Edward DE Bono

REKABET ÜSTÜ

(SUR/PETITION)

Remzi Kitabevi

Edward DE Bono

REKABETÜSTÜ

(SUR/PETITION)

Çeviren:
Oya Özel

Remzi Kitabevi

REKABETÜSTÜ / Edward de Bono

© Edward de Bono, 1992 . Türkçe yayın hakları © Remzi Kitabevi. Bu kitap Akçalı & Tuna Telif Hakları Ajansı aracılığıyla ve Harper Collins Publishers, Inc.'ın izniyle yayımlanmıştır.

Çeviren: Oya Özel.
Yayına hazırlayan: Ömer Erduran
Kapak düzeni: Ömer Erduran.

ISBN 975-14-0533-5

BİRİNCİ BASIM: Haziran, 1996

Remzi Kitabevi AŞ., Selvili Mescit Sok. 3, Cağaloğlu 34440, İstanbul.
Tel (212) 522 0583, 511 6916, Faks (212) 522 9055

İçindekiler

SUNUŞ 9

1 Temel İlkelerin Neresi Yanlış? 23
Verimlilik *25*
Sorun Çözme *27*
Bilgi Analizi *32*
Rekabet *34*

2 İş Yönetimi Anlayışında En Son Modalar 37
Maliyetleri Kısma *37*
Yeniden Yapılanma *41*
Kalite Yönetimi *42*
İnsana Özen *44*
Çevre Korumayla İlgili Kaygılar *46*

3 Kendinden Hoşnutluk 49
Kendinden Hoşnutluk Çeşitleri *53*
Evrim *56*
Şampiyon Adayları *57*
Kullanılmayan Potansiyel *57*

4 İnsan Düşüncesinin Dört Tekerleği 59
1. Prosedürler ve Rutinler *59*
2. Bilgi *63*
3. Analiz ve Mantık *66*
4. Yaratıcılık *70*

5 Kavramlar ve Bilgi 75
Kavram Oluşturma *79*
Kavram ve Bağlam *83*

6 Rekabete Karşı Rekabetüstü 85
Değer Tekelleri *88*
Koruma ya da "Artı" Değer *95*
Rekabetüstü Olmanın Kaynağı *97*

7 Sözcükler, Tuzaklar ve Tehlikeler 99
Rekabet *101*
Toplayanlar ve Ayıranlar *103*
...İle Aynı *103*
Bütünleşmiş Değerler *104*
Odaklaşmanın Yararı *106*

8 İşin Üç Aşaması 107
Üretim Aşaması *107*
Rekabet Aşaması *108*
Bütünleşmiş Değerler Aşaması *109*
Örnekler *110*

9 Bütünleşmiş Değerler 115
Rekabetin Sınırları *119*
Çifte Bütünleşme *120*
Rekabetüstü *123*

10 Değerler ve Değer Üretimi 125
Fırsatlar *126*
Değer Üretiminde İtici Güçler *129*
Değer Tipleri *133*
Sarı ve Yeşil Şapkalar *140*
İnsan ve Değerler *141*
Değerlerin Doğası *142*

11 Değer Şeması 145

12 Ciddi Yaratıcılık 159
Yaratıcılığın Bir Şirkette Kullanılması *163*
İşe Yarıyor mu? *165*
Motivasyon *166*
Tutumlar *167*
Odak Noktaları *169*
Yanlamasına Düşünce Teknikleri *170*
Asimetrik Kalıplar *173*
Kışkırtma *175*
Hareket *177*
Çılgınca Değil *178*

13 Kavram Tasarımı 181
Kavram Düzeyi *182*
Tanımlanan İhtiyaçlar *184*
Aktif Kaynakları *185*
Kavram Çıkarma *186*
Rekabetüstü *189*
Kavramları İyileştirme *189*

14 Kavram Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) 191
Kataloglama *193*
Üretme *196*
Geliştirme *198*
Sınama *199*
Yapı *200*
İnsanlar *202*

15 Özet 205
1. Anahtar Nokta: Çekip Çevirme *205*
2. Anahtar Nokta: Rekabetüstü *205*
3. Anahtar Nokta: Bütünleşmiş Değerler *206*
4. Anahtar Nokta: Ciddi Yaratıcılık *206*
5. Anahtar Nokta: Kavramların Önemi *206*
6. Anahtar Nokta: Kavram AR-GE *206*

Sunuş

Bu kitapta, rekabet kavramının, iş hayatında düşünceyi sınırlayan ve kısıtlayan, tehlikeli ve ayartıcı bir tuzak olduğunu göstermek istiyorum. Bir işletmeyi yönetmekte olan herkes, rekabetin ötesine geçip, *rekabetüstü* (sur/petition) olmak zorundadır.

Rekabet, Harvard İşletme Okulu'ndan Michael Porter gibi bazı önde gelen isimler tarafından şiddetle savunulan ve şu aralar moda olan bir kavramdır. Ama bir işletme okulunun güvenilir olabilmesi için savunduğu düşüncelerin hemen kabul edilebilir türden olması gerekir. Bu da bu okulların fikirleri açısından zamanlarının on yıl gerisinde olması gerektiğini gösterir. Çünkü geleceğe yönelik yeni fikirlerin genel olarak kabul görmesi uzun zaman alır.

Küresel pazarı hepimiz tanıyoruz ve ayakta kalabilmek için rekabet yeteneğine sahip olmanız gerektiğini hepimiz biliyoruz. Japonlarla, Almanlarla, Tayvanlılarla rekabet edebilmelisiniz. Rekabet edemezseniz, ayakta kalamazsınız. Öyleyse, rekabetin neresi kötü?

Çelişki şu ki, rekabetçi olmanın peşinde koşarsanız, gerçek anlamda rekabetçi olamazsınız.

Burada anahtar sözcük "ayakta kalmak"tır. Ayakta kalabilmek için rekabetçi olmanız gerektiği, hiç kuşkusuz tümüyle doğrudur. Sears gibi dev perakendeciler, gelişmiş bilgisayar sistemlerine ve metrekare başına yüksek satış oranına sahip olan Wal-Mart gibi diğer perakendecilerin karşısında ayakta kalabilmek için, maliyetlerini büyük ölçüde düşürmek zorundadırlar. Maliyetleriniz ve fiyatlarınız piyasanın çok üstündeyse, varlığınızı sürdüremeyebilirsiniz.

Ne var ki, yalnızca ayakta kalmayı planlayan her şirket, er ya da

geç kendini iş dünyasının dışında bulacaktır. Sırf ayakta kalmak için plan yapan şirketler başarısız olurken, başarılı olmak için plan yapanlar ayakta kalacaktır.

Öyleyse rekabet sadece, ayakta kalmanın "temel çizgisi"ni oluşturan öğelerden biri olarak önem taşır.

Filipinler'deki Manila kentinin dışında egzotik bir bahçe düşünün. Mis kokulu bir yaz akşamı, Chevalier de Tastevins için verilen nefis ziyafette kusursuz bir dekor oluşturuyor. Çalılıkların arasına yanan meşaleler yerleştirilmiş. Özel kostümler içindeki garsonlar, ilk yemek olan kabuklu deniz ürünlerini başlarının üzerinde taşıyarak getiriyorlar. Ardından, geniş toprak çanaklarda berrak bir çorba geliyor. Hepimiz çorbayı kaşıklamaya başlıyoruz. Çorba gerçekten pek berrak. Aslında bu, çorba filan değil; kabuklu deniz ürünlerinden sonra konuklar parmaklarını çalkalasınlar diye oldukça geniş çanaklara konmuş, bildiğimiz su. Buradaki yanılgının nedeni kolayca anlaşılabilir.

Su çorba için gereklidir, ama çorba suyun ötesinde bir şey olmak zorundadır.

Aynı şekilde, tıpkı suyun çorba için gerekli olması gibi, bir işletmenin ayakta kalabilmesi için de gerekli olan ama tek başına yeterli olmayan birçok şey vardır (örneğin: Maliyet kontrolü). Ayakta kalabilmek için gerekli olanlardan biri rekabettir, ama rekabet tek başına yeterli değildir. Rekabeti başarının anahtarı saymak, birçok yöneticinin düştüğü ciddi bir yanılgıdır. Rekabet, ayakta kalmanın temel çizgisinin bir parçasıdır yalnızca. Başarıya ulaşmak istiyorsak, rekabeti aşıp rekabetüstü olmamız gerekmektedir.

Rekabetüstü

Avrupa otomobil üretiminde yüzde 25'lik ciddi bir kapasite fazlası vardır. Bir keresinde, Detroit dışındaki en büyük Ford şirketi olan İngiliz Ford'un pazarlama bölümü için bir seminer veriyordum. Avrupa pazarındaki rekabeti tartışıyorduk.

Ford'un, İngiltere'nin kent merkezlerindeki otoparkların çoğuna

sahip olan NCP (Ulusal Otoparklar) şirketini satın alması gerektiğini söyledim. NCP bir Ford şirketi olursa, kent merkezlerindeki tüm otoparkların girişlerine, bu otoparkları ancak Ford marka arabaların kullanabileceğini belirten bir duyuru konabilirdi.

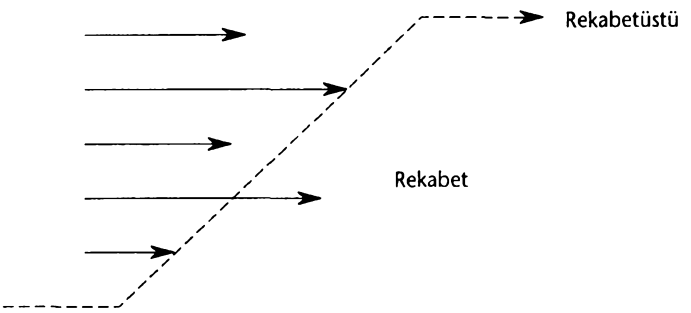
Otomobil artık yalnızca bir mühendislik parçası değildir, diye savundum görüşümü. Komşunuz kendi mühendislik parçasının sizinkinden daha iyi olduğunu söyleyerek övünürse, siz de, arabanızı kent içinde park edebildiğinizi, onunsa bunu yapamadığını belirtirsiniz. Arabayla kent içine girmek zorundaysanız, park etme olanağı, arabanın "bütünleşmiş değeri"nin tartışılmaz bir parçasıdır. Arabayı bir başkasına satma, arabanın bakımını ve sigortasını yaptırma olanakları da birer "bütünleşmiş değer" dir.

Örneğin, New York'un Bronx bölgesinde oturuyorsanız, bir Mercedes'i ya da BMW'yi sigorta ettirmenizin olanaksız bir şey olduğunu duydum. Bir arabayı sigorta ettiremiyorsanız, mühendisliği ne kadar iyi olursa olsun, büyük bir olasılıkla onu satın almazsınız.

Tabii, Ford şirketi önerimi kabul etmedi. Bir mühendislik şirketi olarak, otopark satın almanın kendi işleri olmadığını söylediler. İleride bazı girişimciler büyük olasılıkla otoparklar satın alacak ya da inşa edecekler, sonra da Korelilere, özel markalı arabalar yaptıracaklar. Arabaları satacak, park edecek, sigorta edecek, ikinci elden satacaklar. İmalat yalnızca, bu kâr merkezinin yararlandığı bir hizmet olacak ve imalat maliyetlerinin yüzdesi düşecek.

Amerika Birleşik Devletleri'nde otomobil satışları bir süredir düşmektedir. Satışlar 1986'da 16,3 milyonken, beş yıl sonra, 1991'de yaklaşık 13,5 milyona inmiştir. Herkesin bildiği gibi, bu durum karşısında gösterilen klasik rekabetçi tepki, fiyatları düşürmek ve müşteriye peşin ödeme indirimleri sunmak olmuştur. Tabii, rakipler de aynı şeyi yapacaktır. Zamanla satışları artırmayı başarabilirsiniz, ama daha sonra alıcılar indirimlere alışırlar ve yeni bir araba almak için bu tür kampanyaları beklerler.

Ford şirketinin kent merkezlerindeki otoparkları satın alması gerektiğine ilişkin verdiğim öneri, rekabetüstü dediğim şeyin bir örneğidir.



ŞEKİL S.1

Rekabet, aynı yarışta koşmayı seçmek demektir. Rekabetüstünde ise rakipler, kendi yarışlarını kendileri seçerler.

Rekabetüstü olmak, "değer tekelleri" yaratmakla da ilişkilidir. Tekel kurmanın bazı yolları yasadışıdır, ama değer tekelleri öyle değildir. Ayakta kalabilmek için rekabete ihtiyacınız vardır, ama başarı kazanabilmek için rekabetüstü olmanız ve değer tekelleri yaratmanız gerekir.

Şekil S.1, "rekabet" ile "rekabetüstü" arasındaki farkı göstermektedir. Aynı yarışta koşmak yerine, kendi yarışınızı kendiniz yaratıyorsunuz. "Birlikte" çabalamak yerine, "üste" çabalıyorsunuz.

Bütünleşmiş Değerler

Değer tekelleri nasıl yaratılır? Kitabın ana bölümlerinde işte bunu ele alacağım. Değer tekellerini kavramlar (konseptler), kavramları ise ciddi yaratıcılık ortaya çıkarır.

Değer tekellerini anlayabilmek için, tarihte iş anlayışının üç farklı evre yaşadığını bilmeniz gerekir.

Birinci evre, bir ürün ya da hizmetin kullanıma açılmasıydı. Üretime dayalıydı.

İkinci evre rekabete dayalıydı; çünkü artık aynı mal ve hizmetleri sağlayan birçok kişi vardı.

Şimdi yeni girmekte olduğumuz üçüncü evreyse, bütünleşmiş değerlere dayalıdır. Artık, bir otomobilin yalnızca bir mühendislik parçası olduğu basit değerlerden oluşan bir dünyada yaşamıyoruz.

Bütünleşmiş değerlerin iyi bir örneği, Kanada'daki Prudential sigorta şirketinin başkanlığını yapmış olan Ron Barbaro'dan gelmiştir. Barbaro, yanlamasına (lateral) düşünce (ciddi yaratıcılık) tekniklerimden bazılarını kullanarak, "yaşarken ödeme" fikrini ortaya atmıştır. Bu fikir, tam 120 yıldır değişmeden kalmış, çok geleneksel bir iş olan yaşam sigortası alanında çok önemli bir değişmedir. Geleneksel yaşam sigortalarında, teminat tutarları ailenize ya da diğer hak sahiplerine, siz öldükten sonra ödenir. Ron Barbaro ise poliçe sahibine ölümcül bir hastalığı (AIDS ya da kanser gibi) bulunduğu tanısı konursa, teminat tutarının yüzde 75'inin hemen kendisine ödenmesi kavramını ortaya attı. Böylece hastaya, ekstra bakım ya da tıbbi harcamalar için gereken para sağlanmış oluyordu.

Bu kavram çok büyük başarı kazandı ve Ron Barbaro'nun Birleşik Devletler'deki Prudential'in başına getirilmesinin nedenlerinden biri oldu.

Yaşam sigortasını insanların yaşamları ve değerleriyle bütünleştiren bu kavram, bütünleşmiş değerlerin mükemmel bir örneğidir. Bekârlar, boşanıp ayrılanlar, büyüdüklerinde kendi başına geçinebilecek duruma gelen çocuklar ve benzeri çok sayıda kişilerden bazıları için, yaşam sigortasının, ölen kimsenin yakınlarına maddi bir güvence sağlama amacı ortadan kalkmıştır. Aynı zamanda da, AIDS ve sağlık hizmeti harcamalarındaki artış gibi, yeni amaçlar yaratan etkenler ortaya çıkmıştır.

Ron Barbaro basit bir kavram değişikliği yarattı. Yaşam sigortası geleneksel olarak ölümle ilişkili görülüyordu; Barbaro ise *yaşamı* vurguladı; o, bu yaklaşımın uygulanmasını sağlayacak cesarete ve itici güce sahipti.

Kavramlar ve Yaratıcılık

Kırk beş ülkede çalıştım ve kavramlardan en az hoşlanan iş dünyasının Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğunu gördüm. Kavramlara karşı bir sabırsızlıkları var, ellerine hemen uygulama araçları verilsin istiyorlar. Amerikalılar düşünmekten çok, yapmaktan hoşlanıyorlar.

Bu durum şaşırtıcı değil. Birleşik Devletler uzun bir süre boyunca öncü bir toplumdu. Böyle bir toplumda eylem, gerçekten de düşünceden daha ödüllendiricidir: Büyümek istiyorsanız birkaç dönüm araziyi daha temizleyip yeni otlaklar açmaya, birkaç kuyu daha kazmaya, birkaç dükkân daha açmaya ihtiyacınız vardır. Toplumun büyük enerjisi ve Amerika'da girişimciliğe karşı engelleme olmaması da eylemi kamçılar.

Oysa günümüzde dünya daha kalabalıktır. Düşünmeden yapılan eylem artık ödüllendirilmeyecektir. Öte yandan, bir kavram değişikliği çok cömertçe ödüllendirilebilir. Yeni bir kavram, var olan kaynaklardan ek değer elde etmenin hiç tartışmasız en iyi ve en ucuz yoludur.

Ne var ki, bugüne kadar kavram geliştirmeye pek rasgele yaklaştık. "Ben de yaptım" yaklaşımıyla, kavramı başka birinin geliştirmesini bekler, sonra da hemen atlayıp aynını kopyalarız. Üstelik, zeki ve yetenekli insanlar olarak, gereken kavramları gerektikleri anda bulup ortaya koyabileceğimize inanmışızdır. Ama bu yaklaşım günümüzde yeterli değildir.

İleride kavramları öylesine ciddiye almamız gerekecek ki, gerek duyulan zihinsel mühendislik için özel olarak "Kavram Araştırma ve Geliştirme" bölümleri kuracağız. General Motors'un teknik araştırma ve geliştirmeye yılda 5 milyar dolara yakın bir para harcadığı söyleniyor, Du Pont ise hemen hemen 1,2 milyar dolar harcıyor. Ama bugün kavramlar, teknolojiden daha önemli ve kavram geliştirmeyi gerçekten de çok ciddiye almamız gerekecek.

İşletme okullarında öğrencilere hep, bilgileri nasıl analiz edecekleri

ve nasıl karar verecekleri öğretilmiştir. Günümüzde bu tam anlamıyla yetersizdir.

Bilgi analizi yapma ve karar verme, iş yönetiminin, var olanı koruma yönünün bir parçasıdır, yani çorbadaki suyun sadece bir kısmıdır. Ağırlık şimdi kavramsal düşünceye kaymalıdır; ama bilgi analizi ve karar verme yerine değil, onlara ek olarak. Bilgi analizinden hangi kavramlar elde edilecektir? Tek başına bilgi analizi, bilgide gizli olan kavramları hiçbir zaman ortaya çıkaramaz. Karar vermek için hangi seçenekler vardır? Analiz, seçeneklerden ancak bazılarını verebilir; geri kalanı yaratıcı tasarımla üretilmelidir.

Ne yazık ki, Birleşik Devletler'de yaratıcılığa yaklaşım şimdiye kadar çok zayıf olmuştur. Temelde hepimizin yaratıcı olduğumuza, doğuştan sahip olduğumuz bu yaratıcılığı dışa vurabilmek için, içimizdeki engellemelerden ve gülünç olma korkularımızdan kurtulmamızın yeterli olacağına ilişkin yanlış bir düşünce vardır. Amerikalıların yaratıcı yöntemlerinin çılgınca oluşu bundandır.

Artık, ne yapmamız gerektiğini, kendi kendini düzenleyen bilgi sistemlerinin (insan algısı gibi) işleyiş biçiminden biliyoruz. Biliyoruz ki, beyin yaratıcı olacak şekilde tasarımlanmamıştır ve yaratıcı olabilmek için, "doğal olmayan" bazı yöntemler kullanmak zorundayız. Ciddi yaratıcılığa (serious creativity) ilişkin sistemli yöntemler geliştirmeye başlamalıyız. Bu yöntemleri, özellikle de bunların kavram geliştirmeyle ilişkisini ileride ele alacağım.

Ciddi yaratıcılıkta yoğunlaşmayı sağlamak amacıyla, belli başlı şirketlerdeki, yaratıcılığın geliştirilmesi ve uygulanmasıyla doğrudan ilgili olan kişileri bir araya getirmek için Uluslararası Yaratıcılık Forumu'nu kurdum.

Forum'un kurucu üyeleri arasında IBM, Prudential, Du Pont, Merck, Nestlè, British Airways (dünyanın en büyük uluslararası taşıma şirketi) ve BAA (dünyanın önde gelen havalimanı şirketi) vardır. Bazı büyük şirketlerin yaratıcılığı ciddiye almaya başladıklarını görmek beni mutlu ediyor.

Değer Üretimi

Kavramlar değerlerle ilişkilidir. Rekabetüstü olmak da öyledir. Her işletmenin gelecekteki başarısı, yalnızca değerle ilişkili olacaktır.

Değerlerle bu kadar çok ilgilendiğimiz halde, değerlerin yaratılması ve biçimlendirilmesini tanımlayacak belirli bir terimin olmaması beni hep şaşırtmıştır. Böyle bir terim, işe farklı bir şekilde bakmamızı ve değerlerin yaratılması açısından çok daha fazla çaba sarfetmemizi sağlayacağı için, yararlı olacaktır. Bu kitapta önerdiğim yeni terim, değerlerin yaratılması ve biçimlendirilmesi olarak tanımladığım "değer üretimi" terimidir. Bu terim, nesnelerin yaratılması ve üretilmesini tanımlayan "üretim" sözcüğünü de içermektedir.(*)

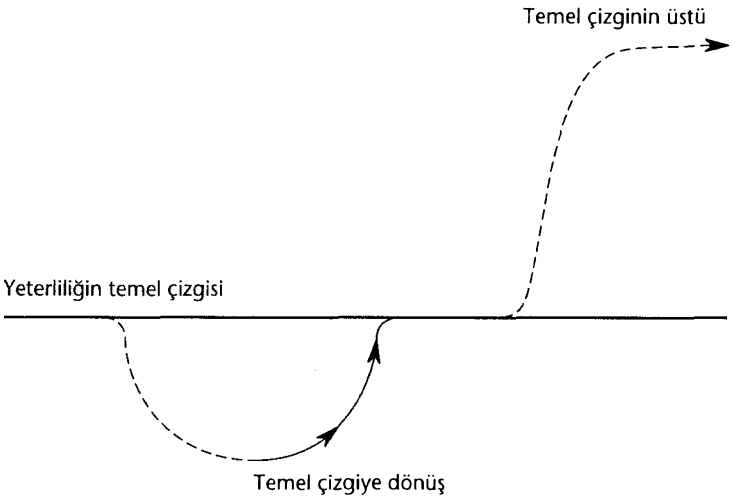
Daralma Çağı

İş dünyasındaki pek çok kişi daralma çağına girdiğimizi hissetmektedir. İki genişleme döneminden geçtik. Bunlardan birincisini, pazarlama olgusu harekete geçirdi. Pazarlama gereksinim yaratacak ve pazarlar açacaktı. Pazarlama, başkalarından pazar payı kapmakta kullanılacak rekabetçi araçların en önde geleniydi. İkinci genişleme dönemini harekete geçiren şey ise "yutarak büyüme" oldu. Pazar payınızı artırmak için diğer kuruluşları yutuyordunuz. Bu dönemde, pazar sinerjilerine ve kritik ayakta kalma büyüklüğüne ilişkin her türlü mantık yürütmesi yapılmıştır (bunları yapanların çoğu, karşılığında aldıkları dolgun ücretlere bayılan yatırım bankacılarıydı).

İki genişleme dönemi geçip gitti. Şimdi rüzgârlar birleşmeden yana esmekte. Edinilenlerin sindirilmesi gerekiyor. Şirket yöneticileri içe bakışa yöneldiler. Maliyet düşürme ve küçülmeler oluyor. İnsanlar işten çıkarılıyor.

---

* Yazar, *value* (değer) sözcüğü ile *manufacture* (imalat) sözcüğünden türettiği *valufacture* terimini önermektedir. Biz bunu "değer üretimi" olarak çevirdik ve paragrafın son tümcesinde özgün metinden biraz sapmak zorunda kaldık. (ÇN)



ŞEKİL S.2

CMS enerji şirketi işgücünü beş yılda 13.000'den 9.500'e indirdi. DEC (eski Digital Equipment) 124.000 kişilik kadrosunu yüzde 6 azaltmak istiyor. Kâr etmeyen işletmeler elden çıkarılıyor.

İçe bakışın bir sonucu olarak, maliyetleri azaltmaya ve maliyet denetimine ağırlık veriliyor. Kalite yönetimi ağırlık kazanıyor.

Bütün bunlar önemli ve gerekliyse de, yeterli değil. Başınız ağrıdığında aspirin içersiniz, ama sürekli aspirinle beslenerek yaşamınızı sürdüremezsiniz.

Şekil S.2, yeterliliğin temel çizgisinin altına inerseniz, yeniden o çizgiye çıkmanız gerektiğini göstermektedir. Ne var ki, temel çizgisinde olmak da yeterli değildir. Bundan daha iyisini yapmak zorundasınız.

Birleşmenin, küçülmenin, kalitenin ve diğerlerinin amacı, işletme için sağlam bir temel çizgisi oluşturmaktır. Sonunda, müşterilerin istediği değerleri, onlara sağlamak zorundasınız. Ürün anlamlı bir değer sunmuyorsa, en kaliteli ürünü en düşük fiyattan almanın, hiçbir yararı yoktur.

Benim "çekip çevirme" olarak tanımlayabileceğim şeye günümüzde verilen ağırlığın ciddi bir tehlikesi var; dikkatleri, bir işletmenin özünden, yani satılabilir değer üretmekten uzaklaştırabilir. Bir işletmenin özünü şu dört sözcükle özetleyebiliriz:

- *Yeterlilik:* Kalite, verimlilik, etkililik ve yapmanız beklenen şeyi başarma yeteneği.
- *Denetim:* Maliyet denetimi, strateji ve olup biteni bilme yeteneği.
- *Özen:* Müşteriye özen, sonuçta en değerli kaynağınız olan işgücüne özen ve çevreye özen (örneğin, ekolojik kaygılar).
- *Yaratıcılık:* İşin ruhu. Yaratıcılık yoksa, ruhu olmayan bir vücuda sahipsiniz demektir. Her işletmenin ana amacı olan değer üretimini yaratıcılık sağlar.

Bu Kitabın Biçimi

Mükemmeli Arayış (Peters ve Waterman) adlı kitabın yarattığı güçlü etki, henüz herkesin belleğindedir. Bu kitapta sözü edilen mükemmel şirketlerden birçoğunun artık var olmadığını (örneğin, People Express) pek çok kişi bilmektedir. Yine de kitabın bildirisi hâlâ geçerlidir: İnsan önemlidir.

Kitap yazarken vaka çalışması yöntemini kullanmak aldatıcıdır. Yazar kendi düşüncelerini destekleyen vakaları seçip, benzer politikayı izleyen ama başarılı olamayan şirketleri dikkate almayabilir. Ayrıca bir şirketin başarısını, izlediği politikanın belirli bir yönüne bağlamak çoğu zaman tümüyle yanlıştır. Başarı, birbiriyle etkileşim halinde olan çok sayıda etkene bağlıdır; pazar koşulları, ekonomik ortam, rakipler, insanlar, emek ilişkileri, tüketici güveni, vb.

Benim düşüncem, vaka çalışması yönteminin pek dürüstçe bir yöntem olmadığı yönündedir. Daha da önemlisi, bu yöntem sadece genel mesajlar verir (bu mesajların değerini yadsımıyorum). Asıl önemli olan şey ise, bir fikri açıkça ortaya koymak ve bu konuyu, kendi iş koşullarıyla ilişkilendirmede okurun zekâsına güvenmektir.

Bu kitap kabaca üç bölüme ayrılmıştır.

Birinci Bölüm

- Yönetim düşüncesinin en temel alışkanlıklarından bazılarına (verimlilik, sorun çözme, varlığını koruma, hataları önleme gibi) ve bu temel alışkanlıkların bile, neden yeni baştan ele alınması gerektiğine bir bakış. Bu temel alışkanlıklar geçmişte değerli olsalar da, günümüz için yetersiz, hatta tehlikeli olabilirler.

- İş yönetimindeki en yeni eğilimlere bir bakış: Maliyetleri azaltma, elden çıkarma, kalite, müşteri hizmeti, yutarak büyüme, vb. Bu eğilimlerden bazıları çok iyi olabilir, ama bunların olumsuz yanları da vardır. Örneğin kalite eğiliminde, "neyin kalitesi" ve "kimin için kalite" soruları yeterince dikkate alınmamaktadır.

İkinci Bölüm

- Rekabetüstü olmak: Geleneksel rekabet ile rekabetüstü arasındaki fark. Bir işin üç evresi , "bütünleşmiş değerler"in doğası ve genel olarak değerlerin bütünü.

Üçüncü Bölüm

- "Nasıl yapılır"ın ele alındığı pratik bölüm. Değer üretimine, kavram tasarımına, kavram araştırma ve geliştirmeye ilişkin tartışma. Ciddi yaratıcılığın doğası.

Yeni Bir Bakış Açısı

Profesyonel iş düşüncesini gözlemleyen biri olarak sahip olduğum en büyük avantajlardan biri, Birleşik Devletler ve Kanada'da çalışmış olmamın yanı sıra, zamanımın bir kısmını da dünyanın çeşitli ülkelerinde geçirmemdir: Avrupa, Japonya, Kore, Güney Amerika, hatta Rusya ve Çin. Çoğu zaman, başka yerlerde neler olup bittiğini açık seçik

görebilmek için Amerikan profesyonel iş düşüncesinin dışında olmak gerekir. Bazı alışkanlıklar öyle oturmuştur ki, Birleşik Devletler'in içinden bakıldığında insana hiç de garip görünmez. Bu nedenle küresel bir bakış açısı gereklidir.

Aynı zamanda, çok çeşitli iş alanlarına bakma gereği de vardır. Belirli bir iş alanında etkinlikte bulunan biri, ne kadar başarılı olursa olsun, geniş bir bakış açısına ulaşamaz. Ben, elektronik, bilgisayar, ilaç, gıda işleme, meşrubat, kimya, havayolları, bankalar gibi çeşitli iş alanlarındaki şirketlerle çalıştım.

Deneyimlerime göre, toplumda "düşünme"ye en çok ilgi gösteren kesim iş dünyası. Toplumun diğer kesimlerinin çoğu, mesela politikacılar ve hatta akademik dünya bile, "tartışma" ile daha çok ilgileniyor, bir tarafın haklı diğer tarafın haksız olduğunu kanıtlamaya çalışıyor. Hükümetin düşünmeye fena halde ihtiyacı var, ama şaşılacak kadar az düşünüyor. İş dünyasında, geçemediniz mi kendinizi dipte buluvereceğiniz bir gerçeklik sınavı vardır. Haklı olduğunuzu iddia ederek, yüzünüz mosmor oluncaya kadar tartışabilir, ama yine de iflas edebilirsiniz.

İş dünyası düşüncenin analitik yanını oldukça iyi başarıyor. Ama yapıcı, yaratıcı ve kavramsal yanını da geliştirmesi gerekiyor. Gelecekte, düşüncenin bu yanı, başarının temel koşulu olacak. İşin geri kalanı, çekip çevirmedir. Elbette ki, bu çekip çevirme işi doğru dürüst yapılmalıdır, sadece parlak kavramlarla iş yürümez. Ama tek başına çekip çevirme de yeterli değildir. Su çorba için gereklidir, ama çorba suyun ötesinde bir şeydir.

İş düşüncesinin gerçekte tek bir hastalığı var. Kibir ve kendinden hoşnutluk, "iyiyiz, iyi gidiyoruz, her şeyi biliyoruz" duygusu. Dünyanın geri kalan ülkelerinin şansına, Japonlar da bu hastalığa yakalanmaya başladılar.

Özet

Bu kitapta sunulan yeni kavramlar şunlardır:

1. Rekabetüstü (rekabetin ötesi)
2. "Bütünleşmiş değerler" ve tarihte iş anlayışının üçüncü evresi
3. Değer üretimi ve yeni bir değer gösterimi
4. Kavram araştırma ve geliştirme
5. "Ciddi yaratıcılık"

Edward de Bono

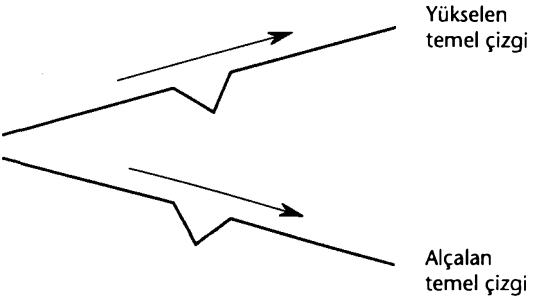
1
Temel İlkelerin Neresi Yanlış?

İş düşüncesinin verimlilik, sorun çözme, bilgi analizi ve rekabet gibi geleneksel temel ilkelerinde yanlışlar var mıdır?

Bu temel ilkeler iş dünyasının ilk ve biraz da ilkel günlerinde geliştirildi; bu ilkeler günümüzde hâlâ geçerli olmakla birlikte, bunları daha eleştirel bir gözle incelemek gerekmektedir – bu bölümde ben de bunu yapmak istiyorum.

İş dünyasının ilk günlerinde, gelişmiş ülkelerin ekonomik temel çizgisi yükselmekteydi ve bu yükseliş, daha az da olsa, gelişmekte olan ülkelerde de görülüyordu. Yükselmekte olan temel çizgideki yerinizi koruyabiliyorsanız, işler yolunda demekti. Yerinizi korumak için gerekli olan iki temel şey, verimlilik ve sorun çözmeydi.

Sermaye, insan, enerji ve kaynak kullanımında verimlilik, yükselmekte olan temel çizgide kalmanızı sağlayabilirdi. Bir sorun çıkarsa, sorunu halledip temel çizgiye geri dönerdiniz. Şekil 1.1, bu süreci göstermektedir.



ŞEKİL 1.1

Bu süreç, bir ailenin çocuk büyütme sürecinden pek de farklı değildir. Barınak, bakım ve beslenme mevcuttur. Çocuk hastalanırsa, sorunu çözecek olan doktoru çağırırsınız. Çocuk iyileşir ve sağlıklı bir yetişkin olmak üzere büyümeye devam eder. Büyüme, bu sürecin doğal bir durumudur.

Günümüzde, çeşitli nedenlerden ötürü bu temel çizgi dümdüz gidiyor, hatta belki de alçalmakta. Günümüzün gerçeği olan küresel pazarda mal ve hizmetler açısından aşırı bir üretim var (en azından onları satın almaya parası yetenlerin sayısıyla karşılaştırıldığında). Bu durumda verimlilik ve sorunları çözebilme becerisi, sizi alçalmakta olan bir temel çizgide tutmaktan başka bir işe yaramaz.

Kısacası, verimlilik ve sorun çözme, sadece o anki durumunu koruma yöntemleridir. Yön doğruysa ya da ekonomik temel çizgi yükseliyorsa, o anki durumunu korumak yeterlidir; ama temel çizgi yükselmiyorsa ve yön doğru değilse, tek başına hiçbir zaman yeterli olamaz.

Şirketler çoğu zaman, pazardaki güçlerine ve egemen konumda olmalarına güvenip, o anki durumunu korumanın kendileri için yeterli olacağını sanırlar. Gelgelelim son yıllarda kudretli IBM bile gördü ki, kavramlarda geride kaldığınızda, pazar egemenliği yeterli olmuyor. IBM "bağlanabilirlik" kavramında geride kaldı ve bunun cezasını çekti. Bilgisayarların gizemi yavaş yavaş yok olup da Büyük Mavi'(*)nin gücünden güven duymaya gerek kalmayınca, düşük fiyatlı yeni markalar da pazarda pay kaparak IBM'in canını yaktı.

Pazarda sağlam bir köşeniz bulunduğunu ve onu korumanın yeterli olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Bu düşünceniz doğru da olabilir, yanlış da.

İş yönetiminde, var olan durumu koruma kavramı eskiden yeterliydi, ama günümüzde çoğu kez yeterli olmuyor.

Şimdi, geleneksel iş yönetimi düşüncesinin dayanağı olan dört temel ilkeyi; verimlilik, sorun çözme, bilgi analizi ve rekabet ilkelerini birer birer ele alacağım.

---

* IBM'in takma adı. (ÇN)

Verimlilik

Verimlilik, girdi ile çıktı arasındaki orandır. Şu soruyu sorar: Koyacağım kaynaklar karşılığında alabileceğim en iyi çıktı nedir? İstenen bu çıktı için en az ne kadar kaynak koymam gerekiyor? Verimlilik terimiyle düşüneceksek, girdi/çıktı oranlarına dayalı olarak düşünmek zorundayızdır.

Verimlilik, üretkenlik demektir. Verimlilik, çabaların boşa harcanmaması demektir. Verimlilik, çaba, enerji ve kaynaklarımızın karşılığını en iyi şekilde almak demektir. Bunların yanlış bir yanı olabilir mi?

İlk olarak, verimlilik girdiye ve çıktıya bakar, müşteriye bakmaz. Amerikan otomobil sanayii, müşteriye en düşük fiyatlı arabayı sunmak için, tüm ek aksamı arabalardan çıkardı. Bu, verimliliğin bir biçimidir. Japonlarsa, Amerikan otomobil pazarındaki yüzde otuzluk paylarını, arabanın temel fiyatı içinde bir sürü ek aksam vererek yaptılar. Bu, verimlilik kavramının değil, başka bir kavramın sonucuydu: etkililik.

Japonlar gerçekten çok verimlidirler, "tam zamanında üretim" gibi kavramlar bu verimliliğin birer tanığıdır. Ama onların verimliliğe ulaşma yolları Amerikalılarınkinden farklıdır. Onlar etkililik yoluyla verimliliğe ulaşırlar. Aradaki temel fark şudur ki, verimlilik bir orandır, etkililikse oran değildir.

"Etkililik", ne yapmak istediğinizi kesin olarak saptamak demektir. Sonra da, bunu etkili bir şekilde yapmak için gereken tüm kaynakları kullanırsınız. Her şeyi yapmaya yetecek kaynağınız yoksa, yapmak istediklerinizin, önem sırasına göre bir listesini çıkarır ve her kalem için gereken tüm kaynakları kullanarak, listenin başından sonuna doğru ilerlersiniz. Var olan kaynaklarınızın tümünü kullanıp bitirince de, durursunuz.

Bunu, var olan tüm kaynakları, yapmak istediğiniz şeylerin tümü arasında bölüştürdüğünüz verimlilik kavramıyla karşılaştırın.

Etkililik bir sokak lambası direğini beş kişiye boyatmayı gerektiri-

yorsa, direği beş kişiye boyatırsınız. Verimlilik, sonuç pek iyi olmasa da, beş kişinin beş ayrı direği boyaması demektir.

Etkililikte ilk aşama, kaynak maliyeti ne olursa olsun, amacın tam olarak gerçekleştirilmesidir. İkinci aşama, amaca ulaşma sürecinin ne kadar etkili olduğuna bakmaktır. Süreç daha etkili kılınabilir mi? İşte bu noktada, süreçte tekrar tekrar iyileştirmeler yapılır. Toyota marka bir arabada, General Motors'un bir arabasında bulunandan çok daha az parça bulunmasının nedeni budur. Parça sayısı az olunca, montaj süreci daha etkili olmaktadır.

Sonuç Batılı gözlere verimlilik gibi görünebilir, ama aslında, etkililiğin, önce çıktıya, sonra da üretim sürecinin kendisine uygulanmasıyla elde edilmiştir.

Verimlilikle ilgili başlıca soru şudur: Bu çıktıyı elde edebilmek için en az ne kadar kaynak kullanmam gerekir?

Etkililikle ilgili soru ise şöyledir: Çıktıyı elde etme süreci nasıl daha etkili kılınabilir?

Etkililik, sonu başına göre değişen bir girdi-çıktı oranı değildir. Amaç saptanmıştır ve yapılacak bütün iş, o noktaya ulaşmamızı sağlayacak sürecin, düzenli olarak iyileştirilmesidir.

Verimlilik kavramının başka sorunları da vardır. Ölçülebilir olmak verimliliğin temel ilkelerinden biridir; ama gelecekte neler olabileceği ölçülemez. Dolayısıyla, verimlilik denklemlerinde gelecek yer almaz. Bir süspansiyon sistemi tasarımlarken, bunu gelecekte rastlanabilecek tümseklere göre değil, şu anki tümseklere göre yaparsınız. Verimlilik her zaman geriye doğru, yani geçmişe bakmak zorundadır; şu anda yapılmakta olanı ve şu anda bilineni azami hale getirmeye çalışır.

Eğer gelecek tahmin edildiği gibi çıkmazsa – ki çoğu zaman böyle olur – verimlilik başımızı derde sokabilir. Çok verimli işletmeler genellikle çok kırılgandır. Fazlalık olmadığı için, esneklik de yoktur. Buna bir örnek verebiliriz: Hong Kong'da büyük yapıları çevreleyen bambu iskeleler çok ince ve dayanıksız görünmelerine rağmen çok güçlüdürler. Çünkü zorlanmalar ve gerilmeleri karşılayacak kadar esnektirler.

Verimlilik çoğu zaman esnekliğin düşmanıdır, oysa ki günümüzün iş dünyasında esneklik gitgide daha da büyük önem kazanmaktadır. Asya Kaplanları'nın (Hong Kong, Tayvan, Singapur ve Kore) olağanüstü ekonomik başarılarının anahtarı esnekliktir.

Bir işletme, dünyanın en verimli bisiklet üreticisi olmaya çalışmak yerine, bisiklet yapma kapasitesine sahip olmalıdır. Ama eğer bisiklete olan talepte bir düşme varsa, aynı şirket üretiminin bir kısmını tekerlekli iskemleye, bebek arabasına ya da neye talep varsa ona çevirebilmelidir. Eski günlerde, elektrik santralı tasarımcıları, işletme maliyeti en düşük olan tasarımı yapabilmek için gelecekteki kömür, petrol ya da doğal gaz fiyatlarını tahmin etmeye uğraşırlardı. Günümüzde böyle saçmalıklardan vazgeçtiler; artık bu santrallardaki jeneratörlerin hepsi, o sırada en ucuz olan yakıt hangisiyse, onunla çalışabilmelerini sağlayan bir esnekliğe sahip.

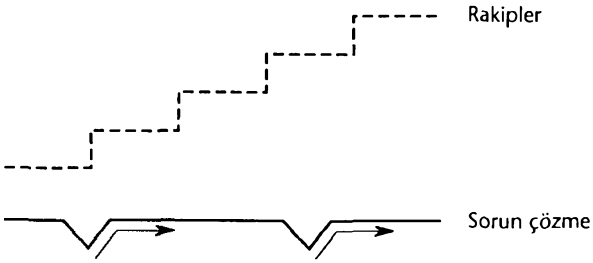
Verimli olmaya çalışırken, esnekliğin unutulmasına sık sık rastlanıyor.

Sorun Çözme

Amerikan iş dünyasındaki en tehlikeli sözün hangisi olduğunu bulmak kolaydır: "kırık değilse onarma". Bu öyle bir sözdür ki, Birleşik Devletler'in temel sanayiindeki düşüşten neredeyse tek başına sorumlu olmuştur. Birleşik Devletlerdeki iyileşme ancak bu anlayıştan kaçılmasıyla sağlanmıştır.

Böylesine basit ve görünüşte akla uygun bir sözün bu kadar zarar verebilmesi şaşırtıcıdır. Bu sözle, işletmelerin diğer konulara kafa yormayıp, yalnızca sorunlar üzerine düşünmekte yoğunlaşmaları gerektiği belirtilmek isteniyordu; sözün tehlikeli yanı da işte buydu.

Amerikan işletmeleri sorunların üstüne gidip onları çözmekle uğraşıyorlar, sorunları çözünce de kendilerini daha önce oldukları noktada buluyorlardı. Oysa rakipleri, bu arada sorun olmayan noktalarda, çeşitli değişiklikler yapmaktaydılar. Var olan süreçteki sorunları gidermekle yetinmiyorlar, sürecin kendisini değiştiriyorlardı.



ŞEKİL 1.2

Örneğin, çelik yapımı sürecinde sürekli döküme geçilmesi verimliliği yüzde 30 artırdı. Ve küçük çelik fabrikalarında uygulanan üretim süreçlerinin çoğuna İtalya ve Meksika öncülük yaptı.

Şekil 1.2, yalnızca sorunları düşünmenin tehlikesini göstermektedir.

İngiltere'deki General Electric şirketinin başkanı bir keresinde bana, onu en çok memnun eden şeyin, şirketin pek çok biriminden hiçbirinde sorun çıkmaması olduğunu söylemişti. Bu şirketin her yıl 2,4 milyar dolarlık bir nakit yığınının üstüne oturmasına ve bu parayı büyüme ya da gelişmede kullanmak için kılını kıpırdatmamasına şaşmamalı. Kuşkusuz, diğer bazı şirketlerin yaptığı aptalca hataları yapmamışlardı; ama büyümemişlerdi de. Bu yönetici, hepsi ayrı telden çalan, başarısız bir grup şirketi birleştirerek, kâr eden, sağlam bir şirket oluşturmayı kusursuz bir şekilde başarmıştı. Bu en üst düzeyde bir sorun çözme başarısıydı. Ne var ki, bu sorun çözme becerileri yapıcı büyümeye uygulanmamıştı.

Seminerlerimde bir oda dolusu üst düzey yöneticiden, içinde yer aldıkları kurumun sorunlarının bir listesini çıkarmalarını istesem, hiç zorlanmadan beş, on ya da istediğim sayıda sorun sıralarlar. Sorunlar, başağrısı ya da pabucunuzun içindeki bir taş gibidirler. Orada olduğunu bilirsiniz, aramanız gerekmez. Aynı yöneticilere, sorun olmayan,

ama yaratıcı düşünceden yarar sağlayabilecek olan noktaları yazmalarını söylesem, sonuç tümüyle farklı olur. Pek çoğu üç nokta sıralamakta bile zorlanır, yazdıkları da genellikle çok belirsiz ve havada şeylerdir. Peki, bu neden böyledir?

Hemen hemen tüm yöneticiler, yalnızca sorunlara bakmaya iyice koşullandırılmışlardır. Bu koşullanma, onların düşünme kapasitelerinin korkunç bir şekilde boşa harcanmasına neden olmaktadır. İş dünyasındaki birçok gelişmenin, sorun olmayan şeyler üzerine kafa yorma sonucunda elde edildiğini söyleyecek kadar ileri gideceğim. Aslında bunu yapmak çok daha kolaydır; bu tür şeyler hakkında başka hiç kimse düşünmemiş olabileceği için, en basit fikirler bile hâlâ keşfedilmek üzere bekliyordur.

Gerçekten de üç noktada düşünmek zorundayız. Tabii ki, sorunlar hakkında da düşünmemiz gereklidir, hatta düşünme zamanımızın ve enerjimizin tümünü almaması koşuluyla buna öncelik de verilebilir. Ama sorun olmayan şeyleri de (onları değiştirmek ya da daha iyi olmalarını sağlamak amacıyla) düşünmeye zaman bulmalıyız. Son olarak da, iyi giden şeyler hakkında düşünmeye de zaman ayırmalıyız. Peki, iyi giden şeyler hakkında neden düşünelim? Yolunda giden bir şeyi sarsma tehlikesini neden göze alalım? Şu nedenle: İşlerin iyi gitmesi, pazar koşullarıyla bizim yaptıklarımızın uyum içinde bulunmasından olabilir. Konuyu yeniden düşünmek, elverişli pazar koşullarından daha da fazla yararlanmamızı sağlayabilir. Unutmamak gerekir ki, başarı, hiçbir koşulda, daha fazla düşünmenin karşısına bir engel olarak dikilmemelidir. Yalnızca "kırıları" tamir etmekle bu tür düşünme tarzı arasında çok büyük fark vardır.

Ne yazık ki, Amerikan psikolojisi bir amaca yönelik her tür düşünce için "sorun çözme" terimini kullanma alışkanlığına kapıldı. Bu alışkanlık çok tehlikelidir. Çünkü insanları yalnızca sorunlar hakkında düşünmeye itmekte, yaratıcı ve yapıcı fırsat geliştirme düşüncesini dikkate almamaktadır. Yanlış terminolojinin talihsiz sonuçlar doğurabileceğinin kusursuz bir örneğidir bu.

Sorun çözme takıntısı, özellikle Batıya has bir davranıştır ve Batılı

düşünce kültürünün tam çekirdeğinden kaynaklanır. Bu düşünce kültürü, Rönesans döneminde klasik Yunan düşüncesinin yeniden keşfedilmesiyle (esas olarak Arapçadan çeviriler yoluyla) oluştu. Klasik Yunan düşüncesi, Karanlık Çağlar'daki dogma egemenliğinden sonra taze bir soluktu ve hem Kilise tarafından (Kilise, doktrinlerine karşı çıkanların yanıldığını kanıtlayacak "mantıklı bir yol" bulduğuna seviniyordu), hem de insanın sorunlarını çözmek için bir düşünce yolu bulmak isteyen laik hümanistler tarafından sıcak bir kabul gördü. Bu yeni düşünce biçimi beklenebileceği gibi, üniversiteler, ilahiyat fakülteleri, saraylar ve manastırlar aracılığıyla Batı toplumunu ele geçirmiştir ve bugün hâlâ düşünme tarzımıza egemen olmaya devam etmektedir.

Klasik Yunan düşüncesi "üç kafadar" olarak adlandırdığım Sokrat, Platon ve Aristo'ya dayalıdır. Bir sofist olarak eğitilmiş olan Sokrat, argüman adına argümandan hoşlanıyordu. Biraz antidemoktatik olan Platon (çünkü Atina demokrasisi Isparta ile beceriksizce savaşmaktaydı) mutlak idealar ve gerçek kavramını ortaya atmıştı. Aristo ise (Platon'un öğrencisi, Büyük İskender'in öğretmeni) obje ve ideaların sınıflandırılabilmesini sağlayan kuralları oluşturmuştu. Çelişmeler ilkesi ve sözlü Aristo mantığının temeli bu kurallardan çıkmıştır. Bu düşüncede bütün amaç, hataları göstermek ve kusur bulmaktı. Bu hataları giderebilirsek gerçeği ortaya çıkaracağımız varsayılıyordu. İşte o zamandan beri, hataları bulma ve gösterme, Batılı düşüncenin temeli olmuştur. Sorun çözme takıntımızın nedeni budur.

Batı'nın iyileştirme kavramı, kusurları, hataları, zayıflıkları belirtmek, sonra da bunları gidermeye sıvanmaktan ibarettir. Tüm kusurları giderebilirsek, işi başardığımıza inanırız. Bunu, hiç Yunan etkisi altına girmemiş olan Japon kültürüyle karşılaştırın. Onlar argümanı anlamaz, paralel düşünceyi yeğlerler. Onlar da bir şeyin daha geliştirilmesi için çalıştıklarında, Batılılar gibi belirgin hataları düzeltmeye çalışırlar tabii ki. Ama bu, onlar için sadece işin başıdır. Daha sonra şöyle söylerler: "Bu kusursuz bir şey, öyleyse daha da iyisini yapalım." Batılı sanayi düşüncesiyle Japon sanayi düşüncesi arasındaki en anlamlı biricik fark belki de budur. Sonuç, Japonların hiçbir kusuru olmayan şeyler de da-

hil, her şeyi geliştirme alışkanlıkları olmuştur. Bugün Batı, bu alışkanlığı, yeni moda olan "toplam kalite yönetimi" anlayışıyla yakalamaya çalışmaktadır. Söz konusu anlayışa, ilerki bölümlerde değineceğim.

Sorun çözme genellikle ivedidir ve diğer düşünce türlerinden öncelikli olması gerekmektedir. Ama yaşamınızı ivedi konularla öylesine doldurabilirsiniz ki, gerçekten önemli konuları düşünecek vaktiniz kalmaz. Sorun çözme çekicidir; sonucu ve yararları apaçıktır ve üzerinde çalışılacak belirli bir şey vardır. Birçok yöneticinin kendini en mutlu hissettiği zaman kriz zamanlarıdır; çünkü böyle durumlarda ayakta kalmak bile, başlı başına bir başarıdır. Fırsat geliştirme gibi diğer düşünce biçimleri ise daha spekülatif ve risklidir.

Önümüzde çözülecek sorunlar olduğunda, bir noktaya kadar oldukça etkiliyizdir. Geleneksel teknik, sorunu analiz etmek, nedenini saptamak ve bu nedeni ortadan kaldırmaktır. Düşünce açısından bakıldığında oldukça dolambaçsız bir süreçtir bu. Oturduğunuzda keskin bir acı duyarsanız ve bunun nedeninin sandalyenizdeki bir topluiğne olduğunu saptarsanız, nedeni ortadan kaldırıp sorunu çözebilirsiniz. Boğazınız ağrıyorsa ve bunun streptokok basilinden ileri geldiği saptanırsa, bir antibiyotik bakterileri öldürüp, sorunu çözer. Ama bu geleneksel yaklaşımın işe yaramadığı pek çok sorun vardır. Bazı sorunların ise nedenini bulmak olanaksızdır. Bazı sorunların ise nedenleri o kadar çoktur ki, hepsini ortadan kaldırmak olanaksız olabilir. Ve yine bazı sorunlar, nedeni apaçık olduğu halde, belki de insan doğasının kendisinden kaynaklandığı için ortadan kaldırılamaz. Günümüzdeki uyuşturucu sorunu bunun klasik bir örneğidir. Nedenleri kolayca saptayabiliyoruz, ama öyle görünüyor ki, ortadan kaldırmayı başaramıyoruz.

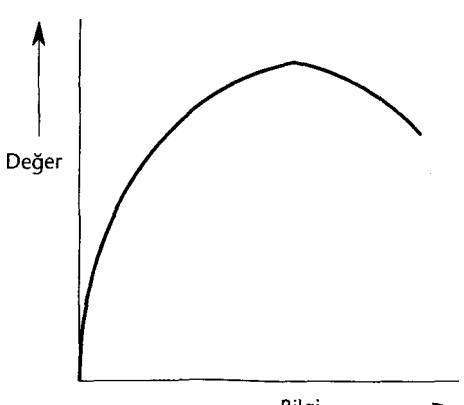
Nedeni ortadan kaldırılamayan sorunları aşabilmek için, farklı bir düşünce biçimi gereklidir. Bu sorunları aşmamızı sağlayabilecek bir yol "tasarlayabilmeliyiz". Bu durumda ağırlık, analizden çok, tasarlamadadır. Tasarlama için de yaratıcılık ve yeni kavramlar üretebilme yeteneği gereklidir. Ama ne yazık ki, geleneksel düşünce eğitimimiz, bize böyle beceriler kazandırmamaktadır.

Bilgi Analizi

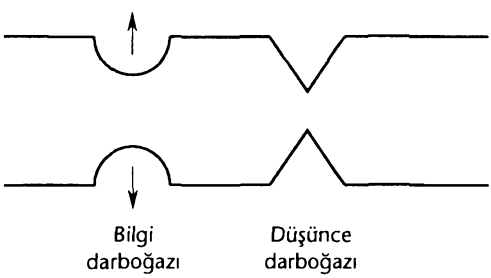
Geleneksel iş düşüncesinin üçüncü temel ilkesi, bilgi toplama ve bu bilgiyi analiz ederek, sonuca göre belli bir tavır geliştirip karar verme ilkesidir.

Bir zamanlar yöneticilerin bilgi toplama olanakları çok kısıtlıydı. Dolayısıyla, her yeni gelen bilgi, verilmesi gereken kararların kalitesini yükseltiyordu. Bir bakıma, kararı veren bilginin kendisiydi. Ama bugün, bize çok daha fazla bilgi sağlayan ve bu bilgileri işleme yeteneği olan bilgisayarlarımız var. Bir kararı vermek için yalnızca daha fazla bilgi gerekiyorsa, insanın işe karışmasına gerek kalmadan, bu kararı bilgisayar verebilir.

Şekil 1.3, bilgi ile karar-değer arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Önceleri, toplanan bilgideki artış daha iyi kararlar verilmesini sağlar, ama bir süre sonra gitgide artan bilginin etkisi azalmaya başlar. Hatta öyle bir zaman gelir ki, daha fazla bilginin neden olacağı kafa karışıklığı ve aşırı bilgi yükü, önemli bilgileri önemsiz olanlardan ayırmayı zorlaştırır. Yine de, bilgi-işlem bölümünde çalışanların çoğunun doğ-



ŞEKİL 1.3



ŞEKİL 1.4

rulayacağı gibi, zor kararlarla karşı karşıya kalan yöneticiler, yeni bilgilerin, kendi yerlerine düşüneceği ümidiyle daha fazla, daha fazla bilgi isterler.

Eskiden darboğaz oluşturan şey, gerçekten de bilgi eksikliğiydi. Bu yüzden eylemler, kararlar, yatırımlar donduruluyor ya da daha fazla risk almak zorunda kalınıyordu. Gelecekle ilgili konularda bugün de durum böyledir. Ama genel olarak, bilgi eksikliği eskisi gibi darboğaz oluşturmamaktadır. Bilgisayarlar ve telekomünikasyon bilgi eksikliğinden kaynaklanan darboğazları genişletmiştir.

Bir kasabaya giden dar bir köprü olduğunu varsayalım. Köprünün önünde trafik yığılması oluyor. Daha geniş, yeni bir köprü yapılıyor. Artık köprü darboğazı ortadan kalktığı için trafik kasabadaki bir sonraki darboğaza kadar rahatça akacak, ama bu sefer de orada birikecektir. Bilgi konusunda da aynı şey geçerlidir. Eskiden bilgi eksikliği bir darboğazdı. Darboğaz genişletildi (bkz Şekil 1.4), ama trafik şimdi de bir sonraki darboğazda birikiyor. İşte bu darboğaz "düşünce eksikliği"dir. Yani yeterli bilgi olduğu halde, bu bilgiyle ne yapılacağına karar verilememektedir.

Rakibinizin araba satışlarında fiyat indirimi uyguladığını biliyorsunuz. Ne yaparsınız? Basit bir refleks tepkisi göstererek siz de indirim uygulayabilir ya da çok daha farklı kararlar verebilirsiniz. Kararınızın kalitesini, aldığınız bilginin kalitesi değil, kendi düşüncenizin kalitesi ve bulabildiğiniz farklı yaklaşımlar, kavramlar yelpazesi belirler.

Kısacası, günümüzde bilgiyi elde etmek ve kullanmak her zaman olduğu kadar, hatta belki daha da fazla önemlidir, ama yeterli değildir. Daha karmaşık bir dünyada, bilgiyi kullanma şeklimiz bilginin kendisinden çok daha önemli olmaktadır.

Eskiden bilgi analizinin kendi başına fikir üreteceğini sanırdık. Bunun böyle olmadığını artık biliyoruz; bilgi analizi, ancak zaten sahip olduğumuz fikirler arasından seçim yapmamızı sağlayabilir (gerçi bu fikirler de gerçekten yararlı olabilir). Ama eğer yeni fikirler üretebilmek istiyorsak, bilgiyle karşılaşmadan önce zihnimizde biraz fikir çalışması yapabilmemiz gerekir.

Bilgi ile kavramlar arasındaki çok önemli ilişkiyi daha sonraki bir bölümde ele alacağım. Şimdilik, bilginin kendi başına kavram oluşturamayacağını söylemekle yetinelim.

Rekabet

Geleneksel olarak, rakipler birbirinin düşmanı gibi görülür. Bu çok sınırlayıcı bir görüş olabilir. Bir gün çeşitli Japon gıda şirketleri toplandılar ve bir süpermarkete yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslim etmenin akıl işi olmadığında birleştiler. Bundan sonra nakliye işini paylaşmaya karar verdiler. Sonuç, mal teslim giderlerinin yüzde 80 azalması oldu.

Japonlar, rekabetin ne zaman gerekli, ne zaman zararlı olduğunu ayırt etmekte son derece başarılılar. Örneğin, Japon otomobil şirketleri arasında kıyasıya bir rekabet vardır, Birleşik Devletler'de olduğundan çok daha ateşli bir rekabet. Model değişiklikleriyle, fiyat oynamalarıyla ve düşünebildikleri her şeyle birbirlerini topa tutarlar. Ama otomobil üreticileri kulübündeki öğle yemeğinde her gün oturup ortak sorunlarını tartışırlar. Oradan çıktıklarında yine rakiptirler.

Birleşik Devletler'de antitröst yasalar yaşamı büsbütün zorlaştırmaktadır. Aslında kartellere ve fiyatların sabitleştirilmesine engel olmayı amaçlayan bu yasaların şirketlerin ortak çalışmalar yapması aley-

hine, fazla geniş kapsamlı yorumlanmaları, Amerikan sanayii için zararlı olmaktadır.

Örneğin, temel araştırma, rakiplerin birlikte çalışabilecekleri bir alandır. Aslında şu anda Birleşik Devletler'de yarı-iletken malzeme üreticilerinin temel araştırmada işbirliği yapmak üzere kurdukları iki konsorsiyum da bulunmaktadır.

Menkul kıymetler sektörünün bilgi-işlem kısmında çoğu zaman kapasite fazlası vardır, bu da rakiplerle paylaşılabilir.

Aynı şekilde, tek bir şirket için fazla pahalı olabilecek operasyon bölümü araştırması da birlikte yapılabilir.

İyi de, bir antikacı dükkânınız varsa ve size yakın bir yerde yeni bir antikacı açılırsa, bu rekabetin sizi kaygılandırması gerekmez mi? Kesinlikle hayır. Ne kadar çok antikacı dükkânı olursa, antika alıcıları oraya o kadar çok gelirler. Benzer şekilde, tek bir otel bir dinlenme beldesi oluşturamaz, ama birbiriyle rekabet eden birkaç otel, altyapı gelişmesi, seyahat acentası bağlantısı ve diğer çabalar için kritik bir büyüklük oluşturarak, işleri hepsi için canlandırır.

Kodak birkaç yıl önce resmi anında veren fotoğraf makinesi işine girdiğinde, analiz uzmanları Polaroid hisselerinin fiyatını düşürdüler. Ama Kodak anında resim veren fotoğraf makinelerinin reklamını yaptığı için, Polaroid'in satışları da arttı.

Görüldüğü gibi, rakipleri düşman sayan geleneksel görüş her zaman doğru olmayabilir. Anahtar nokta, hangi alanlarda ortak çıkarları olduğuna, hangi alanlarda rakip olduklarına karar vermektir. Bu bir kazanma/kaybetme durumu olmaktan çok, kazanma/kazanma/kaybetme durumudur.

Her şeye rağmen rakiplerinizden geride kalmamak zorundasınız, yoksa varlığınızı sürdüremezsiniz. Bundan daha temel bir şey olamaz. Bu amaçla kullanılan geleneksel araçlar; fiyat, kalite, ürün farklılaştırma ve özel pazarlar oluşturmadır. Bu araçlar değerlerini hâlâ korumaktadırlar.

Havayolları sanayii büyük zarar içindedir, ama güçlü havayolları, daha güçsüz havayollarını gökyüzünden silmek ümidiyle, sık sık uçak

yolculuğu yapanlara özel avantajlar sunmayı hâlâ yararlı görmektedir. Klasik rekabet hâlâ işe yaramaktadır.

Tehlike, düşüncemiz bu klasik rekabet görüşüyle sınırlı kalırsa ortaya çıkar.

Sunuş bölümünde belirtmiştim, maliyet denetimi ve üretim verimliliği gibi, rekabet de ayakta kalmak için gereklidir. Hiçbir işletme geride kalmayı göze alamaz. Ama bu yeterli değildir. Öne çıkmak da gereklidir ve rekabetüstü olmak işte burada işe karışır.

Birkaç yıl önce Du Pont leke tutmayan halı elyafı geliştirdi (Du Pont halı değil elyaf üretir). Bu yeni elyaf halı fabrikalarına önerildi, ama kimse pek ilgilenmedi. Bunun üzerine Du Pont doğrudan halka yönelik bir reklam kampanyası başlattı. Leke tutmayan bir halı bütünleşmiş değerlere kusursuz bir örnekti. Bu yüzden halktan öyle büyük talep geldi ki, fabrikalar bu elyafı kullanarak halı üretmek zorunda kaldılar, hem de bu işten kâr ettiler. Leke tutmayan halılar üç yıl içinde halı pazarının yaklaşık yüzde 70'ini ele geçirdi. İç mimarlar genellikle açık renk halı kullanılmasını salık veriyorlardı, ama lekeler böyle halıları kolayca berbat ediyordu. Küçük apartman katlarında yaşayanların küçük çocuklarına mama yedirecekleri ayrı bir yerleri olmadığından, halılar lekeleniyordu. Halı satın almak, klasik rekabette olduğu gibi daha güzel renk, daha uzun dayanma, ya da daha ucuz fiyat sorunu olmaktan çıkmıştı. Leke tutmayan halıların değeri, alıcıların yaşama biçimleriyle açıkça bütünleşmişti. İşte rekabetüstü olmanın kusursuz bir örneği.

Rekabet ile rekabetüstü arasındaki fark, özel olarak bu karşılaştırmaya ayrılan bölümde enine boyuna tartışılacaktır.

2
İş Yönetimi Anlayışında En Son Modalar

İş yönetimi anlayışındaki genel beğenileri belirleyen etkenler şunlardır: moda, birbirini takip eden dönemler, ekonomik durum ve toplumsal değerler. Moda, toplumda genel olarak kabul gören düşünce biçimidir. Bu biçim değişkendir, eski bir düşünce yeniden moda olabilir. Aynı şekilde, dönemler de birbirini takip ederek değişirler. Bir genişleme dönemini çoğu zaman daralma dönemi izler. Dünyadaki ya da o bölgedeki ekonomik durum da iş yönetimi anlayışını etkiler. Örneğin, işletmeler ekonomik gerileme dönemlerinde diğer dönemlere oranla daha farklı düşünme eğilimindedirler. Son olarak, toplumsal değerler de – örneğin çevre bilinci – işletmelerin davranışını etkiler. Bütün bu etkenler sonucu ortaya çıkan genel anlayış, maliyetleri kısma, yeniden yapılanma, kalite yönetimi, insan kaynakları ve çevreyle ilgili kaygılar gibi temel ilkeler üzerinde etkisini göstermektedir.

Maliyetleri Kısma

Maliyetleri kısmaya ağırlık verilmesi on yılı aşkın bir süredir devam ediyor. Günümüzde işletmeleri buna yönelten birkaç etken vardır:

1. Birim maliyetlerin azaltılması, iç pazarda ithal mallarla rekabet edebilmek için gereklidir, ihraç pazarında rekabet edebilmek içinse daha da gereklidir.
2. İnsanların emeği çok pahalıdır.

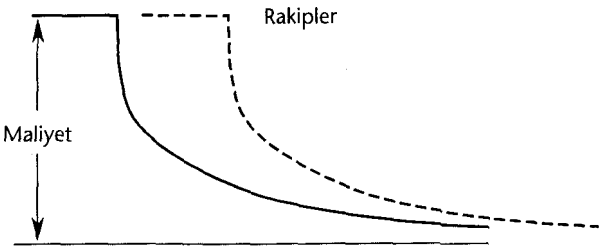
3. 1980'lerin genişleme günlerinden sonra sağlamlaştırmaya (konsolidasyon) gerek vardır.
4. Ekonomik gerileme zamanlarında pazarın büyümesi ümidi pek az olduğundan, maliyetleri kısarak kârlılık sağlamaya ağırlık verilir.

Maliyet kısma, yönetimlere her zaman çekici gelmiştir. Genel olarak, riski az olan bir alandır ve tasarruf edilen maliyet, yeni atılımlardan sağlanacak gelire oranla, daha doğrudan kâr artışına çevrilir. Maliyet kısmanın çekici bir yanı da, dişinizi geçirebileceğiniz somut bir şey olmasıdır. Maliyet kısmanın diğer bir çekici yanı, yalnızca en üst düzeydeki yöneticilerin katıldığı strateji planlamasının tersine, herkesin katılımına açık olmasıdır.

General Motors 1987'den beri maliyetlerini yüzde 15 azalttı, ama hâlâ Toyota'nın gerisinde. Citicorp 1991'de 8.000 kişiyi işten çıkarmayı planlıyor. Aşırı genişlemiş olan menkul kıymetler sektörü 1990'daki işten çıkarmalardan sonra 20.000 kişiyi daha çıkarmak istiyor.

Ortalama bir Hollywood filminin maliyeti 30 milyon dolara tırmandı, giderek artan maliyetleri düşürmek için yollar aranıyor. General Motors araba ya da kamyon başına maliyetin 622 dolarını işçilerinin sağlık giderlerine harcıyor. Bir otomobil sigorta priminin yaklaşık 400 doları yasal giderlere ayrılıyor. Her yerde maliyetleri kısma yolları arayışı var. Üretim sürecinde çelik bir plakanın kalınlığı 25 santimden 5 santime indirilirse, işçilik maliyetleri yarı yarıya, enerji sarfiyatı ise yaklaşık yüzde 30 azaltılmış olacaktır.

Şirketler, olumlu piyasa koşulları, plansız gelişme ve denetim kaybı yüzünden gerçekten de şişkinleştikleri için, maliyetlerin kısılması başlangıçta büyük yararlar getirir. Ama en kolay atılacak fazla kilolar gittikten sonra, yararlar gitgide azalır. Başlıca rakipleriniz maliyetlerini kısmayı yavaştan alıyorlarsa, maliyetleri kısmanın rekabetçi yararlarını kısa sürede görürsünüz, ama rakipleriniz size yetişmeye başladığında, rekabet üstünlüğü kaybolur (bkz Şekil 2.1). Demek ki, dönem dönem



ŞEKİL 2.1

yapılan bir uygulama olarak maliyet kısma ve sürekli bir tutum olarak maliyet denetimi o anda iyi sonuç veriyor, ama sağladığı yarar sürekli olmuyor. Bu strateji yeterli değildir.

Daha önce verimlilikle ilgili olarak belirttiğim tehlike, maliyetleri kısma için de geçerlidir. Burada da geleceğin unutulup, maliyetlerin gelecekteki gelişmeyi tehlikeye atacak kadar budanması tehlikesi vardır. Öyle etkinlikler vardır ki, bunları şu anki bir yargı değil, ancak gelecekteki olası sonuçları haklı gösterebilir. Bu tür etkinlikler bir yana atılırsa, o an için bilanço daha güzel görünür, ama geleceği ateşleyecek bir şey kalmaz. Maliyetlerini hemen o an haklı gösteremeyen projeler çoğunlukla ertelenir. Bu katı maliyet bilinci tutumu, tehlikeli bir cimriliğe kolayca kayabilir. Örneğin, iletişim giderleri ve eğitimde yapılan kısıntılar, bir şirketin geleceğini tehlikeye sokabilir.

Heinz'den Tony O'Reilly maliyet kısmanın tehlikelerini gösteren güzel bir örnek vermektedir. Ton balığı işleme fabrikasındaki işçi sayısı azaltılmıştı. Sonuç olarak, balığın kemiklerinde ayıklanmadan kalan ve atılan et miktarı arttı. Bu durumda şirket işçi sayısını artırmak zorunda kaldı; maliyetlerde yine yükselme oldu, ama atılmayıp kullanılan balık etindeki artıştan ötürü, gelirde daha da büyük bir yükselme oldu. Bu örnekten çıkarılacak ders çok basittir. Sırf kişi sayısını azaltarak maliyetlerin kısılması, amaca zarar verebilir.

Rus planlama dairesi Gosplan'ın çok basit bir yöntemi vardı. Herhangi bir işletmenin üretim rakamlarını alıp buna yüzde 10 ekliyordunuz. Bu üretim hedefine ulaşılmazsa, birileri suçlanıyor, kelleler gi-

diyordu. Birçok işletme de aynı şekilde davranıyor. Yöneticiler işgücünün yüzde 10 azaltılmasını buyuruyorlar, işin daha az kişiyle nasıl yapılacağı sorununu astlarına bırakıyorlar. Oysa, önce işi yeniden yapılandırmak, sonra da bu yeni yapıda kaç kişi gerektiğini görmek çok daha akıllıca olur.

Uygulama aşamasında maliyetlerin kısılması, pek çok kişinin hayal edebileceğinden fazla yaratıcılık gerektirir. Bu yalnızca basit bir maliyet-fayda analizi sorunu değildir. Ayrıca, yalnızca, maliyetini haklı göstermeyen her şeyden vazgeçmek anlamına da gelmez. Bunların ötesinde, aynı faydayı daha az maliyetle elde edebilmenin yollarını da bulmayı gerektirir.

Hangisi daha iyi; maliyetleri her an denetlemek mi, yoksa dönem dönem maliyet kısma uygulamaları yapmak mı? Aslında bu sorunun yanıtı basittir: "Her ikisi de." Bence gerçek yanıt işin niteliğine bağlıdır. Yapılan iş yeni atılımlar gerektirmiyorsa, maliyetlerin başıboş sürüklenmesini önlemek için, sürekli olarak sıkı bir maliyet denetimi uygulamak daha iyi olabilir. Ama bir iş risk alıp, yeni atılımlar yapmayı gerektiriyorsa, sürekli maliyet denetimi yeni riskler alınmasını ciddi şekilde engelleyebileceği için, dönem dönem yapılacak maliyet kısma uygulamaları daha iyi olabilir.

Elden çıkarma çoğu zaman maliyet kısmanın geleneksel bir yanıdır. Kârınızın yüzde 80'i işinizin yüzde 20'sinden geliyorsa, kâr etmeyen yüzde 80'i niçin elden çıkarmayasınız?

Birçok işletme böyle yapmakta ve bu yol işe yaramaktadır, ama bir noktaya kadar. O noktanın ötesinde, büyüme ve gelişme alanlarından vazgeçiyor olabilirsiniz. 80/20 ilkesini yeterince ileri götürürseniz, bazı alanların diğer alanlardan daha fazla kâr getirdiğini her aşamada görebilirsiniz. Örneğin General Motors, GMAC'nin (şirketin finans kolu) araba yapmaktan daha fazla kâr getirdiğini görebilir. Şimdi GM araba yapmayı bıraksın mı? 80/20 ilkesini uç noktalara götüren bir işletme, yatırımdan başka hiçbir şey yapmayan bir yatırım şirketi olup çıkar.

Yeniden Yapılanma

1980'lerin yeniden yapılanma çılgınlığından ötürü, Birleşik Devletler'deki bankaların 150 milyar dolarlık bir kazanç sağladığı söyleniyor. Japonların "zaitek" dediği, parayla para kazanma teknolojisini pek çok kişi keşfetti. Japonlar bu oyundan iyice hoşlanmaya başladılar. Bunun sonucunda da Nikkei endeksi gelecekte eskiye oranla çok daha oynak olacak.

Bununla birlikte, yeniden yapılanma oyunu hemen hemen bitti. 1990 yılında şirket birleşmeleri ve devralmalar üçte bir azaldı ve yatırım bankaları kadrolarını daraltmak zorunda kaldılar. Dolgun ücretlerin verildiği günler şimdilik geride kaldı gibi görünüyor.

Kendi pazarını kendin yaratmaktansa, pazarda payı olan bir işletmeyi satın almak artık daha akla yakın gelmektedir. Pazar payı oluşturmak rekabete açık, pahalı ve riskli bir iştir. Pazar payı olan başka bir şirketi satın almak, fiyat şişirilmediyse (ki genellikle şişirilir) ve nakit akışı faiz ödemelerini karşılayabilecekse, akla yakındır. WPP reklam şirketi, J. Walter Thompson'u, Ogilvy and Mather'i ve diğer şirketleri satın alarak sıfırdan başlayıp dünyanın en büyük reklam şirketi oldu. Ama şimdi, üstlendiği borçlar yüzünden başı dertte. Saatchi and Saatchi de aynı yolu izledi ve aynı sonuçları aldı. Finans konusunda mucizeler yaratan biri olmak için, yükselen bir pazar, zayıf bir bellek ve dost bir banka gerekir. Pazardaki yükselme durunca, açmaza düşebilirsiniz.

Teknoloji, yazılım, kimya gibi alanlarda başarılı yenilikler yapmış olan şirketleri satın almak akla uygundur. Bu şekilde başarıyı satın almış olursunuz. Yoksa, ara sıra kazanılacak bir başarı için birçok başarısızlığa yatırım yapmak zorunda kalırsınız. Ama şunu da unutmamak gerekir ki, bu politika ancak fiyat uygunsa akla yakındır.

Büyümeye duyulan maço ihtiyacın yanı sıra şirketleri büyümeye yönelten hedeflerden biri de, küresel pazarda ayakta kalmak için gereken kritik bir büyüklük bulunduğu kanısıdır. Gerçekten de, çip üretimi gibi, geliştirme maliyetlerinin sürekli olarak arttığı ve ancak büyüklerin ayakta kalabileceği özel alanlar vardır. Ama bu kanı, tüm sek-

törler için geçerli olmayabilir. Örneğin sigorta şirketleri finansal süpermarketler olmak istemişlerdir. Hatta İngiltere'deki Prudential şirketi, konut kredilerine ulaşabilmenin bir yolu olarak emlakçıları satın almıştı. Ama şimdi işin bu kolu büyük bir zararla satıldı. Sigortacılar artık finansal süpermarket olmak istemediklerine karar verdiler; şimdi pazarda özel bir köşeye ve uzmanlığa sahip olmakta odaklaşıyorlar.

Yutarak büyüme düşüncesinin ilginç yanı şudur: Büyüme için son derece akılcı bir sav oluşturabilirsiniz, sonra yeniden küçülme için de aynı derecede akılcı başka bir sav oluşturabilirsiniz. Örneğin, borsa bunu hep yapar. İnsanlar kritik büyüklük, küresel pazarlar, sinerji ve farklı sektörlere yönelme hikâyesine kapıldıkları için, bir şirket başka bir şirketi alınca hisseleri yükselir. Sonra, aynı şirket yeterince büyüdüğü zaman, bölünüp ayrı parçalar halinde satılırsa değerinin daha yüksek olacağı birden anlaşılır. Çoğu durumda, ekonomik gerçekler, "yükselt-düşür" oyunundan çok daha az önemlidir. Yatırımcılar para kazanmak istiyorlarsa bu oyunu teşvik etmek zorundadırlar.

Yutarak büyüme her zaman kestirme bir yol olarak görülmüştür. Bir araya gelen şirketler arasında sinerji oluşturulamaması, farklı şirket kültürlerinin kaynaşamaması ya da alım için fazla yüksek bir fiyat ödenmiş olmasından dolayı, bu yol çoğu durumda başarısızlığa uğramaktadır. Yine de hâlâ akla uygun olduğu durumlar vardır. Ama şöyle bir tehlikesi de vardır: Üst düzey yöneticiler, kendi şirketlerini geliştirmek için yapacakları çalışmalardan uzaklaşmaktadırlar. Şirketi geliştirmek için çabalamaktansa yutarak büyüme yolu çok daha kolay, çok daha çekici, kişisel olarak da genellikle çok daha ödüllendiricidir (hem maço duyguları tatmin etme açısından, hem de finansal açıdan).

Kalite Yönetimi

"Toplam kalite yönetimi" şimdilerde çok moda. Japonların iyileştirme anlayışını yakalamaya yönelik başarılı bir girişim. Daha önce de belirttiğim gibi, Batılıların "iyileştirme" kavramından anladığı sadece kusurların giderilmesidir. Japonlar ise, hiç kusur olmadığında bile,

olanı daha da geliştirmeye yönelik iyileştirme yapmışlardır. Kalite yönetimi, insanları daha fazla motive etmenin ve yaptıkları işe olan ilgilerini artırmanın mükemmel bir yolu olarak görülmektedir. Maliyet kısma gibi, kalite yönetimi de bir şirketin tüm çalışanlarının katkıda bulunacağı bir iştir. Bu yönde, herkesin katılabileceği programlar, iş tartışma grupları, kalite çemberleri ve diğer grup etkinlikleri söz konusudur.

Nordstrom and Limited Inc. gibi şirketler kaliteli hizmet konusunda hatırı sayılır bir saygınlık kazanmışlardır.

Kalite yönetimi, "önce müşteri" modasını da içerir ya da en azından onunla çakışır. S.A.S. havayollarından Jan Carlzon, havayolu personeline, "aylıklarını müşterinin ödediğini" anımsatmasıyla büyük ün kazandı. Müşterinin öneminin kabul edilmesinde aslında geç bile kalınmıştı. Bu konuda bugün bile tam olarak en doğru tavıra ulaşılmış değildir. "Önce müşteri" programları uygulayan birçok kuruluş, *çekicilik ile hizmet arasındaki farkı henüz öğrenememiştir.* Çekicilik, müşterilere karşı sevimli ve nazik olmak demektir ve kendi içinde büyük değer taşır. Hizmet ise, işler yolunda gitmediğinde yaptığınız bir şeydir. Genel olarak havayolu şirketleri işin hizmet yanından çok, çekicilik yanına önem vermektedirler.

Kalite yaklaşımında şu iki sorunun cevapları doğru verilmezse, ölümcül hatalar oluşabilir: "Neyin kalitesi?" ve "ne için kalite?" Mekanik daktilo makinesi yapıyorsanız, bunların kalitesini istediğiniz kadar yükseltin, elektronik daktilolar pazarı ele geçirdiğinde, tek başına kalite yüksekliği iflas etmenizi önleyemez. Fotokopi makinelerine rakip olarak küçük boy baskı yapan matbaa makineleri üreten Gestetner'in başına gelen de buydu. Elektronik geliştirmenin çok pahalı olacağını ve yüksek kaliteli baskı yapan makinelerin pazarda her zaman bir köşesi bulunacağını düşünmüşlerdi. Ama öyle olmadı ve sonunda değişmek zorunda kaldılar. Kalite, bir şirketin ürettiği şey üzerinde daha fazla yoğunlaşmasını sağlayabilir. Açmaz şurada ki, bu anlayış gerekli ve yararlı olmakla birlikte, değişmenin önünde bir engel oluşturabilir.

Bu açmaza verilen olağan yanıt, kalitenin yapılmakta olana değil,

yapılmakta olanın amacına yöneltilmesi gerektiğini söylemektir. Daha iyi mekanik daktilolar yapmazsınız da, daha iyi daktilolar yaparsınız, ki bunlar elektronik olabilir. Ama bu yeterli midir? Peki, yazılı malzemeyi işlemenin daha etkili yolları olan bilgisayarlara ve sözcük işlemcilere ne demeli? Yani bu işin sonu yoktur ve uygulamada kalite, o an üretilmekte olana yöneltilme eğilimindedir. O anki kalitenin yüksek tutulması kaygısı gerçekten çok değerlidir, ama o an üretilen malın, üretilmesi gereken doğru şey olup olmadığının sorgulanması koşuluyla.

Artık kimsenin kullanmadığı, modası geçmiş ürünleri düşünün. Daha yüksek kalite, bu ürünleri yeniden kullanılır hale getirmeye yeter miydi acaba?

İnsana Özen

Batı ülkelerindeki yöneticiler, en değerli kaynaklarının insan olduğunu anlamaya başlamışlardır. Katılımcı yönetim, yataylaşan hiyerarşi, motivasyon ve önderlik, bu "insan dini"nin birer parçasıdır.

Japonlar insan ilişkilerini tümüyle farklı şekilde ele alırlar. Her şeyden önce, Japonya'da iş değiştirme oranı çok daha azdır. Ayrıca Japonlar Batılılara oranla çok daha sabırlıdır. Bu durum, Japonlar Batılıların en kötü alışkanlıklarını öğrendikçe, Batılılar da Japonların en iyi alışkanlıklarını benimsedikçe değişmektedir. Japon şirketlerinin hiyerarşik katılığı, yaşa ve otoriteye duyulan büyük saygı, aslında daha fazla fikir akışına olanak vermektedir. Yaşlılar kendilerine güven duyarlar ve parlak fikirleri olan genç çalışanlar, onlar için bir tehdit oluşturmaz. Kıdemli kişi, en iyi fikirler kendisinden çıktığı için orada bulunmadığını bilir. Başkalarının fikirlerini dinlemek için oradadır. Buna ek olarak, Japonlar iş günlerini değişmez iki bölüme ayırırlar. Birinci bölümde, ne kadar çalışmaları isteniyorsa o kadar çalışırlar. Günün sonunda hep birlikte içmeye giderler ve katılımcı yönetim orada devreye girer. Orada samimiyet, tartışma ve fikir alışverişi vardır. Sonuç olarak, kocalar genellikle gece geç saatlere kadar evlerine gitmezler. Eşleri onlar olmadan yaşamaya öyle alışırlar ki, kocalar sonunda

emekli olduğunda, karılarında onları boşama eğilimi belirir; çünkü kocalar artık birer baş belası ve ayak bağıdır.

Eskiden Amerikan kuruluşlarında insan kaynakları ve eğitim uzmanları oldukça aşağı düzeyde görülürdü. Birden kendilerini büyük önem taşır bir halde buldular. Artık insan ögesine önem veriliyor. Yine de, çalışanların eğitimi Japon şirketlerindeki kadar ciddiye alınmaktan çok uzak. Bir Japon şirketi Batı ülkelerinden birinde Batılı işçilerle çalışmaya başlayınca dikkatleri çeken en çarpıcı nokta, Japon eğitim uzmanlarının işçilere verdikleri yoğun ve sıkı eğitim oluyor. Eğitimle birlikte, çok daha fazla sorumluluk da veriliyor. Bu sorumluluk öylesine geniştir ki, bir Japon işçisinin üretim hattını durdurmaya bile hakkı vardır.

"Bir komisyon tarafından tasarımlanan bir at, olsa olsa bir deveye benzer." Bu bilinen sözün de tanımladığı gibi, bir şeyleri tasarımlamanın ya da işleri yapmanın en etkili yolu demokrasi değildir. Katılımcı yönetimin püf noktası, hem işe bağlılık ve motivasyon, hem de yapıcı ilerleme sağlamaktır. Önderliğin işte bu noktada gerekli olduğu açıktır. Katılım ne kadar büyükse, üstün önderliğe duyulan gereksinme o kadar fazladır.

Geleneksel bir Batılı inancına göre, yaratıcılığı ortaya çıkarmanın en etkili yolu, gruplar halinde yapılan "beyin fırtınası" toplantılarıdır. Benim deneyimlerime göre, bu büyük olasılıkla bir aldanıştır. Yaratıcı bireyler tek başlarına çalıştıklarında, grup halinde olduğundan daha fazla fikir üretmektedirler. Bunun nedeni, grup halindeyken başkalarını uzun uzun dinlemek zorunda kalmaları, dolayısıyla da farklı yönlerde düşünce geliştirmeye vakit kalmamasıdır. Grup oluşturma fikrinin asıl amaçlarından birisi, zihnin farklı bir yöne gitmesine olanak vermek için, insana kendi düşüncesinin dışında bir uyaran sağlamaktı. Bu artık gerekli değildir; kitabın daha sonraki bir bölümünde açıklayacağım gibi, bu iş için geliştirilmiş yanlamasına (lateral) düşünce teknikleriyle birey kendi dış uyaranını kendisi sağlayabilir. Yine de, ikinci aşamada fikirlerin bir grup içinde tartışılmasında yarar vardır; başkaları, bir fikri, onu ortaya atan kişiden daha fazla geliştirebilirler.

Her şey gruplar halinde yapılırsa, doğacak ek bir tehlike de şudur: sosyal açıdan dinamik kişilerin fikirleri öne çıkabilir, buna karşın içe kapanık kişiler gözardı edilebilirler. Sosyal açıdan dinamik olmak, iş konusunda iyi fikirler üretmek anlamına gelmez. Bu yüzden bir tarafa haksız bir avantaj sağlayan grup toplantıları iyi sonuç vermeyebilir.

Çevre Korumayla İlgili Kaygılar

Kürk sanayii çöküyor. McDonald's, hamburgerleri sıcak tutan polistren kutuları bıraktı. Yeniden kullanıma sokulmuş kâğıt gururla ilan ediliyor. Büyük kentlerde benzinin yarattığı kirliliğin temizlenmesi gerekiyor. ABD'nin sadece dokuz büyük kentinde bu işlemin maliyeti 25 milyar dolardır. Değiştirilen Temiz Hava Yasası (Clean Air Act) 2010 yılına kadar, yaklaşık 105 milyar dolarlık büyük bir maliyet getirecek. Sigara birçok havayolu şirketinin belirli uçuşlarında ve birçok işyerinde yasaklandı.

Çevre korumayla ilgili bütün bu kaygılar, bir moda olmanın çok ötesindedir. Çoğu zaman, çevreyle ilgili değerleri önce çocuklar öğretmenlerinden öğreniyor ve sonra birer misyoner gibi bu değerleri evlerine taşıyorlar. Bu çocuklar büyüyünce, ana babalarından çok daha fazla çevre bilincine sahip olacaklar.

Bununla birlikte, çevre korumayla ilgili kaygılar, beraberinde sorunlar, maliyetler, fırsatlar ve oldukça büyük halkla ilişkiler çabası getirmektedir. Yalnızca çevre açısından güvenli şirketlere yatırım yapan başarılı risk fonları vardır. Ürünlerine "çevre dostu" etiketi koyarak pazar payı kazanmayı ümit eden üreticiler vardır.

Öte yandan, çevre korumayla ilgili değerler araştırmalara tümüyle yeni yönler vermektedir. Kimya şirketleri biyolojik olarak doğada parçalanıp yok olabilecek ürünler üretmeye çalışmaktadır. Plastik torbalar artık nişasta türevlerinden yapılıyor.

Değerlerdeki her büyük değişme, yeni düşünce biçimleri gerektirir. Bu değerlerin gelip geçici bir modadan başka bir şey olmadığını ve

oluşturduğu baskıların azalacağını ümit edenler vardır elbette. Buna karşın, bazıları da bu değer değişimini bir fırsat olarak görüp, onu savunmayı seçerler. Her modada olduğu gibi bunda da en doğrusu, oyunun biraz ilerisinde olmaktır. Fazla ilerisinde olmak pahalıdır ve ödüllendirici değildir. Fazla gerisinde olmaksa, maliyetlerin aynı, yararların daha az olması demektir.

Çevresel değerlere olan ilginin peşi sıra yaşam kalitesi değerleri gelmektedir. İnsanlar artık nerede, kaç saat, hangi koşullarda çalıştıklarıyla, ailelerine ne kadar zaman ayırabildikleriyle, vb ilgileneceklerdir. Tüketiciler daha dayanıklı mallar satın alma ve arabalarını daha uzun süre kullanma eğiliminde olacaklardır.

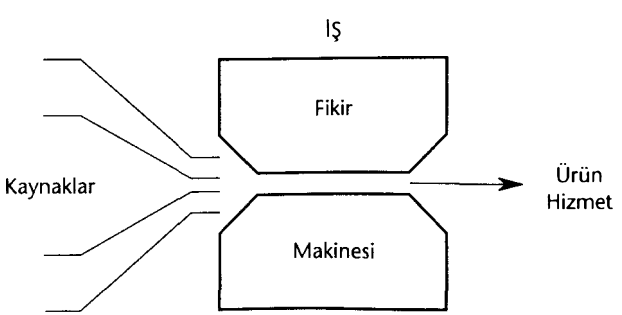
"Meşgul olmak" ile "çalışmak" arasındaki ayrım daha belirginleşecektir. Esnek çalışma saatleri ve evden çalışma gibi yeni kavramlar, meşgul olma ve her zamanki iş gününü doldurmayı, gerçek çalışmadan ayıracaktır. Otomasyon, bilgisayarlar ve telekomünikasyon bunu olanaklı kılacaktır. Tanıdığım bir karikatürist, gazetesinden millerce uzakta çalışmakta ve faksla bağlantı kurmaktadır.

Daha da yeni olan bu değerler, başlangıçta iş dünyasına zorla kabul ettirilmeye çalışılacak, ama zamanla geleneksel iş düşüncesinin bir parçası haline gelerek, iş dünyasınca benimsenecektir.

3
Kendinden Hoşnutluk

Fransızlar günlük alışveriş sırasında ne zaman 97 sayısını söyleyecek olsalar, "quatre-vingt-dix-sept" (dört çarpı yirmi ve on ve yedi) derler. Bu söyleyiş 97 demenin son derece dolambaçlı bir yolu gibi görünse de, onlar buna alışmışlardır. Bu onlara son derece normal gelmektedir. Diğer bir deyişle Fransızların kendi durumlarından hoşnut olduklarını söyleyebiliriz. Kendinden hoşnutluk, bazı şeylere alıştığınız için onların size normal geldiği bir durumdur.

Şekil 3.1'de gösterildiği gibi, her işletme aslında bir "fikir makinesi"dir. Makinenin bir ucundan kaynaklar verilir: Sermaye, hammaddeler, yönetim, işçiler, makineler, enerji. Fikir makinesi, bu kaynakları oluşturulan fikre göre bir ürün ya da hizmete çevirir. Öbür uçtan çıkan şey, makineyi çalışır durumda tutmaya yetecek, o anki yatırımcıları hoşnut edecek ve hatta olası yatırımcıları çekecek, iyi bir fiyattan satılabilen bir ürün ya da bir hizmettir.



ŞEKİL 3.1

Tek istisna olan şirket satın almanın dışında, yönetim anlayışının daha önce ele aldığım tüm alışkanlıkları, makineyi çalışır durumda tutmakla ilgilidir. Daha önce de söylediğim gibi, bu düşünce biçimi bir zamanlar yeterliydi, ama bugün yeterli değildir. Gerekli olduğu doğrudur, ama yeterli değildir. Geleneksel düşünce alışkanlıklarının geçerliliğine hiçbir zaman meydan okumadım, çünkü hepsi hâlâ geçerlidir. Bu alışkanlıkların, işaret ettiğim bazı sakıncaları vardır; ama bu sakıncalar, kalite, insana özen, sorun çözme, maliyet kısma gibi eğilimlerin temel geçerliliğini zedelemez. Ne var ki, geleneksel düşünce alışkanlıklarının yeterliliğine şiddetle meydan okuyorum. Şu anki düşünce alışkanlıklarımızı yeterli bulmak, tehlikeli bir kendinden hoşnutluktur.

Belki de "iş yönetimi" sözcüğünün kendisi yanlış bir tanımlamadır. "Yönetim" sözcüğü şunu ima etmektedir: Enerji, fikirler, kaynaklar, insanlar, pazarlar, hepsi orada öylece durmaktadır ve bütün gereken, bu çeşitli şeyleri yönetecek birisidir. Yönetim, engebeli bir yolda araba kullanmaya benzer. Yol boyunca düzgün ilerlemelisiniz; arabanız bozulursa, yeniden çalışır duruma getirmek için onu onarmanız gerekir. Ama arabayı da, yolu da siz seçmezsiniz.

Yönetim tümüyle çekip çevirmeye ilişkin bir kavramdır. Var olan temel fikirlerin geçerli olduğu varsayılır. Enerji, çalışır durumda tutulması gereken fikir makinesine uygulanır, fikrin kendisine değil.

"Bir kuruluşta en üst düzeye gelebilmek için, ya oraya geldiğinizde size gerekecek yeteneklerden yoksun olmalı ya da bunları gizli tutmalısınız." (Bu ifade, herkesin en fazla, kendi beceriksizlik düzeyine ulaşana kadar terfi edeceğini bildiren Peter İlkesi'ne koşuttur.) Daha alt düzeylerde, sorun çözme ve çekip çevirme becerileri, en büyük önemi taşıyan ve fark edilen becerilerdir. İnsanlar bu tür becerilere sahip oldukları için terfi ederler. Ama en üst düzeyde kavramsal, yaratıcı ve stratejik düşünce gereklidir. Sorun çözme işi başkalarına devredilebilir.

Çekip çevirme çok gereklidir, ama var olanı sorgulamak ve yeni girişimlerde bulunmak da gereklidir. Sattığınız değerler nelerdir? Fikir makinesinin kullandığı temel fikirler nelerdir? İşte, rekabetüstü olma-

nın büyük önem kazandığı yer burasıdır; çünkü rekabet sadece işi çekip çevirmenin ve temel çizgiyi korumanın bir parçasıdır.

Bir zamanlar stratejik planlama çok modaydı. İnsanlar bir şirketin gelecekte nerede olması gerektiğini büyük bir biçimsellikle planlarlardı. Ama gelecek, kendisine planlamacılar tarafından verilen rolü oynamayı reddedince, stratejik planlama gözden düştü. Geleceğin tam anlamıyla kestirilemez olması, yüksek değişim hızı, lineer olmayan sistemlerdeki dengesizlik ve pozitif geribildirim döngüleri, planlamayı saçma bir şey haline getiriyordu. En iyi olasılıkla, her hafta yeniden değer saptaması yapılan, bir tür "değişken" stratejik plan söz konusu olabilirdi.

Sonunda, stratejik planlamaya verilen önem, başka bir kavrama kaydı. Zinde, güçlü ve ayağına çabuk olma kavramıydı bu. Böylelikle, şirketiniz oluşabilecek her duruma etkili ve kâr getiren bir şekilde yanıt verebiliyordu. Örneğin: Almanya'nın birleşmesi ya da Doğu Avrupa'nın açılması gibi bir fırsat çıktığında, hemen hareket edebiliyordunuz. Pazar koşulları değiştiğinde siz de koşullarla birlikte değişebiliyordunuz. Teknoloji yeni yönler sunduğunda bir "ben de yaptım" ürünüyle hemen pazara atlayabiliyordunuz. SKF peptik ülser tedavisinde kullanılan son derece başarılı Tagamet'i çıkarınca, Glaxo hemen daha da başarılı olan Zantac'ı çıkardı. Bazı kimya şirketlerinin araştırma ve geliştirme bölümlerinde harcanan çabanın neredeyse yüzde 70'i, başkalarının patentlerine takılmadan, benzer ürünler geliştirmeye ayrılmıştır.

Geleceği planlamaktan vazgeçip şirketin sağlığına ve yeni koşullara yanıt verme hızına önem verilince, çekip çevirme işi yeniden ön plana çıktı. Çünkü, bir şirketi sağlıklı kılan şey kusursuz çekip çevirmeydi.

Örneğin, çok başarılı bir ekonomisi olan Almanya'yı ele alalım. Almanya, göreceli olarak, dünyanın en büyük ihracatçı ülkesidir. Ama Alman yöneticiler, başarı için gerekli olan çeşitli öğeler arasında yaratıcılığa bir yer vermeleri istendiğinde, diğer gelişmiş ülkelere göre, yaratıcılığı listenin daha alt sıralarına koydular. Tüm ağırlığı kaliteye veren, yaratıcılığı o kadar önemsemeyen, endüstriye dayalı çok başarılı bir ekonomiydi Almanya'nınki. Ama, yaratıcılığa gereken önemin verilmemesinin sonuçları zamanla görülecektir. Almanya elektronikte

daha şimdiden çok gerilerde kalmıştır ve Japonlarla ortak girişim yoluyla açığını kapatmaya çalışmaktadır.

Öyleyse, Alman ekonomisinin başarısı neyle açıklanabilir? Başarısının nedeni, mühendislik kalitesinin kusursuz oluşudur. Bunun nedeni de, son derece becerikli ve işine bağlı bir mühendislik işgücü yaratan, dünyanın hiçbir yerinde eşi görülmemiş bir staj programıdır.

Kaliteli arabalar yaparsanız, insanlar bunları satın alır. Japonlar şimdi bu pazarı zorluyorlar; kalite ve yenilikçiliğin ikisine de sahip olduklarından, bazı durumlarda Almanları geride bırakıyorlar. Yüksek kaliteli imalat makineleri ve mallar üretirseniz, insanlar bunları satın almak ister. Maliyet ne kadar yüksek olursa olsun, kalite satın alınmaya değerdir. Aslında, maliyet yeterince yüksekse, makine iyi bir statü göstergesi olur; böyle bir makineyi ancak başarılı bir işletme satın alabilir, daha az başarılı olan alamaz ve geride kalır.

Görüldüğü gibi, önce kalite gelmelidir. Birleşik Devletler ve diğer ülkeler kaliteyi yenilikçiliğin arkasına atma eğilimindedirler. Bu eğilim işe yaramaz. Kalite temel değer olmak zorundadır ve Almanya'nın bu kadar başarılı olmasının nedeni budur.

Ama diğerleri de aynı kaliteye ulaşınca, yenilikçilik kendi başına bir etken olarak iş görmeye başlar.

Japonlar yeni buluşlarda son derece başarılıdırlar. Bireysel yaratıcılıkta pek başarılı değillerse de (gerçi Honda'nın kendisi gibi pek çok istisna vardır), yaratıcılık oyununu ciddiye alırlar. Çok yenilikçidirler, çünkü neredeyse tüm fikirlerini denemek ve üretim aşamasına getirmek isterler. Japonya içinde şirketler birbirlerini ürün bombardımanına tutarlar. Rakip şirketler, bakarsın pazarda başarılı olur düşüncesiyle bu ürünleri hemen kendileri de üretirler. Çoğu zaman, bir şirket yeni bir ürünü piyasaya çıkarırken bile, bir sonraki ürün kuşağına ve ondan bir sonrakine ilişkin ürün geliştirmenin ileri bir aşamasındadır. Japonlar kendi ülkelerinin içinde pazar araştırma ve analizine pek inanmazlar. Ürünlerini piyasaya çıkarıp, gerçek pazarda sınamayı yeğlerler. İnsanlar ya bu ürünü satın alacaklardır (böyle olacağına inanırlar) ya da ürün kaybolup gidecektir. Japonya'da her yıl neredeyse

1000 çeşit yeni meşrubat piyasaya çıkar ve hemen hemen her biri başarısızlığa uğrayıp ortadan kaybolur. Burada, verimlilik (pazar analizi, testler, vb) ile etkililik arasındaki farkı bir kez daha görmekteyiz. Japon iç pazarının ilginç aygıtlara ve yeni şeylere bayıldığı tümüyle doğrudur. Ama bunları üreten şirketler, dış pazarlarda aynı yöntemi uygulamazlar.

Esas nokta şudur ki, Japonlar işin çekip çevirme yanıyla çok ilgilenmekle birlikte (kalite, "tam zamanında üretim" gibi kavramlar onlardan çıkmıştır), yenilikçiliğin girişim yanıyla da ilgilenirler. Batılı şirketler ise zaman zaman sadece iyi bir çekip çevirme ile yetinebileceklerini düşünmüşlerdir. Japonya, kalite anlayışının temellerini, o sıralarda pazar geliştirmeye ağırlık verildiği için Birleşik Devletler'de büyük ölçüde gözardı edilen Amerikalı Edward Deming'e borçludur. Bugün Birleşik Devletler'de sarkaç öbür tarafın ta ucundadır. Yeni girişimlerin ihmal edilmesi pahasına, bir kalite saplantısı vardır.

Kendinden Hoşnutluk Çeşitleri

Kendinden hoşnutluğun dört çeşidini ele almak istiyorum. Bunlar birbiriyle epey çakışmakla birlikte, yine de birbirinden farklıdırlar. Bunlar: Rahatlık nedeniyle, gevşeklik nedeniyle, kibir nedeniyle ve vizyonsuzluk nedeniyle kendinden hoşnutluktur.

Rahatlık Nedeniyle Kendinden Hoşnutluk

" . . . iyi gidiyoruz."

" . . . idare ediyoruz."

" . . . pazarda kendimize ait küçük bir köşemiz var."

" . . . ayakta kalıyoruz."

" . . . günü kurtarıyoruz."

Avustralya havayolları QANTAS (dünyanın en eski havayolu) bir zamanlar çok kârlı, uzun mesafeli uçuşlarında yüzde 80'in üzerinde

doluluk oranına sahip bir şirketti. Stratejisi çok basitti: Pazarın gerek duyduğundan daha az sayıda uçuşu olmak. Böylece uçaklar hep dolu olurdu. O zamanlar Avustralya hava trafiğine ilişkin çok sıkı düzenlemeler vardı ve birkaç istisna dışında yabancı havayollarının Avustralya'ya inmesine izin verilmiyordu. Bugün durum farklıdır ve Avustralya havayollarının rahat politikası artık kullanılamaz.

Rahatlık nedeniyle kendinden hoşnutluğun başka örnekleri de vardır. Aileniz için oldukça iyi gelir getiren küçük bir aile lokantası işletiyorsanız neden genişlemeye çalışasınız?

Küçük, başarılı bir işletmeniz varsa, büyük şirketler de aynı alana girebilirler korkusuyla, pazardaki küçük köşenizi fazla büyütmek istemeyebilirsiniz.

Gevşeklik Nedeniyle Kendinden Hoşnutluk

Dışarıda çılgın bir kış varsa, ateşin yanına sokulmak ve evin içinde elden geldiğince rahatlığınızı sağlamak eğilimindesinizdir.

Benzer şekilde, bir ekonomik gerileme dönemindeyseniz, girişimlerinizi azaltır, fırtınanın geçmesini beklersiniz. Tüketiciler güvenleri, paraları ve kredileri olmadığı için bir şey satın almıyorlarsa, yeni girişimler düşünmenin anlamı yoktur. Bunun yerine, olan işi çekip çevirmede yoğunlaşılır. Zamanla işler değişecektir. Ekonomik yaşam birbirini takip eden iniş ve çıkışlardan oluşur. Ve doruk zamanları yine gelecektir.

" . . . şimdi kendimize çekidüzen verme zamanı."

" . . . bu projeyi şimdilik durdurabiliriz."

" . . . satışları artıramadığımıza göre, maliyetleri azaltmalıyız."

Kibir Nedeniyle Kendinden Hoşnutluk

Bu tür kendinden hoşnutluk, her şeyi bildiğinize, bütün yanıtları bulmuş olduğunuza inanmaktan kaynaklanır. Günümüzde Japonlar böyle bir kibirliliğe doğru yaklaşmaktadırlar, uzun dönemde bunun tehlikeli olduğunu keşfedeceklerdir. Taizo Yakushiji, Japonların gerçekten

de kendinden hoşnut ve kibirli bir ulus haline geldiklerini düşünmekte ve Japonya'nın gerçek bir lider ülke olabilmek için teknolojisini paylaşmaya hazır olması gerektiğini; sonuçta, kendi başarısının büyük bölümünün de, bir zamanlar diğer ülkelerin teknolojilerini Japonya ile paylaşmalarından kaynaklandığını söylemektedir.

" . . . çok başarılıyız, demek ki doğru olanı yapıyoruz."

" . . . başkalarından öğreneceğimiz bir şey yok, biz başkalarına öğretiyoruz."

" . . . bu alanda dünya önderiyiz."

Kendine güvenmek çalışma şevkini artırır, ama kendinden hoşnutluk başarıya ulaşmak için gereken enerjiyi baltalar. İkisi arasında ince bir sınır vardır. Bazı Amerikan şirketlerinin yaratıcılık alanında harcadıkları çabalardan ötürü kendilerinden çok fazla hoşnut olduklarını gördüm. Yaratıcılık, kendinden hoşnut olmaya hiç kimsenin gücünün yetmeyeceği bir alandır.

Vizyonsuzluk Nedeniyle Kendinden Hoşnutluk

Önceki kitaplarımdan birinde "köy Venüsü etkisi"nden söz etmiştim. Ufkunuz oturduğunuz küçük köyle sınırlıysa, köyün en güzel kızı size güzellik Tanrıçası Venüs gibi gelir. Çünkü daha güzelini hayal edemezsiniz. Ufkunuz sınırlıysa ve neler olabileceğine ilişkin bir vizyonunuz yoksa, kendinizden hoşnut olmak zorundasınızdır.

Kendinden hoşnutluğun en yaygın türü budur ve buna karşı koymak çok zordur. Pek çok şirketin vizyon sahibi bir lider araması bundandır. Liderin vizyonu yoksa, uzun dönemde şirketin genel durumu zayıf olur. Günü kurtarır ve krizlerle başa çıkar, ama sonuç olarak başarı olasılığı çok azdır.

" . . . daha fazla ne yapılabileceğini göremiyorum."

" . . . herkes kadar iyi gidiyoruz."

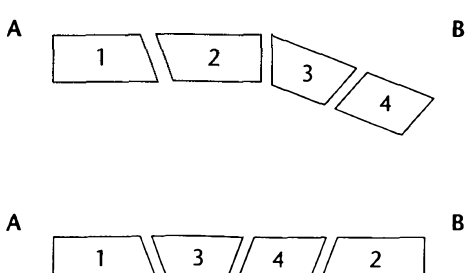
" . . . başka bir şey yapmamız gerektiğine beni inandırın."

Evrim

Değişikliğin evrim yoluyla ortaya çıkması gerektiğine inanan pek çok kişi vardır. Sorunları çözer, krizleri atlatırsınız. Zamanla, rekabetin ve piyasanın baskısı, yapmanız gereken şeyi biçimlendirir. İşletmeler genellikle, evrimi güvenli bir yol olarak görürler. Buna karşın tasarım risklidir, çünkü son derece kötü bir sonuç da verebilir.

Ama sistem açısından, evrim, değişikliği elde etmenin en verimsiz yoludur. Evrimde, bir sonraki her adımı, o anda nerede olduğunuz belirler. Gerçek bir felakete doğru gitmediği sürece, o evrimsel yolu izleriz. Ne var ki, bu yol var olanın en uygun kullanımını sağlamaktan çok uzak olabilir.

Şekil 3.2'de gösterildiği gibi, size birbiri ardına bir dizi karton parçası verildiğini düşünün. Her noktada, size verileni en iyi şekilde kullanmanız gerekmektedir. En iyi şekilde kullanmak, A'dan B yönüne elden geldiğince doğrudan gitmek demektir. Açıktır ki, parçaların geçiş sıralarına göre her adımdaki "en iyi" konumu, bunların en uygun kullanımından uzaktır. Ama bu sıraya uymayıp parçaları olabilecek en iyi şekilde düzenlersek, en uygun kullanıma ulaşılabilir. Aşama aşama evrim bu yüzden verimsizdir. Düşüncede yaratıcılığa mutlak bir gereksinme olmasının nedenlerinden biri de budur; yaratıcı olmazsak deneyimlerimizde zamanın akış sırasına bağlı kalmaktan kurtulamayız.



ŞEKİL 3.2

Şampiyon Adayları

Dünyanın en büyük uluslararası taşıma şirketi olan British Airways'in baş yöneticisi Sir Colin Marshall, deneyimlerinin sonucu olarak şunu keşfetmiştir: Bir şeyi başarma sorumluluğu verilmiş belirli bir "şampiyon adayı"nız yoksa, sonuçta hiçbir şey olmaz. Benim de şirket içi yaratıcılığa ilişkin deneyimlerim aynı sonucu gösteriyor. Yaratıcılık herkesin övgüsünü kazanan olağanüstü bir şeydir ve çoğu şirket yaratıcı olma iddiasındadır; en azından şirket reklamlarında. Yine de, konuşmanın ötesinde pek bir şey yapılmaz; çünkü herkesin sorumluluğunda olan bir iş, sonuçta hiç kimsenin el atmadığı bir iş olup çıkar. Şirket içi yaratıcılık için "süreç şampiyonu" olarak David Tanner'i atayan Du Pont bu gerçeği anlamıştı. Sonuçta, Tanner sorumluluğu üstlenip, yaratıcı yaklaşım ve becerileri etkileyici bir şekilde geliştirmeyi başardı.

Şirketlerin şampiyon adayları aramalarından anlaşılacağı gibi, kendisinden hoşnutluk çoğu zaman bilinçli bir seçim değildir. Öylesine oluverir. İnsanlar gevşer. İşler düzgün bir şekilde ilerliyorsa, herkes hayatından memnundur. Bunda haklı olup olmadıklarını anlamak ise çok zordur. İşte kendinden hoşnutluğun asıl tehlikesi de budur.

Kullanılmayan Potansiyel

Kendinden hoşnut olan şirketlerin mutlaka felakete gideceği söylenemez; gerçekten pazarda onları ayakta tutmaya yetecek bir köşeleri ya da güçleri olabilir. Ama kendinden hoşnutluk hemen her zaman kullanılmayan potansiyel demektir. Güçlü ve etkili bir şirkete sahipseniz, birçok şey yapılabilir. Bunun için gereken enerji ve kanallar mevcuttur. Belki de sadece ne yöne gitmek gerektiği bilinmiyordur. Gelgelelim güçlü şirketlerin çoğu risklerden öyle kaçar, bireyler hata yapmaktan öyle korkarlar ki, bu dev potansiyel kullanılmadan kalır.

Bir araştırma bölümü on tane yeni ürün ortaya koyabilir, ama bağlı olduğu şirketin stratejisi ve kaynakları belki de bunlardan ancak en

uygun ilk dördünün kullanılmasına olanak verebilir. Oysa beş numaralı ürün, başka bir şirketin geliştirmekten büyük mutluluk duyacağı mükemmel bir ürün olabilir. Şirketin gereksinimlerini daha iyi karşılayan dört ürün olması, beşincinin kullanılamaz olduğu anlamına hiçbir zaman gelmez. Uygulamada çoğunlukla, işte bu beşinci ürün ve ondan sonrakiler gözardı edilmektedir. Ara sıra, kabul edilmeyen bir ürünün geliştirilmesine katılmış birisi, bu ürüne ilişkin tüm hisseleri satın alıp yeni bir girişim başlatabilmektedir. GoreTex de benzer şekilde, Du Pont'un geliştirmeyi düşünmediği bir ürünle işe başlamıştır.

Burada "guguk kuşu yatırımı" denilen şeye ihtiyaç vardır. (Bilindiği gibi guguk kuşu, yumurtalarını başka kuşların yuvasına bırakır ve yavrular o yuvadaki kuş tarafından büyütülür.) Bu tip yatırımda, taraflarca kabul edilen bir hisse satın alma anlaşmasına dayalı olarak, bir ürünü şirket çatısı altında geliştirmek için gereken kaynaklar, şirket dışındaki yatırımcılar tarafından sağlanır. Ürün geliştirildikten sonra ya dış yatırımcıların tüm hisselerini şirket satın alır ve ürünü yeniden şirketin malı yapar ya da dış yatırımcılar ana şirketin elindeki tüm hisseleri satın alırlar ve ürüne tek başlarına sahip çıkarlar.

Görüldüğü gibi, kendinden hoşnutluğun ikiz tehlikeleri şunlardır:

1. Yavaşça sürüklenme ve düşüş.
2. Kullanılmayan potansiyel ve fırsatlar.

4
İnsan Düşüncesinin Dört Tekerleği

Bir arabanın dört tekerleği vardır. Dört tekerleğin her biri önemlidir. Arabanın yalnızca üç tekerleği olsaydı, üç tekerleğin yetersizliğini göstererek, dördüncü bir tekerlek gerektiğini söyleyebilirdiniz. Bu, her biri çok gerekli olan diğer üç tekerleğe saldırı anlamını taşımaz. Tekerleklerin her biri gereklidir, ama yeterli değildir. Okurların fark etmiş olacakları gibi, "gerekli ama yeterli değil" sözü bu kitapta sürekli yinelenen bir temadır. Su çorba için gereklidir, ama yeterli değildir.

Deneyimlerime göre, "gerekli ama yeterli değil" mesajını insanlara kabul ettirmek çok güçtür. Bir şeyin "yanlış" olduğunu ve "doğru" bir şeyle değiştirilmesi gerektiğini söylediğimiz doğrudan saldırı türüne çok daha fazla alışmışızdır. Böylesi bir bakış açısının doğru, ötekinin yanlış olduğunu kanıtlamaya giriştiğimiz, geleneksel yargılamalı düşünme alışkanlıklarımıza çok daha uygundur.

İş düşüncesi de sonuçta insan düşüncesidir. Pek çok durumda, insan düşüncesi yalnızca tanımlama, analiz ve argümanla ilgilenir ve bu tür düşünmeye hak etmediği bir saygınlık atfedilir İş düşüncesi ise pratik ve yapıcı olmalıdır. İş düşüncesi bir şeylerin olmasını sağlamakla ilgilidir. İş düşüncesi sonunda bir gerçeklik sınavından geçer: Şirket, işlevini yerine getiriyor mu ve pazar, ürünü satın alacak mı?

1. Prosedürler ve Rutinler

Bir keresinde birileri IBM marka bir bilgisayarı kullanarak, on bir parça giysinin çeşitli varyasyonlarını kullanarak giyinmenin kaç yolu

olduğunu hesaplamaya çalıştılar. Bilgisayarın deneyimlerden yararlanmasına izin verilmemişti. Tüm bileşimlerin tek tek hesaplanması aralıksız tam 45 saat sürdü. Bu pek şaşırtıcı bir şey değildir, on bir parça giysiyle olabilecek bileşim sayısı 11 x 10 x 9 x 8 vb şeklinde hesaplanmaktadır. Bu da 39 milyondan fazla bileşim olabileceği sonucunu verir. Yaşamımızın her dakikasında bunlardan birini deneyecek olsak, seksen yaşına kadar yaşamak ve uyanık geçen ömrümüzün tamamını giyinme yollarını denemeye ayırmak zorunda kalırdık. Yaşam bayağı güç olurdu.

Hiç kuşkusuz insan beyni böyle çalışmaz. Beyin, gelen bilgilerin kalıplar ve diziler halinde kendi kendini düzenlediği, özdüzenlemeli bir sistem olarak çalışır.

"Pasif" ya da dışarıdan düzenlenen bilgi sistemleri ile kendi kendini düzenleyen bilgi sistemleri arasında çok büyük bir fark vardır. Pasif sistemlerde bilgi bir yüzeyde pasif bir şekilde durur, kendi başına bir etkinliği yoktur. Bir dış düzenleyici ya da işlemci bu bilgiyi kullanır ve çeşitli yerlere taşır. Geleneksel bilgi sistemlerimizin tümü bu türdendir. Aktif sistemlerde ise hem bilgi, hem de yüzey etkindir. Bunun sonucunda bilgi kendi kendini düzenler.

Beyindeki sinir ağları, şaşılacak kadar yalın bir şekilde, özdüzenlemeli bir sistem olarak iş görür. Beyne gelen bilgilerin diziler halinde kendi kendini düzenlemesine olanak verir. Bir araziye düşen yağmurun zamanla kendi kendini düzenleyerek dereler ve ırmaklar oluşturmasından (beyindeki arazinin sabit olmaması dışında) pek de farklı değildir bu. 1969'da *The Mechanism of Mind* (*) (Zihnin Mekanizması) adlı kitabımda bunları yazdığımda, bu fikirler o zaman için garipti. Bugün herkesçe kabul edilen ana görüşlerdendir. Bu fikirleri, geleneksel Batılı düşünce alışkanlıklarına meydan okumak için bir temel olarak kullanarak güncelleştirdiğim, *I am Right-You are Wrong* (**) (Ben haklıyım-Sen haksızsın) adlı son kitabıma Nobel ödüllü üç fizikçi su-

(*) Simon & Schuster, New York, 1989; Jonathan Cade, Londra, 1989; Penguin, Londra, 1977.

(**) Viking/Penguin, Londra, 1990; Viking, New York, 1991.

nuş yazdılar. Şimdi özdüzenlemeli sistemlerle ilgili bilgilerimiz daha fazla ve bu bilgileri, önemli bir fark yaratacakları ekonomi gibi alanlara uygulamaya başlıyoruz.

Beyin, çevremizdeki dünyayı anlamamızı sağlamak için, kendine gelen bilgileri her an tekrarlanabilecek rutin algı kalıplarına dönüştürecek şekilde tasarımlanmıştır. Bu yolla öğreniriz. Yaşamamız, kendimizi idare etmemiz de bu yolla olur. Aslında onun bu harika tasarımından ötürü minnet duymalıyız. Çünkü eğer başka türlü olsaydı, yaşam karmakarışık bir olanaksızlık olurdu. Demek ki, beyin her şeyi alışılmış, geleneksel şekilde görmemizi sağlıyor. Yapmamız gereken tek şey, rutin bir algı kalıbını harekete geçirmektir; böylece o algıyı yaşarız. Zihin ancak görmeye hazır olduğu şeyi görebilir. Veri analizinin yeni fikirler verememesinin nedeni budur.

Şirketlerin davranışı beynin davranışına oldukça benzer. Şirket personeli arasında kendiliğinden oluşan ve kullanılan iletişim ve davranış kalıpları vardır. Bunun yanı sıra şirket idaresi tarafından tasarlanarak oluşturulmuş prosedürler ve rutin kalıplar da vardır. Beyinde olduğu gibi, tüm bu kalıpların amacı, her seferinde yeni baştan bir çözüm aramak zorunda kalmamamız için, belli bir durumda ne yapmamız gerektiğini bize söylemektir. Bu rutin prosedürler bir dereceye kadar sınırlayıcı olmakla birlikte, genelde büyük ölçüde yararlıdırlar.

Örneğin, Japonların yoğun olarak iş başında verdikleri eğitimin amacı, çalışanların gerektiği anda bu rutin kalıplardan faydalanmasını sağlamaktır. Askeri talim ve eğitimin amacı da, benzer şekilde, herkesi aynı kalıplara göre tepki verecek şekilde eğitip eşgüdümlü eylem sağlamaktır.

İdeal olarak, bir işletmenin tüm rutin kalıpları kullanıma açık olmalı ve bunun yanı sıra hangi kalıbın kullanılacağına karar verme esnekliği bulunmalıdır.

Her üretim sürecinde, sistematik prosedürler oluştururuz. Bu prosedürleri, iyileştirebilir ya da değiştirebiliriz, ama bunun için her şeyden önce ortada bu prosedürler olmalıdır. Prosedürler ne kadar katı olursa, neler olacağını önceden kestirmek o kadar kolay olur. Böylece,

"tam zamanında üretim" gibi yöntemlerin kullanılması daha olanaklı duruma gelir.

Öyle sanıyorum ki, yaşamlarımızın yüzde 90'ından fazlası, önceden belirlenmiş rutinler ve kalıplar tarafından yönetilmektedir. Hiç kuşkusuz algılarımızın yüzde 100'ü böyledir.

Kalıplar nereden gelmektedir? Bizim dışımızda belirlenmiş bazı kalıplar vardır. Bu kalıpları öğreniriz. Yabancı bir dili öğrendiğimizde, o dilin prosedürlerini ve dilbilgisini öğreniriz. Bir kuruluşa katıldığımızda, o kuruluşun prosedürlerini ya da bürokrasisini öğreniriz.

Bir de, kişisel deneyim yoluyla kendimiz için oluşturduğumuz kişisel kalıplar vardır. Bir bebek büyürken, hem dil gibi önceden oluşturulmuş kalıpları öğrenir, hem de kişisel kalıplar oluşturur. Benzer şekilde, herhangi bir iş alanındaki bir yönetici, o alana ilişkin bir "hissediş" sağlayan kalıplar oluşturur. Bazen bu kalıplar bilinçli olarak ifade edilir. Bazı durumlardaysa, kalıplar bilinç dışıdır, bir içe doğuş ya da sezgi olarak ifade edilir.

Ama sezgi, önsezi ya da içe doğuşu ciddi bir iş tartışmasında dile getirmek çok zordur. İşte bu nedenle, birkaç yıl önce geliştirdiğim Altı Şapka Yönteminde (*Six Thinking Hats. New York:* Little Brown, 1986) duygulara yer verdim. Farklı düşünce şekillerinin farklı renkli şapkalarla sembolize edildiği bu yöntemde, her düşünce şekli o renkteki şapkanın hayali olarak kafaya takılması ile ortaya konmaktadır. Örneğin, kırmızı şapkayı takan bir kimse duygularını, haklı olduklarını kanıtlamak gerekmeksizin ortaya koyabilir.

"Kırmızı şapkamı takarak söyleyeyim, yapmakta olduğumuz şey hakkındaki duygularım şöyle . . ."

Bir iş alanında tecrübeli olmanın avantajı, bu alanda uygulanabilecek tüm kalıpları bilmektir. Öte yandan, bu alışılmış kalıplar içine sıkışıp kalma tehlikesi de vardır. İşte böyle bir durumda, saflıktan doğan yaratıcılık önem kazanır. Daha önceden belirlenmiş kalıpları olmayan birisi, bir şeyi yepyeni bir şekilde görebilir. Geleneksel olarak içe bakan sanayi kesimlerinin (özellikle otomobil sanayii ve peraken-

deciler) yavaş değişmelerinin nedeni de budur. Bir dalda çalışan bir kimse, o konuda hiçbir şey bilmeyen birinin saflığına hiçbir zaman sahip olamayacağından, yaratıcılığın farklı bir yolla elde edilmesi gerekmektedir: Bu yol, bu kitapta ele alacağım yanlamasına düşünce (lateral thinking) yöntemlerinden bazılarını kullanarak, sabit kalıplardan özellikle kaçınma yoludur.

2. Bilgi

Arabayla bir yolda ilerlerken, nereden gideceğimizi yol levhalarından öğreniriz. Bir harita da bize yardımcı olabilir. Hız göstergesi hızımızı, benzin göstergesiyse ne kadar benzinimiz olduğunu gösterir. Varacağımız yere kaç kilometre kaldığını yine yoldaki levhalardan öğreniriz. Bazı durumlarda da, yolumuzun üzerindeki trafik durumunu radyodan öğrenebiliriz. Bütün bu bilgileri hem varmak istediğimiz noktaya giderken bize yardımcı olan bir yol gösterici, hem de amacımıza ulaşmakta ne kadar başarılı olduğumuzu bildiren bir geribildirim olarak kullanırız. Bu bilgiler olmazsa düpedüz kayboluruz.

Bilgi işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. Bilgi yoksa, işletme ölmüştür ya da ölmek üzeredir. Bilgiye erişmeye haklı olarak böylesine önem vermemizin nedeni de budur. Bilgisayarlar ve telekomünikasyon sayesinde bilgileri toplayabiliyor, saklayabiliyor, sınıflandırabiliyor ve dağıtabiliyoruz. Bir parçadan ne zaman ve ne kadar gerektiğini tam olarak bilirsek, "tam zamanında" teslim yapabiliriz. Bunları bilmezsek, ortaya çıkabilecek gereksinimleri karşılamak için çok sayıda parça depolamak zorunda kalırız. Bilgi her kararın temelini oluşturur. Karar vermek için hangi seçeneklerin bulunduğunu ve yapacağımız seçimin sonuçlarını önceden bilmemiz gerekir. Arabayla yolculuk yaparken, gece nerelerde konaklayabileceğimizi bilmemiz gerekir. İleride daha iyi bir motel olduğunu bilirsek, gördüğümüz ilk motelde durmak zorunda kalmayız. Daha uygun fiyatlı bir lokanta olduğunu bilirsek, daha iyi bir seçim yapabiliriz.

Nüfusta yaşlıların oranının arttığını bilirsek, huzurevi açmayı dü-

şünebiliriz. Et yiyenlerin sayısında azalma olduğunu bilirsek, hamburger yerine pizza satmayı yeğleyebiliriz.

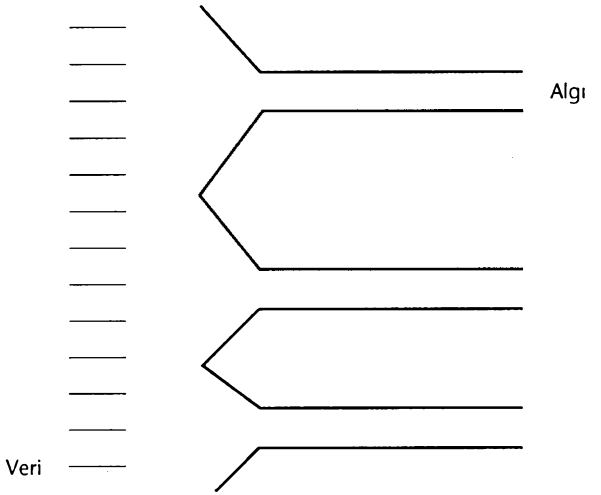
"Altı şapka" sisteminde "beyaz şapka" özel olarak bilgiye ayrılmıştır. Bir beyaz şapka düşüncesi istiyorum, dediğiniz zaman, orada bulunanlardan yorumlarını sırf bilgiyle sınırlamalarını istiyorsunuz demektir.

"Şu konu üzerinde beyaz şapkayla düşünmenin zamanı geldi..."

Çoğu durumda, önce fikir gelir, sonra bu fikirle ilgili olarak bize yardım edebilecek tüm bilgileri kullanırız. Belli bir kasabaya gitmek istiyorsam, gideceğim yöne ilişkin tüm bilgiler, yol levhaları ve haritalar bana yardımcı olur. Gece konaklamayı düşünüyorsam, bana bu konuda yardımcı olacak bilgileri ararım. Bir bölümdeki harcamaları denetim altına almak ya da maliyetleri azaltmak istiyorsam, bana bu konuda yardımcı olacak bilgileri ararım. Hangi pazarların gelişmekte olduğunu görmek istiyorsam, bu konuda bana yardımcı olacak demografik verilere bakarım.

Öbür türlüsü olamaz mı? Bilgiden fikirler çıkabilir mi? Geleneksel olarak bize, bilimde ve diğer her konuda, fikir üretmek için bilgileri analiz etmemiz öğretilir. Bunun pek etkili bir yol olmadığını yeni yeni anlamaya başladık. Verileri analiz edersek, sigara ile akciğer kanseri arasındaki ilişki gibi, bazı karşılıklı ilişkileri görebiliriz. Verileri analiz edersek, zihnimizde zaten bulunan, gerçekleşebilecek fikirleri kontrol edebiliriz: Örneğin, savaş tehdidi doların değerini düşürür mü, yükseltir mi? Ama veri analizi tek başına fikir üretmez. O fikirlerin zihnimizde var olması gerekir. Yeni fikirler oluşacaksa, onları zihnimizde başlatmak zorundayız – zihin ancak görmeye hazır olduğu şeyi görebilir.

Şekil 4.1'de bir dizi huni benzeri çizim görüyorsunuz. Bunlar insan algısının özdüzenlemeli doğasının zihnimizde oluşturmuş olduğu kalıpları simgelemektedir. Gördüklerimiz ancak bu kalıplardan geçtikten sonra algılanabilir. Yeni bir fikri algılayabilmek için, önce onu zihnimizde tasarlamalı, canlandırmalı ya da onunla ilgili bir varsayım kurmalıyız. İşte bundan ötürü, en iyi bilimadamları kendilerinin iyi



ŞEKİL 4.1

bir veri analizcisi olmanın yanı sıra, bir şair kadar da yaratıcı olmaları gerektiğini artık anlamışlardır.

Yakın zamanlarda elde edilen bazı veriler analiz edildiğinde, kafeini alınmış kahve içenlerin normal kahve içenlere oranla daha fazla kalp hastalığına yakalandığı görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre ya kafeinsiz kahvenin kalp hastalığına sebep olduğu varsayımına ulaşırsınız ya da kafeinsiz kahvedeki yüksek kalp hastalığı oranının olabilecek diğer sebeplerini araştırırsınız. Belki de, ailelerinde kalp hastalığı görülen ya da yüksek tansiyonu olan kişiler kafeini alınmış kahveyi yeğliyordur; bu durumda hastalığın bu kişilerde daha sık görülmesi şaşırtıcı değildir. Ama önce bu olasılığı zihnimizde canlandırmalı, sonra da gidip kontrol etmeliyiz. Kafeini alınmış kahveyi yeğleyenler daha kaygılı ve sağlıklarına daha düşkün tipler de olabilir ve bu kaygıları onları kalp hastalığına açık hale getirebilir. Geri planda, bilgiden yararlanmamıza olanak sağlayan kavramlar yoksa, ham bilginin değeri yoktur. Kavramlar üzerinde yoğunlaşmadan bilgide yoğunlaşmak, işin sadece yarısını yapmak demektir.

Önceki bölümlerden birinde, bilgiye olan aşkımızın bazı sakıncalarından söz etmiştim. Bilgi daha iyi karar vermemizi sağlıyordu, ama bilgi arttıkça etkisi azalıyordu (bkz. Şekil 1.3). İşte bu noktada yeni kavramlar gerekmektedir. Yeni bir kavram varsa, daha fazla bilgiden de yararlanmayı sürdürebiliriz.

Bilgi ile kavramlar arasındaki ilişkiyi sonraki bölümde ayrıntılı olarak inceleyeceğim.

3. Analiz ve Mantık

Analiz ve mantık bilinçli düşüncenin geleneksel araçlarıdır ve hemen hemen tüm öğrenimimiz bu araçları kullanmakta ustalaşmamızı sağlamaya yoğunlaşmıştır.

Cildinde döküntüler olan bir çocuk doktora götürülür. Doktor, çocuğa ağzını açmasını söyler, karakteristik Koplik lekesini (ağız mukozasında kırmızı-beyaz lekeler) tanır ve kızamık tanısı koyar.

Karşılaştığımız durum bize tanıdık geliyorsa, ona uygun kalıplaşmış bir tepkiyi hemen harekete geçirebiliriz. Bazen durup, standart tepkinin özel koşullar altında nasıl sonuç vereceğini düşünmemiz gerekebilir. Örneğin, bir banka, ipotekli borçlunun borcunu ödememesi durumunda normal olarak mülkün mahkeme kararıyla satılması yoluna gider, ama bir ekonomik durgunluk döneminde emlak satışları düşmüşken bu yola başvurmak doğru olmayabilir.

Karşılaştığımız durum bize tanıdık gelmiyorsa, ya bilmediğimiz için ya da bir karışıklık olduğu içindir. Bu durumu analiz etmemiz gerekir. Durumu, tanıyabileceğimiz ve başa çıkabileceğimiz parçalara ayırmaya çalışırız. Bir kimyacı bir maddeyi analiz ederken onu bileşenlerine ayırır. Bir borsacı, bir şirketin davranışını analiz ederek, bunun o şirketin değeri üzerindeki etkisini bulmaya çalışır.

Analiz, bir şeyin yalınlaştırılması, parçalarına ayrılması, bileşenlerinin ve öğelerinin bulunmasıdır. Analiz, bilinmeyen şeylerin bilinen-

lerle karşılaştırılmasıdır. Analiz, ilişkilerin ortaya çıkarılmasını ve yeniden birleştirilerek bir bütün haline getirilmesini de kapsar.

Enflasyon ortamında insanlar paralarını biriktirirler mi, yoksa daha fazla mı harcarlar? Bu durumu analiz eder ve insanların, paranın değer kaybedeceğini bildikleri için, değerini daha iyi koruması nedeniyle paralarını mala çevireceklerini söyleyebilirsiniz. Yani, bu durumda para biriktirmek anlamsız olacağından, insanlar paralarını harcamalıdırlar. Halbuki, pek çok ülkede insanlar para biriktirirler. Neden? Çünkü insanlar, gıda gibi temel malların fiyatı artacaksa, daha yüksek fiyatları ödeyebilmek için biraz tasarrufları olması gerektiğine inanırlar. Sonra, daha birçok etkenin işe karıştığını buluruz: O ülkedeki enflasyon geçmişi, enflasyonist beklentiler, ücretlerin enflasyona endekslenmesi, halkın ve gazetecilerin ekonomik kültürleri, ailelerin genişliği ve başka birtakım etkenler.

İçinde birbirini etkileyen döngüler bulunan karmaşık sistemler söz konusu olduğunda analiz işlerliğini yitirir. Böyle sistemlerde parçaları ayırıp sonra yeniden bir araya getiremezsiniz, çünkü parçaların ayrılması sistemi değiştirir. Sistemin bir bütün olarak ele alınması gereklidir. Bu durumda, olabileceklere ilişkin bir tür varsayım olan kavramsal modelleri kullanmaya çalışırız. İşin zor yanı şudur ki, pozitif geribildirim döngüleri bulunan sistemlerde, herhangi bir noktada parametrelerin hafifçe değişmesi, sistemin tümüyle farklı bir şekilde davranmasına neden olabilir. Sonuç olarak, insan düşüncesinin bu tür karmaşık sistemlerle baş edemediğini söylemek zorundayız. Gerçi karmaşık sistemlere ilişkin bilgisayar modellemesinin yardımı olur, ama yine de noktaları, ilişkileri, bağlantıları ve parametreleri bilgisayara bizim vermemiz gerekmektedir.

Matematik biliminin lineer olmayan ve özdüzenlemeli sistemlere son zamanlarda gösterdiği ilgi, dünyanın sanıldığından çok daha karmaşık olduğunun artık kabul edilmesinden dolayıdır. Biyologlar bu tür sistemlerle uzun zamandan beri ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Örneğin kaos kuramı, temel biyolojik organizma yapılarını incelemeye ilişkin, biraz da sıkıcı bir çabadır. Böyle sistemlerde, kavramların ve

varsayımın büyük önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Sistemin neden bu şekilde davrandığı sorusuna bir cevap bulabilmek için, olasılıkları ve bağlantıları hayal edebilmek zorundayız.

Böyle sistemlerde analiz gitgide daha da karmaşık olacaktır. Giderek artan bir şekilde, yalınlaştırıcı kavramsal modeller geliştirmeye ve bunları, davranışlarımıza yön vermek için kullanmaya zorlanıyoruz. Bu modellerin pragmatik değeri doğruluklarından daha önemli olmaktadır. Tıp mesleği bu tür modele iyi bir örnektir. Bir doktor pek çok şeyin bilinmediği karmaşık bir sistem üzerinde çalışır. Ama her şeye karşın, işe yarar varsayımlara dayalı pratik eylemlerde bulunmak zorundadır. Hem varsayımın dayanağını oluşturmak, hem de doğru olup olmadığını kontrol etmek için testler kullanılır. Tedavinin kendisi de bir tür test olur.

"Analiz paralizi" denen şeyi herkes duymuştur. Böyle bir durumda, kontrol edilemeyen olasılıkların karmaşıklığı, güvenle hareket edebilmek için gereken dayanağı ortadan kaldırır. İşte bu noktada doktorun pragmatikliğinin devreye girmesi gerekmektedir. Bu da eylemde bulunmayı, denemeler yapmayı, başarısızlık karşısında yeni çıkış noktaları aramayı ve yola devam ederken yön değiştirmeye her an hazırlıklı bulunmayı içerir.

İş hayatının her alanında olduğu gibi finans dünyasında da, çok başarılı görünen insanlar vardır, ama birden işler bozulur ve bu kişilerin adı duyulmaz olur. Bunun nedeni, bu kişilerin çevrelerindeki dünyayla ilgili olarak basit ve değişmez kavramsal modelleri olmasıdır. Bu model pazar koşullarına uygun olduğu sürece bu kişiler çok başarılıdırlar. Doğal olarak zamanla pazar koşulları değişir ve model bu koşullara uymamaya başlar. Fakat bu kişiler, daha evvel de kazandıkları başarıdan güç alarak, aynı modeli hiç değiştirmeden uygulamayı sürdürürler. Sonuç büyük bir başarısızlıktır.

Bazı bakımlardan mantık, analizin tersidir. Mantık, farklı şeyleri alıp, bir sonuca varmak üzere onları bir araya getirmeye çalışır. İlkelerden ya da aksiyomlardan hareketle yukarı doğru ilerlerseniz, bir sonuca ulaşabilirsiniz. Mantık, A öyleyse, B onu izleyecektir ilkesine da-

yalıdır. Geleneksel sözlü mantık büyük ölçüde, karşılıklı olarak birbirini dışlayan iki ifadenin ikisinin birden doğru olamayacağını öngören çelişme ilkesine dayanmaktadır.

Örnek olarak şu iki ifadeyi ele alalım: Bu bir ekonomik gerilemedir. Bu bir ekonomik gerileme değildir. Klasik mantıkta bu ifadelerin ikisi birden doğru olamaz. Ama uygulamada işler oldukça farklıdır.

Ekonomik durum bir gerileme duygusu uyandırabilir, ama gerilemenin teknik özelliklerini içermeyebilir; buna psikolojik gerileme diyebiliriz.

Durumun gerçekten ekonomik gerilemeye benzediğini, ama bu terimi kullanmayı reddedersek, kendi kendini gerçekleştiren bu kehanetin işlemeye başlamayacağını söyleyebiliriz.

Durumun tam sınırda olduğunu, bunun bir ekonomik gerileme olup olmadığının, bulunduğumuz noktaya göre değişeceğini söyleyebiliriz.

Ülkenin bazı bölgelerinde ekonomik gerileme olduğunu, bazı bölgelerinde olmadığını söyleyebiliriz.

Hatta, durumun tam sınırda olduğunu, hangi tanımı seçerseniz seçin haklı olacağınızı bile söyleyebiliriz.

İş ortamı koşullara, algılara, beklentili ve rekabetçi davranışa ve geribildirim döngülerine öyle bağlıdır ki, klasik mantığa dayalı öngörüler büyük bir olasılıkla son derece yanlış çıkacaktır.

Klasik sözlü mantık yerine – ki bu avukatlar, muhasebeciler ve mühendisler için çok uygun olabilir – Batı'nınkinden epey farklı olan Japon stiline daha da yaklaşmamız gerekir. Bu anlayışa göre durumla ilgili pek çok bilgi toplar ve yavaş yavaş bir tür zihinsel harita ya da duygu oluştururuz. Sonra hareket alanımıza bakar ve kararımızı veririz. Ben buna, geleneksel "kaya mantığı"nın tam karşıtı olarak, "su mantığı" diyorum. Su mantığı akışkandır, aşama aşama oluşur. Kalıcı, sert kenarlı, kaya gibi seçenekler arasından yapılan seçimlere dayalı değildir

Deneyimlerime göre, geleneksel mantığın büyük tehlikelerinden biri, olumsuz tepkilerin çabuk kullanılmasıdır. Bir fikir önerilir öne-

rilmez, bazı kişiler hemen ortaya atılır ve bunu işe yaramayacağını, yapılamayacağını ya da fazla pahalı olacağını söylerler. Sonra da, bu ani olumsuz tepkileri atlatmayı başarabilen donuk fikirleri uygularlar.

İki tür hayvan düşünün. Bunlardan ilki, bol yiyecek olan bir yerde yaşayan bir otobur olabilir. Bu hayvan, çalılıklardaki her gürültüyü olası bir tehlike sayıp (ki çoğu zaman öyledir) ona tepki vermeye programlanmıştır. İkinci hayvansa, etobur bir avcıdır. Bu hayvan, çalılıklardaki her gürültüyü olası bir av ve yiyecek sayıp ona tepki vermeye programlanmıştır; dolayısıyla, kaçmaktan çok, keşfetmekle ilgilenir.

Yöneticilerin pek çoğu, yeni fikirlerden korkup kaçmaya fazlasıyla hazır, halinden hoşnut otoburlardır.

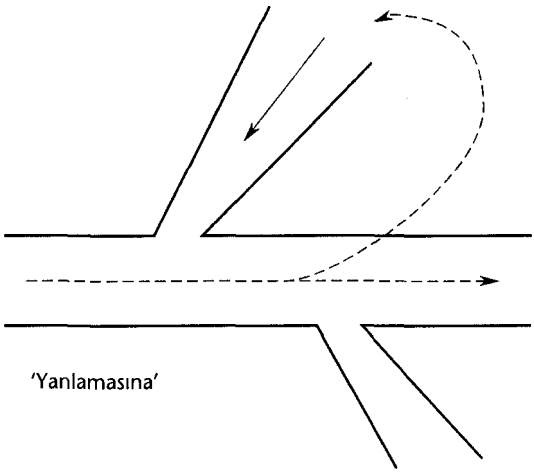
Yine de önlem, yargı ve olumsuz yaklaşımın çok önemli bir yeri vardır. İşte bu nedenle, altı şapka düşüncesindeki "siyah şapka" bunlara ayrılmıştır.

"Fikrin potansiyeline baktık, şimdi ayrıntılı bir siyah şapka düşüncesi gerekiyor."

4. Yaratıcılık

Bazı kitaplarımda, insan zihninin en anlamlı davranışının espri olduğunu öne sürmüştüm. Bu sadece insanları şaşırtmak için söylenmiş bir söz değildir; aksine, gerçeği yansıtmaktadır.

Espri ancak, sabit bir konuma geldikten sonra bir anda kendilerini yeniden şekillendirerek farklı bir konumda sabitlenen özdüzenlemeli bilgi sistemlerinde oluşabilir. Bu yeniden şekillendirme özdüzenlemeli sistemlerin ayırıcı özelliklerinden biridir. Esprinin önemi, insan zihninin özdüzenlemeli bir sistem olarak çalıştığını başka her şeyden daha açık olarak göstermesindedir. Geleneksel filozofların, psikologların, hatta bilgi kuramcılarının espriyi pek önemsememeleri gerçeği, bunların hepsinin pasif ya da dışarıdan düzenlenen bilgi sistemlerine bakmalarından kaynaklanır. Böyle pasif sistemlerde espri oluşamayacağı için, espriyi gözardı etmişlerdir. Ama son yıllarda özdüzenlemeli sistemleri kavrayışımız, esprinin önemini görmemize olanak sağlamaktadır.



ŞEKİL 4.2

Yaratıcılık espriyle aynı sürece dayalıdır. Belli bir zaman süresinde elde edilen deneyimler sonucu olaylara belli bir bakış biçimi gelişir. Diğer bir deyişle, belli algı kalıpları oluşur. Düşünce akışı bu kalıpların oluşturduğu ana yollar üzerinde ilerler. Bu ana yollara bağlı yan yollar da vardır (Şekil 4. 2'de gösterildiği gibi), ama çoğunlukla onlara erişemeyiz. Eğer herhangi bir nedenle onlara erişirsek, ya espri ya da yaratıcılık çıkar karşımıza. Kalıplar arasında hareket etmemize yardımcı olacak yollar oluşturulması, daha sonraki bir bölümde açıklayacağım, yanlamasına düşüncenin temelidir. "Yanlamasına" sözcüğü, kalıplar arasında yana doğru hareketi belirtmek amacıyla kullanılmıştır.

Değer taşıyan her yaratıcı fikir, mutlaka mantıklı olmalıdır. Yoksa, düpedüz çılgınca bir fikir olur. Yaratıcı fikir, eğer mantığı varsa, biz o mantığı görene kadar çılgınca bir fikir olarak kalır. Mantığı yoksa, sonsuza kadar çılgınca bir fikir olarak kalmaya mahkûmdur. Şu iki fikri ele alalım:

Bir plastik parça yeterince sağlam değilse, onu incelt.

Satışları artırmak istiyorsan, fiyatı yükselt.

Hemen mantıklı görünmedikleri için, bunları değerli fikir olarak kabul etmek zordur. Ama biraz daha düşünülürse, ikisi de mantıklı fikirler olarak görülebilir.

Her değerli fikrin mutlaka mantıklı olması gerektiğine koşullandığımız için, bazen ilk bakışta mantığı anlaşılamayan yaratıcılığa hiçbir zaman yeterince önem vermemişizdir. Artık biliyoruz ki, özdüzenlemeli bilgi sistemleri için bu tutum yanlıştır. Özdüzenlemeli sistemlerde, yaratıcılık çok önemlidir.

Uygulamada, yaratıcılığın mantıksal bir gereklilik olduğunu pek az kişi bilir ya da kabul eder. Çoğu kişi, yaratıcılığın örneklerini görmek istediğini söyler, sonra da bu örneklerin (sonradan bakıldığında) aslında bildiğimiz düz mantık olduğunu gösterip konuyu kapar.

Yaratıcılığın değerli bir yanı olduğunu kabul edenler bile, ürün tasarımı, ambalajlama, tanıtım gibi dış alanlarla sınırlandırılması gerektiğine inanırlar. Bu tehlikeli bir yanılgıdır.

Algıları ve kavramları içeren tüm düşüncelerde yaratıcılık mutlaka gereklidir; algıları ve kavramları içermeyen düşünce zaten pek azdır. Yaratıcılık ürün tasarımında ne kadar gerekliyse, finansta, mühendislikte ve bilimde de o kadar gereklidir. Yaratıcı düşüncenin sanatla sınırlı olduğunu ve somut bilimlerin bir parçası olmadığını varsaymak, eğitim sistemimizin en büyük hatalarından biridir.

Yaratıcılığı kullanamazsak, bildiklerimizde, deneyimlerimizde ve değerlerimizde var olan potansiyelin büyük bölümünü kullanamayız. Yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur.

Yaratıcılığın önemini kabul etmekle birlikte, bu konuda hiçbir şey yapılamayacağına ya da yapılması gerekmediğine inananlar vardır. Böyleleri, fikirlerin ara sıra kendiliğinden çıkacağına, bazı kişilerin yaratıcı olduğuna, bazılarınınsa olmadığına inanırlar. Bu pasif tutum artık geçerli değildir. Herkeste yaratıcı düşünce tutum ve yöntemlerini geliştirmek için yapabileceğimiz pek çok şey vardır.

Yaratıcı çaba için zaman ve yer ayırmanın bir yolu olarak, altı şap-

ka sisteminde bir "yeşil şapka" vardır. Bu şapka, bir toplantıda ortaya yeni fikirler atılmasını istemeyi olanaklı kılmaktadır.

"Şimdi sıra yeşil şapka düşüncesinde. Hangi yeni seçenekler var?"

(Altı şapka sistemi, son derece pratik ve kolay olduğu görüldüğü için, birçok büyük şirket tarafından benimsendi. Örneğin, IBM 1990 yılında dünyanın çeşitli ülkelerindeki 40.000 yöneticisine verdiği eğitimin özü olarak bu sistemi kullandı.)

5
Kavramlar ve Bilgi

Kavram nedir? Kavram'ı tarif etmek neredeyse olanaksızdır ve bunun için uğraşmaya pek değmez de. Buna karşın ben, karşılaştığımın bir kavram olup olmadığını anlarım. Kavramları ararım, tasarımlarım ve kullanırım.

Kavram ile fikir arasında bir fark vardır. Fikir, uygulayabileceğiniz belirli bir şeydir. Kavramsa, belirli bir fikir aracılığıyla uygulanması gereken, daha genel, soyut bir şeydir. Örneğin, bir yolda yolculuk yapmak bir kavramdır, ama uygulamada, yürümek, bisikletle ya da arabayla gitmek gibi belirli bir şey yapmanız gerekir.

Sanılanın aksine, kavramlar bulanık ve belirsiz olduklarında, genellikle daha yararlıdırlar. Çünkü bu durumda fikir oluşturma potansiyelleri daha fazladır. Kavramlar çok fazla ayrıntılı olduklarında çok sınırlı bir alanı kapsarlar. Buna karşın çok fazla genel olduklarında ise, çok geniş bir alanı kapsarlar ve pek az yön gösterirler. Yaratıcı düşünebilen birisi zamanla, hem yeterince belirli, hem de yeterince genel olan kavramları ayırt etmeyi başarabilir.

Kavram ile algı arasında pek az fark vardır. Dünyaya baktığımızda onu hiçbir zaman saf bir görsel veri olarak algılamayız. Beynimize gelen veriler, önceki deneyimlerimizin oluşturduğu kalıplar tarafından düzenlenir (zihnin kendi kendini düzenleyen doğası), sonra bu kalıplar aracılığıyla algılanır. Bu yüzden, doğuştan kör olan birisi birden görme yeteneği kazanırsa hemen göremez. Bu kimse önce görmeyi öğrenmek ve kullanabileceği kalıplar oluşturmak zorundadır. Verilerin düzenlenmesi yoluyla kalıplar, diziler ya da gruplar oluşturulmasına algı diyoruz. Şekil 4.1, algı elde etmek için belirli şeyleri nasıl grupladığımızı göstermektedir.

Görüldüğü gibi, algı, dünyaya baktığımızda meydana gelen gruplamadır. Kavramsa, kendi içimize, sahip olduğumuz deneyimlere baktığımızda meydana gelen gruplamadır.

Bir şeyleri gruplayıp algı oluşturduğumuzda, çoğu zaman bu gruplamaya bir ad veririz: Çiçek, dağ, lokanta.

Bir şeyleri gruplayıp kavram oluşturduğumuzda, bu gruplamadan kaynaklanan bir amaç ya da yarar vardır: Satış vergisi, trafik denetimi, bir lokanta zinciri.

Lokanta hem bir tanım, hem de kavramdır; insanlara yiyecek satar ve bu yiyeceklerin yendiği bir yerdir. Amaç ve yarar açıktır.

Benetton şirketi yirmi yıldan az bir zaman önce, ikisi erkek biri kız üç kardeş tarafından İtalya'da kuruldu. Erkek kardeşlerden birisi küçük bir muhasebeci, kız kardeşse bir giysi fabrikasında terziydi. Bugün Benetton yaklaşık iki milyar dolar değerinde bir şirkettir, hem de kıyasıya rekabet içindeki çok kalabalık bir sanayi kesiminde. Bütün bunlar nasıl başarıldı? Bu başarıya yardımcı olan birçok kavram vardı.

Bunlardan birincisi, biçim değil renk satmaktı. Renkler kolay sergilenir ve biçim kadar modaya bağımlı değildir. Renkler değiştirilebilir.

Böylece, giysilerin çoğu renksiz yapıldı. Renkli olanlar dükkânlarda sergileniyordu. Kırmızı iyi satılıyorsa, stoktaki renksiz giysiler kırmızıya, yeşil iyi satılıyorsa, yeşile boyanıyordu.

Giyim sanayiindeki alışılmış kalıp şu iki yaklaşımın izlenmesidir: Ya, bu her zaman iyi satmıştır, bundan vazgeçmeyelim yaklaşımı; ya da, insanların bunu isteyeceğine inanıyoruz, öyleyse bu mevsimin modası olarak bunu satın almaya insanları ikna edelim, yaklaşımı.

Benetton'un kavramı hem tepki verme yeteneğine sahip, hem de esnekti. Bu tür tepki gösterme özelliği postayla sipariş işinde yaygındı, ama giyim sanayiinde yeniydi. Esneklik, herkesin bildiği gibi, şimdi her kesimdeki anahtar eğilimlerden biridir.

Benetton'ın kullandığı başka bir kavram, süveterler, kazaklar, yelekler, hırkalar gibi, orta kalitede, yüksek kâr marjlı giysilerle işe başlamaktı. Rengi en iyi gösteren giysiler bunlardı. Aynı zamanda da, pek

yeniliği olmayan çok geleneksel giysilerdi. Daha sonraları Benetton ürün yelpazesini genişletti.

Bunların yanı sıra, başka mağazaların satın alma görevlileriyle çalışmak yerine (zaten bu kişiler ne satın alacaklardı ki?), Benetton çok sade bir plan ve tasarımla kendi mağazalarını açtı. Bugün dünyanın çeşitli yerlerinde 6.000 dolayında mağazası vardır. Böylece, halka doğrudan ulaşılmakta ve müşteri tercihleri hakkında anında geribildirim sağlanmaktadır.

Son olarak, Benetton'da büyük ölçüde otomasyon ve bilgisayarlı denetim vardı. Örneğin, günde hemen hemen 500.000 parça giysinin girdiği bir ambarda yalnızca altı kişi görevliydi. Bütün bu kavramların bir araya gelmesi, çok zor bir alanda başarıya ulaşılmasını sağladı.

Body Shop da perakende satışta başarılı bir kavram olmuştur. İnsanlarda sağlık ve çevre bilinci gitgide geliştiği için, şirket doğal ürünlerde yoğunlaştı. Vücut bakım ürünlerinin her zamanki ilaç ve eczane bağlamından ayrı olarak bir araya getirilmesi de olumlu bir etki yaptı. Son olarak, bu kavram, tasarım, renkler ve sağlam bir organizasyonla desteklenerek, büyük bir beceriyle gerçekleştirildi. Daha sonra ele alacağım "bütünleşmiş değerler"in iyi bir örneğidir bu. Görüldüğü gibi başarılı her kavram iki kısımdan oluşur: Kavram ve onun gerçekleştirilmesi.

Hollanda'daki KLM havayollarının sorunu, kuruluşun merkez üssünün bulunduğu Hollanda'daki nüfusun Atlantik ötesi uçan diğer havayollarınınkine (ABD, İngiltere, Almanya, Fransa vb) göre çok az olmasıydı. Bunun üzerine KLM Almanya ve İngiltere'nin küçük kentlerine uçuşlar koyarak, yolcuları kendi ulusal havayollarından kopardı. Öyle bir zaman geldi ki, KLM'nin Atlantik'in öbür tarafına taşıdığı Almanların sayısı, Almanya'nın ulusal havayolları olan Lufthansa'nınkini aştı.

Wright kardeşler, temel kavramı değiştirdikleri için herkesten önce uçtular. Üstün bir teknolojiyle işe başlamadılar. Eğimli kanatların kaldırıcı güç sağladığını, uçan makineler üzerinde çalışan herkes biliyordu ve pervaneleri hareket ettirecek benzinli motorlar herkeste vardı. Ama

çoğu mühendis dengeli bir uçak tasarımlamak için uğraşmaktaydı. Havada uçarken dengesini koruması gereken model uçaklarla denemeler yaptılar; öyle ki, "denge" tasarım hedefi haline geldi ve mühendisler giderek artan çabalarla bu yönde uğraşıp durdular. Wright kardeşlerin katkısı bu yönü değiştirdi; onlar "dengesiz" uçan makinelerle ilgilenmeye başladılar. Bu, uçak havadayken kanatların er ya da geç bir yöne doğru yatacağı anlamına geliyordu. Kanatları düz hizaya geri getirmeyi başaramazlarsa uçak düşerdi. Böylece, dikkatler ve denemeler yan yatan kanadın yukarı kaldırılmasında yoğunlaştı. Kanadı bükerek ya da eğerek bir taraftaki kaldırıcı gücü artırabileceklerini, öbür taraftakini azaltabileceklerini buldular. Bunu sağlayacak kontroller geliştirdiler ve uçmayı ilk başaran kişiler oldular. Çok daha sonraları yapısal olarak dengeli uçaklar geliştirildi. Bugün ise savaş uçakları daha hızlı manevra yapma kabiliyeti kazanmaları için özellikle dengesiz yapılmaktadır.

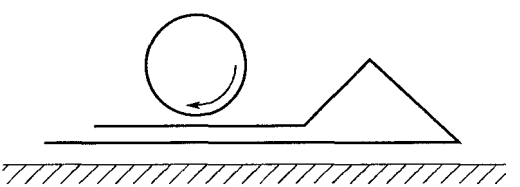
Büyük Mısır, Yunan ve Roma uygarlıklarında zaman doğru dürüst ölçülemiyordu. Teknoloji vardı (su saatleri, kum saatleri ve benzeri araçlar), ama kavram yoktu. Günü on iki eşit saate, geceyi de bundan tümüyle ayrı olarak on iki eşit saate bölmeye çalışıyorlardı. Bu iş Akdeniz'de yapıldığı için, yıl içinde gündüzle gecenin uzunlukları değişiyordu (en uzun gün 21 Haziran, en uzun gece 21 Aralık). Değişen miktarları eşit miktarlara bölmeye çalışmak kolay iş değil. Ancak on üçüncü yüzyılda Ebu Hasan adında bir Arap matematikçisi, bir gün güneşin en tepede olduğu noktadan ertesi gün en tepede olduğu noktaya kadar (öğle vakti) geçen zamanı bir gün kabul etmeyi ve yirmi dört saate bölmeyi düşündü. Bu yeni kavramın değerini Japonlar ancak 1863 yılında anladılar.

Kavramlar son derece önemlidir, ama onları üretmek çok zordur. Elbette sonradan bakıldığında, başarılı kavramların hemen tümü çok basit ve anlaşılır görünür.

Seminerlerimin çoğunda tepegözün yüzeyine ağır bir çelik top koyarım ve dinleyicilerden topun düşmesini önlemek için tepegözün üstüne koyabileceğim pratik bir engel düşünmelerini isterim. El kullanmak yasaktır; engelin pratik ve o anda seminer salonundan temin edi-

lebilecek kadar kolay bulunabilir olması gerekmektedir. Çoğu zaman, kabaca şu üç tip öneri ortaya atılır:

1. Ağırlık kavramı: Engel, kitap, çanta, ayakkabı gibi, topun enerjisini emebilecek ağırlıkta olmalıdır.
2. Sabitlik kavramı: Engel, tepegözün yüzeyine bantla yapıştırılmalı ve böylece topun hareketine engel olmalıdır. Engelin ağır olması gerekmez.
3. Direnme kavramı: Yuvarlanmaya karşı yüzey direncini artırmak ve topu durdurmak için yapışkan bir şey ya da çift taraflı bant kullanılabilir.

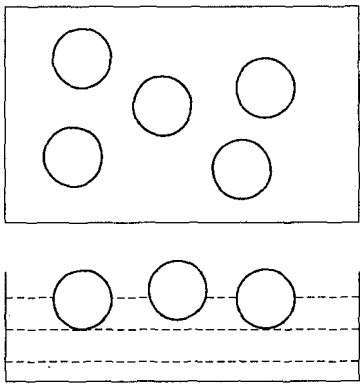


ŞEKİL 5.1

Bunlardan sonra, ben farklı bir engel kavramı gösteririm. Şekil 5.1'de görüleceği gibi, katlanmış bir kâğıttır bu. Öyle hafiftir ki, onu bir üfleyişte uçurabilirsiniz. Yine de topu durdurabilmektedir. Şekilde gösterildiği gibi, top kâğıdın üstüne yuvarlandığı anda, onu kendisini durduracak bir engel haline getirmektedir. Bu engelin dinleyiciler tarafından önerilenlerden daha iyi olduğunu savunmuyorum; çünkü bir şeyin başarısına karar verebilmek için, ayrıntılar ve gereksinmeler tam olarak bilinmelidir. Tek söylemek istediğim bunun diğerlerinden farklı bir kavram olduğudur: Top kendi kendini durdurmaktadır.

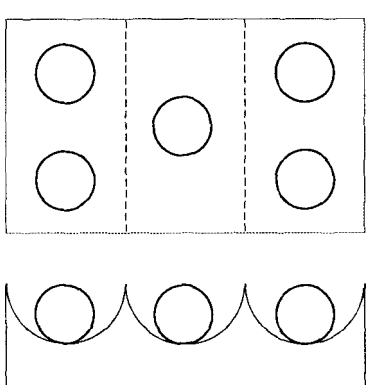
Kavram Oluşturma

Kavramların üretilmesi ve tasarımlanmasını başka bir bölümde daha ayrıntılı olarak ele alacağım. Burada, bilgi ile kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek istiyorum.



ŞEKİL 5.2

Kum dolu bir kaba rasgele toplar atıldığını düşünün. Şekil 5.2'de görüldüğü gibi, toplar düştükleri yerde kalırlar. Şimdi, yüzeyin kum değil, Şekil 5.3'teki gibi, oluklu olduğunu varsayalım. Bu durumda başlangıç noktaları ne olursa olsun, toplar paralel sıralar halinde dizilirler. Algı da aynı böyledir. Bilgileri ancak, önceden oluşturulmuş olan kalıplar içinde alabiliriz.



ŞEKİL 5.3

Bu durumda, bilgi analizinin kavram oluşturması olası değildir. Gerçi uygulamada bu tam olarak doğru sayılmaz; bir gazetede Rusya'da gözlük sıkıntısı çekildiğini, başka bir yerde de votkaya artan bir talep olduğunu okursanız, Rusya'ya gözlük satıp karşılığında votka alma fikrini geliştirebilirsiniz. Bu durumda bilgilerin incelenmesi basit kavramlar oluşturmamızı ya da zaten sahip olduğumuz kavramlar arasından seçim yapmamızı sağlayabilir. Hayal etme ya da tasarlama yoluyla yeni kavramları zihnimizde önceden başlatmamış olduğumuz sürece sadece bilgi analiziyle yeni kavramlar oluşturamayız.

Eğitimde yaratıcı ve kavramsal düşünceye verilen önemi artırmamız işte bu nedenle çok gereklidir. Bilgi analizi artık yeterli olmayacaktır.

Bir kavram basit bir dilekle başlayabilir. Bir keresinde, Goodwill Industries'in üst düzey yöneticilerine bir seminer veriyordum. Bu şirket kendisine bağışlanan giysi ve malzemeleri düşük fiyatla satıyordu. Öyle görünüyordu ki, satacak daha fazla şeyleri ya da daha geniş bir seçim yelpazeleri olsa, işleri daha iyi gidecekti. İnsanları daha fazla bağış yapmaya nasıl ikna edebilirdiniz?

Birden, "kışkırtma" diye tanımlayabileceğim bir fikir ortaya çıktı: İnsanlar daha fazlasını vermeye istekli değillerse, neden kendimiz gidip almıyorduk? İlk bakışta hırsızlığa epey benzeyen bu kışkırtıcı fikirden "temizlik servisi" kavramı çıktı. Birçok insan bir sürü ıvır zıvırı biriktirir, sonra da bir türlü toplayıp atamaz. Bunu yapmak istese bile, nereye atacağını bilemez. Benim önerimse şuydu: Goodwill'ciler evindeki ıvır zıvırdan kurtulmak isteyenlere giderek, atılmak istenenleri elden geçirecek, işlerine yarayacak durumdakileri kırmızı bir bantla işaretleyecek, sonra da işaretliler dışındakileri alıp götürmek üzere temizlik servisini çağıracaklardı. Böylece hem bir müşteri hizmeti verilmiş, hem de bir malzeme kaynağı sağlanmış olacaktı. Kışkırtmanın bu kullanımı, daha sonra açıklayacağım yaratıcı düşünce sürecinin bir parçasıdır.

Var olan kavramların değiştirilmesi ya da iyileştirilmesi ve daha eski kavramların yeniden canlandırılması, yeni kavramlar oluşturmanın

diğer yollarıdır. Örneğin, sadece üyelerine hizmet veren market zincirlerinden oluşan kulüplerin satışlarının yüzde 28 artarak 28 milyar dolara çıkması söz konusudur. Müşteriler 25 dolar üyelik aidatı ödüyorlar. Bu parayı almanın asıl amacı, müşterileri zincirin satış noktalarından alışveriş etmeye koşullamaktır. Kulüp, üyelerine en düşük fiyatları sunabilmek için büyük miktarlarda alım yapıyor. Eski, ama ekonomik gerileme dönemi psikolojisine uygun bir kavramdır bu. Yeni olan yanı, kulüp ve üyelik fikri olabilir. Müşteri, üyeliğin avantajından yararlanmak ister ve kulüpten alışveriş yapar. Alışkanlık bir kez kurulunca da devam eder.

Eski kavramları yeniden canlandırmanın iyi bir örneği Commodore iş makineleridir. Aynı tip şirketlerin çoğu gibi Commodore da bakım hizmetlerini pahalı buluyordu. Bakım işini Federal Express'in "iş lojistik hizmetleri" denilen yeni bir birimine verdiler; bu birim makineleri toplamakta, yenilenenleri teslim etmekte, hatta merkezi noktalarda makine onarımı yapmaktadır. Kurye servisi zamanında güçlü bir kavramdı (hâlâ da öyledir), ama faksın ortaya çıkışı büyümesini yavaşlattı. Bu yüzden, eski kurye kavramının yeni bir şekilde ele alınması gerekti. İş lojistik hizmetleri de böyle doğdu. Zamanla fiziksel işlem tümüyle ortadan kalkacak, bakım hizmetleri telefon hattından tanılamayla ve modüler parça yenilemeleriyle yapılacak.

Bazı perakende satış rakamlarına bakıp, altmış yaşın üzerindeki insanların fazla para harcamadıklarını söyleyebiliriz. Bu ne anlama gelir? Nüfusu yaşlanmakta olan bölgelerde perakende satış noktaları açmaktan kaçınmamız gerektiği anlamına mı? Yaşlıların harcayacak paraları olmadığı anlamına mı? Yoksa, yaşlıların para harcamak istemedikleri anlamına mı? Peki bu, şu anda paralarını harcamak isteyebilecekleri bir şey olmadığını gösteremez mi? Belki de yaşlı kesim için tasarımlanmış albenili mallar yoktur. Belki de paraları vardır, ama ileride çıkabilecek tıbbi harcamalar için kaygılanıyorlardır. Böyle bir durumda piyasada farklı sigorta tiplerine alıcı bulma fırsatı doğabilir. Ayrıca, konutların sermaye değerini kullanılabilir kılarak insanların bu parayı yaşarken kullanmalarına olanak sağlayacak tipte ipotekler için de bir

ihtiyaç ortaya çıkabilir. Görüldüğü gibi, basit bir bilgiden yola çıkarak birçok kavram elde edebiliriz. Ama kavramları üreten bizim kendi zihnimizdir.

Çocuk kitaplarında sık sık görülen basit bir bulmaca vardır: Birçok balıkçı, karmakarışık bir sürü olta ve oltalardan birinde yakalanmış bir balık. Çocuğa, balığı hangi balıkçının yakaladığı sorulur. Balıkçıdan başlarsanız, hangi oltanın sizi balığa götüreceğini bilemeyeceğiniz için, işiniz oldukça zordur. Balıkla başlarsanız, bütün yapacağınız, balıkçıya ulaşıncaya kadar oltayı izlemektir. Bundan kolay ne olabilir?

Aynı şey kavramlar için de geçerlidir. Sonradan bakıldığında apaçıktırlar; öyle mantıklı, var olan bilgilerle öyle bağlantılıdırlar ki, bilgileri analiz ederek onları kolayca elde edebileceğimizi sanırız.

Kavram ve Bağlam

Kırmızı rengin anlamı nedir?

Trafik ışıklarında, dur demektir.

Politikada, Komünist demektir.

Sırf renk olarak, temel renklerden biridir.

Şarap bağlamında, tanin içeren şarap demektir.

Her şey bağlama bağlıdır.

Veri ancak bir bağlam çerçevesine konduğu ya da bir bağlam içinde bakıldığı zaman bilgi olur. Bağlam, bir koşullar dizisi ya da bir kavram olabilir.

Amerikan süpermarketlerinde alışverişlerin yüzde 80'inin ani bir satın alma isteğiyle, fazla düşünülmeden yapıldığı söylenmektedir. Düşünmeden satın almayı artırmanın yollarını bulmaya çalışırken, kalabalığın akışı, müşterilerin göz hizası, müşterilerin durduğu noktalar, müşterilerin istedikleri raflara doğruca gidip gidemedikleri gibi çeşitli etkenlere bakarsınız. Bir bağlamda anlamlı olmayan şeyler, başka bir bağlamda anlamlı olabilir.

Bazen verideki bir olağandışılık ya da dikkat çekici bir nokta kuşku uyandırabilir, hatta bir kavramı tetikleyebilir. Bu durumda, veriye o kavram aracılığıyla bakmalıyız.

Önemli olan nokta, hep yinelediğim gibi, kavramsal çalışmayı zihnimizde yapmak ve bilginin bize kavramlar sağlamasını beklememektir; çünkü sağlamayacaktır.

6

Rekabete Karşı Rekabetüstü

Rekabet, ayakta kalmak için gereklidir.

Rekabetüstü, başarılı olmak için gereklidir.

Serbest pazar ekonomilerinde anahtar öğe rekabettir. Rekabet tekelci fiyatları önler ve tüketicilerin satınalımlarını en iyi koşullarla yapmalarını güvenceye alır. Üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı harcamalarını sağlar. Üreticiler bu çabayı göstermezlerse, daha iyi fiyat ve kalite sunan başka üreticiler tarafından pazar dışına atılma tehlikesini göze almış olurlar.

Rekabetin amacı, fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Rekabet, kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek, bir bütün olarak ekonomiye de yarar sağlar. Yeni girişimciler herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilir ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilirler. Görüldüğü gibi, rekabet için söylenebilecek pek çok şey vardır.

Ama rekabet bir bütün olarak ekonominin ve tüketicinin yararını gözetmektedir. Üreticiye ise ancak kısmen yarar sağlar. Kuşkusuz, üreticileri daha üretken ve verimli olmaya teşvik eder; ama bunun yararları daha fazla kâr olarak yansımaz, yalnızca ayakta kalabilmeyi sağlar. Bir ipin iki ucuna iki kişi asılsa, her ikisinin de gösterdiği büyük çaba ipin hareket edeceği anlamına gelmez. Şirketler birbirleriyle rekabette büyük çaba gösterebilirler, ama sonuçta, var olan pazar payları değişmeden kalabilir. Rekabet, daha etkili üreticilerin daha az verimli üreticilerin pazar payını azaltarak kendilerininkini yükseltmelerine olanak sağlar; burası doğrudur. Ne var ki, satiş hacmi artsa da, kâr marjları ve kazanç artmayabilir.

Kısacası rekabet, üreticilere baskı yapmaktadır. Ayakta kalmak istiyorsanız, rekabetçi olmak zorundasınız. İşçilik maliyetleri ve çevreyi koruma kaygıları nasıl üreticiler üzerinde baskı oluşturuyorsa, rekabet de öyledir.

Rekabet, varlığınızı koruyacak ve ayakta kalmanızı sağlayacak temel çizgiyi güvenceye alma açısından gereklidir.

Rekabetüstü olmaksa, bu temel çizgiden yukarılara doğru çıkmanızı sağlamaya yöneliktir. Şirketlerin tekelleşmesi pek çok ülkede yasaktır, ama değer tekellerine yasak yoktur. Değer tekelleri üreticilerin yararınadır, aynı zamanda tüketiciler için de yararlıdır. Gelişmiş ülkelerin çoğu ayakta kalma ekonomisinden uzaklaşıp değer ekonomisine geçmektedir. Değer ekonomisi, tüketicilerin kendileri için en anlamlı değeri seçebilmeleri demektir. Yaşamınızı sürdürmek için bir video kasetine ihtiyacınız yoktur. Belli bir kaseti, istediğiniz değer o olduğu için seçersiniz. Rolex saatlerde değerli bulduğunuz bir şeyler olduğu için 1000 doları böyle bir saate harcamayı seçebilirsiniz. Oysa yaşamınızı sürdürme açısından, daha ucuz bir saat de aynı işi görebilir.

Günümüzün değer ekonomisinde, rekabetüstü olmak ve değer tekelleri, genel ekonomik çıkarlara son derece uygundur. Değer tekelleri olmasa, her şey mal ekonomisi olur. Para harcayacak bir yer olmaz ve para kazanmanın anlamı kalmaz. Sovyetler Birliği ekonomisinin sorunu da tıpatıp buydu; insanların parası vardı, ama düşük fiyatlı mallar dışında harcayacak yerleri yoktu. Değer ekonomisi, parayı istediğiniz gibi harcamanız için fırsatlar yaratmakla ilgilidir.

Görüldüğü gibi, değer ekonomisi, rekabetüstü olmak ve değer tekelleri, hem ekonomi, hem tüketici, hem de üretici için iyidir. Bu açıdan, daha çok ekonomiye ve tüketiciye yarar sağlayan rekabetten ayrılır. Hiç kuşkusuz klasik rekabetin olması gereklidir, yoksa değer ekonomisinin yararları çok geçmeden kaybolur. Ama klasik rekabet yerine yerleştikten sonra, tek başına yeterli değildir. Değer ekonomisinin işleyebilmesi için rekabetüstü olmak da gereklidir.

Japonya'ya bir gidişimde Sony'nin gerçek kurucusu olan Masaru Ibuka'yla (Akio Morita daha sonra başa geçti) uzun uzun konuştuk.

Ibuka teyp üretmeye savaştan hemen sonra başlamıştı. Sony Walkman'lerin ortaya çıkışına ilişkin öykünün çok basit olduğunu sanıyorum ama gerçek öykünün hangisi olduğundan emin olmak zor, aradan geçen zaman bu tip öyküleri çok değiştiriyor. Herhalde, teyplerin çok daha küçük, belki bir kitap büyüklüğünde olması gerektiği yolunda bir öneri ortaya atıldı. Doğrusu o anda kafalarda bir Walkman kavramı olduğundan çok kuşkuluyum. Her şeyi daha küçük yapmak Japonların çok doğal bir eğilimidir. Çok kalabalık bir ülkede, genellikle çok küçük apartman katlarında yaşarlar (nüfusları yüz milyondan fazla, yüzölçümleri yaklaşık 380 000 km^2.) Her şeyin minyatür olması gerekiyor. Ayrıca, Japon yemeklerinin ikram edilmesinde görüldüğü gibi, Japonların inceliğe ve şıklığa olan eğilimlerini de buna ekleyin. Bugün bütün ürünlerde olduğu gibi, o zaman da daha küçük teypler yapma, eğilim olarak mevcuttu. Hepsi bu.

Sonra küçük teyplerin artık sağa sola taşınacak kadar küçük olduğu birden anlaşıldı. Ne var ki, Japonya'da apaçık belli olan bir değer oluşturmuyordu bu. İnsan bir teybi neden oraya buraya taşımak istesindi? Ama taşınabilir teypler Birleşik Devletler'in güçlü "bütünleşmiş değerleri"yle kenetlendi.

Haftada 30 saat televizyon seyrederek yetiştirilen bir kuşak, sürekli uyarılma ihtiyacındaydı. İç uyarı alışkanlıkları (düşünce gibi) hiç gelişmemişti. Dış uyarı yoksa, beyin duruyordu. Dolayısıyla, taşınabilir teyp, her gittiğiniz yerde uyarı sağlamanın en iyi yoluydu.

Böylece, Sony Walkman'ler büyük başarı kazandı. Ürüne verilen, Yürüyen Adam (Walkman) adı, ne müzikle ne işleviyle ilgili bir şey söylememesine rağmen çok tutuldu ve ayrıca artı bir puan oldu. Sony'nin gerçek katkısı Walkman'in keşfi değil (bunun rastlantıyla olduğu inancındayım), olası başarıyı önceden anlayıp bunu değerlendirmesiydi. Dahası, Sony arkasına yaslanıp başarının tadını çıkarmadı. Model üstüne model üretmeye başladı. Sony bugün, çok benzer modeller sunan yüzden fazla rakip firmaya karşın,Walkman'den sağladığı yıllık yaklaşık 150 milyon dolarlık gelirle hâlâ bu alanın önderidir.

Burada asıl ders, Sony'nin başarı karşısındaki tutumudur. Batılı şirketlerin pek çoğu, Walkman'deki gibi bir ilk başarı elde etseler, bunu nasıl devam ettireceklerini bilemezlerdi (nitekim VCR'ı Phillips keşfetti ama onunla hiçbir şey yapamadı). Batılı şirketler kazandıkları başarıdan hoşnutluk duyar ve rakipler de aynı işe girip değer tekelini mahvetmeden önce ellerinden geldiğince başarının tadını çıkarmaya bakarlardı. Birçok şirketin yeni buluşlarda hayal kırıklığına uğramasının nedeni budur. Geliştirme giderlerini yüklenip pazarı açanın kendileri olduğunu, ama "ben de yaptım"cıların ortaya çıkıp kârları götürdüklerini söylerler. Arkana yaslanıp otururşan gerçekten de böyle olur. Sony, Walkman'i başlattıktan sonra gidip oturmadı, ilk model hâlâ kâr getirirken, ikinci ve üçüncü kuşak modeller hazırlamaya girişti.

Sony, başlangıçtaki kavramla (nasıl çıkmış olursa olsun) ve bunu izleyen dinmez çabalarla, Walkman alanında rekabetüstü oldu. Sony kendi yarışını kendisi yarattı; rekabetüstü olmak da bu demektir.

Değer Tekelleri

Geçmişte değer tekellerinin kurulduğu geleneksel yollar vardır. Bunlardan bazıları hâlâ önemlidir, bazılarıysa eski önemlerini yitirmişlerdir.

Fiziksel Benzersizlik

Tek bir "Mona Lisa" vardır. Van Gogh'un "İrisler"i tektir. Otel yaparken önemli olan üç şey vardır: Yer, yer, yer. Birinci sınıf alanlar vardır, sizinki de böyleyse, bir değer tekeliniz var demektir. Birinci sınıf alanların değeri değişebilir ve değişmektedir de. Örneğin, eski büyük otellerin çoğu, tren istasyonlarına yakın yerlerde yapılmıştır; günümüzde buraları birinci sınıf alan sayılmaz.

Venedik'te özel bir adaya sahibim. Dünyada tek bir Venedik vardır; Venedik şimdiye kadar dünyanın en güzel kenti olagelmiştir. Hiçbir zaman başka bir Venedik olamaz. Benim adam, havalimanıyla Venedik arasındaki ana suyolu üzerindeki tek özel ada. Konumu

onu gelgitin her koşulunda ulaşılabilir yapıyor. Bu bakımdan benzersiz.

Sanat ve antikacılık işleri fiziksel benzersizliğe dayalı işlerdir. Sanat yapıtlarının değeri dalgalanma eğilimindedir; zaman zaman aşırı yükselir, sonra şiddetle düşer ve böyle iner çıkar. Sanat yapıtlarının satışıyla uğraşanlar durağan bir pazarda iyi para kazanamayacaklarından, bu hareketlilik onların yararınadır.

Teknolojik Benzersizlik

Polaroid'in, geliştirdiği film üzerindeki patent haklarını çiğneyen Kodak'tan 600 milyon dolar tazminat aldığını çoğu kişi bilir. Patentler, değer tekelinin açık bir örneğidir. Birleşik Devletler mahkemeleri son yıllarda patent sahiplerinin çok daha yararına bir tutum içinde. Bir zamanlar patent sahipleri serbest rekabeti engelleyen zorbalar sayılıyordu. Ama Uzak Doğu ekonomilerinin yükselişiyle, fikri hakların önemli olduğu ve korunması gerektiği anlaşılmaya başladı. Örneğin, büyüyüp gelişen video kopyalama sanayisinin ortadan kaldırılması için Singapur'a başarılı baskılar yapıldı.

İlaç sanayii (Birleşik Devletler'de 57 milyar dolarlık bir sanayi), patent koruma ve teknolojik benzersizliğin belki de en geçerli olduğu kesimdir. Yeni bir ilaç geliştirmek 231 milyon dolara mal olabilmektedir. İlaç sanayii satışların yüzde 16,8'ini araştırmaya harcamaktadır; 8,2 milyar dolarlık bu tutar, Amerikan film sanayiinin toplamının neredeyse iki katıdır. Yeni ilaçlar geliştirilmesi herkesin yararına olduğu için, bu dev araştırma yatırımının ödüllendirilmesi elbette haklıdır. İlaç patentine izin vermeyen İtalya gibi ülkeler, sonuçta hiçbir yeni ilaç geliştirememektedir. ABD'de her ilacın yaklaşık on yedi yıllık patent ömrü vardır. İlk on yılı, denemeler ve sınamalarla FDA (Gıda ve İlaç İdaresi) kullanır. Şirkete, yatırdığı parayı çıkarabileceği ve ilerideki yatırımları için para kazanabileceği yedi kârlı yıl kalır. Çoğu ilaç şirketi bu kısa sürede bile çok büyük kazanç sağlayabilmektedir.

Örneğin, peptik ülser ilaçları son derece başarılı olmuştur. Merck şirketinin ürettiği kolesterol düşürücü Mevacor'un dünyanın çeşitli yer-

lerindeki satışları büyük bir olasılıkla 1,5 milyar dolara ulaşacaktır. Yine Merck'in olan ve prostat tedavisinde kullanılan Proscar'ı da büyük bir başarı beklemektedir. Warner Lambert'in Alzheimer hastalığı tedavisinde kullanılan Cognex'i de büyük potansiyel vaat eden bir ilaçtır.

İlaç sektörünün dışında, teknoloji yoluyla rekabetüstü olmanın güvencesi çok daha azdır. Bir yıl, konuşma yapmak üzere gittiğim Davos Dünya Ekonomik Forumu'nda, o zaman Kodak'ın baş yöneticisi olan Colby Chandler'in bir konuşmasına katıldım. Kodak yeni teknoloji geliştirme açısından oldukça aktiftir. Buna rağmen Chandler teknolojinin artık hızla herkesin ortak malı olmaya başladığını söyledi. Teknoloji yoluyla elde edilebilecek önderliğin en iyi olasılıkla altı ay ile bir yıl arasında bir ömrü vardır. En üst düzeyde bilimsel gelişmeler çok geçmeden teknolojiyi herkese açık hale getirecektir.

Bir keresinde büyük bir kimya şirketinin araştırma bölümünde çalışanlarla konuşuyordum, gelecekteki araştırmaları tartışıyorduk. Aslında daha da iyi malzeme ve daha da iyi elyaf üretmenin mümkün olduğunu söylediler. Ama çok özel amaçlı, yüksek kaliteli malzeme pazarı çok küçüktü. Örneğin Roket burun bölümü yapımıyla sınırlı olan bir pazar için milyonlarca doları araştırmaya harcamanın anlamı yoktu.

Bu olgu bir dereceye kadar Amerikan mikroçip üreticileri için de geçerlidir. Güçlü Japon çip üreticileriyle burun buruna rekabet etmek yerine, Amerikalılar ticari çip işinden ayrılıp, özel tasarımlar ve uygulamalarda yoğunlaşıyorlar. Bu tutum kâr marjlarını elbette korur; ama üreticileri geniş hacimli donanım pazarlarından ve geleceğin büyük çip kullanıcılarından yoksun bırakır. Marjlarınızı koruyabilirsiniz, ama pazarınızı gitgide küçültürsünüz.

Sony Walkman'in dersi burada da geçerlidir. Walkman'de minyatürleştirme vardı, ama büyük teknolojik atılım yoktu. Walkman'in değeri, bir uygulama kavramından geliyordu. Gelecekte, uygulama kavramları tek başına kullanılan teknolojiden çok daha değerli olacaktır. İşte bu nedenle, kavram geliştirmeyi teknoloji geliştirmek kadar ciddiye almalıyız. Ve yine bu nedenle, bu kitabın daha sonraki sayfalarında ciddi Kavram Araştırma ve Geliştirme bölümleri kurulmasını

savunacağım. Sony Walkman'den alınacak ikinci ders: Pazarlama yöntemi ve ürünü sürekli geliştirme düşüncesidir. Olağanüstü bir fare kapanı yaptınız diye, arkanıza yaslanıp insanların satın almak için kapınızda kuyruk olmalarını beklemek yetmez.

Tanınmış Adlar

Agatha Christie filmleri ve video kasetleri ayrı bir sanayi oluşturur. Moda sanayii, orta derecede zevkli bireylere, kurnazca pazarlamaya ve imaj açlığı çeken tüketicilere dayanır. İster Reebok, Lacroix, Gucci, ister Calvin Klein olsun, insanlar ve adlar ön plandadır. Tanınmış yazarların kitapları ya da ünlü yıldızların filmleri, insanlardan kaynaklanan rekabetüstüne iyi birer örnektir.

Hollywood ve müzik sanayii, Amerikan rekabetüstülüğünün özel örnekleridir. Büyük iç pazar ve Amerikalıların efsane yaratma becerisi, dünyanın her yerinde satılabilen yıldızlar yaratmıştır. Şimdi denizaşırı satışlar Hollywood stüdyolarının gelirinin yüzde 42'sini oluşturmaktadır. Michael Jackson ve Madonna gibi Amerikan starlarına dünyanın her yerinde talep vardır.

Japonlar gelişmiş elektronik sanayileriyle, müzik ve sinema işinin dinleme ve seyretme ucunu ellerinde tutarken, Birleşik Devletler prodüksiyon ucunu elinde tutmaktadır. Japonlar bunun farkındadırlar; birikmiş tüm prodüksiyon haklarını ele geçirmek için Sony Columbia'yı, Matsushita ise MCA'yı satın almıştır. Şimdi büyük ABD stüdyolarından yalnızca üçü Amerikalıların elindedir. Kontrol kimin elinde olursa olsun, tanınmış adlar, kolay kolay silinemeyeceği için, rekabetüstü olmanın çok güçlü bir biçimidir.

Egemenlik

Bazen bir şirket öyle egemen bir konuma gelir ki, sırf konumundan ötürü rekabetüstü olur. Uçak sanayiine egemen olan Boeing'de bu tam tamına böyle olmuştur. Bir dizi sağlam model, özellikle de çok başarılı 747 (Jumbo Jet) Boeing'i bu konuma getirmiştir. Boeing'in

sipariş defterleri yıllar öncesinden doludur. Airbus Industrie'den giderek artan bir rekabet gelmektedir, ama henüz bu şirketin önünde katetmesi gereken uzun bir yolu vardır. Yakında, Alman ve Japonların ileri teknolojilerinin desteğindeki Rus uçak teknolojisine dayanan güçlü bir rakip ortaya çıkabilir. Ruslar uçak işini gerçekten iyi bilmektedirler. Aeroflot herhalde dünyanın en çok çalışan havayoludur ve Sovyet askeri uçakları çok gelişmiş uçaklardır.

IBM, bilgisayar sanayiinde hâlâ egemen bir paya sahiptir, ama hafifçe tökezlemiştir. Anasistemlerde Amdahl, Fujitsu ve Hitachi'den şiddetli rekabet gelmektedir. Diğer alanlarda, IBM uyumlu makineler gelişmektedir. Dahası, IBM'in satış başına maliyeti daha küçük rakiplerin birçoğununkinden yüksektir. Bilgisayar teknolojisinin büyük bölümü artık düşük fiyatlarla sunulabilmektedir. IBM, bağlanabilirlik ve ağ kavramında da biraz geride kalmıştır.

Bütün bunlardan egemen bir konumun rekabetüstü olmak için iyi bir temel olduğunu, ama bu konumda kalmak için avantajlardan faydalanılması gerekliliği sonucunu çıkarabiliriz. Gerçekte egemen bir konum, tahmin edilebileceğinden çok daha hızlı kaybedilebilir. Boeing'in de egemen konumundan ötürü kendinden biraz fazlaca hoşnut olmaya başladığından kuşkulanıyorum.

Diğer bir örnek olan AT&T telefon şirketi, hâlâ egemen konumda olmakla birlikte, eskisi kadar güçlü değildir. Ama uzak mesafe konuşmalarında indirim de sağlayan AT&T kredili telefon kartının piyasaya çıkarılması, bütünleşmiş değerlerin güzel bir örneği olmuştur. Aslında yaklaşık yedi yıl önce Toronto'da Bell telefon şirketinin Kanada bölümüne bir seminer verirken, telefon şirketlerinin mali hizmetler işine girmek için ideal konumda bulunduklarını da söylemiştim.

Giriş Maliyeti

CMOS çipler normal çiplerden daha az enerji harcar, ama büyük sermaye yatırımı gerektirir. Daha az enerji harcadıkları için, çoğu Japonya'da üretilen dizüstü bilgisayarlarda kullanışlıdırlar.

Giriş maliyetinin yüksek olduğu ve geliştirme için sürekli yatırım

yapılması gereken sektörlere, yeni rakiplerin girmesi zordur. Ama bu geliştirme giderlerini karşılamak için, bir nakit akışının var olması gerekir. Bu Birleşik Devletler'de özellikle zordur. Çünkü üç aylık stok analiz raporlarına dayandırılarak yönlendirdikleri yatırım ufku, Japonya'dakinden çok daha kısadır.

Bir şey bir kez yerleştikten sonra, onu yerinden atmanın maliyeti çok büyük olabilir. Örneğin Q klavye, eski daktilo makinelerinin mekanik tuşları birbirine karışmasın diye, yazmayı yavaşlatacak şekilde tasarımlanmıştı. Bu tuş düzeninin devam etmesi, artan sayıda insanın bu klavyeyi öğrenmesi, dolayısıyla da bu tür klavyeler üretilmesi demekti. Bugün çok daha verimli bir klavye tasarımlayabiliriz, ama böyle bir klavyeyi sunmanın maliyeti çok büyük olabilir.

İnsanların yemek alışkanlıklarını değiştirmeye çalışmak da bazen böyledir. Fransızlara dondurma satmayı kimse başaramamıştır. Ama aynı ülkede başka yiyecekler oldukça kolay benimsenmektedir.

Marka İmajı

Bir tür değer tekeli elde etmenin en geleneksel yolu, marka imajından geçer. McDonald's'ın, pek çok rakibi olmasına karşın işleri yolundadır. Heinz ketçapları hâlâ en sevilen ketçaptır. Alışılmışlık, kolay bulunabilirlik, güvenilirlik ve genel imaj, diğer değerler aynı olduğunda önem kazanır. Marka imajları her zaman, perakendecilerin özel markalarının tehdidi altındadır. Çünkü birçok ülkede perakendeciler kâr marjlarını kısmakta ve ısrarla kendi reklamlarını kendileri yapmaktadırlar. Reklamcılar, birbiriyle rekabet eden bir sürü ürün arasında gerçek değer farklılıkları bulup göstermekte gitgide daha da zorlanacaklardır. Belki de, marka imajı reklamcılığının temel değeri kendi kendini besleyen bir döngü yaratmasıdır. Perakendeciler, tüketicilerin bir markaya ait ürünü talep edeceklerini hissettikleri için, ürünü stoklarlar. Ürün stoklandığı için, tüketiciler onu satın alırlar ve perakendecinin alımını haklı çıkarmış olurlar. Bu durumda bir dahaki alım için perakendeci yine bu markayı düşünecektir.

Marka imajı rekabetüstü olmak için yararlı bir yoldur ve gelecekte

marka imajına büyük olasılıkla daha fazla ihtiyaç duyulacaktır, ama kalite her yerde yükselirken ve tüketicilerin gerçek değer bilinci giderek artarken marka imajlarını korumanın çok zorlaşacağını sanıyorum.

Harvard İşletme Okulu marka imajının oluşturduğu döngünün iyi bir örneğidir. Harvard İşletme Okulu'ndan son derece parlak birçok kişi mezun olmakta ve okulun saygınlığını artırmaktadır. Bunun anlamı, oraya girmenin değerinin artması, bundan ötürü başvuruların da artmasıdır. Bu durum okulun daha geniş bir kitle içinden seçim yapmasına ve ancak en iyileri kabul etmesine olanak sağlamaktadır. Böylelikle hem okulun saygınlığı artmakta, hem de çıkaracağı mezunların değerli olması güvenceye alınmaktadır. Okulun eğitim yöntemleriyse, bu durumda fazla önemli değildir. Bu aynen, zeki insanların bir kapıdan geçmesine benzemektedir. Kapıya gelen insan zaten zeki ise, kapıdan geçtiğinde de zeki olması kimseyi şaşırtmamalıdır.

Pazar Odakları

Perakendecilikte aşırı kapasite varken ve çoğu şirket mağazalarını azaltır ya da kapatırken, Wayne Badovinus daha fazla Eddie Bauer Inc. mağazası açmayı planlıyor. İşin sırrı, bu şirketin, spor ve gündelik giyimde yoğunlaşmasıdır. İnsanlar, modadan daha az etkilendiği, dolayısıyla daha uzun süre kullanılabildiği için bu giysileri satın alma eğilimindedir. Badovinus ayrıca dikkatini, kırk yaşlarının ikinci yarısındaki evli çiftlerde yoğunlaştırmaktadır.

Çok özel amaçlı pazar odakları, rekabetüstü olmanın bir yolu olagelmiştir. Bu yollar en azından, şirkete iyi bir başlangıç konumu sağlar. Aynı alana başkaları girdiğinde bile, yönetimin kaliteyi yüksek tutmayı başarması koşuluyla, ilk üstünlük hâlâ geçerlidir. İngiltere'deki çok başarılı perakende satış zinciri Marks and Spencer, başlangıçta orta gelirlilere yönelik iç çamaşırları satıyordu. Daha sonra, orta fiyatlı ve kaliteli giyim eşyalarında kendine bir yer yaptı. Bu temeli kullanarak, kendi adını taşıyan ürünlerle perakende yiyecek satışı işine girdi. Bugün de her zamanki kadar başarılıdır ve yiyecek işinden kazandığı para, giyim eşyasından kazandığından fazladır.

Her zamanki gibi, ilk olmanın verdiği bir üstünlük vardır, daha sonra bunu devam ettirmenin önemi gelir. Bazı pazar odakları çok özel bir kesime hitap edebilir. Bu durumda, fazla özel amaçlı ürünlerle aynı sorun söz konusudur: Pazar çok küçük olabilir. Çok küçük bir pazarda egemen bir konumda bulunmak yeterince iyi olmayabilir. Buna karşılık pazar büyürse ya da kârlı görünürse, bu kez de, hiç kuşkusuz başkaları da bir göz atmak isteyeceklerdir.

Koruma ya da "Artı" Değer

Yukarıda, değer tekelleri kurmanın daha geleneksel yollarını ele aldım. Bunlardan bazıları koruma biçimleridir; patentler ve giriş maliyeti gibi. Birkaçı, tartışılmaz benzersizliğe dayalıdır; özel coğrafya veya bireyler gibi. Gerisinin bir tür "artı" değere dayalı olması gerekmektedir. Örneğin marka imajı, ürün alındığında "artı" bir değer elde edileceğini vaat etmenin geleneksel bir yoludur. Eskiden marka imajı, ürün kalitesi ve tutarlılığı açısından, gerçekten artı bir değerdi. Günümüzde ise eski gücünü yitirmiştir.

Gerçek artı değerler, bütünleşmiş değerlere titiz bir özen gösterilmesi sonucu elde edilecektir. Domino's Pizza doğrudan bu kavram üzerine kurulmuştur. Canı pizza isteyenler sokağa çıkmak istemezlerse, Domino's pizzalarını evlerine kadar getirir. Bu, diğer rakiplerin de dışarıya servis yapmak zorunda kalmaları demektir.

Perrier de bütünleşmiş değerlerin iyi bir örneğidir. Perrier "şık su" kavramını ortaya attı ve pazarın önderi olarak kalmak için çabalamaktan vazgeçmedi. İnsanların sağlık bilinci gitgide artıyordu. Başkan Carter öğle yemeğinde iki martiniden fazlasının içilmemesini salık vermekteydi. Kültürlü, görgülü biri öğle yemeğinde ne içecekti? Kola isteyemezdiniz, çocuklara göreydi, biraysa yeterince şık değildi. Su içmek insanı basit gösteriyordu, üstelik suyun tadı da çoğu zaman berbattı. Yani, tüketiciler su içmenin mümkün olan en pahalı şeklini talep etmekteydiler. Perrier bu ihtiyacı giderdi. Birden, su toplumsal açıdan kabul edilir olmakla kalmadı, bir kültür belirtisi de oldu. Bura-

da da hem başlangıç kavramını, hem de bunun başarılı bir şekilde takip edilerek geliştirilmesini görmekteyiz.

Kid Cuisine ve Snoopy's Choice, abur cuburdan duyulan kaygı ve iyi beslenme isteğinden kaynaklanan bir bütünleşmiş değerden yararlanma girişimleridir. İkisi de, çocukların seveceği besleyici yemekler sunmaktadır.

Pennsylvania'daki C.R. Eggs şirketi, yumurta aldığı tavukları pirinç kepeği, alfalfa, E vitamini ve deniz yosunundan oluşan özel bir gıda rejimiyle beslemektedir. Söylediklerine göre, düşük yağ ve düşük kolesterol rejiminde olan bir grup insan üzerinde yapılan kontrollü denemede, bu özel yumurtadan haftada on iki tane yiyenlerin kolesterol düzeyi, aynı rejimi izleyen ama yumurta yemeyenlerinkiyle aynı kalmış. Bu özel bütünleşmiş değer, bu yumurtaların yüzde 60 fazla fiyatla satılmasına olanak veriyor.

General Motors maliyet ve mühendislik açısından Toyota ile rekabette zorlanıyor. Büyük olasılıkla zamanla Toyota'ya yetişecektir, ama o zamana kadar pazar payı çok azalmış olabilir. Belki de GM bütünleşmiş değerlere daha yakından bakmalıdır. Belki de, Ford'un İngiltere bölümüne önerdiğim otopark işine girmelidir. Belki de, dev mali gücüyle, arabaları için her kullanım yılından sonra garantili bir geri satın alma fiyatı sunmalıdır. Daha sonra bu arabalar kullanılmış araba olarak satılabilir. Az kullanılmış arabalar (3000 mil ve altında) geri getirilip satıcılara satılır, onlar da bu araçları iyi bir kâr marjıyla başkalarına satarlar. Birleşik Devletler'de az kullanılmış arabaları alanların, yeni araba alanlardan daha yaşlı ve daha zengin kişiler olduğu anlaşılmaktadır. Demek ki, bu tür arabaların bir pazarı vardır.

Bu yolun, GM'nin yeni araba satışlarını olumsuz etkileyeceği öne sürülebilir. Belki de doğrudur bu, ama önemli olmayabilir. Bir şeyi yapmamak için öne sürülebilecek en kötü nedenlerden biri, var olan işe zarar verebileceği kaygısıdır (daha sonraki bir bölümde İsviçre saat sanayiinin başına gelenleri anlatacağım). Daha önce de söylediğim gibi, bir araba yalnızca bir mühendislik parçası değildir. Arabanın bütünleşmiş değerlerinden biri, kullanıldıktan sonra hiç zorluk çekme-

den iyi bir fiyatla başkasına satılabilmesidir. GM garantili bir geri satın alma fiyatı sunabilirse, tüketicilere araba alırken GM'yi seçmeleri için oldukça önemli bir teşvik sağlamış olur. Toyota ve diğerleri bu tür bir teşvikle kolay kolay rekabet edemeyebilirler. Teknik araştırmaya harcanan milyarlarca dolar böyle bir kavram geliştiremez. Oysa rekabetüstü olmanın sırrı yeni kavramlardır.

Rekabetüstü Olmanın Kaynağı

Rekabetüstü olmak, işi çekip çevirme çabalarının çok ötesine geçmektir. Şirket içinde her şeyin doğru dürüst yapılması (maliyet denetimi, kalite gibi) elbette gereklidir, ama bu temel çizginin doğru olmasından başka bir şey sağlamaz. Klasik rekabet anlayışı da hem çekip çevirmenin bir parçasıdır, hem de, temel çizginin doğru olmasını sağlar: Kalite ve fiyatlar doğru olmalıdır. Klasik rekabetin bir örneği olan ürün farklılaştırma ile rekabetüstü olmanın hafifçe çakıştığı doğrudur, ama bu önemli bir çakışma değildir. Rekabetüstü olmak, sunulmakta olan üründeki farklılığı sağlayan değişikliklerden çok, bu şekilde sağlanan yeni bir değerin benzersizliğiyle ilgilidir. Çekip çevirme ile rekabetüstü olmayı birbirinden ayırdıktan ve rekabetüstü olmaya iyice yoğunlaştıktan sonra, şu soruyla karşılaşıyoruz: Nasıl rekabetüstü olabiliriz?

Değer tekeline ilişkin bazı geleneksel yaklaşımlar önemlerini yine koruyacaklardır. Bunlar bu bölümün başlarında ele alınmıştır. Bunlardan bazıları iyileştirilip cilalanabilir. Ama rekabetüstü olmanın özellikle artı değer sağlama yanı için başka hangi kaynaklar vardır?

Bu kaynakları kabaca üç grupta toplayabiliriz:

1. *Bütünleşmiş değerler.* Bu bölümün birçok yerinde ve daha önceki bölümlerde, ürün değerlerinden ayrı olarak bütünleşmiş değerlerin gitgide artan önemini vurguladım. Bütünleşmiş değerler alanının tümünü daha sonra çok daha ayrıntılı olarak ele alacağım.
2. *Ciddi yaratıcılık.* Rekabetüstü olmak, doğrudan doğruya kavramlara ve fikirlere dayalıdır. Bilgilerimiz, deneyimlerimiz ve

karar verme yeteneğimiz ne kadar fazla olursa olsun, yine de yeni fikirlere çok büyük bir gereksinim olacaktır. Böyle fikirler analizle ya da bilgisayarın bilgileri ayırıp sıralamasıyla elde edilemez. Bunları insanın yaratıcılığı üretecektir. Yaratıcılığın çılgınca yanının ötesine geçmeli, ciddi yaratıcılıkta ve onu nasıl kullanabileceğimizde odaklaşmalıyız. Reklam şirketinizdeki yaratıcı grubun size gereken fikirleri bulup çıkaracağını ümit etmek yeterli değildir. Sadece bu gruplara güvenerek yapılan çalışmalar, büyük ölçüde etkisiz kalmıştır. Ciddi yaratıcılık da daha sonra incelenecektir.

3. *Kavram araştırma ve geliştirme.* Kuruluşlar teknik araştırma ve geliştirmeye milyonlarca, milyarlarca dolar harcıyorlar. Ayakta kalabilmek için böyle yapmaları gerektiğini biliyorlar. Gelecekte, akıllı kuruluşlar, bugün teknik geliştirmeyi ciddiye aldıkları kadar, kavram geliştirmeyi de ciddiye almaları gerektiğini öğrenecekler. Gerçekten de teknoloji giderek herkesin kullanabileceği ortak bir mal oluyor, bu durumda kârları ve rekabetüstü olmayı, uygulamada kullanılan yeni kavramlar getirecek.

Bu durumda ortaya çıkan genel tablo, yaratıcı ve kavramsal düşüncenin daha da önemli olacağını göstermektedir. Her başarılı kuruluş şu üç kısımdan oluşan bir strateji izleyecektir:

1. Çekip çevirmenin doğru yapılması
2. Rekabetüstü olmak için gerekli kavramların geliştirilmesi
3. Uygulanan kavramların sürekli takip edilerek daha da geliştirilmesi.

Bu bölümü özellikle üçüncü kısıma olan gereksinmeyi vurgulayarak bitirmek istiyorum. Eğer sürekli takip edilerek daha da geliştirilmezse, dünyanın en iyi kavramı bile, özellikle zaman açısından, sınırlı bir değere sahiptir.

7
Sözcükler, Tuzaklar ve Tehlikeler

İletişim kolaylığı için geliştirdiğimiz sözcükler, bizi dünyaya belirli bir şekilde bakmaya zorlayan tehlikeli tuzaklar haline gelebilirler. Unutmamalıyız ki, yalnızca görmeye hazır olduğumuz şeyi görebiliriz. Tümüyle yeni bir şey karşımıza çıkarsa, durup ne olabileceğini düşünürüz; bunu da genellikle, o yeni şeyi, tanıdık parçalara ayırıp analiz ederek yaparız. Ama ilk bakışta bildiğimiz bir şeye benzer gibi görünen bir şeyle karşılaşırsak, onu bildiğimiz şey gibi görür ve gerçekte farklı olduğunu anlamayı başaramayız.

Sözcüklerin oluşturduğu bu tehlikeli alışkanlığa, gerçek yaşamdan bir örnek vereyim.

Yirmi yıl önce, düşünme eyleminin okullarda doğrudan öğretilmesine öncülük yaptım. Günümüzde CoRT yöntemi, düşünmenin okullarda bir ders olarak doğrudan öğretilmesinde dünyada en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Bazı ülkelerde, düşünme dersi her okulda zorunlu kılınmıştır. Milyonlarca öğrenci bu dersi görmektedir.

Venezuela'nın Caracas Üniversitesi felsefe profesörlerinden Luis Alberto Machado, Venezuela'da yayımlanmış olan *The Mechanism of Mind* adlı kitabımı okumuş. Kitap ona kendi düşünceleri ve dinamizmi için bir kaynak olmuş. Politikaya girmiş, seçimleri onun partisi kazanınca, hangi bakanlığı istediğini sormuşlar. Tümüyle yeni bir bakanlık istemiş: Zekâ Geliştirme Bakanlığı. Daha sonra, Salzburg'daki bir Roma Kulübü toplantısında, katılanlar arasında beni tanıyan biri olup olmadığını sormuş. Yayıncı Robert Maxwell beni tanıdığını söylemiş. Maxwell, Dr. Machado ile buluşmamızı sağladı. Dr. Machado

artık yeni bir bakanlığı olduğunu, ama bundan sonra ne yapması gerektiğinden emin olmadığını söyledi. CoRT programından söz ettim. Programı ülkesine götürdü ve İspanyolcaya çevirtti. Beni davet etti, gidip yerel öğretmenleri eğittim (daha sonra da kamu kuruluşları ve teknik kuruluşlardaki öğretmenleri). Sonra Venezuelalılar kendileri kurslar düzenlemeye başladılar ve dört yılda 105.000 öğretmeni eğittiler. Düşünme dersini tüm okullarda zorunlu kılan bir yasa çıkarıldı. Zekâ Geliştirme Bakanlığı'nın on dört projesinden sekizi benim yapıtıma dayalıydı.

Çok daha sonraları bu konuyla ilgili bir Harvard projesi hazırlandı, bu proje doğru dürüst gerçekleştirilemeden Venezuela'da seçim yapıldı ve hükümet değişti. Harvard projesinde yaklaşık 900 öğrenci eğitildi, oysa CoRT projesinde 1,5 milyon öğrenci eğitilmişti. Bunu sırf, Birleşik Devletler'de verilen izlenim biraz farklı olduğu için söylüyorum.

Venezuela projesi, şu sıralarda Birleşik Devletler'deki okullarda düşünmeyi öğretmeye duyulan ilginin itici gücü oldu. Yayıncılar ve diğerleri olup biteni pek de anlamadan düşünmeyi öğretme hareketine katıldılar.

Bu hareket yanlış kullanılan bir terim yüzünden neredeyse mahvoluyordu. Bu terim "eleştirel düşünce"ydi. Düşünmeyi öğretme hareketi başlayınca, eski kuşak filozoflar düşünceyle kastedilenin eleştirel düşünce olduğunu varsaydılar; çünkü geleneksel (daha önce söz ettiğim Yunan geleneğine dayalı) yaklaşım buydu. Eleştirel düşünce biçimi, gerçeği aramaya ve öğrencilerin önlerine konan şeydeki hataları göstermelerini istemeye dayalıdır.

Bu, avukatlarınkine benzer düşünce biçiminin bir değeri vardır ve düşünme eylemine verdiğimiz dikkatin yaklaşık yüzde 20'sini kapsamalıdır. Ama düşünme eyleminin yalnızca bir kısmıdır bu. Son derece önemli olan doğurgan, yapıcı, üretken ve yaratıcı yan, tümüyle dışarıda bırakılmıştır. Oysa üretken düşünce bir ulusun ekonomik refahı için çok önemli olacaktır. Üretmek zorunda olduğunuzu iş dünyasındaki herkes bilir. Yalnızca tanımlama ve eleştirme tümüyle yetersiz-

dir. Yalnızca budama makası kullanarak bahçe yapamazsınız. Düşüncede hatadan kaçınmak yeterli değildir. Tüm trafik hatalarından kaçınmak için arabanızı garajda mı bırakacaksınız?

Düşünmeyi öğretme hareketi "eleştirel düşünce" terimi tarafından teslim alınmıştı. Nedense, öğretmenler öğrettiklerinin "düşünce" olduğunu söylemeye çekiniyorlardı, bir sıfat gerekliydi ve geleneksel sıfat da "eleştirel" idi.

Eleştirel düşüncenin belirli ve kesin bir anlamı vardır. Eleştirel sözcüğü, Yunancada "yargılamak" anlamına gelen "kritikos" sözcüğünden türetilmiştir.(*) Öyleyse, eleştirel düşünce, yargılamalı düşünce demektir. Bu düşünce türü elbette çok önemlidir, ama eleştirmenin ötesinde bir şey üretmeniz de gereklidir. Eleştirel düşüncenin, düşüncenin her yönünü kapsadığını ileri sürenler, aslında yargılamalı düşünceyi tanımlayan bu sözcüğün gerçek değerini bozmaktadırlar.

Günümüzdeki eleştirel düşünce hareketinin en tehlikeli yanı şudur: Hareketin savunucuları bu düşünce biçiminin düşünmenin her yönünü kapsadığını ileri sürüyorlar, ama sadece geleneksel eleştirel düşünceyi öğretiyorlar. Düşüncenin üretken yönünü hiç işlemiyorlar.

Özetle, "eleştirel" sözcüğünün uygun olmayan bir şekilde kullanılması Amerikan eğitiminin geleceğine ciddi zararlar vermektedir.

Rekabet

Oldukça eminim ki, rekabetçi düşüncenin liderleri rekabetüstünün geleneksel rekabetin bir parçasını oluşturduğunda ve zaten savunageldikleri bir şey olduğunda direteceklerdir. Rekabetüstü olmanın sayısız örnekleri bulunduğunu ve bazı kişilerin rekabete yaklaşımlarının rekabetüstüne çok yakın olduğunu kabul ediyorum. Aynı zamanda da, rekabet ile rekabetüstünü birbirinden ayırmanın çok önemli olduğuna

(*) Yazar burada İngilizcedeki "critical" sözcüğünü açıklamaktadır. Biz bunu "eleştirel" olarak çevirdik. (ÇN)

inanıyorum; yoksa, rekabetüstüne hak ettiği dikkati veremeyiz. Yoksa, kolayca şu sırayı izleriz:

" . . . aslında rekabetin bir parçasından başka bir şey değil."

" . . . rekabeti yıllardır savunuyoruz."

" . . . dolayısıyla bu konuda bir şey yapmamız gerekmiyor."

Çok iyi bilinen ve sık sık anlatılan bir fıkra vardır. İki çocuk ulusal parkların birinde gezinirken, saldıracakmış gibi görünen bir ayıyla karşılaşmışlar. Çocuklardan biri hemen kaçmalarını önermiş. Diğer çocuk sakin sakin yere oturmuş ve koşu ayakkabılarını giymeye başlamış. Öbürü şaşkınlıkla ona bakmış. "Yoksa ayıdan hızlı koşacağını mı sanıyorsun?" diye sormuş. Yerde oturan, kafasını kaldırmış. "Hayır. Ayıdan hızlı koşmam gerekmez ki, senden hızlı koşmam yeter."

Bu fıkra çoğu zaman rekabetin özü olarak ortaya konur. Buna katılıyorum, gerçekten rekabetin özünü ifade ediyor. Koşu ayakkabılarını giymekte olan çocuğun davranışı tümüyle arkadaşının davranışının bir sonucudur. Öbür çocuktan hızlı koşmak yeterlidir. İşte klasik rekabetin sınırı; klasik rekabet genellikle diğerini yenmek (fiyat ya da kalitede) üzerine kurulur.

Akıllıca bir yaklaşımdır bu. Diğerini yenemezsen ayıya yem olursun ya da iş dünyası açısından söylemek gerekirse, batarsın. Ben de herkes kadar klasik rekabetten yanayım. Rekabet ayakta kalmak için gereklidir. Daha önce de söylediğim gibi, rekabet, işi çekip çevirmenin, varlığını korumanın ve temel çizgiyi güvenceye almanın bir parçasıdır. Rekabet ayakta kalmak için gereklidir. Rekabetüstü olmak ise başarı için gereklidir. İşte bu nedenle ikisini birbirinden ayırmalıyız.

Rekabet ile rekabetüstü arasındaki farkı gösterecek çok basit bir test vardır. Rakip olmazsa rekabet olabilir mi? Hayır, olamaz; çünkü rekabet kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalıdır. Rakip olmazsa rekabetüstü olunabilir mi? Olunabilir, çünkü bu durumda amaç daha da iyi değerler üretmeye çalışmaktır. Daha önce ürettiğiniz bir değeri aşmaya çalışırsınız. Rekabetüstü olmanın itici gücü değerlerdir. Kendinizi aşmaya uğraşırsınız.

Toplayanlar ve Ayıranlar

Bilimi kuranlar ve geliştirenler, toplayanlar ve ayıranlardır. Toplayanlar çok farklı görünen şeylere bakar ve gerçekte bunların ortak noktaları bulunduğunu gösterirler. Sözgelimi, görünüşte farklı olan çeşitli hastalıkların tümü, bağışıklık sistemi sorunlarının örnekleri olarak görülebilir.

Ayıranlarsa, birbirine çok benzeyen ve çoğu zaman aynı sınıfta toplanan şeylere bakar ve bunların sanıldığından çok daha farklı olduğunu gösterirler. Sözgelimi, bir bakterinin neden olduğu boğaz ağrıları antibiyotikle tedavi edilebilir, ama bir virüsün neden olduğu boğaz ağrılarında antibiyotik etkisizdir.

Toplayanların çalışma şekli, görünüşte farklı olan şeylere bakıp, birleştirici bir etken bulmaktır. Bir toplayanın, rekabet ile rekabetüstünün aynı olduğunu öne sürmesi fazla bir şey ifade etmez; çünkü bu ikisi zaten birbirine çok benzemektedir. Burada önemli olan ayıranlardır. Bir ayıran, ikisine bakar ve görünüşteki benzerliğin temel bir farkı gizlediğini bulur. Bu kitapta işte bu farkı göstermeye çalışıyorum, okurların bir ayıran gibi davranacaklarını ümit etmekten başka bir şey elimden gelmez.

... İle Aynı

Yaratıcı düşünce alanındaki yirmi üç yıllık deneyimlerime dayanarak hiç duraksamadan söyleyebilirim ki, iyi bir fikri öldürmede özellikle etkili bir sözcük vardır. Bu katil sözcük şudur: " . . . ile aynı".

Bazen bir grup içindeyken aklınıza bir fikir gelir ve grubun diğer üyeleri bu fikrin gülünç, işe yaramaz, yasa dışı ya da aşırı pahalı olduğunu söylerler. Bu yorumların hiçbiri bu fikre etkili bir karşı çıkış değildir; çünkü fikrinizi savunmaya devam edebilir, nasıl işe yarayabileceğini, yasa dışı olmayabileceğini ya da nasıl daha ucuza yapılabileceğini gösterebilirsiniz. Böylece dikkatler yeniden bu fikirde toplanabilir.

Ama gruptaki biri şöyle söylerse:

"Harika bir fikir, ama şu anda yapmakta olduğumuzla (ya da eskiden yaptığımızla) aynı."

Böylesi bir görüş bir fikri hemen o anda ve kesin bir şekilde öldürür. Bu görüşün sahibi fikrin değerini kabul etmekte, ama zaten kullanılmakta olduğu için daha fazla tartışmaya değer bulmamaktadır. Yeni bir şey değildir bu. Bir fikirden kurtulmanın en iyi yolunun bu olduğunu çoğu kişi öğrenmiştir.

"Aynı" sözüyle bir kenara itilen birçok iyi fikir gördüm. Genellikle, daha iyi incelendiğinde benzerliğin çok az olduğu ve bunun gerçekten de yeni bir fikir olduğu görülür. Aslında yeterince genel bir düzeye gidersek, pek çok fikrin diğerleriyle aynı olduğu söylenebilir. Ne de olsa, bir at da bir uçak da A noktasından B noktasına gitmemizi sağlar. Atımız var diye uçak kavramını bir kenara mı atsaydık? Gerçek şu ki, atabilirdik de. İngiliz Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, flamalarla işaretleşme yöntemleri var diye, telsiz telgraf fikrini reddetmişti!

Bütünleşmiş Değerler

Pazarlamacıların çoğunun hemen atılıp, bütünleşmiş değerler kavramının ürün farklılaştırmayla aynı olduğunu ve bunu zaten yıllardır yaptıklarını ileri süreceklerinden kuşkum yok. Pazarlamacılar tarafından oluşturulan bütünleşmiş değerlerin pek çok örneği olduğuna (kimisi bilerek, kimisi rastlantı sonucu) tümüyle katılıyorum. Bazı pazarlamacıların bu şekilde düşündüğünden de eminim. Ama aynı derecede şundan da eminim ki, bütünleşmiş değerleri, normal pazarlama ve ürün değerlerinden özellikle ayırmalıyız.

Pazarlamanın yalın tanımı, mal ya da hizmetlerin pazara götürülmesidir. Pazar seçimi, fiyat, sunuş, konumlandırma, iletişim yöntemleri gibi, yapılması gereken pek çok şey vardır.

"İşte ürün, şimdi bunu nasıl pazarlayalım?"

Bu fazla dar bir tanımdır ve pazarlamacıların çoğu, satış başarısı

için ürünlerin değiştirilmesi ya da farklı bir şekilde ambalajlanması gerektiğini söyleme haklarını saklı tutacaklardır. Ama pazarlama tanımını, bir kuruluşun satılabilir değer sunmak için yaptığı her şeyi kapsayacak şekilde genişletirsek, bu sefer de öyle geniş olur ki, herhangi bir işi tanımlar. Bu durumda mal ya da hizmetin pazara götürülmesi karşılığında kullanacak sözcük bulamayız. "Mal sergileme" diyebiliriz belki, ama bu da fazla dar bir tanımdır ve ürünün raftaki konumu gibi şeylerle ilgilidir.

Bütünleşmiş değerlerle, bir ürünü alıcının karmaşık değer sistemleriyle bütünleştirmeye çalışırız. Değerler ne sadece ürüne ne de sadece müşteriye dayalıdır. Değerler, müşteri, ürün ve en önemlisi onları çevreleyen dünyanın, birbiriyle olan ilişkisine dayalıdır.

İkramiye kuponları, son derece sıkı çalışan ofis elemanlarını ödüllendirmek için oluşturulmuştu. Ödül olarak para vermek geçmişte pek etkili olmamıştı; zamanla insanlar bu uygulamayı maaşlarının bir parçası olarak görüyor, üstelik uygulama kaldırılırsa sinirleniyorlardı. Yani yukarı doğru işleyen bir çark vardı. İkramiye kuponları ise ancak bazı mağazalarda kullanıldığında bir değeri olan kâğıt parçalarıydı. Ne vergi avantajları ne de özel indirim değerleri vardı. Bu kuponlar kısa sürede çok başarılı oldu. İşveren açısından, bu kuponlar tekrar tekrar verilebilir ya da verilmeyebilirdi ve her verilişinde bir ödül olarak kabul ediliyordu.

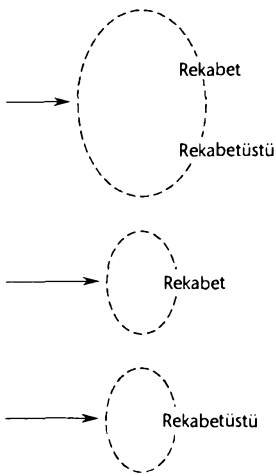
Ama bir çalışan, sınırlı kullanımı olan bu kâğıt parçalarını her yerde kullanılabilecek paraya neden tercih ediyordu? Bunun cevabı paranın maaş içinde kısa sürede kaybolmasıydı. Her zaman, satın alınması gereken bir şeyler olurdu: Halı, çocuklara koşu ayakkabısı, arabaya yeni lastikler, vb. Öte yandan ikramiye kuponları, ancak kişisel lüks mallar satan mağazalarda harcanabiliyordu. Yani, hiç suçluluk duymadan ve tartışmadan parayı kendinize harcayabiliyordunuz. Satış şirketlerini yöneten birçok kişi de aynı sonuca varmıştır. Satış teşviki olarak para vermek, insanın başka türlü hiçbir zaman satın almayacağı lüks mallar için kupon vermekten daha az etkili olabilmektedir.

Odaklaşmanın Yararı

Bu kitabı okumadan önce de savunduğum kavramlara yakın düşündüklerini hissedenler rekabetüstü ve bütünleşmiş değer tanımlamalarını sevinerek kabul etmelidirler; çünkü bu tanımlamalar onların kendi düşüncelerini vurgulayacak ve onaylayacaktır.

Yeni bir sözcüğün ya da yeni bir kavramın bir yararı vardır; önemli konularda daha çabuk odaklaşmamızı sağlar. Şekil 7.1, bunu göstermektedir. Rekabetüstünün rekabetin bir parçası olduğunda diretirsek, yalnızca rekabette ve onun rekabetüstü olmakla hiç ilgisi bulunmayan yönlerinde odaklaşabiliriz. Yeni bir kavram geliştirirsek, doğrudan onun üzerinde odaklaşırız.

Ne var ki, rekabet ile rekabetüstünün farkını anlamayanlar, rekabetin yeterli bir kavram olduğunu ileri sürmeye devam edeceklerdir. Ama bu onlara hiçbir şey kazandırmayacaktır.



ŞEKİL 7.1

8
İşin Üç Aşaması

Bir işin üç aşaması vardır, bunlara işin üç evresi ya da teknolojisi de diyebiliriz. Bunların her biri bir düşünce ve eylem biçimini kapsar ve neler yapılması gerektiğini inceler. En basit şekliyle, bu aşamalar şunlardır:

1. Ürün değerleri
2. Rekabetçi değerler
3. Bütünleşmiş değerler

Şimdi bunların her birini biraz daha ayrıntılı olarak gözden geçirelim.

Üretim Aşaması

Bir ürün üretmek ya da bir hizmet sunmak önemlidir. Başlangıçta ürün ya da hizmetin asıl değeri yeterlidir. Ürüne sahip olmak ile ondan yoksun olmanın farkı, bir iş kurmak için yeterli bir temel oluşturur. İş dünyasının ilk günlerinde, örneğin, bir araba üretmek ya da bankacılık ve sigorta hizmetleri sunmak yeterliydi. Oldukça iyi işlev gördükleri sürece bunların bir pazarı vardı. Aynı zamanda da pazar büyüyordu, yani pazara yeni gireceklere de yer vardı.

Düşünceler hiç kuşkusuz ürünün üretilmesinde yoğunlaşıyordu. Fiyat da düşünülmekteydi, ama rekabetçi anlamda değil. Düşük fiyatın amacı, ürünün pazar büyüklüğünü artırmaktı. Henry Ford ünlü T modeliyle, milyonlarca insanın kullanabileceği sağlam bir araç sunmak istedi. Henry Ford'un öncülüğünde ortaya çıkan montaj hattı, üretimde iyileştirmeler yapılmasını olanaklı kıldı; bu sistem maliyetle-

ri azaltmaktan çok, üretim hacmi ve hızının artırılması bakımından yarar sağlıyordu. Pazar, üretilebilenlerin tümünü alacak kadar büyüktü. Rekabetçi baskılar değil ama yüksek üretim, daha küçük şirketlerin batmasına ya da birleşmek zorunda kalmalarına yol açtı. Çünkü yüksek üretimin yüksek genel giderlerine dayanabilmek için kritik bir büyüklük gerekiyordu.

Üretim aşaması sadece belirli bir zamana mahsus değildir, tümüyle yeni bir ürün ya da hizmet hattı olduğunda ya da yeni bir pazar açıldığında tekrar tekrar oluşur. Bu yeni pazarları zamanla Rusya, Doğu Avrupa, hatta belki de Çin ortaya çıkaracaktır. Doğu Almanya'da otomobil açlığı öyle büyüktü ki, verimsiz çalışan pis kokulu Trabant bile çok sattı.

Rekabet Aşaması

Zamanla işler oturur ve kârlı duruma gelir. Var olan işler genişlemeye başlar ve kârlı görünen pazarlar yeni gelenleri çeker. Basit mal açlığı az çok doyurulmuştur. Mallara hâlâ gereksinim vardır, ama artık daha iyi kalite sunmak ve insanları ürün satın almaya ikna etmek gerekmektedir.

Rekabet teknolojisi işte böyle başladı. Pazarda çeşitli seçenekler vardı. Niye bunu değil de öbürünü alacaktınız? Değerler basit ürün değerleri değildi artık, karşılaştırmalı rekabetçi değerlerdi: Bu araba öbüründen daha ucuz, daha hızlı gidiyor, içi daha geniş, vs.

Üretim hâlâ önemliydi, ama şimdi rekabetçi değerlere yönlendirilmişti. Ürün, rakibin ürününden daha düşük fiyata, hiç değilse aynı fiyata yapılabilir miydi? Klasik rekabet, çok geçmeden fiyatta, kalitede ya da ürün farklılaştırmada rekabet sorunu haline geldi. Kimileri düşük maliyetli üreticiler (Chevrolet) olmaya ve kitle pazarına büyük hacimde satış yapmaya sıvandılar. Hedef, kabul edilebilir bir kaliteyle iyi bir fiyat sunmaktı. Kimileri (Cadillac) birinci kaliteyi hedeflediler ve en yüksek kaliteyi satın alabilecek mali güçteki alıcılara satış yaptılar. Ürün farklılaştırma gerçek anlamda yok gibiydi, ama kendilerine, bir

markanın rakip markalardan farkını gösterme görevi verilmiş olan reklamcılar, durmadan bunu işliyorlardı.

Zamanla ürün farklılaştırma gerçek olmaya başladı. Örneğin, Amerikan otomobil üreticileri, araba satıcılarının istekleri doğrultusunda büyük ama ekonomik olmayan modeller üretmeye yönlendirilince, Japon otomobil sanayii için Amerikan pazarının kapıları açıldı. 1973'te OPEC'in petrol fiyatlarını ikinci kez yükseltmesinden sonra, Amerikalı üreticilerin üretmeye pek istekli olmadıkları az benzin yakan küçük arabaları Japonlar sağlamayı başardılar. Japonlar, fiyat ve kalitenin bazı üreticilerin sandığı kadar birbirini dışlamadığını da anladılar. Düşük fiyatlı, kaliteli ve Amerikalı otomobil üreticilerinin maliyetleri azaltmak için kaldırdıkları birçok ek aksamı da içeren arabalar sundular.

Rekabet aşamasında, değerleri çok büyük ölçüde, rakiplerin neler yaptığı belirler. Üretim aşamasından rekabet aşamasına geçiş, gerçekte boş bir pazardan kalabalık bir pazara geçiştir.

Bütünleşmiş Değerler Aşaması

Çoğu şirket rekabet aşamasındadır. Bazıları ise henüz rekabet aşamasına girmemiştir ve hâlâ,ürün değerleri aşamasında olduklarına inanırlar. Bütünleşmiş değerler aşamasına bilinçli olarak giren şirket sayısı pek azdır. Geçmişte bütünleşmiş değerlerin güçlü örnekleri elbette olmuştur, tıpkı şimdi de olduğu gibi. Ama bunların çoğu bilinçli stratejik çabalardan çok, rastlantıların sonucudur.

Bütünleşmiş değerlerin klasik bir örneği, Fransızların çok başarılı Club Méditerranée'leridir. Fransızlar, kısmen yabancı dil bilmediklerinden, kısmen de yemek pişirme standartlarının dünyanın hemen her yerindekinden daha iyi olduğuna inandıklarından (bunda haklıdırlar), yabancı ülkelere yolculuk yapmayı sevmezler. Club Méditerranée kavramı, Fransızların düşünceleriyle bütünleşmiş olan bir değer üretti; artık yabancı ülkelere gidebileceklerdi, ama Fransa'nın bir parçasını da yanlarında götürebileceklerdi. Bir Fransız yurtdışında olacaktı, ama Fransızca konuşabilecek ve Fransız yemekleri yiyebilecekti.

Bütünleşmiş değerler basit ürün değerleri ya da rekabetçi değerler değildir; müşterinin karmaşık değerler sistemiyle bütünleşen değerlerdir. Sırf müşteriye ne istediğini sorma işi de değildir bu. Müşteriler, bir değer kendilerine önerilmeden önce, bunu istediklerini bilmeyebilirler.

Bütünleşmiş değerler sağlama, rekabetçi bir üstünlük kazandırabilir, ama asıl amacı bu değildir. Bu kavramın asıl amacı, bir değer tekeli yaratma yoluyla rekabetüstü olunmasını sağlamaktır. Bütünleşmiş değerler her zaman rekabetüstü olmayı sağlamaz, ama rekabetüstü olmak her zaman değer tekellerine dayalıdır. Domino's pizzalarının eve teslim hizmeti bir süre için rekabetüstü olabilir, ama Pizza Hut da aynı hizmeti vermeye başladığında, geri giderek düpedüz rekabet olur.

İşin üç aşamasını şu şekilde açıklayabiliriz:

- Birinci aşamada, dikkatler ürün ve üretim üzerinde yoğunlaşmıştır. En önemli şey, ürünü ortaya çıkarmaktır.
- İkinci aşamada, dikkatler rekabet üzerinde yoğunlaşmıştır. Daha iyisini yapmak, en azından geri kalmamak için neler yapabileceğimizle ilgileniriz.
- Üçüncü aşamada, dikkatler müşterinin karmaşık değerler sistemine bütünleşmekte ve kavram oluşturma yoluyla rekabetüstü olabilmekte yoğunlaşmıştır.

Örnekler

Şimdi çeşitli sanayi kesimlerine bir göz atalım ve bu üç aşamayı izlemeye çalışalım.

Otomobil sanayiinde, birinci aşama olan üretim aşamasını izlemek kolaydır ve dünyanın bazı yerlerinde hâlâ bu aşamadan çıkılmamıştır.

İlk aşamadan sonra gelen rekabet aşaması birkaç onyıldır yürürlüktedir. Aşırı kapasiteden ve Japonlarla Korelilerin pazara girmelerinden ötürü şu sıralarda rekabet kızışmaktadır. Fiyattan kaliteye doğru bir önem kayması olmuştur. Pazarın en hızlı büyüyen kesimi, Japonların

Lexus ve Infiniti gibi ürünlerle herkese meydan okuduğu lüks araba kesimidir.

Şaşırtıcı bir şekilde, otomobil sanayii henüz bütünleşmiş değerler aşamasına geçememiştir. Bu alanda bütünleşmiş değerler kavramı hemen hiç yoktur. Bazı arabaların insanın imajını etkilediği varsayılıyorsa da, bu bütünleşmiş değerlerin zayıf bir örneğidir. Şimdi satıcılar hızlı bir satış yapmak yerine, müşterilerini uzun dönemli alıcılar olarak kabul etmektedir. Örneğin, IBM ile yapılan bir anlaşmayla, satılan her Lexus araba, bilgisayarla izlenmektedir. Son zamanlarda araba satışlarında görülen düşme, otomobil üreticilerine bir arabanın yalnızca bir mühendislik parçası olmadığını belki de sonunda gösterebilir. Ne yazık ki, otomobil sanayii geleneksel olarak içedönüktür. Bu yüzden böyle yeni kavramların yerleşmesi uzun zaman alabilir.

Havayolları

Birinci aşama olan uçabilmek, harika bir değerdi. Havayolları, yolculara, havada yolculuk yapabildikleri için büyük minnet duymaları gerektiğini ima ediyordu. Örneğin QANTAS, kaliteli lokantalarda kadın değil erkek garsonlar çalıştığını düşünerek, hostes yerine erkek kabin görevlileri tutmuştu. Buna karşılık yolcular da büyük minnet duyguları içinde görünüyorlardı. Bu tutum kısmen bugün de vardır.

Devlet tarafından uygulanan sınırlayıcı düzenlemeler yüzünden, havayolları sanayiine rekabet aşaması oldukça geç geldi. Bazı ülkelerde bu tür düzenlemeler hâlâ yürürlüktedir ve bunlar rekabetçi baskılar sonucu fiyatların düşürülmesine engel olur. Bunun gerisindeki mantık, ulusal havayollarını, borçlarını ödeyebilir ve çalışır durumda tutmaktır. Rekabet, özellikle Birleşik Devletler'de, kalabalık hatlarda fiyatları düşürmüş ve sık sık uçak yolculuğu yapanlara özel avantajlar sunulması gibi çeşitli teşvikler konmasını sağlamıştır. Rekabet birçok havayollarının çökmesine de neden olmuştur ve bu konsolidasyon süreci hiç kuşkusuz devam edecektir.

Havayolları henüz bütünleşmiş değerler aşamasına gelmemiştir. Şu anda, ciddi bir şekilde bütünleşmiş değer sayabileceğim hiçbir şey ya-

pılmamaktadır. Evdeki bilgisayarla yer ayırtmak ya da havadayken telefon edebilmek çok önemli konular değildir. Havayolları işi bir bütün olarak hâlâ beceriksizce yapılan, hantal ve son derece zahmet verici bir iştir. Belki de bundan sonraki adımlar, kent merkezlerinden hareket edebilecek, dikey olarak kalkış yapabilen uçakların geliştirilmesi ile atılabilecektir.

Bilgisayar

Birinci aşama olan bilgisayar üretimi olağanüstüydü. Bir bilgisayara sahip olmakla olmamanın farkı çok büyüktü ve bilgisayar sanayiinin gelirleri yıldan yıla arttı.

Sonra rekabet aşaması geldi. Artık teknoloji yeteri kadar güvenilir olmuş, fiyatlarıyla herkesin yararlanabileceği bir mal haline gelmişti. Bilgisayarların gücü gittikçe artarken, maliyetler aşağı indi. Son derece rekabetçi duygularla, bu kesime yeni girenler oldu. Compaq gelip, sektörün alt ucundan IBM'e meydan okudu. Sektörün üst ucunda, bir zamanlar IBM'in tekelinde olan yere Amdahl, Fujitsu ve Hitachi de girdiler. DEC mini bilgisayarlarda yoğunlaştı ve bu alanda kendine bir köşe edindi. Wang, ürün farklılaştırma yolunu seçerek sözcük işlemcilerine girdi. Bir süre bu yol çok başarılı oldu, ama sonraları tavsadı.

Bütünleşmiş değerler aşaması bilgisayar sanayiinde diğer birçok kesimden daha hızlı gerçekleşmektedir. Ağırlık şimdi bilgisayarların birbirine bağlanabilmesinde ve bilgisayar ağlarındadır. Bireyler kendi masaüstü bilgisayarlarını kullanmakta, evlerinde taşınır bilgisayarlarla çalışmakta ve dizüstü bilgisayarlarla yolculuk yapmaktadır. Bütünleşmiş değerlerle gidilecek yol hâlâ uzundur, ama iyi bir başlangıç yapılmıştır. Bundan sonraki adımın, bilgilerin işlenmesinde insan/ekran bağlantısı ile ilgili olacağı hemen hemen kesindir. Bilgi kullanımını çok daha kolaylaştırmak için, bu noktada pek çok şey yapılması gerekmektedir, yapılabilir de. Mikro bilgisayarlar çeşitli ev eşyalarının bir parçası haline gelmiştir. Japonlar, "bulanık mantık" (fuzzy logic) sistemini kullanarak, insan yardımı olmadan çamaşırın ağırlığını algılayan ve ne yapılacağını bilen akıllı çamaşır makineleri üretmektedir.

Bankacılık

Bir banka hizmetinin sırf var olması bile, çok uzun bir süre yeterli olmuştu. Dünyanın pek çok ülkesinde bugün bile hâlâ böyledir. Müşteriler kredi ricasında bulunur, alınca da minnet duyarlar.

Her köşe başında banka açılınca rekabet başladı. Sayısız hizmet ve ürün sunuluyordu. Kredi şeker gibi pazarlanmaktaydı. Bugün rekabet daha fazladır çünkü artık bir bankanın yapabileceği her şeyi başka bir kuruluş da yapabilmektedir General Motors Acceptance Corporation kredi verme işindedir. Sears gibi perakendeciler kredi vermektedir. Merril Lynch, banka hesabı gibi kullanılabilen yatırım hesapları sunmaktadır.

Bankacılıkta bütünleşmiş değerler aşaması başlamaktadır. Çeşitli tiplerde banka kartları, ATM (para çekme makineleri) hizmetleri ve EFTPOS (satış noktası fon transferleri) kolaylık sağlama yönünde atılmış adımlardır. İngiltere'de Midland Bank'ın sunduğu ilk doğrudan telefon bankası, sabahın üçünde telefon edip banka işlemleri yapabileceğinizi övünerek söylemektedir. Ve bunu yapmak gerçekten de mümkündür. Yine de daha yapılacak çok şey vardır. Kavramlar yerinde olursa işler büyük olasılıkla gelişecektir; iş dünyası kendine başka yollardan daha ucuza para bulabileceği için bankalar artık kârın, sıradan müşteriden geleceğini anlamaya başlamıştır.

Gıda Maddesi Perakendeciliği

Başlangıçta sokak pazarı ve köşedeki dükkân vardı. Süpermarketler çok sonraları ortaya çıktı.

Süpermarketlerle birlikte rekabet başladı. Zararına satışlar, alışveriş merkezleri, hipermarketler, park yerleri ve bunun gibi bir sürü şey ortaya çıktı. İnsanlar, alışverişlerini kendi yakın çevrelerinde yapmak yerine, alışveriş yapmak için başka bir yere gitmeye karar verdiklerinde rekabet başladı. Markalı malların fiyatları düşürülürken, kalitenin fazla fiyatla satılabileceği taze meyve ve sebzelerde fiyatlar yükseltildi. Özel ürünler ve butik alışverişi ortaya çıktı. Rekabetçi baskılar şiddetlendi.

Bu alanda bütünleşmiş değerler aşaması henüz başlamadı. Alışverişle eğlenceyi birleştirmeye yönelik birkaç girişim var; örneğin, Kanada Edmonton'daki dev alışveriş merkezi kilometrelerce uzakta oturanları kendine çekiyor (uçakla gelenler bile oluyor). Oraya yalnızca alışverişe değil eğlenceli bir gün geçirmeye gidiyorsunuz; çeşitli eğlenceler, buz pateni, vitrinlere bakma, yemek yeme ve bunların yanı sıra biraz da alışveriş. Bütünleşmiş değerler sağlayabilecek çok çeşitli yollar var; telefonla evden alışveriş, sizin yerinize alışveriş yapacak alışveriş acenteleri, videoyla alışveriş vb. Postayla sipariş işinin hızla büyümesi, alışverişte kolaylığa verilen önemi göstermektedir. Gelecekte, alışveriş yapanları psikolojilerine göre ayırma gereksinmesi daha da büyüyecektir. Kimileri için alışveriş bir zevk, kimileri içinse görevdir.

Sonuç olarak, hemen her sanayi kesiminde ilk aşama olan ürün/hizmet değerinden ikinci aşama olan rekabete geçişi kolayca izleyebilmekteyiz. Ama gördüğümüz gibi, bütünleşmiş değerler aşamasına girmeye başlayanların sayısı henüz çok azdır. Bazı durumlarda, bu yönde işaretler, küçük adımlar görülüyor. Gidilecek uzun bir yol, kavramsal ve yaratıcı düşüncelere ciddi bir gereksinme vardır. Bütünleşmiş değerlerin uzun zamandır yürürlükte olan bazı klasik örnekleri bulunmaktadır. Postayla sipariş bunlardan biridir. Bu yöntem, kırsal kesimlerde oturanların dükkânlara ulaşamamalarından, ulaşabilseler de yerel dükkânların çok çeşitli mal stoklayamamasından ötürü ortaya çıkmıştır. Sony Walkman'de olduğu gibi, kavramı yaratan doğrudan ürünle ilgili nedenlerdir, ama kavramın başarısı bütünleşmiş değerlerin kullanılmasıyla olmuştur.

9
Bütünleşmiş Değerler

Geleneksel olarak, Batılı üreticiler kendilerine mal sağlayan firmaları, neredeyse düşman firmalar olarak görürler. Mal sağlayan firmalara kaliteyi yüksek, fiyatları alçak tutmaları için sürekli baskı yapılır. Bu firmalar, üreticilerin, fiyat ya da kalite yeterince iyi değilse başka bir firmayla çalışma tehditleri altındadırlar. Örneğin, İngiltere'deki Marks and Spencer'in standartları öyle yüksektir ki, tek bir parça giysinin, kumaş topunda aralarında bir mil mesafe olan iki kumaş parçasından yapılabilmesi gerektiğinde diretirler.

Son zamanlarda mal sağlayan firmalara karşı, Batıda şaşırtıcı bir tutum değişikliği olmuştur. Bu, geleneksel Japon tutumunun etkisiyle gerçekleşmiştir. Japonya'da üreticiler kendilerine mal sağlayan firmaları ortak kabul eder ve kaliteyi yükseltmek için onlarla birlikte çalışırlar. İstedikleri malın yarım yamalak bir tarifini yapmak yerine, teknik *know-how*'ı onlarla paylaşırlar. Bütün bunlar Birleşik Devletler'de de olmaya başlamıştır. Üreticilerin değerleriyle mal sağlayan firmaların değerleri artık bütünleşmektedir.

Son beş yıldır, üreticilerin müşterilerle bütünleşmesi de söz konusudur. Çarçabuk satış yapıp bir sonraki satışa geçmek yeterli değildir. Otomobil satıcıları müşterileri için kart tutmakta, onlara telefon edip işlerin nasıl gittiğini sormakta ve bir sonraki bakım tarihini bildirmektedirler. Dergi yayıncıları, yeni bir abone kazanmanın eski bir aboneyi elde tutmaktan dört kat pahalıya geleceğini uzun zamandır biliyorlar. Müşteriler değerlidir. Dünyada gördüğüm en verimli şirketlerden biri, Meksika Monterrey'deki, cam kap üreten Vitro Fama. Uydu aracılığıyla müşterileriyle sürekli bağlantı içindeler ve müşterinin gereksin-

melerine anında yanıt veren bilgisayar programları var. Bu Meksika şirketinin bazı Amerikan şirketlerini satın almaya başlamasına şaşmamak gerekir. Özetle, hem mal sağlayan firmalarla, hem de müşterilerle bütünleşme, iş düşüncesinde yeni bir eğilimdir.

Bütünleşmiş değerler, süreci bir adım daha ileri götürür. Bütünleşmiş değerler tasarımlayıp sunarak, üretici, yalnızca müşteriyle değil, müşterinin yaşam biçiminin karmaşık değerleriyle de bütünleşmiş olur. Birçok değerin bulunduğu karmaşık bir dünyada yaşıyoruz. Kent dışına gittiklerinde ev hayvanlarını bırabilecekleri iyi bir yer olsaydı, milyonlarca insan daha ev hayvanı alırdı.

Kuvars hareketini İsviçre saat sanayii keşfetti, ama bu keşfin var olan pazarlarını öldüreceğini sandıkları için onu kullanmadılar. Kuvars hareketini herkes kullanabilirdi, oysa küçük dişli çarkları ve yayları yapma becerisine ancak İsviçreliler sahipti. Düşünceleri doğru, ama stratejileri yanlış çıktı. Japonya ve Hong Kong'daki saatçiler kuvars hareketini hemen kaptılar ve bir yıl içinde İsviçre saatlerinin satışı yüzde 25 düştü.

İsviçre saat sanayiini kurtaran şey, hiç de İsviçre'ye özgü olmayan Swatch kavramı oldu. Swatch'ın satışları 4 milyar dolarlık bir pazarın en çok yüzde 2'sini oluşturuyordu, ama Swatch iki şey sağladı. Birincisi, kuvars hareketi için, yüksek hacimli bir pazar oluşturarak fiyatların aşağı çekilmesini sağladı. Daha önemlisi, artık bir saatte en önemli şeyin zamanı bildirmek olmadığını Swatch gösterdi. 5 dolarlık bir saat, zamanı 30.000 dolarlık bir saat kadar doğru gösterebiliyordu. Swatch zamandan çok, eğlenceli ve ucuz bir takı satmaktaydı. İsviçre saat sanayii, saat değil takı sattıklarını anlayınca kurtuldu. Pahalı bir saat takmak, bazı durumlarda, bir erkeğin takı kullanabileceği, takının zevkine varabileceği ve onunla gösteriş yapabileceği tek geçerli yoldur gerçekten. Ve bu, günümüzde saat işinin doğası haline gelmiştir. Uçaklarda bulundurulan dergileri açarsanız, reklamların yüzde 30'unun çok pahalı saatlere ayrıldığını görürsünüz. Zamanı bildirmek, erkeklere takı satmanın yalnızca giriş değeridir. Bütünleşmiş değerin çok açık bir örneğidir. İsviçreliler saat yapımındaki ünlerinden ötürü bu konuda rekabetüstü durumdadırlar.

Yıllar önce Pakistan'da Nishtar adında bir adam kötü durumdaki bir tarım bankasını satın aldı. Kredi görevlilerini masalarının başından kaldırıp motosikletlere bindirdi. Sonra onlara tarım yöntemleri konusunda dersler verdi. Kredi görevlileri, kırsal kesime gidip çiftçilere tavsiyelerde bulundular ve kredi vermeyi önerdiler. Hasat zamanı ekinlerin toplanmasına yardım ettiler ve iyi bir fiyattan satılmasını sağladılar. Söylemek gereksiz, bütünleşmiş değerin bu kusursuz örneği bankanın işlerini düzeltti.

Kaliforniya'daki ilk ATM'lerle (bankmatik), bankada kuyrukta beklemeye vakti olmayan, eğitim düzeyi yüksek müşterilere hizmet amaçlanmıştı. Başlangıçtaki amaç buydu, ama birkaç ay sonra, bu makineleri en fazla kullananların, İngilizce bilmeyen ve bankaya girmeye utanan Meksikalı göçmenler (kimisi kaçak) olduğu anlaşıldı. Rastlantısal biçimde oluşmuş bütünleşmiş değerlere güzel bir örnektir bu. Daha önce de söylediğim gibi, bütünleşmiş değerlerin başarılı örneklerinin birçoğu, tasarlanmış ya da amaçlanmış değildir, kendiliğinden olmuştur.

Mars firması ikiz çikolatalı barları piyasaya çıkardığında, diğer çikolatalardan biraz farklı bu üründen büyük beklentileri yoktu. Satışlar tırmanınca şaşırdılar. Diğer üreticiler de farklı tatlar, adlar, fiyatlarla onları taklit ettiler ve hepsi başarılı oldu. Bunun nedeni neydi? O sıralarda insanlarda sağlık, kilo ve diyet bilinci gelişmeye başlamıştı. Tek bir çikolatalı barınız varsa ve onu yerseniz, bu bir birim suçluluk duygusudur. Ama ikiz çikolatalı barınız varsa, yalnızca birini yemeye karar verirsiniz. Ötekini hemen yeme gibi bir niyetiniz yoktur. Bu yalnızca yarım birim suçluluk duygusu yapar. Daha sonra ötekini de yersiniz kuşkusuz, ama o da yarım birim suçluluk duygusudur. Ve herkesin bildiği gibi, suçluluk duygusunu hesaplarken iki yarım bir tam etmez.

Cadbury's bilerek ya da bilmeyerek aynı kavramı aldı ve "Wispa" adlı çok başarılı ürününde kullandı. Wispa aşağı yukarı çikolata fiyatına satılan, içi hava dolu bir tatlı. Ama insanlar havaya çikolata fiyatı ödemekten çok mutlular; çünkü "bütünleşmiş değer", çikolata yiyip

de suçluluk duymamaktı. McDonald's'ın az yağla pişirme yöntemi, yağ yerine kullanılabilecek ürünler ve yulaf ezmesi satışları da, benzer şekilde, diyet ve sağlık kaygılarıyla bütünleşme girişimleridir.

Rainforest Crunch, Peru yağmur ormanlarında yetişen cevizlerden yapılan bir şekerlemedir (dondurması da var). Jason Clay'in kurduğu Cultural Survival Enterprises (CSE) tarafından üretiliyor ve yağmur ormanları yakılacağına korunursa, bunların daha fazla ticari değeri olacağını gösteriyor. Açıkça görüldüğü gibi, bu ürün genel olarak çevreye ve özel olarak yağmur ormanlarına ilişkin güncel kaygılarla bütünleşmektedir.

İşinde çok başarılı olan bir satıcı anlatmıştı, önemli bir müşteriye ilk gidişinde bilerek bir hata yaparmış. Bu delice bir şey gibi görünüyorsa da, satıcının hatasını düzeltmekteki hızı ve istekliliği, müşteri için, hiç hatasız olmaktan daha önemli bir bütünleşmiş değerdi. Adam bir tür makine satıyordu ve satış sonrası hizmetlerinin kalitesi alıcı için çok büyük değer taşımaktaydı. Alıcıya, satıcının çarçabuk satış yapıp kaybolmak istemediği izlenimi veriliyordu.

Kapağında geniş bir delik olan bir diş macunu birkaç şekilde değer sunabilir. Banyoda diş macununu bir çengele asabilmek için kapağını kapama eğiliminde olursunuz. Aile bireylerinin farklı tipte diş macunları varsa, hepsi düzgün bir şekilde asılabilir. Diş macunu mağazalarda raflara asılabilirse, üreticiler diş macunlarını ayrıca bir ambalaj içine koymaktan tümüyle vazgeçebilirler.

Yıllar önce Sony'ye, aynı anda iki banda kayıt yapabilen bir kayıt aygıtına sahip olmanın iş dünyasında taşıyacağı değeri anlatmıştım. Bugün iş toplantılarında kayıt aygıtı pek az kullanılabiliyor; çünkü karşı taraf kendini daha dezavantajlı durumda görüyor. Oysa iki bantlı bir kayıt aygıtıyla, böyle bir sakınca olmadan her toplantıyı kaydedebilirsiniz; çünkü toplantı sonunda diğer tarafa da kaydettiğiniz bantın bir kopyasını verebilirsiniz. Bugün, böyle çift bantlı kayıt aygıtları olmadığı için, bu yönde bir talep de yok. Ama bunlardan üretilse, iş dünyasında kullanılan kayıt aygıtları pazarının büyük ölçüde genişleyeceğini sanıyorum.

Rekabetin Sınırları

Günümüzde Birleşik Devletler'de otel işinde oldukça ciddi bir kapasite fazlası vardır ve otellerin doluluk oranı yüzde 65'e düşmüştür. Bunun nedenleri pek çoktur. Birincisi, otellere yatırım yapmayı kârlı kılan bir vergi indirimiydi (1986'da kaldırıldı). Otel odası fiyatları, ofis binalarının yıllarca sabit kalan kiralarının tersine, her hafta artırılabildiği için, birçok yatırımcı otel işine sıcak baktı. Klasik rekabetçi görüşe dayalı olarak, eski oteller daha az verimli, daha az çekici olduğu için, yeni bir otelin eskileri iflas ettireceği ümidi hep vardır. Ofis binalarındaki hatırı sayılır kapasite fazlasının dayandığı temel de yine bu düşüncedir. Eski binaların borçlarının ve giderlerinin daha az olacağı, dolayısıyla bunların daha düşük fiyatla çalışıp varlıklarını sürdürebilecekleri çoğu zaman unutulmaktadır.

Otel örneğinde, geleneksel marka imajı ile bütünleşmiş değerler arasında ilginç bir çatışma olduğunu görebiliriz. Geleneksel marka imajı, bir Holiday Inn, Hilton, Marriott ya da Four Seasons otelinin, o otel zincirinin doğasına ve standartlarına sahip olması gerektiğinde diretmektedir. Bu yüzden bu tür oteller ancak sundukları standart hizmete gerek duyulan yerlere yapılabilmektedir. Bu alandaki bütünleşmiş değer yaklaşımı, marka imajını tümüyle unutmak ve otelin yapılacağı semtin fiili gereksinimlerini araştırmaktır. Bir semtte, iş kongrelerinin yapılabileceği bir otele gerek duyulabilir. Başka bir semtte, ailelerin kalabileceği düşük maliyetli bir otel gerekebilir. Başka birinde, kent merkezinde kalmak zorunda olan telaşlı yöneticilere göre bir otel gerekli olabilir. Yani, marka imajı birörnekliğinde diretmek yerine, semtin değerleriyle bütünleşirsiniz. Fazla kapasiteye karşın otel yapmayı sürdüren Tishman taşınmaz mal ve yapı şirketi bu amaca yönelmiş gibi görünmektedir.

Humana'nın, hastaları kendi sahip olduğu hastanelere gönderen, kârlı bir sağlık sigortası sistemi vardır. Japonya'da doktorlar gelirlerinin büyük bölümünü hastalara ilaç satarak elde ederler; bu hastanın pek de çıkarına olmayabilecek bir bütünleşmiş değer türüdür.

Yiyecek servisi yapılan satış noktalarında da kapasite fazlası vardır. Geleneksel fiyat savaşları da sürüp gitmektedir. Örneğin McDonald's 59 sente peynirli hamburger satmaktadır. Son yıllarda McDonald's'ın büyümesinde en önemli etken kahvaltı satışları olmuştur. McDonald's, yıllarca zarar etmesine karşın, bütünleşmiş değerlere yönelik bu çabasında ayak diremiştir. Avrupa ülkelerinin çoğunda kahvaltı evde değil, işe giderken yolda bir yerde yapılır. Kahvaltı işi zor bir pazardır, ama bir kez yerleşince, bu pazara duyulan bağlılık büyük olacaktır; işe giderken yolda bir yerde kahvaltı yapmaya alışkın olanlar bu alışkanlıklarından kolay kolay vazgeçmezler. Bu kişiler basit ve hızlı bir şekilde kahvaltı edebilecekleri bir yer isterler.

Rekabetin yüksek olduğu meyve suyu alanında, General Foods (satın alınmadan önce) kullandığı ambalaj kutusuyla çok başarılı olmuştu. Kutunun kullanışlı büyüklüğü ve üstüne iliştirilmiş olan kamış, meyve suyunu içilmeye hazır bir içecek haline getiriyordu. Bu bakımdan, temel mutfak malzemesi alışverişinin bir parçası olarak satın alınan ve eve götürülüp buzdolabına konan, bildiğimiz daha büyük meyve suyu kutularının tam tersiydi. Basit bir ambalaj değişikliği yeni değerler oluşturmuştu.

Büyük yolcu uçakları satışlarında Boeing kadar başarılı olamayan Lockheed, Japon havayollarından, filolarındaki tüm Boeing'lerin bakımını yapmak üzere bir anlaşma kopardı. Bu örnek, geleneksel rekabet ile bütünleşmiş değerler arasında güzel bir karşıtlık oluşturuyor.

Çifte Bütünleşme

Bir resme bakarken, normal olarak konusu ya da içerdiği nesneler üzerinde odaklaşırsınız. Ama Çin resimlerine ya da Japon baskılarına bakarken, nesneler arasındaki boşluklara da bakmanız gerekir, çünkü bunlar da diğerleri kadar önemlidir.

Bütünleşmiş değerler bulmak, bir bakıma bir resimdeki boşluklara bakmaya benzer. Müşteriye ve onu çevreleyen ilişkilere (ya da boşluklara) bakarsınız. Müşteri dünyayla bütünleşmiş durumdadır. Dolayı-

sıyla, bütünleşmiş değerlerle bizim yapmaya çalıştığımız şey, var olan bütünleşme değerleriyle bütünleşmektir. Bir bakıma çifte bütünleşme söz konusudur.

Verimlilik ve bütünleşmiş değerler bazen ayrı yönlere gider gibi görünür. En iyi verimi almak için bir tezgâhta kaç görevlinin hizmet etmesi gerektiğini bulabilirsiniz. Bunu yapmak için, fiili müşteri akışını ölçmeli ve müşterinin başka bir yere gitmesine yol açacak sabırsızlık derecesini kestirmelisiniz. En verimli sonuç, müşterinin "ortalama" bir süre beklemesini sağlayacaktır. Ne yazık ki, "ortalama" sabırsızlığın hiçbir anlamı yoktur. Bazı kişiler çok kısa sürede büyük bir sabırsızlığa kapılırlar. Verimlilik açısından, çok sabırsız kişilerle başa çıkmak için işe alınacak çok sayıda görevli oldukça pahalıya patlayacaktır.

Bütünleşmiş değer açısından işe bakarsak, çözüm, bir servis noktasına, bu noktada yapılan hızlı servis için fazladan 5 dolar servis ücreti alındığını yazmaktır. Sabırsız ya da acelesi olan kişiler hızlı servis için fazladan para ödemenin mantıklı olduğuna karar verebilirler. Buna karar verenlerin sayısı çok fazla olursa, servis ücreti artırılabilir.

Tıpatıp aynı ilke halka açık telefonlara da uygulanarak, bir telefonun konuşma ücreti diğerlerininkinden daha yüksek tutulabilir. Sonuç olarak bu telefon herkes tarafından kullanılmaz, çok acele telefon etmesi gereken ve yüksek ücrete aldırış etmeyenler için hazır olur. Bu kişiler de, yüksek (ve de gereksiz) ücretten ötürü, telefonu elden geldiğince kısa süre kullanacaklardır.

Sadece ortalama davranış ve ortalama tüketiciyi ele alırsak, birçok farklı kişisel değeri gözardı etmiş oluruz. Daha önce de söz ettiğim gibi, alışveriş yapanlar birkaç tiptir. Alışverişi görev kabul eden biri, hafta sonunda arabasıyla bir alışveriş merkezine gidip bir haftalık alışverişini yapmak ister. Telefonla alışveriş, sürekli siparişler ve eve teslim hizmeti bu tür alıcı için uygundur. Alışverişi bir zevk olarak kabul edenler içinse, alışveriş, evden çıkıp dostlarla buluşmalarını sağlayan en iyi bahanedir. Vitrinlere bakmaktan hoşlanan ve düşünmeden ani bir istekle yapılan alışverişe kendini bırakmaya istekli olanlar da var-

dır. Bütün bu farklı tutumların ayrı kişiler tarafından gösterilmesi gerekmez, aynı kişi de, farklı zamanlarda farklı tutumlar gösterebilir.

Pazarda müşteri özelliklerine göre odaklar oluşturmak ve müşteri psikolojisini incelemek, bireysel değerlere ulaşmamıza yardımcı olur, ama ulaştığımız bu değerleri bütünleşmiş değerler çerçevesinde kullanmamız gerekir. Sıradan bir müşteri analizi, yeni evlilerin satın aldıkları arabalarla genç yöneticilerin satın aldıklarının farklı olduğunu gösterebilir. Bütünleşmiş değerler, yeni evlilere ara sıra genç yönetici tipi bir arabayı kullanma olanağı sağlamanın, gerekli olduğunda genç yöneticiye de, yeni evlilerin aldığı tipte bir arabayla daha fazla taşıma kapasitesi sağlamanın bir yolunu bulmaya çalışabilir. Bütünleşmiş değerler, bir aile arabasının, aile değiştiğinde kolayca değişmesini sağlayacak ticari bir plan sunabilir.

Yazık ki, İngiliz otomobil sanayiini bütünleşmiş değerler mahvetti. Çok yüksek olan kişisel vergilerden ötürü, (uzun yıllar boyunca yüzde 83'lük bir marjinal oran kadar yüksek) bir insanın maaşını artırmanın hiçbir anlamı yoktu. Bundan dolayı, çoğu zaman yöneticilerin bazı ayrıcalıklarla ödüllendirilmesi gerekiyordu. Bunlardan biri de şirket arabasıydı. Bir ara, İngiliz arabası satışlarının yaklaşık yüzde 66'sını şirket filoları için satın alınan arabalar oluşturuyordu. Şirketlerin satın alma görevlilerinin temel kaygısı fiyattı ve bu kişiler büyük olasılıkla yerli araba satın almaya yönlendiriliyorlardı. Bu bütünleşmiş değer olgusunun sonucunda, üretici üzerinde tüketici baskısı çok az olduğu için, üreticiler satın alma görevlilerinin nasıl olsa alacakları yetersiz modeller üretmekle yetindiler. Sonuç olarak, İngiliz otomobil sanayii kaybolup gitti.

Birleşik Devletler'de araba satışlarının yüzde 10'u kiralık araba filolarına ve diğer filolara yapılmakta. Her yıl az kullanılmış bir milyon araba geri getirilip araba satıcılarına satılıyor, onlar da bu arabaları yenilerden daha fazla kârla başkalarına satıyorlar. Daha önce de belirttiğim gibi, az kullanılmış arabaları alanlar, yeni araba alanlardan daha zengin ve yaşlı kişiler; başka bir deyişle, maldan anlayan alıcılar. Sistem herkese yarar sağlıyor: Filo sahiplerine, araba satıcılarına ve alıcı-

lara. Belki yeni araba satışları bundan zarar görüyordur. Bana öyle geliyor ki, az kullanılmış arabalar belirli yöntemler yardımıyla bazı bütünleşmiş değerlere hizmet edebilir. Ama otomobil üreticileri yalnızca yeni araba satmaya dikkatlerini verirlerse, böyle bütünleşmiş değerler dikkate alınmamış olur.

Rekabetüstü

Bütünleşmiş değerler her zaman rekabetüstü olma sonucunu vermez. Bazen başkaları da aynı bütünleşmiş değeri kolayca kopyalar. Bu durumda bir değer tekeli de söz konusu olamaz. Bununla birlikte, bütünleşmiş değerler ilk kullanıcılarına başlangıçta bir üstünlük sağlar ve devamlı geliştirilerek kullanıldıklarında, bu üstünlük kalıcı olabilir. Sony Walkman'de durum böyle oldu, ama Sony Betamax videoteyp sisteminde olmadı, bu sistem VHS tarafından pazardan sürülüp atıldı.

AT&T telefon kartı hem bütünleşmiş değerlerin, hem de rekabetüstünün bir örneğidir; AT&T'nin faturalama potansiyelini ve telefon konuşmalarında indirim alma olanağını taklit etmek kolay değildir. Gemstar'ın VCR programlama için kodlar geliştirmesi de rekabetüstünün bir örneğidir; kodlar bir kez oluşturulduktan sonra, gelecekte alternatif kodlara yer olmayacaktır.

Yıllar önce American Airlines tarafından kurulan ve bazıları tarafından bu havayollarını kayırdığı söylenen Sabre adlı bilgisayarlı uçak rezervasyon sistemi, rekabetüstünün kusursuz bir örneğidir. Birleşik Devletler'deki 18.000 kadar seyahat acentası bu sistemle kıskıvrak bağlıdır ve başka sistemler daha iyi olsa bile, Sabre sistemi egemen konumunu korumaktadır.

After Eight naneli çikolataları ve "daha fazlasını yapmaya çalışıyoruz" sloganıyla Avis kiralık arabaları, reklamla yaratılan bir tür rekabe- After Eight çikolatalarına akşam yemeğinden sonra yenecek bir çikolata konumu verilmesi, pazarda benzersiz bir köşe yaratmıştır. Burada bütünleşmiş değerler de hafif bir şekilde kullanılmıştır. Avis sloganı-

nın gücü ise, kalıcı olmasındadır. Belki bir nezaket ve hizmet imasının dışında, bütünleşmiş değer öğesi içermemektedir.

Yapay kan, koşullar nedeniyle birden bütünleşmiş değer kazanan bir teknik yeniliktir. AIDS korkusu, çeşitli tarama yöntemlerine karşın, kan almaya çoğu zaman kuşkuyla bakılmasına neden olmaktadır. Yapay kanda hem bu korkuya gerek yoktur, hem de bu yöntem, hastanın kanının daha önce alınıp ameliyat sırasında yeniden kendine verilmesi yönteminden daha kolaydır. Japonların yapay kanı, kısa bir süre önce, ilk olarak İngiltere'de bir kalp ameliyatında kullanıldı.

Sonuçta, ne her rekabetüstü olgusu bütünleşmiş değerlerden kaynaklanır ne de her bütünleşmiş değer rekabetüstü olunmasını sağlar; ama gelecekte rekabetüstü olmak, sırf ürün kalitesine ya da imaj oluşturmaya değil, büyük ölçüde bütünleşmiş değer oluşturmaya bağlı olacaktır.

10
Değerler ve Değer Üretimi

Yılda hava yoluyla yaklaşık 250.000 mil yaparım. Havada geçirdiğim bu oldukça uzun zaman, yararlı bir şekilde kullanılabilir. Aslında ben üç kitabımı da tümüyle uçaklarda yazdım. Bunlardan sonuncusunu (*Six Action Shoes*), Londra'dan, konuşma yapmak için davet edildiğim İngiliz Uluslar Topluluğu Hukuk Konferansı'na katılmak üzere Yeni Zelanda'nın Auckland kentine giderken uçakta yazıp bitirdim. Kitap bir MC400 Psion dizüstü bilgisayarında yazıldı.

Toshiba, Compaq, Sharp ve NEC marka dizüstü bilgisayarların ne kadar mükemmel olduğunu yazıp dururlar. Ama bunların pilleri yalnızca dört saat dayanıyor, sonra şarj edilmesi gerekiyor. Ne yazık ki, 30 saatlik bir uçak yolculuğunda şarj işlemini yapamazsınız. Ayrıca, farklı ülkelere gittiğinize göre, hepsinin voltajı ve prizleri farklıdır. Oysa Psion MC400, dünyanın her ülkesinde her otelde değiştirebileceğiniz, fener pilleriyle 60 saat çalışıyor. Benim için, Psion'un değeri, Toshiba, Compaq, NEC ya da Sharp'ın değerinden çok daha büyüktür. Benim için, MC400 benzersiz bir bütünleşmiş değer sunmaktadır. Bununla birlikte, benim kadar sık yolculuk yapan, çok çeşitli ülkelere giden ya da uçakta kitap yazmak isteyen pek fazla kişi olmadığını da biliyorum. Yani, değer ihtiyaca göre değişir.

Öte yandan, bir ürünün oluşturacağı değeri önceden kestirmek çok zordur. MC400'ün özellikleri daha fazla kişi tarafından bilinseydi, belki de bu kişiler çalışma alışkanlıklarını ona göre değiştirirlerdi. Böyle bir durumda MC400'e duyulan ihtiyaç ve dolayısıyla onun sunduğu değer çok daha büyük olurdu. İşletmeler ihtiyaçları ve pazarları tahmin etmede şaşılacak kadar kötüdürler. Çünkü yalnızca analiz yapacak ve geriye doğru bakacak şekilde eğitilmişlerdir. *Rocky I* bir

film olarak başarılı olduysa, *Rocky II, III, IV, V*'in de başarılı olacağına karar verirler.

- Daktilo makinesi başlangıçta, yalnızca görme özürlülere yardım aracı olarak görülmüştü.
- Başlangıçta tükenmez kalem pazarının, hava basıncının azalmasından ötürü dolmakalem kullanamayan, yüksekte uçan havacılarla sınırlı olacağı sanılmıştı.
- İlk pazar hesaplamaları, tüm dünyadaki bilgisayar talebinin sekiz makineyle sınırlı olacağını göstermişti.
- Koca bir fotokopi makineleri sanayiini yaratan xerox işlemi, başlangıçta yalnızca basıma yardımcı bir yol olarak görülmüştü; hatta IBM kendisine önerilen bu sistemi reddetmişti.
- Western Electric, başlangıçta kendisine önerilen Alexander Graham Bell patentlerini istememişti; çünkü telefon yalnızca bir elektronik oyuncak olarak görülüyordu.

Pazar analizcileri tarafından desteklenen her Batılı şirket, Matsushita'nın ekmek makinesini, çok az kişinin ekmek yediği bir kültürde gülünç bulup hemen reddederdi. Oysa bu ürün, üreticisinin belki de en başarılı ürünü oldu. Japonların pazar araştırmasından çok, pazara güvenmelerine şaşmamalı.

Benim bulduğum yeni bir terim olan değer üretimi, bilerek değer yaratma sürecidir. Bu terim, nesnelerin üretilmesini tanımlayan "üretim" sözcüğünü de içermektedir. Değerlerin yaratılması, bu terimin bulunmasından uzun zaman öncesinden beri sürüp gitmektedir; ama yeni bir terim, dikkatlerin yeniden ve bu kez bilinçli bir şekilde değer yaratılmasına yoğunlaştırılmasına yardımcı olacaktır.

Fırsatlar

Amerikan işletmeleri fırsat aramaktan çok, fırsatçılık eğilimindedirler. Bir fırsat ortaya çıktığında, daha önce oluşturulmuş bir pazardan pay kapmak amacıyla, "ben de yaptım" ürünüyle pazara atlamak için bü-

yük bir enerji harcanır. ABD'li yöneticilerin üzerindeki son derece kısa dönemli taleplerin baskısından ötürü, anlaşılır bir tutumdur bu. Mali piyasalardan da kısa dönemli talepler söz konusudur; ani başarı istenir. Kişisel düzeyde de aynı durum geçerlidir; hemen başarı göstermezseniz, işinizi kaybedebilirsiniz. Amerikan işletmelerinin başka birçok ülkedeki işletmelere göre risklerden daha fazla kaçınması pek de şaşkınlık verici değildir.

Profesyonel bir suçluyla bir girişimci arasındaki fark, suçlunun riske hiç girmemesidir. Bu ilk bakışta bir çelişki gibi görünse de aslında öyle değildir. Suçlu, ne yatırımcıların ne de piyasanın risklerini ister. Suçlu, mükemmel bir plan dahilinde her şeyin kendi kontrolünde bulunmasını ister. Profesyonel bir suçlunun yakalanmaya hiç niyeti yoktur; suç istatistikleri de bunu doğrulamaktadır.

Sağlık hizmetleri sanayiinde maliyetlerin hızla yükselmesi (Birleşik Devletler'de 680 milyar dolar), maliyetleri ve sağlık sigortası harcamalarını kısmaya yönelik ciddi çabalar olacağı anlamına gelmektedir. Sağlık hizmetleri maliyetlerinin yüzde 65'i ile 80'ini insan maliyetleri oluşturmaktadır. Yani, insan ihtiyacını azaltan herhangi bir sistem, yöntem ya da aygıt için büyük fırsatlar vardır. Örneğin, Baxter International Inc. otomatik olarak denetlenen bir serum akışı düzeneği sunmaktadır. Bu düzenek, serum akışını sık sık denetlemesi gereken hemşirelere önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlayacaktır.

DRG (Tanıya Dayalı Gruplama), yükselen hastane masraflarını azaltmak için sağlık sigortacılarının bulduğu zekice bir kavramdı. Üzerinde anlaşılan her tanı gruplaması için, hastanın hastanede yatacağı belirli sayıda gün karşılığında hastaneye standart bir ödeme yapılıyordu. Üzerinde anlaşılan komplikasyonlar için ek günler veriliyordu. Şimdi hastaneler, hastanın hastanede kalma süresini başka testler yapmak ve daha fazla gelir sağlamak için uzatmak yerine, hastayı elden geldiğince çabuk taburcu etmeye bakıyorlar; çünkü onlara her durumda standart bir gün sayısına göre ödeme yapılıyor.

Görüldüğü gibi, sağlık hizmetleri maliyetlerinin denetim altına alınması alanında yeni değerler yaratmak için büyük fırsatlar var.

İlaç sanayii, kendi pazarını kendisinin yaratması bakımından çok şanslı. Harika ilaçlar insanların sağ kalmasını sağladıkça insanlar daha uzun yaşıyor, daha yaşlanıyor ve daha da başka harika ilaçlara gerek duyuyorlar. Bunu, kendi pazarını öldürmekten başka çaresi olmayan otomobil lastiği sanayiiyle karşılaştırın. Lastik konusunda ne kadar fazla araştırma yapılırsa, lastikler o kadar dayanıklı oluyor. 25.000 mil dayanan lastikler artık 40.000 mil dayanıyor; dolayısıyla daha az lastik satılıyor. Rekabetçi baskılar şirketleri daha da dolaysız bir şekilde batıracağı için, lastik üreticileri ne fiyatları artırabiliyor ne de araştırmaları azaltabiliyorlar. Onları bu sorundan kurtarabilecek bir yol var; ama görünüşe göre, bu yolu henüz keşfedemediler.

Kirlilik kontrolü kimya sanayiine yaklaşık 4 milyar dolara mal olacak. Çevre koruma kaygıları aynı zamanda, yeni haşere öldürücüler, biyolojik olarak parçanabilir malzemeler, atık işleme, ozon tabakasına zarar veren kimyasal maddeler yerine kullanılabilecek maddeler gibi, değer üretimi için çok geniş alanlar açmakta. Du Pont'a, yemek tabaklarının deterjana gerek kalmadan yıkanmasını sağlayan bir tabak kaplaması keşfetmelerinin pek de zor olmaması gerektiğini söyledim. Bunun teknik olarak mümkün olduğu kanıtlanabilirse, yüksek oranda fosfat içermeleri nedeniyle bulaşık deterjanları yasaklanabilir (bu açıdan düşük fosfatlı deterjanlar başka bir fırsat alanı oluşturmaktadır).

ABD'deki "bebek patlaması"nda doğan çocuklar kuşağı büyüyor ve kendi çocuklarını beslemek istiyorlar. Yani, 3-4 dolara hızlı yiyecek satan yerlere karşılık 6-7 dolara yemek veren orta fiyatlı aile lokantaları için bir fırsat var. Aradaki fiyat farkı, dışarıda yemek yenecek bir akşam için çok daha çekici bir atmosfere ödeniyor. Pazarı birinci sınıf ve düşük maliyetli olarak ikiye ayıran klasik görüşün tehlikeli bir şekilde yetersiz olacağını söylemeliyim. İki pazar daha vardır: Birincisi düşük maliyetli ama ek kaliteli pazar; ikincisi yüksek kaliteli ama daha uygun maliyetli pazar. Başarılı lokantalar, düşük maliyet kavramıyla başlayıp daha sonra buna kaliteyi ekleyen lokantalardır.

Ticari televizyon ağlarının egemenliği azalmaktadır. 1980'de prime-time seyredilme oranları yüzde 80'di. Bugün bu oran yüzde 60'a

indi. Sadece belirli bir kesime yayın yapan kablolu televizyonlar daha fazla TV yapımı için fırsatlar yaratıyor. Ama aynı zamanda da, her zamanki yüksek yapım maliyetlerinin (saatte 1 milyon dolar) bu kısıtlı izleyici sayısıyla nasıl olup da karşılanabileceğini düşünmek gerekiyor. Burada daha ucuz yapım yöntemleri devreye sokulabilir; belki film setleri yerine bilgisayarda düzenlenen görüntüler daha fazla kullanılabilir.

Film sanayii için, video kasetleri alanında dev fırsatlar çıktı. Bugün bu gişe dışı kullanım, film sanayiinin gelirinin neredeyse yarısını sağlıyor. Uluslararası gişe gelirleri de yılda yüzde 20 artmakta. Maliyetlerse, daha önce de söylediğim gibi, çılgınca yükseliyor; burada da maliyet azaltma kavramları gerekli. Belki de Hong Kong'un ve Hindistan'ın, birbirine koşut olarak birçok filmin yapıldığı "film fabrikası" kavramları kullanılabilir.

Değer Üretiminde İtici Güçler

Değer üretimine başka bir yaklaşım da, kabaca bazı değer çerçeveleri tasarlamak ve bunlardan her birini belirli bir duruma uygulamaktır. Değerlere ilişkin geleneksel itici güçlerden çoğu, etkili bir şekilde işlev görmeye devam edecektir. Buna karşın dört önemli itici güç, gelecekte diğerlerinden çok daha önemli olmaya adaydır. Bunlar, ayakta kalma ekonomisinin yerini alan değer ekonomisinin anahtarlarıdır.

1. Kolaylık
2. Yaşam kalitesi
3. Kendini önemseme
4. Zihin dağıtma

1. Kolaylık

Kolaylığın uzun zamandır yürürlükte olduğunu görmek için, hazır yemeklere bakmak yeter. Gelecekte bu değer daha da anlam kazanacaktır. Aletler doğrudan, kullanımdaki basitliklerine göre seçilecektir. Ja-

ponların ev aletlerine uyguladığı "bulanık mantık", bu açıdan başarılı olabilir; tabii tümüyle güvenilir olduğu sürece.

Panasonics'in ürettiği, PAL, NTSC ve diğer televizyon standartlarını kullanabilen AG-W1 Universal video makinesinin itici gücü, kolaylıktır. Bu makinede herhangi bir ülkenin video kasetleri doğrudan doğruya oynatılabilir. Sony'nın DAT (Digital Audio Tape) aygıtı, Philips'inkiyle rekabet ediyor. Philips'in aygıtında, eski bantlarınızı çalabilme olanağı gibi ek bir kolaylık var.

Yaşam karmaşıklaştıkça ve teknoloji fırsatlar sağladıkça, yalın ve az mücadeleli bir yaşama biçimi özlenmektedir. Bu alanda yaratılan her değer hemen bütünleşmiş değer olmaktadır. Örneğin, New York-Washington arasında olduğu gibi, iyi düşünülmüş havayolu mekik servisi fikri, açık bir kolaylık değeridir (yer ayırtma yok, belirsizlik yok). Araba kiralama, normal uçak bileti alma gibi şeyler hâlâ çok karmaşıktır.

Havalimanlarında, doğrudan armağan göndermenize olanak sağlayacak bir telefon servisi olması büyük bir kolaylıktır. Japonya'da başka kişilerden sizin adınıza özür dileyecek bir telefon servisi vardır. Birleşik Devletler'de insanlara sizin adınıza hakaret edecek benzer bir telefon servisi vardır. Kolaylık sunan hizmetlerin sonu yoktur.

Son olarak, "aktif yönetimi" kavramı da kolaylığa yönelik bir adımdır. Piyasaları izleyip doğru kararları vermek yerine, bırakın bunu bir başkası sizin için yapsın. Onyıllardan beri İsviçre özel bankacılığının özü de bu olmuştur. Şimdi Merrill Lynch'in yönetimi altındaki aktiflerin tutarı 109 milyar dolardır.

2. Yaşam Kalitesi

Yaşam kalitesi kapsamına, sağlık, egzersiz, çevre, yaşama biçimi, aile ve çalışma alışkanlıklarıyla ilgili konular girer. Örneğin, sağlık ve beslenme alanında yaşam kalitesi kavramının çok büyük bir etkisi olmuştur. Spor ayakkabılarının (Reebok, Nike, L. A. Gear) ve sağlık gereçlerinin başarısı bunun yalnızca bir kısmıdır. Gıda sanayii hem yetiş-

kinler, hem de çocuklar için besleyici ürünler yapmakla, şekersiz tatlandırıcılar ve yağ yerine geçecek maddeler geliştirmekle uğraşmaktadır.

Yaşam kalitesi açısından, çevre sağlığını ele alırsak, bu konuda pek çok kaygı ve politik eylem olduğunu, ama bireyleri işin içine sokmanın zor olduğunu görürüz. Kurşunsuz benzin ve dönüştürülmüş kâğıt (pek de kârlı değildir) bunun örnekleridir. Bireyler soyut olarak çevreyle ilgili kaygıları paylaşma eğilimindedirler, ama zahmeti ve fiyatı yüksekse, buna dayalı bireysel seçimler yapmamaktadırlar.

Avrupalı işçilere daha fazla para mı, yoksa daha fazla boş zaman mı istedikleri sorulunca, Almanlar ve İsveçliler daha fazla boş zaman, İngilizlerse daha fazla para istemişler. İsveç'te vergiler öyle yüksek ki, daha fazla paranın hiçbir anlamı yok. Öte yandan Almanlar zaten iyi kazanıyor ve maddi olarak istedikleri her şeyi alabiliyorlar, dolayısıyla daha fazla boş zamanın değeri onlar için daha yüksek. Daha kısa ve daha esnek çalışma saatleri ve yarım gün çalışma, yakın gelecekte daha da gözde olacak. İnsanlar göze hoş gelen ortamlarda çalışmak isteyecekler. Bunların sonucunda, insanların kendi evlerinde bilgisayarlar ve faks aygıtları aracılığıyla çalışmalarını sağlayacak yollar bulunacak. Bu değer çerçevesini ticari başarıya çevirmek için güçlü kavramlara gerek duyulacak.

Bir keresinde İsveç'teki muhalefet partisi (şimdi iktidar) için bazı fikirler geliştirmem istenmişti. İsveç'teki sorun, gayri safi milli gelirlerinin yüzde 57'sinin hükümet harcamalarına gitmesidir; bu durum, seçmenlerin çoğunluğunun hükümete çalıştığını gösterir. Bu da, hükümetin maaş ödemelerini yapmak için vergileri yüksek tuttuğunu ve vergileri azaltacağını söyleyen bir partinin bu oyları alamayacağı anlamına gelir. Korkunç bir kapana kısılmışlık söz konusudur. Muhalefet partisi, sözgelimi, devlet kuruluşlarında çalışan genç kadınlara ne sunacaktır? Daha fazla para, daha fazla vergi demektir. Ama esnek çalışma saatleri herkes için, özellikle de kadınlar için yüksek bir değerdir.

Bir dereceye kadar, kritik bir kitle etkisi vardır. Yeterli sayıda insan kaliteli yaşamı seçerse, kaliteli yaşam bir gereklilik olup çıkar.

Ticari açıdan, yaşam kalitesi anlayışının, tüketiciliğin zarar göreceği olumsuz etkileri olabilir. İnsanlar kolayca eskimeyen arabalar satın alacaklar ve arabalarını sık değiştirmeyeceklerdir. Moda olan giysilerden kaçınacaklar, daha uzun süre giyebilecekleri spor giysiler alacaklardır.

3. Kendini Önemseme

"Ben kuşağı" hemen hemen otuz yıldır ortalıkta. Kendini önemseme ve kişisel imaj, otomobil sanayiinin çok iyi bildiği gibi, değerlere ilişkin itici güçlerin en önemlilerindendir. Hem moda sanayii, hem de lüks tüketim maddeleri sanayii, parası olan insanların başka şeylerden çok, kişisel imajlarına harcama yapmaya istekli olduklarını bilir.

Londra'da bir hayır işi için verilen bir baloya Galler Prensi gelecekse, her biri 2000 sterlinden bin tane bilet hiç zorluk çekilmeden satılır. Buna, çürütülemez rekabetüstü diyebiliriz. Yapılan harcama buna değer. Buna benzer başka birçok örnek de vardır.

Yeni üretim yöntemleri daha az sayıda üretim yapmayı ekonomik kılıyor. Japonya'da sınırlı sayıda üretilen arabalar (aynı tipten belki yalnızca 10.000 adet) kavramı yürürlüğe girdi bile. Arabalara daha da kendilerine has bir özellik kazandıracak bir ileri aşama, arabaların elle boyanması olabilir. İnsanlar, şimdi evleri için iç mimar tuttukları gibi, arabaları için de dış tasarımcı tutacaklar.

İnsanlara madalyalar ve nişanlar vermenin, onlara para vermekten çok daha ucuz ve daha etkili olduğunu ilk anlayan Napolyon olmuştur. Bu, bütünleşmiş değerlerin kusursuz bir örneğidir. İngiltere'deki unvan sistemi bu alışkanlığın bir devamıdır. İnsanlar kendilerini önemli hissetmekten hoşlanırlar.

Küçük gruplar içindeyken kendinizi çoğu zaman önemli hissedersiniz; çünkü siz grubun bir üyesisinizdir, başkaları değildir. Los Angeles'teki ve başka yerlerdeki çetelerin nedeni hiç kuşkusuz budur. Toplum sizi önemli görmüyorsa, içinde kendinizi önemli hissedeceğiniz düzeni kendiniz kurarsınız.

İlginç bir şekilde, gemi seyahati şirketlerinin gitgide artan başarı-

sında, burada saydığımız tüm itici güçler etken olmuştur. Her şeyin sizin için düzenlenmesi büyük kolaylık getirmektedir: Kalacak yer, yemekler, geziler, eğlence vb. Yaşam kalitesini, yüksek kaliteli ortam sağlamaktadır. Kendini önemseme, seyahat şirketi seçiminizle ve gemiye bindikten sonra hemen oluşturduğunuz sosyal grupla elde edilmektedir. Zihin dağıtma öğesiyse, eğlencede kendini göstermektedir.

4. Zihin Dağıtma

Karl Marx bugün yaşasaydı, halkın afyonunun televizyon olduğunu söylerdi. Marx'a göre din halkın afyonuydu; insanların acılarını, üzüntülerini yatıştırıyor ve baş kaldırıp ayaklanmalarını önlüyordu. Televizyon ve benzeri eğlenceler, alışkanlık yaptıkları için dinden daha etkili birer uyuşturucudur. Uyarının dışarıdan gelmesine alışmışsanız, zihniniz düşünme ve sonuç çıkarma alışkanlıklarını geliştiremez. Her şey tepki vermeye dayalı olur. Ne kadar fazla uyarı alırsanız, uyarı alma ihtiyacınız o kadar artar. Toplumsal açıdan bunun pek çok anlamı olabilir. Ama ticari anlamı çok açıktır; eğlendirmeye ve boş vakitleri doldurmaya yönelik sanayi büyümeye devam edecektir.

Zihin dağıtmanın olası bir yeni şekli, insanların birbirini eğlendirmesidir. Japonya'daki "karaoke" kavramı iki bakımdan olağanüstüdür. Birincisi, insanların utangaç ve çekingen olduğu Japonya'da böyle bir şeyin olanaksız görünmesidir (aslında çekingen kişiler çekingenlikten sıyrılmanın biçimsel bir yolunu çoğu zaman sevinçle karşılarlar). İkinci neden, kavramın yalınlığıdır; müşteriler mikrofon başında şarkı söyleyerek ve diğer müşterilerin şarkılarını dinleyerek kendi kendilerini eğlendirmek için para öderler.

Değer Tipleri

Satın almayı düşündüğünüz yeni evin değeri nedir?

- Gerçek maliyeti.
- Evin değerinin yükselmesi ve kâr ederek başkasına satılabilmesi olasılığı. Yükselen bir piyasada satın alırsanız, sonsuza dek yük-

seleceğini ümit edersiniz. Düşmüş bir piyasada satın alırsanız, dibe vurmuş fiyattan satın aldığınızı ümit edersiniz.

- Evin yerinin de kendisine ait bazı değerleri vardır: Alışveriş merkezlerine ve okullara yakınlığı, işyerine yakınlığı, kaliteli bir semt olarak başkalarını etkileyebilme potansiyeli.
- Evin dış görünüşü; evin içinde yaşarken pek önemi olmasa da, zihninizde kalan imaj budur.
- Evin yaşama alanı ve düzeni: Çalışma yeri, depo yeri, çocuklar ya da konuklar için yer, vb.
- Evle ilgili giderler: Isınma, onarım, boya, vb.
- İpotek, sigorta, kadastro tespiti, vb yaptırma mücadelesi.

Bu kadar çok faktör arasında insanların hangi evi satın alacaklarına karar verebilmeleri şaşılacak şey. Evin parasal değeri kabul edilebilir düzeydeyse, büyük olasılıkla çekicilik değeri, alıp almama tercihini yaptırıyor.

Burada bazı değer tiplerini saymak istiyorum. Bu sadece genel bir listedir ve bazı tipler çakışmaktadır. Başkaları değerleri tümüyle farklı bir şekilde ayırabilir. Önemli olan, potansiyel değerler hakkında iyice fikir sahibi olmaktır. Bunlar, bilerek üretilen değerler için bir temel oluşturacaktır.

Algılanan Değer

Algılanan değer, ana itici güç olduğu için, değerlerin en önemlisidir. Reklamcılık büyük ölçüde algılanan değerle ilişkilidir. İri gözlü sarışınların tatlı ve masum olduklarına inanırız; oysa bu bakımdan başkalarından farklı değillerdir. Sonunda, düşünce ve davranışlarımızın büyük bölümü algıya dayalıdır.

Japon motor sanayii, bir otomobil hızlı bir spor araba gibi görünüyorsa, pek çok kişinin onu bundan ötürü satın alacağını bilmektedir. Aynı şekilde, maço erkeklerin kullanacağı tipte bir arazi arabasının da, tam olarak bu imaj ya da algıdan ötürü satın alınacağını da açıkça anlamışlardır.

Bazı algılanan değerlerin gerçekte bir karşılığı yoktur, çünkü satılan sadece algıdır.

Bazı algılanan değerler, gerçek bir değeri de yansıtabilir.

Bazı algılanan değerler, gerçek bir değeri yansıtır, ama bu değerin alıcı için anlamı yoktur.

Birçok saat yüz fit derinliğe kadar su geçirmez olarak satılır. Sanırım bu gerçek bir değerdir ve anlamlı bir değer olarak algılanmaktadır. Ama kolunda saatle yüz fit derinliğe dalacak olan alıcıların sayısı oldukça azdır. Benzer şekilde, pahalı bir kırmızı şarabın mükemmelliğini tam anlamıyla anlayacak kimse çok azdır. Bu yüzden çoğu zaman şarabın gerçek değeri ziyan olur. Buna karşın algılanan değeri yine de mevcuttur.

Gerçek Değer

Algılanan değer olmadıkça, gerçek değer pek az anlam ifade eder. Bir şeyi belli bir süre boyunca kullanma fırsatınız varsa, onun gerçek değerini anlayabilirsiniz. Gerçek değer kulaktan kulağa da yayılır, ama bu ağır işleyen bir süreçtir. Fiyatta gerçek bir değer indirimi bile, çoğu zaman gerçek değer değilmiş gibi algılanır. Akla hemen şöyle bir şey gelir: Ürün o kadar iyiyse, neden indirim yapılıyor?

Çocuğunu abur cubur değil ıspanak yemeye zorlayan bir anne beslenme konusunda bir şeyler biliyor olabilir, ama çocuğun bu konudaki algılanmış değerleri farklıdır.

Teknik özellikler dünyasında, gerçek değer hiç kuşkusuz daha da önem kazanmaktadır, ama anlamlı olması koşuluyla. Bir bilgisayar birçok harika şey yapabilir. Ama bu yaptıklarına ihtiyacınız yoksa, o zaman hiçbir önemi kalmaz. Bu bakımdan, sözcük işlemcinin piyasalardan silinmesi ilginçtir. Bazı kişiler bilgisayarlarını yalnızca sözcük işlem amacıyla kullandıklarına göre, sadece sözcük işlemci olarak kullanılan makinelerin de ilgi görmesi gerekirdi. Neden öyle olmamıştır? Günümüzde bir yazılım paketi kullanarak, her bilgisayar bir sözcük işlemciye dönüştürülebilmektedir. Dolayısıyla, fiyatlar da aynı olduğu-

na göre, insanlar tam bir bilgisayar almanın daha iyi olacağını düşündüler sanırım. Sanıyorum ki, sözcük işlemcilerde kullanılan programlama çok geri kaldı. Sözcük işlemcisi kavramının RFSW (elektronik okuma, dosyalama, sıralama ve yazma) olarak, biraz farklı bir şekilde canlanacağını sanıyorum.

Giriş Değeri

British Petrol'den biri, o sıralarda (petrol dünyasında işler kötüyken) benzin istasyonlarında şeker satışlarının benzin satışlarından daha fazla kâr bıraktığını söylemişti. Durum buysa, daha az benzin alanlara indirim uygulamalarını önerdim. Örneğin, bir galon benzin alana yüzde 15 indirim uygulanacaktı. İnsanlar her seferinde azar azar benzin alırlarsa, o istasyona daha sık uğrayacaklardı ve iyi kâr bırakan şekerlerden satın almaları için daha fazla fırsat olacaktı. Yani, benzin satın alma, yalnızca bir giriş değeri olacaktı.

Daha önce de söz ettiğim gibi, bir kol saatinin zamanı bildirmesi, erkeklere takı satmak için bir giriş değeridir. Çoğu erkek, saati bilme gibi bir bahanesi olmasa takı kullanmaya yanaşmaz.

Bağlam Değeri

Brezilya'da bulunan biri için, ana dilinin İngilizce olması, İngilizce öğretmenliği yaparak yaşamını sürdürmesini sağlayabilecek bir değerdir. Ama bu kişi Birleşik Devletler'de ya da İngiltere'de oturuyorsa, böyle bir değer söz konusu değildir. Benzer şekilde, New York'ta oturan bir Brezilyalı da Portekizce, lambada ya da samba öğretmeye soyunabilir.

Su, susamış insanlara yüksek bir değerle satılabilir. Yerel suyun mikroplu olduğundan kuşkulanılan ülkelerde, temiz suya yüksek bir fiyat biçilebilir.

Yukarıda örneklerini gördüğümüz bağlam değerleri son derece kârlı olabilir. Bağlam değerleri, ender bulunma değerleriyle de çoğu kez çakışır. Hollandalı eski resim ustalarından çok fazla tanınmayan biri-

nin resmi, sahibi için pek az değer ifade edebilir, ama piyasayı iyi bilen bir sanat yapıtı müzayedecisi için çok değerlidir.

Bir Alman gece kulübünde gördüğünüz güzel bir yüzün değeri, bir Paris modaevinin podyumunda çok daha fazla olacaktır.

Sinerji Değeri

Şirketler gruplarının kurucuları ve şirket devirlerine hız kazandıranların dillerinden düşürmedikleri bir şey de sinerji değeridir: Bütün, parçalarının toplamından daha büyüktür. Ama tüm parçalar bir araya getirildikten sonra oluşan sinerjiyi göstermektense, hayali bir sonuç uydurup ona inanmak her zaman daha kolay gelmiştir.

Çelik kablo üreticilerinin çoğunun tersine, Bekaert adlı Belçika şirketinin bir çelik fabrikasıyla bağlantısı yoktur. Yani, kullanacağı çeliği, en iyi kaliteyi ve fiyatları sunan herhangi bir kaynaktan satın alabilir. Öte yandan Humana, kendi hastanelerine hasta gönderen bir sağlık sigortası şirketi kurmayı kârlı bulmuştur (daha önce de söylemiştim). Sony ve Matsushita, inişe geçen elektronik aygıtlarını besleyecek film kaynaklarına sahip olmanın sinerji sağlayacağına besbelli inanıyorlar ki, Columbia ile MCA stüdyolarını satın aldılar.

Sinerji değeri maliyet tasarrufuna ve mal sağlamayı güvence altına almaya mı, yoksa gerçek bileşik değere mi dayalıdır? Gerçek bileşik değer, çoklarının sandığından çok daha enderdir.

Güvenlik Değeri

Belirsizlik korkusu, bilinmezlik korkusu ve risk korkusu, sigortacılık işinin bütününün temelidir. Fiyat uygunsa, güvenlik yüksek bir değer taşır. Ama fiyat eşiği aşılırsa, insanlar birden kaderci kesilirler ve sigortasız da yapabileceklerine karar verirler.

Gündelik düzeyde, garantilerin, iyi hizmetin, kusurlu malların değiştirilmesinin bir maliyeti vardır, ama karşılığında oluşan güvenlik değeri çok daha yüksektir.

Güvenlik değerlerinin kullanılmış araba pazarıyla ilişkilendirilebi-

leceği her yerde başarı vardır. Güvenlik değerlerinin yapı işlerinde çalışanlarla ya da su tesisatçılarıyla ilişkilendirilebileceği her yerde yine başarı vardır. Satın almakta olduğunuz malın gerçek değeri belirsiz olduğunda verilecek bir garanti çok büyük önem taşır. Evliliğe güvenlik garantisi verebilecek bir kuruluşun kazanacağı başarıyı bir düşünseniz!

Çekicilik Değeri

Çekicilik değeri, algılanan değerle büyük ölçüde çakışır. Ama algılanan değerin genellikle tanımlanabilir olmasına karşılık, çekicilik değeri belirsiz ve tanımlanamaz olabilir. Belirli bir nedene dayandırmaksızın, bir kimse karşısındaki nesnenin "çekici" olduğunu hisseder. Bu duygunun altında yatan, nesnenin rengi, deseni ya da başka bir şey olabilir. Bu özelliklerden herhangi birinin oluşturduğu çekicilik, nesnenin bütününe yansır. Daha çekici göründükleri için rakiplerinden daha iyi satılan ev aletleri vardır. Çekicilik, mantıksız bir nedene dayansa da, gerçek ya da algılanan değerlerden uzak gibi görünse de, işe yaramaktadır. Vitrinlere bakmakta olan birisi, "Şu sepet çok hoşuma gitti, acaba nerede kullanabilirim?" diye düşünebilir. Sepetin bir çekiciliği vardır ve kullanılabileceği bir yer aranmaktadır. Fotoğraf makinesi gibi önemli bir işlev gören nesneler bile sırf görsel çekiciliğinden ve "dokunması hoş" olduğundan ötürü satın alınabilmektedir. Tasarımcılar bunu uzun zamandır bilirler, ama buna kulak veren üretici sayısı pek fazla değildir. Onlara göre ortadaki tehlike şudur: Yeni tasarımlar kimilerine çekici gelebilir, kimilerine de gelmeyebilir; oysa benimsenmiş olan bir malı satmaya devam ederseniz, sürprizlerle karşılaşmazsınız.

Moda Değeri

Moda değeri, heyecan ve değişiklik gibi yapay değerleri içerir. İnsanların giysilere daha fazla ilgi duymalarını ve normal giyim için gerektiğinden daha fazlasını satın almalarını nasıl sağlarsınız?

Kumar oynamanın gerçek değeri kazanmak ya da kaybetmek değil, beklenti zevkini tatmak için para ödemektir. Aynı şekilde, modanın gerçek değeri, tersi durumda çok sıkıcı olabilecek bir şeyi daha ilginç kılmaktır. Yüzyıllar önce erkekler de kadınlar kadar modayla ilgiliydiler, ama günümüzde erkek modası sıkıcı görünmektedir.

Yatırımda da modalar vardır: Ayrıca okunacak şeyler, konuşulacak şeyler, ilgi duyulacak şeyler de modadan etkilenir.

Moda değerleri aslında ilgi değerleridir, ama öz imaj değerleriyle kaynaşırlar. Kendime nasıl görünüyorum? Başkalarına nasıl görünüyorum? Din size güven kazandırmıyorsa, öz imajınız kazandırmak zorundadır, ama öz imajın güvenilirliği de dininkinden çok daha azdır.

İşlev Değeri

Bilgisayarlar iş görmek zorundadır. Cep telefonları iş görmek zorundadır. Arabalar iş görmek zorundadır. Füzesavarlar iş görmek zorundadır. Sonuç olarak, işlev değerleri vardır. İşin zor yanı, bu değerlerin kısa süre sonra doğal kabul edilmesidir. Bilgisayarınızın zaten iş görmesini beklersiniz, onun için, satın almanızı sağlayan neden büyüklüğü olabilir. Cep telefonunuzun zaten iş görmesini beklersiniz, onun için, satın almanızı sağlayan neden kullanışlı görünmesi olabilir. Arabanızın zaten iş görmesini beklersiniz, onun için, satın almanızı sağlayan neden düşük fiyatı olabilir.

İşlev değerleri kısa sürede mal değerinin bir parçası haline gelmektedir.

Eski günlerde bilgisayar kullanırken, makineyi her açışınızda, programları yüklemek, menülerden seçim yapmak gibi bir sürü işlem yapmak zorundaydınız. Bugün, bilgisayarı kapadığımızda neredeysek, açtığımızda da tam oraya gelmemizi bile normal karşılar olduk.

Yeni işlev değerleri bir süre için güçlüdür. Sonra kopyalanır, en gelişmiş şekilleri üretilir ve daha sonra da mal değerleri haline gelir. Aynı zamanda da, yeni işlev değerleri çok risklidir; işe yaramazlarsa, tü-

keticiyi üründen tümüyle soğutabilirler. Birçok kişi tam otomatik fotoğraf makinelerini bırakıp elle ayarlananlara dönmüştür. Kimisi de, otomatik işlevler standart bir beklenti haline geldiği için, elle ayarlanan fotoğraf makinelerini nasıl kullanacağını bilmez.

Kolaylık Değeri

Bu bölümün başlarında da söylediğim gibi, kolaylık, basitlik ve güvenilirlik son derece önemli değerlerdir. Bu özellikle hizmet sektörü için geçerlidir. Günümüzde bu sektörde kullanılan yöntemler kabul edilemez ölçüde karmaşıktır. Bir otelde kayıt yaptırmak gibi basit bir iş bile, aşırı derecede karmaşık görünmektedir.

Sarı ve Yeşil Şapkalar

Değer üretimi, Altı Şapka Yöntemi'ndeki beyaz, yeşil ve sarı şapkaların bir bileşimini gerektirir. Beyaz şapka, genel bilgi edinmek ve konuyla ilgili bir anlayış oluşturmak içindir. Ama bilgilerin sizin adınıza düşünmesini beklemeyin.

Yeşil şapka yaratıcılığı temsil eder. Genel kavramlar bulur ve bu kavramları yaşama geçirmek için gereken fikirleri üretmeye çalışır. Bu aşamada araştırma ve varsayımlar oluşturma vardır. Yaratıcılığın bazı ilkelerini, "Ciddi Yaratıcılık" başlıklı bölümde inceleyeceğim.

Sarı şapka, değer üretim için son derece önemlidir. Sarı şapkayla, sağlanabilecek yararları ararız.

Hemen tümüyle felçli olan, yatakta yalnızca bir kolunu oynatabilen birini gözünüzde canlandırın. Sarı şapka düşüncesi burada hangi değerleri bulabilir?

Bu kişi hareket edememektedir. Bu elbette kötü bir durumdur. Ama belki de o kadar kötü değildir. Günümüzün, son derece karmaşık telekomünikasyon ağları ele alındığında, bu ağların belirli bağlantı noktalarında, her zaman orada bulunabilecek, tatile Karayip'lere gitmeyecek ya da öğle yemeğinde dışarda saatler harcamayacak birileri-

nin olmasının önemli bir değeri vardır. Çalıştırdığınız bir insana ne kadar para öderseniz ödeyin, onun felçli gibi hareketsiz durmasını sağlayamazsınız; burada önemli değer hareketsizlikten ileri gelmektedir. Felçli kişi açısından ise, yararlar daha da büyüktür. Şimdi bu kişi iyi para alacağı doğru dürüst bir işte çalışabilir, dış dünyayla bağlantı kurabilir, dostlar edinebilir.

Değer üretiminin her anında durup, sağlanan yararın ne olduğunu ve kimin için olduğunu sorma gereği vardır. Böyle molalarda bazı kavramların ipuçları bulunabilir, sonra bunlar da ayrıca izlenebilir.

İnsan ve Değerler

İşin içinde insanlar olmadıkça, değer diye bir şey yoktur. Değer, birine yarar sağlayan ya da yarar sağlama olasılığını ortaya çıkaran bir şeydir. Değerler bulut gibi havada asılı durmaz. İnsanla bağlantılı olmak zorundadır. Değerler sürekli soru sorulmasını gerektirir.

- Bundan kim etkilenecek?
- Kim yarar sağlayacak?
- Kimin rahatı kaçacak?
- Nasıl algılanacak?
- Uzun ve kısa dönemli etkileri neler olacak?
- Bu değer fark edilecek mi, insanlar onun hakkında konuşacaklar mı?
- Değerin farklı olacağı özel durumlar var mı?
- Belirli bir grup için mi bir değer olacak?

Alışveriş yapanlarla ilgili olarak daha önce söylediğim gibi, ortalamalardan kurtulmamız, ortalama insanın ötesine geçmemiz gerekmektedir. Ortalama alınan grup, farklı koşulları, zevkleri, gereksinimleri olan, farklı kişilerin bir karışımıdır. Her öğretmen, sınıfta "ortala-

ma" öğrenci olmadığını bilir ya da bilmelidir. Zekâ, disiplin, tembellik, enerji, sorun çıkarma, sıkıntı, evde sorunlar gibi ayırıcı özellikler her öğrencide farklı bileşimlerde ortaya çıkabilir.

Önemli olan bireylere özgü özellikleri bir değer kaynağı olarak tanımak, ama sonunda perakendecilerin ilgilenmeyeceği kadar küçük bir pazarla da kalmamaktır. Bununla birlikte, mağazalarda özel amaçlı dergilerin bolluğu ve çiğneme tütünün sahip olduğu 100 milyon dolarlık pazar, bazı özel konularda büyük bir potansiyel olduğunu göstermektedir.

Değerlerin Doğası

Bazı değerler bilerek oluşturulur. Bazıları kendiliğinden oluşur. Müşterilere, gülümseyen bir veznedar yerine para veren bir makineyi nasıl karşılayacakları sorulduğunda, çoğu araştırma, müşterilerin bu fikirden nefret ettiklerini gösterdi. Ama ATM'ler (bankmatik makineleri) konduktan sonra, pek çok müşterinin, banka görevlilerinin önünde kuyruk olmasa bile ATM'yi kullanmayı yeğlediği görüldü.

Bilerek oluşturulmayan, kendiliğinden ortaya çıkan değerleri tanımak ve öğrenmekte gecikmemeliyiz.

Karma Değerler

Lokantanızın güzel bir vadi manzarası var. Yemekler olağanüstü bir ustalıkla pişiriliyor. Yemek konusunda yazan yazarlar lokantanızdan parlak övgülerle söz ediyorlar. Bu lokantaya gitmek moda. Oraya gittiğinizde önemli kişileri görme ve kendinizi onlara gösterme fırsatını buluyorsunuz. Ünlü bir TV yıldızı yakınlarda oturuyor ve ara sıra akşam yemeğine geliyor. Bunlar karma değerlerdir. Hepsi birer artıdır, ama bir tehlike de vardır. Müşterilerin beklentisi o kadar yüksektir ki, standartlardaki herhangi bir düşme, örneğin bir tuvaletin kirli olması, hemen düşkırıklığına yol açabilir.

Odaklaşan Değerler

Rıhtımdaki küçük bir lokanta tek bir yemekle ün kazanmış. Oraya acılı pavurya yemeye gidiliyor. Bu yemeği harika yapıyorlar. Özel olarak bu yemek için oraya giden pek çok kişi var, ama lokantanın havası çok sıradan.

Yemekleri ve havası şöyle böyle olan başka bir lokantanın ünü ise, çok patavatsız bir tip olan ve müşterilere çok kaba davranabilen sahibinden geliyor. Bazı kişiler mazoşistçe bundan hoşlanırlar; bu tür bir davranış kendilerini önemli görmelerini sağlar.

Bir kafenin bütün gece açık olduğu bilinmektedir. Her yer kapandıktan sonra bir şeyler yemek isterseniz, nereye gideceğinizi bilirsiniz.

Bütün bunlar, odaklaşan değerlerin başarılı örnekleridir.

Yan Değerler

Mali muhabirlerin çok sık gittikleri bir lokanta var. Orada sohbet ediyor ve birbirlerinden en son dedikoduları öğreniyorlar. Bu lokantaya gitmek ve duyduğunuz bir söylentiyle ilgili başka bir şey olup olmadığını öğrenmek isteyebilirsiniz. Hatta, vuracağınızı sandığınız vurgunu başka bilen olup olmadığını kontrol etmek de isteyebilirsiniz.

Başka bir lokanta, büyük bir oyuncakçının girişine bakıyor. Öğle saatinde o mağazaya kimlerin gittiğine ilişkin bir araştırma yapmak istiyorsunuz.

Bu örneklerde gösterilen yan değerler, lokantanızın başarılı olmasını sağlayabilir de, sağlayamayabilir de.

Güçlü bir tek değer oluşturup işi orada mı bırakmalı, yoksa elden geldiğince çok sayıda koşut değer oluşturmaya mı çalışmalısınız? Bu soruyu yanıtlamak kolay değildir; yanıt çok büyük ölçüde, etkinlik gösterdiğiniz alana ve sunmakta olduğunuz ürün ya da hizmetin yeni olup olmamasına bağlıdır. Çok sayıda cılız değerin toplamı hiçbir zaman önemli bir sonuç vermez. Herhalde en iyi strateji, güçlü değerler oluşturmaya çalışmak ve çekirdek değeri zayıflatmaması koşuluyla,

buna daha sonra başka değerler eklemektir. Her tasarımda söz konusu olduğu gibi bunda da, bulunması gereken şeyler, kaçınılması gereken şeyler ve özel bir değer sağlayan şeyler vardır.

Değer üretimi, başka tasarım süreçlerinden farklı değildir. Malzemeleri, yöntemleri ve müşterileri tanımak gerekir.

11
Değer Şeması

Bu bölümde basit bir "değer şeması" önermek istiyorum.(*) Gelecekte karmaşık bilgileri ve ilişkileri sıra sıra sayı yerine, görsel kalıplarla algılamaya başlayacağımıza inanıyorum. Basit matematiksel grafikler ve dairesel grafik çizimleri bu yönde atılmış geleneksel adımlardır.

Bir şemanın amacı, hemen bir izlenim vermektir. Şemalar, önemli noktaları saptamak ve karşılaştırma yapmak için de yararlı olur.

Değer sözcüğünün V'sini(**) alıp yavaş yavaş büyütüyoruz (Şekil 11.1). Sonra onu sağ tarafa bakacak şekilde yan yatırıyoruz; bu durumda, oluşan şekil çıktı değerleri simgeler. Sonra, çıkış yönünü gösteren bir ok ekliyoruz, ama bu ek oku sürekli kullanmaya gerek yok.

Giren değeri belirtmek için, yine bir V'yi bu kez sol tarafa bakacak şekilde yan yatırıyoruz. Giriş yönünü küçük bir okla gösterebiliriz.

İki V'yi bir araya getirirsek, basit bir girdi/çıktı sistemi elde ederiz. Sisteme bir taraftan bir değer verilir ve öbür taraftan bir değer çıkar.

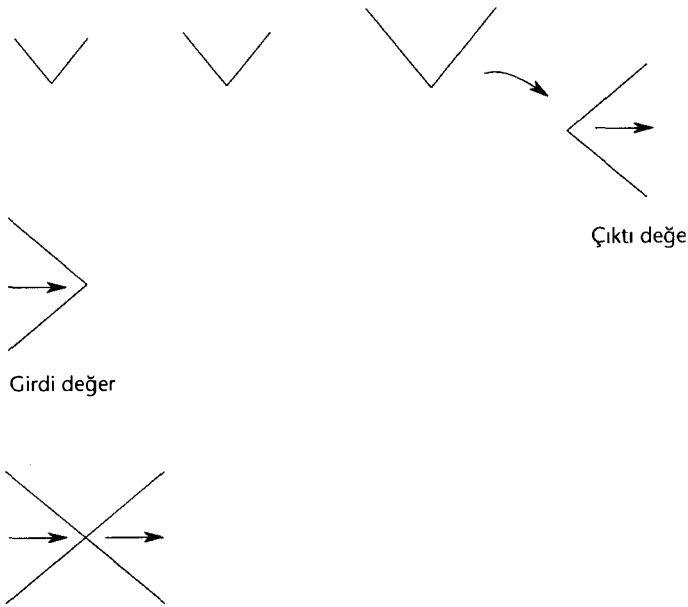
Her yemek pişirmek istediğinizde, ateş yakmak için iki dal bulup bunları birbirine sürtmek zorunda olduğunuzu düşünün. Bu biraz zahmetli olurdu. Ama tabii, yanınızda bir yardımcınız varsa, ateş yakma ve yemek pişirme işini ona yaptırabilirdiniz.

Sanayi toplumu, otomatik çakmakla yakılabilen bir fırın üreterek yaşamı daha basit hale getirmiştir. Böylelikle, sözünü ettiğimiz yar-

---

(*) Burada kullanılan şemanın telif hakkı sahibine aittir; bu gösterim, yazılı izin olmadan herhangi bir kitapta, ders malzemesinde, yazılımda, elektronik ortamda, ya da benzeri herhangi bir aygıtta kopya edilemez ve çoğaltılamaz.

(**) Değer anlamına gelen, İngilizce "value" sözcüğünün V'si. (ÇN)



ŞEKİL 11.1

dımcının yapacağı hizmeti fırın sağlamaktadır. Bu bakımdan bütün ürünlerin hizmet sağlamanın bir yolu olduğu konusunda Rosabeth Moss Kanter'e katılıyorum.

Böylece bir tarafta fırının üretimi için birçok girdi kullanılır (hammaddeler, çelik, fabrikasyon malzemeler, boya, araştırma, tasarım, sınama). Öbür tarafta çıktı olarak fırının değeri elde edilir.

Öyleyse, giren değer olan V'nin ucu ile çıkan değer olan V'nin ucu arasına fırını koyabiliriz (Şekil 11.2). Önce fırın üretilirken giren değer, sonra da fırının varlığı, işlevi ve kullanımının ortaya çıkardığı değer söz konusudur.

Ticari ve endüstriyel sürecin çok yalınlaştırılmış bir tanımıdır bu.

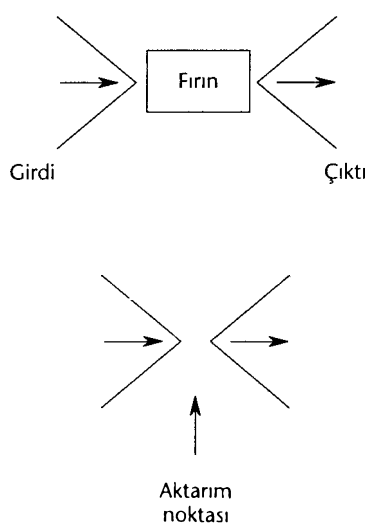
Hiç kuşkusuz, gelecekteki şemalarda fırın yazısını atıp, iki V arasında, üretici ile tüketici arasında bir aktarım noktası olduğunu varsayabiliriz.

Ama girdi tarafında hangi değerler olacaktır? Üretici bakımından, maliyetler vardır. Fırını üretmek için para kullanmak gerekmektedir. Ödenecek ücretler, satın alınacak malzemeler vardır. Ama para doğrudan kullanılmaz. Para, başka değerleri satın almak için kullanılan bir değerdir. Bu değerler, işçilerin becerisi ve zamanı, ya da enerji elde etmek için kullanılabilecek petrol olabilir.

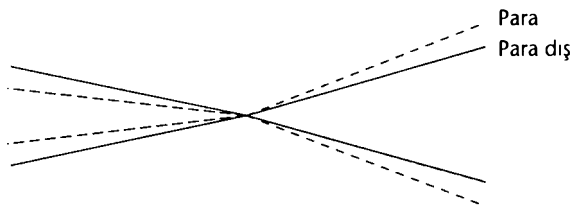
Bir kişi aynı ücretle iki kat sıkı çalışırsa, girdi tarafında para değeri aynı kalmakla birlikte, giren değer daha büyüktür.

Petrol fiyatı iki katına çıkarsa, para girdisi de iki katına çıkar, ama enerji değeri girdisi aynı kalır.

Para değerleri ile para dışındaki tüm değerleri ayrı ayrı ele almayı



ŞEKİL II.2



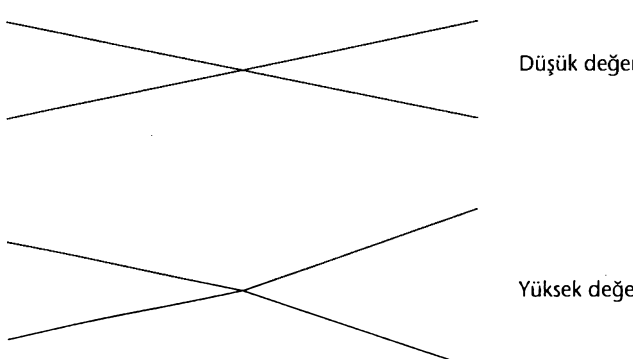
ŞEKİL 11.3

öneriyorum. Para değerleri kesik çizgiyle, para dışındaki değerler normal çizgiyle gösterilecektir (Şekil 11.3).

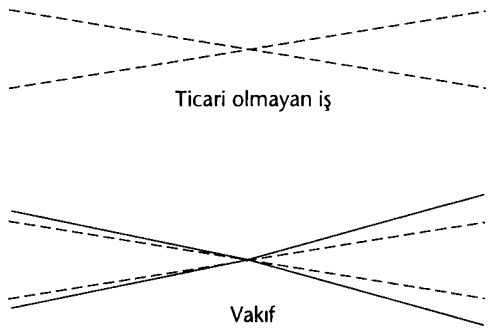
Çıktı tarafındaki para değeri, üreticinin fırın satışından aldığı parayı göstermektedir. Çıktı tarafındaki para dışı değer, fırının alıcı için taşıdığı değerdir. Şimdi, para değerlerine ve para dışındaki değerlere ilişkin girdi/çıktı şekillerini üst üste bindirebiliriz.

Göreli büyüklükler, dairesel grafik çizimlerindeki gibi, V'nin genişliğiyle gösterilmektedir. Daha geniş bir V, daha yüksek bir değer demektir. (Şekil 11.4)

Para değeri çıktısı para değeri girdisiyle tam olarak aynı olursa, kâr yoktur, dolayısıyla ticari bir iş de yoktur (Şekil 11.5A).



ŞEKİL 11.4



ŞEKİL II.5

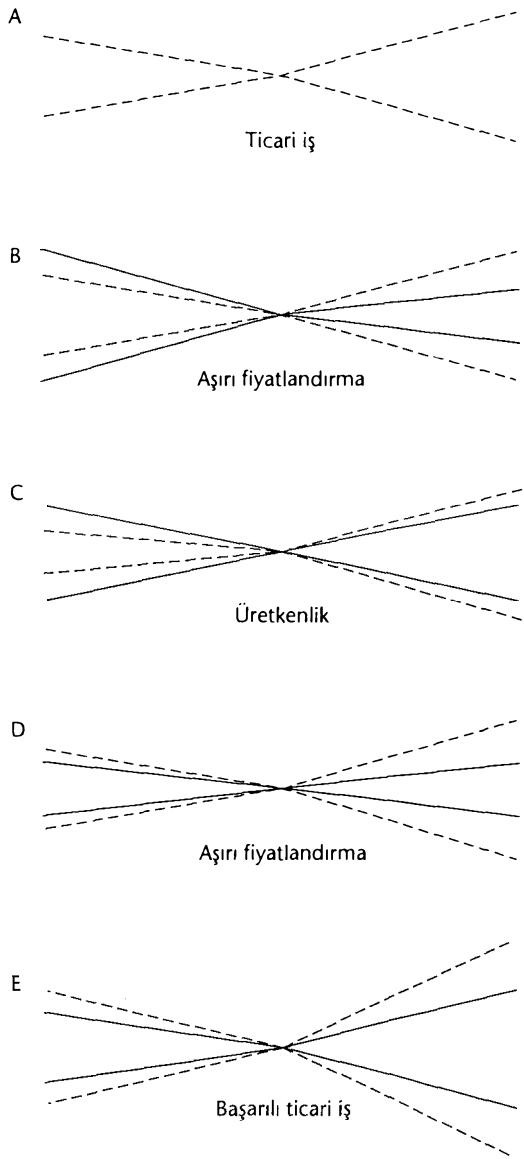
Öte yandan, aynı durumda para dışı değer çıktısı para dışı değer girdisinden büyükse (Şekil 11.5B), para kazanmayan, ama girdiden daha büyük bir çıktı değeri sağlayabilen bir vakfın çalışması söz konusu olabilir. Para dışı çıktı değeri daha büyük değilse, vakfın bir anlamı yoktur.

Bundan sonra para değerinden yalnızca "para", para dışındaki değerden de yalnızca "değer" olarak söz edeceğim.

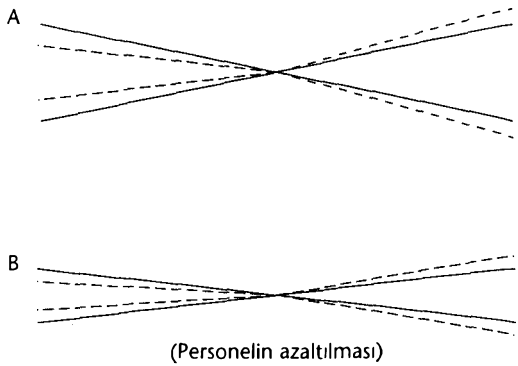
Para girdisi için iki oran (büyük ya da küçük), para çıktısı için iki oran (büyük ya da küçük) verir ve aynı şeyi değer girdisiyle çıktısı için de yaparsak, birbirinden farklı on altı bileşim elde edebiliriz.

Bu on altı olasılıktan yalnızca dördü (Şekil 11.6B-E) ticari bir iş için bir tür temel sağlamaktadır; çünkü, sadece bu dördünde, çıkan para girenden daha büyüktür. (Şekil 11.6A).

Şekil 11.6B, çıkan değerin giren değerden çok daha az olduğu bir iş durumunu göstermektedir. Burada ticari bir işin söz konusu olabilmesinin nedeni, çıktı tarafında aşırı fiyatlandırma (sağlanan değer, karşılığında alınan paradan çok daha az), girdi tarafında ise işçilere düşük ücret ödeme ya da yüksek üretkenlik oranıdır. Ne olursa olsun, giren değer çıkışta azaldığına göre, buradaki iş kavramı belli ki çok zayıftır. Dört olasılığın en kötüsü budur.


A
Ticari iş
B
Aşırı fiyatlandırma
C
Üretkenlik
D
Aşırı fiyatlandırma
E
Başarılı ticari iş

ŞEKİL 11.6



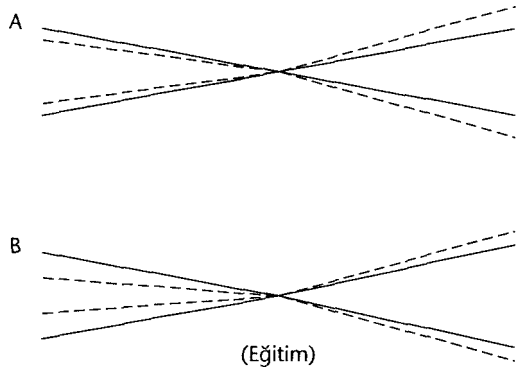
ŞEKİL 11.7

Şekil 11.6C, çıkan değerlerin giren değerlere eşit olduğu, yani üretim sonucu hiçbir değerin katılmadığı bir durumu göstermektedir. Ticari bir işin var olması, giren değerlerin maliyetinin düşük tutulmasından ötürüdür. Bu düşük maliyetli girdi, yüksek üretkenlikle, işçilere düşük ücret ödenmesiyle ya da gönüllü işçi çalıştırılmasıyla elde edilebilir.

Şekil 11.6D'de giren değerlerin maliyeti düşük tutulmamış, tersine tam olarak ödenmiştir. Burada ticari bir işin var olabilmesinin tek nedeni, çıkan değerin aşırı fiyatlandırılmasıdır. Çıkan değer giren değerle aynıdır, hiçbir şey katılmamıştır.

Şekil 11.6E, tatmin edici tek işi göstermektedir. Değer katan iyi bir iş kavramı vardır. Aşırı fiyatlandırma yoktur ve işçilere uygun şekilde ödeme yapılmıştır. Doğrusunu söylemek gerekirse, üretkenlik para girdisini değer girdisinin altına indirebilir; yani bu örnekte bile iyileştirme yapılması gerekebilir.

Şekil 11.7'de A durumundan B durumuna olan değişme, personel azaltılmasının etkisini göstermektedir. Bu durumda girdi maliyetleri azalır, ama giren değer de azalır (başından beri personel fazlalığı olmadıkça). Çıkan değer de azalır ve aşırı fiyatlandırma yapılmadıkça, gelir de azalır.

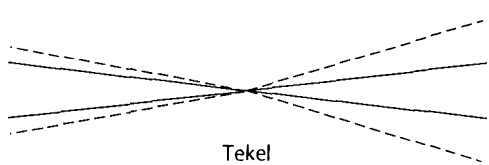


ŞEKİL 11.8

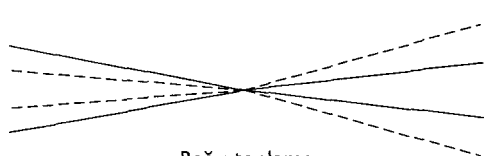
Şekil 11.8'de A'dan B durumuna olan değişme, eğitimin ya da beceri geliştirmenin etkisini göstermektedir. Girdi maliyetleri azaltılabilir ya da aynı sayıda insanın vereceği çıktı artarak gelir artışı sağlar.

Şekil 11.9, bir tekel durumunu göstermektedir. Verimsizlikten ötürü, girdi maliyetleri giren değerlerden yüksektir. Çıktı gelirleri, tekel fiyatlarının çıkan değerden çok daha fazla olmasındandır.

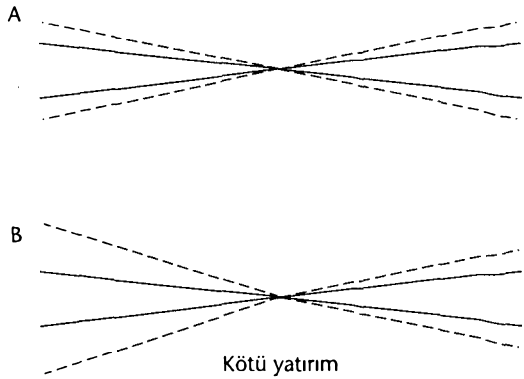
Şekil 11.10, bir bağış toplama etkinliğini göstermektedir. Giren değerin büyük bölümünü ücret almadan çalışan gönüllüler sağladığı için,



ŞEKİL 11.9



ŞEKİL 11.10

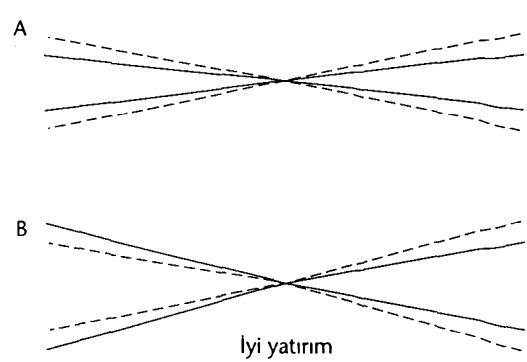


ŞEKİL 11.11

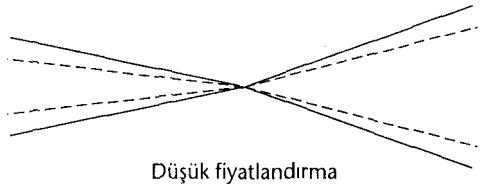
girdi maliyetleri azdır. Bu etkinliğin amacı yalnızca bağış toplamak olduğundan, çıktı gelir olarak yüksek, ama değer olarak düşüktür.

Şekil 11.11'de A durumundan B durumuna olan değişme, kötü bir yatırımın sonucunu göstermektedir. Girdi maliyeti (borç yükümlülüğü vb) artar, ama çıkan değer ve gelir değişmez.

Şekil 11.12, iyi bir yatırımın sonucunu göstermektedir. Girdi maliyeti önce yükselir, ama sonuçta giren değerde daha da büyük bir artış sağlar. Sonuç olarak, çıkan değer ve gelir de artar.



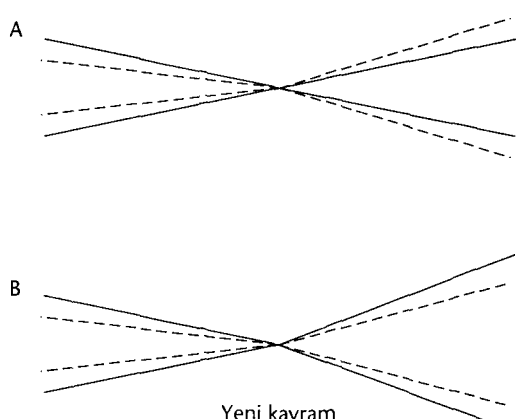
ŞEKİL 11.12



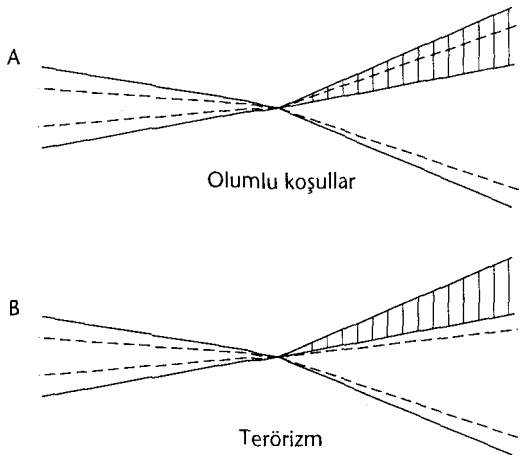
ŞEKİL 11.13

Şekil 11.13, basit düşük fiyatlandırmayı göstermektedir. Kavram iyi olduğundan, çıkan değer giren değerden büyüktür. Gelir girdi maliyetinden yüksek olmakla birlikte, fiyat sağlanan değerlerin altındadır.

Şekil 11.14'te A durumundan B durumuna olan değişme, yeni bir kavramın yapacağı etkiyi göstermektedir. Maliyetler aynı kalır, ama çıkan değer artar. Fiyatlar, sağlanan yeni değerlere uygun düşecek şekilde, daha sonra artırılabilir. Uygulamada, her yeni kavramın maliyetlerde biraz artış gerektirmesi olasıdır. Dolayısıyla, yeni bir kavramın herhangi bir yatırımdan fazla farklı olmadığı görülebilir. Aradaki tek fark, yeni bir kavramın getireceği maliyetin çok daha az olması, ama riskin daha yüksek olabilmesidir.



ŞEKİL 11.14



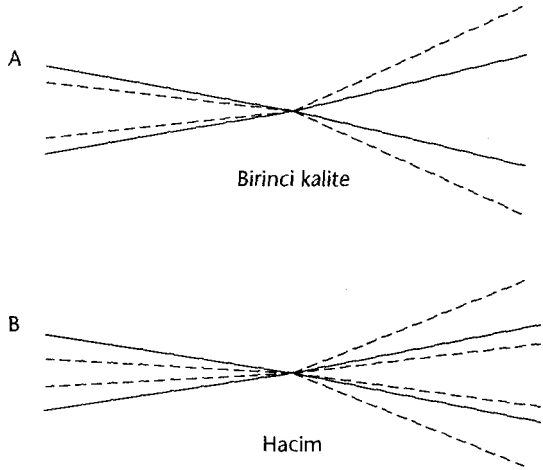
ŞEKİL 11.15

Çıkan değer yalnızca giren değere bağlı olmayabilir; çıkan değerin artmasına o anki koşullar da yardımcı olabilir. Başınız ağrıdığında aspirin alırsınız. Bir odaya kilitlenmiş bir adamı çıkarmak için doğru anahtarı bulursunuz. Su baskını olursa, bir kayık ararsınız. Çok sıcak bir yaz gününde meşrubat içmek istersiniz.

Şekil 11.15A, çıkan değere ortamın bir katkısını göstermektedir, bu katkı taranmış alanla belirtilmiştir. Bu durumda para çıktısı aynı kalabilir ya da bu beklenmedik şanstan yararlanmak amacıyla fiyatlar yükseltilebilir. Her durumda satış hacmi artacaktır.

Şekil 11.15B, tam tersi bir etkiyi göstermektedir. Terörizm tehditleri havayoluyla yolculuğu yüzde 20 azaltmaktadır. Havayolları maliyetleri aynıdır, ama çıkan değerler azalır. Fiyat düşürülmeyebilir, ama bilet satış hacmi düşer.

Şekil 11.16A, birinci kalite ürün ya da yüksek fiyat yoluyla rekabeti göstermektedir. Girdi maliyetleri yüksektir, ama giren değer de öyledir. Çıkan değer yüksektir. Buna karşın fiyat çok daha yüksektir. Çünkü bu tür mallarda talep-fiyat dengesi o kadar hassas değildir. Ay-

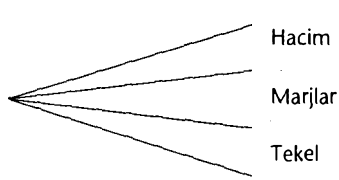


ŞEKİL 11.16

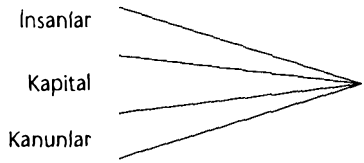
rıca, reklam giderlerini ve diğer giderleri karşılamak için, kâr marjlarının yüksek olması gerekmektedir.

Şekil 11.16B'de düşük maliyetli üretim yoluyla yapılan rekabet gösterilmiştir. Girdi maliyetleri ve kalite düşer. Çıkan değer düşer, fiyat daha da fazla düşer. Bu strateji ancak satış hacminde büyük artışlar varsa mantıklıdır. Sıradan girdi/çıktı şemaları normalde hacmi göstermez, ama burada çıktı tarafının en dışındaki kesikli çizgi hacmi göstermektedir.

Şekil 11.17'de gösterildiği gibi, toplam çıkan değer şematik olarak ayrılabilir ve farklı öğelerin tahmini katkıları belirtilebilir.



ŞEKİL 11.17



ŞEKİL 11.18

Şekil 11.18'de gösterildiği gibi, maliyet ya da giren para da farklı alanlara ayrılabilir. Örneğin, sağlık hizmetlerinde insan maliyetleri yüzde 80'i bulabilmekte, ilaç maliyetleriyse yaklaşık yüzde 7 tutmaktadır.

Buradaki değer şemaları, para değerleri (maliyet ve gelir) ile para dışı değerler arasındaki değişen ilişkileri belirtmektedir. Ayrıca, girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi de belirtmektedir. Temel şema, aynı zamanda hem yalın, hem de karmaşık şekillerde kullanılabilir. Her şema sistemi gibi bu da, düşünce için bir çerçeve sağlamaya yarar. Karşılaştırılacak ve dikkat edilecek noktalar çok kolayca seçilebilir. Olan değişiklikler ve ümit edilen değişiklikler gösterilebilir.

12
Ciddi Yaratıcılık

Yaratıcılığın en önemli insan kaynağı olduğundan kuşku duyulamaz. Yaratıcılık olmasaydı ilerleme olmazdı; hep aynı kalıpları yineleyip dururduk.

1989 yılında, başkanlık yapmam istenen bir Nobel ödüllüler toplantısında, orada bulunanlardan yalnızca biri başarısını sistemli bir analizle elde ettiğini söylemişti. Geri kalanların tümü için yaratıcı anlayış söz konusuydu. Geleneksel olarak, bu yaratıcı atılımlar hep mantıksal bir sürecin adımları olarak gösterilmiştir. Bu tür bir anlayış belki iletişim için gerekli olabilir, ama bilimin tarihini incelemiş biri için inandırıcı olmayacaktır.

Yaratıcılık bu denli önemli olduğuna ve hemen her şirket yaratıcı olduğunu ileri sürdüğüne göre, neden yaratıcılığı daha ciddiye almıyoruz? Bunun bazı güçlü nedenleri var.

1. Değer taşıyan her yaratıcı fikir, sonradan bakıldığında mutlaka mantıklı görünmelidir; değerini anlayabilmemizin başka bir yolu yoktur. Bu yüzden yaratıcı fikri mantık yolundan hareket ederek zaten elde edebileceğimizi varsayarız. Oysa, kendi kendini düzenleyen ve kalıplar oluşturan bir bilgi sisteminde bu varsayım tümüyle yanlıştır. Düşünenler ya da eğitimciler arasında kendi kendini düzenleyen bilgi sistemlerinin doğası hakkında bir fikri olanlar yüzde 0,1'den daha az olduğundan, çoğu kişi hâlâ mantığın yeterli olacağını sanmaktadır.

2. Yeni fikirlerin, ancak bir değişikliğin sonucu olarak ya da koşulların olağandışı bir şekilde bir araya gelmesiyle oluştuğunu

kabul ederiz. Böyle bir ortamın oluşmasının ise bir şans işi olduğuna ve elimizden bunu beklemekten başka bir şey gelmeyeceğine inanırız.

3. Bazı kişilerin yaratıcı olduğunu, geri kalanların öyle olmadığını kabul ederiz. Sanki, müzikte kusursuz bir ses olması gerektiği gibi, yaratıcılık için de gizemli bir yetenek olması gerekmektedir ve bu yeteneğiniz de ya vardır ya da yoktur. Bir işletmenin, böyle kişileri bulup işe almaktan başka bir şey yapamayacağını düşünürüz.

4. Yaratıcılığı anlamaya başlamadık. Nasıl kullanabileceğimizi bilemiyoruz. İnsanların yeni fikir oluşturma sürecini analiz ederek yaratıcılığı anlama girişimleri yararsızdır; bu yol bize yaratıcılığın mekanizmasıyla ilgili hiçbir şey söylemez.

5. Tehlikeli şekilde yanlış olan bir anlayış da, yaratıcılığı ortaya çıkarmak için yapılabilecek en iyi şeyin, sadece bütün baskı ve engellemelerin ortadan kaldırılması olduğunu öne süren anlayıştır. "Beyin fırtınası" gibi, zayıf geleneksel yöntemlerin temeli bu anlayıştı. Böyle yöntemler, yaratıcılığı çılgınca ve yüzeysel göstererek, yaratıcılığın gelişmesine büyük zarar vermiştir.

6. Yaratıcılığın sanatçılar, reklamcılar, tasarımcılar, ambalajcılar ve ürün geliştiriciler için olduğuna, mühendislik ve finans gibi ciddi konularınsa yalnızca analiz gerektirdiğine inanmışızdır.

İşte bütün bu nedenlerden ötürü şimdiye kadar yaratıcılığı ciddiye almadık. Peki şimdi ne değişti? Pek çok şey. Artık yaratıcılığa tümüyle yeni bir şekilde bakabiliriz.

1. İnsanlık tarihinde ilk kez, pasif ve aktif bilgi sistemleri arasındaki farkı anlamaya başladık. Geleneksel pasif sistemlerde bilgi bir işlemci aracılığıyla bir yerden diğerine taşınırken, aktif sistemlerde bilgi kendi kendini, diziler ve kalıplar şeklinde düzenlemektedir. Bunun gizemli bir yanı yok. Sinir ağları özdüzenle-

meli sistemler olarak davranmaktadır. Bu davranış şekillerini 1969'da yayınladığım *The Mechanism of Mind* adlı kitabımda önermiştim. O kitapta ortaya koyduğum fikirler pek çok kişi tarafından ödünç alınıp bağımsızca geliştirildi. Bugün o fikirler bilim dünyasında geçerli olan ana düşüncenin bir parçasıdır ve onlarla ilgilenen matematik dalları vardır. Profesör Muray Gell Mann (kuarkı keşfederek Nobel ödülü kazanmıştır), bu fikirlerin, matematikçilerin onlara bakmayı akıl etmesinden en az sekiz yıl önce benim kitabımda ele alındığını söylemişti. Daha yeni olan *I am Right-You are Wrong* adlı kitabımda bu fikirleri gncelleştirdiğim bir bölüm var.

Özdüzenlemeli sistemlerin asimetrik kalıplar oluşturduğu yolu bir kez anlarsak, değer taşıyan her yaratıcı fikrin sonradan bakıldığında neden mutlaka mantıklı olması gerektiğini de anlayabiliriz. Aynı zamanda da, kalıplar arasında yanlamasına hareket etmek için kullanmamız gereken, yaratıcılığın güçlü araçlarını tasarımlamaya başlayabiliriz. Yaratıcılık bir mantık sürecidir, ama buradaki mantık pasif sistemlerin geleneksel mantığı değil, özdüzenlemeli sistemlerin mantığıdır.

2. Özdüzenlemeli sistemlerin davranışından hareketle, yeni fikirlerin şans, yanlışlık ya da rastlantı sonucu nasıl ortaya çıktığını artık anlayabiliriz. Ve artık bu konuda kendimiz bir şeyler yapabiliriz. Kendiliğinden olmasını beklemek yerine, yaratıcılık sürecini bilerek kullanmaya başlayabiliriz.

3. Yaratıcılıkla ilgili olarak bir şeyler yapmazsak, yaratıcılığın sadece doğal yetenek işi olarak kalacağı açıktır. Ama artık yaratıcılığı anlamaya ve bu konuda özel yöntemler tasarımlamaya başladığımıza göre, onunla ilgili bir şey yapabiliriz. Yaratıcı düşünceyi bir beceri olarak geliştirebiliriz. Doğal yeteneği (güdü, merak, varsayım oluşturma) olan kişilerde, tasarımlayacağımız özel yöntemler onların yaratıcı becerilerini artıracaktır. Yaratıcılık üzerine ilk kitabımı yazdığımda, gerçekten yaratıcı olan pek

çok kişinin, kitabımı beğendiklerini ve yöntemlerimi çok yararlı bulduklarını bildirmek için bana yazmalarına şaşırmıştım. Kendilerini hiçbir zaman yaratıcı bulmayan kişilerdeyse, bu yaratıcı yöntemler, yaratıcılığa mantıksal ve kurallı yaklaşım sağlayacaktır.

Çelişki şudur ki, önlerine konan oyunları kurallarıyla oynamada başarılı olanlar, yaratıcılık oyunu önlerine serilince onda da başarılı olacaklardır. Dahası bu kimseler, kabul edilen oyunları oynamayı reddederek yaratıcılığı elde etmiş olan geleneksel asilerden daha da başarılı olabilirler. Japonların yaratıcılıkta gitgide daha başarılı olmalarının nedeni budur. 1970'lerin başlarında Japonya'da yayımlanan ilk kitabımın satışı, Erich Segal'in Aşk Hikâyesi adlı romanının Birleşik Devletler'deki kişi başına satışından çok daha fazlaydı.

4. Sırf yaratıcı insanların davranışını analiz etmek yerine, şimdi beynin bilgi sisteminin temellerine bakabilir ve ona dayanarak yaratıcı yöntemler tasarımlayabiliriz.

5. İnsan beyni yaratıcı olacak şekilde tasarımlanmamıştır. İnsan beyni gelen bilgilerin kalıplar halinde kendi kendini düzenlemesine olanak verecek, sonra da bu bilgileri kullanacak şekilde tasarımlanmıştır. Öyleyse, yaratıcı düşünce için engellemelerden kurtulmayı yeterli gören geleneksel anlayış yetersizdir. Engellemelerden kurtulmak, orta düzeyde bir yaratıcılık üretir. Ciddi yaratıcılık için daha ileri gitmek ve doğal olmayan, beynin bilgileri işlemekten hoşlandığı yolun tam tersi yöntemler kullanmak zorundayız. Bu yöntemlerden bazıları, örneğin kışkırtma (bu bölümün sonraki sayfalarında ele alacağım) hiç de doğal değildir. Geleneksel "beyin fırtınası" hiç yoktan iyidir, ama tek başına fazlasıyla zayıf bir yöntemdir.

6. Bir şey üzerinde düşünmek zorundaysanız (en teknik konularda bile) yeni kavramlara mutlaka gerek olduğunu artık biliyoruz. Beyin ancak görmeye hazır olduğu şeyi görebilir. Bilgi ana-

lizi, yaratıcılık süreciyle beynimizde zaten oluşturmaya başladıklarımız dışında yeni fikirler ortaya koyamaz. Her şeyi farklı görmemizi sağlayan varsayımları ve kurguları üreten yaratıcılıktır.

Bütün bu nedenlerden ötürü, artık "ciddi yaratıcılık" terimini kullanmayı yeğliyorum. Buradaki amacım, özdüzenlemeli bilgi sistemlerini anlamaya dayalı olan yaratıcılığı, belki bir şey olur ümidiyle amaçsızca orayı burayı kurcalamaya ya da esin perisinin gelmesini beklemeye dayalı olan yaratıcılıktan ayırmaktır.

Ciddi yaratıcılık, yaratıcılığın mantığını ve yaratıcılık oyununu, artık bir sır olmaktan çıkaracak şekilde ortaya sermektir. İlk bakışta, "ciddi" teriminin kullanılması aykırılık gibi görünebilir. Çünkü yaratıcılık hep uçuk ve çılgınca bir şey olarak düşünülmüştür. Artık, bilinçli yaratıcılığın gelişmesine engel olan bu yaklaşımı aşmamızın zamanı gelmiştir.

Uluslararası Yaratıcılık Forumu'nu, ciddi yaratıcılığa ne kadar gereksinim olduğunu görmeye başlayan şirketleri bir araya getirmek istediğim için kurdum. Kurucu üyeler arasında, IBM, Prudential, Du Pont, Merck, Nestlè, British Airways ve BAA Guiness vardır.

Yaratıcılığın Bir Şirkette Kullanılması

Bir şirketin içinde ciddi yaratıcılık iki şekilde kullanılmalıdır:

1. Şirketteki herkesin genel düşünce becerisinin bir parçası olarak. Ciddi yaratıcılık üretim aşamasında kullanıldığında, kalite yükseltilmesi, iş iyileştirme, maliyet kısma önerileri gibi süreçleri daha etkili kılacaktır. Yaratıcılık somut fikirler sağlamakla kalmaz, insanları yapmakta oldukları iş konusunda düşünmeye yönelttiği için önemli bir itici güç de oluşturur.

   Yaratıcılık toplam kalite yönetiminin ve maliyet kısmaya yönelik tüm uygulamaların temel bir parçasıdır. Analiz sizi ancak

belirli bir aşamaya kadar getirebilir. Daha ileri gidebilmek için seçenekler ve yeni fikirler mutlaka gereklidir. Sorun çözücülerin yaratıcılığa çok ihtiyaçları vardır; özellikle de sorunun nedeni ortadan kaldırılamıyorsa ve bir çıkış yolu bulunması gerekiyorsa. İyileştirme, özellikle de birbirini izleyen küçük adımlarla yapılan iyileştirme, çok büyük ölçüde yaratıcılığa bağlıdır.

Baş yönetici de içinde olmak üzere tüm üst düzey yöneticiler yaratıcılığa katılmalıdır. Bu görevi başkalarına devretmek yeterli değildir. Deneyimlerime göre, üst düzey yönetimin ciddi yaratıcılığın mantığını ve yöntemlerini anlaması son derece önemlidir. Yaratıcılık, düşüncenin bir parçasıdır; bu parçayı bir kenara koyup, bununla ilgilenmek başkasının işi diyemezsiniz.

2. Strateji, araştırma, ürün tasarımı, pazarlama, işçi ilişkileri, finans ve üretim yöntemleri gibi özel alanlarda, odaklaşan yaratıcılık da gereklidir. Bu alanlarda, sorunları çözmek ya da fırsatlar yaratmak için, yeni fikirlere sürekli olarak ihtiyaç vardır. Yalnızca deneyime, bilgiye ve analize güvenmek, yalnızca üç tekerleği olan bir arabaya güvenmekten farksızdır.

Zaten çok fazla fikir olduğunu söylemek hiçbir zaman yeterli değildir. Hiçbir zaman çok fazla fikir olamaz. Olsa bile, bunların tümünden değer elde etme konusunda yine de yaratıcılık gerekir.

Yaratıcılığın çok gerekli olduğu özel uzmanlık gerektiren bölümlerde çalışanlar kimi zaman kendilerinden fazlasıyla hoşnut, hatta kibirlidirler. Her şeyi bildiklerine ve çok yetenekli olduklarına inanırlar. Böylesi bir kibir çoğu zaman yanıltıcıdır. Bir şeyle uğraşmak, iyi fikirlere sahip olmak demek değildir.

Önceleri, mühendisler ve bilim adamları, gerçeklerin ve fizik yasalarının kontrolünde olan kendi alanlarında, yaratıcılığın geçerli olmadığına inanırlardı. Ama bu tür kişiler ciddi yaratıcılığın mantığını bir kez görünce, yaratıcılığın matematik olarak gerekli olduğunu anlıyorlar. Minneapolis'te 3M'nin araştırma bölümündeki doktoralı 1200 kişiye bir konuşma

yapmıştım. Sekiz yıl sonra bir arkadaşım, araştırma bölümünün başının kendisine söylediği bir şeyi bana aktardı. Dediğine göre bu doksan dakikalık kısa konuşma, bölümün araştırmaları üzerinde daha önce yapmış oldukları her şeyden daha etkili olmuştu. Bunun nedeni, ciddi yaratıcılığın mantığının vurgulanmasıydı.

İşe Yarıyor mu?

1975'te, Florida, Boca Raton'da, International University of Young Presidents Organization'da (YPO)(Genç Başkanlar Şirketi'nin Uluslararası Üniversitesi), *yanlamasına düşünce üzerine bir konuşma* yapmıştım. Konuşmanın sunucusu Peter Ueberroth'tu. Ueberroth konuşma bittikten sonra yanıma geldi, konuyla çok ilgilendiğini söyledi ve bir seyahat şirketiyle ilgili olarak yanlamasına düşünce tekniğini kullanmasına yardımcı olmamı rica etti.

Dokuz yıl sonra, biri bana *Washington Post*'taki (30 Eylül 1984 tarihli) bir söyleşiden kesilmiş bir kupür gönderdi. Söyleşiyi yapan kişi, Peter Ueberroth'a, Los Angeles Olimpiyat Oyunları'nın bu kadar başarılı olmasını sağlayan yeni fikirleri nasıl üretebildiğini soruyordu. Ueberroth yanlamasına düşünceyi kullandığını söylemişti ve bütün söyleşi bu konuyla ilgiliydi.

1980'de, çok büyük mali kayıplara neden olacağı için hiçbir kentin ev sahipliği yapmak istemediği Olimpiyat Oyunları neredeyse tarihe karışacaktı. Bu kitabı yazdığım sıralarda, Montreal kenti 1976 Olimpiyatları için yüklendiği borçları ödemeyi henüz tamamlayamamıştı. Los Angeles kentinin ev sahipliği yapmayı kabul etmesinin tek nedeni, Ueberroth ve ekibinin belediye fonlarına el uzatmayacaklarını garanti etmeleri oldu. Sonuçta 1984 Olimpiyatları 225 milyon dolar kâr bıraktı Bugün dünyanın her yanındaki kentler Olimpiyatlar'a ev sahipliği yapmayı istiyor. Kısa bir süre önce, 1996 Olimpiyatları'nı almak isteyen altı kent, tanıtım çabalarına 70 milyon dolar harcadı.

Yatçılık yarışlarında Amerika Kupası'nı, 1983 yılı dışında, tam 150 yıldır hep Birleşik Devletler kazanmıştı. İki yıl önce Avustralya'nın Melbourne kentinde verilen bir davette, biri yanıma geldi ve adının John Bertrand olduğunu söyledi. 1983'te kupayı kazanan başarılı Avustralya takımının kaptanıymış. Başarısını, her noktada, özellikle de kazanan teknenin salma tasarımında, yanlamasına düşünce tekniğini kullanmasına borçlu olduğuna inandığını söyledi.

Du Pont'tan David Tanner, birkaç saniyelik bir yanlamasına düşüncenin bir ürünün geliştirilmesinde nasıl 30 milyon dolar tasarruf sağladığını anlatır. Prudential'dan Don Barbaro'nun "yaşarken ödeme" kavramını geliştirirken yanlamasına düşünce tekniklerini kullandığını daha önce söylemiştim.

Anlatılabilecek daha pek çok öykü vardır. Bütün bu vakalarda başarının nedeni, işin içindeki kişinin motivasyonu ve önderliğidir. Böyle becerileri olmasaydı, hiçbir şey başarılamazdı. İşte böyle yetenekli kişiler yeni kavramlar geliştirmenin yollarını aradıklarında, yanlamasına düşüncenin yaklaşım ve tekniklerini kendi gereksinmelerine uygun buluyorlar.

Ciddi yaratıcılık şu dört şeyi gerektirir:

1. Motivasyon
2. Tutumlar
3. Odak noktaları
4. Teknikler

Yeni bir fikrin uygulanmasının, fikrin kendisinden bile önemli olduğunu herkes bilir. Ben de biliyorum. Bu noktada, ciddi yaratıcılık söz konusu olduğu için, bir şirketin yeni fikirlere gerek duyduğunu ve onları uygulamaya istekli olduğunu varsayıyorum.

Motivasyon

Yaratıcı olan kişilerle olmayanlar arasındaki başlıca fark motivasyondur. İsterseniz merak da diyebilirsiniz. Motive olmuş insan durup, se-

çenekler aramaya isteklidir. Motive olmuş insan sunulmakta olan belli seçeneklerin ötesinde seçenek aramaya isteklidir. Motive olmuş insan durup, başkalarının önemsemediği şeyler üzerinde yoğunlaşır. Motive olmuş insan yaratıcı düşünceden, kendisine ayrı bir fayda sağlamasa da hoşlanır.

Bazı kişilerin motive olabilmeleri için, yaratıcılığın gereğini, mantığını ve değerini görmeleri gerekir. Aynı zamanda da, yapılması gerekeni kendilerinin yapabileceğini hissetmeleri gerekir.

Yaratıcılığın olasılıklarına inanç duyulmalıdır. Düşünen kişiler arasında, ufukları bir şeyleri düzeltmekle sınırlı olanlar, çoğu zaman, daha iyi ya da daha farklı fikirler üretecek vizyona sahip değillerdir. Yönetimi yalnızca varlığını koruma olarak gören yöneticiler, yaratıcılığı fazladan zahmet sayarlar.

Motivasyon, şirket kültürü değişiklikleriyle (üst yönetim onayıyla), ciddi yaratıcılığın mantığının keşfedilmesiyle, eğitimle, sorumlulukları düzenleyen ve itici güç sağlayan yapı değişiklikleriyle yükseltilebilir.

Yeşil şapka, yaratıcı düşünceye zaman ve yer ayrılmasına yarayan basit bir araçtır. Özellikle "yeşil şapka düşüncesi" isterseniz, yeni fikirler duymak istiyorsunuz demektir. Bir toplantı sırasında yeşil şapka düşüncesinin istenmesi, sözü yaratıcı olmaya çalışanlara verir ve olumsuz düşünenleri o an için engeller.

Tutumlar

Tutumları ortaya çıkaran kısmen motivasyon, kısmen de yanlamasına düşünce tekniklerinin uygulanmasıdır. Çeşitli tutumlar vardır:

Meydan okuma tutumu:

- "Bu iş nasıl böyle yapılabildi?"
- "Bunu niye yapıyoruz?"
- "Şuna bir bakalım. Bunu yapmamız gerçekten gerekli mi?"

Olasılık arama tutumu:

- "Burada seçenekler var mı?"
- "Başka hangi olasılıklar var?"
- "Başka ne gibi bir açıklama olabilir?"

Kışkırtma tutumu:

- "Bu çılgınca bir fikir gibi görünebilir, ama bir bakalım."
- "Bu fikirde bazı ilginç noktalar var."
- "Fikir hoşuma gitmedi, ama iyi bir kışkırtma."

Odaklaşma tutumu:

- "Şu konuda yoğunlaşalım."
- "Gerçekte burada ne yapmaya çalışıyoruz?"
- "Şuna daha önce hiç bakmamıştık, hadi şimdi bakalım."

Bütün bu tutumlar, yaratıcılığın ve daha fazla düşünmenin önemli bir fark oluşturacağı inancına dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, iyi yapıldığı düşünülen işlerin de, aslında belki öyle olmadığı ve istenirse değiştirilebileceği inancına da dayanmaktadır.

Yaratıcılık tutumunun anahtar öğelerinden biri, çaba gösterme istekliliğidir. Önemli olan yaratıcı çabadır. Bu çaba gösterilirse, sonucu alınacaktır; bu sefer ya da her seferinde mutlaka sonuç alınacak demek değildir bu, ama zaman zaman alınacaktır. Amaç denemek, çaba göstermek, düşünmeye biraz zaman ayırmaktır.

Yaratıcılık karşısındaki tutumları çok büyük ölçüde şirket kültürü belirler. Baş yönetici yaratıcılığa ilgi gösteriyorsa, pek çok şey olacaktır. Yaratıcılık, araştırma ve pazarlama bölümleriyle sınırlı, yüzeysel bir etkinlik olarak görülüyorsa, önemli bir şey olmayacaktır.

Demek ki, aslında iki tutum vardır:

1. Olasılıklara, işe, sorunlara ve diğer kişilere ilişkin yaratıcı tutum.
2. En üst düzey yönetimin, diğer yönetimlerin ve bireylerin bu yaratıcılığa ilişkin tutumları.

Odak Noktaları

Bir seminerde bir oda dolusu üst düzey yöneticiye sorunlarını listelemelerini söylesem, hiç zorlanmadan beş, on ya da istediğim kadar sorun sıralarlar. Sorun çözme bölümünde söylediğim gibi, yöneticiler sorunlarının bilincindedirler. Sorun, aranıp bulunmayı gerektirmez. Sorun, genellikle kendi kendini haber verir. Oradadır ve onunla ilgilenilmesi gerekmektedir. Birçok sorun yaratıcı düşünceyi gerektirir. Ama yaratıcılık gerektiren, ve sorun olmayan pek çok başka alan da vardır. Bu alanlarla hiç ilgilenilmemiştir (sorun olmadıkları için), oysa fikirlerde bir değişiklik yapılması, tasarruf ya da daha fazla verimlilik sağlayabilir.

Yaratıcılık gereksinmesini somutlaştırmak için bir "Yaratıcılık Hedef Listesi" yapılmasını şiddetle salık veririm. Yaratıcılık Hedef Listesi, yaratıcılık gerektiren alanların biçimsel bir listesidir. Sorunlar bu alanların en fazla yarısını oluşturabilir. Bu liste şirket içi bir yayın olarak basılır, duyuru panolarına konur ve insanların ceplerinde saklamaları için posta kartlarına basılır.

Yaratıcılık Hedef Listesi bireylerden toplanıp bir ana liste haline getirilen önerilerden oluşturulabilir. Ya da bu iş için kurulmuş küçük bir ekip, bireylere sorular sorarak bu listeyi hazırlayabilir. Grupların, bölümlerin ya da tüm şirketin Yaratıcılık Hedef Listeleri olabilir.

Hedef Listesi'ndeki noktalar yeterince belirli olmalı, nasıl daha fazla kâr ederiz gibi genel şeyler olmamalıdır.

Listede üç tip nokta olabilir:

1. Belirli bir sorun:
   Boyanın daha çabuk kurumasını nasıl sağlarız?
2. İyileştirme amaçlı bir yönlendirme:
   Satış teslimi bilgilerini hızlandırabilir miyiz?
3. Bir alanla ilgili genel ihtiyaç:
   Ambalajlama alanıyla ilgili yeni fikirler üretelim.

Hedef Listesi'ndeki noktalar, daha iyi noktalarla değiştirilebilir. Bazı öğeler hiç fikir üretilmeden yıllarca listede kalabilir. Bazılarıysa, uygulanacak yeteri kadar iyi fikir üretildiğinde listeden çıkarılabilir.

Bireyler, Hedef Listesi'ndeki öğeler üzerinde kendi yaratıcı düşüncelerini kullanabilirler.

Başka konular üzerinde düşünmekte olan gruplar, ara sıra birkaç dakikalarını bu listedeki bir öğeyi düşünmeye ayırabilirler.

Listedeki öğeler üzerinde yaratıcı şekilde düşünecek özel gruplar kurulabilir.

Hedef Listesi, yaratıcı düşünce eğitiminde kullanılabilir. Bireyler bu listeyi yanlamasına düşünce tekniklerini uygulamakta kullanabilirler.

Yaratıcılık, bir bölümün başındaki kişiden bir Yaratıcılık Hedef Listesi oluşturması istenerek, o bölüme tanıtılabilir. O kişi böyle bir listeyi hazırlayamazsa, yardım önerilir. Liste hazırlandıktan sonra, zaman zaman işlerin nasıl gittiği sorulur. Hiç fikir üretildi mi? Ne tür çabalar gösterildi? İşte bu noktada, yanlamasına düşünce teknikleri için özel eğitim önerilebilir. Yaratıcı düşünce gereksinmesi önce gelir ve bu gereksinme Yaratıcılık Hedef Listesi ile tanımlanmıştır.

Yaratıcılık Hedef Listesi çok basit gibi görünmekle birlikte, yoğunlaşılacak alanları bulmanın ve onları tanımlamanın önemli bir değeri vardır. Bazıları buna "sorun bulma" der, ama bu terim yanıltıcıdır ve ancak, zaten bilinen sorunların çözülmesi ötesinde bir işlevi ima ettiği sürece bir işe yarar.

Yaratıcılık Hedef Listesi oluşturulunca, bu liste hem bir meydan okuma, hem de bir fırsat olur. Yaratıcı olmak isteyen kişilerin şimdi belirli odak noktaları vardır. Becerilerini gösterebilirler.

Yanlamasına Düşünce Teknikleri

Şimdi yaratıcılığa motive olmuş durumdayız. Doğru yaratıcı tutuma sahibiz. Belirli bir konuda yaratıcılık gereksinimi olduğunu ortaya koyduk: Tam şu anda bazı yeni fikirlere ihtiyacımız var. Bununla ilgili olarak ne yapabiliriz?

Diyelim ki, bir Xerox grubuyla konuşuyorum. Odak noktamız "genel alan" tipinde: Fotokopi makinelerinin genel bir alanı olan kullanım kolaylığı konusunda bazı yeni fikirler istiyoruz.

"Rasgele sözcük" tekniğini kullanacağız. Kullanılabilecek yaratıcılık teknikleri içinde en basiti budur. Yirmi yıl kadar önce geliştirdiğim bu teknik, o zamandan beri bu alandaki pek çok kişi tarafından kopya edildi, ama bunların çoğu tekniğin mantıksal temelini bilmeyen kişiler. Bu mantıksal temele daha sonra geleceğim.

Kol saatine bir göz atıp, saniye göstergesinin 17. saniye üzerinde olduğunu görüyorum. 60 sözcükten oluşan bir listeden (bu liste sık sık değiştirilir) 17. sözcüğü seçiyorum. Bu sözcük *burun.*

Rasgele seçilen *burun* sözcüğünün fotokopi makineleriyle hiçbir ilgisi olmadığı apaçık; zaten ilgisi olsun diye seçilmedi. Kışkırtma işte burada.

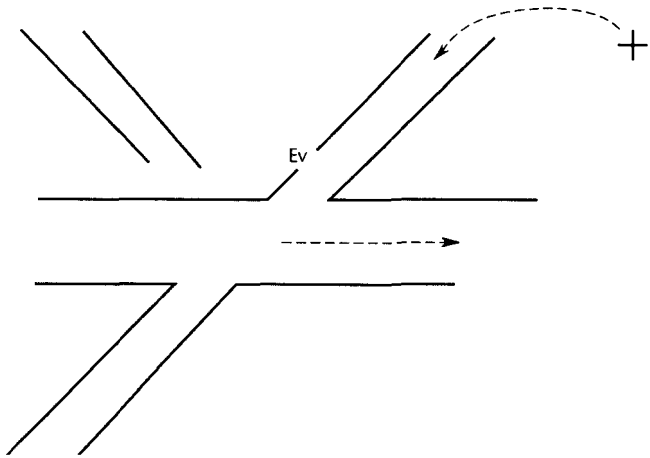
Burun kokuyu akla getiriyor. Kokunun fotokopi makineleriyle ne ilgisi olabilir? Henüz hiçbir şey. Koku yalnızca bir gösterge.

Birden bir fikir oluşuyor. Fotokopi makinesi çalışmıyorsa, ışıkları ve göstergeleri kontrol etmek yerine, makineyi koklayabilirsiniz. Sözgelimi, lavanta kokuyorsa, makinenin kâğıdı bitmiş. Kâfuru kokuyorsa, boyası bitmiş. Teknik olarak bunun yapılması kolay. Küçük bölmelerde farklı farklı kokuları içeren bir kartuş yapılır. Kartuş makineye yerleştirilir; belli bir devre etkin duruma getirilince, uygun koku ısıtılır ve salıverilir. Böylece, sorunun ne olduğunu koklayabilirsiniz.

Koku kullanılmasının ek bir üstünlüğü, makinenin başında durmanızın gerekmemesidir. Masanızda çalışırken burnunuza lavanta kokusu gelirse, kalkıp makineye kâğıt koyarsınız. Bu fikir, sık sık kâğıdı biten faks makineleri için daha da önemli olabilir. Kâğıt bitmek üzereyken koku salınabilir.

Burada genel kavram, kokunun bir gösterge sistemi olarak kullanılmasıdır. Belki bunu arabalara uygulayabiliriz. Arabanız çalışmazsa, koklamaya başlarsınız!

Başka bir seferinde genel alan konusu sigaraydı. Rasgele seçilen sözcük *trafik ışığı* idi. On saniyede, sigara kâğıtlarına sigaranın bitim yerinden çeşitli uzaklıklarda kırmızı şeritler basma fikri akla geldi. Sigara bu kırmızı şeride kadar içilecek, böylece daha az zarar verecekti. Sigara tiryakileri, kırmızı şeridi istedikleri yerde olan sigaraları seçebi-



ŞEKİL 12.1

lirlerdi. Sonradan bakıldığında, "trafik ışığı"nın (işaret, tehlike, dur) sigara şeridi fikrini akla getirmesi oldukça normal görünüyor.

Günümüzde "rasgele sözcük" tekniği, ürün tasarımcılarından yeni bir şarkı için esin arayan rock gruplarına kadar, çok çeşitli kişiler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu teknik neden işe yarıyor? Mantıksal olarak tümüyle saçma. Bir sözcük gerçekten rasgeleyse, odak noktası olan konuyla hiçbir ilgisi olamaz. Doğru. Dolayısıyla, bu teknikte herhangi bir konu için herhangi bir sözcük iş görebilir. Bu da doğru. Öyleyse bu teknik mantıksız. Hayır. Bu teknik pasif bilgi sistemleri açısından saçma olabilir, ama kendi kendini düzenleyen ve kalıplar oluşturan bir sistemde son derece mantıklıdır.

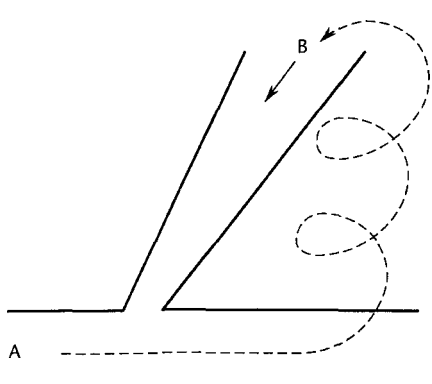
Şekil 12.1'de gösterildiği gibi, evinizden çıktığınızda her zaman kullandığınız, en alışkın olduğunuz yoldan gidersiniz. Ama biri sizi arabasına alsa ve kentin dışına bıraksa, evden çıktığınızda hiçbir zaman kullanmayacağınız bir yoldan giderek evinizi bulursunuz. Teknik olarak, dış kenardan başlayarak merkeze yönelen bir ulaşım şekli, merkezden başlayarak dışarı gidenden farklıdır. Bunun gizemli bir yanı yoktur.

Zihin bağlantı kurmakta o kadar beceriklidir ki, nereden başlarsanız başlayın, geriye doğru iz sürerseniz, başladığınız odak alana doğru giden bir yol bulursunuz (ama bu yol, odak alandan yola çıktığınızda kullandığınız yol olmayacaktır).

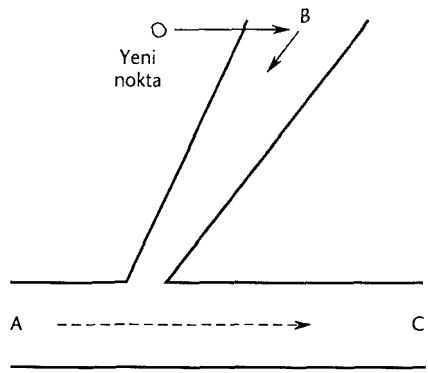
Yaratıcılığı anlamak, basit ve kullanışlı yaratıcı araçlar tasarımlamak için, beyinde işlev gören bilgi sistemi tipini anlamanın gerekliliğini vurgulamamın nedeni budur. Burada rasgele kullanılan bir sözcük, düşünceyi odak noktasından uzaklaştırmakta, bu sözcükten yola çıkarak odak noktasına doğru geri dönerken, sözcükle odak noktası arasında, odak noktasından yola çıkarak bulunamayacak bir bağlantı keşfedilmektedir.

Asimetrik Kalıplar

Önceki bölümlerden birinde, burada Şekil 12.2 olarak yinelenen resmi kullanmıştım. Özdüzenlemeli bilgi sistemleri kalıplar oluşturur. Bu kalıplar mutlaka asimetriktir (ya da simetrik değildir). Yani, A'dan B'ye giden yol dolambaçlı olabilir, ama B'den A'ya giden yol dosdoğ-



ŞEKİL 12.2



ŞEKİL 12.3

rudur. Bu kalıpların nasıl oluşturulduğunu, daha önce sözünü etmiş olduğum kitaplarımda açıkladım, burada yeniden ele almayı gereksiz buluyorum.

Asimetrik kalıplar hem esprinin, hem de yaratıcılığın temelidir. Her ikisinde de kendimizi birden bir yan yolda buluruz ve başlangıç ya da odak noktasına dönen yolu hemen görürüz. Espride, fıkrayı anlatan kişi bizi aniden bir yan yola bırakır. Yaratıcılıkta, bunu yapmanın yollarını kendimiz bulmak zorundayız.

Bilim tarihi, rastlantısal olayların yüce fikirlerin doğmasında uyaran işlevi yaptığını gösteren örneklerle doludur. Örneğin, şu ünlü öyküye göre, Isaac Newton'un yerçekimi kuvvetini bulmasını sağlayan, bir ağacın altında oturmuş kitap okuduğu sırada kafasına düşen bir elma olmuş.

Şekil 12.3'te, her zamanki noktadan yola çıkarsak, düşüncelerimizin A'dan C'ye giden geleneksel yolu izleyeceğini görüyoruz. Ne var ki, tümüyle yeni bir noktadan hareket edersek, doğrudan yan yola girebilir, sonra geriye doğru giderek A'ya varabiliriz. Bu an, kavrayış ya da "evreka" anı olur. Birden her şeyi farklı görmeye başlarız.

Şimdi; ya ağacın altına oturup kafamıza elma düşmesini bekleyebi-

liriz ya da yanlamasına düşüncenin rasgele sözcük tekniğini kullanarak, elma düşsün diye ağacı kendimiz sallarız. Rasgele sözcük, rastlantıları beklemeye gerek kalmadan, yeni giriş noktasını sağlar.

Neden rastlantılara güvenmek zorundayız? Çünkü, yeni giriş noktasını rasgele değil de bilinçli olarak seçersek, bu seçim var olan fikirlerimize dayalı olur ve aslında bizi yeni bir giriş noktasına götürmez. Belli bazı durumlarda, dikkati bir noktadan başka bir noktaya yönelterek ("şu noktadan başlayalım" diyerek) farklı bir başlangıç noktası elde edebiliriz. Bu yöntem de yararlıdır, ama rasgele sözcük tekniğinin uygulama alanı daha geniştir.

Kışkırtma

Bir şeyi söylemenin nedeni, o şey söylendikten sonra oluşabilir.

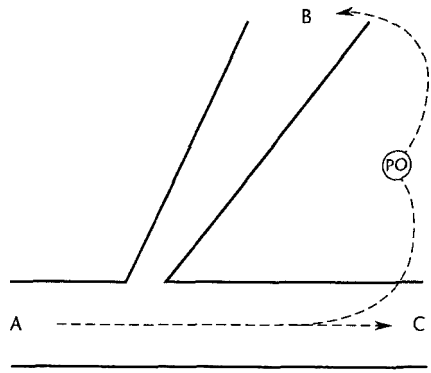
Bu tümce, bir şey söylemeniz için önce bir neden olmasını gerektiren normal mantığa tümüyle aykırıdır.

"Polislerin altı gözü olmalı" ya da "uçaklar baş aşağı inmeli" demenin ne anlamı vardır? Bunlar çok saçma ifadeler gibi görünmektedir. Aslında mantıklı ifadelerdir; ama buradaki mantık, geleneksel pasif bilgi sistemlerinin mantığı değil, kalıp oluşturan sistemlerin mantığıdır.

Şekil 12.4'te görüldüğü gibi, anayoldan yan yola geçmenin yöntemlerinden birisi, bir kışkırtma noktası oluşturmak ve yan yola geçmek için bunu bir ara konum olarak kullanmaktır.

Kışkırtmaya yönelik düşünceleri belirtmek için yeni bir sözcük buldum: *Po.* (Provokatif [kışkırtıcı] Operasyon). Bu sözcük dilde hiçbir zaman gelişemezdi, çünkü "anti-dil" bir sözcük. Deneyimlerimizde hiç rastlamadığımız ve bazı durumlarda da hiç rastlayamayacağımız şeyleri söylememize özellikle izin veriyor. *Po* sözcüğü, bir ifadenin kışkırtma amacıyla kullanıldığını belirten bir koruyucu işaret görevi yapıyor.

Varsayım (hipotez) dediğimiz çok değerli kavram, zihnimizde ölçüp tartarak yeni fikirler bulmamıza, sonra da verilere bu fikirler ara-



ŞEKİL 12.4

cılığıyla bakmamıza olanak sağlar. Bilimin gelişmesi hemen tümüyle varsayımın bulunması sayesinde olmuştur (varsayım, hiç de yararlı olmayan "argüman"ın tersine, en yararlı Yunan buluşudur). Varsayım, henüz kanıtlanmamış, ama doğru çıkacağını ümit ettiğimiz bir fikirdir. Kışkırtma, varsayımın çok ötesine geçer ve doğru çıkacağı konusunda herhangi bir iddia öne sürülmez.

Kimsayal sentezde ve atom fiziğinde, bir konumdan diğerine geçmek istersek, yeni bir konumda denge sağlamadan önce dengesiz bir ara ortamdan geçmek zorunda kalabiliriz. Kışkırtmanın etkisi de aynıdır. Her zaman belli bir şekilde denge sağlayan özdüzenlemeli bir sistemde, bu denge olabileceklerin en iyisi olmayabilir; bu durumda daha iyi bir dengeye ulaşmak için dengesizliğe gerek olabilir. Matematiksel olarak bu yol iyi bilinir.

Bilerek kışkırtma oluşturmanın biçimsel ve sistemli çeşitli yolları vardır. Önceki kitaplarımdan bazılarında bunları açıkladım. *Serious Creativity*(*) (Ciddi Yaratıcılık) adlı yeni kitabımda ise bu yöntemler ayrıntılı olarak ele alınıyor.

Kışkırtma oluşturma yöntemlerinden birisi, normal kabul ettiği-

miz bir şeyden kaçmaktır. Örneğin, taksi şoförlerinin gidecekleri yolu bilmelerini normal karşıladığımıza göre, şöyle söyleyebiliriz: "Po, taksi şoförleri gidecekleri yolu bilmiyorlar."

Hareket

Kışkırtmada geleneksel yargı yöntemini kullanacak olursak, kışkırtma sürecinin işe yaramayacağı açıktır. "Po, taksi şoförleri gidecekleri yolu bilmiyorlar" ifadesi, bu şekilde bir taksi servisi çalıştıramayacağınız gerekçesiyle reddedilebilir.

Yaratıcı düşünceyle ilgili pek çok yaklaşımda, yargıyı geciktirmekten, askıya almaktan, ertelemekten söz edilir. Bunlar fazlasıyla etkisiz yöntemlerdir. Birine yargı kullanmamasını söylemekle, ona ne yapacağını söylemiş olmazsınız.

Bilerek ve özellikle kullanabileceğimiz, etkin bir zihinsel operasyon geliştirmemiz gerekmektedir. Bu zihinsel operasyona "hareket" diyorum.

Hareket adını verdiğimiz bu zihinsel operasyon, doğrudan doğruya, kalıp oluşturan sistemlerin "su mantığı"na dayalıdır. Hareket, *doğru* sözcüğüne dayalıdır: "Bu nereye *doğru* gidiyor?, "Bu bizi hangi sonuca *doğru* yaklaştırıyor?" Geleneksel yargı ise hareketten farklı olarak bir şeyin belirli bir şekilde olup olmadığını sorgular. "Bu doğru *mu*?" "Bu benim deneyimlerime uygun *mu*?" "Bu, işe yaramayacak *mı*?"

Hareket elde etmenin biçimsel ve sistemli beş yolu vardır ve bunlar *Serious Creativity** adlı kitabımda açıklanacaktır. Ama yukarıda sözünü ettiğimiz kışkırtmalardan ikisini ele alarak, hareket süreci hakkında bir fikir edinebiliriz.

"*Po*, polislerin altı gözü olmalı." Yıllar önce New York belediye başkanı tarafından çözmem için bana verilen sorunlardan birisi polis me-

(*) Harper Business, New York, 1992. (Remzi Kitabevi, yazarın bu kitabını da yayına hazırlamaktadır.)

muru eksikliğiydi. Bu kışkırtmadan yola çıkarak, polislerin gözlerini artırma kavramına ulaştık. Bu kavram bizi bazı bireylerin polislerin adeta ek bir gözü olarak hareket edebilecekleri fikrine götürdü. Bu ve diğer fikirler, 1971'in nisan ayında *New York* dergisinin kapak öyküsünü oluşturdu. Sonradan "semt bekçiliği" adını alacak olan programla ilgili ilk yazıydı bu, bir semtin sakinlerinin, güvenlik açısından polisle ortaklaşa çalıştıkları bu program, şimdi binlerce semtte kullanılmaktadır.

"Po, taksi şoförleri gidecekleri yolu bilmiyorlar." Hareket süreci bizi taksi şoförünün müşterisine yolu sorabileceğini düşünmeye yöneltir. Bu da, böyle taksilerin aslında yolları bilen kent sakinleri tarafından kullanılabileceği kavramına götürür. Buradan, iki tipli bir taksi sistemi fikrine ulaşırız; tepesinde soru işareti olan tipi kent sakinleri, normal tipiyse başka herkes tarafından kullanılabilir. Kent sakinlerinin bineceği tipten bir taksinin şoförü, arabasını, ancak kent bilgisi üzerine bir sınavı geçtikten sonra herkesin kullanabileceği genel tipe çevirebilir.

Yirmi yıl kadar önce Shell petrol şirketinde konuşma yaparken, bir kışkırtma olarak, petrol kuyularının dikine değil, yatay olarak açılması gerektiğini söyledim. Bugün pek çok yerde bu yöntem kullanılıyor ve yatay kuyular dikey kuyulardan dört kat fazla petrol veriyor. O zaman, sondaj başlığının hidrolik güçle çalışması gerektiğini de söylemiştim. Bu özel durumda, kışkırtma doğrudan fikir haline geldi. Ama çoğu durumda, kışkırtma, yeni kalıplara ulaşmak üzere yanlamasına hareket etme şansımızı artırmak için, var olan düşünce kalıplarının dışına çıkmamızı sağlar ancak.

Çılgınca Değil

Burada açıkladığım süreçler çılgınca değildir. Aksine kalıplar oluşturan sistemlerde son derece mantıklıdır. Algıları hızla değiştirmek için bunlar gereklidir. Kışkırtmaların yanlışlık, kaza ya da rastlantı sonucu ortaya çıkmasını oturup bekleyebiliriz elbette, ama bunları sistemli bir biçimde kendimiz de oluşturabiliriz. Şunu özellikle vurgulamak isterim ki, yaratıcılık özgürce çılgın fikirler yaratmak ve sonra bu fikirler-

den yararlı bir sonuç çıkacağını ummak değildir. Yaratıcılığa böyle yaklaşılması pek çok kişiyi yaratıcılıktan soğutmaktadır. Kalıpların düşüncemizi belli bir yöne doğru götürdüğünü anlamaya başladıktan sonra, bilerek yapılan kışkırtmanın mantığını da anlamaya başlarız. Özel amaçlı ve biçimsel teknikler, bütünüyle ciddi yaratıcılığı ele alan yeni kitabımda ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

13
Kavram Tasarımı

Daha önceki bir bölümde, rekabetüstü olmanın bütünleşmiş değerler, ciddi yaratıcılık, kavram araştırma ve geliştirme yoluyla elde edileceğini söylemiştim. Bu ifade diğer olasılıkları dışlamamakta, rekabetüstü olmanın bazen analizle ve ürün değerleri kullanımıyla da elde edilemeyeceği anlamına gelmemektedir.

Bütünleşmiş değerler ve ciddi yaratıcılık daha önceki bölümlerde işlendi, kavram araştırma ve geliştirmeyse sonraki bölümde ele alınacak. Bu bölümde kavramlara geri dönmek istiyorum; inanıyorum ki, gelecekte rekabetüstü olmanın ve iş başarısının en önemli kaynağı kavramlar olacak.

Burada kullanacağım kavram tanımı çok yalındır: "Kavram, bir amaca ulaşan ve değerler sağlayan bir şeyi yapmanın bir yoludur."

Araba tekerleklerine belediye görevlileri tarafından takılan kilitleri düşünün. Amacı, sürücüleri kent içinde yanlış yerlere park etmekten alıkoymaktır. İşlevi çok basit olarak tanımlanabilir: Tekerleğe takılan bir metal kilit, sürücü park cezasını ödedikten sonra görevlilerin gelip açmasına kadar arabanın kullanılmasını engeller. Kavramın bu tanımı yeterince doğrudur, ama anahtar öğeyi içermemektedir: Zahmet verme. Yanlış yere park edilmesini önlemekte yüksek para cezaları yetersiz kalmaktadır, yakalanan sürücüler bu cezayı pek karşı çıkmadan ödemektedirler. Ama zahmet verme, para cezasından daha etkili bir caydırıcıdır. Kilit çıkarılıncaya kadar arabanızın yanında beklemek zorunda kalırsınız. Programınız altüst olur; randevularınıza yetişemezsiniz, evinize gidemezsiniz. Arabanıza adeta saldıran o büyük sarı kilit, bir yerde sizde bir korku bile yaratabilir.

Yani tekerlek kilitlerini, "zahmet vermenin, sürücüleri sorumsuzca park etmekten caydırıcı bir yol olarak kullanılması" şeklinde tanımlayabiliriz. Bu, aynı kavramın daha genişletilmiş bir tarifidir. Daha sonra bu tariften yola çıkarak istenen sonucu elde etmenin başka yollarını bulmak için belirli fikirler aramaya başlayabiliriz. Tekerlek kilidi bu yollardan sadece birisi olabilir. Egzoz borusuna bir şey takıp kilitlemek de düşünülebilir. Var olan kavramı tasarım açısından iyileştirmeye çalışabiliriz. Kilit takma kavramının zayıf yanı, yanlış park edilen arabanın trafik akışına engel olabilecek bir yerde uzun zaman bırakılmasıdır. Belki de araba havaya kaldırılabilir. Bunu nasıl yapabiliriz?

Kavram Düzeyi

Patent avukatları ve uzmanları farklı kavram düzeylerini tanımlamakta çok ustadırlar, çünkü patent başvurusunun özü budur. Yeni bir oyunla ilgili olarak şu ifadeleri okuyun:

1. Bu oyun, oyuncuların bir yüzey üzerinde taşları hareket ettirmesiyle oynanıyor.
2. (Yukarıdakinin yanı sıra) Oyun taşları yüzey üzerindeki işaretli yerlerin birini ya da daha fazlasını kaplıyor.
3. (Yukarıdakinin yanı sıra) Oyun taşları asimetrik.
4. (Yukarıdakinin yanı sıra) Oyun taşları L şeklinde.
5. (Yukarıdakinin yanı sıra) Bu oyun, 4 x 4 temelinde on altı kareye ayrılmış bir tahta üzerinde oynanıyor.
6. (Yukarıdakinin yanı sıra) Bir kareyi kaplayan ve her iki oyuncu tarafından da kullanılabilen iki nötr taş var.
7. (Yukarıdakinin yanı sıra) Oynanan taş, tahtadaki başka bir taşla çakışmaması ve oyun yüzeyine tam olarak oturması koşuluyla, bir önceki konumu dışında tahtanın herhangi bir yerine konabilir.
8. (Yukarıdakinin yanı sıra) Oyunun bir versiyonunda, karşı oyuncuya taşını oynatabileceği yer bırakmayarak oyun kazanılır.

Böylece, yıllar önce mümkün olan en basit oyunu tasarımlamaya ilişkin bir meydan okuma sonucunda keşfetmiş olduğum L Oyunu' nun tanımı çıkıyor.

Görüleceği gibi, ifadeler çok genelden daha detaylı bir tanıma doğru gidiyor. Kavram açısından en yararlı ifadeler 3. ve 4. düzeyler. Daha sonra, ayrıntılar kavramın yararlılığını sınırlıyor.

Bir keresinde İsveç film kurulu ile yaratıcı düşünce üzerine konuşmak ve filmlere para kaynağı sağlayacak yeni fikirler bulmak için bir çalışma yaptım.

Uygulamalı oturumların akışı içinde, şu kışkırtmayı öne sürdüm: "Po, bir sinema bileti 100 dolar olmalı."

Bu çok açık bir ifade, ama fikir olarak saçma. Bu kışkırtmadan, sinemaya giden birinin filmi gördükten sonra gişeye gidip o filme 100 dolar ya da fazla bir para yatırabileceği fikri oluştu. Bu fikirden hareket ederek şu kavramları çıkarabiliriz:

1. Sıradan sinema seyircisinin filmlere yatırım yapması için basit bir yol.
2. İnsanların filmleri gördükten sonra onlara yatırım yapmaları için bir yol. Bu, film çekilmeden önce yatırım yapmaktan oldukça farklıdır.
3. Film çekilmeden önce yatırım yapanlardan bazılarının paylarını erken bir aşamada kârla satmaları için bir yol (böylece ilk başta yatırım yapmaya teşvik eder).
4. Sinema seyircilerinin filmi başkalarına salık vermelerini sağlamak için bir yol. Filme yatırım yaptılarsa, başkalarının filmi görmelerini sağlamaya daha fazla motive olurlar.
5. Küçük yatırımcılardan kaynak toplamak için sinema gişelerini kullanmanın bir yolu.

Bu beş kavramın her biri çeşitli fikirlerle uygulanabilir. En genel kavram birincisidir.

Kavram tasarımında önemli bir nokta, farklılıkları işaret etmektir. Yeni bir kavramın özel değeri, çoğu zaman, var olan bir kavramla kar-

şılaştırılarak belirlenir. Yukarıdaki örnekte anahtar bir fark noktası, yatırımcıların filme para yatırmalarının, filmin yapılmasından ve filmi kendilerinin görüp olası başarısıyla ilgili bir yargıya varmalarından sonra olmasıdır. Bu, önceden yatırım yapmaktan son derece farklıdır.

Tanımlanan İhtiyaçlar

Kavram tasarımı büyük ölçüde tanımlanan ihtiyaçlardan başlar.

"Bu işlevi gerçekleştirmek için bir şeye ihtiyacımız var."

Bazı işlemler tümüyle telefonla yapılabilirse, büyük bir kolaylık sağlanmış olur. Örneğin, kart numaranızı, kimlik numaranızı ve ürünün katalogdaki numarasını tuşlayarak, bir katalogdan bir şey sipariş edebilirsiniz. Günümüzde bir dereceye kadar bu zaten yapılmaktadır. Numara 30 haneden uzun olabilir; bu durumda kolayca hata yapılabilir. Bilgisayar ekranı kullanırsanız sorun çıkmaz. Kullanmazsanız, işlem çok karışık olacaktır. Doğru numaraları yazıp kontrol ettikten sonra telefon hattından gönderebileceğiniz basit bir aygıt gerekmektedir. Kavram budur.

Bu durumda, numaraları yazıp kontrol edebileceğiniz, yassı bir klavyesi ve LCD ekranı olan, elde tutulacak bir aygıt tasarımlanabilir. Daha sonra, bu aygıt numaraları telefon hattından ton sesiyle gönderir.

Hem ürünlere, hem de müşterilere ilişkin barkodların bulunduğu bir katalogla sipariş sistemi bile tasarlanabilir. Basit bir tarayıcı bu kodları okur ve gereksinmeleri telefon hattından iletir.

Çoğu güvenlik sisteminin zayıf bir yanı bulunmaktadır; kişisel bir kod varsa, kodu bilen kişi bir başkasının baskısı altında istemeden de olsa güvenlik kodunu girebilir. Kodu giren kişinin baskı altında olmadığından emin olmanın bir yolunu bulmamız gerekmektedir. İhtiyacın tanımı budur ve bu ihtiyacın karşılanması oldukça zor görünmektedir. Bu durumda, kodu kullanan nöbetçinin gözbebeklerinin çapını kaydeden bir televizyon kameramız olduğunu varsayalım. Daha sonra gözbebeklerinin çapının ortalaması ve değişme aralığı dosyalanır. Bas-

kı altında gözbebeklerinin çapı değişecek ve normal aralığın dışına çıkacaktır. Bu durumda kod işlev yapmayacaktır. Ayrıca, baskı altında birinin gözbebeklerinin büyüklüğünü normale döndürmenin hiçbir yolu da yoktur.

Aktif Kaynakları

Bankaların yaptığını başkaları da yapabilir. Para çekme servisi süpermarketler tarafından sağlanabilir. Kredi kartları AT&T, Amex, Diner's Club gibi birçok kuruluş tarafından veriliyor. Mağazaların kredi servisleri var. GMAC ya da Ford Motor Credit'ten kredi alınabiliyor. İşletmeler piyasadan kendilerine kaynak bulabiliyor ya da GE Capital şirketinden borç alabiliyor. Bu durumda bankaların para kazanmak için yeni yollar bulmaları gerekiyor.

Bir bankanın aktif kaynakları, para ya da mali *know-how* yerine, insan ve iletişim kanalları olabilir. Bankalar hesaplardan ödenecek belli bir yüzde karşılığında müşterilerine kişisel finans yönetimi hizmeti vererek para kazanabilir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurmak için, bir tür sigorta hizmeti sunabilir. Müşterilerine garantör ve yüksek hacimli satın alıcı olarak hizmet edebilir. Çok çekici profilleri olan müşteri gruplarını seçip onlarla özel anlaşmalar yapabilir. Ortak satın alma projeleri hazırlama ve gerektiğinde aracılık hizmetleri yapabilir. Yüksek hacimli satın alma, seçme ve yönlendirme hizmetleri vererek, karşılığında sürekli ücret alabilir. Bu süreçler daha otomatik hale geldikçe, genel giderler gitgide düşer.

Singapur havalimanı ve Londra'nın Heathrow havalimanı, gelirlerinin yarısını havalimanında satış yapan mağazalardan elde etmektedir. Bu gelir nasıl artırılabilir? Burada aktif kaynakları, havalimanlarını kullanan çok büyük sayıda insandır (Heathrow'da yılda 30 milyonun üstünde).

İnsanlara daha fazla alışveriş zamanını nasıl verebiliriz? İnsanlar uçağa binmeden önceki birkaç dakikayı alışveriş yaparak geçirmek ye-

rine, özel olarak alışveriş yapmak için havalimanına erken gelebilirler mi? Belki de, uçak saatine bağlı olarak özel bir indirim yapılabilir. Kalkıştan önce iki saat alışveriş yaptıysanız yüzde 10 indirim, üç saat alışveriş yaptıysanız yüzde 20 indirim alırsınız.

Denizaşırı havalimanlarının yararlı bir toplu satış değeri vardır. Sıcak iklimli bir yere tatile gidecekseniz, oturduğunuz küçük kasabada gideceğiniz yere uygun fazla çeşitte giysi bulamayabilirsiniz, çünkü talep azdır. Ama havalimanını kullanan binlerce insanın ihtiyaçları aynıdır. Buralarda belirli coğrafi yerlere uygun giysiler satmak akıllıca olabilir. Bir müşteri yerel seyahat acentasından bilet aldığında, ona gideceği yere uygun giysiler içeren bir katalog verilir. Müşteri gereken giysileri telefonla ayırtır ve uçak kalkmadan önce gidip alır.

Öte yandan, uçağa binmeden önce koca koca paketleri oradan oraya taşıma zorluğu da havalimanlarında alışveriş yapılmasını kısıtlamaktadır. Müşteri diğer alışverişlerini bitirip dönünceye kadar paketleri saklamanın yolları bulunmalıdır. Ya da müşteri istediği şeyleri seçip parasını öder ve bunlar daha sonra postayla gönderilir. Aslında, havalimanlarında, bir postayla sipariş kataloğu bulunabilir. Müşteriler bu katalogtaki resimlere bakarak sipariş verebilir. Belirli havayolları tüm müşterilerine ya da sık uçuş avantajını (freguent flyer) kullananlara çeşitli indirimler sunabilir.

Havalimanlarının rekabetüstü olmak için konumlarını kullabilecekleri daha birçok yol vardır.

Kavram Çıkarma

Var olan her fikrin gerisinde bir kavram vardır. Bu kavram özellikle tasarımlanmış olabileceği gibi, kendiliğinden de oluşabilir. Fikri kullananların daha önce fark etmedikleri bir kavramı bulup çıkarmak da olasıdır.

Kavram çıkarma, kullanılmakta olan bir fikir için ya da yaratıcı sürecin kendisi için geçerlidir.

Hızlı yiyecek işinden şu kavramları çıkarabiliriz:

1. Ucuz ve rekabetçi şekilde ucuz
2. Temizlik ve hizmette iyi standartlar
3. Hızlı ve kolay
4. Standart ürünler
5. Gençler için buluşma yeri
6. Belli malların yüksek miktarlarda satın alınması

3., 4. ve 5. kavramlar çıkarılıp bir araya getirilerek "pahalı hızlı yiyecek" kavramı oluşturulur. İstiridye büfeleri ve deniz ürünleri büfeleri vardır. Buralarda ne alacağınızı bilirsiniz. Servis hızlı, standartlar yüksektir. Ama aldığınız şey genellikle ucuz değildir.

Turistler Fransa'daki kafelerde bir fincan kahve karşılığında çok yüksek para ödediklerinden yakınırlar, Birleşik Devletler'deyse kahve fincanlarının dibi yoktur. Fransız kafelerinde müşteriden alınan, hiç kuşkusuz zamanın bedelidir. Bir masada saatlerce oturup yalnızca bir fincan kahve içebilirsiniz. Öte yandan, genel giderler ödenmek zorundadır ve müşterinin bir bölümünde oturduğu mekân pahalıdır. Bu durumda zamana göre para alma fikri akla gelebilir. Her masanın ortasına parkmetre gibi bir şey konur ve müşteri buna para atar. Para atılmazsa, makine yüksek ve utandırıcı bir inleme sesi çıkarır. Bu yöntem uygulanırsa, kahvenin fiyatı daha ucuz olur. Bu fikir pekâlâ uygulanabilir ve bundan daha birçok kavram çıkarılabilir.

1. Müşterilerden tüketilen maddeye göre değil, zaman ve mekân tüketimine göre para alınır. Ayrı olarak tanımlanmış bir masa ücreti de olabilir ve bu ücret günün çeşitli saatlerine göre değişir.
2. Müşteriler ne kadar para ödemek istediklerini belirleyebilirler. Müşterilerin giderler üzerinde kontrolleri vardır.
3. İşletme, zaman için para almanın bir yöntemini bulmuştur.
4. İşletme, müşterinin kaldığı sürece ödeme yapmasını sağlayacak bir yöntem bulmuştur. Belki başlangıçta sabit bir giriş ücreti alınır ve müşteri erken kalkarsa, aradaki fark kendisine ödenir.

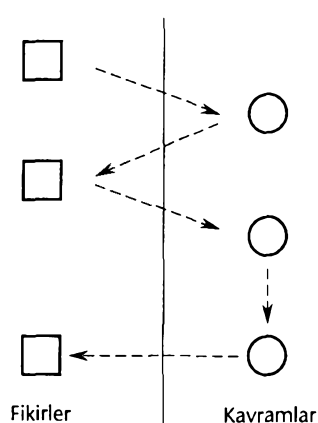
5. Müşteriye ne için para ödediğini açıkça anlatmanın bir yöntemi bulunmuştur.
6. "İnsanın park etmesi" karşılığında para alma kavramı vardır.

Birkaç masaya parkmetre koyma, diğerlerine koymama daha da pratik bir fikirdir. Böylece, kısa bir dinlenmeye ya da bir fincan kahveye gerçekten ihtiyacı olanlar için bazı masaların boş kalması güvenceye alınmış olur.

Kavram daha da geliştirilebilir; müşterilerin kendi yiyecek içeceklerini getirdikleri ve masa sandalye kullanımı için zamana göre ödeme yaptıkları şirin bir ortam hazırlanır.

Bu son kavram alınıp başka bir şekilde geliştirilebilir: Müşteriler paralarını değil, dikkatlerini vererek ödeme yaparlar. Masaların yüzeyi, çeşitli ürün ve hizmetlerle ilgili reklamları gösteren video ekranları olur. Giderleri reklamcılar öder.

Şekil 13.1'de gösterildiği gibi, yaratıcı süreçte her zaman fikirler ve kavramlar arasında ileri geri gidilip gelinir. Dolayısıyla, bir kavramı uygulanabilir bir biçime sokmak için çaba harcamaya değer; böylelikle başka bir kavram doğabilir.



ŞEKİL 13.1

Rekabetüstü

Yeni bir film yaptınız. Rekabetüstü olmanın üstünlüğünü nasıl elde edersiniz? Filmde özellikle bir ürünü gösterir ve bu ürünün üreticisiyle ortak reklam yaparsınız. Belirli çocuk oyuncaklarına dayalı televizyon gösterileri bunun iyi bir örneğidir. Bu filme ayrılmış bir telefon numarası edinebilirsiniz. Bu hatta otomatik olarak, filmle ilgili bir şeyler anlatılır, size yakın olan hangi sinemada ve ne zaman gösterileceği bildirilir. Bir zaman sonra başka filmciler de bu fikri uygulamak isteyebilirler elbette, bu durumda aynı hizmeti rakip filmler adına da yapmayı önerirsiniz. Böylece pazarı kontrol eder ve filminizi dorukta tutarsınız (American havayollarının Sabre yer ayırma sistemi gibi).

Sigorta şirketleri rekabetüstüne karşı çok korumasızdır. Bir sigorta şirketi pazarın büyük bölümüne hizmet edecek kadar büyür büyümez hemen bir yenisi çıkıp pazarın bir kesimini seçer ve daha iyi koşullar sunar. Tarım sigortası, yalnızca çiftçileri hedefleyen bir şirketle, tıpkı böyle başlamıştır. Pazarı bu şekilde hedefleyerek rekabetüstü bir konum edinmek her zaman olanaklıdır.

Diş macunları dişleriniz ve dişetleriniz için yapılabilecek her şeyi yapmayı öneriyorsa, birisi de çıkıp yalnızca daha parlak dişler vaat eden bir diş macunu sunabilir. Bu durumda sadece tek bir özel işlevi vaat eden bu ürün, her şeyi vaat eden diğerleri yanında daha güvenilir bir kimlik kazanır. Önce özel işlevler vaat edilir, sonra işlevi genişletmek için bazı öğeler eklenir, sonra da yeniden özel işlevlere dönülür ve bu döngü hep böyle sürüp gider.

Kavramları İyileştirme

Tasarımladığınız bir kavramın belirgin kusurları varsa ne yaparsınız? Kusurları giderip zayıflıkları yenmeye mi girişirsiniz? Tasarım süreçlerinin çoğunda bu yaklaşım kullanılır. Ama kavramlarda, kusurları gidermeye çalışmaktansa, yeniden deneyip paralel bir kavram geliştirmek çoğu zaman daha iyi sonuç vermektedir.

Wall Street Journal'ın günlük bir sesli gazete vermek istediğini düşünün. İlk fikir, müşterilerin kendi boş kasetlerini koyacağı kayıt makineleri olsun. Bu makineler bir yerleşim merkezinde belli noktalara yerleştirilebilir, bir süre önce bir iletişim hattıyla makineye yollanıp hafızasına yüklenmiş olan sesli gazete, hızlı bir şekilde kasetinize kaydedilir. Buradaki açık sorun, işlem için gereken zamandır. Sabah erken saatlerde yüksek bir talep olacağı için, bu sorun oldukça önemlidir. Paralel bir kavram, kasetleri gazete satıcılarına dağıtıp onlara sattırmaktır. Buradaki sorunsa, şirketlerin kasetler için vermeleri gereken yüksek fiyattır. Bu da belki bir değiş tokuş hizmetiyle çözülebilir (yenisini almak için önceki kasetlerden birini getir).

Belki de en kolay yol, bu iş için özel olarak yapılmış bir radyo kullanmaktır. Bu radyo, iletilen bir sinyalle açılır ve sesli gazete yayınını gece boyunca kaydeder. Bu kolay olur, radyo kayıt aygıtını satabilirsiniz. Ama gelirin sürekliliğini nasıl sağlayacaksınız? Normal bir gazetede olduğu gibi reklamlar yoluyla mı? Belki de her ay özel bir kod çözücü kart satın alınır ve kodlanmış sinyali çözmek için radyoya takılır.

Sürekli gelir kavramı çözüme kavuşturulursa, gece boyunca herhangi bir radyo kayıt aygıtına yayın yapılabilir. Basit bir zamanlama aygıtı, alıcıyı doğru zamanda açıp kapar. Bu hepsinden basit bir tasarım kavramı olur.

Şimdi, reklam alma dışında, bir gelir üretici arıyoruz. Yayınlanan mesaj herhangi bir kayıt aygıtıyla alınır, ama ancak yıllık olarak kiralanacak özel bir "kod çözücü" aygıtta çalınabilir. Kuşku yok ki, bundan çok daha iyi gelir kavramları da bulunabilir.

Bu uygulama, düşündüğünüz ilk kavramın aksaklıklarını gidermeye çalışmaktan farklı olarak, paralel kavram yaklaşımlarının üstün yanını göstermektedir. Aynı taşı tekrar tekrar parlatmaktansa, seçenekleri düşünmek zorundayız.

14

Kavram Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)

Kavram AR-GE terimini, teknik AR-GE ile paralellik kurmak için özellikle kullanıyorum. Birleşik Devletler'de kimya sanayii teknik AR-GE'ye yılda 17 milyar dolar, ilaç sanayii ise 8,2 milyar dolar harcıyor. Şirketler batmamak için teknik araştırmaya ciddi bir harcama yapmaları gerektiğini bildiklerinden, bu harcamaları yapmaktadır.

Vurgulamak istediğim nokta, gelecekte kavram geliştirmenin teknik geliştirme kadar önemli olacağıdır. Hatta daha ileri gidip, kavram geliştirmenin daha da önemli olacağını söyleyebilirim. Teknolojiyi kopya edebilir ya da lisansını alabilirsiniz, ama kavramlara ihtiyacınız vardır. "Ben de yaptım" stratejisini benimseyip başkalarının kavram geliştirmesini bekleseniz ve aynı kavramı izlemekle yetinseniz bile, başarıyla izleyebilmeniz için kendinize ait bazı kavramlarınız olmalıdır.

Daha önce de söylediğim gibi, teknoloji hızla ortak kullanılan bir mal haline gelmektedir. Asıl önemli olacak şeyler, uygulama kavramlarıdır. Ürün alanında geçerli olmaya başlayan bu durum, hizmet alanında zaten her zaman geçerli olmuştur; çünkü hizmet doğrudan doğruya değer kavramlarına ve o değeri sunacak organizasyon kavramlarına dayalıdır.

Kavramların işletmeler için finans, hammadde, işçilik ve enerji kadar yaşamsal bir önem taşıdığını artık kabul etmeye başlamak zorundayız. Bunu herkes bir şekilde zaten biliyor. Her iş, özünde bir kavramdan başka bir şey değildir. Kavramların önemini açıkça ve ciddi bir şekilde kabul etmek gerekli olacaktır.

İyi yaratıcı fikirler gibi iyi kavramlar da her zaman çıkmıştır ve bugün de çıkmaktadır. Bunları bulanlar, bir şirketin bir şeyleri gerçekleştirebilecek kadar üst düzeyinde görev yapan yetenekli bireylerdir. Kavram geliştirme işini kimi zaman şirket stratejisi grupları üstlenmektedir. Kimi zaman ürün kavramlarına reklam şirketleri yardımcı olmaktadır. Ayrıca özel yeni-ürün danışmanlıkları vardır. Son olarak, kopya etmek, sık kullanılan bir kavram değişikliği kaynağıdır.

Ayrı bir Kavram AR-GE grubunun amacı, kavram geliştirmenin daha ciddi olarak ele alınmasıdır. Böyle bir grup yalnızca önemli stratejik kavramlarla ve rekabetüstü olmakla değil, üretim kavramları, iletişim kavramları gibi, şirketin her alanındaki kavramlarla ilgilenecektir. Kavramlar bilgi ve eylem düzenleyicileridir. Kavramları her zaman kullanmaktayız. Kullanmadığımızı sandığımızda, eski ve geleneksel kavramlarla (çoğu zaman da ne olduklarının tam farkında olmadan) idare ediyoruz demektir.

Şirket stratejisi gruplarının çalışmaları temelde kavramsal olmakla birlikte, böyle bir grubun bir Kavram AR-GE grubunun işini gördüğü ya da görebileceği söylenemez. Strateji gruplarının amacı, var olan seçeneklere ve dışarıdaki dünyaya bakmaktır. Bir şirket, bu temele dayanarak, olabilecek pek çok seçenek geliştirir. Bunlardan biri strateji olarak seçilir. Strateji gruplarının amacı her zaman, eyleme yönelik olarak eleme ve seçmedir. Bu gruplar eylemle ilgilenmek zorundadır.

Oysa Kavram AR-GE, şirket stratejisi bölümünün eleme işlevinden farklı olarak, üretici ya da genişletici bir işleve sahiptir. Teknik AR-GE'nin daha sonra şirket stratejisini besleyen olasılıklar yaratması gibi, Kavram AR-GE de daha sonra şirket stratejisini besleyecek olasılıklar yaratmalıdır.

Kavram AR-GE olabilecek olanla ilgilenir. Şirket stratejisi grupları en uygun olanı bulmak için seçim yapmak zorundadır. Bu iki işlev birbirini güçlendirir. Strateji grubundan Kavram AR-GE grubunun işini beklemek, etkililiğini yok etmek demektir. Strateji grubunun epey siyah şapka ve beyaz şapka düşüncesine gereksinmesi vardır. Kavram AR-GE ise yeşil şapka ve sarı şapka düşüncelerini kullanmalıdır.

Pazarlama ve teknik AR-GE ya da özel yeni-ürün geliştirme grupları, zaman zaman kavramlar bulurlar, ama bu tür grupların odak noktası ve uzmanlığı doğrudan kavramlar değildir. Bir geliştirme yaptıktan sonra, buna pazarlanabilir bir kullanım bulmakla, bir kullanım kavramı oluşturturduktan sonra, bunu gerçekleştirebilecek teknoloji aramak arasında fark vardır. Teknik gelişme gerçekten de kavram alanları yaratır, ama sonunda en iyi sonuçlara teknolojiyle değil kavramlarla ulaşılır. Ne olursa olsun, Kavram AR-GE grubuyla, pazarlama, teknik AR-GE ve ürün geliştirme grupları arasında kesintisiz bir insan ve fikir alışverişi olmalıdır.

Kavram AR-GE grubunun dört ana işlevi olmalıdır:

1. Kataloglama
2. Üretme
3. Geliştirme
4. Sınama

Kataloglama

Kavram AR-GE'nin başlıca görevlerinden biri, var olan ve eski kavramları çıkarmak, ayırmak ve tanımlamak olacaktır.

Geleneksel Kavramlar

Genel olarak bir sanayi kesimindeki geleneksel kavramlar nelerdir? Bu sanayi kesiminin bir bütün olarak temel doğası nedir? Örneğin, bankacılık kesiminin temel kavramı mevduat sahiplerinin yatırdıkları parayı kredi talep edenlere aktarmaktır demek yanlış olur, çünkü burada bankaların riskli bir konumu vardır. Belirli bir ücret karşılığı kaynak aktarmak, daha çok yatırım bankalarına özgü bir işlev olmuştur.

Var Olan Kavramlar

Şirketinizde var olan kavramlar nelerdir? Bunlarla, sanayi kesiminizin geleneksel kavramları arasındaki farklar nelerdir? Kavramlarda bilinçli

olarak yapılan ani değişim noktaları nelerdi? Buna karşın zaman akışı içinde kendiliğinden oluşan değişiklikler nelerdi? Herkes bu kavramları biliyor ve kabul ediyor mu?

Geçmişte Kalan Kavramlar

Şirketinizde artık kullanılmayan eski kavramlar var mı? Bu yalnızca şirketin tümü için değil, farklı kısımları için de geçelidir. Koşullardaki bir değişmenin, geleneksel kavramların canlandırılmasını zahmete değer kılacağı zamanlar olabilir. Örneğin, bilgisayarla iletişim ve lazerle kesme, el dikimi giysi yapımını yeniden canlandırmıştır.

Can Çekişen Kavramlar

Bir bütün olarak sanayi kesiminizde ya da kendi şirketinizde can çekişen kavramlar nelerdir? Bazen insanlar bir kavramın ölmekte olduğunu bilirler (ya da bundan kuşkulanırlar), ama bu konuda ellerinden bir şey gelmez. Kent merkezlerindeki büyük perakendeci mağazalar kavramının ölmekte olduğu söylenebilir. Televizyon haberleri çok daha güncel olduğu için, gazete kavramının da ölmekte olduğu söylenebilir.

Sivrilen Kavramlar

Bir bütün olarak sanayi kesiminizde ya da kendi şirketinizde sivrilmekte olan kavramlar nelerdir? Esneklik kavramı her yerde sivrilmektedir. Gıda işleme sanayiinde, denizaşırı ülkelerle ortak pazarlama girişimleri sivrilmeye başlamaktadır. Ortak temel araştırma kavramı sivrilmeye başlamaktadır. Video-disk kataloglama kavramı da sivrilmektedir.

Rakiplerin Kavramları

Rakipleriniz hangi yeni kavramları kullanmaya başlıyorlar? Bunlar bilinçli bir seçim sonucu mu, yoksa işler kendiliğinden mi böyle gelişti? Bu kavramların güçlü yanları ve sınırlı yanları nelerdir? Bu kavramları

benimsemeye değer mi? Ne gibi değişiklikler ve iyileştirmeler yapılabilir? Bu kavramların rekabetüstü olmaya ne kadar katkısı var?

Dolaylı Rakiplerin Kavramları

Erkeklere bir tür takı kullandırmanın yolları olarak, şık dolmakalemler şık saatlerle rekabet etmeye başladı. Hediyelik eşya alanında çeşitli ürünler birbiriyle yarışıyor. Şişe suyu, bira ve şarabın rakibi. (Rakiplerin doğrudan aynı alanda olmaları gerekmez.) Birbirleriyle rekabet içinde olan bu benzer alanlarda sivrilmekte olan yeni kavramlar nelerdir?

Diğer Sanayi Kesimleri

Hiçbir bakımdan rakip kabul edilmeyen diğer sanayi kesimlerine de genel olarak bir bakmak gerekir. Kimi zaman koşullar bazı sanayi kesimlerini başkalarından daha hızlı bir şekilde yeni kavramlara yöneltebilir.

Bu yüzden diğer kesimlerde neler olduğu ile ilgilenmek faydalı olacaktır. Farklı bir kesimde karşımıza çıkacak kavram, mal veren firmalarla daha yakın çalışma kavramı olabilir. Yurtdışı bir araştırma ya da yurtdışında yapılan bilgi işlem kavramları olabilir. Bir bilgisayar şirketi, yazılımlarını uydu bağlantısıyla Bangalore'da Hintlilere hazırlatabilir. Kısa bir süre önce bir otomobil dergisi, İngiltere'de 10.000 sterlinlik 250 araba içinde en iyisi olarak Proton Saga'yı seçti. Proton Saga, geleneksel araba üreticileri arasında sayılmayacak bir ülkede, Malezya'da yapılmıştır.

Kataloglamanın amacı, olup bitenlerin iyice farkında olunmasını sağlamaktır. Bu kataloglama, başka yerlerde kullanılmakta olan yeni kavramları da kapsayabilir. Ayrıca, ölmekte olan ve sivrilmekte olan kavramlara dikkati çekebilir. Bu katalog, doğayı koruma şirketlerinin tükenmekte olan türler için hazırladıkları "izleme listesi"ne benzer bir izleme listesi oluşturma girişimidir.

Üretme

Kavram AR-GE grubunun ikinci görevi yeni kavramlar üretmektir. Yeni kavram üretilmesi üç şekilde olabilir:

1. Belirli gereksinim alanlarını saptama
2. Gereken değişiklikleri ve gelişmeleri algılama
3. Var olan kavramlara taze bir bakış

Saptama

Kavramlara gerek duyulan belirli alanları listelemek, Kavram AR-GE grubunun özel görevi olacaktır. Bunlar darboğazlar, sorunlar, yüksek maliyetli alanlar ya da rekabet açısından elverişsiz alanlar olabilir.

Bu hedefler iş yerinin farklı bölümlerinden toplanabilir. Üretim, personel, iletişim gibi bölümlerde kavram gereksinmesi olabilir. Bir bakıma, Yaratıcılık Hedef Listesi'nin oluşturulmasıdır bu. Sonunda, kavramlara ivedi olarak gerek duyulan yerler açıkça anlaşılacaktır.

Değişiklikler ve Gelişmeler

Dış dünyada, petrol fiyatlarında ani bir artış, hükümetin sağlık harcamalarında yaptığı bir kesinti ya da çevreyle ilgili yeni bir yasa gibi değişiklikler olabilir. İş içinde de, AR-GE sonucu meydana gelen bir teknik gelişme ya da bir alanda ani bir maliyet yükselmesi gibi değişiklikler olabilir.

Böyle değişiklikler, yeni kavramlar geliştirilmesi için odaklaşma alanları sağlar. Yeni koşullara karşı gerekli olan savunma kavramları nelerdir ve değişiklikten yararlanılmasını sağlayacak fırsat kavramları nelerdir? Prosedür kavramları da olabilir: Yeni teknik gelişmeyle ilgili neler yapılacaktır?

Taze Bir Bakış

Zaman zaman, var olan kavramlar ya da var olan alanlar üzerinde odaklaşmanın önemli bir değeri vardır. Bunun için bu alanların so-

runlu ya da yüksek maliyetli olması gerekmez. Böyle alanlarda da odaklaşmak istemenizin nedeni başkadır. Sorun olmayan alanlarda da çoğu zaman büyük bir potansiyel vardır. Sorun bulunmadığından, bu alanlar uzun süredir incelenmemiş olabilir.

Kavram AR-GE grubu, çabasının bir bölümünü, var olan kavramları taze bir bakışla incelemeye ayırmalıdır. Buna "kavramları yeniden gözden geçirme" ya da "kavramları yeniden değerlendirme" diyebiliriz. En temel ve başarılı kavramlar bile bu gözden geçirme sürecinin dışında tutulmamalıdır.

Odak alanları yukarıdaki gibi saptandıktan sonra, yeni kavramlar üretmeye devam etmek gerekir.

Yeni kavramlar, var olan bir kavramı alıp değiştirerek tasarımlanabilir.

Yeni kavramlar, bilgi, analiz ve onları takip eden yapıcı düşünce kullanımıyla da tasarımlanabilir. Normal tasarım süreci kullanılabilir.

Son olarak, yeni kavramlar ciddi yaratıcılık tekniklerini kullanarak da tasarımlanabilir.

Kavram tasarımına ilişkin beceri ve alışkanlıkları kazandıracak bir eğitim gereklidir. Deneyimle, kavramlara ilişkin çalışma otomatikleşinceye kadar beceriler gelişir. Daha sonra, gerektiğinde, tıpkı bir marangozun o an hangi araç gerekiyorsa onu kullanması gibi, yanlamasına düşünce araçları gibi çeşitli araçlar kullanılır.

Kavram üretirken, sorun çözmediğimizi anımsamak önemlidir. Sorun çözümünde, sorunu çözer gibi görünen ilk çözüm bizi hoşnut eder. Kavram üretiminde, ne kadar kusursuz görünürse görünsün ilk kavramlar hiçbir zaman bizi hoşnut etmemelidir. İlk kavramı bir kenara koyar ve kavram tasarımıyla ilgili bölümde söylediğim gibi, paralel kavramlar geliştirmeye başlarız. Yeni bir kavramda, iyi işlev görmesi için değişiklikler yapmaya uğraşıp durmak doğru olmaz. Doğru olan, paralel kavramlar geliştirmek ve aralarından en iyisini seçmektir.

Kavram üretme çalışmaları bir Kavram AR-GE bölümü aracılığıyla yapılabilir ya da farklı departmanlarda başka bölümlerde gerçekleş-

tirilebilir. Kavram üretme çalışması, bireyler ya da belirli bir kavram üzerinde odaklaşmak amacıyla kurulmuş özel görev grupları tarafından herhangi bir yerde yürütülebilir. Bütün bu potansiyel etkinlikleri Kavram AR-GE bölümü düzenler, denetler ve gözden geçirir. Bununla birlikte, yaratıcı çalışmanın tümünün bu bölümde yapılması hiçbir zaman önerilmemelidir. Kavram AR-GE bölümü işin yapılmasını sağlamaktan sorumludur; ama çalışmanın kendisi, dış danışmanlar da içinde olmak üzere çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir.

Geliştirme

Kavram AR-GE grubunun başka bir görevi de kavram geliştirmektir.

Geliştirilecek kavramlar, Kavram AR-GE bölümünün üretme işlevinin bir parçası olarak oluşturulmuş olabileceği gibi, şirketin başka herhangi bir yerinde oluşturulmuş da olabilir.

Kavram AR-GE grubunun sorumluluğu, yeni kavrama dikkat etmek ve geliştirilmesini kolaylaştırmaktır. Bu, ilişki kurmakla, bilgi yardımı, kaynak yardımı ve teknik yardım sağlamakla ve gereken diğer şeyleri yerine getirmekle yapılabilir. Kavramı üretenler onun üzerinde çalışmayı sürdürmeye teşvik edilebilir ya da bunu Kavram AR-GE grubu üstlenir ve kavramı üretenleri, onun üzerinde çalışacak olan ekibe katar.

AR-GE grubunun üyeleri, çoğu zaman, grubun içinden çıkmamış olan her yeni fikri küçümsemek anlamına gelen "bizim keşfettiğimiz bir fikir değil" sendromuna yakalanmamaya çok dikkat etmelidirler.

Bir zaman gelir ki, üzerinde çalışılan kavram, teknik AR-GE ya da pazarlama gibi başka bir gruba devredilebilecek kadar geliştirilmiş olur. Kavram AR-GE grubu neler olacağını görmek için işin içinde kalmalı ve kavramın geçirdiği aşamaları izlemelidir. Kavram başarılı olamazsa, bunun nedenini kaydetmek yararlı olur. Kavramların ölümü sessizce geçiştirilmemelidir.

Kavram geliştirme becerileri, olabilirlikten uygulamaya doğru sü-

rekli bir hareket olması bakımından, kavram üretme becerilerinden ayrılır. Kavram geliştirmede, uygulamayla ilgili sınırlamaların hesaba katılması gerekir. Tehlikelere ve sorunlara daha çok dikkat edilir. Yararları çok açık bir şekilde belirtmek ve azami yararı sağlamak zorunluluğu vardır. Güçlüklerin üstesinde gelmede yaratıcı düşünce yine gereklidir, ama şimdi yön saptanmıştır ve kesintisiz bir şekilde o yönde ilerlemek gerekmektedir.

Bir kavramın sunduğu yararlar, yenilikten çok daha önemlidir. Yenilik, kavramı üreten için bir değerdir; yararsa, kavramı kullanan için.

Sınama

Bir kavramın sınanabileceği yöntem, kavram tasarımının tartışılmaz bir parçasıdır. Bir kavramı tasarımladıktan sonra, "Şimdi bunu nasıl sınayacağız?" demek olmaz. Kavramı sınama olanağını, kavramın tasarımı içermelidir. Gerçekleştirilmeyen bir kavram, boşa gitmiş bir kavramdır. Sınanamayan bir kavram ise gerçekleştirilemez. Bir kavram yalnızca sonuçtaki kullanımı göz önüne alınarak değil, ön sınamalar da göz önüne alınarak tasarımlanmalıdır. Ön sınamalarda yararlarını gösterebilen bir kavramın kullanılma şansı, gösteremeyeninkinden fazladır.

Bazı kavramlar, bakıldığında öyle açık seçik ve mantıklıdır ki, insanlar onları hemen kullanmak isterler. Maliyet tasarrufu kavramları böyle olabilir: Kavlı yüzey, kibrit kutusunun iki yanına değil, tek bir yanına konabilir.

Bazı kavramlar para yatırımı değil, "zahmet" yatırımı gerektirir. İnsanların, yapmakta oldukları şeyi bırakıp yeni kavramı denemelerini gerektirir. Bu iyi de olabilir, kötü de. Ünlü Hawthorne etkisinde, yeni kavramı hevesli kişiler denerse, sonuçların daha iyi çıkabileceğini görüyoruz. Yeni kavramı gönülsüz grup denerse, heves yokluğundan kaynaklanan kötü sonuçlar bir kavramı hemen orada öldürebilir.

Pazarda çok iyi sonuç veren, ama ilk denemelerde başarılı olmayan

kavramlar vardır: İçecek şirketleri, denemeleri için yeni içecekler verilen tatma gruplarının, sonuçta pazarda tutulmayacak olan en tatlı içeceği yeğlediklerini bilirler. Dolayısıyla, kavramın yararları potansiyel olarak büyükse, daha uzun süreli sınanmasında diretmek önemlidir.

Sınama tasarımı, yeri, insanları ve ölçüm yöntemini içerir. Neyi ölçeceksiniz? Zaman, para, malzeme, enerji tasarrufunu mu, başka şeyleri mi? İşin kolaylaşıp kolaylaşmayacağını nasıl ölçersiniz?

Bir kavramın sınanmasının çoğu zaman başka bir yerde yapılması gerekir; örneğin, teknik AR-GE bölümünde ya da pazarlama bölümünde. Kavram artık başka bir bölüme devredilmiş olsa da, Kavram AR-GE bölümü onu izlemeyi sürdürmelidir. Kavram yarar beklentilerini gerçekleştirmeyi başaramazsa, Kavram AR-GE grubu ayrıntılı bir rapor hazırlamalıdır.

Sınama prosedürleri ya da durumlarının tasarımı da epey yaratıcı düşünce gerektirebilir.

Bir kavram sınamalardan başarıyla çıksa ve hem uygulanabilir, hem de yararlı olduğunu gösterse bile, kavramın mutlaka kullanılacağı anlamına gelmez bu. Daha da iyi olan başka kavramlar olabilir. Kavramın getirdiği değişikliğin maliyetleri ve riskleri, kavramın yararlarından fazla olabilir ya da kavram şirket stratejisine uymayabilir. Son soru kavramın kullanılıp kullanılmayacağıdır ve bu, Kavram AR-GE bölümünün kontrolünde değildir.

Strateji düzeyinde, Kavram AR-GE grubunun sunduğu kavramları şimdi şirket stratejisi grubu değerlendirmelidir. Üretim gibi iç işlerde, kavramın kullanılıp kullanılmayacağına, ilgili bölüm karar verir. Her durumda, Kavram AR-GE grubu kavramın geçirdiği aşamaları kaydetmelidir.

Yapı

Şirkette başka kimsenin fikir üretmemesi gerektiğine inanan küçük bir şirket içi gruptan, ne pahasına olursa olsun kaçınmak gereklidir. Böyle bir şey felaket demektir. Kavram AR-GE grubu, tüm şirketin

kavram düşüncesi üzerinde odaklaşma, yoğunlaşma ve bütünleşmesini sağlamak için işbaşındadır, bu işlevi diğer alanlarda çalışanların elinden almak için değil.

Doğal olarak, Kavram AR-GE grubunun büyüklüğü ve yapısı, şirketin büyüklüğüne göre değişir.

En basit şekliyle Kavram AR-GE, kavram geliştirme konusunda şampiyon adayı olarak seçilmiş bir kişidir. Daha sonra bu kişi, Kavram AR-GE grubu olarak görev yapabilecek bir grup kurar. Grubun üyeleri, Kavram AR-GE işlevlerini yürütmek için düzenli olarak toplanırlar. Küçük bir şirkette, bu üyelerin başka alanlarda da görevleri vardır.

Büyük şirketlerde daha resmi bir Kavram AR-GE bölümü olmalıdır. Resmi olmayan bir gruplamada üyeler ancak daha ivedi (kısa dönemde) görünen başka işleri yoksa toplanıp çalışacaklardır. Kavramların ise daha ciddi bir dikkati hak edecek kadar önemli olduğuna inanıyorum. Kavramlar 5 milyon dolarlık bilgisayarlarla geliştirilebilecek olsaydı, pek çok şirket bu bilgisayarlardan satın alırdı.

Küçük bir insan grubu, Kavram AR-GE grubunun kalıcı çekirdeğini oluşturur. Bu kişiler kavramlarla ilgili olarak yüksek düzeyde kişisel beceri geliştireceklerdir. Bazıları eğitim becerileri de geliştirecektir. Grubun geri kalanını, Kavram AR-GE grubuna diğer bölümlerden rotasyonla gelenler oluşturur. Pazarlama, araştırma, üretim gibi bölümlerden gelen bu kişiler, doğrudan Kavram AR-GE grubuyla çalışırlar. Bu grupla geçirecekleri zamanın uzunluğu, şirketin büyüklüğüne ve normal görevlerinden ne kadar süreyle ayrılabileceklerine bağlıdır. Bu kişiler gruba kendi gereksinimlerini ve deneyimlerini getirirler. Başka birim ve bölümlerden gelen kişilerle birlikte kavramlar üzerinde çalışırlar. Sonunda kavramlarla ilgili daha fazla deneyim kazanmış olarak ve belki de üzerinde düşünülecek bazı yeni kavramlarla kendi görevlerine dönerler. Zamanla böyle kişiler kendi bölümleri içinde ek kavram grupları kuracaklardır.

Kendi bölümlerinden Kavram AR-GE grubuna gelen tüm bireylerin kavramlara aynı rahatlıkla yaklaşmaları beklenemez. Önceleri pek

çoğu kendini beceriksiz hissedecek, hatta bu çalışmanın zaman kaybı olduğunu düşünecektir. Ama bisiklete binmeyi öğrenir gibi, zamanla beceriksizlik gider, beceri gelişir. Bu beceri gelişmesi ve tutum değişikliği de kendi içinde Kavram AR-GE grubunun işlevinin önemli bir parçasıdır.

Bu çekirdek gruba ve belirli aralıklarla değişen üyelerine ek olarak, Kavram AR-GE grubunun yarı sürekli başka üyeleri de olacaktır. Bu üyeler, kavram geliştirmeye özel bir beceri ve ilgisi olan kişilerdir. Bunlar grubun önemli tartışmalarına ve gerek duyulan kavramların geliştirilmesi amacıyla kurulmuş görev ekiplerine katılmak için hazır beklerler. Böyle kişilerin çoğu pazarlama, şirket stratejisi, ürün geliştirme ve teknik AR-GE ile de ilgilidirler. Ama Kavram AR-GE grubuyla çalışırken diğer işlevlerini oraya taşımak yerine şapka değiştirmeleri gerekir.

Görüldüğü gibi, Kavram AR-GE grubu aynı zamanda hem esnek, hem de katı kurallı olacaktır. Kesin bir varlığı, kesin bir rolü ve belirli sorumlulukları olması bakımından katı kurallıdır. Kimin grubun üyesi olduğunu, kimin olmadığını gösteren kesin sınırlar tanımlanmamış olduğu için de esnektir.

İnsanlar

Kavram AR-GE grubunun üyeleri kimler olmalıdır?

Bazı en üst düzey yöneticileri işin içine katmak kesinlikle gereklidir; yoksa grup belli bir statü kazanamaz ve ikinci planda kalır. İdeal olanı, Kavram AR-GE grubunun, kişi sayısı daha az olmakla birlikte, teknik AR-GE ya da pazarlamayla aynı statüde olmasıdır. Kavramlar ciddiye alınacaksa, bu grubun ciddiye alınması gereklidir.

Grubun çekirdek üyeleri enerjik, örgütleyici, insanlarla iyi ilişki kurabilen kişiler olmalıdır. Başlangıçta grubun çabaları büyük ölçüde kimliğini oluşturmaya ve kırgınlık olmadan diğer bölümlerle ilişki kurmaya yönelecektir. Grubun çalışmalarında iletişim ve bağlantı geniş yer tutacağı için, işin insan yanı çok önemlidir. Grubu, yalnız ba-

şına çalışmayı yeğleyen ve insanlarla geçinemeyen çok yaratıcı kişilerle doldurmanın yararı yoktur.

Yaratıcılık, Kavram AR-GE grubu için çok önemli olmakla birlikte, grubun çalışmalarının büyük bölümünün yaratıcılığa bağlı olmayacağı unutulmamalıdır. Yaratıcı kişilerle çalışmanın tehlikeli bir yanı da, bu kişilerin başkalarının fikirleri karşısında çok yargılayıcı bir tutum takınmaları, dolayısıyla kavram çalışmasına katılımı caydırıcı bir etkide bulunabilmeleridir.

Kavram AR-GE grubu üyelerinin yapıcı ve olumlu olmaları daha önemlidir. Yaratıcılık teknikleri öğrenilebilir ve başkalarının yaratıcılığı teşvik edilebilir.

Kavram çalışmasına alışmak zaman alır. Ama bazı kişiler için bu daha kolaydır. Çekirdek grup, kavram çalışmasında usta olan kişilerden oluşmalıdır.

Kavram AR-GE grubunun özellikle yaratıcı bir grup ya da bir yeni-fikir grubu olmadığını bir kez daha vurgulamak istiyorum. Yaratıcılık gerektirmeyen, herkesin bildiği, bazı eski kavramlar da, kullanım açısından en doğru kavramlar olabilirler. Yaratıcılık, kullanılması gereken araçlardan yalnızca biridir.

Teknik AR-GE'yi, bilimadamları, laboratuvarlar ve makineler gerektirdiği için ciddiye alıyoruz. Kavramlarsa yalnızca, bazen bilgisayarlarla desteklenen insan beynini gerektirir. Ama bu Kavram AR-GE'nin önemini azaltmaz. Büyük şirketlerde, teknik AR-GE bütçesinin en az yüzde 5'inin Kavram AR-GE çalışmasına harcandığını görmek isterim. Diğer şirketlerde, bu pazarlama bütçesinin yüzde 5'i olmalıdır.

Çoğu durumda, kavramlar ancak onları destekleyen bir yapı varsa başarılı olur. İleride her işletmenin kavramlara göstermek zorunda olacağı ciddi özen, Kavram AR-GE grubu gibi bir yapıyı gerektirmektedir.

15
Özet

Bu kitaptan alınacak altı anahtar nokta vardır. Her anahtar nokta bir kent gibidir. Kentin çevresinde banliyöler, daha ileride de kırlar vardır. Anahtar noktayı akılda tutmak yeterlidir; anahtar noktayı unutmazsanız, diğerlerini de unutmazsınız.

1. Anahtar Nokta: Çekip Çevirme

Günümüzde iş düşüncesi büyük ölçüde çekip çevirmeyle ilgilidir. Sorun çözme, maliyet denetimi, kalite yönetimi ve insana özen. Bunlar son derece önemlidir ve yapılmalıdır. Bunlar gereklidir, ama yeterli değildir. Su çorba için gereklidir, ama çorba suyun ötesinde bir şeydir. Becerikli ve verimli bir iş makineniz olabilir. Önemli olan bu makinenin ne yapacağıdır.

2. Anahtar Nokta: Rekabetüstü

Rekabet ayakta kalmak için gereklidir. Rekabet çekip çevirmenin ve temel bir çizgi oluşturmanın bir parçasıdır. Rekabetin (birlikte çabalamanın) ötesine geçip rekabetüstü olmak (üstte çabalamak) zorundayız. Değer tekelleri yaratmaya gerek vardır. Gelecekte başarının temelini bunlar oluşturacaktır. Rekabetüstü olmak, zihinsel bir tutum, bir strateji ve bir kavram tasarımı işidir.

3. Anahtar Nokta: Bütünleşmiş Değerler

İş dünyası ürün değerleri aşamasından rekabetçi değerler aşamasına geçti. Sonraki aşama, bütünleşmiş değerler aşamasıdır. Sunduğunuz değer, alıcının ya da tüketicinin karmaşık yaşam değerleriyle bütünleşebiliyor mu? Geleceğin en önemli değerleri bunlar olacaktır. Bunlar aynı zamanda rekabetüstü olmanın da temelidir.

4. Anahtar Nokta: Ciddi Yaratıcılık

İnsan algısı gibi kendi kendini düzenleyen bilgi sistemlerinde yaratıcılığa mutlak bir matematiksel gereksinim olduğunu biliyoruz. Engellemelerin kaldırılması ve beyin fırtınası gibi, yaratıcılığı teşvik etmenin etkisiz yöntemlerinden daha öteye geçmek zorundayız. Bilerek kullanılabilecek, belirli yaratıcı düşünce teknikleri tasarımlayabiliriz. Yaratıcılık oyununu anlayabilir ve ortaya serip oynayabiliriz (konformistler de oynayabilirler).

5. Anahtar Nokta: Kavramların Önemi

Teknoloji artık, bir mal haline gelmekte; şimdi önemli olan, uygulama kavramlarıdır. Finans, hammaddeler, işçilik ve enerji ne kadar önemliyse, kavramlar da o kadar önemlidir. "Ben de yaptım" kopyacılığına ya da yaratıcı zekânın gelişigüzel kullanılmasına güvenmek yeterli değildir. Kavramları gerçekten de çok ciddiye almamız gerekmektedir. Kavramlar rekabetüstü olmanın dayanağıdır.

6. Anahtar Nokta: Kavram AR-GE

Kavramların ciddiye alınması için, ciddi Kavram AR-GE bölümleri kurulmasına gerek vardır. Şimdi teknik AR-GE'ye ya da pazarlamaya nasıl ciddi bir şekilde yaklaşıyorsak, bu bölümlere de aynı ciddilikle yaklaşmalıyız. Kavram işlevi, geleneksel kurum stratejisiyle yeterince iyi yönetilemez.

Bu kitabı okurken bunların zaten bildiğiniz şeyler olduğu sonucuna vardıysanız, kitabı kendi görüşlerinizin bir onayı olarak kabul edin. Ama " . . . ile aynı" tuzağının neden olabileceği kendinden hoşnutluktan sakının.

Bu kitabı okuduktan sonra, hâlâ, bir işletmenin beceriklilikle çekilip çevrilmesinin yeterli olduğunu düşünüyorsanız, öyle sanıyorum ki, gelecek sizi haksız çıkaracaktır.

Yaratıcı düşünce alanında dünyanın önde gelen uzmanlarından olan ve IBM, Du Pont, Ford gibi dev şirketlerle, ABD, Kanada, Singapur gibi ülkelere danışmanlık yapan Edward De Bono, **Rekabetüstü** (Sur/Petition) *kitabıyla, iş dünyasındaki geleneksel rekabet düşüncesini yıkıp, yeni bir anlayış ortaya atıyor.*

Yazarın "rekabetüstü olmak" deyimiyle adlandırdığı bu anlayış, günümüzde alışılagelmiş stratejik rekabetin artık tek başına işe yaramadığını, pazarın liderlerliğine oynamanın tek yolunun:

- *Rakiplerinizle aynı yarışta koşmak yerine, kendi yarışınızı kendiniz yaratmanız,*
- *"Birlikte" çabalamak yerine, "Üste" çabalamanız, olduğunu gösteriyor.*

İster bir şirketin müdürü, ister bir yat tasarımcısı, ister Olimpiyat Komitesi başkanı olun, De Bono'nun bu kitabı, sizi yepyeni ufuklara taşıyacak.

2750000

ISBN 975-14-0533-5

9 789751 405333