

VERİ

Veri Temelli Bir Organizasyon Olmak Neden Bu Kadar Zor?

Randy Bean

Şirketler, uzun yıllardır daha veri odaklı olmak için çalışıyorlar ve elde ettikleri sonuçlar değişkenlik gösteriyor. Zaman alan bu tür çalışmalar uzun vadede meyve verir. Öne çıkan şirketleri ayıran özellikler sebat, dayanıklılık, yüksek performans ve verileri kullanarak bilinçli iş kararları alma yönünde tutarlı bir şekilde gayret etmeleridir. Ayrıntılar değişse de temel görev aynı kalır.

Bulunduğumuz noktada, veri stratejileri üzerinde çalışan kuruluşların en çok zorlandığı alan teknoloji değildir. NewVantage Partners her yıl yürüttüğü son araştırmada kurumsal veri girişimleri ve ayrıca veri, bilgi ve analitik yöneticilerinin ilerlemesini izledi. Bulgulara göre, en kritik gereklilik kültürel değişim. Bu

zorunluluk hafife alındığından böyle bir sorunun tespit edilmesi şaşırtıcı değil. Veri temelli olmak, insanların ve kuruluşların değişime uyum sağlama yeteneğiyle ilgilidir. Nesiller veya yüzyıllar boyunca başarılı olmuş köklü şirketlerin bir günde değişmesi mümkün değildir. Dijital dönüşüm çabalarıyla internetin benimsenmesi son 25 yılda etkisini gösterdi. Benzer şekilde, şirketlerin veri odaklı olma çabaları, iş dünyasında bir nesildir devam eden bir dönüşümü temsil ediyor. Çok şey başarıldı, ancak daha yapılacak çok şey var.

Bu konu yeni olmasa da son birkaç yıldır şirketlerin çalışmalarını şekillendiren iki kültürel dinamik var.

Birincisi, Covid-19 pandemisi ve neden olduğu aksaklıklar, veri, bilim ve olguların önemine dair farkındalık oluşturdu. Önceden şirketler bu konuyu sadece sözde önemsiyordu. Son iki yılda, bilinçli, öngörülü ve mantıklı iş kararları verebilmek için sağlam bir veri tabanının gerekli olduğu çok net bir şekilde anlaşıldı.

İkincisi, self servis yükselişte ve insanlar artık istedikleri zaman ve şekilde bilgi ve veri tüketiyor. Giderek merkezilikten uzaklaşan bir bilgi çağında yaşıyoruz. Dolayısıyla, tüketiciler hangi haberleri takip edeceğini, hangi sosyal medyayı kullanacağını ve hangi verilere güveneceğini kendileri seçiyor. Bunun sonucunda bilgiyi tüketenler, son derece farklı bakış açılarını desteklemek amacıyla seçilerek sunulan verilere maruz kalabilir. Bu durumun en uç noktası “alternatif gerçekler” kavramını ortaya çıkarmıştır.

Son olarak, üretilen veri miktarının üstel oranlarda gün be gün çoğalması gibi yapısal bir gerçek var. Bilgi işleme gücünün artması sayesinde, şirketler artık temsili veri örneklemelerine güvenmek yerine büyük miktarlarda veri işleyerek kesin yanıtlar üretebiliyor.

Şirketler bu gelişmeleri ve diğer şirketlerin nasıl yol aldığını anlayarak veriye dayalı karar verme hedeflerine doğru ilerleyebilir.

Veri Temelli Olma Yolundaki Engeller

Araştırmaya katılan kuruluşlar arasında üç ilerleme göstergesi öne çıkıyor. Birincisi, veriye dayalı liderlik, çoğu kuruluş için henüz ulaşılabilmiş bir hedef değil. Kuruluşların yalnızca yüzde 26,5'i veri temelli olduklarını belirtti. İkincisi, veri temelli olmak, kurumsal düzeyde kültürel değişime odaklanmayı gerektirir. Bu yılki ankette, yöneticilerin yüzde 91,9'u, veri odaklı olmanın önündeki en büyük engelin kültürel olduğunu paylaştı.

Yukarıda bahsettiğim gibi bu teknolojik değil, insani bir sorun. Son olarak, kuruluşlar veri ve analitik başkan rolünde bir liderlik işlevi oluşturuyor. Bu işlev, veri odaklı olmanın temelini sağlayacak. Bununla birlikte, şirketlerin sadece yüzde 40,2'si bu rolün etkili ve başarılı olduğunu belirtti.

Bunların üstüne, veri odaklı olmak giderek altından kalkılması daha zor bir hale geliyor. Günümüzde şirketler hem sensör verileri, göstergeler, metinler, resimler ve diğer yapılandırılmamış veri biçimlerini içeren yeni veri kaynakları hem de çok büyük miktarda yeni verilerle karşılaşılıyor. Yakın zamanda öne sürülen bir iddiaya göre, yeni verilerin yüzde 80'i kolayca toplanıp analiz edilebilir şekilde yapılandırılmış değil. Şirketler, veriyi organizasyonun tamamını etkileyen bir işletme varlığı olarak görmeli ve takdir etmelidir. Veriler, genellikle net bir mülkiyet olmaksızın geleneksel organizasyonel sınırları aşar. Verinin bu akışkan özelliği, bu varlığı sürekli iş değeri üreterek yönetmeyi daha da karmaşık hale getirir.

Ayrıca, bugünlerde her şirketin veri mülkiyeti ve yönetimiyle ilgili, diğer bir deyişle sorumlu ve etik veri kullanımıyla ilgili endişeleri artıyor. Cathy O'Neill'in manifestosu Kitle İmha Silahları: Büyük Veri Nasıl Eşitsizliği Artırıp Demokrasiyi Tehdit Ediyor (2016) ve Shoshana Zuboff'un mücadele çağrısı Gözetim Kapitalizmi Çağı: Yeni Bir Gücün Sınırında İnsani Bir Gelecek İçin Mücadele (2019) gibi kitaplar, son yıllarda bu konu hakkında çokça kaleme alınan eleştirilerden birkaçı. Yakın zamanda yayımlanan, Carissa Veliz'in yazdığı Gizlilik

Güçtür: Neden ve Nasıl Verinizin Kontrolünü Geri Almalısınız (2021) ve hukuk profesörü Neil Richards'ın kaleme aldığı Gizlilik Neden Önemlidir (2021) adlı kitaplar, kişisel gizlilik ve kurumsal veri sorumluluğu konularına derinlemesine analizler getiriyor.

Bu yılki araştırmamızın sonuçları, kuruluşların veri etiği ve sorumluluğu konularında kaygı duyduğunu gösteriyor. Veri liderlerinin sadece yüzde 21,6'sı, sektörün veri ve yapay zeka meseleleri ve standartları konusunda yeterli çözümler ürettiğini belirtti.

Şirketlerin Atabileceği Adımlar

Veri temelli bir organizasyon olmak yıllarca ve hatta on yıllarca sürebilen bir yolculuktur. Kuruluşlar ve iş liderleri bu yöndeki çalışmalarını hızlandırmak için ne gibi adımlar atabilir? Deneyimlerimize göre, veri odaklı kuruluşları diğerlerinden ayıran tutarlı nitelikler vardır. İşte, veriye dayalı şirketlerin sürekli uyguladığı üç temel ilke:

1. Farklı Düşünün. Veri liderleri, veri odaklı olmanın farklı bir anlayış gerektirdiğinin farkındadır. Organizasyonlar farklı düşünmeye hazır olmalıdır. Analitik algoritmalarla ilgili bir eksiklik yok. Bu süreç eleştirel düşünce, insan yargısı ve yaratıcı inovasyon gerektirir.

2. Hızla başarısız olun, daha hızlı öğrenin. Veri liderleri, insanların ve kuruluşların genellikle deneme yanılma içeren deneyimler yoluyla öğrendiğinin farkındadır. Başarısızlık, inovasyonun temelidir. Hızlı ve yinelemeli öğrenmeye hazır olan şirketler, yani hızla başarısız olup daha hızlı öğrenen şirketler, içgörü ve bilgi kazanarak rakiplerini geride bırakabilirler.

3. Uzun vadeye odaklanın. Veri liderleri, veri yolculuğunun zaman alan bir dönüşüm çabası olduğunu bilirler. Veri odaklı olmak bir süreçtir. Fransız yazar Voltaire'in meşhur özdeyişinde belirttiği gibi: "Mükemmel, iyinin düşmanıdır". Mükemmelliğe nadiren ulaşılabilir. Veri temelli şirketler, tekrar tekrar

başarı yakalanması gerektiğinin farkındadır. Başarı gelişir ve sonrasında yayılır. Başarılı organizasyonlar bir süre bu sürecin içinde olma beklentisiyle uzun vadeye odaklanıyorlar.

İş liderleri, giderek daha veri odaklı olan yirmi birinci yüzyıl dünyasında rekabet edebilmek için önceki nesillerin deneyimlerinden ders çıkarmalı, geçmişteki tuzaklardan kaçınmak için aktif olarak çalışmalı ve başarıyla ilerleyen şirketleri örnek almalıdır. Veri, bilim ve olguların birçok kesim tarafından saldırı altında olduğu şu dönemde, veri temelli bir organizasyon olmak hiç olmadığı kadar önemlidir.

OKURA NOT

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

COPYRIGHT

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

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