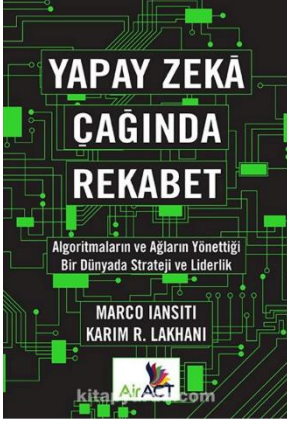


KİTAP İNCELEMESİ – 2



Hazırlayan: Derya ÇELİK*

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA REKABET

Yazar: Marco IANSITI ve Karim R. LAKHANI
Yapay Zekâ Çağında Rekabet – Algoritmaların ve Ağların Yönettiği Bir Dünyada Strateji ve Liderlik, (Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World), (Çev.) Taner Gezer
İstanbul: Optimist Kitap, 2020, 295 s.
ISBN: 9786257804066

Öz

Bu çalışmanın amacı Yapay Zekâ Çağında Rekabet isimli kitabın İşletme Yönetimi Literatürü açısından etkisini incelemektir. İncelemesini yapacağım bu eser, dijital dönüşümün sadece dijital şirketler aracılığıyla gerçekleştiğine inanan işletme liderlerinin ve çalışanlarının yanı sıra, toplumun her kesiminin bu dönüşümü daha iyi anlamasına yardımcı olacak bir rehber niteliğindedir. Yapay zekanın teknik kısmından sıyrılmayı başararak, günümüzün global işletmelerinin uygulama örnekleri üzerinden örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek konusunda yol göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay zekâ, Rekabet, Strateji, Liderlik, Örgütsel değişim

Competing in the Age of Artificial Intelligence

Abstract

The aim of this study is to examine the effect of the book titled Competing in the Age of Artificial Intelligence in terms of Business Management Literature. This work, which I will be reviewing, is a guide that will help business leaders and employees who believe that digital transformation happens only through digital companies, as well as every segment of the society, to better understand this transformation. By succeeding in getting out of the technical part of artificial intelligence, it guides in realizing organizational transformation through the application examples of today's global enterprises.

Keywords: Artificial intelligence, Competition, Strategy, Leadership, Organizational change

* Doktora Öğrencisi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, E-posta: deryacelik.mail@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7985-9787>

1. Giriş

Harvard İşletme Okulu profesörlerinden Marco Iansiti ve Karim L. Lakhani tarafından yazılan ve 2020 yılında dilimize çevrilen 295 sayfalık bu eser, önsözün dışında on ayrı bölümden oluşmaktadır. Covid 19'un global olarak hayatlarımıza girişinin etkisiyle işletmelerde yaşanan hızlı dönüşüm ve güncel yaklaşımlar da önsözde yer almaktadır. Dijital çağda yönetim düşüncesi ve yaklaşımlarını dijital çağ öncesindeki düşünce ve yaklaşımlarından ayıran en önemli unsurlardan biri; yönetim ve organizasyon konularının veri temelli olarak değerlendirilebilmesidir. Bu sayede yönetimi stratejik açıdan sayısal olarak incelemek daha kesin bilgilerle mümkün olmaktadır. Dijital dönüşümün bileşenlerinin ekonomik pazarları dönüştürmesiyle, sektörler arasındaki geleneksel sınırların birbirine karıştığı günümüzün rekabet çağında, işletmelerin müşterilerine yeni değer önerileri yaratabilme avantajlarından yararlanabilmesi için, farklı bir bakış açısı benimsemenin gerekliliği anlatılıyor. Kitabın tamamında bir taraftan; yapay zekâ odaklı bir şirket olmak için teknoloji odaklı bir silikon vadisi şirketi olmanın gerekmediği anlatılırken diğer taraftan; anlamlı bir dönüşüm için veri, analiz ve yapay zekâ sistemlerinin hayata geçirilmesinin gerekliliği ile nasıl yeni iş modelleri ve yeni pazar olanakları yaratılabileceğinin anlaşılmasına yönelik güncel örnekler paylaşıyor. Tehditler ve fırsatlar karşısında fark yaratabilmek için veriden bilgi elde etmenin ve bunu stratejiye dönüştürerek rekabet avantajı yaratmada kullanmanın kritik önemi; ağlarla rekabet etmek şeklinde değişen rekabetin yeni gerçekliği ile vurgulanarak anlatılıyor.

2. Analiz ve Değerleme

Kitabın birinci bölümü, "yapay zekâ çağı", Rembrandt'ın tüm eserlerinin taranmasıyla elde edilen pikselleri kullanarak yapay zekâ ile yapılan "Yeni Nesil Rembrandt" isimli eserin makine öğrenmesi ve yapay zekâ sayesinde nasıl üretildiğini anlatarak, yapay zekânın aslında insanın yaptığı işleri nasıl şekillendirebileceğini anlatıyor. Yapay zekânın insanı değil, yapılan işi yeniden şekillendirmesi ile aslında esas değişimin kavramsal ve yapısal olarak işletmeler üzerinde gerçekleştiğine işaret ediyor. Var olan yapay zekâ ve işletme literatürünün kesişimi üzerindeki bu kitap, analiz ve yapay zekâ sistemlerinin ağlar ve algoritmalarla birlikte ne kadar çarpıcı bir şekilde iş hayatını değiştirdiğini anlatırken değişen rekabet ortamında var olmak için gereken dönüşümün bileşenlerini anlamak ve yeniden yapılanabilmek ve bu koşullar altında gereken liderliği gösterebilmek için kılavuzluk ediyor. Geleneksel ve yeni tip işletmeleri yöneten liderlere yapay zekâ çağında rekabeti anlamalarını sağlayacak bir dizi çerçeve sunuyor. Geleneksel bir organizasyonun dijitalle nasıl dönüştürüleceği, işletmenin çalışma şeklinin yeniden nasıl yapılandırılacağı ve dijital bir organizasyona liderlik etmenin yolları üzerinde duruluyor.

Kitabın ikinci bölümünde, "şirketi yeniden düşünmek" yapay zekâyı şirketlerin merkezine yerleştirecek yeni iş modelleri ve operasyon modellerini dünyanın en önemli üç unicorn işletmesi üzerinden örneklendirerek anlatıyor. Finansal değeri bir milyar doların üzerine çıkan start-up şirketler unicorn olarak adlandırılıyor ve dünyada yoğun olarak öncelikle ABD'de ve Çin'de yer alıyorlar (Derdiyok, 2020, 20). *Ant Financial*, *Ocado* ve *Pelaton* unicorn şirketleri üzerinden, dijital şirket şablonlarını inceleyerek, çevrelerindeki ekonominin değişimi üzerinde nasıl etkili olduklarını anlatıyor. Şirketlerin uzun dönemde ayakta kalabilmeleri için, iş modeli vasıtasıyla yarattıkları ve yakaladıkları değer önerileri incelenirken; şirketlerin yarattıkları değerın yakaladıkları değerden yüksek olması gerektiğini savunuyor. Ayrıca bu üç şirketin operasyon modeli üzerinden gerçekleştirdikleri iş modeli inovasyonunu analiz ediyor.

Kitabın üçüncü bölümü *Netflix* örneğini odağına alarak “yapay zekâ fabrikası” adı altında birer “karar fabrikası” olan yeni tip şirketlerin temellerini anlatıyor. Bu temel karar fabrikasına girdiyi sağlayan altyapı, yazılım ve bağlantılar sayesinde oluşturulan veri akışı ve bu veri akışının yardımıyla kestirimlerde bulunarak kararları etkileyen yapay zekâ algoritmalarından oluşuyor. Daha sonra *Google Deep Mind* ekibinin *Alphago* oyunundan öğrendiklerini yeni ilaç geliştirilmesi süreçlerine uygulayarak oluşturdukları sistemlerinin en iyi bilim insanlarından ve bu insanlara yaklaşımlarından belirgin düzeyde daha iyi bir performans sergilediğini ortaya çıkardığı örneğiyle dijital operasyon modellerinin bir gerekliliği olan deney platformlarının önemi ve kullanımı hakkında bilgiler veriyor.

Kitabın dördüncü bölümü “şirketin mimarisini yeniden kurmak” adı altında, *Amazon* örneğinden hareketle bir şirketi çevik ekiplerle mimarisini baştan sona yeniden tasarlayarak yapay zekâ şirketi konumuna getirmenin ne kadar sıkı bir kararlılık ve inanmışlık gerektirdiğini Toyota gibi başka işletme örnekleriyle de destekleyerek açıklıyor. Bu açıklama Ayna hipotezi ve Conway kanunu ile ilişkilendiriliyor. *Conway kanunu*, 1967 yılında ampirik bulgularla desteklenerek bir bilgisayar uzmanı olan Melvin Conway tarafından ortaya konulmuştur. Günümüzde çok kullanılan çeviklik kavramını da destekleyecek şekilde entegre bir teknoloji bileşeninin düzgün bir şekilde tasarlanabilmesi için, onu tasarlayanların sık ve yakın bir iletişim kurmasının gerekliliği kanunun özünü oluşturmaktadır. *Ayna hipotezi* ise, karmaşık bir sistemin tasarımında, teknik mimarinin, işbölümünün ve bilgi bölümünün, birinin ağ yapısının diğerlerinin yapısına karşılık gelmesi anlamında birbirini “aynalayacağını” öne sürmektedir (Colfer ve Baldwin, 2010, 4). İncelediğimiz kitabın yazarlarının ifadesiyle “Sistemin mimarisi bu sistemi kullanan organizasyonun mimarisini yansıtır” ve bu mimarilerde zamanla eylemsizlik oluşur. Bir şirketin mimarisini yeniden oluşturmak için öncelikle bu eylemsizliğin kırılması gerekmektedir. Bu aşama, geleneksel örgütsel değişim literatüründe, değişimin ilk basamağı olan çözdürme aşaması ile aynı aşamaya tekabül etmektedir. Dijital operasyon modellerinde ürün ya da hizmeti çalışanların değil yazılımların sunuyor olması çalışanlar ile ilgili geleneksel sınırların yıkılmasında ve çalışanların denetlenmesi anlayışının ortadan kalkmasında etkindir. Bu değişim büyük bir kültür değişimi gerektirdiğinden şirketlerin mimarisini yıkıp yeniden kurarken karşılıklı engellerin teknolojik boyuttan çok örgütsel değişim boyutu olduğu anlatılmakta ve liderliğin etkisi de vurgulanmaktadır.

Kitabın beşinci bölümünde “yapay zekâ şirketi olmak” *Microsoft* örneğinden hareketle şirketin bulut tabanlı bir yapay şirketine dönüşme yolculuğunu, bu değişiminde kilit rolü üstelenen Nadella’ nın da vizyonunu yansıtarak anlatıyor. Nadella *Microsoft*’un bir yapay zekâ şirketine dönüşmesini sağlayan dönemin bulut ve kurumsal çözümler başkanı ve 2014 yılından itibaren de şirketin CEO’su görevini yürütmektedir (Microsoft Leadership Profile, 2021). Özellikle stratejik yönetim bakışıyla yenilenmiş bir misyon ve strateji etrafında örgütü toplayabildikten sonra, operasyonel modeli dönüştürmekteki sorunlar karşısında bu sorunları çözebilme becerilerini geliştirmeye ve kültürü dönüştürme çabalarını anlatıyor. *Microsoft* ve diğer iyi örnek yapay zekâ uygulama senaryoları da aktararak, veri odaklı bir operasyon mimarisini, çevik bir organizasyon yapısı üzerine kurarak sürekli dönüşüme alışkın bir operasyon ve iş modelini destekleyen bir işletme ortaya çıkartmanın rekabet açısından önemi vurgulanarak; dönüşümün aşamaları ve dönüşümü gerçekleştirmek için uygulanması gereken beş ilke: tek strateji, mimari netlik, çevik ve ürün odaklı bir organizasyon, beceri temelleri, farkı disiplinleri bir araya getiren yönetim anlayışı anlatılıyor.

Kitabın altıncı bölümü “yeni bir çağa yönelik strateji”; günümüzde stratejinin değişen tanımını *Uber* işletme örneği üzerinden ele alıyor. Geleneksel tanımla strateji “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca

odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu" (Ülgen ve Mirze, 2018, 14) olarak tanımlanırken yazarlar günümüzde stratejiyi; işletmelerin sahip oldukları ağlarını yönetme ve bu ağlarda akan veriyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlıyorlar. Bu bağlamda bu bölümde ağ analizlerinin yapılması ve işletmelerin güncel stratejileri üzerindeki etkileri *Uber* örneği üzerinden detaylı bir şekilde inceleniyor.

Kitabın yedinci bölümünde "stratejik çarpışmalar" yapay zekâ şirketi olma yolundaki şirketlerdeki dönüşümün rekabet üzerindeki etkilerini inceliyor. Geleneksel şirketler, dijital şirketler ile rekabet ortamında karşılaştıklarında ve çarpıştıklarında ortaya çıktığı düşünülen sektörlerin dönüşümü ve rekabet avantajının doğasının yeniden şekillenmesi sonuçlarını *Airbnb* ve *Nokia* başta olmak üzere birçok işletmeden vaka örnekleriyle anlatılıyor.

Kitabın sekizinci bölümünde "dijital ölçek, kapsam ve öğrenme etiği" başlığı altında yapay zekâyla dijital ağların buluşması sonucunda açığa çıkan operasyon becerileri ve stratejik ilkelerden sonra yeni etik sıkıntılar: dijital yayılma, algoritmik önyargı, siber güvenlik, platformların kontrolü ve eşitsizlik alt başlıkları ile *Amazon*, *Facebook* ve *Google* örnekleri üzerinden inceleniyor. Bu etik ikilemlerin, liderliğin değişen rolü kapsamında üzerinde önemle durulması gereken tehditler olduğu; bu platformlar aracılığı ile yayılan aşı karşıtlığı kampanyalarından, Müslümanlara yönelik şiddet çağrılarına ve cinsiyet ayrımcılığından, siyasi amaçlarla kullanılan kişisel verilere kadar geniş bir yelpazede okuyucuyla buluşuyor.

Kitabın dokuzuncu bölümünde "yeni meta" yeni bir tür şirketin ortaya çıkışının ve dijital dönüşümün yarattığı ekonomik etkiyi daha iyi anlamak için geçmişte yaşanan deneyimlere bakmanın yararlı olduğunu belirtirken İngiltere'de ortaya çıkan Ludist hareket üzerinden değişime karşı yaşanan direnci ve farklı topluluklar açısından önemini anlatıyor. Ludist hareket, 1811-1816 yılları arasında İngiltere'de Sanayi Devrimiyle birlikte değişen koşullara ve kapitalizmin getirdiklerine karşı makine kırma temelli bir tepki olarak ortaya çıkan ve gelişen toplumsal bir harekettir (Gürel ve Nazlı, 2019, 190).

Kitabın onuncu bölümünde "liderlik sorumluluğu" dijital dönüşüm ortamının getirdiği yeni rekabet ortamında liderlerin meselelere sağduyu ile yaklaşmaları gerektiği ve yumuşak meseleleri anlamalarının önemi üzerinde duruyor. Burada yumuşak meseleler ile ağırlıklı olarak kastedilen stratejik yönetim literatüründe, stratejik planlamanın ele almadığı unsurlardır. Bunlar örgütsel yapı, yönetim ve liderlik anlayışı, kurumsal kültür ve davranışsal unsurlardır (Ülgen ve Mirze, 2018, 348). Kitapta ise bu unsurlardan ağırlıklı olarak örgüt kültürü ve liderlik üzerinde durulurken tüm unsurların önemine dikkat çekilmektedir. Her gün karşımıza çıkan yeni becerileri yönetmek dört alt bağlamda ele alınabilir. Bunlar; dönüşüm, girişimcilik, düzenlemeler ve toplumsal bağlamdır. Ancak dönüşümün her zaman tepeden başladığı ve liderlerin kararlılığı sayesinde gerçekleştiğinin bilincinde olunmalıdır. Bunun yanı sıra her ne kadar teknoloji konusunda bilgili, girişimcilik konusunda yetenekli olsa da insan doğası onun etki alanı konusunda başarı gösteremeyen liderlerin, dijital dönüşümün gerekliliklerini bilmeyen iyi bir geleneksel lider kadar başarılı olamayacaklarının altı yazarlar tarafından çizilmektedir.

3. Sonuç

Kitap, yeni yapay zekâ çağında rekabet etmek isteyen tüm şirketler için dönüşümün mümkün ve gerekli olduğu mesajını vermektedir. Yazarlar güncel örnek işletme uygulamalarının analizleri ve karşılaştırmaları ile kitabı okuyucular için oldukça ilginç ve yol gösterici kılmışlardır. Verilen iyi yapay zekâ uygulama örnekleri, işletmelerini dönüştürmek isteyen liderler için olduğu kadar, teknolojinin sosyal bilimler ve

işletmecilik alanları içerisinde ne denli geniş bir uygulama hacmi olduğunu anlamak ve rekabet avantajı sağlayıcı bir unsur olarak temel yeteneklerini geliştirmek yolunda adımlar atmak isteyenler açısından da rehber niteliğindedir.

Bu kitabı tercih etmemdeki ana etmen, dijitalleşmenin stratejisi etkileyen farklı yönleri ile işletmeleri liderlik ve örgüt kültürü bağlamında nasıl dönüştürdüğüne ve gelecek işletme kurgularına karşı olan ilginç ve dijital çağda işletmelerin hızlı gelişimine duyduğum meraktır. Sonuç olarak, İşletme Yönetimi Bilimi açısından bakıldığında, küçük yapay zekâ değişikliklerinin yarattığı büyük farkları ve şirketlerin çevikleşmesine katkıları anlatan bu kitap, günceli yakalamak için uyum sağlamanın gerekliliğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu eserin Türkçe'ye çevrilerek yerli literatüre katılmış olmasının hem kitabın içerdiği çok farklı alanlardaki lider işletme ve iyi uygulama örnekleri açısından hem de ülkemizde basılan iş yönetimi kitaplarında bu denli farklı alanlardan lider işletme örneklerinin tek eserde bir arada incelenebilmesine örnek teşkil etmesi bakımından oldukça önemli olduğu görüşümdedir.

KAYNAKÇA

- COLFER, L. & BALDWIN, C. Y. (2010). The Mirroring Hypothesis: Theory, Evidence and Exceptions. Harvard Business School Finance Working Paper, (10-058).
- DERDİYOK, T., DOĞRU, Ç., ÜNAL, S. (2020). Dijital Çağda Entelektüel Sermayenin Dönüşümü ve Şirketlerin Rekabet Güçlerine Etkileri. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (18), 7-26.
- GÜREL, E. & NAZLI, A. (2019). Dijital Aktivizm: Change.org Kampanyaları Üzerine Bir Analiz. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 187-206.
- NADELLA, Satya, (2021). Microsoft Leadership Profile, <https://news.microsoft.com/exec/satya-nadella/>, Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2021.
- ÜLGEN, H. & MİRZE, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.