

Ekonomist

B R I G H T W E L L KATKILARIYLA

# MIT Sloan Management Review

EYLÜL 2007



## LİDERLİK

### Yetenek Açığı Nasıl Kapatılır?

Global şirketlerin kritik pozisyonlarını doldurmakta zorlandığı bir dönemdeyiz.

## STRATEJİ

### BÜYÜK DÜŞÜNÜN

Pazar payı kazanmak için insanların hangi markalı ürünü alacaklarını etkilemeye çalışmayın. Öncelikle, söz konusu ürünü kullanma tarzlarını değiştirin.

## İNOVASYON

### İNOVASYON BİRLİKTE YAPILIR

Şirketler yeni fikirleri nasıl geliştirebilir? Çalışanlarının birlikte çalışmasını sağlayarak...

# Büyük Düşünme Zamanı...



**Ş**ehre dönüş, bir açıdan iş dünyasının da verdiği kısa bir aradan sonra yeniden canlanma, planlama zamanı. MIT Sloan'ın bu sayısında hemen hemen her yöneticinin akıl yorduğuna inandığım; 'Şirketlerde Yetenek Açığı Nasıl Kapatılır?' konusunda minik bir rehberi sizlerle paylaşıyoruz.

Yine bu sayıda; 'Büyük Düşünün: Pazar payı kazanmak için neler yapmalı?' konusunu mercek altına alarak, değerli önerileri kapsayan bir dosyamız, Wal-Mart'ın ve diğer mega-perakendecilerin raflarına çıkmak hayalinin kabusa dönüştüğü iş dünyası deneyimleri de dikkat çekici...

Keyifle okuyun...

Sevgilerimle  
Alphan Manas

**Ekonomist'ten**

## Entelektüel sermayenin farkına varmak

**B**azı şirketler için satış rakamından daha önemlisi, sahip olduğu entelektüel sermayenin piyasada ve rakiplerinde yarattığı etkidir. Bunun farkında olan şirketler, içlerindeki yetenekleri keşfetmek, öne çıkarmak ve birikimleri mali tabloya yansıtacak girişimlerin önünü açıyor. Bu durumun farkında olan şirketlerin rakiplerine göre nasıl öne çıktığı söylemeye gerek yok diye düşünüyorum. Türkiye'de insan kaynağı konusunda nasıl bir nitelik olduğunun en açık göstergesi, özellikle çok uluslu şirketlerdeki atama ve terfi rakamlarındaki hızlı yükseliş. Birçok şirket bunun farkında ve kaliteyi artırmak için sürekli olarak eğitim saatlerini artırma hedefinde.

Geçen haftaki sayımızda çalışanların eğitim süreleriyle ilgili önde olan şirketlere yer vermiştik. Bu alandaki olumlu gelişmelerin sonuçları da alınıyor. Çalışanlarının kalitesi artıkça şirkete neler katabileceğinin farkında olan şirketler, öne çıkıyor. Ya farkında olmayanlar veya ilgilenmeyen CEO'lar için ne demek gerekiyor? Bence, 'iş yaşamında başarılı' dışında söylenecek bir şey yok. Bunun da en çok Türkiye'de yatırım yapan, şirket satın alan yabancılara yönelmemiz gerektiğini düşünüyorum. Haksız mıyım?

Keyifli okumalar...

Talat Yeşiloğlu

# “Akılcı hamle”

Elektronik kartlarınızı yeni teknolojiler ve düşük maliyetlerle şekillendiriyoruz.

**PAVO**, elektronik devre, ürün ve sistem tasarımı konularında uzman kadrosuyla nitelikli çözümler sunmak üzere; T-Tronics, T-Design ve T-Trade şirketlerinin birleşmesiyle %100 yerli sermayeyle yeniden yapılanmıştır. **PAVO**, Savunma, Ev, Dağıtım, Ulaştırma ve Ödeme Sistemleri elektroniği alanlarında faaliyet gösteren ISO 9001 belgeli bir “**Elektronik Tasarım Evi**”dir.

Orta ve büyük ölçekli elektronik çözümler üreten şirketlere OEM ve ODM ürünler sunduğu gibi mevcut ürünlerinin yeniden tasarlanması ve maliyetlendirilmesi (RTC) ya da ürün yelpazelerine yepyeni tasarımların uygun maliyetlerle eklenmesi (DTC) alanlarında da hizmet vermektedir.

Bilim, yenilikçilik ve insan kaynağını ön planda tutarak ilerleyen **PAVO**, hızlı uygulama-geliştirme yeteneği ile bugünün çözümlerini sunarken, beraberinde geleceğin teknolojilerini oluşturmaya yönelik Ar-Ge faaliyetlerini de yürütmektedir.

#### Yetkinlikler ve Çözümler

- Çok Çeşitli Frekans Bandlarında Çalışan Telli / Telsiz, Askeri, Endüstriyel Elektronik, Haberleşme ve Gömülü Sistemler
- Ödeme Sistemleri (Manyetik Şerit, Akıllı Kart, Biometri, Temassız)
- Ev Teknolojileri, Akıllı Ev Çözümleri
- Ulaştırma / Taşımacılık, Takip ve Yönetim sistemleri
- Dağıtım İşletmeleri (Elektrik-Su-Gaz) için çözümler; Tüketici / Sanayi Savaş Çözümleri, Uzaktan Savaş Okuma Sistemleri (AMR)

# Yetenek Açığı Nasıl Kapatılır?

**S**irketlerin son dönemlerdeki en ciddi sorunlarından biri, kritik pozisyonlarındaki açıklar. Buna çözüm bulmak için yarışıyorlar. Fakat bu yolda can alıcı bir hata yapıyorlar. Bu sorunları bağımsız konular olarak ele alıyorlar. Birçok çok uluslu şirkette eleman alımı ve yetenek geliştirme sorunları, mükemmel bir fırtınaya dönüşmek üzere –şirketlerin büyüme stratejilerini yolundan çıkarabilecek bir kriz.

Bu meydan okumayı göğüslemek için şirketler, çalışanları nasıl işe aldıkları, eğittikleri ve ödüllendirdikleri üzerinde yeniden kafa yormalı; bu çabayı iş planlarının tam kalbine oturtmalıdırlar. Böyle yapmakla, her bir konuyu münferit olarak ele alarak zaman ve kaynak israf etmek yerine, bütün münferit sorunları tek bir bileşik plan altında ele alma fırsatına kavuşacaklardır.

## Eli kulağında sıkıntılar

**Uyarı İşaretleri:** Şirketler, deniz aşırı işletmelerinden kendi merkezlerine kadar, kilit pozisyonlar için eleman bulmakta ve yetenek yetiştirmekte sorunlar yaşıyor.

**Daha Derin Sorunlar:** Şirketlerin çoğu bu sorunları ayrı ayrı ele almaktadır; bu, can alıcı bir hata olabilir. Bu sorunlar, şirketlerin büyüme stratejilerini yolundan çıkarabilecek mükemmel bir fırtınaya dönüşebilir.

**Çıkış Yolları:** Şirketler çalışanları nasıl işe aldıkları, eğittikleri ve ödüllendirdikleri üzerinde yeniden kafa yormalı; bu çabayı iş planlarının tam kalbine oturtmalıdırlar. Böyle yapmakla, her bir konuyu münferit olarak ele alarak zaman ve kaynak israf etmek yerine, bütün münferit sorunları tek bir bileşik plan altında ele alma fırsatına kavuşacaklardır.

Eleman alma ve yetiştirme konusundaki tutumlarını anlamak için 40'tan fazla şirketle yaptığımız araştırmadan sonra, biz bu sonuca vardık. Şirketlerin bu alanlarda mükemmelleşmek için ne gibi adımlar attıklarını tanımlamak istedik –bir şirketin dünya klasında bir yetenek fabrikası haline gelmesi için ne gerekliydi?

Araştırmamızın bir parçası olarak, eleman alımı ve yetiştirilmesi konusunda beş ortak sorunu tanımladık. Kendi başlarına bunlar, aşılması zor sorunlardır, ama kurumsal bir yöneticiyi alarına geçirecek kadar değil. Ama daha derinleri kazdıqça, bu sorunların hepsinin bir arada gelmekte –ve mükemmel bir fırtınayı hazırlamakta- olduğunu gördük.

Aşağıda bu beş unsuru ve şirketlerin fırtınayı atlatmak için neler yapabileceğini ele alıyoruz.

Global şirketlerin bugünlerde kritik pozisyonları doldurmak konusunda zorlandığı, bir sır değil. Yeni ortaya çıkan pazarlarda en iyi elamanları işe alma mücadelesi veriyorlar ve kendi bünyelerindeki çalışanları bu konulara hemen geçebilecek düzeyde hazırlamış oldukları söylenemez.

**Douglas A. Ready ve  
Jay A. Conger**



## SORUNLAR

**1 Yeni Ortaya Çıkan Pazarlar:** Birçok global şirket Çin, Hindistan, Doğu Avrupa, Orta Doğu, Güneydoğu Asya ve Latin Amerika'ya hücum ediyor. Ama dünyanın bu bölümlerinde yeteneğe olan talep, arzın oldukça üzerinde seyrediyor –bu nedenle bir sürü şirket düşük yetenekte yöneticilerin ve liderlerin peşinde koşuyor.

İşleri daha kötü hale getiren diğer bir faktör de, şirketlerin bu bölgelerde, yetenekli insanları nasıl tanımlayacağını, ele geçireceğini, motive edeceğini ve elde tutacağını bilmemeleri. Şirketler genellikle denizaşırı pozisyonlara başarılı ABD'li yöneticileri yerleştiriyor –ama bu yöneticiler, Vietnam, Şangay ya da Bangalore'da işe adam almak ve motive etmek için gerekli kültürel özelliklerden yoksundur. Örneğin, performans hakkında doğrudan konuşma ve karşılama ABD'de takdir edilirken, bazı Asya ülkelerinde kabalık ve saldırganlık olarak algılanmaktadır.

**2 Dar Düşünme:** Müşteriler artık her zaman olduğundan daha bilgili, gelişkin ve talepkardır ve her zamankinden daha az sadıktır. Birçok sektörde müşteriler çok fazla tedarikçi seçeneğine sahiptir ve , online görüşebilmek gibi, bunlarla ilgili çok daha fazla bilgiye erişme şansına sahiptir.

Finansal hizmetleri ele alın. Eğer ticari bir banka CEO düzeyindeki bir müşteriye işini satması için nakit konusunda yardım ederse, aynı banka bu müşteriye CEO düzeyi varlık-yönetimi hizmetleri de vermeye hazırlıklı olmalıdır. Eğer böyle yapmazsa, söz konusu yönetici entegre hizmetler veren başka bir şirkete gidecektir.

Ama birçok şirketin yetenek yönetimi stratejisi, bu tür yeni ilişki tarzlarına uygun olarak kurulmamıştır. Şirketler yıllar boyunca, farklı birimleri bir araya getirip iş üretmek ve müşteriye entegre hizmetler sunmaya çalışmak yerine, bir birim ya da işlevdeki verimliliği azami kılmaya uğraştılar. Böylece, şirketler, kendi bölümünün ya da 'silo'sunun ötesinde düşünmeye hazır çalışanları eğitmediler –ve şimdi bu sorun, usandırıcı bir şey olarak kendilerine geri dönüyor.

Yine finansal hizmetleri ele alalım. Daha 1990'lı yıllarda, mortgage bölümü, kendi ürünlerini satmak için, varlık-yönetimi bölümünün müşterilerine yanaşamazdı. Yöneticiler iş hedeflerini aştıklarında ödüllendiriliyordu; diğer bölümlerle işbirliği yaptıklarında değil.

**3 Demografi ve Ekonomi:** Şirketler, liderleri, ürettiklerinden çok daha hızlı kaybediyorlar. Önümüzdeki beş yıl içerisinde 30 milyondan fazla yönetici ve lider emekli olacaktır. Yönetici avcıları, yüz binlerce yöneticiji şirketler ve sektörler arasında dolaştırıp durmaktadır.

Şirketlerin '90'ların başından bu yana maliyet tasarrufu ve verimlilik artışı sağlamak için yönetim kademelerinde yaptığı kısıntı, sorunu daha da kötü hale getiriyor. Bu küçülme taktikleri, pazara her yeni girenin üstün esneklikler gösterdiği bir dönemde önemli olabilirdi –mevcut büyük, ama eski bir altyapıya ve yüksek maliyet yapılarına sahip havayolu şirketlerinin karşısına çıkan küçük şirketleri düşünün.

Ama bu kısıntı sürecinde, bütün bu 'zayıf' şirketler gelecek nesil yöneticilerin gelişme fırsatlarını da kestiler. Böylece de, eski yöneticiler emekli oldukça, kritik yönetim kademeleri için giderek az sayıda aday çıkmaya başladı.

**4 Beklenti Uçurumu:** Savaş sonrası kuşak, istikrar ve sadakatle nitelenen kariyerlerin peşinden koştu. İşçiler 10 yıllar boyunca aynı işte kalmayı umuyordu –bu standart, bebek patlaması döneminin ortalarına kadar sürdü.

Ama işler bugün son derece farklı. Geçtiğimiz 10 yıllardaki küçülme dalgalarından sonra, işçiler artık bir işe hayat boyu sürecek gözünü bakmamaktadır; bazı çalışmalar insanların kariyerleri boyunca sekizde az şirkette çalışmamayı umduğunu ortaya koymaktadır. Ve içinde bulunulan yetenek sıkıntısı ve işgücünün artan hareketliliği sayesinde, olası çalışanlar kozlarını kendilerinde olduğunu bilmektedir –bu da üst düzey bir yeteneği işe almayı ve elde tutmayı iyice güçleştirilmektedir. İşçiler artık daha fazla ödeme ve söz hakkı ve daha iyi çalışma koşulları istemektedir. Bunun da üzerinde, şirketleri çevre dostu ve sosyal sorumluluk sahibi olmaya zorlamaktadırlar.



Eğer istediklerini alamazlarsa, başka bir yere gitmeye hazırlanmaktadır.

**5 Kör Noktalar:** Çeşitlilik hakkındaki bütün konuşmalarına rağmen, iş liderlerinin çoğu kendileri gibi görünen, düşünen ve davranan insanları ödüllendirme eğilimindedir. Ama günümüzün danyasında kendi yansımanızı aramak, sizi sıkıntı veren kör noktalarla baş başa bırakacaktır. Ve gelecekte kazanmak için ihtiyaç duyacağınız yetenekten sizi yoksun bırakacaktır.

Örneğin birçok şirket, en iyi ve en parlak yeteneklere erişme konusunda, yeni ortaya çıkan pazarlardaki üniversiteler ve ekonomi okullarıyla ilişkiye sahip değildir. Evde de kör noktalara sahiplerdir. Kadınlar şu anda MBA programlarının yaklaşık yüzde 40'ını oluşturmaktadır. Ama birçok şirket kadınlara önemli roller ve pozisyonlar sunmamaktadır.

## ÇÖZÜMLER

**1 Yetenek Planınız İş Planınıza Uygun Olsun:** Başarılı şirketler, müşterilerine emsalsiz değerler sunmalarını sağlayan yeteneklerinin farkındadır ve bunları kullanır. Yetenek-yönetimi inisiyatifleriniz, bu yeteneklerin genç çalışanlara yayılması üzerine kurulmalıdır.



Geçtiğimiz yirmi yıl boyunca satın almalar yoluyla büyüyen bir finansal hizmetler şirketini ele alalım. Şu anda yönetim ekibi, artık satın almalar için çok fazla cazip aday kalmadığına karar vermiştir. Böylece de, işi bu noktadan genişletmeye çalışmak, artık hazır müşteri hesaplarıyla birlikte bir rakibi satın almak yerine, yeni müşterilere ulaşmak için saldırgan bir satış ve pazarlama yaklaşımı anlamına geliyordu.

**Sorun:** Satın almalarla büyümeye dayanan bunca yıldan sonra, şirket, yüksek düzeyde pazarlama bilgisine sahip olan yeterli insandan yoksundur. Şirketteki üst düzey performans

sahiplerinin çoğu, satın alınacak adayları ölçüp biçme konusundaki yetenekleriyle yükselmişti. Şirket, yeni müşteri odaklı meydan okumayı karşılayabilme yeteneğine sahip yöneticiler yetiştirmek ve yükseltmek zorundadır.

Ya da, hizmetlerini, patlamakta olan iki pazar segmentine yaymak isteyen bir ABD'li ulusal bankayı ele alalım: Çinli-Amerikalılar ve İspanyol kökenliler. Banka tarihsel olarak bu müşterilere odaklanmadı. Banka sadece bu dilleri konuşan ve kültürleri bilen elemanlardan yoksun olmakla kalmıyordu; bu grupların ihtiyaçlarına dönük olarak nasıl pazarlama yapacağını da bilmiyordu. Örneğin İspanyol topluluğunda mevduat hesa-

bı, denizaşırı memleketlerindeki ailelerine para havalesi gibi hizmetler kadar önemli değildi.

Böylece banka şimdi, bu pazar kesimlerinde birikimli olan ve yeni müşteriler getiren Çinli ve İspanyol yöneticilere işe almaya odaklandı.

Bu süreç boyunca, çalışanları hem yetenekleri hem de kurumsal değerler bakımından eğitmek de önemlidir. Değerlerle ilgili eğitim, çalışanların, hedeflerine ulaşmak için etik değerleri ihmal etmemelerini ve memur zihniyetiyle çalışmamalarını garantiler.

Örneğin lüks bir hotel zinciri bütün çalışanlarına, hem de alt düzeydekilere bile, gerekli işyeri niteliklerini ve çekirdek kurumsal değerleri vermek için yoğun eğitimler uygulamaktadır. Böylece çalışanlar kendilerini, kurumsal 'aile'nin bir parçası olan profesyoneller gibi hissetmektedir –ve sonuç olarak da misafirlere olası en iyi hizmeti sunmaktadır.

**2 Yetenek Yönetimi Herkesin İşidir:** İnsan Kaynakları eleman alımında ve muhafaza etmede önemli bir role sahiptir. Ama bu konudaki sorumluluk, bütün şirkete yayılmalıdır. İncelediğimiz şirketler arasında en iyi olanları, kıdemli liderler, üretim müdürleri ve insan kaynaklarının derin bir sorumluluk, yüksek düzeyde katılım ve yukarıya karşı yaygın bir yükümlülük taşıdığı şirketlerdi.

Örneğin global bir şirkette CEO, yeni eleman alımı konusunda oryantasyon oturumlarına düzenli olarak katılmakta ve yüksek potansiyelli yetenekler için düzenlenen eğitim programlarında ders vermektedir. Başka bir şirkette, CEO her yaz üst düzey 24 yöneticisiyle teke tek görüşme yapmakta ve şirketin yetenek durumunu gözden geçirmek-

### Dar odak

40 büyük global şirketin insan kaynakları yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, şirketler genellikle üstteki değişime hazırlıktır, ama şirketin geri kalan bölümlerinde yetenek yetiştirme konusunda kötü durumdadır

#### Şirketinizin, kıdemli yöneticiler için resmi bir ardıl-planlama süreci var mı?



#### Şirketinizde özgür ve akan bir yetenek kanalı olduğuna inanıyor musunuz?



## Daha kapsamlı bir bakış edinmek

Şirketlerde yetenek-yönetimiyle ilgili en büyük beş meydan okuma

- 1** Büyüme sürükleyebilecek bir yetenek kadrosu geliştirmek.
- 2** Bütün işletme boyunca 'işleyen' bir performans yönetimi süreci kurmak.
- 3** Yüksek yetenek potansiyelini elde tutmak.
- 4** Grup, sektör ve bölgesel öncelikleri dikkate alan yetenek-yönetimi politikaları geliştirmek ve tamamlamak.
- 5** Stratejik ve kültürel değişimi yönetebilecek bir yetenek kadrosu geliştirmek.

**Kaynak:** Douglas A. Ready, International Consortium for Executive Development Research (Uluslararası Yönetici Geliştirme Araştırması Konsorsiyumu)



tedir. Bu toplantılar doğası itibarıyla kişiseldir; sunumlar ya da insan kaynakları süreçleriyle ilgili kalın kitaplar gerektirmemektedir. Ama özenlidir.

Yöneticiler oturumlara az miktarda belgeyle gelmektedir –üç sayfa ya da daha az; basitliği garantilemek için. Bunlar, birimlerinin yetenek kanalındaki güçlü ve zayıf yanları içermektedir. Konuşmalar sırasında yöneticiler, birimleri ile ilgili potansiyel liderler konusunda kendi yorumlarını yapmaktadır –bu insanların bir sonraki görevi, özel projeler, terfiler ve benzeri. CEO bu yöneticilerle üçer aylık dönemlerde tekrar bir araya gelir ve taahhütlerini yerine getirmediklerini denetler.

**3 Global Mükemmeliyet Yerel Etkinliği Gerekir:** Eğer bir şirket, çekirdek faaliyet alanı için zengin ve çeşitli yetenek akışı istiyorsa, işe, yerel branşlarında süreci iyi tasarlanmış, etkin işe alma ve yetiştirme uygulamalarıyla başlamalıdır. Başka bir deyişle, eğer şirketiniz yerel düzeyde etkin bir biçimde eleman alıp yetiştirebiliyorsa ve daha sonra bunları şirketin çekirdek faaliyetlerine besleyebiliyorsa, çeşitlilik doğal olarak gerçekleşecektir –çok fazla özel çabalar gerektirmeden.

Örneğin Procter & Gamble, yerel düzeyde yetenekler keşfedip geliştirmeye ve daha sonra bunları, kariyerleri boyunca yer alacakları bölgesel ve grup yetenek havuzlarına entegre etmeye odaklanmaktadır. Şirket, kendi içinde, dünya genelindeki önemli görevlerin gerektirdiği tecrübeler ve özelliklere sahip adayların izlendiği otomatik bir izleme sistemi kurmuş durumdadır –böylece de kilit pozisyonları daha hızlı ve etkin olarak doldurmaktadır. Şirket aynı zamanda yeni elemanları da izlemekte ve kilit konumlara getirdiği insanların başarı oranlarını gözlemlemektedir.

**4 Destek Önemlidir:** Liderlik gelişimiyle ilgili 'krema üste çıkar' teorisini unutun. Bir şirketin en yetenekli çalışanları bile, karşılaştıkları meydan okumalarda yardıma ihtiyaç duyar. Onlara sık sık koçluk yapın ve feedback verin, onları birbirleriyle ilişkilendirin; böylece uğraştıkları konuları ve pratik tecrübelerini paylaşabilir ve yeteneklerini ve bakış açılarını geliştirecek yönetici-egitimi fırsatlarının kapısını aralayabilirler.

AP Moller-Maersk Group; gemicilik, nakliye ve lojistik alanında bir dünya lideridir. Bu Danimarkalı güç santrali nasıl bu kadar uzun süre zirvede kalabilmiştir? AP Moller-Maersk, örgütlenmesi için doğru insanları seçtiğini garanti altına almaktadır. Maersk International Shipping Education Program'ine giriş seviyesinde, yaklaşık 200 başvurudan bir kişi alınmaktadır. Bu adaylar daha sonra, şirketin tamamını anlamaları bakımından farklı görevlerde çalıştırılmaktadır –tek bir işlev ya da birimde değil. Şirket aynı zamanda liderlik potansiyeli değerlendirmesi ve koçluğuyla ilgili inanılmaz bir destek vermekte, düzenli feedback sağlamakta, böylece de geleceğin kilit adaylarına kariyerleri boyunca ihtiyaç duyacakları şeyleri edinmeleri fırsatı sağlamaktadır.

**5 Neyin Önemli Olduğunu Ölçün:** Yetenek geliştirmek için bir dizi kıstas belirleyin ve bunları mümkün olan her durumda şirketin stratejik amaçlarıyla ilişkilendirin. Örneğin, şirketin kilit çalışanlarını ve yüksek potansiyele sahip olanları nasıl muhafaza ettiğini ölçün; hayati önem taşıyan görevlere aday olanları sık sık değerlendirin. Ve bir şeylerin yolunda gitmediğini ya da işlemediğini fark ettiğinizde, bunu değiştirmekten korkmayın. Yetenek-yönetimi süreçlerinizi bir dizi bürokratik işlem haline dönüştürmeyin.

P&G, yetenek-yönetimi süreçlerinin işlediğini garantilemek için çok fazla sayıda kıstas kullanmaktadır –kilit konumların hangi zaman aralıklarında doldurulduğu, kilit yeteneğin görevde kalma süresi ve dünya genelindeki yerel üniversitelerden eleman alımı gibi. Ve bütün bu kıstasların tamamı, P&G'nin uzun vadeli stratejisi için önemlidir. Yetenek görüşmelerini üretim müdürleri tasarlamakta ve bu görüşmelere katılmaktadır, bu da yöneticilerin sürece daha fazla müdahil olduklarını hissetmelerine ve sonuçlardan sorumluluk duymalarına yol açmaktadır.

# Büyük Düşünün



**G**ünümüzün hızla değişen pazar alanında şirketler, tipik olarak, ürünlerini basit yollarla geliştirerek rekabet etmektedir. Ürünleri görsel olarak daha çekici hale getirerek, daha güvenilir kılarak ya da daha ucuz hale getirerek rekabet etmektedirler. Ya da pazarlama unsurunu kurcalamaktadırlar.

Sonuç, öngörülebilirdir: Rakipler karşı hamle yapar –ve sonunda, pazar payı, önemli ölçüde olmasa bile, hafifçe yükselir.

Oysaki şirketler küçük düşünmekle, büyük kazanma fırsatını kaçırmaktadır. Şirketler, insanların hangi markayı satın aldığını etkilemeye çalışmak yerine, insanların ne satın aldığına odaklanmalıdır.

## Çimdiklerin ötesi

**Durum:** Pazar payı kazanmak için birçok şirket, ambalaj değiştirme ve promosyon gibi çimdiklere yaslanmaktadır. Bu tür stratejiler ya iğneyi çok uzağa batırmak, ya da başlangıçta yarattıkları etkileri kaybetmek eğilimindedir.

**Sonraki Seviye:** Pazar payını radikal bir biçimde geliştirmenin yolu, yeni ürün kategorileri ve alt kategorileri yaratarak, gerçek inovasyonlar yapmaktır.

Pazar payı kazanmak için insanların hangi markalı ürünü alacaklarını etkilemeye çalışmayın. Öncelikle, söz konusu ürünü kullanma tarzlarını değiştirin.

**David Aaker**



**Delil Bolluğu:** ABD otomotiv sektörünün tarihinden, Japonya'daki bira savaşları da dahil, bir dolu yakın tarihli olayla ilgili veriler, kökten inovasyonların lehine artmaktadır.

Gerçek inovasyon, kesinlikle yeni değer önermesinde bulunan kategoriler ya da alt kategoriler yaratmayı içerir. Rekabet için gerekli üstünlükleri ve stratejileri değiştirir ve, en güçlü halinde, rekabet halindeki mevcut ürünleri geçersiz kılarak, pazarları dönüştürür. Örneğin, Japon Toyota Motor Corp.'un yeni bir teknolojiyle geliştirdiği melez otomobil olan Prius, bazı alıcılar için diğer otomobilleri gereksiz hale getirmiş ve Toyota'yı çevre dostu otomobil üretme çabasında ki sektörde bir lider haline getirmiştir.

Önemli inovasyonlar genellikle küçük şirketlerden çıkmaktadır; bunların yeni bir fikre dayanan başarıları, çok daha büyük rakiplerini yere serebilmektedir. Örneğin mevcut içecek arenası, sektördeki küçük oyuncular sayesinde yakın yıllarda büyük değişimlere uğramıştır. Aslında PepsiCo Inc. ve Coca-Cola Co., 1980'ler ve 1990'larda aralarındaki kola düellosuna kapılıp, spor ve sağlık içecekleri alanındaki yüksek büyüme sürecinde çok şey kaçırdılar. Bu süreçten büyük kazançla çıkanlardan Gatorade, Quaker Oats Co.'nun 2001'de satın alınmasının bir parçası olarak, Pepsi tarafından satın alındı; meyve suyu ve diğer sağlık içecekleri üreticisi Odwalla, Coca-Cola tarafından; yine 2001'de ve eski adı South Beach Beverage Co. Olan, karışık meyve suları ve hazır çay üreticisi SoBe ise 2000'de Pepsi tarafından satın alındı.

Yeni kategoriler ve alt kategoriler yaratmak her zaman mümkün değilse de –ve riskli olabiliyorsa da– araştırmalar, bunun, reel ve denenmiş olana yapışıp kalmaktan çok daha fazla ödül getirdiğini göstermektedir. 2004'te, Fransız ekonomi okulu Insead'den iki profesör, son beş yıllık dönemde kurulan 108 şirketi içeren bir çalışma gerçekleştirdi. Bu şirketlerin yüzde 14'ü, pazarlarında süren ilerlemelerin ötesine geçen inovasyonlarla ortaya çıkmıştı. W. Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından gerçekleştirilen çalışma, bu yüzde 14'lük bölümün toplam grubun gelirlerinin yüzde 38'ini ve karlarının yüzde 61'ini elde ettiğini ortaya koydu.

## Dersimiz: İnovasyon 101

Peki bir şirket, teknolojik kopuşlara bağımlı olmaksızın, bu gerçek inovasyonları nasıl tanımlar, ya da daha doğrusu, nasıl çalıştırır? İşte bunun bazı yolları:

■ **Yeni ürün teklifine, müşterilerin hayati önem atfedeceği bir özellik ya da hizmet ekleyin** Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.'in mülkiyetinde bulunan Westin Hotels, yataktan aşağıya sarkan yastıklara benzeyen döşegiyle birinci sınıf bir yatak odası keyfi yaşatan Heavenly Bed (Cennet Yatağı) ve daha sonra da, son derece büyük bir alana ve ikili duş başlıklarına sahip bir banyo olan Heavenly Shower (Cennet Duşu) adlarıyla bir alt kategori yarattı. General Motors'ın, motosikletçilere yardım ve yön bildiren OnStar hizmeti bazıları için otomobil satın alma kriterlerini değiştirdi.

■ **Yeni ürünlere daha hızlı erişim sağlayın** İki başarılı giyim perakende zinciri; İspanya'nın Inditex SA'sına ait Zara ve American Apparel Inc., tasarımı ve üretimi kendi ülke pazarlarında; İspanya ve Amerika'da gerçekleştirerek modada inovasyon yaptılar. Bu durum şirketlere, modayı kendi mağazalarına rakiplerden daha hızlı taşıma fırsatı sağladı.

■ **İhmal edilmiş bir kesim bulun** Clif Bar Inc.'in, kadınlara

## Yeni ve... Ne Kadar Geliştirilmiş?

İster şirketiniz isterse en büyük rakibiniz yeni bir inovasyona imza atmış olsun, şu sorulara yanıtlamak, inovasyonun potansiyelini değerlendirmenize yardımcı olacaktır:

- İnovasyon, pazar için ne kadar cezbedicidir?
  - Büyük ve karlı bir kesime uygun gelecek midir?
  - Baskın bir konum elde edilebilir mi?
  - Rakipler bu alt kategoriyle ilgilenen mi?
  - Rakipler için bunu engellemek stratejik açıdan zor olacak mı?
  - Rakipler giriş engellerini aşip, başarıyla rekabet edebilecek için ihtiyaç duydukları kaynakları geliştirebilecek mi?
- Söz konusu engellerin ömrü ne kadar olacak?

**Kaynak: David Aaker**



dönük Luna enerji barını 1999'da lanse ederken yaptığı buydu. Kadınlara uygun bir ortamda ve lezzette besleyici maddeler satan ilk bar olan Luna, hala pazarlanmaktadır.

■ **Teklifi, parçalarından sistemlerin kendisine genişletin** Ayrı ayrı uygulamalar yerine müşterinin tüm ihtiyaçlarını karşılayan sistemler yazılım şirketlerinin yaptığı budur. Örneğin, Microsoft'un Office paketi yazı yazma, tablolarlama, takvim ve e-mail imkanları sunmaktadır.

■ **Yeni ve özgün bir kullanım ya da uygulama alanı pazarlayın** Bayer Corp., kalp krizini engellemeyi amaçlayan 'Düşük Dozlu' aspirinin düzenli kullanımını teşvik ederek, kendisine yeni bir pazar yarattı. Bu inovasyon, pazara yeni kullanıcıları soktu.

■ **Yeni bir ürün şekli ya da teslimat yöntemi yaratın** Yoğurdu Go-Gurt'ın dokuz inçlik renkli tüpüyle ambalajlamak, General Mills'in bir şirketi olan Yoplait'i, yıllardır arkasından gittiği Danone'un önüne geçirdi. Go-Gurt'ın tüpü, çocuklar için yoğurt yemeyi daha kolay ve daha eğlenceli bir hale getti.

rerek, ebeveynlerin satın alma tercihini değiştirdi. Benzer biçimde, koşturma halindeki toplumun ihtiyacına bir cevap olarak, tahıl çubuklarının icadı, tüketicilerin bunu yediği ve satın aldığı yerleri değiştirerek başarılı oldu.

■ **Gizli ya da görünür olsun, pazardaki bir ihtiyacı yakalayın** Starbucks Corp. sosyal ve estetik olarak keyif veren bir ortamda yüksek kalite kahve sunan mağazalar zincirini kurmaya başladığında, hiç kimse “böyle bir şey lazım” diye çılgık atılmıyordu.

## Bira savaşları

Japon bira pazarı, gerçek inovasyonların bir pazarı etkileme yeteneğine dair ayrıntılı ve dramatik bir bakış sunmaktadır. Geçtiğimiz otuz yılda bu pazar, yılda kabaca 10 yeni ürünün sunulduğu, saldırgan reklam kampanyalarının, ambalaj inovasyonlarının ve satış promosyonlarının yaşandığı, hiper rekabetçi bir pazardır. Yine aynı dönemde, iki büyük rakibin –Kirin Brewery Co. Ve Asahi Breweries Ltd.- pazar payı yörüngesi tam dört kez değişti: Bunların üçü yeni alt kategoriler nedeniyle gerçekleşirken, dördüncüsü bir alt kategorinin yeniden konumlandırılmasıyla yaşandı. Bu hikaye, pazar dinamiklerini neyin belirlediği hakkında şaşırtıcı bir derstir.

Sektörü sarsan üç inovasyonun birincisi, 1987’de Asahi Breweries tarafından yeni ve özgün bir segment olarak pazarlanan, sek biraydı.

Kirin Lager’in (hafif bira) üreticisi Kirin, 1971 ila 1986 yılları arasında yüzde 60’ın üzerinde bir pazar payıyla, Japonya’daki hakim bira üreticisiydi. Bu üretici esas olarak, amiral gemisi rolünü üstlenen, tok içimli ve hafif acı olan, pastörize birasıyla biliniyordu. Ama 1987’de pazara giren Asahi Super Dry (Süper Sek) daha keskin, daha tazeleyen bir tat sundu ve bu tat ağızda uzun süre kalmıyordu. Asahi Super Dry sayesinde Asahi’nin pazar payı 1988’de ikiden fazla katlanarak yüzde 20’ye çıktı; Kirin’in payı ise yüzde 50’ye düştü.

Kirin 1988’de, Kirin Draft Dry ile başarısız bir karşılık verdi. Ama 10 yıllar boyunca Japonya’da lager biraya damgasını vurmuş olan Kirin, sek bira alanında inandırıcı olma şansını yitirmişti. Asahi, Kirin’i ve diğer üreticileri, kendi sek biralarının ambalajı ve ticari mesajları konusunda benzeşmeye zorladı –bu çaba da Asahi’nin pazardaki orijinal sek bira yenilikçisi konumunu güçlendirdi.

Kirin, Draft Dry’ı pazara sunduktan hemen sonra, önceliklerinin, diğer yeni müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya kaydığını söylemektedir. Yeni bir alt kategori yaratmaya dönük bu çabalar, sonraki yıl felaket sonuçlara yol açtı.

## Ichiban’la kurtuluş

Pazardaki ikinci büyük inovasyon olan Kirin Ichiban’la, 1990’da Kirin, daha fazla malt kullanılan, düşük ısıda filtre edilen ve en önemlisi de, salt maltın sıkıştırılmasından elde edilen sıvıdan oluşan bir birayı pazara sundu. Elde edilen tat, Kirin Lager’in tadından daha hafifti. Ichiban, özgün ve yeni bir değer sunuyordu: Yeni nitelikler, özellikler ve stratejiler içeren farklı bir tat. Üretim sürecinin maliyeti, markanın güçlü ve Kirin’in dağıtım ağının etkinliği, rakiplerin önündeki ana engeller oldu. Ürünün bu başarısına rağmen, Kirin’in rakipleri Ichiban’ı taklit edemedi.

Asahi, kendi cephesinden bunun nedenini, üreticilerin kendi stratejilerini izlemek istemesiyle açıklıyor –bir rakibin başarılı bir inovasyonunu kopya etmeye çalışmanın, 1988’de sek birayla ilgili yaşananlarda olduğu gibi, tehlikelerini iyi bilmelerine bağlıyor.

Ichiban, 1990 ila 1995 arasında Kirin’in toplam pazar payındaki düşüşü durdurdu. Ama bunu izleyen dönemde; 1995-1998

arasında, Asahi, Super Dry’nin başarısını sürdürdü ve pazar payını sekiz puan daha yükselterek yüzde 35’in üzerine çıkardı. Halen tek sek bira üreticisi olan Asahi, tazelenme duygusunu pazarlayarak sek alt kategorisini yeniden konumlandırmak yoluyla, Japonya’nın 1 numaralı draft bira üreticisi haline geldi ve global bir kimliğe de kavuştu. Bu arada bu süreçte mücadele veren Kirin, dokuz puanlık bir gerileme yaşadı ve pazar payı yüzde 39 civarına düştü. Muhtemelen Asahi Super Dry’nin draft bira pazarında ‘1 numara olma’ iddiasından duyduğu rahatsızlık nedeniyle, Kirin, üretim sürecini değiştirdi, Kirin Lager markasını Kirin Lager Draft olarak değiştirdi ve ürünü genç müşteriler için daha çekici hale getirmeye çalıştı. Bu süreçte de Kirin’in imajı karmaşıklaştı ve çekirdek müşteri tabanı bundan olumsuz etkilendi.



## Merhaba Happoshu

Kirin, pazar payındaki erozyonu ‘90lar’ın sonunda, pazar paylarında önemli bir kayışa yol açan üçüncü bir inovasyon sayesinde durdurabildi: 1994’te Suntory Ltd. tarafından pazara sunulan, birçok Japon birasına göre daha az malt içeren ve böylece de ciddi bir vergi avantajı sağlayan bir alt kategoriyle; happoshu birasıyla. Düşük fiyatla iyi bir tat sunan bira, hızla popüler oldu.

İlk happoshu olan ve 1994’te Suntory tarafından yaratılan Hops Draft, ilk başlarda segmentinde bir dipnot olarak kalmaktan öteye geçemedi. Ama bu alt kategori 1998’de diğer iki üreti-

**Şirket, ‘Kirin Lager’ markasını ‘Kirin Lager Draft’ olarak değiştirdi ve ürünü genç müşteriler için daha çekici hale getirmeye çalıştı. Bu süreçte de Kirin’in imajı karmaşıklaştı ve çekirdek müşteri tabanı bundan olumsuz etkilendi.**

ci, özellikle de Kirin ve onun Tanrei markası kavga girdiğinde, esas yörüngesine oturdu. Happoshu'nun toplam satışlarının toplam bira pazarının beşte birine yükseldiği 2001 yılında, Tanrei, Kirin'e 1998 ile 2000 yılları arasında Japonya'nın en büyük bira üreticisi unvanını koruması konusunda yardımcı oldu.

Aynı yıl, nihayet Asahi de bu segmente girdi, ama bu kategoride Kirin'i yerinden oynatamadı. Ne var ki, büyük ölçüde Super Dry'in süren başarısına bağlı olarak, Asahi, 2001'de Kirin'i de geçerek, yüzde 38.7 pazar payıyla Japonya'nın en büyük beş bira üreticisi arasında 1 numara oldu.

2005 itibarıyla Kirin, düşük-malt alt kategorisinde hem Tanrei markasıyla hem de çok ucuz bir maltsız birayla liderliği ele aldı. Sonuç olarak, geçtiğimiz birkaç yılda, Kirin ve Asahi, pazar payı bakımından Japonya'nın 1 numaralı bira üreticisi koltuğuna oturdular.

### Sürükleyen güçler

Gerçek inovasyonların ne kadar güçlü olabileceğine dair farklı bir bakış için, tüketicilerin otomobili algılama ve satın

Depot; televizyona 24/7 tarzı haberciliği getiren Cable News Network; ve Apple'ın, müzik pazarlamasının kurallarının yeniden yazılmasına yol açan müzik çalıcısı ve online müzik mağazası iPod ve iTunes.

### Üstünlük, İnovatör

İnovasyonların sağladığı yüksek kazançlar bazen inovatörün zaten sahip olduğu üstünlüklere bağlıdır. Teknolojiye, niteliğe ve uzmanlığa dayanan giriş engelleri, müşteri tabanının sadakati ve inovasyonunun geliştiricisi olma imajı.

Diğer koşullarda inovatörler karlarını, rakipleri geride kaldığı için artırır. Örneğin, oturmuş bir pazardaki rakipler yeni bir alt kategoriye girmenin, mevcut işlerini baltalayabileceğini düşünebilir. Chrysler, minivanı geliştirdiğinde, rakipleri, yeni bir araç hattına yatırım yapmak yerine mevcut station-wagon işlerini korumayı tercih ettiler. Öte yandan, station-wagon kategorisinde zayıf bir konumda olan Chrysler'ın kaybedeceği çok az şey vardı.

Alternatif olarak, büyük şirketler, yeni ortaya çıkan bir alt ka-

## ABD oto sektörünün kısa tarihini ele alalım: Hareket eden ilk montaj hattını doğuran ve kitlesel üretimde devrim yapan, Henry Ford'un T modeli.

alma yollarını değiştiren bir düzine ya da daha fazla inovasyonun yaşandığı ABD oto sektörünün kısa tarihini ele alalım. Hareket eden ilk montaj hattını doğuran ve kitlesel üretimde devrim yapan, Henry Ford'un T modeli; 1921'de, satın alınabilirlik alanında ilk şampiyon olan Hudson Essex'in çıkışı; GM'in birçok markayı büyük bir şirket çatısı altında pazarlama stratejisi; arabaların taksitle satın alınabilmesi ve böylece alınabilirliklerinin kolaylaşması; kullanımı kolaylaştıran otomatik şanzıman; kısa vadeli kullanım pazarı yaratan kiralık otomobiller; Ford'un 1955'te sunduğu iki kişilik lüks otomobil Thunderbird; 1960lar'ın ikonu olan ve 21 milyondan fazla satan Volkswagen Beetle; 1970ler'in ucuz ve güvenli Japon otomobilleri; ve nihayet, 1980'lerden bu yana pazardaki üç temel kayışın kalbi olan araçlar-konforları nedeniyle minivanlar; güçleri nedeniyle SUVlar ve daha az yakıt tüketimi ve daha emisyonu ile melez otomobiller.

Bu gelişmelerin her birinin ardındaki inovatörler, bazen yıllara yayılan, ortalamanın üzerinde karlar elde etmeyi başardılar. Örnek vermek gerekirse, pazara 1983'te sunulan Chrysler'ın minivanı ilk yıl 200 binin üzerinde sattı; 10 yıl boyunca bu alt kategoride liderliğini korudu ve şirketin hayatta kalmasına önemli ölçüde katkıda bulundu.

Dönemlerinde pazar lideri olan şirketlere yüksek kazançlar sağlayan diğer inovasyonlar: Charles Schwab Corp.'un OneSource'u, işlem ücreti ödenmeyen ortak-fon süpermarketi; Cirque du Soleil, gösterileri sirk dünyasına yeni bir nefes getiren akrobasi grubu; ikramda bulunmayan, noktadan-noktaya uçuş alanında özelleşen Southwest Airlines; kendin-yap alanında ev geliştirme ürünleri ve tavsiyeleri veren Home



tegorinin kendi işlerini somut olarak çok fazla etkilemeyeceğini düşünebilir. Yeni sağlık ve spor içecekleri kategorileri yükselirken Coca-Cola'yı ve PepsiCo'yu geride bırakan, bu düşünce tarzıdır.

İnovatörler, karşı karşıya oldukları meydan okumanın sadece bir teklif ve marka yaratmak değil, yeni alt kategorinin algısını yaratmak, yönetmek ve korumak olduğunun bilincinde olmalıdır.

İdeal yol, markayı alt kategoriyle eşanlamlı kılmaktır. Burada varsayım, rakiplerin, görünürlük, inanılabilirlik ve samimiyet eksiklikleri nedeniyle devre dışı kalacaklarıdır.

Kaçınılmaz sonuç şudur ki, inovatör aynı zamanda, alt kategori için en geçerli marka-belki de tek geçerli marka-olacaktır.

# Dağıtım Tuzağı



Wal-Mart'ın ve diğer mega-perakendecilerin raflarına çıkmak her üreticinin hayalidir. Ama bunun bir kabaşa dönüştüğü pek çok örnek var.

**Andrew R. Thomas ve  
Timothy J. Wilkinson**

**P**ek çok şirket için bir mega-perakendeci ile ortaklık kurmanın cazibesinden kurtulmak olanaksızdır. Wal-Mart Stores Inc. ve Home Depot Inc. gibi devler, ürünleri yüz milyonlarca müşterinin önüne koyarak satışlarda ve pazar payında büyük kazanımlar getirme potansiyeline sahiptir.

Ama bu yüksek beklentilerin ardında, pek çok şirketi felakete sürükleyebilecek yanlış bir varsayım bulunabilir. İster saflıkları yüzünden olsun isterse gururları ya da hırsları yüzünden, üreticiler, büyük perakendecilerin ürünlerinin başarısına kendileri kadar önem vermesini bekler.

### Büyük bir hata mı?

**Umut:** Pek çok şirket, mega-perakendecilerle imzaladıkları sözleşmeleri, satışlarını ve pazar paylarını artırmanın en etkili yolu olarak görür.

**Gerçek:** Mega-perakendeciler büyük satış hacimleriyle ve düşük fiyatlarla yaşar. Dolayısıyla, güçlerini, tedarikçilerinden fiyat indirimleri ve

başka ayrıcalıklar talep ederek kullanırlar. Şirketler küçük kâr marjlarıyla yetinmeye başlar ve yenilikçi ürünleri çoğu zaman neredeyse sıradan ürünler gibi değerlendirilir.

**Çözüm:** Şirketler kendi dağıtımlarını kontrol etmek zorundadır. Bunun için perakendecilerle sıkı pazarlıklar yürütmeleri, bir doğrudan pazarlama stratejisi uygulamaları ve hatta kendi mağazalarını açmaları gerekebilir.

Şirketlerin unuttuğu ya da ihmal ettiği gerçek, perakendecilerin iş modellerinin toplu pazarlamaya, düşük fiyatlara ve yüksek satış hacimlerine bağlı olduğudur. Perakendeciler, doğal olarak, kendi ağır koşullarını üreticilere dayatmak için büyük pazarlık güçlerinden yararlanırlar. Daha önce görülmemiş fiyat indirimleri konusunda ısrarlı olur ve şirketleri, ürünlerini kendi ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tasarlamaya zorlarlar.

Ve sonunda, pek çok şirket, ürünleri için döktükleri kan, ter, gözyaşı ve paranın boşa gittiğini keşfeder: Zorlukla yaratıkları ürünler, jilet kalınlığında kâr marjları sağlayan sıradan ürünlere dönüşmüştür.

### Kalabalıkta kaybolmak

Burada tarif edilen süreç özellikle yenilikçi ürünlere sahip şirketleri etkiler. Bir mega-markette raflar çok sayıda üreticiye ait rakip ürünlerle doludur. Yenilikçi bir ürün, pek çoğu ucuz taklitlerden oluşan bir potansiyel ikame ürünler yığınıyla çevrili olduğunda, çekiciliğini yitirir. Hatta, çok sayıda şirket, perakendeci için kendi markalarının kopyalarını üretmeyi bile kabullenir. Tüm bunlara ek olarak, mağaza çalışanları çoğu zaman ilgili ürünün özellikleri konusunda ya pek az eğitim alır ya da hiç almaz. Ürünün yerini bilseler bile, öne çıkan özelliklerini bilmeyebilirler.

Süreci ve ürünü yarattıktan,



**Little Tikes'in kurucusu Thomas G. Murdough Jr., piyasayı dolduran kalitesiz oyuncaklardan rahatsızdı. Dağıtım üzerinde daha sıkı bir denetim kurarak aşırı indirimlerden ve düşük ürün kalitesinden kurtulabileceğine inanıyordu.**

zaman ve para harcadıktan sonra, şirketler işlemin son aşamasını neden üçüncü bir tarafa teslim etsin? Bu sonuçtan kaçınmak isteyen şirketler, kendi dağıtımlarını kontrol etmelidir. Bunun anlamı, müşterilere internet ya da şirkete ait perakende satış mağazaları aracılığıyla doğrudan satış olabilir. Bir başka yol, dağıtımcılarla uygun koşullar içeren sözleşmelere imza atarken bu koşulları kabul etmeyenlerle çalışmamaktır.

Kuşkusuz, kendi başına hareket etmek, çoğu zaman, daha düşük bir satış hacmi anlamına gelir. Ama bu şekilde hareket etmenin avantajları büyük olasılıkla dezavantajları gölgede bırakır. Dağıtımları üzerinde sıkı bir denetimleri bulunan şirketlerin, fiyatları, müşteri hizmetlerini ve satış sonrası hizmetleri kontrol etmeleri de daha kolaydır. Ayrıca, müşterileriyle daha güçlü ve kalıcı ilişkiler ku-

rabilirler.

Aşağıda, üreticilerle perakendeciler arasındaki dengesiz ilişkinin ne şekilde ortaya çıktığını ve bunun bazı şirketler için ne kadar yıkıcı sonuçlar doğurduğunu keşfedeceğiz. Ardından, işlerini doğru yapan başka şirketlerin dağıtım tuzağından nasıl kurtulduğunu ve inceleyeceğiz.

### Temel kaygılar

Üreticiler, kontrolü perakendecilere devretmeye on yıllar önce başladı. O dönemde, pek çok akademisyen ve iş gurusu, üreticilerden, yalnızca yetkin oldukları temel alanlara odaklanmalarını ve aralarında satışların ve dağıtımın da bulunduğu başka her şeyi dışarıya yapturmalarını istiyordu.

Bu strateji kısa vadede iş gördü. Şirketler işlem maliyetlerini düşürebildi, etkinliklerini artırabildi ve faaliyet alanları açısından vazgeçilmez olmayan işlerden kurtulabildi. Ama beklenmedik bir sonuçla karşılaştı. Perakende zincirleri ve ucuzcu marketler büyük bir güç kazanmaya başladı. 21'inci yüzyılın başında ABD ekonomisinin hakim oyuncularını, mega-dağıtımcılar ya da kısaca 'megalar'dı. Satıcılardan daha düşük fiyatlar talep edebiliyor, ürünler üzerinde değişiklik yapılmasında ısrarcı olabiliyor ve hatta üreticilerin şirket içi işlemlerini değiştirmelerini dayatabiliyor, örneğin yeni ürün izleme sistemlerini kullanmalarını isteyebiliyorlardı.

### Arka plan bilgisi

Mega-dağıtımcılar, bu tür bir kaymanın hem ekonominin bütünü hem de müşteriler için yararlı olduğunu savunuyor. Örneğin, Wal-Mart'ın sözcüsü Linda Blakley, şirketin hedefinin 'basit' olduğunu söylüyor. O'na göre, Wal-Mart, "Müşterilerin en yüksek çıkarlarını gözetiyor ve satın almak istedikleri ürünlerin fiyatlarını düşürmek için elinden gelen çabayı harcı-

yor. Bunun yararını gören binlerce tedarikçi tanıyoruz ve fiyatların daha yüksek, ürünleri bulmanın daha zor olduğu bir dünyada yaşamamız gerektiği iddiasını benimsemiyoruz."

Yine de pek çok tedarikçi açısından, sonuç hiç de o kadar mutluluk verici değil. Oyuncak üreticisi Little Tikes'in öyküsü, imalatçıların dağıtım üzerindeki denetimi yitirmeleri durumunda nelerin yaşanacağını gösteriyor. Öncelikle bir miktar arka plan bilgisi verelim. 1960'lı yıllarda, büyük perakendecilerin stratejisi, oyuncak üreticilerinin en popüler ürünlerini saptayarak, ebeveynleri çekmek için bunları zararına satmaktı. Bu bir zincirleme reaksiyona yol açmıştı. Daha küçük mağazalar da fiyatları düşürmek ve böylece kabul edilemez kâr marjlarına katlanmak zorunda kalmıştı. Küçük mağazalar toptancılara baskı yapmış, onlar da oyuncak üreticilerinden fiyatları düşürmelerini istemişti. Tüm bunlar, ürün kalitesi-

## 2006'da, Newell Rubbermaid Inc., Little Tikes'ı MGA Entertainment Inc.'e sattı. Newell Rubbermaid sözcüsü David Doolittle "Pazarlar değişirken iş stratejilerinin de değiştirilmesi gerekiyor ve biz de Little Tikes'ı oyuncak pazarının dinamikleriyle uyumlu bir şekilde yönettik" diyor.

nin düşürülmesi ve daha ucuz oyuncakların imal edilmesi yönünde bir baskı yaratmıştı.

### Dağıtım ve denetim

Little Tikes'in kurucusu Thomas G. Murdough Jr., piyasayı dolduran kalitesiz oyuncaklardan rahatsızdı. Dağıtım üzerinde daha sıkı bir denetim kurarak aşırı indirimlerden ve düşük ürün kalitesinden kurtulabileceğine inanıyordu.

Şirketi 1970 yılında kurduğunda, "rotasyonel döküm" adlı bir teknolojiyle yeni oyuncaklar geliştirdi. Büyük tarımsal ve kimyasal konteynerleri üretmek için kullanılan yöntemlere dayalı bu süreç, Murdough'ın piyasadakilerden daha dayanıklı plastik oyuncaklar imal etmesini mümkün kıldı.

Sıra oyuncaklarını piyasaya sürmeye geldiğinde, ürünün ebeveynler tarafından sözlü olarak tanıtılmasını sağlamaya ve bağımsız dağıtımçıları etkili ilişkiler kurmaya odaklandı. Şirket, büyük satış mağazalarıyla anlaşmakla birlikte, katı bir fiyat planı konusunda ısrarcı oldu. Little Tikes, perakendeci ortaklarına yüzde 3'lük bir reklam indirimi sağladı. Ama oyuncakları ilan edilen en düşük fiyatlardan daha düşük fiyatlara satanlar bu indirimi kaybedecekti. Ayrıca, büyük perakendecilere yalnızca özel olarak seçilmiş yeni ve yenilikçi ürünler sunuldu.

### Stratejik bir başarı

İnovasyon ile satış ve dağıtım üzerindeki denetime dayalı bu birleşik strateji büyük bir başarı kazandı.

Murdough, 1984 yılında şirketini 50 milyon dolara Rubbermaid'e satmakla birlikte, başkanlık koltuğunda oturmayı sürdürdü. Rubbermaid yetkilileri, büyük perakendecilere daha fazla Little Tikes ürünü dağıtılması doğrultusunda Murdough'a baskı uyguladı. Hayal kırıklığına uğrayan Murdough, 1989'da istifa etti. Rubbermaid, seçmeci dağıtım ve indirim politikalarına son verdi. Satışlar bir anda fırladı.

Ama sorunlar da ortaya çıkmaya başladı. Şirket markalarının farklılığına ilişkin algı, Çin malı ucuz oyuncaklarla birlikte sergilenmeye başladıkları için kaybedildi. İnovasyona devam edilse de, özel ürün görünümü ortadan kalktı. Sonunda, Little Tikes adı, büyük pazarlarda satılan çok ucuz oyuncaklarla özdeşleşti. Oyuncak fiyatlarının aşırı ölçüde düşmesini sağlamış olan perakendeciler de, artık kâr etmediklerini fark ettiklerinde, bu ürünleri pazarlamak konusunda isteksizleşti.

### Düşen satışlar

Mega-dağıtımçılara yönelmenin sonuçları, genel olarak azalan talebin ve artan malzeme maliyetlerinin de katkısıyla, yıkıcı oldu. 2005 yılında Little Tikes'in satışları önceki yıla göre 20 milyon dolarlık bir gerilemeyle 250 milyon dolar civarına düştü. 2006'da, Newell Rubbermaid Inc., Little Tikes'ı MGA Entertainment Inc.'e sattı. Newell Rubbermaid sözcüsü

David Doolittle "Pazarlar değişirken iş stratejilerinin de değiştirilmesi gerekiyor ve biz de Little Tikes'ı oyuncak pazarının dinamikleriyle uyumlu bir şekilde yönettik" diyor.

MGA Entertainment CEO'su Isaac Larian ise şunları söylüyor: "Little Tikes markası hâlâ çok güçlü ve müşteriler üzerinde pozitif bir etkiye sahip. Rekabet ettiği pazar segmentlerinde çoğu zaman en güvenilir, sağlam, güvenli ve eğlenceli marka olarak tanınıyor."

### Farklı bir yol

Mega-dağıtımçıların gücüne ilişkin bir diğer çarpıcı örnek, otomobil şirketlerinin ve bayiliklerinin yaşadıkları. 1980'li yıllara kadar, otomobil dağıtımı tek bir markayı satan bayiliklere dayanıyordu. Ford Motor Co., General Motors Corp. ya da Chrysler Corp. gibi şirketlerin ekonomik gücüyle başa çıkması mümkün olmayan bayiler, Detroit'teki müdürlerin talimatlarına uymak zorundaydı. Büyük otomobil üreticileri, dağıtımçıların işlerini kolaylaştırma ya da zorlaştırma



gücüne sahipti.

Ama yabancı şirketlerin ve özellikle de Japon şirketlerinin rekabeti, en büyük üç otomobil üreticisi için büyük bir tehdide dönüştü. Bunun üzerine, gerileyen satışlarını artırmak için köklü bir adım attılar. 1970'li yılların sonlarından başlayarak, otomobil üreticileri, bayilerine, kendileriyle doğrudan rekabet etmeyen markaları satma iznini vermeye başladı. Örneğin, lüks otomobil bayilerine bir başka üreticinin ekonomi sınıfına giren otomobillerini satma izni verildi.

### Üreticilerin gücü azaldı

Bu politika, zaman içinde, üreticilerin bayileri üzerindeki güçlerini azalttı. Giderek daha fazla bayi her şeyi satmaya başladı. Detroit'in önünde yalnızca iki seçenek vardı: Bayilerden vazgeçerek tümüyle yeni bir satış ve dağıtım ağı yaratmak ya da yeni güç yapısıyla yaşamayı öğrenmek.

Her şeye yeniden başlamak istemeyen Detroit, mevcut bayi ağıyla çalışmayı seçti. Sonuç ne oldu? Şu anda Detroit mega-bayilerin ülke ölçeğindeki zincirleriyle pazarlık etmeye çalışıyor. Söz konusu perakendeciler açısından önemli olan tek marka, o andaki amaçlarına hizmet eden. Ford'un alıcılar tarafından beğenilmeyen yeni bir modeli çıktığında, bayi, herhangi bir sorun yaşamadan 'daha iyi' satan Chevrolet, Dodge ya da Hyundai markalı ürünlere geçebilir.

### Büyükler için sorun yok

Mega-dağıtımıcılar açısından ortada bir sorun yok. Müşteriler satın almaya, satışlar gelir getirmeye ve bayilikler büyümeye devam edecektir. Ama ya Ford'un durumu? Bu şirket, yeni bir ürün geliştirmenin riskini üstlenmiş, avukatlarla ve devletin güvenlik müfettişleriyle görüşmeler yapmış, mühendislik testlerine ve tasarımlara milyonlarca dolar harcamış, binlerce saatlik masraflı pazar araştırmaları gerçekleştirmiş, tedarikçilerden yeni parçalar almış ve imalat sürecine yeni cihazlar eklemişti. Ama büyük dağıtımıcılar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığından, müşteri beklentileri konusundaki yanlış tahminlerin telafisi bulunmuyor. Piyasaya popüler olmayan bir otomobil çıkardığında, bayilik ağını bu otomobili satma çabasını göstermeye zorlayamıyor.

Ford, bayilik resminin burada sunulandan daha karmaşık olduğunu söylüyor. Şirkete göre, bugünkü sistem, otomobil şirketlerinden, bayilerden ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan bir dizi etken nedeniyle ortaya çıktı. Dahası, yine şirkete göre, Ford, Lincoln ya da Mercury ile bir franchising sözleşmesi imzalamış olan bayiler, bu sözleşme gereği ilgili markaların tüm ürünlerini mağazalarında sergiliyor.

Şirketin bir başka iddiası, "güvenlik, kalite, çevresel inovasyon ve tasarımdaki ilerlemeleri yansıtan yeni otomobiller, 4x4'ler ve kamyonlar da dahil olmak üzere müşterilerin gerçekten istediği ürünler" sunmak konusunda daha saldırgan bir politika izlemeye başladığı.

### Kontrolü elde tutmak

Üreticiler dağıtım tuzağına düşmekten nasıl kurtulabilir? Harley-Davidson Inc. ve Caterpillar Inc. gibi satış ve dağıtım ağında ürünlerinin başına gelenleri denetlemenin kritik bir önem taşıdığı kavramış olan şirketlerin yaptıklarını örnek alın. Bu şirketler, büyük pazarlamacılarından çok, kendi çalışanlarının yaratıcı enerjisini kullanmış ve kendi paydaşlarından yararlanmış durumda.

Büyüyen bir şirketin mega-dağıtımıcıların etkisinden kurtulmasının bir yolu, akıllıca satın almalara yönelmek. Bir şirket, satışlarını artırmak için ürünlerini büyük bir perakendeciye ver-

mek yerine, bağımsız dağıtımıcılarla güçlü bağlara sahip bir başka işletmeyi satın alabilir. Bu durumda, şirketin temel birimleri mega-dağıtımıcılarla çalışmak zorunda olsa bile, diğer üretim birimleri bunların etkisinden bağımsız bir şekilde büyüyebilir.

Ayrıca, dağıtımın kontrol edilmesi, her zaman, büyük dağıtımıcılardan tümüyle uzak durmak anlamına gelmez. Perakende devleriyle sözleşme imzalamak zorunda olan şirketler, daha iyi şartlar için pazarlık etmeli ve mümkün olduğu ölçüde onlarla gerçekten eşit ortaklar olarak çalışmalıdır.

### Örnek bir ilişki

Nike Inc.'in büyük spor ürünleri perakendecisi Foot Locker Inc. ile ilişkisi örnek gösterilebilir. Bu şirketler, Foot Locker tarafından "House of Hoops" olarak adlandırılan bir özel basketbol mağazaları ağı oluşturmak konusunda ortaklığa gidiyor. Bu mağazalarda yalnızca Nike ürünleri satılacak. Söz konusu girişim, Nike'ın çekirdek müşteri segmentlerini hedef alma stratejisiyle de uyumlu.

Son olarak, dağıtımın kontrol edilmesi, müşterilere doğrudan satış anlamına gelebilir. Bunun bir dizi biçimi bulunuyor. Bunların en pahalısı (ve en risklisi), mülkiyetine sahip olunan satış mağazalarının açılması. Örneğin Nike, House of Hoops dışında da bir dizi şirket mağazasını işletiyor. Kuşkusuz, çoğu şirket kendi perakende satış mağazalarını açamayacaktır. Neyse ki, internet ve diğer teknolojiler müşterilere doğrudan satış kolaylaştırmış durumda.

### Denge kurmak

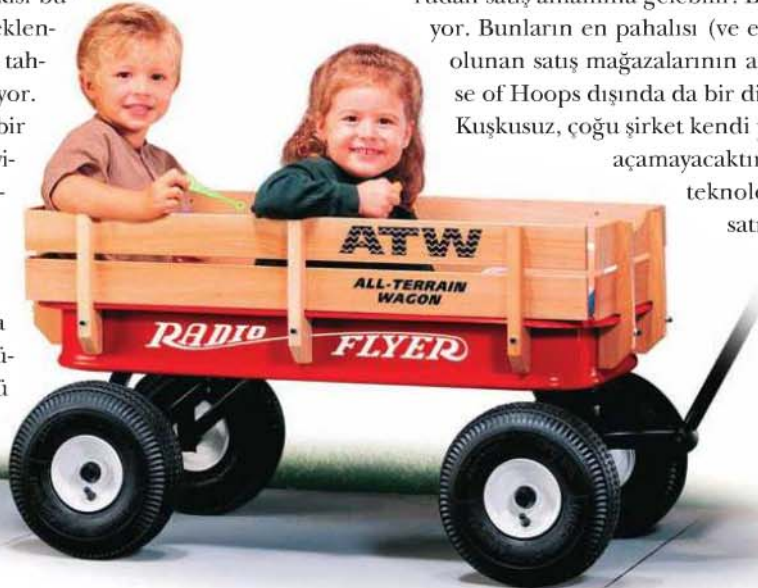
Yürümeye yeni başlayan ve henüz okula gitmeyen çocuklar için oyun ürünleri ve ev ve bahçe ürünleri imal eden Step2 Co. örnek gösterilebilir. Murdough, bu şirketi Little Tikes'tan ayrıldıktan sonra kurmuştu.

Yeni şirket, uzun yıllardır, mega-dağıtımıcılar aracılığıyla satış ile müşterilere doğrudan satış arasında hassas bir denge kurmaya çalışıyor.

Mülkiyeti girişim sermayesi şirketi Liberty Partners'a ait olan bu şirket, marka farkındalığı yaratmak için pek çok ürününü büyük perakendeciler aracılığıyla satıyor. Ama Step2 en yeni inovasyonlarını koruma altına alıyor. Bunları yalnızca şirketin web sitesi ve tüm ürünlerini satan bağımsız perakendeciler aracılığıyla sunuyor. Diğer perakendecilere, ürünlerin yeniliklerinden kaynaklanan değer ortadan kalktıktan sonra başvuruluyor.

Örneğin, şirket, LifeStyle Deluxe Kitchen ve LifeStyle Grand Walk-In Kitchen oyun setlerini yalnızca Web sitesi aracılığıyla satışa çıkardı. Yaklaşık bir yıl sonra dağıtım kanalları çeşitlendirildi.

Sonuç olarak, mega-dağıtımıcılar aracılığıyla satış, pek çok şirket için karşı konamayacak ölçüde çekici. Ama mega-dağıtımıcıların ağına düşmeden önce, elde edilecek yararların, ürünler, süreçler ve şirket içi faaliyetler üzerindeki denetimi yitirme riskinden daha fazla olup olmadığı değerlendirilmeli.



## İnovasyon

## Birlikte Yapılır



Şirketler yeni fikirleri nasıl geliştirebilir? Çalışanlarının birlikte çalışmasını sağlayarak...

**Rob Cross, Andrew Hargadon, Salvatore Parise ve Robert J. Thomas**

**i**novasyon söz konusu olduğunda, tek başına çalışan dâhi efsanesini yıkmak zordur. Pek çok şirket, inovasyonun, ortadan kaybolduktan sonra büyük fikirlerle dönen bir dâhiden ya da küçük, yalıtılmış ekiplerden geleceğini varsaymayı sürdürüyor. Oysa gerçekte, inovasyonların çoğu, ağlar aracılığıyla, uyumlu bir şekilde çalışan topluluklar tarafından yaratılır.

Bu konudaki yanlış kanı, şirketler fikir üretimi için bir yığın para harcadıktan sonra inovasyonların ortaya çıkmadığını gördüklerinde hayal kırıklığına yol açıyor. İnovasyona zemin hazırlamak isteyen organizasyonların yapması gereken, çalışanlarının ağ oluşturmasını, iş arkadaşlarıyla konuşmasını, fikirlerini paylaşmasını ve işbirliği yapmasını kolaylaştırmaktır.

### Edison' u Unutun

**Mit:** Pek çok şirket, inovasyonun tek bir dâhiden ya da küçük, yalıtılmış ekiplerden geleceğini varsayar. Ancak bu modeli uygulamaya çalışan şirketler çoğu zaman hayal kırıklığı yaşar.

**Nasıl Çalışır:** İnovasyonların çoğu ağlar aracılığıyla, uyumlu bir şekilde çalışan topluluklar tarafından yaratılır. Buna zemin hazırlamak isteyen organizasyonların yapması gereken, çalışanlarının iş arkadaşlarıyla konuşmasını, fikirlerini paylaşmasını ve işbirliği yapmasını kolaylaştırmaktır.

**Yol Haritası:** Başka stratejileri uygulamanın yanı sıra, şirketler, farklı bölümler arasındaki duvarları yıkmaya çalışmalı, fikirleri hızlı bir şekilde sınavarak incelemeli ve hiyerarşik zincirde birlikte çalışılması zor insanların bulunup bulunmadığını saptamalıdır.

20'den fazla organizasyonun ağlarını inceledikten sonra, inovasyonu boğan üç sorun bulduk. Bunların bir çift ortak yanı da var: Çalışanların (ya da ortak organizasyonlardaki iş arkadaşlarının) uzmanlığını etkili bir şekilde değerlendirememesi ve yeni fikirler ortaya çıktığında etkili bir şekilde karşılık üretmemesi. Ancak şirketlerin bu engelleri kaldırarak büyük fikirler üretmeye başlamalarını sağlayacak beş adımı da saptadık.

Şimdi ağ sorunlarını ve bunların nasıl çözülebileceğini ele alacağız.

### SORUNLAR

**1 İletişimsizlik** Her organizasyonda, yeni fikirler üretmek üzere ekip çalışması yapabilecek pek çok insan bulunur. Ama çoğu zaman, şirket yapısı bu insanları birbirlerinden ayrı tutar. Bazen yalnızca bir lojistik sorunu söz konusudur. Örneğin, çalışanlar farklı bölümlerde ya da fiziksel mekanlarda bulunuyordur veya şirket bürokrasisi paralel görevler ya da aynı görev üzerinde çalıştıklarını öğrenmelerini engelliyordur. Bir başka olasılık, amirlerinin birlikte çalışmaktan hoşlanmamasıdır.

Bu sorunlar bir şirketteki görece küçük grupları bile olumsuz şekilde etkileyebilir. Yeni hizmetler geliştirmek için 50 kişilik bir uzman grubunu yöneten ünlü bir muhasebe firmasının ortağının başına gelenler örnek gösterilebilir. Aradan bir yıl geçtiğinde, grup pek az üretimde bulunmuş ve üretilenlerin çoğu firma tarafından reddedilmişti.

Ne olmuştu? Ortak, uzmanları, birbirleriyle etkin bir şekilde çalışmayan üç ayrı gruba bölmüştü. Araştırmacıların geliştirdiği yeni fikirler incelenmek üzere teknik uzmanlara devrediliyordu. Uzmanlar da uygun buldukları fikir-



leri ticarileştirilmek üzere pazarlamacılara aktarıyordu.

Her bir grubun fikirleri kendi başlarına, yalıtık bir şekilde incelemeleri, işleri bir hayli yavaşlatmıştı. Teknik uzmanlar ve pazarlamacılar yeni fikirleri kendi başlarına geliştiremedikleri gibi, sürecin ilk aşamalarında düşüncelerini belirtme olanağından da yoksundu. Bu nedenle, örneğin, ticarileştirilemeyecek olan fikirler daha ilk aşamada elenmek yerine pazarlamacıların önüne kadar geliyordu.

**2** **Kötü Seçimler** İkinci bir sorun, bir şirketin bilgi ve karar alma ağlarının az sayıdaki uzmanın denetimi altında olduğu durumlarda ortaya çıkıyor. Basitçe ifade etmek gerekirse, bunlar, çalışanların işlerini düzgün bir şekilde yapmak için gereken bilgileri sağlayan ya da projeleri onaylayan kişilerdir.

Bu seçimler, saygın pozisyonlarını çoğu zaman haklı nedenlerle alırlar. Şirkete yarar sağlamış olan teknik uzmanlıkları ya da başka becerileri vardır. Ama yeni fikirleri en iyi değerlendirecek kişiler olmayabilirler ve belirli bir alandaki uzmanlıkları başka alanlardaki inovasyonları değerlendirmelerini zorlaştırabilir.

Bunun örneğiyle, ünlü bir tüketim malları üreticisi şirketin araştırma ve geliştirme biriminde karşılaştık. Bir grup mikrobiyolog, yeni gıda ürünleriyle ilgili fikir geliştirme sürecinin gayri resmi seçicileri olmuştu. Kuşkusuz, yapılacak hatalar müşterilerin sağlığı üzerinde ciddi etkilerde bulunabileceğinden, mikrobiyoloji, bir gıda şirketi açısından kritik önem

araştırma merkezleri ve diğer şirketler) arasında yoğun bir işbirliği gerekiyordu. Ne var ki, şirketin dışarıdaki gruplarla bağları yalnızca birkaç kişi üzerinden kuruluyordu. Şirket ile akademi dünyası arasındaki etkileşimin yüzde 80'i iki kişi arasındaki temaslara dayanıyordu. Bu kişiler arasında düzenli temas kurulamadığında devreye girecek bir sistem bulunmuyordu.

Bu nedenle de, bazı önemli bilim insanları şirkette ayrıldığında, eldeki ağır önemli parçaları çöktü. Şirketteki kimse ortak organizasyonlarda kimlerle temas kurulacağını bilmiyordu ve yeni insanların bulunması için çok fazla zaman ve enerji harcandı. En az bunun kadar kötüsü, ayrılan bilim insanlarının şirket içinde de işlerin yapılmasını sağlayan pek çok bağlantısı bulunuyordu ve bu ağların da yeniden kurulması gerekti.

## ÇÖZÜMLER

**1** **Doğru İnsanların Kendi Aralarında Konuşmasını Sağlayın** Şirketlerin inovasyon süreçlerini geliştirmek için atabilecekleri kritik bir ilk adım var: Şirket içindeki herkesin neleri bildiğini saptayın ve çalışanların tamamlayıcı yeteneklere sahip insanlarla konuşmasını sağlayın.

Daha önce andığımız tüketim malları üreticisi organizasyonun Ar-Ge grubundan örnek verebiliriz. Bu gruptaki çalışanlar, yeni fikirler üretmek için gerekli beceri yelpazesine sa-

### Yönetim, konferans sırasında birbirleriyle temas kuranları saptayarak yeni tanışan bu insanların bazı projeler üzerinde birlikte çalışmasını sağladı.

taşır. Ama söz konusu bilim insanlarının deneyimi, belirli bir risk taşıyan her tür fikri, kapsamlı bir gözden geçirmeye başlamadan reddetmelerine yol açmıştı.

Örneğin, şirketteki bazı insanlar, glisemik endeksi düşük gıdalar üzerinde çalışmak istiyordu. Bunlar, daha yavaş sindirilen karbonhidratlar içerdiğinden, daha uzun süreler boyunca tok tutar. Bu ürünlerin ardındaki bilimsel temel, Kanada ve Avustralya'da başarılı ürünlerin geliştirilmesini sağlamıştı. Ancak söz konusu fikirler henüz yeniydi ve ABD'de tartışmalara yol açmıştı. Şirketin bilim insanları, risk almak yerine, bu fikri gündemden düşürdü. Ama rakipler, glisemik endeksi düşük başarılı ürünlerle piyasaya girdi.

**3** **Dar Görüşlülük** Pek çok şirket, geliştirme faaliyetlerinin zaman ve maliyetini azaltmak için inovasyon faaliyetlerini dışarıya yaptırıyor. Örneğin, büyük ilaç şirketleri, araştırma çalışmalarının yüzde 30'u ve geliştirme çalışmalarının yüzde 50'si için bu yola başvuruyor. Ancak, bunun için yapılan anlaşmalar çoğu zaman hayal kırıklığıyla sonuçlanıyor, çünkü ortaklık kuran şirketler arasındaki iletişimi önem verilmiyor. Ortaklar arasında resmi temas kanalları kurulmuyor ve kilit pozisyonlardaki çalışanlar arasındaki gayri resmi temaslara yetiniliyor.

Bir ilaç şirketi, testlerde elde edilen verilerin kullanım alanlarını genişletmek istemişti. Örneğin, deneysel modellerin sonuçları kullanılarak hem kalp ve damar hem de astım ilaçları geliştirilecekti. Ama bunun için, şirket içindeki çeşitli gruplar ile dışarıdaki ortaklar (akademik kurumlar,

hip olmakla birlikte, inovasyon konusunda başarılı olamıyordu. (Bu arada, söz konusu şirket, mikrobiyologların organizasyon içindeki ağırlıklarını azaltmak yerine, denemeye değer fikirlerin reddedilmesini engelleyecek değişiklikler yaptı.)

Ar-Ge çalışanlarının becerilerini inceleyerek, şirketin hedeflerine ulaşılabilmesi için hangi insanların birbirlerini en iyi şekilde tamamlayacaklarını saptamaya çalıştık. Bu çalışma kapsamında, yönetim, şirket dışındaki bir mekanda bir konferans düzenledi. İnsanlar, bu tür etkinlikleri, çoğu zaman, zaten tanıdıkları başkalarıyla yeniden temas kurmak için kullanılır. Ama bu örnekte, her şey, birbirlerini tanımayan insanların konuşmasını sağlamak için tasarlanmıştı.

Örneğin, akşam yemeklerinden ve ilk günün sonundaki kokteylden önce herkese elektronik isim etiketleri verilmişti. Çalışanların temas ve becerileri hakkında bir dizi bilgi içeren bu kimlik kartları, yeni tanışıklıkların sağlanmasını kolaylaştırmıştı. İnsanlar, tanımadıkları ama kendilerini tamamlayacak becerilere sahip insanlara yaklaştığında, kimlik kartı aktive oluyor ve bir hoş geldin mesajı veriyordu: "Merhaba Bob. Seninle biyokimya hakkında konuşmalıyız."

Yönetim, konferans sırasında birbirleriyle temas kuranları saptayarak yeni tanışan bu insanların bazı projeler üzerinde birlikte çalışmasını sağladı. Bu girişim bazı önemli ilerlemelere yol açtı. Örneğin, şekerlemeler için geliştirilen kişiye özel ambalaj ve tasarımlar, şirketin geleneksel ürünlerine göre çok daha yüksek fiyatlı ürünlerin satılmasını mümkün kıldı.

## Yöneticiler, organizasyonlarını baştan aşağı yeniden yapılandıramasalar da, en azından, inovasyon sürecini baltalamadıklarından emin olmalıdır.

**2 Fikirleri Hızlı Bir Şekilde Sınayın ve İnceltin** Pek çok sektörde değişimin hızlandığı bir dönemde, fikirlerin sınanma aşamasına daha kolay geçebilmesi için karar alma süreçlerine açıklık kazandırılmalıdır. Yeni bir fikir konusunda son sözü kimin söyleyeceği açık değilse ya da sürece çok fazla insan karıştırsa, ortaya darboğazlar çıkabilir, büyük fikirlere sahip olanların enerjisi tükenebilir ve riskli öneriler yapmaktan kaçınmaya başlayabilirler. Sürece açıklık kazandırılması, başarısızlık korkusunun hafifletilmesini sağlayabilir ve yaratıcılığı teşvik edebilir.

Küçük bir ilaç şirketi, sıra dışı bir piyasa başarısının ardından, bir karar alma tuzağına düşmüştü. Hızla genişleyen bir üretim hattını desteklemek için işe deneyimli araştırmacılar alınmıştı. Ama her bir yeni araştırmacı, ilaç geliştirme sürecine ilişkin farklı bir modele sahip görünüyordu. Bazıları, karar alma süreçlerinde büyük bir özerkliğe sahip olmaya alışmıştı ve şirket içi paylaşım ancak sürecin sonlarına doğru yöneliyorlardı. Bazıları, yola devam etmeden önce her bir alternatifin olası maliyetinin hesaplanmasını istiyordu.

Üst yönetim sorunu çözmek için müdahale etmeye karar verdiğinde, süreç neredeyse durma noktasına gelmişti. Genel bir karar alma süreci oluşturuldu ve araştırmacıların tercihlerini üst yönetime ne zaman taşıyacaklarını anlamalarına yardımcı olacak birkaç kural belirlendi.

Şirketler, yeni ürünlerin oluşturulma ve sınama süreçlerine açıklık kazandırmalıdır. Bunun için organizasyon içinde yeni fırsatlar için harekete geçirilebilecek kaynaklar bulunmalı, fikirlerin hızla prototiplere dönüştürülmesi sağlanmalıdır.

Bazı örneklerde, şirketler, sınama hızlarını dışarıdaki ortaklara başvurarak hızlandırabilir. Bir şirket, yeni ve gelecek vaat eden malzemeleri hızla sağlaması için güvendiği bir tedarikçiden yardım alabilir. Bir başka şirket, yeni bir ürün için kısa bir deneme yapmak üzere perakendeci ortaklarından raflarında yer açmasını isteyebilir.

**3 Liderlik Konusunda İki Kez Düşünün** Yeni fikirler geliştirmeleri için seçilen insanlar genellikle kendi alanlarının en başarılılarıdır. Ama, şirket içinde, bir işin yapılması açısından yaşamsal önem taşıyan bağlantılara sahip olmayabilirler. Örneğin, büyük bir projenin başına yıldız bir mühendisin getirilmesi olasılığı yüksektir. Oysa, şirket içinde daha fazla bölümde çalışmış olan daha düşük düzeyli bir mühendis daha iyi bir seçim olabilir. Çünkü daha fazla organizasyonel bilgi ve bağlantıdan yararlanabilecektir.

Çok sayıda farklı bölümü bulanan büyük bir sanayi şirketi örnek gösterilebilir. Söz konusu bölümler çok farklı alanlarda çalışıyor ve alanlarında uzman kişilerden oluşan bağımsız

yönetimlere sahip olmakla övünüyordu. Ancak şirket, farklı uzmanlık alanlarını kesen inovasyonlara yönelmek istediğinde büyük bir zorlukla karşılaştı. Şirketin farklı bölümleri o kadar özerkti ki, bilgileri bir araya getirerek yeni fikirler geliştirmek konusunda başarısız oldular.

Bu sorunu aşmak için ana şirketin yöneticileri, her bir bölümün en yetenekli teknik elemanlarıyla beyin fırtınası oturumları düzenledi. Sonuçlar çarpıcıydı. Başka şeyler bir yana, şirketin farklı bölümlerinde çalışan mühendisler, bir çekirdek teknoloji alanında büyük bir ilerlemeye imza atarak bunun üç yıl içinde piyasaya çıkarılmasını sağladı.

**4 İşbirliğini Kolaylaştırın** Şirketler, sıklıkla, çalışanlarını yalıtık gruplara ayırarak, inovasyon faaliyetlerini zorlaştırır. İnsanları bir projeye "transfer etmek" için izin almanın işin kendisinin yapılmasından daha uzun sürdüğü durumlarda Ar-Ge gruplarının işbirliği yapmaktan vazgeçtiği örneklerle karşılaştık.

Yöneticiler, organizasyonlarını baştan aşağı yeniden yapılandıramasalar da, en azından, inovasyon sürecini baltalamadıklarından emin olmalıdır. Örneğin, bir şirket, çalışanlarının aynı anda birden fazla bölümde görev alabilmesini sağlamak için, 'çift vatandaşlık' sistemine yönelmişti. Böylece, Ar-Ge bölümünde çalışan bir kişi, bütçe hokkabazlıklarına ve resmi yeniden atamalara gerek duyulmaksızın başka işletme birimlerindeki çalışanlarla işbirliği yapabilir hale gelmişti.

**5 'Enerji'yi Gözetin** Ağlar söz konusu olduğunda, duygular kritik bir rol oynar. Bir iş arkadaşınız hakkında pozitif duygulara sahipseniz, yardım almak ve danışmak için ona başvurma olasılığınız yükselir. Sizi tüketen ya da sınırlendiren bir kişiyle karşılaştırıldığında, pozitif duygularla baktığınız bir kişiyle birlikte ilginç fikirler üretme olasılığınız da daha yüksek olacaktır. Bu nedenle, şirketler, ağlarındaki enerji ve heyecanın uygun bir dağılımını yapmalı, kimlere pozitif ve kimlere negatif baktıklarını insanlara sormalıdır.

Bu çerçevede bir strateji kuruluşuna yardımcı olmuştuk. Örneğin, işe yeni başlayanların ve alt kademelerde çalışanların organizasyondan enerji almadıkları açıktı ve sirkülasyon hızı çok yüksekti. Sorun, kısmen, üst düzey yöneticilerin çoğuyla çalışmanın fazlasıyla zor olmasından ve yeni gelenlerin enerjisinin tükenmesinden kaynaklanıyordu. Bu nedenle, işe yeni başlayanlar için bir 'başlangıç grubu' oluşturuldu ve sorunlarını tartışmaları mümkün kılındı. Danışmanlık programı da değiştirilerek, yeni gelenlerin üst düzey yöneticiler yerine şirket içinde daha fazla bağlantıya sahip ve daha fazla enerji veren alt düzey yöneticilerden eğitim alması sağlandı.

