşmiştir. Birçok devlet, gayrisafi milli hasılasını artırmak, hızlı bir şekilde inovasyon başlatmak ve kamu yararına katkıda bulunmak için daha geniş kapsamlı veri paylaşımını teşvik etmeye istekli. Bazı bölgelerin veri paylaşımını şart koşmuş olmasının nedeni budur, bunu yapmayanlar da yapmayı düşünüyor zaten.

Örneğin, Avrupa Birliği'nde bankalar müşterilerinin onaylaması durumunda işlem verilerini diğerleriyle paylaşmak zorunda. Bu, "açık bankacılık" hareketini teşvik etmiştir.²⁸ Birçok yerleşik banka bundan şikayet etmemekte, aksine bunun olumlu bir zorlayıcı mekanizması olduğunu düşünmektedir. Gözleri artık yeni bir gelecektedir. Bazıları verileri paraya çevirmek için açık API platformları oluşturmaktadır. Başlangıçta rakip olarak görülen firmalar şimdi iş ortakları haline geldi. ("TradeLens: Bir Meşale Taşıyıcının öyküsü" başlıklı kenar çubuğuna bakın.)

Hong Kong'taki bir bankanın CIO'su, "En önemli önceliklerimizden biri, ekosistemimize yeni ürünler ve hizmetler katarak gelir artışı sağlamak" diyor. "Bunu yapmak için farklı sektörlerdeki API sağlayıcılarıyla entegrasyonumuzu hızlandıracağız."

Bir CIO, "'Platformlaşma' sektöründe sürpriz at mevzuattır." diyor. Gerçekten de yasal düzenlemelerle ilgili belirsizliğin yavaşlatıcı bir etkisi var. Birleşik Arap Emirlikleri'nde bankacılık sektöründeki bir CIO, "Açık API düzenlemeleri mevcut değil, elde edilen verilerin paylaşılmasının ve veriyi paraya çevirmenin yollarını bulma arzusu yok. Pazarlar oluşturabilmeliyiz. Yasal mevzuatın güncellenmesi gerekiyor," diyor.

Birçok banka, etkinlikleri platformlarda birlikte düzenlemek ve kullanıcı verilerinin güvenilir koruyucuları görevini yapmak için gerekli güvene sahip. Kısa bir süre önce yapılan bir ankette on müşteriden yedisi, kişisel bilgileri ve verileri bankalarla veya diğer finansal hizmet kurumlarıyla paylaşmakta sakınca görmediklerini belirttiler ve bu da ölçülen tüm sektörlerde en yüksek yüzde.²⁹

Aynı şekilde, anket yapılan on banka yöneticisinden yedisi, platform iş modellerinin bütün olarak bankacılık sektörü için devrim niteliğinde olduğunu belirtti. Bunun

yanında, en öngörülü bankalardan katılımcılar, önümüzdeki üç yılda gelirlerinin ortalama yüzde 58'ini platform girişimlerinden elde etmeyi bekliyorlar. Bu daha az öngörülü bankalardan katılımcıların belirttiği ortalama yüzdenin iki katından fazla.³⁰ Bankalar, güveni ve verileri eş zamanlı olarak paraya çevirmenin avantajını erkenden öğrenen öncülerdir.

14 bankanın yer aldığı bir birlik olan we.trade, sınır ötesi ticari finansman için bir blok zinciri ağı oluşturdu. Bankalar geleneksel olarak aracı görevi görerek ve işlemler için finansman sağlayarak ticaret anlaşmalarını kolaylaştırmıştır. Ancak, we.trade'de eski COO Roberto Mancone şöyle diyor: "Bankalar tarafından kullanılan geleneksel ticari finansman modeli on yıllardır geliştirilmemişti. Bankalar platformlarını ölçeklendirip tüm müşteriler tarafından kullanılabilir hale getiremezken şirketler de karşı taraf riskine maruz kalmak istemiyordu."³¹

Genellikle şirketler için diğer ülkelerdeki işletmelerle ticaret yapmanın önündeki engel bir sözleşmenin gereklerinin yerine getirileceğinin garanti edilememesiydi. we.trade'in yerleşik akıllı sözleşmeleri bu biçimdeki bir karşı taraf riskini ortadan kaldırmaktadır. Akıllı sözleşmeler, bir işlemde bir tarafın blok zincirinde açık bir şekilde kaydedilen gereklilikleri yerine getirmesi durumunda ödeme sürecinin otomatik olarak yürütülmesini garanti etmektedir. Akıllı sözleşmeler bir tarafın anlaşmaya uyduğunu gösteren ve diğer tarafa anlaşmanın kendine ait olan kısmını gerçekleştirmesi, örneğin ödeme göndermesi gerektiğini bildiren anında tetikleyici uyarılar almasını sağlar.³²

Üçüncü adım: Verilerinizin getirdiği kazancı rakama dökün

Veri bir kuruluşun en değerli varlığı olabilir ancak bilanço dışıdır ve hem maliyet hem de doğrudan getiriler açısından niceliklendirilmesi güçtür. Verinin doğası bu zorluğu artırır: Verinin değeri paylaşıldığında hızlı bir şekilde artabilir.

Bununla birlikte, veri paylaşımının ekonomik değerini belirlemek güçtür. Dahası, kuruluşlar çok değerli verilerini yanlışlıkla vermiş olabilecekleri konusunda endişe taşırlar. Kuruluşların kabul etmeye hazır oldukları riskin düzeyi tamamen uygulamaya olan güvenlerine bağlıdır.

Kuruluş verilerinin değerinin niceliklendirilmesi, paylaşıldığında nasıl büyüyebileceğinin belirlenmesi ve bunun güveni güçlendirme hedefleriyle ilişkilendirilmesiyle şirketler, kuruluş çapında ve iş ortakları ekosistemlerinde iş birliğini artırabilirler.

“Kuruluşların başa çıkmaları gereken en büyük zorluk, karar almada veri odaklı olmaktır. Kuruluşların verilerden korkmak yerine verileri, dijital devrimi yönlendirmek için en büyük silahları olarak görmeleri gerekiyor.

Fausto Sosa, IT VP, Cemex, Meksika

“Seçim yapmak zorundasınız: En yüksek değeriniz nedir? ... Başarıyı candan destekliyorum ancak başarıyı güvenin üstüne koyamayız.”

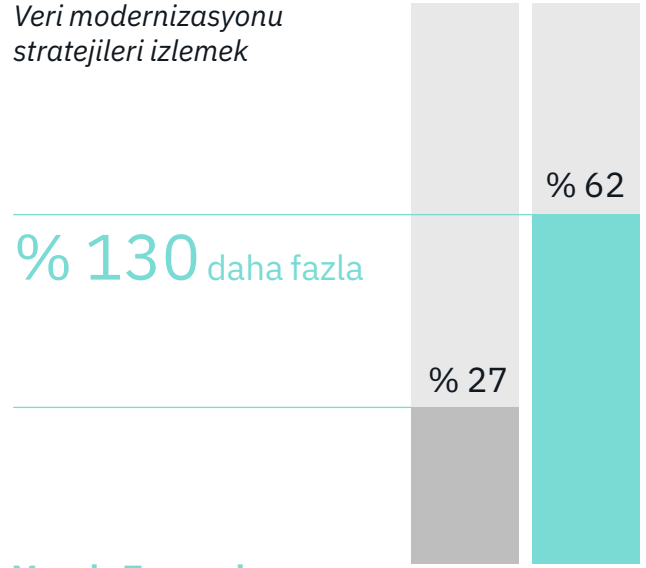
Marc Benioff, Başkan, Eş CEO ve Salesforce Kurucusu³³

Şekil 19

Net değer

Meşale Taşıyıcılar veriyi paraya çevirmek için stratejilerine yeni yöntemler entegre ediyor

Veri modernizasyonu stratejileri izlemek



Meşale Taşıyıcılar Yolun Başındakiler

On Meşale Taşıyıcıdan altısı, yani Yolun Başındakilerin iki katı, kuruluş verilerinin paraya çevrilmesine yönelik bir strateji formüle ederek ilk adımı atmışlardır (bkz. Şekil 19).

Verinin paraya çevrilmesini yeni iş modellerine uygulamaktadırlar. Bazı sektörler diğerlerinin önündedirler: Bankacılık sektöründeki On Meşale Taşıyıcıdan yedisinin yerleşik bir paraya çevirme stratejisi vardır ve on tanesinden yedisi bu paraya çevirme stratejisini yeni iş modelleri kurmak için uygulamaktadır. Otomotiv sektöründeki on Meşale Taşıyıcıdan altısı bu yöntemi uygularken tüketici ürünleri sektöründeki sadece dört şirket buna uygun davranır. Bu durum söz konusu sektörlerin iş platformlarına geçişte kat ettikleri genel ilerleme durumunu da yansıtmaktadır.

En azından, veri paylaşımının ekonomik değerinin belirlenmesi ve kuruluş çapında bir veriyi paraya çevirme stratejisinin oluşturulması kuruluşların kiminle iş birliği yapacaklarını belirlemelerine yardımcı olabilir. Daha sonra kuruluşlar çabalarını ekosistemdeki önemli iş ortakları arasında güven oluşturmaya odaklayabilirler.

Kuruluşlar öğrenirken veri sizin paranızdır. Daha fazlasına erişmenin ve ayrıca tam değerini ortaya çıkarmanın anahtarı güvendir.

Eylem kılavuzu

Platform çağında veri paylaşımı

1. Verileri iş stratejinizi yenilemek için kullanın

Her zaman müşterilere, pazarlara ve rakiplere daha ayrıntılı bilgiler sunma peşinde olun.

- İş ortakları ağınıza geliştirmek de dahil olmak üzere yeni stratejiler belirlemek için verilerden yararlanın.
- Şirketinizi dijital ortamlara dahil edin ve yeni pazarlar açan platformlara bilişsel olarak içeriden destek verin.
- Kendinizi tekrar tekrar yeniden keşfedebilmeniz için yeni olayları ve eğilimleri tanımlamak üzere etkileşimli araçlar kullanın.

2. Veri paylaşımı yol haritası geliştirin

Hangi verileri paylaşmaya hazır olduğunuza ve hangi verileri gizli tutmanız gerektiğine karar verin.

- Açık API'leri iş ortaklarınızla birlikte kullanmak da dahil olmak üzere kuruluşunuzu açık şekilde tasarlayın.
- Hangi şirkete özel verilerin paylaşılacağı, bu verilerden hangi değer elde edilebileceği ve bu değeri nasıl elde edebileceğinize dair bir plan oluşturun.
- Verileri iş ortaklarınızla ve müşterilerinizle serbest ve güvenli bir şekilde paylaşabilmek için iş akışlarınızı şeffaflık prensibiyle tasarlayın.

3. Güvenli bir veri paylaşım sistemi oluşturun

Kuruluş sınırlarınızın çok ötesinde, iş platformlarınızda dolaşan veriler için güvenlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini takip edin.

- Üst düzey yönetim üyelerini kuruluşun verilerini ekosistem çapında paylaşmaktan sorumlu hale getirin.
- Hem şirket içinde hem de şirket dışında etkili veri paylaşımına olanak tanıyan sağlam iş platformları oluşturun.
- Ağ ortaklarıyla amaca uygun verilerin güvenli paylaşımını teşvik eden akıllı sözleşmeleri hayata geçirin.

4. Güvenilir iş ortaklıkları kurup bunları koruyun

Her bir tarafın rolünü bilin ve derin iş birliği sayesinde elde edebileceğiniz ödülleri anlayın.

- Ekip olarak çalışmanın ve iş platformlarına yatırım yapmanın değerini net olarak niceliklendirin.
- Güçlü yeni veri kaynaklarına erişmek için birbirinizin ağlarından yararlanmayı kabul edin.
- Rekabet avantajınızı artırmak için sizin ve iş ortaklarınızın yatırım yapması gereken kolektif açıkları belirleyin.

5. Veriyi paraya çevirme stratejisi oluşturun

Verilerinizi şirketinizin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak kabul edin ve bir paraya çevirme stratejisi oluşturun.

- Ekosisteminizdeki tüm katılımcılar için verilerin değerini dikkatli bir şekilde niceliklendirin.
- Verilerin gerçek değerinden yararlanmak için pazara açılma modelinizi şekillendirin ve ölçeklendirin.
- Bir veri muhafızı, yani iş ortaklarının ve müşterilerin verilerini koruyan, verilerden gelir elde etmelerine yardımcı olan güvenilir bir kuruluş olun.

Burada verilen öneriler karşılaştırmalı verilere ve bunların kapsamlı analizlerine dayanır; ayrıca tüm dünyada önde gelen lider kuruluşlardaki üst düzey yöneticilerle yapılan çok sayıda ayrıntılı görüşmeden de yararlanmıştır. Meşale Taşıyıcıların diğer aşamadakilere kıyasla işlerini nasıl yürüttüklerine dair önemli farkları burada görebilirsiniz.

Sonuç

Güven getirisi

Meşale Taşıyıcılar verilerden değer elde etmeye giden yeni bir yolu aydınlattılar. Müşterilerle ve iş ortaklarıyla güvenin yeniden kazanılması için verilerden nasıl yararlanılabileceğini gösterdiler ve bunu yaparak yeni bir ekonomik değer, güven getirisi oluşturdular.

Meslektaşlarına inovasyon, performans ve değişime hakim olma konularında öncülük yapan Meşale Taşıyıcılar üç alanda diğerlerinden ayrılıyor:

Müşterilerin size duyduğu güven. Meşale Taşıyıcılar, kişisel verilerin güvenilir koruyucuları haline gelerek, sundukları ürün ve hizmetler ve iş akışlarıyla ilgili verileri açıklayarak ve nihayetinde fark yaratan iş modelleri oluşturmak için kazandıkları güven avantajını kullanarak müşterilerle ilişkilerini güçlendiriyorlar.

Verilerinize duyulan güven. Meşale taşıyıcılar kuruluş çapında verilerine ve yapay zeka modellerine güven aşıyorlar. Bu güven, bir veriye gerçekten inananlar ve veri tabanlı karar vericiler kültürünü teşvik ediyor. Böylece, değer zincirleri boyunca müşteriler ve iş ortakları için oluşturabildikleri deneyimleri geliştiriyor.

Ekosistemlerde güven. Meşale Taşıyıcılar, geleceklerini şekillendirebilecek zorluğu kabul edip bu zorluğun üstesinden geliyorlar; rekabet avantajından vazgeçmeden iş platformlarında veri paylaşmayı öğreniyorlar. Çok miktarda veri toplama aşamasından, yeni eksponansiyel değer oluşturmak üzere nasıl ekosistemler oluşturulacağı da dahil olmak üzere bu verilerin en iyi nasıl paraya çevrilebileceğini belirleme aşamasına geçtiler.

Meşale Taşıyıcıların anlayışına göre güven bir süredir veriden değer elde etme denklemindeki eksik faktör. Güvenin onlar için sürdürülebilir bir avantaj yaratacağının farkındalar.

Teşekkür

Bu yılki Global Üst Yönetim Araştırması, binlerce katkı sağlayanın bilgi ve iş birliği olmadan mümkün olamazdı. Şu kişilere özel olarak teşekkür etmek istiyoruz:

Yönetim kurulu, yönetici ve üst düzey yönetim (C-suite) katılımcıları

Bir saat veya daha uzun süren görüşmelere katılan 13.000'den fazla üst düzey yönetici.

Harici uzmanlar

Shivvy Jervis
Fütürist, inovasyon stratejisti ve yayıncı

Profesör Rita Gunther McGrath
Columbia Business School
Yönetici Eğitimi profesörü ve
en çok satan strateji yazarı

Profesör Amy Webb
NYU Stern School of Business
Kantitatif fütürist ve Future Today Institute'ın
kurucusu ve CEO'su

Profesör Robert Wolcott
Kellogg School of Management
Kurucu Ortak ve Başkan, The World Innovation
Network (TWIN Global)

Tüm dünyadaki IBM'ciler

Görüşmeler yapmak üzere müşterilerimizle iletişime geçen, sonuçları özetleyen ve onlarla birlikte yaptığımız işe ek görüşlerle katkıda bulunan 4.500'den fazla IBM'ci.

İlgili IBV araştırmaları

Bilişsel Kuruluş

Şirketinizi yapay zeka ile yeniden keşfetme

Köklü Firmalar Tekrar Atakta

19. Global Üst Yönetim Araştırmasından Elde Edilen Bilgiler

Platform sonuçlarının grafikleri

19. Global Üst Yönetim Araştırması için CEO Perspektifi

Yetenek açığını kapatmak için kurumsal kılavuz

Yetkin iş gücü oluşturmak ve bu iş gücünün devamlılığını sağlamak için stratejiler

Başlangıcın sonu

GDPR'nin dönüştürücü gücünden yararlanma

Araştırma metodolojisi

IBM Institute for Business Value, Oxford Economics ile iş birliği halinde 98 ülkeden ve 20 sektörden 13.484 üst düzey (C-suite) yöneticiyle görüşme yaptı. 3.819 yüz yüze görüşmemizde ve 9.665 canlı telefon görüşmemizde hem kantitatif hem de kalitatif yanıtlar topladık. Bu oturumlar için, kuruluşların iş inovasyonuna olanak tanımak, müşteri katılımını ve güvenini artırmak ve iş ekosistemlerini optimize etmek için verilerden ve ekspanseyel teknolojilerden nasıl değer elde ettiklerini ortaya çıkarmak üzere ayrıntılı bir anket uyguladık.

Çalışmamızın katılımcıları altı üst yönetim rolüne dengeli bir şekilde dağılmış durumda: CEO'lar, CFO'lar, CHRO'lar, CIO'lar, CMO'lar ve COO'lar. Veri toplama, temsili bir global katılımcı kümesi elde etmek için ülke ve sektör düzeylerinde belirlendi.

Araştırma sonuçlarını analiz ederken regresyon ve korelasyon modelleri oluşturmak için çeşitli istatistiksel modeller ve uygulamalar kullandık. Yanıt temalarını geliştirmek için açıklayıcı faktör analizi kullandık. Ayrıca, duygu analizi yapmak ve çalışma bulgularını anlatsal temalarda sınıflandırmak için binlerce kalitatif görüşme yanıtında IBM Watson® yapay zeka teknolojilerini kullandık. IBM Watson Project Debater, mevcut temaların birçok perspektiften nasıl görüldüğünü ortaya çıkardı.

Araştırma katılımcılarını veri liderliği yolculuğundaki dört aşamaya göre sınıflandırdık. Yatay eksen üç soruya verilen birleşik yanıtı dayanmaktadır: Bir kuruluşun veri stratejisinin hangi ölçüde iş stratejisiyle entegre olduğu, üst yönetimin hangi ölçüde verilerin değerini stratejik bir varlık olarak kabul ettiği ve kuruluşun hangi ölçüde verilerin stratejik değerinin farkında olduğu ve bunu anladığı.

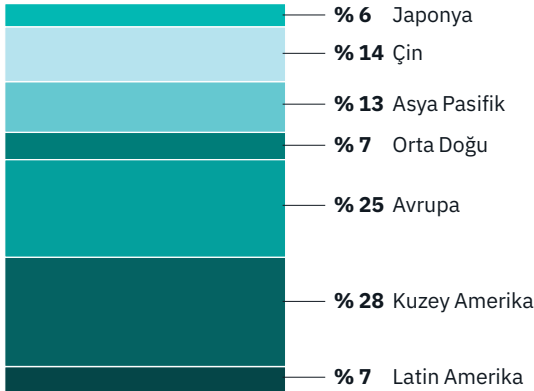
Dikey eksen üç ek soruya dayanmaktadır: Bir kuruluşun verilerin stratejik kullanımından değer yaratmak açısından beklentileri hangi ölçüde karşıladığı; kuruluşun hangi ölçüde verilere erişebildiği, verileri ayıklayabildiği ve ilişkilendirebildiği; ve verilerden hangi ölçüde bilgi elde edebildiği.

Bu çalışma için katılımcılardan, sektördeki benzer firmalara kıyasla finansal performans da dahil olmak üzere 100'den fazla açıdan öz-değerlendirme yapmalarını istedik. Bilgilerin herkese açık olduğu iki objektif finansal ölçüm olan gelir büyümesi ve kârlılığı karşılaştırarak yanıtlarda çapraz geçerlilik sınaması yaptık. Yaptığımız analiz, kendi kendine değerlendirmeye fiili performans arasında yüksek korelasyon olduğunu, dolayısıyla sistemik bir "halo etkisinin" bozulması olasılığını düşürdüğünü doğruladı.

Analizimizin bazı bölümlerinde araştırmacılarımız, mutlak karşıtlığın basit bir şekilde raporlanmasının performans farklarının gerçek önemiyle çeliştiğini fark etti. Dolayısıyla, böyle durumda belirli bir performans farkının büyüklüğünü araştırmak için mutlak değil relatif farkları veriyoruz.

Bölgeye göre katılımcı oranı

% 100



Role göre katılımcı oranı

% 100



Notlar ve kaynaklar

- 1 Craft, Ethan Jakob. "5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey." *AdAge*. 18 Haziran 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. "B2B Buyers Don't Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers." *Forbes*. 10 Ekim 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 "2nd Annual ARF Privacy Study." Advertising Research Foundation. Ağustos 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. "Survey: 58% will share personal data under the right circumstances." *Marketing Land*. 20 Haziran 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Yayınlanmamış IBM Institute for Business Value Tüketici Anketi. 2018.
- 6 "2019 Cost of a Data Breach Report." IBM ve Ponemon Institute. Temmuz 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah ve Robert W. Palmatier. "Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions." *Harvard Business Review*. 15 Şubat 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. "Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR." *Adweek*. 13 Mart 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. "Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking." *CoinDesk*. 4 Haziran 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 "Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024." Global Market Insights. 3 Aralık 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 "Platform for Accelerating the Circular Economy." World Economic Forum. 16 Ekim 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 "AB InBev joins the Foundation's growing Circular Economy 100 network." Ellen Macarthur Foundation. 6 Haziran 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 "Cameras that guess age and sex headed to stores." The Associated Press: Finance & Commerce. 23 Nisan 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 A.g.e.
- 15 Yayınlanmamış IBM Institute for Business Value Tüketici Anketi. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. "The ethical and political questions raised by AI." Ada Lovelace Institute. 28 Ocak 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. "Every Single Cognitive Bias in One Infographic." *Visual Capitalist*. 25 Eylül 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 "Ethics Guidelines for Trustworthy AI." Avrupa Komisyonu. 8 Nisan 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. "The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI." IBM Institute for Business Value. Şubat 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 "Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. Şubat 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer ve Michael A. Cusumano. "A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail." *Harvard Business Review*. 29 Mayıs 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer ve David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Temmuz 2019.
- 23 Zhu, Feng ve Marco Iansiti. "Why Some Platforms Thrive and Others Don't." *Harvard Business Review*. Ocak-Şubat 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. "Alibaba's 'Innovation Center' Gives Brands Edge in China." *Alizila*. 26 Kasım 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 "TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express." TradeLens blogu. 2 Temmuz 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 A.g.e.
- 27 A.g.e.
- 28 "Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K." PR Newswire. 6 Nisan 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. "Banking on the Platform Economy." IBM Institute for Business Value. Eylül 2019. ibm.co/platform-banking
- 30 A.g.e.
- 31 "we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain." IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 A.g.e.
- 33 Gold, Hadas. "Trust is the new buzzword in Davos. Here's why." *CNN Business*. 25 Ocak 2019. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Türk Limited Şirketi
Büyükdere Caddesi
Yapı Kredi Plaza
B Blok
Levent
İstanbul 34330
Türkiye

Amerika Birleşik Devletleri'nde üretilmiştir.
Kasım 2019

IBM, IBM logosu, **ibm.com** ve IBM Watson International Business Machines Corp.'un ticari markaları olup tüm dünyadaki birçok yargı alanında kayıtlıdır. Diğer ürün ve hizmet adları IBM'in veya diğer şirketlerin ticari markaları olabilir. IBM ticari markalarının güncel bir listesi şu web adresindeki "Telif hakkı ve ticari marka bilgileri" bölümünde yer almaktadır: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Bu belge ilk yayın tarihi itibarıyla günceldir ve IBM tarafından herhangi bir zaman değiştirilebilir. Tüm ürün ve hizmetler IBM'in faaliyet gösterdiği her ülkede sunulmamaktadır.

BU BELGEDEKİ BİLGİLER, HERHANGİ BİR TİCARİ GARANTİ, BELİRLİ BİR AMACA UYGUNLUK VE İHLAL ETMEME GARANTİSİ YA DA KOŞULU DA DAHİL OLMAK ÜZERE AÇIK VEYA KAPALI HERHANGİ BİR GARANTİ OLMAKSIZIN "OLDUĞU GİBİ" SAĞLANMAKTADIR. IBM ürünleri, tedarik edilirken tabi oldukları anlaşmaların hüküm ve koşullarına göre garantilidir.

Bu rapor yalnızca genel yol gösterme amaçlıdır. Ayrıntılı araştırma ya da profesyonel muhakemenin yerine geçmek amaçlanmıyor. IBM, bu yayına güvenen herhangi bir kuruluş veya kişinin hangi şekilde olursa olsun uğradığı herhangi bir kayıptan sorumlu olmayacaktır.

Bu raporda kullanılan veriler üçüncü taraf kaynaklardan elde edilmiş olabilir ve IBM bu verileri bağımsız olarak doğrulamaz, geçerli kılmaz ya da denetlemez. Bu verilerin kullanımından elde edilen veriler "olduğu gibi" sağlanır ve IBM açık veya dolaylı herhangi bir beyan veya taahhütte bulunmaz.

70028970-TRTR-01

Değişen bir dünya için doğru iş ortağı.

IBM'de, günümüzün hızla değişen ortamında müşterilerimiz için fark yaratmak üzere onlarla iş birliği yaparak iş dünyası hakkında veriler, gelişmiş araştırma ve teknoloji sunuyoruz.

IBM Institute for Business Value

IBM Services'in bir parçası olan IBM Institute for Business Value, kıdemli ve üst düzey yöneticiler için kritik kamu sektörü ve özel sektör sorunları hakkında gerçeklere dayanan stratejik araştırmalar geliştirmektedir.

Daha fazla bilgi için

Bu çalışma veya IBM Institute for Business Value hakkında daha fazla bilgi edinmek için lütfen iibv@us.ibm.com adresinden bizimle iletişime geçin. Twitter'dan [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) etiketini izleyin ve araştırmamızın tam kataloğunu edinmek ya da aylık haber bültenimize abone olmak için şu adresi ziyaret edin: ibm.com/ibv.

