

İş Modeli İnovasyonu için Kültür Oluşturma: Kargaşa Dolu Bir Yıldan Çıkarılabilecek Beş Ders

Sponsor:



Susan Etlinger, Altimeter
1 Nisan 2021

YÖNETİCİ ÖZETİ

2020 küresel salgını yayılmaya başladıktan hemen sonra iş dünyasında fay hatları ortaya çıkmaya başladı. Ekonomik ve politik istikrarsızlık, iklim olayları ve diğer sayısız faktör piyasaları, sektörleri ve halihazırda sistemik değişimle mücadele eden şirketleri sarsıntıya uğrattı. Sonuç olarak liderler, iş modelleri üzerindeki uzun vadeli etkiyi değerlendirirken bile, kuruluşlarının belirsizlikle dolu bir krize dayanmasını sağlamak için hızlı kararlar almak zorunda kaldılar.

Biz 2020'den çıkardığımız dersleri değerlendirip geleceği planlarken, iş dünyasının doğasıyla ilgili temel varsayımların çoğunun artık geçerli olmadığı ortaya çıkıyor. Kuzey Amerika, Asya Pasifik ve EMEA bölgelerinde mimarlık, mühendislik, üretim, medya ve teknoloji sektörlerinden bir dizi sektör lideri ve bilim insanı tarafından hazırlanan bu rapor, ileriye dönük iş modeli inovasyonuna nasıl yaklaşılabileceği konusunda uzman tavsiyesi sunuyor. Geçtiğimiz yıl edinilen deneyimler, iş modeli inovasyonu açısından çıkarılabilecek sonuçlar ve liderlere hem yıkıcı zamanlarda hem de sonrasında iş stratejilerini yeniden tasarlama konusunda yardımcı olmaya yönelik öneriler içeriyor.



İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ	1
GİRİŞ	3
2020'DEN ÇIKARILABİLECEK BEŞ DERS	4
1. Ders: İstikrarsızlık Hayatın Bir Gerçeği	4
2. Ders: En Küçük Davranışsal Değişiklikler Bile Esneklik Yaratıyor ve Yaratıcılığı Ortaya Çıkıyor	4
3. Ders: Dinamik Pazarlar Daha Çevik Kurumsal Modeller Gerektiriyor	5
4. Ders: İnsana Yatırım Yapmak İş Modeli İnovasyonu Açısından Kritik Önem Taşıyor	6
5. Ders: Güven, Dijital İşin Temelini Oluşturuyor	7
İŞ MODELİ AÇISINDAN ÇIKARILABİLECEK SONUÇLAR	9
Değer Önermesi	10
İşletme Modeli	11
Değer Yakalama Stratejileri	15
LİDERLER İÇİN BEŞ TAVSİYE	18
1. İş Modeli İnovasyonu	18
2. Stratejik Planlama	18
3. Kurumsal Güçlendirme	18
4. İnsan ve Teknoloji Arasındaki İlişkiyi Optimize Etme	19
5. Veri Stratejisi ve Dijital Güven	20
METODOLOJİ	21
SONNOTLAR	22
HAKKIMIZDA	23
Üst Düzey Analist Susan Etlinger Hakkında	23
AÇIKLAMA	25
İZİNLER	25
YASAL UYARI	25



GİRİŞ

Dünya COVID-19 pandemisiyle boğuşurken iş dünyasının yapısının yanı sıra yaşama ve çalışma biçimimiz büyük bir kargaşa döneminden geçiyor. Bunu Dijital Çağ, Dördüncü Sanayi Devrimi veya tamamen farklı bir şey olarak adlandırmamız fark etmeksizin doğrusal ve hiyerarşik sanayileşme modelinden birbiriyle bağlantılı pazarlar, bölgeler, işletmeler, mallar ve insanlar ekosistemine geçiş yapıyoruz.

Bu değişikliğin büyük bir kısmı bir süredir devam ederken, pandemi birden çok boyutta hassasiyet alanlarını ortaya çıkardı. Sağlık hizmetleri, eğitim, ulaşım, iş, ticaret, teknoloji, finans ve sosyal sistemlerin tümü etkilenecek, temel varsayımların ve bunları destekleyen politikaların, süreçlerin ve teknolojilerin yeniden değerlendirilmesine yol açtı.

Aşılar ve diğer güvenlik önlemleri, istikrar duygusunu bir nebze de olsa geri kazandırma potansiyeline sahip ancak 2020'nin başlarına geri dönüş söz konusu değil. "Yeni normal"

diye bir şey olmayacak. Bunun yerine, bu deneyimi mevcut iş modellerindeki hassasiyet noktalarını değerlendirme ve daha modern, daha esnek kuruluşlar oluşturmak için öğrendiklerimizi kullanma fırsatı doğacak.

Ancak risk azaltma, işin yalnızca yarısı. Diğer yarısı ise yıkıma karşı savunma sağlamakla kalmayıp inovasyona ve değer yakalamaya olanak tanıyan iş modelleri tasarlamak. Bunu yapmak için, bu deneyimi kullanarak yeni pazarlar, yeni ürün ve hizmet teklifleri, yeni gelir kaynakları ve en önemlisi, COVID-19'un ötesinde bağlantılı bir dünya için yeni bir değer önermesi oluşturmamız.

Kesin bir yol haritası çizmek için hâlâ çok erken ancak yararlanılabilecek teşvik edici göstergeler mevcut. Aşağıdaki sayfalar, liderlerin, akademisyenlerin ve sektör uzmanlarının geçen yıl öğrendiklerinin, kuruluşların gelecekte daha fazla etki ve esneklik için iş modellerini dönüştürme biçimini nasıl şekillendireceği konusunda bilgi verebilecek analizler içermektedir.

2020'DEN ÇIKARILABİLECEK BEŞ DERS

Geçtiğimiz yılın olaylarını gözden geçirdiğimizde, iş modeli yeniliğinin üç temel unsurunun (değer önermeleri, işletme modelleri ve değer yakalama zorunlulukları) aynı anda bir değişimden geçtiği açıktır. Çıkarılabilecek en dikkat çekici dersler aşağıda verilmiştir.

1. Ders: İstikrarsızlık Hayatın Bir Gerçeği

Dünyadaki siyasi, iklimsel ve diğer faktörlere ek olarak pandemi, stratejik planlama sürecinde dışsallıkların (olası olmayanların bile) hesaba katılmasının önemini vurguladı. Annunziata + Desai Advisors Kurucu Ortağı ve General Electric eski Baş Ekonomisti Marco Annunziata şunları söylüyor: "Gördüğümüz şey, mevcut küreselleşme düzenindeki hassasiyet noktalarının tespiti. Artık küresel tedarik zincirlerinden oluşan son derece karmaşık bir sistemin sizi bir dizi riske açık hale getirdiğini

fark ediyoruz."

Ancak pandemi bile münferit bir olay değildi. Microsoft'ta Üst Düzey Araştırmacı ve 2020 MacArthur Üyesi Mary L. Gray şöyle diyor: "İklim değişikliği ve iklim krizi, nasıl ve ne zaman fiziksel olarak bağlantı kuracağımızı yeniden düşünmemizi gerektiren yeni pandemi döngülerinden geçeceğimiz anlamına geliyor." Bu, ayırık bir risk veya kriz zihniyetinden çıkıp ortamın atmosferine uygun şekilde düşünecek ve yıkıma yönelik planlama yapacak şekilde dönüşmenin yanı sıra, iş stratejisinin bir parçası olarak daha kapsamlı senaryo planları oluşturmak anlamına geliyor.

2. Ders: En Küçük Davranışsal Değişiklikler Bile Esneklik Yaratıyor ve Yaratıcılığı Ortaya Çıkartıyor

Küçük mimarlık firmalarından küresel inşaat şirketlerine kadar birçok işletme kritik süreçlerini hemen hemen tek gecede buluta taşıdı. Şirketler çoğunlukla beklediklerinden daha hızlı ve kolay bir şekilde dijital iş birliğine,



öğrenmeye, tasarıma ve otomasyon araçlarına geçiş yaptı. Ancak yeni araçları başarıyla benimsemek önemli bir aşama olsa da gerçek değer, iş dünyasının kapasitesini geliştirmede yatıyor.

SNC-Lavalin'de Bilgi Teknolojileri Başkan Yardımcısı Nuzrul Haque şöyle diyor: "İnsanların iş yapmada araç kullanımının 2020'de çok çabuk hızlandığını gördük ancak bu benimseme sürecinin sosyal yönü de oldukça önemliydi. İnsanlar bu çakıyı kullanarak nasıl satranç taşı yapacaklarını öğrendiler. Bu sadece teknolojiyle ilgili değil. Her şeyi herkese e-postayla göndermek yerine belge göstermek gibi çalışma biçimleri değişime uğradı. İnsanlar artık günlük işlerini yaparken dijital araçları kullanmanın avantajlarını görmeye başladığından bence bu iyi bir şey ve durum gittikçe daha da iyileşecek."

Dijital beyin fırtınalarına, iş birliğine dayalı tasarım metodolojilerine ve bağlamsal öğrenme süreçlerine bakıldığında bu, küçük bir zafer gibi görünse de bütünsel olarak ele alındığında şirketlerin daha yenilikçi çalışma yöntemleri hayal etmek için güven ve beceri inşa etmesini sağlayan birçok davranışsal yapı taşından biridir.

3. Ders: Dinamik Pazarlar Daha Çevik Kurumsal Modeller Gerektiriyor

Günümüzde var olan iş yapısının artık dijital çağın taleplerini karşılamadığı giderek daha açık hale geliyor. Pazarlar ve sektörler dinamik ve birbirine bağlı görünse de çoğu işletme hâlâ kökleri Sanayi Devrimi'ne dayanan hiyerarşiler ve silolar temelinde faaliyet gösteriyor. Sonuç, dinamik piyasa zorunlulukları ile esnek olmayan iş gerçeklikleri arasında sıkışan işletmelerin sürekli değişimle mücadele ettiği bir "sandviç nesil".

Autodesk'te Sanayileşmiş İnşaat Stratejisi ve Savunuculuğu Başkanı Amy Marks şunları söylüyor: "Silolardan oluşan bir ekosistem içindeyiz. Bu siloları düşünün. İşletmeler bunları kolayca ortadan kaldıramaz. İş modelleri bunlar çerçevesinde şekillendirilmiş olmasaydı bu, kolay olabilirdi. Prosedürler, araçlar ve eğitimler bu kopukluğu yansıtıyor. Metrikler, iş akışı ve hatta yazılımlar bunlar çerçevesinde oluşturulmuş durumda ve hatta verimsizlikler bu silolarla zaman zaman otomatikleştiriliyor. Değişken ve bazen karışıklık içeren değer tanımları bu silolarda sıkışıp kalarak hem dijital hem de fiziksel atık yaratıyor."



Bu katılığın çok sayıda alanda rol oynadığını görebiliriz:

- **Finansal ve stratejik planlama:** Üç aylık finansal raporlar ile uzun vadeli strateji oluşturma arasındaki gerilim;
- **İşe alım ve kaynak kullanımı:** Dinamik kaynak gereksinimleri ve esneklikten uzak işe alım uygulamaları;
- **Karar alma:** Desteklenen karar alma sürecine olan ihtiyaç ve hiyerarşik kurumsal modeller;
- **Teknoloji ve veri stratejisi:** Ortak bir veri ortamının değeri ve silolara dayalı araçlar, kişiye özel veriler;
- **Yasal ve sözleşmeye dayalı gereklilikler:** Ekosistem geliştirmenin değeri ve esneklikten uzak kurumsal sözleşmeler.

Marks şunları söylüyor: "Bu kurumsal normların değiştirmenin önündeki temel engel, bilinmezlik korkusu. Siz bir kişinin para kazanabileceğini ve farklı şekilde değer üretebileceğini anlamasına yardımcı oluncaya kadar, kişi bundan korktuğu için bir değişiklik yapmaz.

4. Ders: İnsana Yatırım Yapmak İş Modeli İnovasyonu Açısından Kritik Önem Taşıyor

Microsoft'tan Gray'e göre, pandemi, toplumumuzda 20 yıldır yapım aşamasında olan iki yapısal değişikliği ortaya çıkardı ve hızlandırdı:

1. Bilgi ve hizmet odaklı ekonomiler, tümü ekonomimiz için gerekli olan, ancak kaderi tüketici talebiyle dalgalanan gıda hizmeti çalışanlarına, günlük bakım görevlilerine, yaratıcı çalışanlara, beden işçilerine ve sağlık çalışanlarına dayalıdır.
2. Tam otomasyon sağlamak için Yapay Zekadan (AI) yararlanan işletme sayısı çok az. İş anlaşmaları yapmak için algoritmaları, Uygulama Programı Arayüzlerini (API'ler) ve interneti birleştiriyorlar, bilgisayarların dünya genelinde iş için 7/24 internette gezinen kişiler tarafından üstlenilebilecek faturalandırılmış görevleri planlamasını, yönetmesini, göndermesini ve teslim etmesini sağlıyorlar.¹

Gray şunları söylüyor: "COVID-19, her işletmeye, bu isteğe bağlı, göreve dayalı çalışma düzenlemeleri aracılığıyla iş gücü ihtiyaçlarının en azından bir kısmını karşılayabileceğini gösterdi. Bunlar, pandemi sona erdiğinde veya



yapay zeka ilerlediğinde ortadan kalkacak niş işler değil. Tam zamanlı çalışmanın teknolojiye dayalı olarak çözülmesi sürecinden geçiyoruz."

Annunziata'ya göre bu, insanların sistematik olarak küçümsenmesi anlamına geliyor. "Sanırım insanların hemen hemen her ekonomik bağlamda oynayabileceği rolü küçümsüyoruz" diyor ve sözlerine şöyle devam ediyor: "İster inşaat ister üretim şirketi olsun teknolojilere aşık olma ve insan sermayesinden kaynaklanan üretkenlik etkisini hafife alma eğilimindeyiz. Bunun yanı sıra veya kısmen bu yüzden insana uzun vadeli yatırım yapmanın önemini de hafife alıyoruz."

Annunziata, insanlara yeterince yatırım yapmamanın bir dizi olumsuz etki doğurduğuna inanıyor ve şöyle diyor: "Beceriler arasındaki açığın büyüyeceğini ve insan sermayesinin yeteri kadar gelişmeyeceğini düşünüyorum. Bu nedenle, bir liderseniz iş modeli inovasyonuna yönelik diğer bir yaklaşım da 'söz konusu olan ister eğitim sistemi ister şirketimdeki öğrenme ve eğitim sistemleri olsun kendi insan sermayemin büyümesi ve gelişmesi için nasıl daha fazla kontrol elde edebilir ve sorumluluk alabilirim?' şeklinde olmalı. Ancak sonuç olarak liderlerin, hem şimdi hem de önümüzdeki 10 yıllık süreçte ihtiyaç duydukları yeteneği nasıl oluşturacaklarını belirlemesi gerekiyor."

"Hemen hemen her ekonomik bağlamda insanın oynayabileceği rolü hafife alıyoruz."

- Marco Annunziata, Annunziata + Desai Advisors

Microsoft'tan Gray şunları söylüyor: "Dağıtılmış çalışma dünyasına geçiyorsak yapabileceğimiz en iyi şey her bir katkı sahibine tek tek odaklanmak olacaktır."

5. Ders: Güven, Dijital İşin Temelini Oluşturuyor

2020'ye ilişkin en belirgin çıkarımlardan biri, en azından belirli alanlarda ve belirli faaliyet türlerinde, dağıtılmış çalışmanın başarılı olmasının mümkün olması. Öte yandan dağıtılmış çalışma yalnızca lojistik alanında değil kültürel açıdan da sorunları beraberinde getiriyor. Güven çeşitli bağlamlarda, Altimeter'ın liderlerle yaptığı görüşmelerin ortak noktasıydı.



Meslektaşlar, Çalışanlar, Liderler, Departmanlar ve Ekipler Arası Güven

Dağıtılmış çalışma konusunda köklü birer geçmiş olan kuruluşlarda bile uzak ofislerde çalışmaktan evde (çoğu durumda) çalışmaya geçiş ekiplerin ve liderlerin adaptasyonunu gerektiriyor.

CannonDesign Teknolojiden Sorumlu Başkanı Hilda Espinal şöyle diyor: "CannonDesign'daki üst düzey yönetim arkadaşlarımla pandeminin başlarında gerçekleştirdiğim bir görüşmeyi hatırlıyorum. İnsanların zamanlarını verimli ve uygun bir şekilde harcıyıp harcamadıklarını nasıl anlayacağımız konusunda büyük bir endişe söz konusuydu. Ne kadar hızlı bir şekilde değişmeye zorlandığımız dikkate alındığında, bu doğal bir tepkiydi. Aslında sadece birbirimize ve yeni gerçekliğimize yönelik bir güven inşa etmemiz gerekiyordu. Şimdiki duruma bakacak olursa bu, işe yaradı. Ancak bunu yaparken toplantıların veya telefon görüşmelerinin sayısını artırmak gibi önlemler almadığımızı söyleyemeyiz. Ayrıca insanlar konfor açısından farklı şeyler hissediyordu. Başarıyla tamamladığımız bir değişim süreci oldu."

Ekip çalışmasıyla bağlantılı bir güven meselesi de söz konusu. Gensler'de Başkan ve Yönetici Direktör Randy Howder şöyle diyor: "Bizde ekip oluşturmaya yönelik köklü bir coğrafi odaklanma vardı. Bu nedenle, ekipleri her zaman yakınımızda olan insanlardan oluşturmaya

çalıştık. Şu anda konumdan bağımsız şekilde doğru ekibi oluşturarak müşterilere daha fazla değer sunma fırsatımız var ve bu konuda herkes daha ılımlı. Bundan her zaman bahsediyorduk fakat hep verimli bir şekilde gerçekleştiremiyorduk. Şu an ise gerçek oluyor."

Veri ve Dijital Güven

Biz daha fazla dijital çalışma yönteminden yararlandıkça verilere erişim, veri bütünlüğü ve kurumsal sistemlerin temelini oluşturan veriler için tek bir doğruluk kaynağı yalnızca münferit projelerin başarısı açısından değil, aynı zamanda genel olarak iş ekosistemine duyulan güven için de son derece önemli hale geliyor. Ayrıca, araştırmadan toplamaya, modellemekten analize, kullanım senaryosu kararlarından fikri mülkiyete ilişkin çıkarımlara ve bilgi açıklamaya kadar, veri değer zincirinin genelinde bilinçli veri kullanımı meselesi de söz konusu.

GHD Asya Pasifik Bilişim Hizmetleri Lideri Paul Purphy şöyle diyor: "İnsanların tekelci davranış nedeniyle bazı büyük veri toplayıcılarına güvenmediği bir dünyada yaşıyoruz ve bu büyük bir zorluk. Bu nedenle, sorumlu bilinçli kullanımını ve verilerle oluşturduğumuz modellerin uygun görünülüğünü nasıl sağlayacağımız gibi soruları ele almamız gerekiyor. Bunu, teknik olmayan alanlardaki insanların söz konusu teknik karmaşıklığı kavramasına olanak tanıyacak şekilde yapmamız gerekiyor."

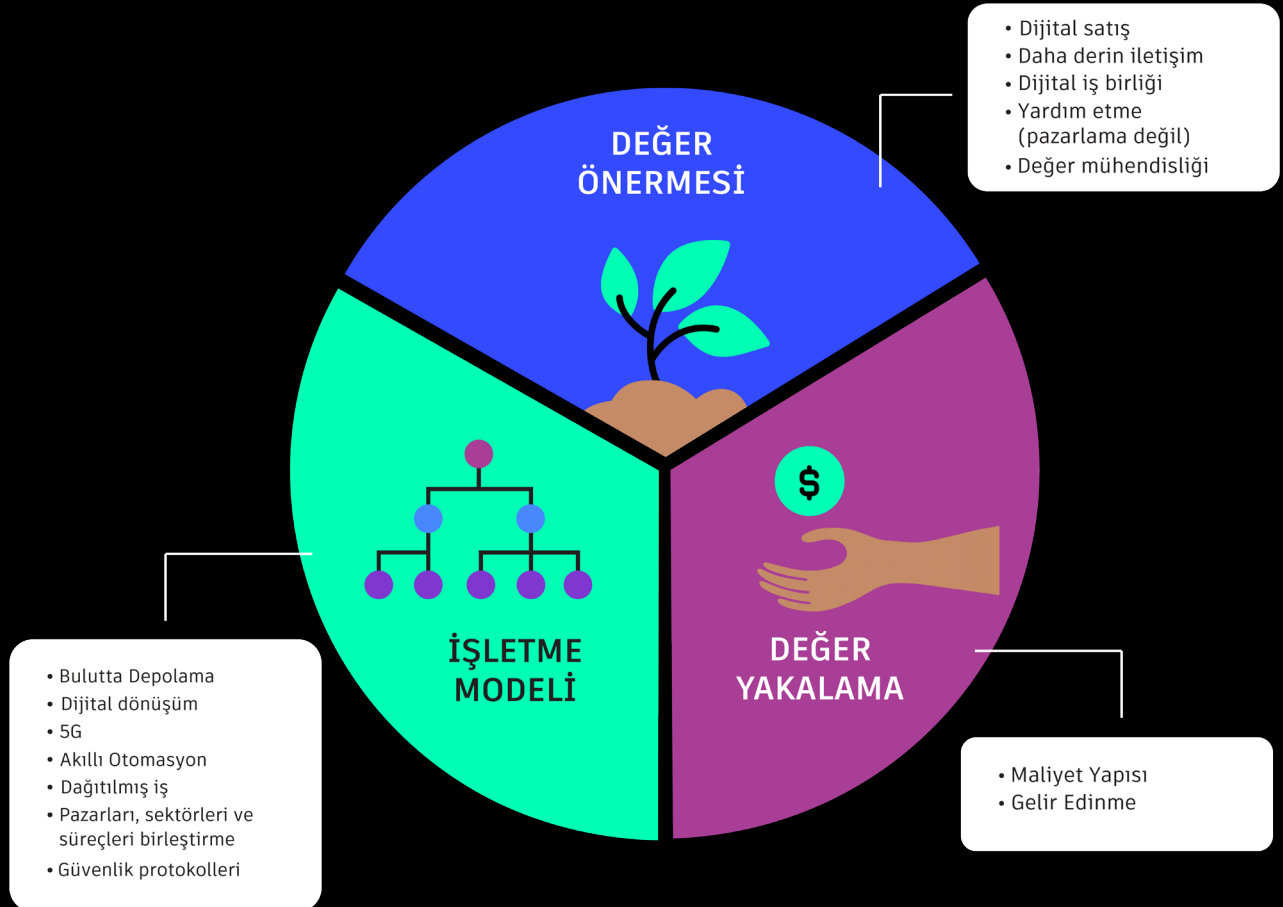
İŞ MODELİ AÇISINDAN ÇIKARILABİLECEK SONUÇLAR

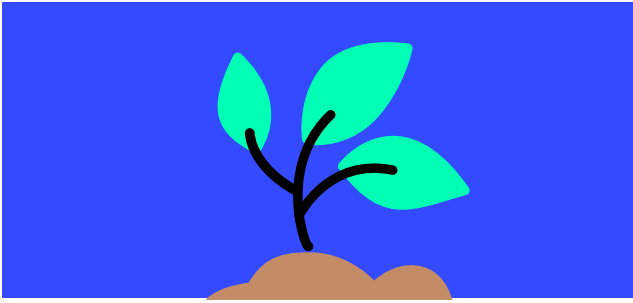
Biz 2020'den çıkardığımız dersleri değerlendirip geleceği planlarken, iş dünyasının doğasıyla ilgili temel varsayımların çoğunun artık geçerli olmadığı ortaya çıkıyor. Bu değişimin bir kısmı zaten devam ediyordu, bir kısmı COVID-19'dan kaynaklandı, bir kısmı ise pandemiyle şiddetlendi veya hız kazandı. Ancak değişimin en büyük yansıması, her şeyin birbiriyle iç içe geçmesi olabilir: çevre, hükûmetler, pazarlar, toplumlar, işletmeler ve COVID-19'un netleştirdiği şekilde insanlar.

İş modeli inovasyonu konusunda binlerce olmasa da yüzlerce yaklaşım söz konusuysa bunların birçoğu şu faktörlere odaklanma eğiliminde: **bir değer önermesi** (kime, hangi maliyetle ne sunuluyor?); değer **önermesinde** sunulması gereken işletme modeli (kaynaklar ve süreçler) ve kuruluşun değer yakalayabileceği **bir yol**.²

Günümüzde bu faktörlerin üçü de (değer önermeleri, işletme modelleri ve değer yakalama zorunlulukları) eş zamanlı olarak değişimden geçiyor (bkz. Şekil 1):

Şekil 1: İş Modelinin Bileşenleri





Değer Önermesi

İşletmeler arası (B2B) müşterilerin beklentileri, COVID-19 ve diğer faktörler nedeniyle büyük ölçüde değişti. Yeni zorluklarla karşı karşıya kalan B2B müşterileri artık dijital iş birliğini, sağlayıcılarla daha bilgilendirici ilişkiler kurmayı ve başta istikrarsızlık zamanlarında olmak üzere kendilerine pazarlama yapılmasından çok yardım edilmesini tercih ediyor.³ transcosmos'ta Şirket Memuru olan Takeshi Kawamoto şöyle söylüyor: "Geçtiğimiz yıl müşterilerimizle aramızdaki ortaklık duygusu daha da güçlendi."⁴

Bunun yanı sıra müşterilerin de ihtiyaç duyduğu şey değişim. Konunun kişisel koruma ekipmanları gibi farklı ürünler üretme; 7/24 gönderim operasyonunu hızlandırma; alanı daha kolay yapılandırma ve temizleme; tasarım kararlarının finansal etkisi ile maliyet ve zaman üzerindeki etkisini görselleştirme; ürünleri, bileşenleri veya

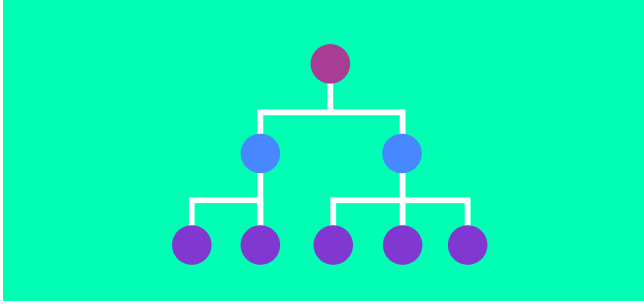
verileri yeniden kullanma ya da ürünleri önceden hazırlama veya kitlesel olarak özelleştirme becerisi olmasından bağımsız olarak, müşterilerin, işletmelerini benzeri görülmemiş bir çeviklik düzeyinde yeniden tasarlayabilmesi için altyapıya, becerilere ve bilgiye ihtiyacı vardır.

Pazarlar birleştikçe ve ihtiyaçlar değiştikçe, müşterilerin tam olarak ne için ödeme yapacağına ilişkin beklentiler de değişiyor. GHD'den Murphy şöyle diyor: "Herkesin aklında bu eski soru var: Zamana dayalı faturalandırma geçersiz mi oluyor? Bence daha büyük olan gerçeklik insanların süreç ve sunuma dahil olmaya devam edeceği. Yani insanlar kullanılmaya devam edecek ve kaynak olarak önemlerini koruyacaklar. Bu yalnızca kaynak olarak zamanı faturalandırıp kullanmanız veya belirli bir zaman diliminde söz konusu kişinin yarattığı değeri faturalandırmanızla ilgili bir mesele."

"Geçtiğimiz yıl müşterilerimizle aramızdaki ortaklık duygusu daha da güçlendi."

- Takeshi Kawamoto, transcosmos

Zamana dayalı faturalandırma yerine değere dayalı faturalandırma, satıcılar ve iş ortaklarının değer önermelerini müşterilere yakınlaştırmaları için bir teşvik niteliği taşımakla birlikte çalışanlara beceri kazandırmanın ve becerileri yenilemenin maddi değerini daha doğru şekilde değerlendirmenin de bir yolu. Murphy "Bunu farklı kaynak türlerine yönelik becerilere veya kapasite artırıcı özelliklere sahip olmak gibi görebilirsiniz" diyor.



İşletme Modeli

Bu kargaşanın yarattığı en büyük baskı, belki de işletme modelleri üzerinde. COVID-19 pandemisi tarafından bir şekilde etkilenmeyen

veya 2020'nin başlarında zaten değişim sürecinden geçmeyen kritik bir kaynak neredeyse yok. Dağıtılmış çalışma, bulut bilişim, dijitalleşme ve 5G'nin ortaya çıkışı işin yapısını ve kuruluşların zorunluluklarını radikal şekilde değiştirdi veya gelecekte değiştirecek.

Ancak COVID-19 gitgide daha küçük bir faktör haline gelirken göz önünde bulundurulması gereken ve daha kalıcı nitelikte çok sayıda değişiklik söz konusu. Bunlardan biri teknolojinin kurumsal normları şekillendirmeye, aynı şekilde kurumsal normların da teknolojiyi şekillendirmeye yardımcı olma biçimi. Teknoloji çözümlerinin kökleri belirli departman işlevlerine dayanırken (satış için Müşteri İlişkileri Yönetimini (CRM) veya finans için İş Zekasını (BI) ele alın) günümüzün dağıtılmış çalışma ortamında, farklı disiplinlerden paydaşların farklı zaman ve mekanlarda iş birliği yapıp farklı sorun türlerine çözüm üretmesine olanak tanımak bizim için bir fırsat.





"Teknoloji gerekli ancak şirketlerin içinde ve büyük projelerde zahmetli organizasyon çalışmalarını yürütme biçiminizi değiştirmek için yeterli değil."

- Gina Neff, Oxford Üniversitesi

Bu yeni bir zorluk değil ancak artık kritik bir zorluk haline geldi. *Innovation Through Practice: The Messy Work of Making Technology Useful for Architecture, Engineering, and Construction Teams* (Uygulamaya Dayalı İnovasyon: Teknolojiyi Mimarlık, Mühendislik ve İnşaat Ekipleri İçin Faydalı Hale Getirmenin Zorluğu) adlı çalışma bu disiplinler arasındaki ilişkinin onlarca yıla dayanan deneysel araştırmalarını ortaya koyuyor.⁵ Yazarlar Yapı Bilgi Modellemesi (BIM) gibi teknolojilerin tasarım ve inşaat ekipleri arasındaki iş birliği ve karar alma süreçleri üzerindeki etkisini analiz ederek daha birçok bulgunun yanı sıra görselleştirme araçlarının paydaşlar arasındaki iş birliğinin hız kazanmasına

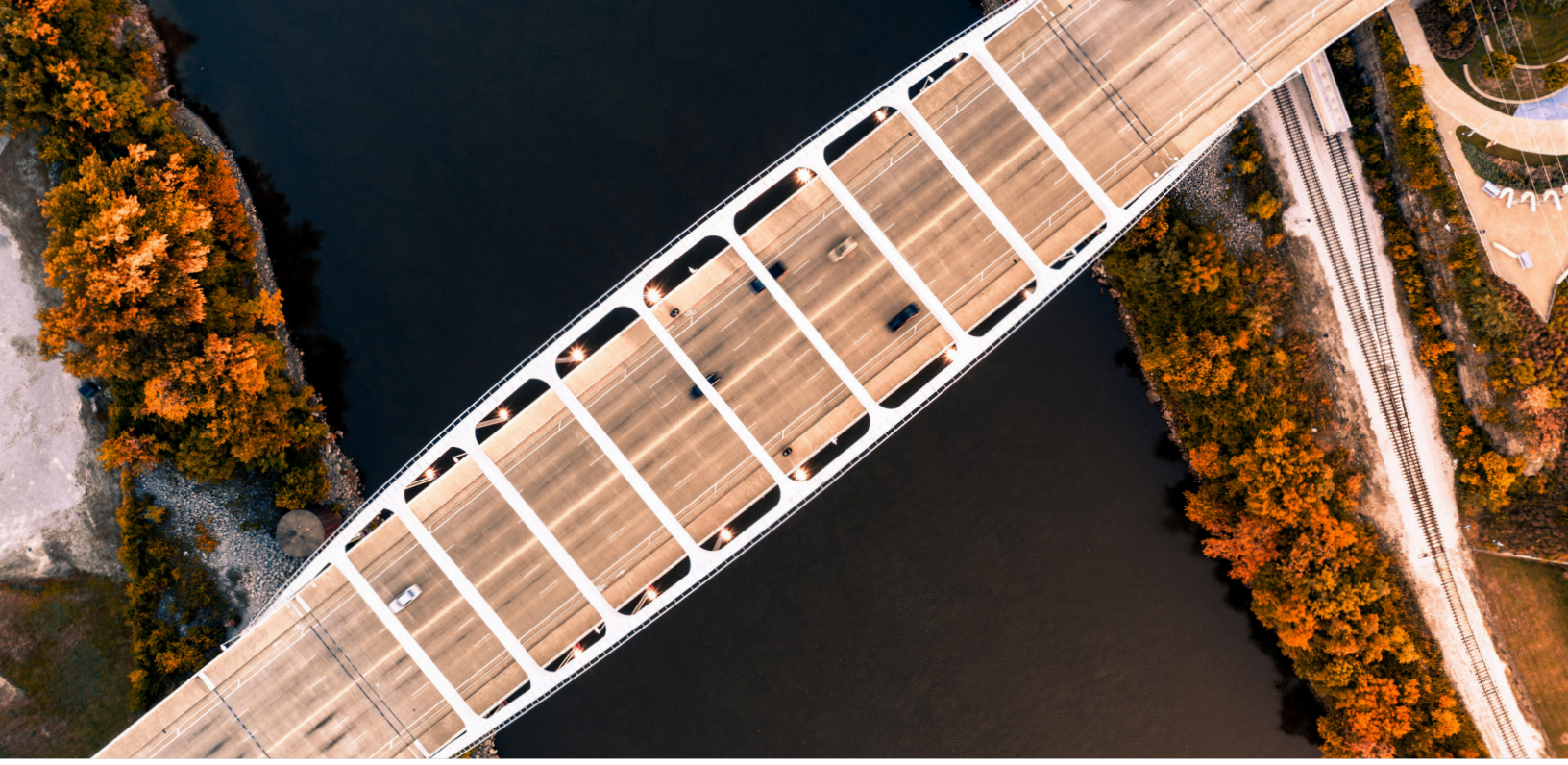
yardımcı olabildiğini tespit etmiştir.

Teknoloji Tek Başına Uygulamayı Değiştirmez

Ancak BIM gibi teknoloji araçları iş birliğini hızlandırıyor olsa da gerçek bir süreç inovasyonuna olanak tanımak için yapılacak çalışmalar hâlâ var. Oxford Internet Institute'ta Teknoloji ve Toplum Profesörü ve raporun yazarlarından biri olan Gina Neff şöyle diyor: "Teknoloji gerekli ancak şirketlerin içinde ve büyük projelerde zahmetli organizasyon çalışmalarını yürütme biçiminizi değiştirmek için yeterli değil." Böyle bir değişime olanak tanımak için, "farklı yaklaşımlar, süreçler ve sorun çözme yöntemleri üzerine eğitim almış" mühendisler, mimarlar, inşaat uzmanları ve diğer uzmanlardan oluşan çok disiplinli ekiplere yönelik kurumsal destek gereklidir.⁶

Değer Yaratma Sürecinin En Önemli Faktörü Olarak Veri

İş modeli inovasyonunun diğer bir önemli faktörü, kuruluşların verileri ele alış biçimi ve bu kararların yalnızca proje teslimini değil aynı zamanda inovasyonu etkileme boyutudur.



SNC-Lavalin'den Haque, değer yaratma kabiliyetinin temelinde veriler tarafından korunan kurumsal bilgi birikiminin ve bunun hem bir proje sırasında hem de zaman içinde olarak tanıdığı yeniden kullanımda yattığına inanıyor. Haque şöyle diyor: "Köprü tasarlıyoruz ve köprü tasarlamak sorun çözmek anlamına geliyor: Bu büyüklükte bir nehriniz ve bu kilden veya taştan oluşan bir araziniz var. Köprünün nasıl tasarlanacağını çözmeniz gerekiyor.

Şimdi 100 yıllık geçmişi olan bir şirket olarak çok sayıda köprü inşa ettiğimizi düşünün. Asma köprülerde bugün yeni malzemeler kullanılıyor olabilir ancak Romalılar onları inşa ettiğinde de çok farklı değildiler. Bu kurumsal bilgi birikimi bir yerde beklemektedir. Ancak küresel bir kuruluşta tüm köprüleri kuran tek bir ekibiniz yoksa kurumsal bilgi birikiminden daha sistematik bir şekilde yararlanabilmek istersiniz. Bu, makine öğreniminden önceki aşamadır: insan öğrenimi."

Verinin değeri, proje teslimindeki değeriyle kısıtlanamaz. Veri, işletme genelinde değer yaratmanın altyapısı olarak işlev görür ve verilerin

desteklediği topluluklara kadar uzanan geniş bir kapsama yayılır. Surbana Jurong Private Limited'de Grup CEO'su Wong Heang Fine şöyle diyor: "Örneğin, Singapur'da görev açısından kritik tesislerimizden bazılarını daha etkili biçimde yönetmek için verileri kullanıyoruz. Örneğin, arıtma tesisimizden çıkan suyun kalitesini uzaktan izliyor ve proaktif adımlar atıyoruz. Böylece su tesisten çıktığında, başlangıçta belirlediğimiz özelliklerden çok az sapma oluyor.

Eskiden suyun arıtılma sürecinin bitmesini bekleyip daha sonra test etmemiz gerekiyordu. Artık bunu yapmamız gerekmiyor sürecin erken aşamalarında müdahalelerde bulunabiliyoruz. Ayrıca toplu konut sitelerimizdeki yaklaşık 26.000 asansörü izliyor, böylece asansörlerden hangisinin arızalı olacağını tahmin edip bu bilgileri bakım çizelgesini geliştirmek için kullanabiliyoruz."

Akıllı otomasyon ve tahmin çalışmalarına ek olarak, kuruluşlar verileri kurumsal bilgi aktarımı, özelleştirme ve kişiselleştirme, yeniden kullanım, ürün ve hizmet inovasyonu, son olarak da gerçek iş modeli inovasyonu dahil olmak üzere



bir dizi başka kullanım durumu için kullanıyor. Ancak Innovation Through Practice raporunun yazarlarına göre *bu hedeflere ulaşılması için* liderlerin kapsamlı ve sürekli desteği gerekiyor.

"Kapalı bir dünyada yaşamıyoruz. Köprüyü tek bir yere kurmazsınız. Bir yerden başka bir yere uzanacak şekilde inşa edersiniz. Bunların tümü bağlantıyla ilgili"

- Nuzrul Haque, SNC-Lavalin

Oxford'dan Neff şöyle söylüyor: "İster mimari tasarımdan mühendislik tasarımına ister inşaattan operasyonlara olsun, verilerin bir bağlamdan diğerine çevrilmesi her zaman bir çalışma gerektirir. Sektör için bu, veri alışverişi çerçevesindeki etkileşimin hem sosyal hem de teknik bağlarına, amaca yönelik yatırım

www.altimetergroup.com | @altimetergroup | info@altimetergroup.com

yapılması gerektiği anlamına gelir."⁷

Yeniden Kullanım, Açık Veri Standartları Gerektirir

Değerli olan şey yalnızca kurumsal veriler değildir. Açık veriler de yeniden kullanımın bir diğer önemli unsurudur. SNC-Lavalin'den Haque şöyle diyor: "Mimarlık, mühendislik ve inşaat sektörü varlıklara dayalıdır: yol, bina, tren istasyonu veya demir yolu. Bu varlığın bir ömrü vardır. Bu ömür süresince birisi bunu tasarlar, birisi inşaat eder ve daha sonra birisi bakımını yapar. Ancak bu veriler açık veri biçiminde olmadığından düzgün şekilde paylaşılmaz. Dolayısıyla, bir varlığı anladığımız bir gelecek yaratmak istiyorsak bu verilerin, işletmeler tarafından yeniden kullanılabilir bir standartta olması gerekir.

"Kapalı bir dünyada yaşamıyoruz. Köprüyü tek bir yere kurmazsınız. Bir yerden başka bir yere uzanacak şekilde inşa edersiniz. Bunların tümü bağlantıyla ilgili. Gelecek için oldukça umutluyum fakat oraya ulaşmak için atılması gereken adımlar var."



Değer Yakalama Stratejileri

Geçtiğimiz on yılın en göze çarpan eğilimlerinden biri, şirket içi teknolojiden bulut tabanlı teknolojiye geçiş oldu. Bunun yansımasını kurumsal teknoloji platformları veya Netflix ve Spotify

gibi tüketici hizmetleri olarak görüyoruz. Ancak bu değişiklikler dijital ürünlerle sınırlı kalmadı. Erişimi ücretlendirme gücü ve bunun gerektirdiği abonelik modeli, John Deere gibi üreticilerden Hairstory gibi kişisel bakım şirketlerine kadar bir dizi işletmeye, ister ekim traktörü ister şampuan olsun kendi ürünleri için nasıl değer elde ettiklerini düşünme konusunda ilham verdi.

Şekil 2'de mimarlık, mühendislik ve inşaat, üretim, otomotiv, medya ve diğer sektörlerdeki şirketlerin kısa ve uzun vadede keşfedebileceği iş modellerinin bazı örnekleri verilmektedir.⁸

Şekil 2: İş Modeli Örnekleri

MALİYET YAPISI	
Fırsat	Etki
Prefabrikasyon (verilerin ve bileşenlerin ürünleştirilmesi ve uyarlamalı olarak yeniden kullanılması)	Atığı azaltma, ölçeğe uygun ekonomiler
İş akışı koordinasyonu	Kısalan teslim süreleri, iyileştirilmiş kalite, zaman içinde avantaj elde etme
Akıllı otomasyon	Ölçeğe uygun ekonomiler, kurumsal bilgi birikimi, kaynakların daha iyi tahsisi
Tedarik zinciri otomasyonu ve inovasyon	Artırılmış esneklik, azaltılmış risk
Görselleştirme ve dijital ikiz işlevi	Hızlandırılmış tasarım süresi, paydaş uyumu, azalan maliyet ve kısalan tamamlama süresi

GELİR	
Fırsat	Etki
Kişiselleştirme ve kitlesel özelleştirme	Müşteri bağlılığı, rekabet avantajı, kalite kontrolü, maliyet kontrolü
Veri lisanslama/hizmet olarak veri	Rekabet avantajı, müşteri bağlılığı, yeni pazar fırsatları, yinelenen gelir
API lisanslaması	Yeni pazar fırsatları, yinelenen gelir, ekosistem geliştirme
Kaynakların ve gereksinimlerin dinamik olarak eşleştirilmesini sağlayan eşler arası modeller	Yeni pazar fırsatları, rekabet avantajı
Ekosistem/çoklu marka modeli, birbirine yakın becerileri iş ortaklığı yoluyla bir araya getirme	Daha iyi değer önermesi, rekabet avantajı, daha güçlü ekosistem, esneklik

Yalnızca mevcut iş modeli tipolojileriyle deney yapmak yeterli değildir. Tamamen yeni modeller değerlendirmek de önemlidir. Autodesk Stratejik Öngörü Direktörü Hilmar Koch şöyle diyor: "Abonelik iyi geliştirilmiş bir kastır, zaman zaman sektörü diğer fırsatları değerlendirmekten alıkoyabilir. Örneğin, şirketler tüm üretim, tasarım ve yapım süreçleri ile diğer prosedürlerini iş sistemlerine bağlayacak.

Dijital olandan yararlanabilirsiniz. İş sistemlerinin veri akışını anlayıp, bunu optimize edebilecek fırsatları yakalayabilmesi için sensörleri dijital süreçlere bağlamak daha da önemli olabilir. Her şey dijitalleştikten ve bağlı hale getirildikten sonra yeni tür bir şirket oluşturabilir, tedarik zincirini bir sektörden alırken özelleştirme modelini başka bir sektörden alabilir, nihayetinde de hiç kimsenin taklit edemeyeceği bir şey üretebilirsiniz.

Gerçek iş modeli inovasyonunun gerçekleşmesi için bunun aboneliğin ötesine geçmesi gerekir. Tüketimin ötesine geçmesi gerekir. Ayrıca hemen paraya çevrilemeyen değeri de gözetmesi gerekir."

HBO Max Ürün Tasarımı Direktörü Michael McWatters medya sektöründe de benzer bir fırsatın altını çiziyor: "GitHub, Figma ve diğer iş birliği araçlarındaki veriler ekiplerinizin erişimine açıksa tarihsel bir kaydınız var demektir. Bir sonraki proje için, daha önce yararlanılmamış kurumsal bir bilgi birikiminiz vardır.

Buna sahip olduğunuzda şöyle diyebilirsiniz: 'Bir dakika. Bu süreç kümesini tanımlayan tüm veriler elimizin altında ancak bunlarla hiçbir

şey yapmıyoruz ve diğer zorluklar veya fırsatlar için bunları kullanmıyoruz. Neden buna yönelik yeni bir model oluşturmuyoruz?"

"İş modeli inovasyonunun gerçekleşmesi için, anında paraya çevrilebilen değer in ötesine geçmesi gerekir."

- Hilmar Koch, Autodesk



LİDERLER İÇİN BEŞ TAVSİYE

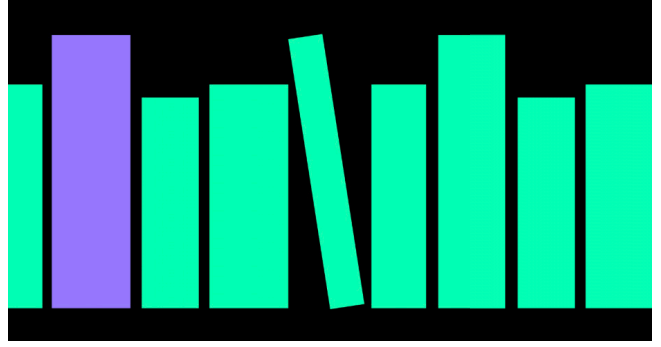
Karmaşa ve dikkat dağınıklığı ile dolu bir ortamda bile, hatta belki de özellikle böyle bir atmosferde liderler için, şirketlerinin sunabileceği değer hakkında daha kapsamlı düşünme ve hipotezlerini test etmeye başlama fırsatı söz konusu. Aşağıdaki başlangıç olarak uygulanabilecek beş tavsiye verilmiştir.



1. İş Modeli İnovasyonu

Kendinizi iş modeli tipolojileriyle kısıtlamayın veya geçmişte işe yarayan unsurlardan çok fazla etkilenmeyin.

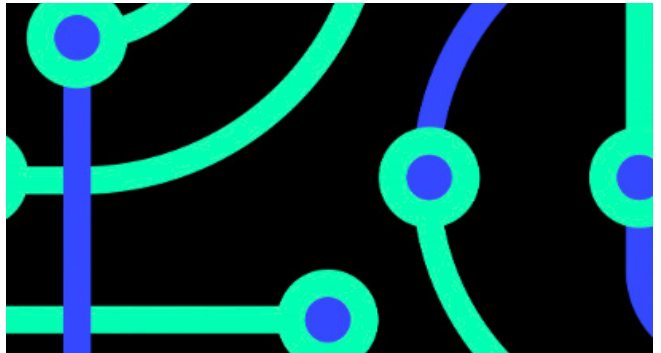
İş modeli inovasyonu ile ilgili mevcut literatürden ilham almak önemli olsa da kuruluşların faaliyet gösterdiği bağlam, değişime uğruyor. Ayrıca güçlü ve hassas alan çalışması yürütüp beyaz alan değerlendirmesine zaman ayırın. Bu yalnızca yönetimin yapacağı bir egzersiz olmamalı. Müşteriye, süreçlere ve teknolojilere en yakın olan ve üst düzey liderliğin günlük gerçekleriyle daha az kısıtlanan insanlar keşfedilmemiş birçok yaratıcı fikre sahip olabilir.



2. Stratejik Planlama

Senaryo planlamasına dayalı bir kültürü teşvik edin.

Stratejik planlama yalnızca finansa yönelik değildir. İşletmede risk ve fırsatlara göre de planlama yapılması gerekir. Konuları birden fazla açıdan değerlendirip sosyalleştirmek için hem riske hem de fırsata dayalı senaryo planlamasına yönelik kurumsal kapasite oluşturun ve ölçeklendirin. Bu, sorunların çok daha hızlı bir şekilde ortaya çıkarılmasına ve beklenmeyen etkilerin azaltılmasına yardımcı olabilir.⁹



3. Kurumsal Güçlendirme

Siloların dağıtılmış çalışmayı ve inovasyonu kısıtladığı alanları tanımlayıp bunlara öncelik verin.

Dünyanın her yerindeki kuruluşlar dağıtılmış çalışma için nasıl kapasite oluşturacaklarını öğrenmeye başladı ancak bu çalışmaların etkisini tam olarak anlamak için test etme, ölçme ve öğrenmeye odaklı bir çalışma gerekiyor.

2021'de ve sonrasında bu değişikliklerin müşteri deneyiminden proje teslimine ve çalışan bağlılığına kadar her alandaki doğrudan ve dolaylı etkileri üzerine hem niteliksel hem de niceliksel veriler toplayıp bunları değerlendirme fırsatından yararlanmalıyız.



4. İnsan ve Teknoloji Arasındaki İlişkiyi Optimize Etme

İnsan ve teknoloji yatırımı arasında doğru dengeyi bulmak için işe stratejiyle başlayın.

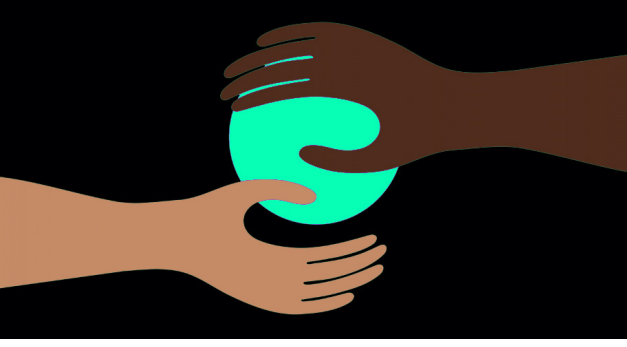
Dijital iş dünyasında verilmesi gereken en kritik kararlardan biri insanlar ve akıllı otomasyon arasındaki optimum ilişkilerle ilgilidir. Marco Annunziata şunları söylüyor: "İleriye dönük olarak şirketinizin nasıl daha fazla değer üretebileceğini

ve nasıl daha fazla kâr edebileceğini düşünün. Sürece kendinize 'Bugün yaptığım için büyük bir kısmını devralacak teknolojiyi nasıl kullanıma sunabilirim?' sorusunu sorarak başlarsanız kazananı olmayan bir mücadeleye girmiş ve insan faktörünü denklemden çıkarmış olursunuz."

Annunziata liderlerin işe bunun yerine ürünlerini, hizmetlerini ve bunların sağladığı büyümeyi değerlendirerek başlamasını, sonrasında da diğer olasılıkları değerlendirip akıllı teknolojiler ve robot bilimlerinin hangi noktada rol oynayabileceğini tespit etmesini öneriyor. Annunziata sözlerine şöyle devam ediyor: "Çoğu durumda ilk reaksiyon, yapay zekanın özel bir sorundan işletmede karşılaştığınız zorlukların birçoğuna kadar her derde deva olacak sihirli bir çözüm olabileceğini düşünmek oluyor. İş dünyasında yapay zekanın sınırlarını anlamak ve iş faaliyetlerine tam olarak nasıl uygulanabileceğini belirlemek belirli bir öğrenme geçmişı gerektiriyor."

Son olarak şunları söylüyor: "Ana tema şu: Yönetimi, insan sermayesine yapılacak yatırımın yapay zekaya yapabileceğiniz herhangi bir yatırımdan daha faydalı olacağına nasıl ikna ederiz?"





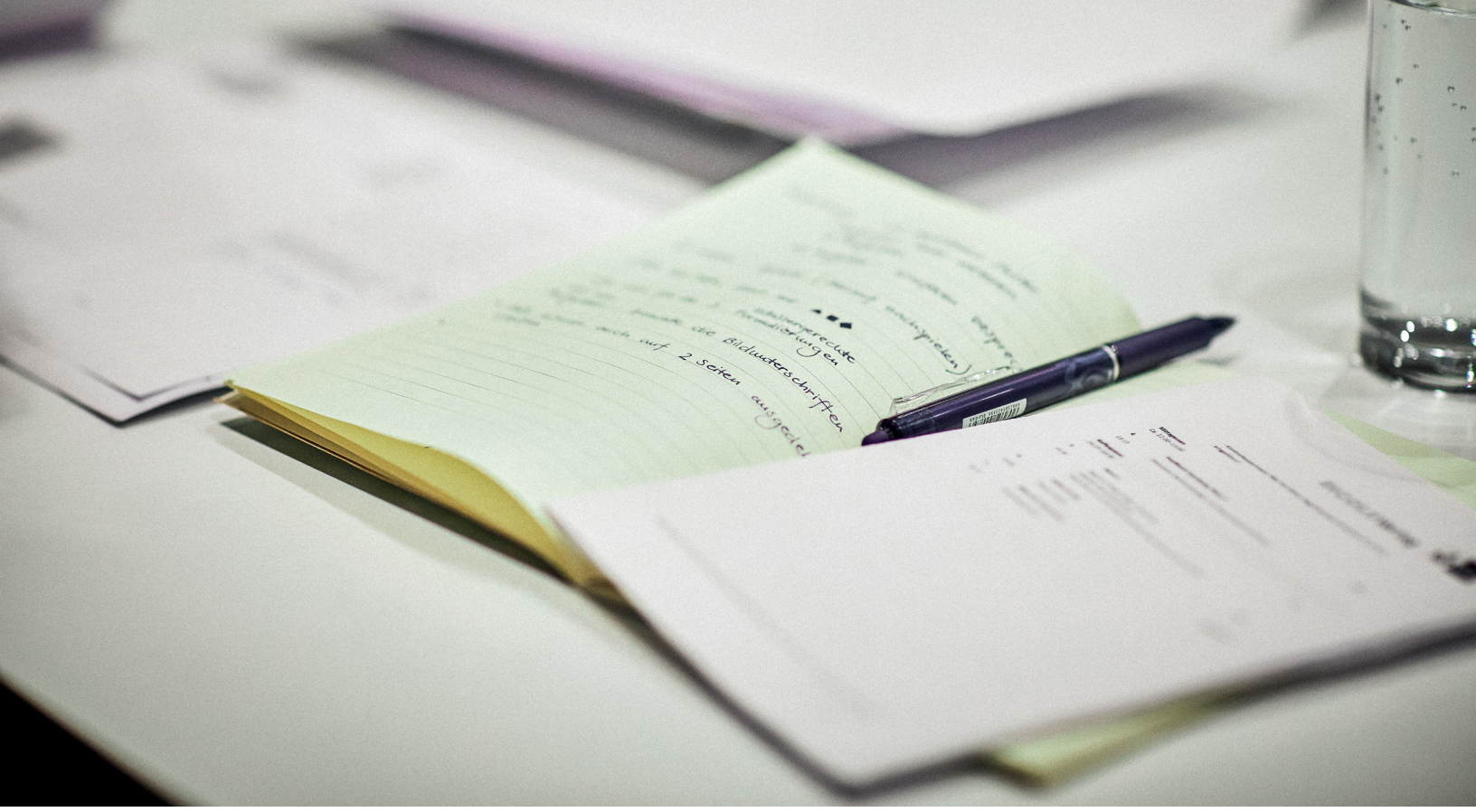
5. Veri Stratejisi ve Dijital Güven

Güvenilir veri kültürü, iş stratejisinin temelini oluşturur.

İş modeli inovasyonuna olanak tanıma, dijital sistemler, varlıklar, ekosistemler ve çalışma yöntemleri oluşturma becerisi, veri niteliğine ve bütünlüğüne dayalıdır. Bu, verinin kaynağını, toplanma ve modellenme süreçlerini, erişilebilirliğini, kullanım şartlarını ve istenmeyen sapmalar için uygun şekilde toplandığından, işlendiğinden ve denetlendiğinden emin olmak için atılan adımları anlamayı gerekli kılar.

Bunun su veya gıda sisteminden farkı yoktur. Sürecin erken aşamalarında alınan kararların uzun vadeli ve geniş kapsamlı etkileri olabilir. Bu nedenle, liderlerin veri stratejisini dijital iş stratejisinin dayanağı olarak görmesi ve kuruluşu, veriye kritik süreçlerin bir yan ürünü olarak değil, değerli bir ham madde olarak bakmaya teşvik etmesi gerekir.

Bununla birlikte, Innovation Through Practice raporunun yazarlarına göre *"verilerin, ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin mutlak olmadığını unutmamak da önemli.* Bunlar ekip ve firma süreçlerinde inşa edilen varlıklar. İster bir alt yüklenicinin modellerini birleştirmek isteyen bir BIM yöneticisi, ister bina performansını iyileştirmek isteyen bir enerji modelcisi, isterse tasarım belgelerini kullanmak isteyen bir operasyon mühendisi olsun, veri odaklı araçların çalışması için yansıtma, yaratıcılık, sabır ve uzmanlıktan yararlanmalı, daha etkili ve yenilikçi iş birliği ve iletişim için yeni teknolojileri kullanan yeni çalışma yöntemleri yaratmalıdır.



METODOLOJİ

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

- Annunziata + Desai Advisors, Marco Annunziata, Kurucu Ortak
- Autodesk, Amy Marks, Sanayileşmiş İnşaat Stratejisi ve Savunuculuğu Başkanı; Hilmar Koch, Direktör, Stratejik Öngörü Uygulaması Grubu
- CannonDesign, Hilda Espinal, Teknolojiden Sorumlu Başkan
- Gensler, Randy Howder, Başkan ve Yönetici Direktör; Hao Ko, Başkan ve Yönetici Direktör
- GHD, Paul Murphy, Bilişim Hizmetleri Lideri - Asya Pasifik
- HBO Max, Michael McWatters, Direktör, Ürün Tasarımı
- Microsoft Research, Mary L. Gray, Üst Düzey Araştırmacı; Üye, Harvard Berkman Klein Center for Internet and Society; 2020 MacArthur Üyesi
- SNC-Lavalin, Nuzrul Haque, Başkan Yardımcısı, Bilgi Teknolojileri
- Surbana Jurong Private Limited, Wong Heang Fine, Grup İcra Kurulu Başkanı
- transcosmos, Takeshi Kawamoto, Şirket Memuru
- Oxford Üniversitesi, Gina Neff, Teknoloji ve Toplum Profesörü, Oxford Internet Institute

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

SONNOTLAR

- ¹ Bu dinamik hakkında daha fazla bilgi için bkz. Gray, Mary L. "COVID-19 Unraveled the Workforce: Here's How to Fix It." TED2020. 6 Temmuz 2020 (https://www.ted.com/talks/mary_l_gray_covid_19_unraveled_the_workforce_here_s_how_to_fix_it).
- ² Bu rapor, iş modeli çerçevelerine yönelik aşağıdaki gibi yaklaşımları ele alıyor: Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk, George; Deimler, Michael S. "Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game." Boston Consulting Group. Aralık 2009 (https://image-src.bcg.com/Images/BCG_Business_Model_Innovation_Dec_09_tcm56-121706.pdf). Price, Richard. "Elements of a Business Model." Christensen Institute. 3 Ekim 2017 (<https://www.christenseninstitute.org/blog/incentives-101-higher-eds-financially-responsible-mess/elements-of-a-business-model/>).
- ³ COVID-19'un müşteri ilişkileri üzerindeki etkisinin daha kapsamlı bir analizi için bkz. Etlinger, Susan. *Gelecek Dağıtılmış Durumda: Dijital Çağda Müşteri ve Çalışan İlişkileri*. Altimeter. 15 Aralık 2020 (https://damassets.autodesk.net/content/dam/autodesk/draft/12384/Altimeter_2020_Strategies%20for%20Resilience%20in%20Disruptive%20Times_v5.0.pdf?av=20201210211435).
- ⁴ Etkilerin hem insan hem de iş yeri bağlamında daha ayrıntılı analizi için bu serideki ilk iki rapora bakabilirsiniz: Etlinger, Susan. *Yeniden Tasarlanan İş Yeri Büyümeye Yönelik Stratejiler ve Gelecek Dağıtılmış Durumda: Dijital Çağda Müşteri ve Çalışan İlişkileri*. (<https://www.autodesk.com/campaigns/altimeter-report>)
- ⁵ Dossick, Carrie; Osburn, Laura; Neff, Gina. "Innovation Through Practice: The Messy Work of Making Technology Useful for Architecture, Engineering, and Construction Teams." Engineering Construction and Architectural Management. 21 Şubat 2019 (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-12-2017-0272/full/html>).
- ⁶ Ibid.
- ⁷ Ibid.
- ⁸ Business Strategy Hub, düşünce süreçlerine ilham verebilecek 50 iş modeli türünden oluşan faydalı bir liste sunuyor: <https://bstrategyhub.com/50-types-of-business-models-the-best-examples-of-companies-using-it/>.
- ⁹ Senaryo planlaması hakkında daha fazla bilgi için bkz. Etlinger, Susan. "How CFOs Orchestrate a Resilient Business at a Time of Peak Uncertainty." Redshift. 13 Ekim 2020. (<https://redshift.autodesk.com/resilient-business/>).

HAKKIMIZDA



Üst Düzey Analist Susan Etlinger Hakkında

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

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

Bir Prophet Şirketi Olan Altimeter Hakkında

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

Autodesk Hakkında

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

Büyüme Hakkında Serisi

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

Üç bölümden oluşan bu seride, COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak gördüğümüz önemli değişimlerin yanı sıra diğer makroekonomi, sektör ve teknoloji eğilimleri incelenmekte, liderlerin değerlendirmesi gereken önemli stratejiler tanımlanmakta ve teknoloji, iş yeri güvenliği, tasarım ve liderlik alanlarındaki uzmanlara ait yeni en iyi uygulamalar paylaşılmaktadır.

Serinin ilk iki raporu olan *Yeniden Tasarlanan İş Yerinde Büyümeye Yönelik Stratejiler* ve *Gelecek Dağıtılmış Durumda: Dijital Çağda Müşteri ve Çalışan İlişkileri*, iş yeri ile müşteri ve çalışan ilişkilerinin değişen yapısına odaklanıyor. Üçüncü rapor olan *İş Modeli Inovasyonu için Kültür Oluşturma*, bu sarsıcı değişikliklerin iş modeli inovasyonu üzerindeki etkilerini değerlendiriyor. İş liderlerinin ve bilim insanlarının, bu değişimlerin insani ve yapısal etkileriyle ilgili görüşlerini içeriyor ve işletmelerini pandemi sonrası dijital bir geleceğe uygun olacak şekilde yeniden tasarlamak için kullandıkları stratejileri paylaşıyor.

Açıklama

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

İzinler

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

Yasal Uyarı

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

Altimeter, (bir Prophet Şirketi)

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

info@altimetergroup.com

www.altimetergroup.com

@altimetergroup

415-363-0004