

**Cassie Kozyrkov**  
Google'da Üst Karar Bilimcisi

# *Riskleri Erken Fark Etmek için Analitiğe Yatırım Yapın*

Analitik, doğru soruları  
sormanızı ve hızlı  
öğrenmenizi sağlar.

**i**ş liderlerinin olaylara hazırlıksız yakalanmalarında sığındıkları bahanelerden biri de her kurumun derin belirsizlikler karşısında körleşebileceğidir. Ancak gerçek şu ki bazı liderler gidişatın ne yönde olduğunun farkındadır. Piyasalardaki çalkantılardan çıkmak için ne tür bir rota çizilmesi gerektiğini bilirler ve durumsal farkındalığı yüksek organizasyonlar kurgulamayı başarmışlardır.

## Spotlight

İşlerin nereye doğru gittiğini anlamak ve değişen bir ortama atık biçimde uyum sağlamak için beceri geliştirmek söz konusu olduğunda en önemli konu analitiktir. Ne yazık ki son yıllarda analitik (veri madenciliği veya iş zekası olarak da adlandırılabilir) veri bilimlerinin istenmeyen üvey evladı durumuna düştü; makine öğrenmesi ve istatistik alanlarının gölgesinde kaldı. Bu iki disiplin insan içgüdülerinin üzerine kapsamlı bir matematiksel katman inşa ederek objektiflik ve yönelim konusunda cazip bir ilüzyon ortaya koydu. İronik olan şu ki, bu üç alan içinde krizleri yönetme konusunda en vazgeçilmez bileşen analitiktir.

Yapay zeka ve makine öğrenmesi üzerine kurgulanan çözümler stabil zamanlarda iyi sonuçlar verse de bir afet durumunda yetersiz kalıyor. Bu teknolojiler veriden örüntüler çıkararak ve bunları talimatlara dönüştürerek işleri otomatize ediyor. Sisteme olan girdiler değiştiğinde bu tür modeller işlevsiz kalabiliyor. Buna karşın analitik, oyunun kurallarının değiştiğini size haber verebilir. Bu tür bir uyarı olmadan otomasyon çözümleri kolaylıkla raydan çıkabilir ve sizi dış şoklara karşı savunmasız bırakabilir.

İstatistik de kriz anında benzer yetersizliklere sahiptir. İstatistikçiler karar vericilere güçlü yanıtlar bulmaları konusunda yardımcı olurlar. Her ne kadar hipotezleri test etmek için istatistiksel beceriler gerekli olsa da analistler ilk seferde doğru hipotezi oluşturma becerisine sahip olabilirler. Analitik olmadan istatistik kullanmak için kabulelerinize dair çok büyük bir güveninizin olması gerekir. Bu tür bir güven, halının altınızdan çekildiği bir kriz ortamında sizi yanılabilir.



Analistler muğlaklık içinde yol alabilirler. Asıl becerileri keşfetmektir ve bu beceri onları krizleri öngörme ve onlara yanıt verme konusunda başarılı kılar. Analistler dahili ve harici veri kaynaklarında kritik bilgileri arar ve böylelikle sürekli nabız tutarlar. Ufuktaki eğilimlere bakar ve bunların arkasındaki soruları formüle ederler. İşleri, yöneticileri olasılık dahilinde olan ve provokatif ihtimallere karşı diri tutmaktır. Liderler, en yüksek olasılıklı hipotezlerinden bir kısa liste yaptıklarında bunlara stres testi yapmanın ve gerçek içgörüler ile yanlış sinyalleri ayırmanın zamanı gelmiştir.

Önde gelen kurumlar, iyi dönemlerde inovasyon becerilerini güçlendirmek için analitik yetkinlikleri oluştururlar. Analistlerin değişen müşteri tercihleri gibi konulara dair ipucu bulma becerileri daha az becerikli rakiplerden önce bazı fırsatları değerlendirmelerine imkan sağlayabilir. Ancak işler sarpa sardığında bir zamanlar “Olsa da olur olmasa da olur” diye nitelenen inovasyon itici güçleri, olmazsa olmaz bir güvenlik ağına dönüşebilir. Şu bir gerçek ki bazı olayları (gerçek siyah kuğuları) öngörmek mümkün olmaz fakat gözü açık oyuncular bunların hemen sonrasında da oyunu iyi oynamaya gayret eder.



## Ekstrem bir şok anında eski veri kaynaklarınız işe yaramayabilir. Yani çünkü bilgilerinizin kalitesinin bir anlamı kalmaz. Yeni bilgilere ihtiyaç duyarsınız.

Ne yazık ki kısa süre içerisinde olgun bir analitik birimi kurmak çok zordur. Analistlerin veriyi ışık hızında işlemesine dair teknik beceriler, istenilen bilgiyi artırmaya çok da yardımcı olmaz. Bunların içindeki cevheri bulmak daha fazlasını gerektirir. Alan bilgisi, işe yönelik anlayış ve keşiflerin pratik değerine dair güçlü bir sezgiyle birlikte bunları karar vericilere etkin biçimde anlatacak iletişim becerileri olmadan analistlerin bir yararı olmaz. Analistlerin nelerin ilginç olduğu kadar nelerin önemli olduğunu anlaması için zaman gereklidir. En son krize dair anlık bir çözüm oluşturmalarını beklememek gerekir. Aksine analistleri gelecekteki çevikliğimize dair bir yatırım olarak görmelisiniz.

Ayrıca analistlerin ihtiyaç duyacakları veri kaynaklarına erişimi sağlamak da kolay değildir. İdealde liderler veri tedarikçileriyle, sektör iş ortaklarıyla ve veri toplama uzmanlarıyla ilişki geliştirmek için büyük bir çalkalanma olmasını beklememeli. Eğer geçmişe dair anlayışınız geleceğe dair size kullanışlı bir pencere oluşturmuyorsa (bunun nedeni pandeminin her şeyi değiştirmesi olabilir) geçmişte elinizdeki bilgilerin ne kadar iyi olduğunun önemi yoktur. Yeni bilgilere ihtiyaç duyarsınız. Örneğin 2008 finansal krizinden sonra dünyanın dört bir yanındaki bankalar kredi notunu belirleme sürecinde gelenekselin dışında sinyalleri de (süpermarketlerin sadakat kartlarındaki veriler gibi) değerlendirmenin önemli olduğunu anladı ancak her oyuncunun bu verilere erişme imkanı yoktu.

Bununla birlikte, dahili veri depolarının analistlerin çalışmasına uygun hale getirilmesi için özel işlemler

gerekebilir. Bu nedenle destek olacak mühendisleri işe almayı düşünebilirsiniz. Eğer analitik verileri kullanışlı kılma disipliniyse veri mühendisliği de veriyi kullanılır kılma disiplinidir. Bu yapı, makine kayıtlarının ve devasa veri depolarının analitik araçlarıyla konuşmasını sağlar.

Analitiğin önemi konusunda konferanslarda konuşmaya başladığımda izleyicileri analitiğin değeri konusunda ikna etmenin işin kolay kısmı olduğunu gördüm. Asıl şunu söylediğimde ortamın modu değişti: Analitik aslında zaman yatırımdır. Veri setinden her an işe yarar bir şeyler çıkarmayı beklemek çok gerçekçi olmaz. Eğer keşif tarafında başarılı olmak istiyorsanız kurumunuzun özgür bir analitik kültürüne sahip olması gereklidir. Lider olarak kapsamı belirlemekle (hangi veri kaynaklarına bakılacağı) ve zaman planlaması yapmakla (“Bu veritabanını keşfetmek için iki haftanız var”) sorumlusunuz. Sonrasında analistler bir şey bulmazlarsa bundan dolayı cezalandırılmamalarını sağlamalısınız.

Liderlerin analitiğe yapılan yatırımların anında geri dönmeyeceğini anladıklarını görünce bir sonraki adıma geçiyorum: Bu işlerin Alphabet gibi büyük ölçekli ve sofistike şirketlerin işi olduğuna dair önyargı... Bu çok hatalı bir görüş. Benim deneyimime göre startup'lardaki analitiğin gelişiminin büyük, dev şirketlere kıyasla çok daha heyecan verici olduğu görülüyor.


Startup'lar genelde, yeni keşifler peşinde olan bilgili oyuncuların olduğu yeni bir pazara girerken analitiğe yatırım yapar. İş büyüdükçe kültür de değişir. Çalışanlara daha az güvenilir, çabalarının karşılığını göstermeleri

istenir ve aşırı hevesli yöneticiler nedeniyle analitiğin gelişim süreci baskılanır. Bu tür bir kültüre dahil olan analistler işlerinin en heyecan verici kısmı olan keşfetmenin keyfini çıkarmak yerine arama motoruna veya dashboard kurgucusuna dönüşebilirler. Bu duruma düşen birçok analist yeteneklerinin köreldiğini hissederek işten ayrılıyor.

Analitiğin yeşereceği bir kültür için bilinçli bir lider gerekir. Şirketler hakim konuma gelme sürecinde büyürken çok az sayıda lider gerçek anlamda bir analitik bölümü kurma ve iş liderlerinin buna erişimini ve bundan ilham almasını sağlama yönünde bir vizyon ortaya koyabilir. Geçmişteki krizlerden zarar gören şirketler (örneğin bankacılık) analitiğe yatırım yapmaya ve risk yönetiminde analitik kullanmaya daha yatkın olurlar.

Analitikte lider olmak için analistlerinize güvenmeniz ve onlara işlerine dair alan tanınmanız gerekir. Sonuçta analistlerin işi daha önce hiç hayal edemediğiniz veya radarınızda olmayan tehditleri size göstermektir. Bu tür bir iş listeler ve kronometreyle yönetilemez.

Pandemi gibi krizler (kimsenin cevaplara sahip olmadığı, belirsizliğin yüksek olduğu durumlar) bize doğru soruları sormanın önemini gösteriyor. Analitik, şirketlere öğrenme ve adapte olma şansı tanır. Dünyamız bir anda değiştiğinde hızlı öğrenenlerin başarı şansı daha yüksektir. Akıllı şirketler, yarı başarılı olmak için bugün analitiğe yatırım yapmalıdır. ☺

 CASSIE KOZYRKOV, Google'da üst karar bilimcisidir.