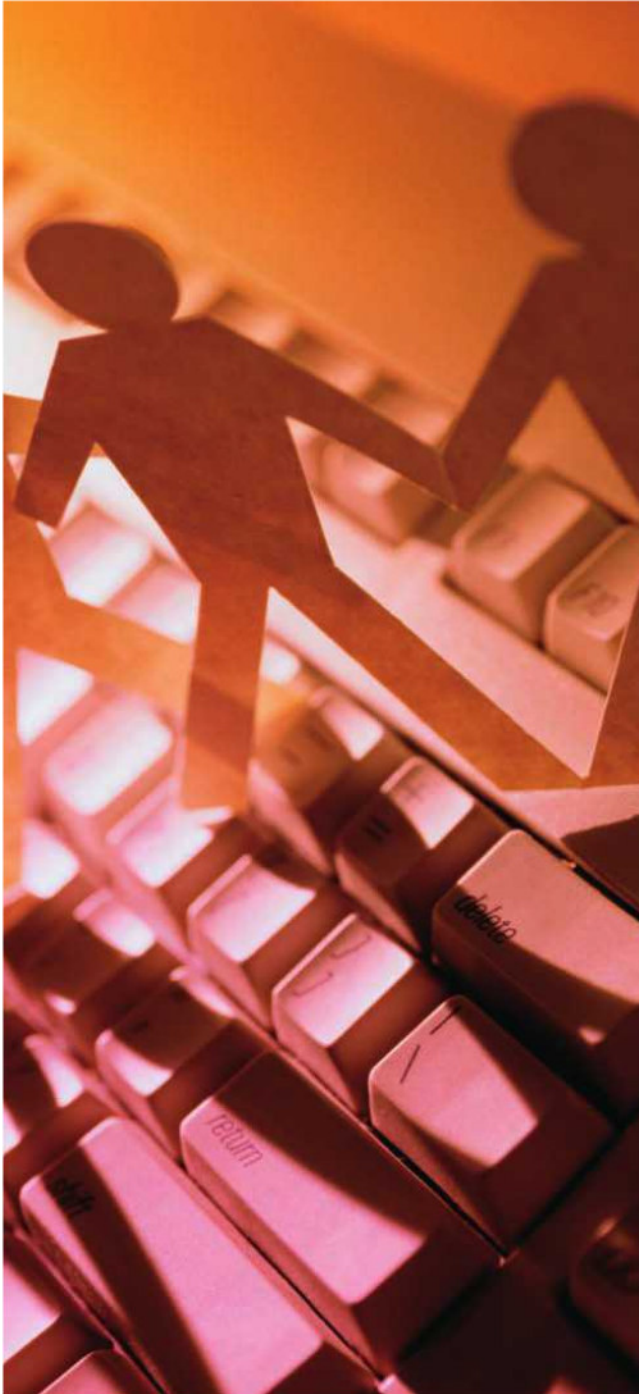


Ekonomist

B R I G H T  W E L L KATKILARIYLA

MIT Sloan Management Review

TEMMUZ 2007



GİRİŞİM 2.0

Yeni İşbirliği Biçimlerinin Doğuşu

Wikiler, bloglar, grup mesajlaşma yazılımları, işbirliğini destekleyen bir platforma nasıl dönüşür?

STRATEJİ

AKILLI BÜYÜMENİN YOLUNU BULMAK

Büyüme her zaman iyi birşey değildir. Araştırmalara göre büyüme koridorlarının sınırları içinde büyüyenler çok daha başarılı oluyor.

İNOVASYON

BAŞARILI İNNOVASYONUN BEŞ AŞAMASI

Bir inovasyon sürecinin tanımlanması şirketlerin gelecekteki değerini artırır.

Çok önemli bir dergi Türkiye’de



MIT Sloan Management Review, iş hayatı liderleri için kullanışlı ve yenilikçi fikirlerin güvenilir bir kaynağı. Yıllardır yöneticilere şirket stratejilerindeki son trendler, teknoloji yönetimi, yenilikçilik gibi pek çok konu hakkında bilgi sağlar. Böyle bir derginin, Ekonomist dergisinin içinde Türkiye’ye kazandırılmasından ve ilk sayısına önsöz yazmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Yenilikçiliği; “bir fikrin pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim/dağıtım yöntemine, yeni bir kamu hizmet yöntemine dönüştürülmesi” olarak tanımlıyorlar.

Ben bunlara ek olarak, yeniliğin en önemli göstergesini ‘farklılaşmak’ olarak görüyorum. Farklılaşmak; yaşadığımız dünyaya, işimize, şirketimizin yetkinliklerine ve rekabet avantajlarına nasıl bakışımızı sorgulayabilmektir.

Bu kavramlar çerçevesinde dergimiz bu ay: “Başarılı inovasyonun 5 aşaması, Girişim 2.0: Yeni işbirliği biçimlerinin doğuşu ve akıllı büyümenin yolunu bulmak” konuları dahil pek çok değerli yazarın makalesini içermektedir.

Hepinize keyifli okumalar diliyorum.

Sevgilerimle
Alphan Manas

Ekonomist’ten

Kaliteye saygı

iş, ekonomi dergisi olarak bir ilke daha imza atıyoruz. Belki rakibi kadar henüz popüler olmayabilir ama içerik kalitesiyle yöneticilerde bağımlılık yaratan MIT Sloan, bu sayıdan itibaren Ekonomist’te yayınlanacak.

Yenilikçi yapımızın göstergelerinden biri olan bu yayını, sizlerle her ay buluşturacağız. Sunduğumuz içerik Türk iş dünyasının yanı sıra, üniversitelerin ekonomi ve işletme bölümlerinde örnek vaka olarak okutulacağını düşünüyorum. Özellikle, rekabetin bu kadar sertleştiği, kar marjlarının şirketlerin yaşamasını zorlaştırdığı bir ortamda, ‘dev’ şirketlerin ne gibi aşamalardan geçtiğini ayrıntılı bir şekilde aktarmak, strateji oluşturmada önemli bir katkı yapacaktır. Özellikle ‘tasarruf, yeniden yapılanma’ yerine ‘satış’a odaklanmayan şirketlerin akibetinin ne olduğu merak ediliyorsa...

İçerik kalitemize, farklılaşma stratejimize katkı yapan bu projede bize destek veren fütürist Alphan Manas ve Brightwell’e teşekkür ediyorum.

Mutlu bir hafta dilekleriyle...

Talat Yeşiloğlu

Girişim 2.0: Yeni İşbirliği Biçimlerinin Doğuşu

Bilgiye dayalı çalışmalar için gerekli zengin teknolojilere sonunda sahip olduk mu? Wikiler, bloglar, grup mesajlaşma yazılımları ve benzerleri, şirket intranetlerini dağıtık, özerk katılımcılar tarafından kurulan ve sürekli değişen bir yapıya, yani işlerin gerçekte nasıl yapıldığını yansıtan, işbirliğini destekleyen bir platforma dönüştürebilir.

Andrew P. McAfee

2005 yılının sonbaharında Avrupalı yatırım bankası Dresdner Kleinwort Wasserstein (DrKW), üç yeni iletişim teknolojisini çalışanlarının çoğunun kullanımına daha yeni açmış bulunuyordu. Aralarında blogların, wikilerin ve gruplar ve bireyler için mesajlaşma yazılımlarının bulunduğu bu araçları ilk kullanan BT personeli, kısa bir süre sonra, başlangıç aşamasındaki bu wiki ortamının, orada bulunma gösterimi olarak anılan özellikten yoksun olduğunu fark etti. Yani, bir başka çalışanın bilgisayarının başında olup olmadığı bilinemiyordu. Londra saatiyle 11 Ekim 2005 günü 10.44'te bir BT çalışanı şu blog girdisini yaptı:



... konu, elimizde bulunanlardan mümkün olan en fazlasını çıkarmakla ilgili... Örneğin, [orada bulunma gösterimi ile] ilgili fikir, [wikide] aşağıdaki bağlantıyı bir görüntü ekinin altına ekleyerek kolaylıkla hayata geçirilebilir... Kenarlar biraz kaba ve ikon çok daha iyi olabilir, ama istediğinizi yapıyor.

11.48'de bir meslektaş aynı bloga bir yorum gönderdi:

Çok iyi! Bağlantımı kullanarak orada bulunma gösterimini wikiye ekledim. Myrto'ya [Lazarapoulou, DrKW'nin kullanıcı merkezli tasarım bölümünün başkanı] aktaracağım... ve bunu inceleyerek ekibine iyileştirme yapıp yapamayacağımızı sormasını sağlayacağım...

64 dakika içinde ve herhangi bir proje tanımı ya da planlama olmadan, orada bulunma gösterimi çözümü kendiliğinden bir şekilde kavram aşamasından uygulama aşamasına aktarılıyor ve sorumlu kişiye ulaştırılıyor.

Bu yeni teknolojiler neden özellikle dikkate değer? Ne de olsa şirketler daha şimdiden yığınla iletişim aracına sahip: e-posta, anlık mesajlaşma, intranetler, telefonlar, belge paylaşımı ve bilgi yönetimi yazılımları ve benzerleri. Yukarıdaki anekdotun gösterdiği gibi, yeni teknolojiler önemli çünkü bir girişimi gerçek anlamıyla birleştirme potansiyeline sahip-

Araştırmaya katılan tüm bilgi işçilerinin e-posta kullanıyor olmasına karşın, bunların yüzde 26'sı organizasyonlarındaki aşırı e-posta kullanımından, yüzde 21'i çok fazla e-mektup aldıklarından ve yüzde 15'i e-mektuplar yüzünden üretkenliklerinin düştüğünden şikayetçiydi.

ler ve bilgiye dayalı çalışmayı geçmişte mümkün olmayan biçimlerde destekliyorlar. Bunun nasıl olduğunu görmek için öncelikle şu anda bilgi işçileri tarafından kullanılmakta olan teknolojilerin kısıtlarını anlamalı, sonra da kullanıma yeni açılan teknolojilerin bunlara ne tür çözümler getirdiğini incelemeliyiz. Ardından DrKW örneğine dönerek yeni teknolojilerin kullanımının bir işletme içinde nasıl hızlandırılacağını göreceğiz ve bunu yapmanın zorluklarına ışık tutacağız.

Bilgi işçilerinin şu anda iletişim için kullanmakta olduğu enformasyon teknolojilerinin çoğu iki kategoriden birine giriyor. Bunların ilki kanallardan (e-posta ve kişiden kişiye anlık mesajlaşma gibi) oluşuyor. Sayısal enformasyonun herkes tarafından yaratılarak dağıtılabilmesine karşın, kanallardaki enformasyon herkesin erişimine açık değil (herkesin e-mektupları aynı sunucuda bulunsa bile, bunlar yalnızca gönderilenler listesindeki az sayıdaki kişi tarafından okunabilir). İkinci kategoride, intranetler, şirketlere ait Web siteleri ve enformasyon portalları gibi platformlar var. Bunlar, bazı açılardan, kanalların tersi gibi. İçerikleri küçük bir grup tarafından üretiliyor ya da en azından onaylanıyor ama herkes tarafından görülebiliyor. Üretim merkezi, erişim düzeyi ise yüksek.

Bilgi yönetimi (BY) sistemleri her iki yöntemi de kullanmaya çalıştı. Bir şirketteki insanların örtülü kalan bilgilerini, en iyi uygulamalarını ve uygun deneyimlerini ortaya çıkarıp bu bilgiyi yaygın erişime açık veritabanlarına eklemenin yollarını aradılar. Ancak, şu anda, BY sistemleriyle ilgili olarak geçmiş zaman kipini kullanmak doğru görünmüyor. Bilgi işçileri tarafından kullanılan ortamlar hakkındaki yakın geçmişte yayımlanmış (2005) bir araştırmada bile kendilerini göste-

remediler. (Bkz. "Bilgi İşçileri Tarafından Kullanılan İletişim Teknolojileri".)

Bilgi araştırmacısı Thomas Davenport tarafından gerçekleştirilen söz konusu araştırmaya göre, kanallar platformlardan daha fazla kullanılıyor. Ama bu beklenebilecek bir şey. Bilgi işçilerine intranette gezinmeleri için değil üretmeleri için para ödeniyor ve dolayısıyla enformasyon üretmelerine izin veren araçları daha yoğun bir şekilde kullanmaları doğal. Öyleyse, bugünkü durumda yanlış olan ne?

Sorulardan biri, çoğu kullanıcının ellerindeki kanal ve platformlardan hoşnut olmaması. Davenport'un bulgularına göre, araştırmaya katılan tüm bilgi işçilerinin e-posta kullanıyor olmasına karşın, bunların yüzde 26'sı organizasyonlarındaki aşırı e-posta kullanımından, yüzde 21'i çok fazla e-mektup aldıklarından ve yüzde 15'i e-mektuplar yüzünden üretkenliklerinin düştüğünden şikayetçiydi. Forrester Research tarafından düzenlenen bir ankete yanıt verenlerin yalnızca yüzde 44'ü aradıklarını intranetlerinde kolaylıkla bulabildiklerini söylemişti.

İkinci ve daha önemli bir sorun, bilgi işçilerine yönelik bugünkü teknolojilerin, onların elindeki bilgiyi almayı başaramamaları. Davenport'un sözleriyle, "Bilginin kendisinin (çoğunlukla yapılandırılmamış olan, metin biçimindeki bilgi) kolaylıkla elde edilmesi, paylaşılması ve bilgiye dayalı çalışmalarda kullanılması ... hayali ... henüz tam olarak gerçekleşmemiş durumda ... İlerleme var ... [ama] beklenenden çok daha fazla zaman alıyor."

Bilgi işçileri, işlerini yaparken, kanalları sürekli kullanıyor ve hem dahili hem de harici platformları (intranet ve İnternet) sık sık ziyaret ediyor. Ancak, herkes kanallara erişip arama yapamıyor ve platform ziyaretleri iz bırakmıyor. Dahası, çoğu insanın ürettiklerinin çok küçük bir yüzdesi ortak platformlara ulaşıyor. Bu nedenle, kullanımda olan kanal ve platformlar şu tür soruları yanıtlamak konusunda çok başarılı değil: Bu analize ilişkin doğru yaklaşım ne olmalı? Bunun için elde bir model var mı? Şu anda kimler benzer bir sorunun üzerinde çalışıyor? Geçen yıl Brezilya'daki birimizin yeniden yapılandırılması sırasında sorumlu görevlerde kimler bulunuyordu? Bugünlerde Ar-Ge departmanımızda hangi konular üzerinde çalışılıyor? Gerçekten de, şirketlerin çoğunda, bilgiye dayalı çalışmaların ve bunların ürünlerinin önemli bölümünün çoğu insan tarafından bilinmediği rahatlıkla söylenebilir. İyi haberse, yalnızca bilginin kendisini ele geçirmeye değil, ama asıl önemlisi bilgi işçilerinin uygulama ve çıktılarına odaklanan yeni platformların ortaya çıkmış olması.

Girişim 2.0 Teknolojileri: Boş SLATES*

Enformasyon üretmek, paylaşmak ve yeniden biçimlendirmek için kullanılan yeni sayısal platformlar İnternet üzerinde şimdiden popülerlik kazanmış durumda ve bunlara topluca "Web 2.0" teknolojileri deniyor. Şirketlerin kendi bil-

Araştırma Hakkında

Geçmiş araştırmalarımın çoğu formal, yapılandırılmış, planlı ve işlem temelli çalışmayı destekleyen bilgi teknolojilerine odaklanmıştı. Yakın geçmişte, BT'nin, bir şirketin informal, daha az yapılandırılmış, daha kendiliğinden, bilgi temelli işleri için benzer bir katkıda bulunup bulunamayacağını düşünmeye başladım. 2004'te, dağıtım merkezini atlayarak müşterilerin doğrudan en yakındaki araçla bağlantı kurmasını sağlamak için Japonya'nın i-mode teknolojisini kullanan taksi şirketi MK Tokyo hakkında bir örnek olay incelemesi yazdım. Bu çalışma beni dağıtık ve özerk etkileşime izin veren başka araçları araştırmaya yöneltti. Aynı dönemde tesadüfen Web 2.0 araçları da popülerlik kazanmaktaydı ve bunları kendi çalışmalarımda kullanmaya başladım. Eski öğrencilerimden Matthew Mahoney beni şirket wikileri ve DrKW ile tanıştırdı. Bu bankadaki blog ve wiki kullanımı hakkında bir dizi örnek olay incelemesi yazdım ve başka başarılı ve başarısız Girişim 2.0 projelerini inceledim. Bu makale, söz konusu incelemelerin bir ürünü.

İyi haber, yalnızca bilginin kendisini ele geçirmeye değil, ama asıl önemlisi bilgi işçilerinin uygulama ve çıktılarını odaklanan yeni platformların ortaya çıkmış olması.

gi işçilerinin uygulama ve çıktılarını daha görünür kılmak için satın alabilecekleri ya da kurabilecekleri bu platformlara odaklanmak için "Girişim 2.0" terimini kullanıyorum. (Bkz. "Araştırma Hakkında".) Örneğin, DrKW bloglarından yapılan alıntılar, bir etkileşimin ve çıktısının yanı sıra, sürece katılan üç kişinin kimliklerini kaydediyor. Bu blog girdileri şirketteki herkes tarafından okunabiliyor ve bunlar kalıcı. Bunlar, bilgiye dayalı çalışmanın belirli bir kesitini geniş bir kesim tarafından sürekli olarak görünebilir kılıyor.

Teknolojik paradigmlar genellikle farklı bileşenlerden oluşur. Örneğin, Windows (pencereler), Icons (ikonlar), Menus (menüler) ve Pointers (imleçler) bir araya getirilerek, bugünkü kişisel bilgisayarların çoğunda bulunan WIMP kullanıcı arayüzü yaratıldı. Benzer şekilde ben de Girişim 2.0 teknolojilerinin altı bileşenine işaret eden SLATES kısaltmasını kullanıyorum:

Arama (Search) Herhangi bir enformasyon platformunun işe yarayabilmesi için kullanıcıların aradıklarını bulabilmesi gerekir. İtranetteki sayfa düzenleri ve tarama yardımcıları bunu kolaylaştırabilir; ama kullanıcılar anahtar sözcük temelli aramaları giderek daha fazla tercih ediyor. İlk bakışta profesyonel bir ekip tarafından yönetilen düzenli intranetlerde arama yapmanın büyük, dinamik ve koordinasyonsuz İnternet'te arama yapmaya göre daha kolay olduğu düşünülebilir; ama gerçek farklı.

Forrester anketine yanıt verenlerin yalnızca yarısından azı intranetlerinde aradıklarını kolaylıkla bulabildiklerini söylemişti. Buna karşın, Pew İnternet & American Life Project tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen bir ankete göre, İnternet'te arama yapanların yüzde 87'si aramalarının çoğunda başarıya ulaştıklarını bildirmişti. SLATES alt yapısının ikinci bileşeni bu şaşırtıcı farkın açıklanmasını kolaylaştırıyor.

Bağlantılar (Links) Google, Web sayfaları arasındaki bağlantılarda saklı bulunan enformasyondan yararlanarak İnternet'teki arama kalitesinde önemli bir sıçramanın yaşanmasını sağladı. Neyin önemli olduğuna mükemmel bir şekilde kılavuzluk eden bağlantılar, online içeriğin yapılandırılmasını sağlıyor. Bu yapıda, "en iyi" sayfalar, bağlantısı en fazla verilen sayfalar oluyor.

Google'inkine benzer arama teknolojileri, zaman içinde değişen ve çok sayıda insanın görüşlerini yansıtan yoğun bağlantı yapıları bulunduğunda çok daha verimli çalışır. İnternet'te geçerli olan bu durum, bağlantıların yalnızca görece küçük Web geliştirme grupları ta-

rafından eklendiği bugünün intranetlerinin çoğunda yoktur. Şirketlerin içinde bunu olanaklı kılmak için, çok sayıda insana bağlantı ekleme olanağını sağlamak gerekir. Bu amaca ulaşmanın en kestirme yolu, intranetlerin küçük bir grup yerine büyük bir grup tarafından kurulmasına izin vermektir.

Yazarlık (Authoring) İnternet blogları ve Wikipedia, çok sayıda insanın geniş bir izleyici kitlesine hitap edecek şekilde yazar olmak istediğini gösterdi. Wikinin yaratıcısı Ward Cunningham şunları söylemişti: "Hepimizin içinde olan hikaye anlatma dürtüsünü ortaya çıkarmak istemişim... Normalde yazmayacak olan insanların kolaylıkla yazabilir hale gelmesini istemişim ve söyleyeceklerinin ortaya ne tür bir yapı çıkaracağını keşfetme şansımız vardı." Cunningham'ın yaklaşımı çok sayıda keşfedilmemiş Shakespeare'in varlığına değil, ama çoğu insanın yapacağı bazı katkıların bulunmasına dayanıyor. Bir bilgi, içgörü, deneyim, yorum, olgu, düzeltme, bağlantı ya da başka bir şey... Ve yazarlık, bu tür katkıları ortaya çıkarmanın yolu.

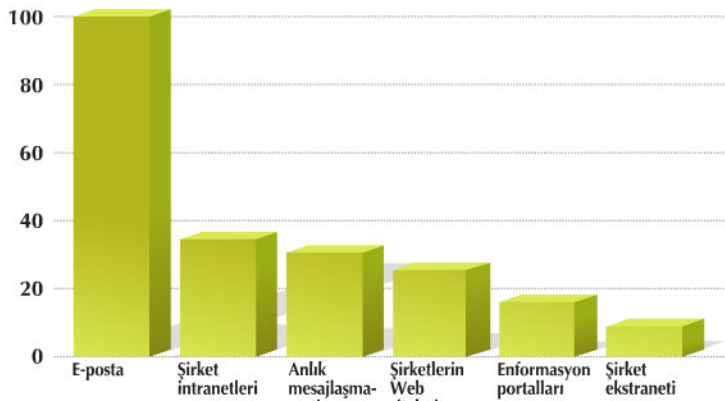
Bloglar insanların kendi başlarına yazmasını, wikiler ise grup yazarlığını mümkün kılıyor. Bloglardaki içerik birikimli (tekel mektuplar ve yanıtlar zaman içinde birikiyor), wikilerse yinelemeli (insanlar başkalarının çalışmalarını geri alıyor ve yeniden ekliyor). Yazarlık araçları şirket içinde kurulup kullanıldığında, intranet platformu, az sayıdaki insanın ürünü olmaktan çıkarak çok sayıda insanın sürekli güncellediği, bağlantılı çalışmaların ürünü olmaya başlar.

Wikipedia deneyimi, grup yazarlığının yakınsayan ve kaliteli bir içeriğin üretilebileceğini gösteriyor. İlk bakışta para-

Bilgi işçileri hangi iletişim teknolojilerini kullanıyor?

(Aşağıdaki grafik her bir ortamı her hafta kullanan bilgi işçilerinin yüzdesini veriyor.)

(Her bir ortamı her hafta kullanan bilgi işçilerinin yüzdesi)



ÇEKİM TÜRÜ

doksal gibi. Eşitlikçi, düzeltmenin serbest olduğu bir yazı yazma ortamı nasıl olur da uzlaşma ve anlaşma üretebilir? Belirli bir konuda anlaşmazlık içinde olan insanların bu anlaşmazlıkları sürmez mi? (Bunun neden olmadığını anlamak için, bkz. "Wikipedia'da Yakınsama ve Kalite".)

Etiketler (Tags) Forrester araştırmasına göre, deneyimli kullanıcıların daha iyi arama mekanizmalarından sonra şirket intranetlerinden en fazla istediği şey, içeriğin daha iyi bir şekilde kategorize edilmesi. Web üzerindeki bazı siteler büyük miktarlara içeriği topladıktan sonra, kategorizasyon işini, etiket (basit, tek sözcüklü tarifler) ekleme izni vererek, kullanıcılarına bırakıyor. Bu siteler (örneğin fotoğraf sitesi Flickr, blog sitesi Technorati ve Web sitesi yer imleri sitesi del.icio.us), belirli bir kategorizasyon şemasını daha baştan dayatmaya çalışmak yerine, bunun zaman içinde, kullanıcıların faaliyetleriyle ortaya çıkmasına izin veriyor.

Etiketlemenin ürünü kategorizasyon sistemine folksonomy (zaman içinde insanlar tarafından geliştirilen kategorizasyon sistemi) deniyor. Folksonomy, bazı açılardan, bir uzman tarafından başlangıç aşamasında geliştirilen kategorizasyon şeması olan taxonomy'nin (sınıflandırma) tersi. Sınıflandırmalarla karşılaştırıldığında, folksonomy'lerin dezavantajlı bazı yanları var: Genellikle çok katmanlı değişimler ve gereğinden fazla olabiliyorlar. En önemli avantajları ise, önceden planlanmış yapı ve ilişkiler yerine, insanların gerçekten kullandığı enformasyon yapı ve ilişkilerini yansıtmaları. (Bunun nasıl çalıştığına ilişkin bir örnek için bkz. "del.icio.us'te Etiketler ve Folksonomy'ler".)

Etiketler, folksonomy'ler oluşturmanın yanı sıra, bilgi iş-

çileri tarafından ziyaret edilen platformların bilgisini sağlıyor. del.icio.us türü bir aracın bir şirkette kullanıldığını düşünün. Çalışanlar bunu başvurdukları yararlı intranet ve İnternet sayfalarının izlerini saklamak ve ilgili sayfalara içeriklerini hatırlatan etiketler eklemek için kullanabilir. Ayrıca, başka hangi çalışanların aynı etiketleri kullandığını ve hangi siteleri ziyaret etmiş olduklarını görebilirler. Sonuçta, bilgiye dayalı çalışmanın model ve süreçleri daha şeffaf hale gelebilir.

Uzantılar (Extensions) Görece "akıllı" bilgisayarlar, kategorizasyon ve model eşleştirme faaliyetlerini otomatikleştirerek etiketlemeyi bir adım ileriye taşıyor. Kullanıcılara, "Eğer bunu sevdiyseniz, bunun uzantısı olarak, şunu da seversiniz" demek için algoritmalara başvuruyorlar. Amazon'un tavsiyeleri, Web üzerinde uzantı kullanımının ilk örneklerinden biriydi.

Başka bir örnek görmek için, stumbleupon.com'da bulunan tarayıcı araç çubuğunu indirin. Bununla, kullanıcılar basitçe ilgilendikleri konuyu seçip "stumble" düğmesine tıklıyor. Konuyla ilgili bir Web sitesine götürülüyorlar. Eğer beğenirlerse, araç çubuğu üzerindeki "thumbs-up" düğmesine, beğenmezlerse "thumbs-down" düğmesine tıklıyorlar. Ardından bir başka siteye götürülüyorlar. Zaman içinde tercihleri eşleştiren StumbleUpon, kullanıcıları yalnızca sevecekleri sitelere gönderiyor. Bu basit sistemin ne kadar hızlı ve iyi çalıştığını görmek insanı şaşırtıyor. Uzantılara dayalı bir akıl yürütmeyle kullanıcı tercihlerini büyük bir hızla içselleştiriyor.

Sinyaller (Signals) Platform içeriğini arayan ve kategorize eden güçlü araçların bulunduğu koşullarda bile, bir kullanıcı kolaylıkla bulunabilir. O kadar sık bir şekilde yeni içerik ek-

Wikipedia'da Yakınsama ve Kalite

Online ansiklopedi Wikipedia'daki maddeler, geçici sanal ekipler tarafından yazılıyor. İçerik yaratma ve düzeltme faaliyetleri fazlasıyla eşitlikçi; kayıtlı herhangi bir kullanıcı yeni bir madde başlığı açabiliyor ve kayıtlı olsun olmasın herkes mevcut maddelerde değişiklik yapabiliyor ya da başkalarının değişikliklerini geri alabiliyor. Wikipedia'dan ilk haberdar olduğumda, bunun tartışmalı başlıklarda işe yaramayacak, fazlasıyla naif ve ütöpik bir girişim olduğu kanısını edindim. Tartışmalı başlıklarda anlaşmazlığa düşecek insanların birbirleriyle savaşıyor ve başkalarının çalışmalarını ya sileceklerini ya da değiştireceklerini hayal ettim. Bunu sinamak için, işlevsiz etkileşimlerle karşılaşacağım girdilerin hangileri olabileceğini düşündüm ve Wikipedia'da ilk baktığım, "dazlak" maddesi oldu. Şaşırdım ve etkilendim. Girdinin kalitesi ve yazım biçimi mükemmeldi. Ama bunun ötesinde, çok farklı arka planlara

ve bakış açılarına sahip insanlar verimli bir işbirliği içindeydi ve zaman içinde gelişen ve sonuçta yakınlaşan bir içerik üretiyordu. Bu yakınsama, teknik ve sosyal mühendisliğin bir ürünü. Teknik açıdan bakıldığında, kritik önem taşıyan bir yenilik, herkese, katkıda bulunmanın yanı sıra, başkalarının katkılarını düzeltme ya da silme olanağının verilmesi. Karalama yapma ve bozuk girdiler üretme isteği zaman içinde ortadan kalkıyor, çünkü olumsuz katkılar tek bir tıkla silinebiliyor. Wikipedia'nın kurucularından Jimmy Wales'in söylediği gibi, "Wiki modeli farklı, çünkü sizi yazarken belirli şekillerde davranmaya teşvik ediyor. Eğer başka insanları rahatsız edecek bir şey yazarsanız, bunlar silinecektir. Dolayısıyla, yazdıklarınızın kalmasını istiyorsanız, gerçekten işbirlikçi ve yardımcı olmanız gerekir". Wikipedia'daki sosyal mühendislik de işbirliğine ve yardımlaşmaya dayanan bir kültür yaratmayı amaçlıyor. Çoğu kararlar

topluluğun kıdemli üyeleri arasındaki uzlaşmalara dayanıyor. Oylamalara sıklıkla başvuruluyor, ama bunların sonuçları bağlayıcı olmuyor; bunlar, belirli bir konuyu çözüme bağlamayı değil, o konuda bilgi sağlamayı hedefliyor. Fazla hırçın ve tartışmacı katkıcılar eşleri tarafından düzeltiliyor ve uyarıları ısrarla ihmal ederek normları ihlal ettikleri anlaşıldığında engelleniyorlar. 2005 yılının sonunda Wikipedia'nın 850 binden fazla İngilizce ve iki milyondan fazla başka dillerde girdisi bulunuyordu. Ama bunlar gerçekten iyi mi? Aralık 2005'te Nature dergisi Wikipedia'daki 42 bilim girdisi ile Britannica ansiklopedisinin online versiyonundaki maddeleri karşılaştıran uzmanların ulaştığı sonuçları yayımladı. Her iki kaynaktan da dörder ciddi hata bulunmuştu. Wikipedia girdilerinde toplam 162 küçük hata vardı. Britannica, 123 küçük hatayla, bu konuda da çok geride kalmamıştı. Wikipedia topluluğu mükemmel çıktılar üretmiyor (kim yapıyor ki?), ama bazı şeyleri iyi yaptıkları kesin.

Girişim 2.0'ı geliştiren teknoloji uzmanları, kullanıcılara işlerin nasıl yürüyeceği ya da çıktılarının nasıl kategorize edilmesi ya da yapılandırılması gerektiği konusunda önceden tasarlanmış hiçbir kavramı dayatmamaya çalışıyor. Bunun yerine, bu tür boyutların bilgiye dayalı çalışma sırasında açığa çıkmasına izin veren araçlar geliştiriyorlar.

lenebilir ki, ilgilenilen tüm sitelerdeki güncellemeleri kontrol etmek tam zamanlı bir işe dönüşebilir. SLATES altyapısının son bileşeni, kullanıcıların ilgi alanlarına giren yeni içerikler konusunda uyarılmasını sağlayan teknoloji. Sinyaller e-posta uyarıları olarak da gelebilir; ama bunlar posta kutularının dolmasını kolaylaştırabilir ve spam gibi algılanabilir.

RSS (genellikle "really simple syndication"- "gerçekten basit birleşim" anlamına gelir) adı verilen yeni teknoloji bir başka çözüm sunuyor. Blogcular gibi yazarlar, yeni bir içerik eklediklerinde kısa bir bilgi notu üreten RSS'i kullanıyor. Bu bilgi notları genellikle aynı zamanda tam içeriğe bağlantı sağlayan bir başlıktan oluşuyor. "Toplayıcılar" olarak anılan yazılımlar kullanıcıların ilgilendiği siteleri periyodik olarak tarıyor, yeni notları topluyor, bunları indiriyor, sıraya koyuyor ve başlıklarını gösteriyor. RSS sayesinde kullanıcıların değişiklikler için sürekli olarak siteleri taramasını gereksizleştiriyor. Bunun yerine basitçe toplayıcılarına başvuruyor ve ilgilendikleri yeni içeriklerin başlıklarına tıklıyorlar.

Girişim 2.0'ın Temel Kuralları

Teknoloji uzmanları, SLATES bileşenlerini içeren Girişim 2.0 teknolojilerini kurarken, iki temel kurala başvuruyor. Birincisi, sundukları araçların kullanım kolaylığına bakıyorlar. Mevcut araçlarla, yazarlık, bağlantı ekleme ve etiketleme faaliyetleri yalnızca bir Web tarayıcısıyla, birkaç tıklamayla ve biraz yazarak gerçekleştirilebiliyor. HTML bilgisine ihtiyaç bulunmuyor. E-mektup yazabilen ve Web'de arama yapabilen herkes, bu makalede tarif edilen tüm teknolojileri çok az eğitimle ya da hiç eğitim almadan kullanabilir.

İkincisi, Girişim 2.0'ı geliştiren teknoloji uzmanları, kullanıcılara işlerin nasıl yürüyeceği ya da çıktılarının nasıl kategorize edilmesi ya da yapılandırılması gerektiği konusunda önceden tasarlanmış hiçbir kavramı dayatmamaya çalışıyor. Bunun yerine, bu tür boyutların bilgiye dayalı çalışma sırasında açığa çıkmasına izin veren araçlar geliştiriyorlar.

Bu, çok köklü bir değişim. Halen kullanılmakta olan bilgi yönetimi sistemleri, enformasyon portalları, intranetler ve iş akışı uygulamaları gibi platformların çoğu daha başlangıç aşamasında fazlasıyla yapılandırılmış oluyor ve kullanıcıların bu yapı üzerinde etkide bulunma şansı bulunmuyor. Wikinin yaratıcısı Cummingsham bu yaklaşımın önemli bir eksikliğini şöyle tarif ediyor: "Projede neler olup bitiyor, türü sorular için bir veritabanı tasarlayabiliriz. Ama bu veritabanına hangi alanları koyarsak koyalım, bunlar, projede olup bitenler hakkındaki önemsiz şeylere dönüşecektir. Çünkü proje açısından önem taşıyan konular, önceden öngöremediklerinizdir."

Wikiler ve bloglar boş sayfalar olarak başlar ve folksonomy, kullanıcıların etiketlemeleriyle başlar. Bunları bir süre kullandıktan sonra, diğer platformlardaki yapılanma düzeyi ve esneklik eksikliği size garip gelmeye başlayabilir. Dahası, şirketlerin ve teknoloji uzmanlarının, bilgiye dayalı yapı-

landırılmamış çalışmalarını ele geçirmek için fazlasıyla yapılandırılmış BY sistemlerini tasarlamış olmaları da size tuhaf görülmeye başlar.

Ancak, yapılandırma konusundaki farklı yaklaşımlar, Girişim 2.0 teknolojilerinin eski teknolojilerle uyumsuz olduğu anlamına gelmez. Bunlar, halen mevcut olan kanal ve platformlara eklenebilirler. Ayrıca, mevcut kanal ve platformlar, tek tek SLATES bileşenleri eklenerek geliştirilebilir; örneğin, bugün çoğu e-posta istemcisi RSS sinyallerini alabiliyor. Bir başka deyişle, kullanıcıların zaman içinde yapı oluşturmalarına izin veren teknolojiler, bunları başlangıç aşamasında tanımlayan teknolojilerle barış içinde bir arada yaşayabilir.

Girişim 2.0 teknolojileri, intranetleri İnternet özellikleriyle donatma potansiyeline sahip. Böylece, dağıtık, özerk ve büyük oranda kendi ilgileri doğrultusunda hareket eden kişiler tarafından kurulan ve yapısı sürekli değişen bir online platform ortaya çıkabilir. Bu platformda, yazarlık yoluyla içerik üretilir; bağlantı ve etiketler bunları birbirlerine bağlar ve arama, uzantılar, etiketler ve sinyaller, ortaya çıkan içeriğin yapı ve modelini görülebilir kılarken insanların tüm bunlara hakim olmasını sağlar.

Girişim 2.0 teknolojileri, ağ etkilerine açıktır; yazarlık, bağlantı ve etiket ekleme işlerine ne karda çok sayıda insan katılırsa, ortaya çıkan yapı o denli ince dokunmuş olacaktır. Bu da ilgi çekici bir olasılığa işaret ediyor. Bugüne kadar, organizasyonlar büyüdükçe insanların belirli bir bilgi kaynağını bulması zorlaştı. Buna karşın, Girişim 2.0 teknolojileri, aksi yöndeki bir güce dönüşebilir. Bunlar, büyük organizasyonları küçüklere göre çok daha araştırılabilir, analiz edilebilir ve taranabilir hale getirerek insanların tam olarak aradıkları şeyleri bulmalarını kolaylaştırabilir. Kuşkusuz, yeni teknolojiler şirket ölçeğinden kaynaklanan tüm aksamaları ortadan kaldırmaz; ama bunların bazılarının çözümüne katkıda bulunabilir.

Yöneticilerin Üstleneceği Rol

Yöneticilerin kullanıcı gruplarından yalnızca biri olduğu ve şirketlerinde Girişim 2.0 platformunun kurulmasında özel bir rol oynamayacakları sonucuna ulaşmak ilk bakışta cazip görünebilir. Ne de olsa, mevcut e-posta ve anlık mesajlaşma kanallarının kullanımını teşvik etmek için çok fazla şey yapmaları gerekmemiştir ve insanların başında durarak "Bunu etiketle! Bir bağlantı ekle! Şimdi yapmış olduğun şey hakkında bir blog girdisi yap!" diyemezler. Daha önemlisi, eğer yeni teknolojiler bu denli zorlayıcıysa, insanlar talimat almadan da bunları kullanmaya başlamaz mı? Gerçekten de, Wikipedia'nın, blog dünyasının ve bazı Web 2.0 araçlarının kendiliğinden başarısı, çoğu şirketin "kurarsak arkası gelir" diye düşünmesine yol açabilir. Ancak DrKW örneğinin dört boyutu, Girişim 2.0 teknolojilerinin otomatik olarak kullanıma girmediğini ve bunun büyük

oranda yöneticilerin karar ve etkinliklerine bağlı olduğunu gösteriyor:

Alıcı Bir Kültür DrKW'nin kültürü, pek çok açıdan, yeni işbirliği uygulamalarının gelişimine olanak sağlayacak kadar verimliydi. 2005 yılında şirket çalışanları DrKW'yi küresel finans hizmeti şirketleri arasında çalışılacak en iyi yer olarak seçmişti. Şirket yöneticileri de sürekli bir şekilde güçlü bir topluluk kurmaya ve iş gücünün güvenini kazanmaya çalışıyordu. DrKW CIO'su J.P. Rangaswami şunu söylüyor: "Henüz 360 derecelik performans gözden geçirmeleri yapmamış bir şirkette wikilerin iş göreceğinden emin değilim."

Ortak Bir Platform Rangaswami ile ekibi, çok sayıda bağlantısız wiki yerine tek bir büyük wiki kurmayı tercih etti. Bu ortak platform, başka türlü hiçbir zaman ortaya çıkmayacak olan işbirliklerine izin verdi. Eğer bir şirketin işbirliği altyapısı karşılıklı erişime izin vermeyen çok sayıda "duvarlı bahçe"den oluşuyorsa, aramalar, bağlantılar, etiketler, uzantılar ve sinyaller bunlar arasında iş görmez. Rangaswami bunun gerçekleşmesini istememişti ve dolayısıyla bankadaki gruplar özel bir çalışma alanını yalnızca özel bir talepte bulunarak açtırabiliyor.

del.icio.us'te Etiketler ve Folksonomy'ler

Del.icio.us, üyelerine Web üzerindeki yerlerini saklama ve bunlara her yerden erişme olanağını sağlayan bir web sitesi. Daha önemlisi, üyelerine, ilgili sitelere etiket ekleme olanağını sağlıyor. Basit, tek sözcüklü tarifler olan etiketler, sayfalar hakkında hatırlatıcı oluyor ve sitelerin gruplandırılmasını mümkün kılıyor. Benim del.icio.us etiketlerim arasında "blogs", "web2.0" ve "business" de var ve bunları önceden hazırlanmış bir listeden seçmek yerine kendim belirledim. Her bir sitede çok sayıda etiket bulunabiliyor. Her bir etiketimi ne kadar sık kullandığımı ve belirli bir etiketin altına hangi siteleri dahil ettiğimi görebiliyorum.

Bunların hepsi güzel, ama del.icio.us'in gerçek gücü, aynı sayfaya aynı etiketi ekleyen başka insanların sayısını ve aynı sayfaya eklenen başka etiketleri göstermesindedir. Dolayısıyla, del.icio.us'i hem farklı kullanıcıların etiket derlemelerine bakarak (kişisel gizlilik korunuyor çünkü yalnızca kullanıcı adlarını görüyorum) hem de tüm etiketler evrenine bakarak keşfedebilirim. Bu site hakkında yakın geçmişte yapılan bir çalışma, en fazla kullanılan etiketlerin azalan sırayla şunlar olduğunu gösterdi: "tasarım", "blog", "web", "yazılım", "programlama", "referans", "haberler" ve "araçlar". Ağırlıklı olarak teknolojik etiketler kullanılmış çünkü etiketlemeye ilk başvuranlar, teknoloji meraklıları... Ama bunun zaman içinde değişmesi olasılığı yüksek. Herhangi bir etikete tıklayarak bunun eklendiği en popüler siteleri, en yenilerini vb. görebiliyorum. Bir başka deyişle, del.icio.us bana Web'in ortaya çıkmakta olan yapısına ilişkin kişiselleştirilmiş bir görünüm sunuyor ve benim del.icio.us'i kendi ilgilim doğrultusunda kullanmam başkalarını aynısını yapma olanağını sağlıyor.

Etiketlemenin gücünü keşfetmek için del.icio.us'te ücretsiz bir hesap açabilirsiniz. Tarayıcınızı del.icio.us'e yönlendirin (www.del.icio.us.com değil).

Başka şirketler, yaygınlık ve özelleşme arasında ne tür bir denge kurmak istediklerine bağlı olarak, izin verecekleri parçalanma derecesine ilişkin farklı tercihlerde bulunabilir.

Formel Olmayan Bir Başlangıç Ekibin bir diğer kararı, başlangıç aşamasında wiki ve bloglama yazılımlarını yoğun bir şekilde duyurmamak ve yeni araçların resmi açılışını yapmaktan kaçınmaktı. Bunun yerine, az sayıda grup ve bireyi blog girdileri yazmaya ve wiki sayfaları açmaya teşvik ettiler. İçeriğin insanları çekmeye yeteceğini umdular. Kullanıcı merkezli tasarım bölümünün başkanı Myrto Lazapoula'nın sözleriyle: "İnsanların kendilerinden istendiği için değil, orada bulunan ilgi çekici bir şeylerin bulunması nedeniyle bu araçları kullanmalarını istedik."

Rangaswami, yeni araçları kullanma politikalarını önceden belirleyip insanlara aktarmak yerine, çalışanların kendi kullanım politikalarını kendilerinin oluşturması gerektiğine inanıyordu. Çalışanların platformu bir poker kulübü kurmak ya da satın alacakları video kamerası konusunda tavsiye istemek gibi iş dışı amaçlarla kullanmaya başlaması onu kaygılandırmadı. Ona göre, "Bu tür kullanımlar kıt kaynakların tükenmesine yol açmıyor ve insanları bu araçları daha fazla kullanmaya teşvik edebilir". Düşmanca sözlerin ve tacizin açıkça yasaklanmasını da gereksiz buldu. Organizasyonun kültür ve normlarına aşina olan her çalışan, bu tür içeriklerin, ortamdaki bağımsız olarak, yasak olduğunu biliyordu.

Yine de, yeni bir işbirliği altyapısı oluşturan her şirkette, başlangıç aşamasında politikalar açıkça belirlense de belirlenmese de, online ortam normları ve kültürü gelişecektir. Büyük olasılıkla, zaman içinde bazı katkılar uygunsuz (bir meslektaşına, amire ya da asta hakaret) ya da yanlış katkılar da olacaktır. Yöneticilerin bu tür katkılar karşısında ne yapacakları fazlasıyla önemli ve görülebilir olacaktır. Wikipedia, büyük bir insan grubunun zaman içinde bir sayısal kaynak oluştururken, anlaşmazlığa düştükleri durumlarda bile verimli ve işbirliğine dayanan bir etkileşim içinde bulunabileceklerini gösterdi. Bunun şirketlerde de gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini göreceğiz.

Yönetmelik Destek DrKW'nin bölüm yöneticileri, yeni platformun kullanılması için bir hayli çaba harcamak zorunda kaldı. DrKW'nin genel müdürü Darren Lennard, bir sunumu izler izlemez wikinin inançlı destekçileri arasına katıldı. Lennard, şunları söylemişti: "Şirket içinden günde 300 e-posta mesajı alıyordum. Bunların büyük çoğunluğunun benimle hiçbir ilgisi bulunmuyordu, ama her gün bunlar için saatlerimi harcıyordum. Wikilerin işbirliğine dayanan çalışmalarımızın çoğu için daha iyi bir araç olduğunu gördüm ve ekibimden bunları kullanmaya başlamalarını istedim."

Lennard, kullanımı teşvik etmek için, muğlak bir misyon bildirgesi içeren bir ilk wiki sayfası açtı, bunu herkese e-posta yoluyla ulaştırarak yeni araçla neler yapılabileceğini anlattı ve insanlardan bunu kullanmalarını istedi. Hiçbir şey olmadı. İnsanların neyle karşı karşıya oldukları, ne için kullanacakları ve ne tür avantajlarının bulunduğu konusunda açık fikirleri yoktu ve bu nedenle uzak durdular. Lennard'a dönersek: "Davranışların değişmesini istiyorsam çok daha yönlendirici olmam gerektiğini fark ettim. İnsanları işe katılmak zorunda bırakacak wiki içeriği eklemem gerekiyordu." Bir toplantı ön-

“Enformasyon anarşisi dedikleri şey tam da bu. İnsanlara tepki verebilecekleri ve değiştirebilecekleri bir başlangıç noktası sunmak zorundasınız; onlara yalnızca boş bir çalışma alanı vererek ‘şimdi bunu kullanın’ diyemezsiniz.”

cesinde gündemi ve karar tasarılarını wikiye ekleyen Lennard, çalışanlardan yanıtlarını yine wiki kullanarak iletmelelerini istedi ve bundan sonra bazı konulardaki e-posta mesajlarını okumayacağını söyledi.

Girişim 2.0 teknolojilerinin en şaşırtıcı yanlarından biri, neredeyse tümüyle amorf ve eşitlikçi görünmelerine karşın, belirli bir ilk yapının ve hiyerarşinin bulunduğu durumlarda çok daha hızlı bir şekilde yaygınlaşabilmeleri. Lennard, şöyle aktarıyor: “Enformasyon anarşisi dedikleri şey tam da bu. İnsanlara tepki verebilecekleri ve değiştirebilecekleri bir başlangıç noktası sunmak zorundasınız; onlara yalnızca boş bir çalışma alanı vererek ‘şimdi bunu kullanın’ diyemezsiniz. Araç kullanımının kendi başına yaygınlaşmaya başlayacağı bir aşamaya ulaşacağımızdan eminim, ama henüz o aşamada değildik.” Örneğin, DrKW’deki bloglama faaliyetleri tedrici ama düzenli bir şekilde artmıştı (bkz. “DrKW İçi Bloglamanın Büyümesi”).

Zorluklar ve Fırsatlar

Yöneticiler ve teknoloji uzmanları belirli bir şirkette Girişim 2.0 teknolojilerini kullanıma sokarken her şeyi doğru yapsalar da, iki potansiyel tehdit varlıklarını korur. Birincisi, meşgul durumdaki bilgi işçileri, eğitime ve teşviklere rağmen yeni teknolojileri kullanmaz. Bugün İnternet’i kullanan insanların çoğu blogcu, wikipedici ya da etiketçi değil. Platform üretimine yardımcı olmak yerine onu yalnızca kullanıyorlar. Şirket intranetleri söz konusu olduğunda durum farklı olabilir mi? Bunu söylemek için henüz çok erken.

İkinci tehlike, bilgi işçilerinin Girişim 2.0 teknolojilerini tam da istendiği şekilde kullanmasına karşın, bunun istenmeyen sonuçlar doğurmasıdır. Bugünün intranetleri tek bir bakış açısını (yönetimin bakış açısını) yansıtmaktadır ve bunlar muhalefet ya da tartışma platformları değildir. Blogların, wikilerin ve insanlara söz hakkı veren diğer teknolojilerin ortaya çıkmasından sonra bu durum değişecek. Ama bir soru henüz yanıtız: Bu değişim hoş karşılanacak mı?

Yönetim araştırmacısı Chris Argyris, insanların kabullenedikleri teoriler ile kullandıkları teoriler arasındaki bir ayrıma dikkat çekmişti. Kabullenilmiş bir teori örneği şu olabilir: “Öğrenmeyle, gelişimle ve yetkilendirmeye içten bir şekilde ilgileniyorum. Organizasyonumdaki insanlara etkileşimde bulunmak için ihtiyaç duydukları tüm araçları sağlamak istiyorum.” Ancak, Argyris, çoğu insanın kullandığı teorilerin ardında, başka şeylerin yanı sıra, tek taraflı kontrolü elde tutma ihtiyacı ile olumsuz duyguları bastırma isteğinin bulunduğu saptamıştı. Bu iki teori çeliştiğinde genellikle kullanımındaki teori kazanır. Bu da, şirket içi yetkilendirme girişimlerinin pek çoğunun neden başarısızlığa uğradığını ya da en azından hayal kırıklığı yarattığını açıklıyor.

Bu söylenenlerin Girişim 2.0 teknolojileri için hangi açılardan geçerli olduğunu görmek kolay. Söz konusu araçlar yöne-

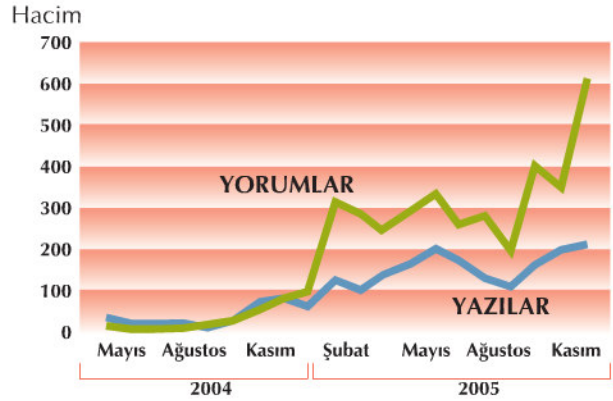
timin tek taraflı kontrol uygulama yeteneğini sınırlandırır ve bir yere kadar da olumsuz düşüncelerin ifade edilmesi için kullanılır. Bir şirketin liderleri bunun gerçekleşmesini gerçekten ister mi? Muhalifleri susturma eğilimine direnebilirler mi? Birileri ilk kez kendi blogunda önemli bir projenin takvimin gerisinde kaldığını ve projenin bazı önemli unsurlarından vazgeçildiğini yazdığında ne olur? Yeni platformdaki içerik şirket içindeki güçlü insanları rahatsız ettiğinde ne olur?

İnternet’in bir sorumlusu olmadığından, kimse rahatsız edici bir yöne evrildiğini düşündüğünde onu kapatamaz. Ama bir şirketin Girişim 2.0 teknolojileri kapatılabilir. Ayrıca, yetkili insanlar bunların kullanımı üzerinde etkide bulunabilir. Patronlar, online içeriğe incelikli olan ya da olmayan her tür müdahalede bulunabilir.

Dolayısıyla, Girişim 2.0 teknolojilerinin başarıyla ulaşmasını isteyen liderlerin dikkatli davranmaları ve davranışlarını zaman içinde değiştirmeleri gerekiyor. Öncelikle bu yeni

DrKW İçi Bloglamanın Büyümesi

DrKW içi bloglama düzenli bir şekilde artmış olsa, henüz çalışanların yalnızca küçük bir yüzdesi aktif katılım göstermiş durumda.



araçların kullanımını teşvik etmeli ve başlatmalı, sonra da çok sık ya da çok yoğun müdahalelerde bulunmaktan kaçınmalıdır. Bu iki görevden herhangi birinde başarısızlığa uğrarsalarsa, başlangıçta çok gevşek ve ya da sonrasında çok baskıcı davranırlarsa, şirketlerinde yalnızca sıradan amaçlar için kullanılan birkaç online gazete ve boş sayfalar kalacaktır.

Girişim 2.0 teknolojileri, bilgiye dayanan çalışma uygulamalarını ve bunların çıktılarını daha görünür kılarak yeni bir döneme öncülük etme potansiyeline sahip. Bu teknolojilerin beraberlerinde getirdikleri zorluklar nedeniyle, şirketlerin bunlardan yararlanma yetenekleri arasında önemli farklılaşmalar olacaktır. Aynı teknolojilerin beraberlerinde getirdikleri fırsatlar nedeniyle, bu farklılaşmalar büyük önem kazanacaktır.

“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 Sayaç Çözümleri, Uzaktan Sayaç Okuma Sistemleri (AMR)

Akıllı Büyümenin Yolunu Bulmak

Bir şirket ne kadar hızlı büyümelidir? Yönetmelikler açısından temel önem taşıyan bu sorunun yanıtlanması kolay değil. Bir taraftan, canlılıklarını ve rekabet güçlerini korumak isteyen şirketler büyümek zorunda. Diğer taraftan, büyüme, bir dizi yönetsel zorluk yaratır ve çok fazla büyüme krizlere, hatta iflasa yol açabilir. Bazı araştırmacılara göre belirli bir noktaya kadar yararlı olan büyüme, bu noktadan sonra hisse senetlerinin değerini düşürmeye başlar. Ama bu da bazı soruları gündeme getirir: Şirketlerin optimum büyüme oranları var mıdır? Sağlıklı büyüme tanımlanabilir mi? Eğer tanımlanabilirse, yöneticiler kendi organizasyonlarının ideal büyüme oranını nasıl saptayabilir?

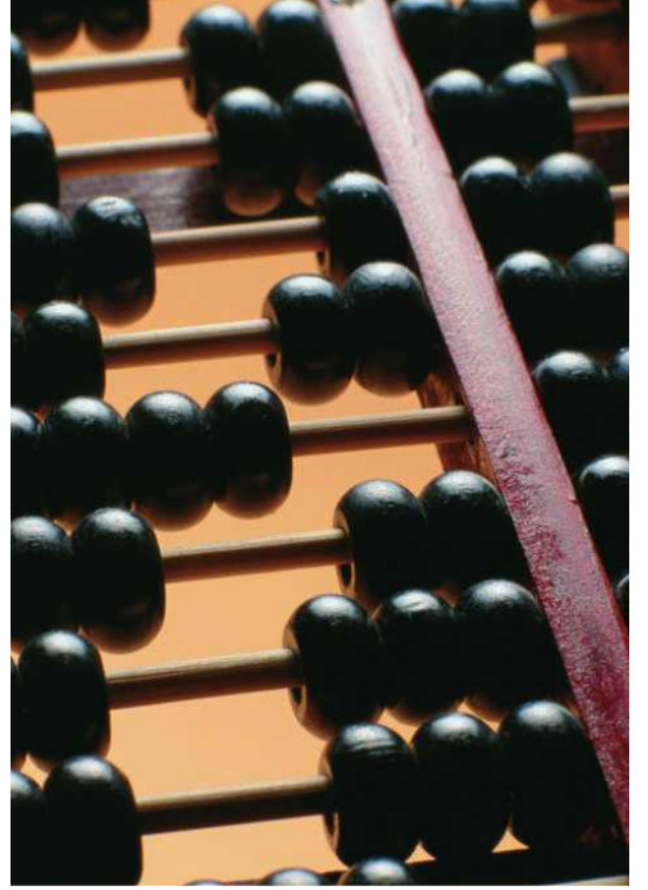
Biz, yöneticiler için, şirketlerinin güven içinde ne kadar hızlı büyüebileceklerini belirlemelerini sağlayan bir "büyüme koridoru" modeli geliştirdik. Bu modeli, 1995 ile 2004 yılları arasında Fortune Global 500 listesine giren şirketlerin büyüme çizgilerine dayanan geniş kapsamlı bir ampirik çalışmayla test ettik. (Bkz. "Araştırma Hakkında" kutusu). Sonuçlar, büyüme koridorunun yönetim pratiği açısından uygunluğunu ortaya koydu: Büyüme koridorları tarafından belirlenen sınırlar içinde büyümüş olan şirketler performans açısından rakiplerini geride bırakmış. "Akıllı büyüyenler", hisse senedi sahiplerine, daha yavaş ve daha hızlı büyüyen şirketlere oranla neredeyse iki kat daha fazla kazandırmış. Aralarında Dell, General Electric, Microsoft, Nestle, Toyota ve Wal-Mart'ın bulunduğu bu şirketler, kendi büyüme koridorlarının sınırları içinde faaliyet göstermiş.

Ancak, listede yer alan şirketlerin yüzde 75'i bu bölgenin içinde kalmayı başaramamış ve bunun bedelini farklı şekillerde ödemiş: Ya borçları artmış, ya kâr marjları düşmüş ya da hisse senedi fiyatları gerilemiş. Akıllı büyüyenlerden dersler çıkararak, yöneticilerin büyüme koridoru modelini stratejik planlamada kullanmalarına yardımcı olacak yönlendirici ilkeler geliştirdik.

Büyüme Koridoru

Pek çok yönetici hızlı büyümeyi ciddi bir sorun olarak görmüyor. Ne de olsa, büyüeyebilen şirketler, genellikle, müşterilerinin istediklerini onlara sunmuş oluyor. Ancak çoğu örnekte ciddi maliyetlerle karşılaşılır ve bunun sonucu da mali kayıplar, pazar payında gerilemeler ve hatta iflas olur. Yöneticiler, şirketlerinin büyüme ihtiyacı ile büyümeyi yönetme yeteneği arasında bir denge kurmak zorundadır. Büyüme koridoru, şirketlerin "minimum büyüme" ve "maksimum büyüme" oranları arasında akıllı büyümeyi gerçekleştirebilecekleri yoldur.

Minimum Büyüme Büyümenin şirketler için pek çok açıdan yararlıdır. Büyüklüğün ve pazar payının artması sıklıkla piyasa gücünün de artmasına ve ölçek ve kapsam ekonomilerinin sağlanmasına yol açar. Hızlı büyüyen şirketler, güçlü ve yetenekli yöneticileri ve mali kaynakları kendilerine çekebilir. Bunlara ek olarak, büyüme, şirketlerin ata-



Büyüme, her zaman iyi bir şey değildir. Fortune Global 500 listesine giren şirketler hakkındaki bir inceleme, büyüme koridorlarının sınırları içinde büyüyen işletmelerin diğerlerinden ve hatta daha hızlı büyüyenlerden çok daha başarılı olduğunu gösteriyor.

**Sebastian Raisch ve
Georg von Krogh**

leti aşmalarına ve kendilerini yenilemelerine yardımcı olabilir ve bunlar da değişen piyasa koşullarında kritik bir önem taşır. Dolayısıyla, büyüme, şirket sağlığının ve başarısının önemli bir göstergesidir. Yönetim teori ve pratiğine göre, bir şirketin minimum büyüme oranı üzerinde etkide bulunan üç etken vardır: (1) Rekabetçi büyüme, (2) hissedarların büyüme beklentileri ve (3) üretkenlik artışı.

Rekabetçi büyüme Ampirik araştırmamızın ortaya koyduğu üzere, rekabet güçlerini agresif bir şekilde savunmayı başaramayan şirketlerin performans düzeyi düşüyor ve başarısızlığa uğrama olasılığı yükseliyor. Almanya merkezli sağlık ve gıda şirketi Bayer AG'nin yakın geçmişteki deneyimi öğretici. 1993 yılında küresel ilaç sektörünün en büyük üç oyuncusundan biri olan Bayer, 2005'te 18'inci sıraya düşmüştü. Bugün, Bayer, rekabetçi olmak için gereken araştırma ve geliştirme yatırımlarını yapmasını sağlayacak kaynaklardan yoksun. Bir şirketin sektöründeki büyük rakipler karşısında rekabetçi büyüme sağlama yeteneği, minimum büyümeye ulaşabileceğinin birinci göstergesidir.

Hissedarların büyüme beklentisi Ampirik araştırmamız, bir şirketin mutlak performans düzeyinden bağımsız olarak, hissedarların uzun vadeli büyüme beklentilerini karşılamamanın bir ödülünün ve bunu başaramamanın bir cezasının bulunduğunu gösteriyor. Örneğin, Dell Inc.'in hisse senetlerinin fiyatı 2005 yılında, şirket kazançlarının beklentilerin altında kalacağı açıklanmasını izleyen yedi günde yüzde 11 oranında düşmüştü. Bu nedenle, bir şirket için gereken minimum büyüme oranının ikinci göstergesi, şirketin mevcut hisse senedi fiyatının içinde yer alan uzun vadeli büyüme beklentileridir.

Üretkenlik artışı Şirketler, zaman içinde, aynı ürün ve hizmetleri üretmek için daha az çalışana ihtiyaç duyduklarını öğrenir. Üretkenlik artışları sürekli bir şekilde kaynakları serbest bırakarak bunların daha fazla üretmek için yeniden kullanılmasını ya da küçülme yoluyla başka alanlara aktarılmasını mümkün kılar. Eldeki kanıtlar, sürekli olarak ikinci yola başvurma sürdürülebilir olmayabileceğini gösteriyor. General Motors Corp. örneğini düşünün. 1970'lerin sonlarından bu yana sürekli kendisini küçülten bu şirket, tazminat paketleri, emeklilik maaşları ve yeniden yapılanma girişimleri için milyarlarca dolar harcamak zorunda kaldı. Oysa ampirik araştırmalara göre, uzun vadede, büyümeyi hedeflemek, süreklileşmiş küçülmeden çok daha kârlı. Dolayısıyla, bir şirketin kapasite fazlasını ve küçülmeyi önlemek için ihtiyaç duyduğu minimum büyüme oranı, uzun vadeli üretkenlik artış hızı tarafından belirlenir.

Ampirik bulgular Son on yılda Fortune Global 500 listesine giren şirketlerin büyümelerine katkıda bulunan farklı unsurlar incelendiğinde, her üç unsurun da önemli olduğu görülüyor. Satışları minimum büyüme eşiklerini aşan oranlarda artan şirketlerin hissedarları, bunu başaramayan şirketlerin hissedarlarına göre çok daha fazla kazandırdı. Her üç etkenin de hesaba katılması gerekse bile, rekabetçi büyüme, bir şirketin minimum büyüme oranının belirlenmesindeki en önemli etken olabilir.

Örnek olarak kullandığımız şirketlerinin çoğunun rekabetçi büyüme oranları, üretkenlik artış oranlarını geride bırakmıştı. Bazı örneklerde, hissedarların büyüme beklentileri, şirketin piyasadaki büyüme potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, aşırı yüksek ve hayalciydi. Rekabetçi büyüme, hissedar beklentileriyle

karşılaştırıldığında, minimum büyümenin daha gerçekçi bir göstergesidir.

Maksimum Büyüme Şirketlerin uzun dönemde ayakta kalmak ve performans düzeylerini korumak için belirli bir minimum büyüme oranını tutturmalarının gerekli olmasına karşın, fazla büyüme de sorun yaratabilir. Şirketin yönetme yeteneği zayıflayabilir ve kontrol kaybedilebilir. Dahası, büyüme, mali olanakların ötesine geçebilir. Bir şirketin maksimum büyüme oranı şu etkenlerden bir ya da daha fazlası tarafından belirlenir: (1) Mali sınırlar (2) yönetsel sınırlar ve (3) piyasanın sınırları.

Mali sınırlar Akademisyenlere göre, 'sürdürülebilir büyüme oranı', bir şirketin uzun vadedeki maksimum büyüme oranını temsil eden değişkenlerden biri. Sürdürülebilir büyüme, bir işletmenin borçlanma oranlarına, işletme sermayesi üzerinden elde edilen gelirlere ve temettü ödemelerine ilişkin hedeflerine ulaşmasını engellemeyecek maksimum yıllık ciro artışını anlatır. Bu düzeyin üzerine çıkan şirketlerin borçlarını ödeyemez duruma geldiği örneklerin sayısı az değildir. Örneğin, WorldCom Inc, sürdürülebilir büyüme oranının yalnızca yüzde 3 olmasına karşın, iflasından önceki beş yıl boyunca satışlarını ortalama olarak yılda yüzde 72 oranında artırmıştı.

Yönetsel sınırlar Bir şirketin büyüme hızı, yeterli niteliklere sahip yeni yöneticileri yeterli hızla bulma, eğitme ve bütünleştirme yeteneğiyle de sınırlanabilir. İnşaat aletleri sektörünün lider şirketi Hilti Corp. 2004 yılında bu tür bir durum yaşamış ve büyüme hızı inşaat piyasasının hızlı büyümesi nedeniyle çok artmıştı. Merkezi Liechtenstein'da bulunan şirket, büyüme hızı yüzde 20'ye ulaştığında yönetsel kontrolün ve işletme verimliliğinin azaldığını görmüştü. Dolayısıyla, bir şirketin büyüme hızı, yönetsel kapasitesinin büyümesiyle ya da işletme verimliliğinin ya da satışlarındaki artışın önünü kesmeden yapabilecekleriyle sınırlanır.

Piyasanın sınırları Şirketlerin belirli bir sektörde piyasanın büyüme oranının üzerinde büyüme oranlarına ulaşmasının tek yolu, rakiplerinin pazar paylarının bir kısmına el koymasındır. Ampirik araştırmalar, pazar payına dönük rekabetin yoğunlaşmasının kârlılık üzerinde olumsuz etkide bulunabileceğini gösteriyor. ABD otomotiv sektörünün 2002 yılında yaşadıklarını düşünün. Lider oyuncular (Chrysler, GM ve Ford) arasındaki şiddetli rekabet bir fiyat savaşına yol açtığında, tüm şirketlerin kârlılıkları azaldı. Bir şirket pazar payını kârlılığının düşmesi karşılığında artırabileceği noktaya gelmişse, maksimum büyüme hızına ulaşmış demektir.

Ampirik bulgular Fortune Global 500 listesine giren şirketler hakkındaki bulgularımız, büyük şirketler için, sürdürülebilir büyüme hızının temsil ettiği mali sınırların rekabetten kaynaklanan ve yönetsel sınırlardan daha etkili olabileceğini gösteriyor. Rekabet, bir şirketin belirli bir piyasa segmentindeki büyüme potansiyelini sınırlasa da, şirketler, her zaman, ek bir büyüme sağlamak için faaliyet alanlarını çeşitlendirme seçeneğine sahiptir. Dahası, büyük şirketler yönetimlerini daha yüksek bir hızla genişletebilir; yönetimle ilgili olumsuz etkiler yalnızca büyüme hızları yüzde 25'i aştağında ortaya çıkıyor. büyük şirketlerin bu tür büyüme oranlarını geçici sürelerle operasyonel sorunlar yaşamadan yönetebilmesine karşın, örneklerimiz arasında yer alan pek az şirket bu büyüme hızlarını uzun dönemde koruyabilmişti. Bunlara karşın, mali sı-

nırlar tüm şirketler için çok daha etkiliydi. Geçtiğimiz 10 yılda Fortune Global 500 şirketlerinin ortalama sürdürülebilir büyüme hızı yüzde 11'di ve şirketlerin neredeyse yarısının satışlarının artış hızı daha yüksekti. Bunun performans göstergeleri üzerindeki etkisi önemliydi: Sürdürülebilir büyüme hızlarının belirlediği sınırlar içinde büyüyen şirketlerin hissedarlarına sağladığı getiri oranı yüzde 14'e ulaşırken, bu oran, büyüme hızları sürdürülebilir büyüme hızlarını aşan şirketlerde yüzde 8'de kalmıştı.

Akıllı Büyüme Bir şirketin optimum büyüme yolu, minimum ve maksimum büyüme eşiklerini tahmin ederek belirlenebilir. Yukarıda değinilen ampirik bulgulara göre, örnek alınan şirketler için en uygun eşikler, rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme hızlarıydı. Daha kapsamlı bir çözümlemede diğer eşiklerin de hesaba katılması mümkün olsa bile, başlangıç aşamasında yalnızca söz konusu iki etken üzerinde duracağız. (Bkz. "Büyüme Koridorunun Belirlenmesi".)

Fortune Global 500 listesinde yer alan en büyük şirket olan Wal-Mart Stores Inc., büyüme koridorunun nasıl çalıştığına iyi bir örnek oluşturuyor. 1995 ile 2004 yılları arasında Wal-Mart'ın sürdürülebilir büyüme hızı (maksimum büyüme hızı) ortalama yüzde 18,8 ve rekabetçi büyüme hızı (minimum büyüme hızı) yüzde 5,2'di. Şirket satışlarının büyüme hızı kısa dönemde ciddi dalgalanmalar gösterse bile, 10 yıllık dönemdeki ortalama yıllık artış oranı büyüme koridorunun içinde kalıyordu: Yüzde 8,8.

Fortune Global 500 şirketleri hakkındaki incelememiz de büyüme koridorunun önemini ortaya koyuyor. Geçtiğimiz 10 yıllık dönemde şirketlerin yalnızca yüzde 25'i satışlarını büyüme kori-

dorunun çizdiği sınırlar içinde artırdı. Aralarında GE, Microsoft, Nestle ve Toyota'nın da bulunduğu bu şirketler, böyle yaparak, hissedarlarına yılda ortalama yüzde 17,5'lik bir getiri oranı sağladı ve rakiplerini ciddi ölçülerde geride bıraktı. Büyüme koridorunun içinde kalmayı başaramayan şirketlerin ortalama getiri oranları yüzde 9,9'da kaldı. Maksimum büyüme hızlarını ısrarlı bir şekilde aşan şirketler aşırı büyümenin bedelini düşük kârlılıkla ödedi; minimum büyüme hızlarının altında kalan şirketlerse, kısa dönemli kârlılıklarını ancak piyasadaki konumları ve uzun dönemdeki gelişimleri pahasına artırabilirdi.

Akıllı büyüyenler bir dizi ortak özelliğe sahip. Bu şirketlerin uzun vadeyi temel alan bir kültürleri bulunuyor; gerçekçi büyüme hedefleri belirleyerek bunlara ulaşıyorlar; satışlarındaki ve kârlarındaki artışı aynı anda gerçekleştirmeye çalışıyorlar. İsviçreli gıda devi Nestle S.A. mükemmel bir örnek oluşturuyor. Uzun vadeyi önemseyen Nestle, üç aylık kârlarını açıklamayı reddediyor. Nestle'nin CEO'su Peter Brabeck-Letmathe, büyüme ve kârları kısa vadede artırmaya çalışmak yerine, yüzde 5-6'lık zorlayıcı ama aynı zamanda gerçekçi bir büyüme hedefi koyuyor. Bu hedef küresel gıda sektörünün büyüme hızının iki katı olsa da, şirketin büyüme koridorunun içinde kalıyor. Nestle'nin inovasyonu ve organik büyümeyi geliştirmeye yönelik girişimleri, işletme etkinliğini artırmaya yönelik programlarla destekleniyor. Bunların ürünü marjinal iyileştirmeler, daha fazla büyümeye yatırım yapmak için gerekli nakit akışını üretiyor.

Nestle gibi akıllı büyüyenlerin çoğu ısrarlı bir şekilde etkinliği artırmaya çalışıyor ve bu da daha yüksek sürdürülebilir büyüme hızlarına ulaşmalarını mümkün kılıyor. Operasyonel ilerle-

Araştırma Hakkında

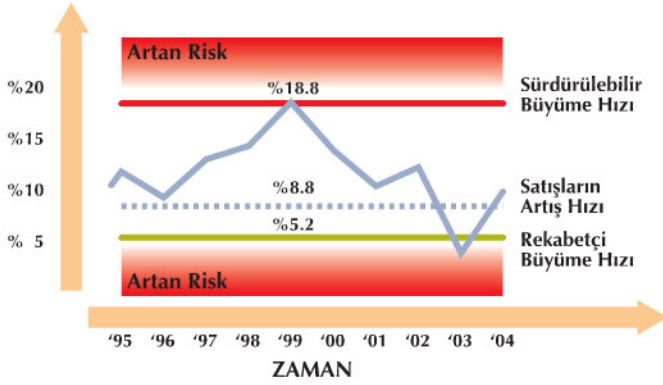
Araştırma çalışmamız, üç yıllık bir süre boyunca, aralarında BMW, Deutsche Bank, Nestle, Siemens ve İsviçre merkezli çimento devi Holcim'in bulunduğu 10 ortak şirketle işbirliği içinde, İsviçre'deki St. Gallen Üniversitesi'ndeki Organizasyonel Mükemmeliyet Merkezi'nde yürütüldü. Sistematiik ve çok aşamalı bir araştırma tasarımı geliştirerek, büyüme eşiklerine ilişkin varsayımlarımızı çokuluslu şirketlerinin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yoluyla inceledik; Fortune Global 500 şirketlerini geniş kapsamlı bir çözümlemeye tabi tuttuk; Fortune Global 500 listesindeki altı şirket hakkında derinlemesine örnek olay incelemeleri gerçekleştirdik. Tüm bunların amacı, akıllı büyümeye geçiş stratejileri oluşturmaktır. Büyüme koridorunun uzun dönemli performans açısından taşıdığı önemi incelemek için Fortune Global 500 şirketlerinin 1995 ile 2004 yılları arasındaki büyüme hızları ile uzun dönemli piyasa performansları arasındaki ilişkiyi inceledik. Yıllık rapor arşivlerinin yanı sıra Thomson Worldscope Global veritabanını kullandık. Verilerin güvenilirliğini artırmak

için mümkün olduğu kadar çok sayıda kaynağa başvurduk. Nihai çözümlemeye, haklarındaki tüm veriler bulunan 365 şirket dahil edildi. Şirketlere özel büyüme eşikleri, mevcut literatürden türetilen ölçütlerle hesaplandı. Örneğin, bir şirketin rekabetçi büyüme hızı, en önemli rakiplerinin satışlarındaki ağırlıklı ortalama artışla belirlendi. Sürdürülebilir büyüme hızı, yıllık sermaye ihtiyacı ile sermaye üretme potansiyeli eşitlenerek belirlendi. Ardından, şirketleri özel büyüme davranışlarına göre farklı gruplara ayırdık. Grupların piyasa performanslarını t-testleri kullanarak karşılaştırdık. Piyasa performansı, şirketlerin 1995 ile 2005 yılları arasında hissedarlarına sağladığı ortalama toplam gelirle ölçülmüştü. Ön araştırma yoluyla belirlenen ve aralarında şirketlerin yaş, büyüklük, ülke ve sektör bilgilerinin de bulunduğu bir dizi kontrol değişkeni de hesaplara katıldı. Şirketlerin büyüme davranışları ile uzun dönemli piyasa performansları arasındaki korelasyonu inceledik ve bunun hayli önemli olabildiğini gördük (t-değerleri>4,00; p<0,01). Dolayısıyla, bu

makalede sunulan tüm bulgular güçlü ampirik kanıtlara dayanıyor. Nicel araştırmamızın ardından, şirketlerin akıllı büyümeye geçişi nasıl yönettiklerini anlamaya çalıştık. Bir araştırmacı ekibi örnekler arasında yer alan altı uluslararası şirketin yöneticileriyle 80'den fazla görüşme gerçekleştirdi. Yarı yapılandırılmış bu görüşmelerde şirketlerin son on yıldaki gelişimine odaklanıldı. Konuların derinlemesine ele alındığı görüşmelerin her biri bir saat ile üç saat arasında sürdü ve yine her biri kaydedildi, çözüldü ve çözümlendi. Ayrıca, söz konusu altı şirketle ilgili halka açık verileri bir araya getirdik. Bunlar arasında yıllık raporlarının tümü, geçmişte hazırlanmış örnek olay incelemeleri ve gazetelerde çıkmış haberler de vardı. Organizasyon şemaları, toplantı tutanakları, araştırmalar ve sunumlar gibi iç belgeleri de inceledik. Elde ettiğimiz verilere dayanarak, tüm şirketlerle ilgili örnek olay incelemeleri gerçekleştirdik ve bunlar da ortak özellikleri saptamamızı kolaylaştırdı. Son olarak, katılımcı şirketlerin yöneticileriyle iki atölye çalışması düzenledik.

Büyüme Koridoru Nasıl Belirlenir?

Büyüme koridoru, yöneticilere, şirketlerinin güvenli bir şekilde ne kadar hızlı büyüebileceğini belirlemeleri olanağını verir. Akıllı büyüyenler satışlarındaki artışı büyüme koridorunun çizdiği sınırlar içinde tutar: sürdürülebilir büyüme hızı (maksimum büyüme hızı) ve rekabetçi büyüme hızı (minimum büyüme hızı). Geçtiğimiz on yıllık dönemde Fortune Global 500 şirketlerinin yalnızca yüzde 25'i bunu başarabildi. 1995 ile 2004 yılları arasında Wal-Mart'ın satışlarının ortalama büyüme oranı yüzde 8.8'di ve aşağıda gösterildiği gibi büyüme koridorunun içinde kalmıştı:



Yöneticiler, şirketlerinin büyüme koridorunu aşağıdaki dört basit adımı izleyerek belirleyebilir:

1. Adım: Yıllık Raporlardaki Verilerin Toplanması

Şirketiniz için şu verileri toplayın: (1) toplam satışlar, (2) segmentlere göre satışlar, (3) net gelir, (4) öz sermaye ve (5) toplam temettüler. Her bir segment için en uygun rakiplerin satış verilerini toplayın. En az 5 yıllık ve eğer mümkünse 10 yıllık bir dönemin verilerini inceleyin.

2. Adım: Rekabetçi Büyüme Hızı'nı Hesaplayın

RBH'nizi aşağıdaki formülü kullanarak hesaplayın:

$$RBH = (SB_{Seg1} \times AF_{Seg1}) + (SB_{Seg2} \times AF_{Seg2}) + \dots + (SB_{SegN} \times AF_{SegN})$$

SB = Sektör Büyümesi = Belirli bir segmentteki rakiplerin satışlarındaki ortalama büyüme

AF = Ağırlık Faktörü = Segment Satışları / Toplam Satışlar

3. Adım: Sürdürülebilir Büyüme Hızı'nı Hesaplayın

SBH'nizi aşağıdaki formülü kullanarak hesaplayın:

$$SBH = \text{ÖSK} \times (1 - \text{Temettü Ödeme Oranı})$$

ÖSK = Öz Sermaye Kârlılığı = Net Gelir / Öz Sermaye

Temettü Ödeme Oranı = Toplam Temettüler / Net Gelir

4. Adım: Büyüme Koridorunu Oluşturun

Tüm dönemin ortalama RBH'si ile SBH'sini hesaplayın. Tüm dönem için satışlardaki ortalama artış hızını hesaplayın. RBH ile SBH değerleriniz ile satışlarınızın gerçek büyüme hızını karşılaştırın.

melerin ürünü nakit akışıyla yüksek büyüme hızları vaat eden alanlara yatırım yapılabilir ve bu da büyüme oranlarının zaman içinde artmasını sağlıyor. Bu sayede de akıllı büyüyenler büyüme koridorlarını adım adım daha yüksek düzeylere kaydırıyor. Kısa vadede büyümeyi maksimize etmek ve eldeki kaynakları sürdürülebilir olmayan genişlemelere ayırmak yerine, tedrici olarak, büyüme kapasitelerini artırıyorlar.

Akıllı Büyümeye Götüren Yol

Bir şirketin akıllı büyümeye yönelik bir stratejiyi nasıl geliştireceği mevcut durumuna bağlıdır. Büyüme koridorunda farklı pozisyonların bulunduğunu fark ederek, optimum düzeyin altın-

da kalan üç büyüme durumu saptadık: (1) Nakit yoksulu şirketler, (2) büyüme tembelleri ve (3) aşırı büyüme yaşayan şirketler. Bu pozisyonlardan kurtulmayı başarmış olan şirketler bazı önemli dersler veriyor.

Nakit Yoksulu Şirketler Örnek olarak

alınan şirketlerin yüzde 35'i 'nakit yoksulu' kategorisine giriyordu. Piyasayla birlikte büyümelerine yetecek mali güçten yoksun olduklarından, sürdürülebilir büyüme hızları rekabetçi büyüme hızlarının altında kalıyordu. Bu durumda bir akıllı büyüme koridoru ortaya çıkmadığından, nakit yoksulu bir şirket, ikisi de optimum olmayan iki davranış arasında bir Hobson seçimi yapmak zorundadır: Piyasa ortalamasına eşit bir büyüme oranını tutturmaya çalışırsa iflas tehlikesiyle karşılaşır; ama daha az satmaya razı olursa, pazar payı gerileyeceğinden, başarısızlığı yalnızca eritemiş olur. Örneklerimiz arasındaki nakit yoksulu şirketlerden bazıları AT&T, Deutsche Telekom, Fiat, Motorola ve Viacom'du. Optimumun altında kalan pozisyonları, hissedarlarına sağladıkları yıllık ortalama getirinin geçtiğimiz 10 yıllık dönemde yüzde 6,5'te kalmasına yol açmıştı. Diğer şirketlerin ortalaması ise yüzde 15,2'ydi.

Nakit yoksulluğundan kendilerini kurtaran şirketlerin çoğu iki aşamalı bir yaklaşıma yaslanmıştı. İlk olarak, temel işlerine yeniden odaklanarak, temel işleriyle ilgili olmayan varlıklarını satarak ve işletme verimliliğini artırmaya yönelik adımlar atarak nakit akışını ve kârlılığı artırmışlardı. Bu önlemler çoğunun sürdürülebilir büyüme hızlarını yükseltmelerine yardımcı olmuştu. Sürdürülebilir büyüme hızlarını rekabetçi büyüme hızlarının üzerine çıkarmayı başaranlar,

"büyüme haklarını" yeniden kazanmıştı. O zaman, yeni büyüme olanakları yaratmaya yönelik ürün ve piyasa geliştirme girişimlerine yatırım yapabilir hale gelmişlerdi.

1999 yılında, İngiliz otomobil üreticisi Rover Group Ltd. şirketini satın aldıktan beş yıl sonra ciddi bir nakit kıtlığı sorunu yaşayan Bayerische Motoren Werke (BMW) AG, nakit yoksulu bir şirketin sorunlarını nasıl aşabileceği konusunda iyi bir örnek oluşturuyor. (Bkz: "BMW: Nakit Yoksulluğundan Akıllı Büyümeye".) CEO Joachim Milberg'in krize yanıtı zarar eden Rover ve Land Rover birimlerini kapatırken şirketin temel işleri olan yüksek fiyatlı otomobillerin üretim ve pazarlamasına yeniden odaklandı. Milberg aynı zamanda işletme verimliliğini artırmaya yönelik çeşitli

girişimlerde bulundu. Üç yıl içinde bu girişimlerin başarısı hem üretim hem de satış ve yönetim maliyetlerinin düşmesini sağladı. Üretim maliyetleri 1999 yılında satış gelirlerinin yüzde 84'ünü oluştururken bu oran, 2002'de yüzde 75'e geriledi; aynı dönemde satış ve yönetim maliyetlerinin satış gelirlerine oranı ise yüzde 14'ten yüzde 10'a düştü. Üretkenliğindeki artış BMW'yi dünyanın en kârlı otomobil üreticilerinden biri haline getirdi. 1990'ların sonlarında negatif değerlere düşen sürdürülebilir büyüme hızı ise 2000 ve 2001 yıllarında ortalama yüzde 18.5'e yükseldi.

Bu iyileştirmelere rağmen, şirketin satışlarındaki artış hızı rekabetçi büyüme hızının hayli gerisinde kalıyordu. Milberg'in yerine geçen Helmut Panke, bu sorunu çözmek için BMW tarihinin en büyük ürün yelpazesi genişletme hamlesini gerçekleştirdi: Yeni MINI modeli piyasaya sürüldü; 3, 5 ve 7 Serilerinin yeni modelleri geliştirildi; yeni 1 ve 6 Serileri piyasaya sürüldü; X3 spor otomobili ile sedan modeli Rolls-Royce çıkarıldı.

Bu dönemde şirketin Ar-Ge harcamalarının satışlara oranı yüzde 4,1'den yüzde 5,3'e yükseldi. 2002'den bu yana BMW rakiplerinden hızlı büyüyor; 2005 yılında yüksek fiyatlı otomobiller segmentinde piyasanın liderliğini yapmakta olan DaimlerChrysler AG'ye ait Mercedes Benz'i geride bıraktı. İşletme verimliliğini artıran iyileştirmeler (sürdürülebilir büyüme hızının rekabetçi büyüme hızının üzerine çıkarılması) ve ardından artan gelirlerin organik büyümeye yatırılması (gerçek satışları akıllı bir tempoyla artırılması) sayesinde BMW akıllı büyümeye dönebildi.

Diğer ünlü şirketler de nakit yoksulluğundan benzer stratejileri kullanarak kurtuldu: 1993'te Porsche, 1997'de Apple, 1999'da Sears ve 2002'de Deutsche Bank. Bu deneyimler, kâr marjlarını ve varlık devir hızlarını iyileştirirken borç yükünü azaltmanın yeni büyüme fırsatları yarattığını gösteriyor.

Büyüme Tembelleri Bu kategoriye soktuğumuz şirketler, nakit yoksullarından farklı olarak, piyasayla birlikte büyümek için gerekli mali kaynaklara sahip ve dolayısıyla da sürdürülebilir büyüme hızları rekabetçi büyüme hızlarının üzerinde. Ancak, bu şirketlerin satışlarındaki artış hızı rekabetçi büyüme hızlarının altında kalıyor. Bu nedenle pazar payları sürekli bir şekilde azalıyor. Satışları piyasa ortalamasından hızlı artan şirketler hissedarlarına ortalama yüzde 16,9'luk bir getiri sağlarken, bu oran büyüme tembellerinde ortalama yüzde 10,9'da kalıyor.

Örnek olarak aldığımız şirketlerin yaklaşım yüzde 18'i bu kategoriye giriyordu ve bunlar arasında Eastman Kodak, Alman enerji şirketi E.On, Ford, Unilever ve Xerox da vardı. Bu kategorideki şirketlerin yeni büyüme olanakları yaratamamaları, pazar potansiyelinin ya da mali güçlerinin yetersizliğinden kaynaklanıyor. Neden, çoğu zaman, değişime gösterilen direnç oluyor. Bu organizasyonlar, farklı nedenlerle, kendilerini yenilemeyi ve yeniden yapılandırmayı başaramıyor.

Ataleti aşarak akıllı büyümeye dönmeyi başarmış olan şirketlerin çoğu bunun için geniş kapsamlı inovasyon girişimlerinde bulunmuştur. Bu girişimlerin merkezinde çoğu zaman ürün inovasyonları bulunur ve yeni iş modelleri (örneğin yeni satış kanalları ya da fiyatlandırma modelleri) ile yeni süreçleri uygulamaya sokmayan pek az şirket söz konusu dönüşümleri başarılı bir şekilde yaşayabilir. Organik büyüme, genellikle, şirketin bütününde eşgüdümlü çalışmaların yapılmasını gerektirir. Ayrıca, değişimleri hayata geçirmek için, çoğu zaman, köklü kültürel değişim programlarına ihtiyaç duyulur.

Merkezi Londra'da bulunan Marks & Spencer Group örneği-

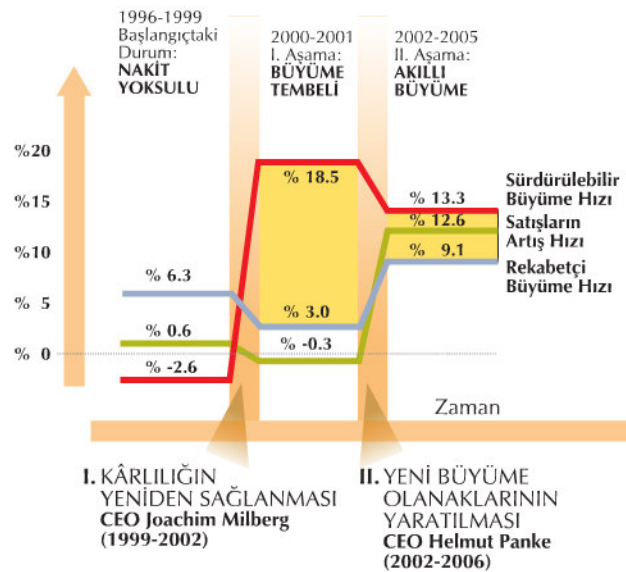
ni düşünün. Bu şirket, 100 yıldan uzun süredir bir piyasa lideri ve dünyanın en kârlı perakendecilerinden biriydi. Ama sonradan, M&S, satışlarındaki artış açısından rakiplerinin gerisinde kalmaya başladı. (Bkz. "Marks & Spencer: Büyüme Tembelliginden Akıllı Büyümeye".) Rakipleri daha ucuz ve moda uyumlu giyecekler sunarken, M&S müşterileri, paralarının karşılığını alıp almadıklarını sorgulamaya başladı. 1996 ile 2002 yılları arasında pazar payının yüzde 30 oranında gerilemesine karşın, M&S, moda uyumluluk, fiyat ya da mağazalarının tasarımı yerine her zaman olduğu gibi ürünlerinin kalitesine odaklanmayı sürdürüyordu. Ama yeni CEO Stuart Rose'un döneminde, M&S, yeni üretim hatlarına yoğun bir şekilde yatırım yapmaya başladı. Mağaza modernizasyonlarını, saldırgan reklam ve yenilikçi pazarlama kampanyalarını içeren ek inovasyonlar, milyonlarca müşterinin geri kazanılmasını sağladı. Rose, bu etkinlikleri, tedarik zincirindeki iyileştirmeler ve dış kaynak kullanımının yoğunlaştırılması yoluyla sağlanan tedarik zinciri iyileştirmelerinin ürünü verimlilik kazanımlarıyla finanse etti. Tüm bunlara yönetici ve personel değişimleri ile daha girişimci bir çalışma ortamının yaratılması eşlik etti. Geçtiğimiz üç yılda kaybettiği pazar payını yeniden kazanan M&S, akıllı büyümeye döndü.

Coca-Cola, Eastman Kodak ve Xerox gibi diğer büyüme tembelleri de, Marks & Spencer gibi, pazar paylarındaki gerilemeyi durdurmak için yeniden canlandırma programlarına başvurdu. Ancak, büyüme tembellerinin pek çoğu, inovasyon yatırımlarının yeterli olmadığını görüyor. Yatırımların şirket kültüründeki köklü değişimlerle el ele gitmesi gerekiyor.

Aşırı Büyüme Yaşayan Şirketler Büyüme tembellerinden farklı olarak, bu kategoriye giren şirketler rakiplerinden çok daha hızlı bir şekilde büyümeyi başarıyor. O kadar hızlı büyüyorlar ki, ma-

BMW: Nakit Yoksulluğundan Akıllı Büyümeye

1994 yılında başarısız bir satın alma girişimi gerçekleştirerek İngiliz otomobil üreticisi Rover'ı bünyesine dahil eden BMW, akıllı büyümeye, iki aşamalı bir yaklaşımı benimseyerek döndü: Kârlılığın yeniden sağlanması için işletme verimliliğinin ve aktif devir hızının artırılması (I. aşama) ve yeni büyüme olanakları yaratmak için ürün ve pazar geliştirmeye yatırım (II. aşama).



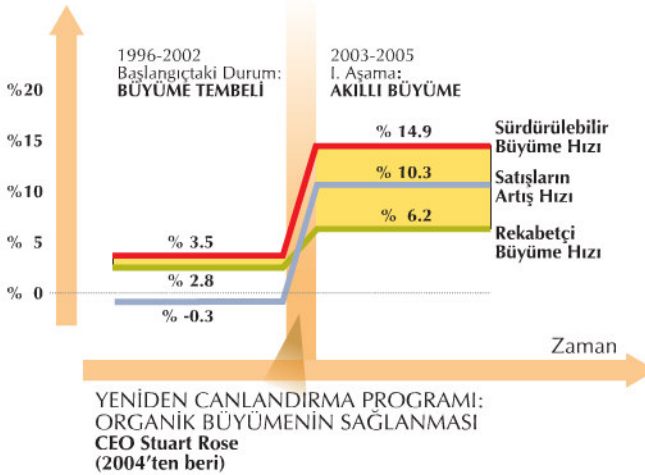
li güçlerinin sınırına geliyorlar. Bazıları, bu nedenle, organizasyonel yapılarının karmaşıklaşmasından ve borçlarının hızla artmasından dolayı iflas tehlikesiyle karşı karşıya kalıyor. Fortune Global 500 listesinin dışına düşen en ünlü şirketlerin bazıları, arasında Enron, Marconi Medical Systems, Swissair ve WorldCom'un da bulunduğu aşırı büyüyenerdi. Örneklerimiz arasında yer alan şirketlerin yaklaşık olarak yüzde 21'i aşırı büyüme işaretleri veriyordu ve bunlar arasında Cendant, Vodafone, Fransız enerji tedarikçisi SUEZ ve imalat holdingi Tyco da bulunuyordu.

Akıllı büyüme yoluna dönmeyi başaran şirketlerin çoğu bir tür istikrar programı uyguladı. Bu programların çoğu, birbirleriyle bağlantılı üç önlemden oluşuyordu. Birincisi, aşırı büyüme çoğu zaman borç yükünün hızla artmasına yol açtığından, şirketler tasarruf önlemlerine başvurdu (varlık satışı, borçların yeniden yapılandırılması ve maliyetlerin düşürülmesi gibi). Bu önlemler şirketlerin nakit pozisyonlarını güçlendirmenin yanı sıra sürdürülebilir büyüme hızlarını da artırdı. Eş zamanlı olarak büyüme stratejilerini yeniden belirleyen şirketler, saldırgan şirket hamle satın alma faaliyetlerinin yerine daha ılımlı ve organik büyümeyi koydu. Büyüme hedeflerini değiştirerek, satışlarındaki artış hızını daha sürdürülebilir düzeylere çektiler. Son olarak, şirket içi kontrolü güçlendirmek ve farklı iş alanlarını bütünleştirmek için organizasyonel düzenlemelere giderken, şirket ölçęindeki disiplini ve hesap verebilirliği artırdılar.

Merkezi Virginia'ya bağlı Arlington'da bulunan küresel enerji üreticisi AES Corp., 2002 yılında büyük zorluklarla karşılaşmıştı. Bir dizi satın alma, şirketi enerji fiyatlarındaki bir çöküş ya da varlıklarının yarısından fazlasının bulunduğu Latin Amerika'daki bir ekonomik gerileme olasılıkları karşısında kırılganlaştırmıştı. 1996 ile 2002 yılları arasında şirket gelirleri yılda ortalama yüzde 47 oranında yükselmişti ve bu oran sürdürülebilir büyüme hızının dört katıydı. (Bkz. "AES: Aşırı Büyümeden Akıllı Büyümeye".) Uzun vadeli borçları 2,1 milyar dolardan 23,2 milyar dolara fırlayan şirketin hisse senetlerinin fiyatı 70 dolardan 1 doların al-

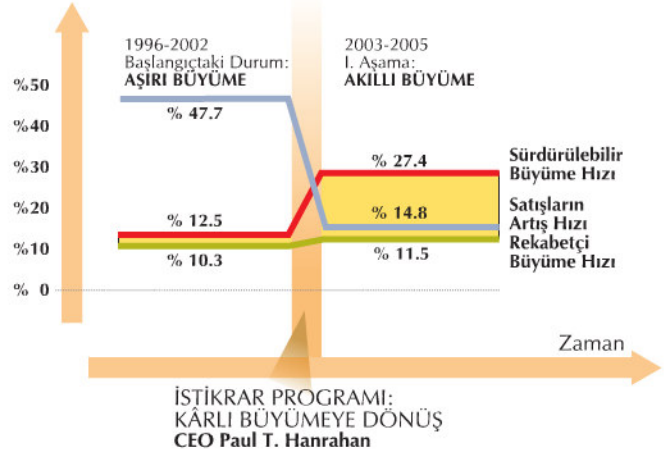
Marks & Spencer: Büyüme Tembelliginden Akıllı Büyümeye

Bir dönem gerileyen pazar payı ve düşen marjlarıyla zor duruma düşmüş olan Marks & Spencer, bir yeniden canlandırma programı sayesinde akıllı büyümeye dönüş yaptı. İnovasyon girişimleri ile kültürel değişim programlarının birlikteliği, ataletin aşılmasına ve organik büyümenin sağlanmasına yardımcı oldu.



AES: Aşırı Büyümeden Akıllı Büyümeye

ABD merkezli enerji şirketi AES, aşırı ve şirket satın almalara dayalı bir büyüme döneminin ardından, 2002 yılında iflasın eşiğine gelmişti. CEO Paul T. Hanrahan, tasarruf etkinliklerini hayata geçirerek ve şirketi yeniden ılımlı ve organik büyüme yoluna sokarak şirketi istikrara kavuşturdu ve akıllı büyümeye döndürdü.



tına düşmüştü. Haziran 2002'de CEO Paul T. Hanrahan büyük bir tasarruf hamlesinin duyurusunu yaptı. Sermaye harcamalarını yarı yarıya düşüren AES, kârlılığı düşük varlıklarını satarak 1 milyar dolardan fazla gelir elde etti ve maliyetleri hızlı bir şekilde azaltmaya başladı. Hanrahan, şirketin iddialı büyüme hedeflerinin yerine daha dengeli hedefler koydu. AES, daha küçük ölçekli şirket satın alma faaliyetlerini sürdürmekle birlikte, organik büyümeye odaklandı. Şirketin ademi merkeziyetçi yapısını da değiştiren Hanrahan, daha disiplinli ve tümleşik bir yaklaşım geliştirdi. Denetim ve koordinasyonun güçlendirilmesi için merkezdeki personel sayısı 50'den 250'ye çıkarıldı. İzleyen dört yılda AES'in üzerindeki yük azalırken kârlılığı arttı. 2004 yılında, satışlarındaki artış hızı istikrara kavuşur ve sürdürülebilir büyüme hızı yükselirken, akıllı büyüme yoluna döndü. 2007 yılının başına şirketin hisse senetlerinin fiyatı 20-29 dolar aralığında dalgalanıyordu.

AES gibi örnekler, geri dönüşsüz hasarlar almadan aşırı büyüme dönemleri yaşamış olan şirketlerin kendilerini yeniden kurma potansiyeline sahip olduğunu gösteriyor. Aralarında Cendant, DaimlerChrysler ve Vodafone'un bulunduğu başka şirketler şu anda istikrar programları uygulayarak akıllı büyümeye dönme çabalarını sürdürüyor. Tarih, saldırgan büyüme ile sınırların aşılması arasında keskin bir çizginin bulunduğunu gösteriyor. İş dünyası, bir zamanlar çok yükseklerden uçan şirketlerin kalıntılarıyla dolu.

Hızlı büyüme fırsatlarının zaman zaman şirketleri baştan çıkarmasına karşın, yöneticilerin ihtiyatlı olmasına yetecek kadar çok sayıda aşırı hızlı büyüyener şirket örneği var. Akıllı büyüme, şirketin büyüme koridorunun içinde kalınmasını gerektirir. Büyüme koridorlarını tanımlayan şirketler, ulaşabilecekleri gerçekçi hedefler konusunda önemli bir ölçüte sahip olur. Somut gelişmeler, şirketlerin gerçek büyüme hızlarını koridorun çizdiği sınırların altına indirebilir ya da üstüne çıkarabilir. Ama gerçek büyüme hızı ile büyüme koridoru arasındaki sürekli bir uyumsuzluk, yöneticileri, iç dengeleri korumak için önlem almaya yöneltmelidir.

Başarılı İnovasyonun Beş Aşaması

Bir inovasyon sürecinin tanımlanması şirketlerin gelecekteki değerini artırır.

Kevin C. Desouza, Carolina Dombrowski, Yukika Awazu Peter Baloh, Sridhar Papagari, Jeffrey Y. Kim ve Sanjeev Jha

Beklenmedik şeylerin tesadüfen bulunması bir strateji değildir, ama çoğu şirketin inovasyon planlaması bunun ötesine geçmez. Bir şirketin geleceği açısından inovasyonun taşıdığı önem tartışılmayacak kadar açıktır. Öyleyse neden bu kadar az sayıda şirket bunun için bir süreç geliştirmiş durumda? Eylül 2006 tarihli bir makalenin (Crafting Organizational Innovation Processes-Organizasyonel İnovasyon Süreçlerinin Oluşturulması) yazarları bu soruyu yanıtlamaya çalışıyor. Makalenin ortaya çıkmasını sağlayan araştırmaları, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 30'dan fazla ABD ve Avrupa şirketinin kıdemli araştırma ve geliştirme, pazarlama ve ürün yönetimi müdürleriyle yapılmış yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve yıllık raporlardan aldıkları verilerden oluşuyordu.

Söz konusu makale, başarılı inovasyonun beş farklı ve gerekli aşamasını tarif ediyor.

1. Aşama: Fikir Üretimi ve Seferberlik

Üretim aşaması yeni fikirlerin başlama çizgisidir. Fikir üretiminin başarısı, tamamlama baskısı ve keşfetme özgürlüğüyle desteklenmelidir. Merkezi California'nın Palo Alto kentinde bulunan ürün geliştirme ve markalama şirketi IDEO, oyunculuk ile ihtiyaçlar arasında bir denge bularak başarılı fikir üretimi teşvik eden organizasyonlara iyi bir örnek oluşturuyor.

Yeni bir fikir ortaya çıkarıldığında, seferberlik aşamasına girer ve burada farklı fiziksel ve mantıksal konumlar arasında yolculuk eder. Buluşçuların çoğu aynı zamanda pazarlamacı olduğundan, yeni fikirlerin çoğu, yaratıcılarının dışındaki birinin kendilerine eşlik etmesine ihtiyaç duyar. Bu aşama yeni fikrin gelişimi açısından yaşamsal önem taşır ve bunun atlanması, inovas-

yon sürecinin gecikmesine ve hatta sabote olmasına yol açabilir.

2. Aşama: Savunma ve Eleme

Bu aşamada bir fikrin olumlu ve olumsuz yanları tartılır. Savunma ve eleme, potansiyelden yoksun fikirleri devre dışı bırakmak için, aynı zamanda gerçekleştirilmeli ve paydaşların fikirleri yalnızca yenilikleri nedeniyle reddetmelerine izin verilmemelidir. Makale yazarları, değerlendirme süreçleri daha saydam ve standart olan şirketlerin da-



ha başarılı olduğunu saptamış. Fikirlerinin ne şekilde değerlendirileceğini öngörebilen şirket çalışanları daha rahat katkıda bulunabiliyor. Örneğin, bir BT organizasyonunda çalışan bir yazılım mühendisi şunları söylemiş: “Mücadele ettiğim konulardan biri fikirlerim hakkındaki değerlendirmelerdi. Fikirlerimden bazıları etrafı aydınlatırken bazıları bastırılıyor... Fikir isteyenler [yöneticiler] belirli bir fikrin neden izlenmediği konusunda geri bildirimde bulunmadıklarında kuşku duymaya başladığımı söylemem bile gereksiz.”

3. Aşama: Deneme

Deneme aşamasında fikirlerin belirli bir organizasyondaki, belirli bir zamandaki ve belirli bir ortamdaki sürdürülebilirliği sınanır. Bu aşamada,

müşterinin kim olacağı ve bu inovasyonu hangi amaçla kullanılacağını belirlemenin önem taşıyor. Bunları göz önünde bulunduran bir şirket, bir kişinin geliştirdiği parlak bir fikrin uygulama zamanının henüz gelmediğini ya da belirli bir piyasa için uygun olmadığını keşfedebilir. Ancak, bu tür keşifleri başarısızlık örnekleri olarak yorumlamak önemlidir. Bunlar, yeni ve daha iyi fikirlerin üretilmesine katalizörlük edebilir.

Washington Mutual Inc.’in yakın geçmişteki iç mekan düzenlemesi, başarılı bir denemenin nasıl yapılacağını iyi bir örneğiydi. Merkezi Washington’a bağlı Seattle’da bulunan bu bankacılık ve sigortacılık şirketi, yeni tasarımı tüm şubelerine aynı anda uygulamak yerine, nasıl algılanacağını görmek için, birkaç şube seçti. Müşterilerden olumlu görüş alındığında, banka bu inovasyonu bir sonraki düzeye taşıyarak yeni tasarımı bir dizi başka şubede

uyguladı. Böylece, yeni fikrin tek bir seferde ve başarılı olup olmayacağı bilmeden hayata geçirilmesi nedeniyle para kaybetme olasılığı ortadan kaldırıldı.

4. Aşama: Ticarileştirme

Ticarileştirme aşamasında, ilgili organizasyon, inovasyonun sorunlarını gerçekten çözdüğünü doğrulamak için müşterilerine dönmeli ve ardından inovasyonu piyasaya sürmenin maliyet ve yararlarını analiz etmeli. Yazarlar, yalnızca ticarileştirilebilen inovasyonların gerçekten inovasyon sayılabileceği uyarısında bulunuyor. Bu nedenle, ticarileştirme önemli bir aşamadır ve tıpkı savunma aşamasında olduğu gibi burada da fikri bir sonraki gelişme aşamasına taşımak için doğru insanlara ihtiyaç vardır. Örneğin, bir

CEO şunları söylemiş: “Şu basit gerçeği öğrendik: Araştırmacılar ve fikir yaratıcıları, pazarlama ile ticarileştirme arasındaki nüansları görmüyor... Geçmişte, araştırmacıları ticarileştirme aşamasına katmaya çalışıyorduk. ... Sonuç hep daha fazla acı çekmemiz oluyordu.”

5. Aşama: Yaygınlaştırma ve Uygulama

Yazarlara göre, yaygınlaştırma ve uygulama aşamaları, “Aynı madalyonun iki yüzünü” oluşturuyor. Yaygınlaştırma, bir inovasyonun nihai olarak, şirket çapında kabul görmesi süreci. Uygulama ise, inovasyonun üretilmesi için gereken yapıların, işlevlerin ve kaynakların ortaya çıkarılması süreci. International Business Machines (IBM) Corp., yaygınlaştırma konusundaki başarılı yaklaşımlara iyi bir örnek oluşturuyor. Çalışanlarını inovasyon üretim aşamasına katan ve inovasyon oturumları düzenleyen bu şirket, sözü oturumlara yalnızca çalışanlarını değil ama aynı zamanda müşterilerini, ticaret ortaklarını ve hatta çalışanlarının ailelerini de davet ediyor. IBM, gelecekteki yaygınlaştırma faaliyetlerini, başlangıç aşamasından itibaren bir fikrin geliştirilmesinde herkesin pay sahibi olmasını sağlayarak destekliyor.

Makale yazarları, değerlendirme süreçleri daha saydam ve standart olan şirketlerin daha başarılı olduğunu saptamış. Fikirlerinin ne şekilde değerlendirileceğini öngörebilen şirket çalışanları daha rahat katkıda bulunabiliyor.

