

Yeni Normal Paradigmasında Yenilik Ve Ürün Tasarımı

Yrd. Doç. Dr. Serkan Güneş

Özet

Bu çalışmanın amacı, Yeni Normal paradigması ışığında, değişen yenilik kavramını güncel iş modelleri açısından incelemektir. Ekonomide konjüktürel değişimler yeni iş modellerinin çıkmasına sebep olmaktadır. Başarılı olan modeller yeni paradigma değişimlerine karşı yaşamlarını sürdürmektedir. Yeni normal paradigmatik bir değişim olarak yeni modellerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda, öncelikle Yeni Normal kavramının dinamikleri tartışılacak, ön plana çıkan üç yönetimsel modelin (Karaoke Kapitalizmi, Acayip Şirket ve Spagetti Organizasyonu) Yeni Normal ile uyumluluğu belirlenecektir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde Yeni Normalin en önemli söylemlerinden birisi olan yenilik kavramı değişen doğası açısından ele alınacak, ürün farklılaşması (kalite, tasarım, fonksiyonu promosyon ve edinim) için için tüketiciye yakın ya da tüketiciyi de kapsayan yenilik modellerinde ürün tasarımı kavramının rolü tartışılacaktır. Çalışma boyunca firmaların tasarım sınırlarının bilgi kanallarına erişim ve elde edilen bilginin ürüne dönüştürme ile kabiliyet açısından belirlenebileceği öne sürülüp bilginin kaynağı olarak pazardaki talep ön plana çıkarılacaktır.

Anahtar Kelimeler

yeni normal
karaoke kapitalizmi
acayip şirket
spagetti organizasyonu
yenilik
duygusal ekonomi
endüstri ürünleri tasarımı

INNOVATION AND INDUSTRIAL DESIGN IN THE NEW NORMAL PARADIGM

Abstract

This article is an attempt to investigate alternating innovation concept according to contemporary business models in the light of The New Normal paradigm. In the economy, cyclical changes causes the rise of new business models. Successful models continue to live thought the changes in the new paradigm. New normal, as a paradigmatic shift, has led to the emergence of new models. In this context, first, the dynamics of The New Normal will be discussed; later, the compatibility of three managerial models (Karaoke Capitalism, Funky Business and Spaghetti Organization) related to New Normal will be determined. Thereinafter innovation, which is the most important expression of New Normal, will be handled according to its floating nature. The article continues with a discussion of the role of industrial design in innovation models that are close to or enclosing consumers for the sake of product differentiation (quality, functional features and design, promotion availability. During the study, the level of design limits of firms will be supposed to access information channels and obtain information can be determined by converting information to the product and demand in the market is claimed as a source of information.

Keywords

The new normal
karaoke capitalism
funky business
spaghetti organization
innovation
emotional economics
industrial design

1. Giriş

Kapitalist sistemin doğal parçası olan kriz olgusu, sistemin iyi ile kötü çalışanları ayıklamasında kullandığı verimli araçlardandır. Sistemin çeşitli vesilelerle duraklayarak yeni duruma uygun olarak evrimleşmesi ve kendini tamir yeteneği iyi çalıştığına işaret etmekte, bu durumun sürekliliği canlanmaya ve ayıklanmaktan kurtulmaya dönük birçok iş modelinin ortaya atılmasını sağlamaktadır. Çoğu yaklaşımda, iyi çalışan bu makine, Schumpeter'e göre (1943: 409) başarısı nedeni ile Marks'a göre ise karmaşıklığı ve iç dinamikleri ile (Heilbroner, 2008: 142) er geç kendisini yok edecektir. Ancak buna rağmen kapitalist yapı zaman içinde egemen sistem haline dönüşmüş, her krizden belirli dersler çıkararak, bunları belirli iş modelleri üzerinden uygulamaya geçirerek mevcudiyetini sürdürmüştür.

Sistemde benzer bir devresel dalgalanma, küçülen ekonomiler, borsalar, batan bankalar, iflas eden şirketler halinde XX. yüzyılın sonunda yaşanmış, küreselleşen terörün neden olduğu siyasal istikrarsızlık sistemi krize sürüklemiştir. Finans alanında başlayan kriz reel sektöre de sirayet etmiş, ekonomik ortamı yönlendiren yeni paradigmlar ortaya çıkmıştır. Daha ziyade "Yeni Normal" (New Normal) olarak tanımlanan bu değişim, şirketlere geçmişe oranla daha makul stratejileri vaaz ederken, en büyük değil en beğenilen olmanın sürdürülebilir büyümek için gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu tür bir yaklaşımın uzantısı olarak ortaya çıkan yeni iş modelleri ise taklitçiliğin kapitalizmin temel sorunu olduğuna işaret ederek, genel anlamda diğerlerinden farklı olmayı ve yenilik yapmayı önemli bir stratejik araç olarak yüceltmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle yeni normal kavramı irdelenecek, bu paradigmayı destekleyen Karaoke kapitalizmi (Karaoke Capitalism), Acayip Şirket (Funky Business) ve Spagetti Organizasyonu (Spaghetti Organization) yaklaşımları yenilik bağlamında ele alınacaktır. Çalışmada, farklı olmanın temel unsuru olan yenilik kavramı, ürün yeniliği üzerinden tartışılacak, yeni normalde ürün tasarlanmanın değişen dinamikleri ve güncel pratikleri incelenecektir.

2. Yeni Normalde Yeni Olan Ne?

Dünya ekonomisinin ve siyasi düzeninin karşı karşıya olduğu sorunların sürekli olarak değişmesi, geçmişin alışkanlıklarını geçersiz

kılarken, yeni kuralların, davranış biçimlerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Ekonomilerin küreselleşmesi, tesir eden değişkenlerin sayısını çoğaltmakta, ekonomiler arası karşılıklı bağımlılığı artırırken, krizlerin şiddetinin yükselmesine yol açmaktadır. Krizlerin küresel şekilde yayılması alışılmış dünya ekonomik düzeninde ciddi değişimleri tetiklemektedir. Kapitalist sistemin “kâr” amaçlı olması, ekonomide insan unsurunu doğru algılamaması ve işçileri maliyet unsuru olarak görmesi onu sürekli krizlere sürüklemekte (Ertuna, 2009: 6) rekabet krizlerin temel sorumlularından birisi olmaktadır. Rekabetin bu olumsuz etkisi kriz ve rekabet ilişkisini sürekli sorgulatmakta, her krizden sonra farklı bir rekabet modeli karşımıza çıkmaktadır. Üretim kapasitesini arttırmaya dönük rekabet günümüzde gerçekliğini kaybettiğinden ve talep üretim kapasitesi kadar artmadığından günümüz krizleri daha ziyade hiper rekabetten kaynaklanmakta firmalar geleneksel rekabet yerine “hayrete düşürecek ürünler” ile tüketicinin karşısına çıkmaktadır (D’Aveni, 1994: 17). Bu ise rakipleri hayrete düşürecek firma yapılarını geliştirmeyi gerektirmektedir. Kotler’e göre değişimin hızı o kadar yüksektir ki, asıl rekabet organizasyonların değişme yeteneği üzerine yoğunlaşmaktadır (1999: 5). Yeni rekabet olarak adlandırılan bu yapıda büyümenin geleneksel kuralları sorgulanmakta rakiplerden farklılaşma büyüme açısından önemli bir açılım olabilmektedir. Her krizin faturası daha ziyade yeni düzene ayak uyduramayana çıksa da, kimi zaman yeni koşula uyum için hazırlıklar daha önceden başlayabilir. Bilgi temelli bir dünyada rekabetin bilgi üzerinden şekilleneceği varsayımı ile özellikle bilgi yoğun alanlarda; yani ürünün temel özelliğinin bilgi olduğu üretim fonksiyonlarında rekabet bilgi, ağ ve yenilik üzerinde şekillenmektedir. Bilginin durağan olmayan yapısı ise bu koşula uyan esnek organizasyon yapılarını gerektirmektedir. O halde kriz oluşmadan tahmin edilen yeni koşullara uygun yeni bir üretim ve organizasyon üzerinde denemeler yapmak zorunluluk haline gelmektedir. Bu durum ise yeniliğe açık girişimci bir firma yapısını gerektirmektedir.

Bu makalede 2000’li yıllardan itibaren bahsedilmeye başlanan yeni normal kavramına uyum amacıyla öne sürülen güncel 3 adet organizasyon tipi ele alınacaktır. Bu modeller daha öneri veya gözlem aşamasında oldukları için yaklaşımların genelleşmesinden bahsetmek şu an için mümkün gözükmemektedir. Diğer taraftan modelleri yeni rekabete uygun girişimci firma yaklaşımları olarak sorgulamak ve ürün tasarımı kavramı ile ilişkilendirmek bu makalenin odak noktasını oluşturmaktadır.

XX. yüzyılın sonlarında, artan bilişim teknolojileri ve internet kullanımının yaygınlığını, özellikle 1990'lı yıllarda, hizmet sektörünü tetiklemiş, küresel şirketleri uyum sağlayamadıkları takdirde asimetrik riskler¹ ile karşı karşıya bırakmıştı. Bilişim ekonomisinin yeni imkânları, yeni iş kollarının oluşmasını sağlarken, genç şirketler devlerin pazarını tehdit eder konuma çabucak ulaşabilmişti. Ekonomik ortamı ve iş yaşamını yönlendiren bu tür paradigmlar, büyüme sağlarken, ileriye dönük iyi umutları giderek artıyordu. Ancak bilişim teknolojilerinin erişebilirliğinin artması ve çeşitlenen rekabet 2000'lerde pazardaki karların azalması, artan küresel terör ve savaş ile birleştiğinde ekonominin iki kez krize girmesine yol açtı. Yaşanan hayal kırıklığı özellikle 2003 yılından itibaren geçmişin normalleri tartışmaya açılarak ekonomide yeni normallerin neler olabileceği ön görülmeye çalışıldı. Teknoloji yatırımcısı McNamee'ye göre (2004: 14) 40'lı, 50'li ve 60'lı yıllarda güvenli bir geleceği planlamak çok kolaydı. İnsanlar tahmin edilebilir geleceğin belirlediği istikamette mutlu şekilde hayatlarının sonuna değin yaşıyordu. 70'li, 80'li ve 90'lı yıllarda ise teknoloji ve küreselleşme dünyayı yeniden şekillendiriyordu. Ekonominin güçlenmesi, işyerlerindeki ve dünyadaki dengesizlikleri gizlerken borsalardaki artış insanların kontrolü ellerinde tuttuklarına inandırıyordu. 2000'li yıllar ise belirsizliğin ön plana çıktığı yıllar olarak karşımıza çıkmakta (McNamee, 2004: 15). Zira terör, kurumsal skandallar, iflas eden dünya devleri, küçülen ekonomiler, batan bankalar, geri dönmeyen yatırımlar gibi yeni şartlar; artık, sonsuz güvenen ekonomik devleri dahi yenilikçi düşünme, akılcı adaptasyon, ilkelerden taviz vermeden dürüstlük ve iş ahlakını destekleyerek sağlam, bütünlükçü ve sürekli uygulamalara zorlamaktadır. McNamee tarafından Yeni Normal olarak adlandırılan bu paradigma küresel anlamda zaman algısı, yatırım kararları ve rekabet yetenekleri değiştiği için yeni, ancak bu değişiklikler en az on yıllık süre hâkim olacağından normaldir. Çoğu yazara göre yeni normalin seyri şu şekilde devam edecektir. Yeni normal adapte olamayanı yok edeceği kadar birçok fırsat da sunacaktır. Cesur olanlar ödüllendirilecektir. Kriz sonrası geleneksel ekonomik göstergeler farklılaşır, kriz sonrası yeni alışkanlıklar kazanılır.

1. Asimetrik risk realist risk algısının yeni oluşan, tahmin edilemeyen ve çeşitlenen riskler karşısında genişlemesini ifade etmektedir. İç içe geçmiş ekonomik sistemde, örneğin, otomotiv sektöründeki gelişmeler, beyaz eşya sektöründe sonuçlar doğurabilmektedir.

Değişime direnmek yerine sunulan seçenekler arasında uygun olanı belirleyen, cesur bir şekilde karar alanlar ve uygulayanlar başarılı olacaktır (McNamee, 2004: 24). Yeni normalde ihtiyatlı olan, makul stratejiler üzerine kurulu yol alanlar kazanacaktır. Yeni normal sıfır kar baskısında büyüme üzerine kurulu olacaktır (Ateş, 2005: 17). Parlak büyüme ve yükselişlerin yaşanacağı dönemler geride kalmış, daha az risk daha çok ihtiyat üzerine kurulu bir döneme girilmiştir (McNamee, 2004: 71). Firmalar içinde buldukları pazarı tekrardan tanımlamalı, daha ziyade kök faaliyetlerine dönmeli (Kolind, 2006: 54), pazar pay hedefleri mümkün mertebe % 10'u aşmamalıdır (Kotler, 2004: 108). Küreselleşme ve teknoloji hayatın gerçeği olmuş ve ekonomiyi şekillendiren unsurlar haline gelmiştir (McNamee, 2004: 24). Teknoloji sosyal kumaşın üzerine dokunmuş, onun parçası haline gelen, yeni normalin yeni kısmını oluşturan, artık iş ve özel yaşamın ayrılmaz parçasıdır (Tapscott, 2003: 284). Teknoloji 25 yıl içinde tüm organizasyon ve kariyerleri yeniden şekillendirecek (Peters, 2003: 46) küçüklere büyükler ile baş edecek fırsatlar sunarken teknoloji otobüsünü kaçırانları yok edecektir (Peters, 2003: 48). En büyük olmak yerine en beğenilen, itibar sahibi olan kazanacaktır. Ciro büyüklüğün, elle tutulamayan değerler² ise itibarın göstergesi haline gelmiştir. Karlı bir şirket olmak yeterli olmamakta (Kotler, 2004: 79), itibar, bilançolar kadar önemli hale dönüşmektedir (Ateş, 2005: 26). Pazar değerlerinin büyük bölümünü artık elle tutulamayan değerler oluşturmakta, finansal büyüklük sıralamalarının yerini itibara yönelik sıralamalar almaktadır. Yeni normal'de toplumun değer ve duyarlılıklarını sürdürülebilir politikalar ile stratejileri ile buluşturan, iyi bir kurumsal vatandaş olan firmalar ayakta kalacaktır (Kolind, 2006: 99). Bireyin gücü artmıştır. Güç kurumlardan bireye doğru yön değiştirmektedir (McNamee, 2004: 19). Değer artık firma kadar pazarda da yaratılmaktadır. Pazarda bulunan bireyler bilgi ve ilhamın kaynağı olarak kabul edilmekte, çoğu firma müşterileri ile ortak olmaya çalışmaktadır. Daha evvel personel olarak görülen çalışanlar, birçok firmada iç girişimci olarak kabul görmekte, firmalar çalışan markası olmak içinde çaba göstermektedir. Çalışanlarını marka haline dönüştürmek firma pazar değerlerinin % 16'sını oluşturmaktadır (Ambler, 2003: 23).

2. Bu değerler daha ziyade kolay kolay ölçülemeyen ve rakamlarla ifade edilemeyen değerleri kapsar. Şirketlerin itibar, yenilikçilik kapasitesi, sosyal iyileştirme konusuna bağlılığı bu tür değerlere örnektir.

Farklılaşan firmalar ayakta kalacaktır. Taklitçilik kapitalist sistemin temel sorunu haline gelmiş daha da ötesi taklitçilik kıyaslama ve iyi uygulama adları altında meşrulaştırılmaktadır (Ridderstråle ve Nordström 2004: 65). Küresel pazarda bulunan marka ve ürün bolluğu içinde tüketicinin dünyanın dört bir yanından seçim yapma şansı artarken, benzerlik sendromu tüm sektörleri tehdit etmeye başlamıştır (Ateş, 2005: 24). Yeni normalde farklılaşmayanlar ölmektedir (Rivkin ve Trout, 2003: 9). Yeni normal paradigması bu tür öngörülerde bulunurken, yukarıdaki hususları dikkate alan farklı iş modelleri zaman içinde ortaya çıkmaya başlamıştır.

3. Karaoke Kapitalizmi

Ridderstråle ve Nordström tarafından (2004: 30) ortaya atılan "Karaoke Kapitalizmi" paradigması kapitalist sistemin temel açmazı olan taklitçilik olgusunu eleştirmektedir. Yazarlara göre, önemli olan, karaoke performansı gibi gerçeğe en yakın şekilde olanı taklit etmeye çalışmak değil, farklılık yaratmaktır. Zira bilgi bollaştığında ve eşit dağıldığında pazar ortaya çıkar; ancak denge durumunda karlar düşer ve rant oluşmaz. Yenilik ise pazarı yenilik yapanın lehinde dengesizleştirir. Bu dengesizlik durumu ise geçici tekel oluşturmak için fırsat yaratırken sürekli yenilik peşinde koşan firma ise kendi lehinde sürekli ve yaratıcı şekilde rekabeti kırar. Pazar taklitçilik nedeniyle kısa sürede tekrardan dengeye ulaşır. Firmaların taklit nedeniyle sahip oldukları geçici tekel daha sonra firmaları kendilerini tekrardan yaratmak zorunda bırakmaktadır. Bu gerçek her ne kadar Schumpeter tarafından (1943: 47) yarım yüzyıl önceden öngörülmüş olsa da; yazarlar yeniliğin kaynağını girişimci değil toplum olarak görmekte ve firmaların ise salt pazarın eksiklerinden faydalanan değil, aynı zamanda insanların eksiklerine odaklanan organizasyonlar olduklarını savunmaktadır. Karaoke kapitalizmi aslında iş dünyasının değişen toplum yapısına verdiği cevaptır. Dünya küreselleşmekte, dünyanın her köşesinde insanlar kendilerini ifade etme özgürlüklerini alışveriş yaparak kullanmakta, tüketerek bir şeye sahip ve diğerlerinden farklı olmanın keyfini sürmektedir. Tüketilen nesnelere daha ziyade seri üretim nesnelere olsa dahi, gerek marka gerekse ürün tasarımı pazarda farklı olmanın aracı haline dönüşmektedir. Bilgi, ekonominin temel unsuru olduğundan artık müşterilerle zaman geçirmek yönetim kavramının ruhu olmuştur. Değer yaratma firmanın dışına çıkmış, bilgi ve ilhamın kaynağı olan doğru müşteriye ulaşmak, onlarla ortak olmak, gerektiğinde sadece

odak müşteri grupları ilgilenmek farklılaşmanın temel unsurları haline gelmiştir. Bu nedenle piyasa eksiklerinden faydalanma (akılcı yenilik) kadar insanların eksikliklerine odaklanmakta (duygusal yenilik) gerekmektedir (Ridderstråle ve Nordström 2004: 241). Bu nedenle yeni normalde pazarı taklit eden değil pazarda tüketicinin ruhuna cevap veren firmalar kazanacaktır. Zaten bütün başarılı ürün ve servisler bu ruha sahiptir (Ridderstråle ve Nordström 2004: 204).

4. Acayip Şirket

Ridderstråle ve Nordström tarafından ana hatları çizilen ve rekabeti farklılaşma üzerine inşaa edilen güncel kapitalizm pratiğine uygun yeni firma modeli, yazarların 2002 yılında yayınladığı Acayip Şirket kitabında tanıtılır. Karaoke kapitalizminin sonucu olarak ekonomi fazlalık çağına girmiş, pazarın hem geniş coğrafyalara yayılması hem de anlamsız arz nedeni ile artan çeşitlilik aşırılık dünyasını yaratmıştır. Dünyada birçok insan için düşük bir fiyatla daha çok bilgi ve seçeneğe ulaşma özgürlüğü oluşmuştur. Bilgiye ulaşan bireyler tüm otoriteleri sorgulamaya başladığından, pazarda daha önce tüketiciye oranla belirleyiciliği daha yüksek olan firmalar da sorgulanmaya başlamış, firmalar ise tepki olarak iş yapma tarzlarını tekrardan şekillendirmeye gitmiştir (Ridderstråle ve Nordström 2002). Artık yeni güç olan bilgi potansiyel olarak her yerdedir ve bilgi ülkelerin firmaların ve kişilerin yeni savaş haline dönüşmüştür (Ridderstråle ve Nordström 2002). Rekabet beyin gücü üzerinden olduğundan firmalar rakiplerini geçmek için paranın alabileceği en iyi teknolojilere ve organizasyonel çözümlere yönelmemektedir. Bunun yerine yaratıcı insanları çekecek firma içi iklimler oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Modelde ele alınan acayip şirketin başka bir görevi farklı olmaktır. Bu tür şirketler rekabet etmez, başka bir oyun oynar, dünyanın o güne kadar görmediği farklı şeyler yapar. Güç satıcıdan müşteriye doğru yön değiştirdiğinden acayip şirket tedariki kontrol ettiği için değil talebi şekillendirdiği için kazanır. Bunu başarabilmek için acayip şirket, öncelikle tüketiciyi daha anlayabilmek için, kök yeteneklerine döner ve pazardaki nişlere ağırlık verir. Bunun dışında kalan faaliyetlerini mümkün mertebe dış kaynak kullanımına yönlendirir. Uzun soluklu değerler için kapitalizmin de değerlere ihtiyacı olduğundan, pazar kapitalizminde olmayan ruh, firma tarafından yaratılmaya çalışılır. Bunun için öncelikle topluma yayılmış yetenekler firma içinde toplanır, daha sonra gerçek

ihtiyaçlara yönelik ve ruha sahip ürünler yaratılmaya çalışılmaktadır. Rekabetten kaçınarak nişlerde yeni pazarlar yaratmak başka güncel iş modellerinde de ele alınan bir konudur. Örneğin Chan ve Mauborgne tarafından geliştirilen (2005: 70) "Mavi Okyanus Stratejisi", farklılaşma ve düşük maliyeti bir arada düşünerek rekabetçi olmayan yeni pazarlar yaratma üzerine kuruludur. Modelde firmaların pazar alanı olarak tanımlanan ve şiddetli rekabetin hüküm sürdüğü kıvıll okyanuslarda mücadele ettiği ifade edilmekte, asıl olması gerekenin firmaların kendi yarattığı, başkalarıyla rekabet edilmeyen ve rekabet etmenin anlamsız olduğu mavi okyanuslara yelken açmaları vaaz edilmektedir. Mavi Okyanus stratejisi bazı noktaları itibari ile Acayip Şirket modelinden farklılaşmaktadır. Mavi Okyanus stratejisi farklılaşma stratejisine odaklanırken, bu pazarda var olan diğer firmalar ile kıyaslanarak yapılmakta, Acayip Şirket modelinde ise kıyaslama taklitçilikle özdeşleştirilip yeni değer pazar dışında aranmaktadır.

Gerçekte değerın pazarda yaratılması geleneksel pazarlama anlayışından tüketici odaklı pazarlama anlayışına geçişe sebep olmuştur. İşletme ile tüketici arasındaki ilişki satış öncesi ve sonrasını kapsar şekilde genişlemiş, tüketici katılımlı değer yaratma ve yenilik süreçleri 1970'lerden itibaren popülerlik kazanmıştır. Daha sonraları Açık Yenilik (Open Innovation) ve Demokratik Yenilik (Democratic Innovation) genel başlıkları altında tanımlanacak bu yaklaşıma dönük ilk ampirik çalışmalar 1970'lerde Meadows , Peplow, Von Hippel ve Utterback tarafından yürütülmüş [Meadows, 1968; Peplow, 1960; von Hippel, 1978; Utterback, 1971]; işletmelerin çoğu yenilik sürecinin tüketici katılımı ile oluştuğu tespit edilmiştir. 1990'lara gelindiğinde pazar yönelimli birçok uygulama literatürde yer almaya, endüstride ise, pazar-odaklı bir kültürün işletmelerde varlığı ve değişen ve farklı tüketici ihtiyaçlarına uygun bir pazarlama anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Bu alanda öncü çalışmalar yürüten Kohli ve Jaworski'ye göre (1990: 5), pazar odaklı yaklaşım pazar bilgisinin işletme içinde yaratımı, paylaşımı ve işletmenin cevabını kapsamaktaydı. Alandaki diğer önemli araştırmacılar olan Narver ve Slater'e göre ise (1990: 21), sürdürülebilir rekabet için alıcılar için üstün değer yaratmada müşteri odaklılık ve bunun için etkili ve verimli örgüt kültürüne ihtiyaç vardı. Her iki yaklaşımda yüksek iş performansı için tüketiciyi iyi okumak ve pazar yönelimli pazarlama anlayışını uygulamak gerekmedi. Konu tüketici okumak olduğunda ise hangi tip tüketicinin yenilik süreçlerine dahil edileceği tartışılmaya başladı. Daha evvel öncü kullanıcı gibi dar odaklı yürütülen çalışmalar

bugün tüm tüketicileri kapsayacak şekilde gelişmiş, özellikle son on yılda literatürde geleneksel yenilik modelleri yerine zikredilmeye başlanan Açık İnovasyon (Chesbrough, 2003), Ortak Değer Yaratım Yaklaşımı (Prahalad ve Ramaswamy 2004) Birleştir ve Geliştir (Hudson ve Sakkab, 2006), Küresel Beyin (Nambisan, ve Sawhney 2007) ve Crowdsourcing (Howe, 2008) modelleri temelini yukarıda bahsedilen kurgudan almakta, her model yaratıcılık için firmalarla gönüllü bir şekilde işbirliğine girmeye hevesli tüketici topluluklarına güvenmektedir.

5. Spagetti Organizasyonu

Spagetti organizasyonu yaklaşımı kendi öz şeklini korurken esnek bir şekilde şekil değiştiren spagetti metaforu üzerine kurulu yönetimsel bir kavramdır (Kolind, 2006: 65). Kolind'e göre (2006: 10) her organizasyon büyüdükçe, yaşlandıkça ve başarı elde ettikçe kaçınılmaz şekilde bürokrasinin kısıkağı altına girer. Organizasyonun büyüdükçe yeni hiyerarşiler, lider ve unvanlar, bölümler, prosedürler ortaya çıkacağından, yaşlandıkça bürokrasiye dayalı yapı rutinleşeceğinden, başarı kazandıkça suç genelde dışarıda aranacağından bu tür organizasyonlar çalışanlarından ve müşterilerinden uzaklaşmaya başlar. Firmanın çalışanlarından uzaklaşması köklerinden uzaklaşmasına sebep olurken, müşterilerinde uzaklaşması firmanın pazarı okumasını güçleştirir. Kolind bu çıkarımlar üzerinden modelinde, hantallık ve yenilik yapacak esneklik ikilemini tartışmaktadır. Modelin kurgusunda esas olan organizasyonların, oluşan bürokrasi nedeniyle kök faaliyetlerinden uzaklaşma tutumlarıdır. Bu durumu yaratan ise organizasyonun hem iç hem de dış iletişimde var olan dikey hiyerarşidir. Bu nedenle, yeni organizasyon yapısı bilgi tabanlı olmalı, bu yapı birbirine birçok şekilde bağlanmış hiyerarşik olmayan bilgi kaynaklarından oluşmalıdır (Kolind, 2006: 22,183). Bu yaklaşım daha evvel birçok yaklaşıma ilham vermiş olmasına karşın, Kolind, örneğin Porter gibi (1986: 18), bilgi akışını salt teknolojik altyapı ile çözülecek bir mesele olarak görmemiş, fiziksel anlamda da iletişimi arttıracak çözümler önermiştir. Kolind modelinde amaçlanan köklere dönmek olduğundan unvanlar gereksizdir. Zira spagetti kurgusunda organizasyonun kendisi lineer olmayan bir ağdır. Bilgi deposu olan her birey her an bu ağa bağlanma imkânına sahip olmalı, bu karmaşa içinde bir harmoni sağlanmalıdır. Bu haliyle spagetti organizasyonu bireylerin organizasyonel dinamikleri beraber yükseltmelerini sağlayacak haklar ve teşvikler matrisidir (Foss, 2003: 335). Bu modelin başka bir vurgusu kök faaliyetlere ulaşmak için

gereksiz faaliyetleri dış kaynak kullanımına yönlendirmesidir. Kök faaliyetlerinden uzaklaşan firmalar, ürün çeşitliği tuzağına düşmekte; büyüklük yüksek nakit akışı gerektirdiğinden firmalar nakit akışının ana bölümünü sağlamak için kimi zaman kök faaliyetle çatışan ancak likiditesi ve pazarda "cash cow" olarak bilinen yüksek ürünleri üretmektedir³. Böyle bir durumda önceleri girişimci olan firma daha ziyade finansal tabana kaymakta, ironik bir şekilde firma kök faaliyetlerini yürütebilmek için başka alanlarda faaliyetlere ağırlık vermektedir. Kolind firmayı ölüme götürecek bu süreç için evvela kök faaliyetlere uygun olmayan faaliyetleri ayıklama, eğer çok zaruri işler dış kaynak kullanımına yönlendirmeyi telkin etmektedir (Kolind, 2006: 19, 26). Çünkü faaliyetlerini çeşitlendiren firmalar tüm faaliyetlerde gereken yenilik atılımı yapamamakta, radikal yerine artımsal yeniliklerle yetinmektedir.

6. Yeni Normal İle Yönetimsel Modellerin Karşılaştırılması

Yukarıdaki modellerde temel vurgunun üç başlıkta toplandığı gözlemlenebilir. Bunların ilki organizasyonel küçülme ve kök faaliyetlere dönüştür. İkincisi farklılaşma ve pazar nişlerine odaklanmaktır. Sonuncusu ise itibarın büyüklük kadar önemli olduğudur.

Firmaların amacı karlılık ve büyümedir. Büyüklük diye kastedilen şey firmanın geçen süre zarfında maddi ve beşeri unsurlarındaki gelişmedir. Büyüme genelde büyük ölçekte üretimde bulunmanın gücü nedeni ile arzulan bir durumdur. Bu nedenle firma ister mevcut pazarda payını arttırarak ister yeni pazarlara girerek veya yeni pazar yaratarak büyüme eğilimindedir. Ancak çoğu görüşe göre büyüme sağladığı avantajlar kadar firmanın bürokrasisini arttırmakta ve firmayı köklerinden uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle uygun olan firma giderleri ile gelirleri arasında dengeyi sağlayan bir büyüklüktür. Yeni normal büyüklüğün eğer gerekli tedbirler alınmaz ise geçici bir üstünlük olduğunu ortaya koymaktadır. Yeni normalde büyükler değil atik ve hızlılar ayakta kalmakta, daha evvel büyüklük sıralamalarında boy gösteren firmaların konumları genç, cesur ve atik olanlarla yer değiştirmektedir (Ateş, 2005).

3. Nakit Getiren Ürünler (Cash Cow) : Genişleme olasılığı düşük, durgun bir piyasada yüksek piyasa payına sahip ve bu nedenle üretim ve pazarlama maliyetinin çok üstünde gelir getiren mal veya hizmetlerdir.

Modeller açısından bakıldığında, modeller büyüklüğün dezavantajlarına atıfta bulunulmakta, büyük firmaların gerek karar alma aşamasında bürokrasiye boğuldukları, gerekse zaman içinde büyüklük nedeni ile müşteri ile geniş tabanlı ilişkiyi kayb ettikleri belirtilmektedir. Küçük ve çevik firmaların zaman içinde büyük firmaların müşterilerini kapıp onları halsiz bıraktıkları daha sonra ise yok ettikleri örneklerle sunulmakta, başarı için ürün çeşitliliği yerine hedef pazarlara ve pazar nişlerine ağırlık verilmesi telkin edilmektedir.

Modellerde bahsedilen ikinci başlık farklılaşmadır. Pazarda tüketici demokrasisini destekleyen marka ve ürün çeşitliliği enflasyonu yaşanmakta, çoğu firma benzer teknolojiye sahip olduğundan birçok sektörde benzerlik sendromu yaşanmaktadır (Ateş,2005). Eski normalin birikim sistemi çökmüş, yeni birikim sisteminde farklılık yaratmadan rekabette ayakta kalmak zorlaşmıştır (McNamee, 2004: 132). Tasarrufun, ihtiyatın olduğu dönemde ihtiyaç duyulan, ürün çeşitliliği yerine pazardaki gerçek ihtiyacı karşılayan ürünlerdir. Ridderstråle ve Nordström'a göre farklılık artımsal yenilikle yaratılamamakta, kıyaslama benzerliğe yol açmakta ancak radikal yenilikler tüketici faydası dağılımını tekrardan düzenlemektedir. Kolind ise ölçek nedeni ile artan bürokrasinin yenilik dengesini radikalden artımsala çevirdiğini savunmaktadır (Kolind, 2006: 6). Schumpeter'e göre (1943: 84) yenilik diğer yenilikleri tetiklerken aynı zamanda taklitçi sürüsü de yaratmaktadır. Bu nedenle, Kolind'e göre başarılı bir yeniliğin firma içinde atalet yaratma potansiyeli söylemini göz önünde bulundurarak, firmalar kendilerini her başarıdan sonra tekrardan yaratmak zorunda kalmaktadır (Ridderstråle ve Nordström, 2004). Zira yeni normalde tekeller geçicidir.

Yeni normal firmaları iyi bir kurumsal vatandaş olmaya zorlamaktadır. Kurumsal itibar, bilanço kadar önemli bir konu haline gelmiştir (Ateş, 2005). Daha da ötesi firma itibarı ve saygınlığı ciroya etkisi giderek artmaktadır. Fiziksel ve finansal sermaye kadar görülmeyen değerlerinde öneminin ortaya çıkması ile beraber gerek firma içi itibar gerekse pazarda saygınlık önem kazanmıştır. Firmalar kurumsal itibarın bir uzantısı olarak, aynı zamanda bir çalışan markası olması gerekir (Kolind, 2006: 200). Bu gereklilik Ridderstråle ve Nordström tarafından da belirtilmiş, firmaların her ırk, görüş ve tarzdan profesyoneller için bir cazibe merkezi haline gelmesi gerektiği ifade edilmiştir (Ridderstråle ve Nordström 2002: 191). Pazar itibarı için insanlara yakın durmak, ilkelerden taviz vermeden dürüstlük ve iş ahlak esasları çerçevesinde

ürün ve hizmet sunmak tasarrufun önem kazandığı yeni normalde gerçeklik haline dönüşmüştür. Yeni normalde en büyük değil müşteriler ve çalışanlar tarafından en beğenilen olmak ön plana çıkmıştır.

7. Yeni Normalde Yenilik Ve Ürün Tasarımı

Ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmelerinde öneme sahip olan yenilik çok kapsamlı bir alan olması nedeniyle literatürü en çok meşgul eden konulardan birisidir. Girişimciliğin belli bir fonksiyonu olan yenilik, zaman içinde girişimciliğin uzantısı olan firma kavramı içinde ele alınmış, bugün gelinen noktada, yeni normal paradigması ile beraber yeniliğin nasıl yapılması gerektiği konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Kar marjlarının sifıra yaklaştığı günümüz normalinde (Ateş, 2005) her firma, kanaatkâr büyüme rakamlarına (McNamee, 2004: 201) ve kalıcılığa (Ridderstråle ve Nordström 2002: 76) odaklanmıştır. Tasarrufun, verimliliğin ve ihtiyatın ön plana çıktığı dönemde belirsiz olarak görülen yeniliğe yatırım yapmak her ne kadar ironik gözükse de yenilik yönetsel anlamda daha az ile daha çok arayışına ve ürün ve hizmetler bağlamında ise farklılık yaratmaya hizmet etmektedir.

Acayip Şirkette yenilik iki şekilde yapılmaktadır. Bunlardan ilki, pazarın eksiklerinden faydalanılan akılcı yeniliktir. Bu firmalar tarafından yapılan güncel pratiktir. İkincisi bugünkü “duygusal ekonomi’nin” özünü oluşturan (Hill, 2010: 3) ve insanların eksikliklerine odaklanan duygusal yeniliktir (Ridderstråle ve Nordström 2004: 242). Duygusal yenilik, müşterileri şaşırtmaya yönelik bir yöntem olarak savunulmakta, orijinal fikirlerin kaynağı olduğu iddia edilmektedir. Benzer şekilde tüketiciyi şaşırtma kavramı Verganti’nin kurguladığı (2008: 8) “Tasarım Tahrikli Yenilik” yaklaşımının da odağını oluşturur. Bu yaklaşımda duygusallık yerine anlamlılık ön plana çıkmakta, gelecekte oluşacak ve tasavvur edilmiş yenilikçi ürün dilleri ve anlamları firma ve konusunda uzman dış yorumcuların katılımıyla bir ağ sisteminde yaratılmaktadır. Bu modelde direk tüketici görüşlerine itibar edilmemekte, tüketicinin mevcut sosyo-kültürel rejime yoğunlaştığından ürün anlamlarında oluşacak olası radikal değişimleri anlamaktan yoksun olduğu savunulmaktadır. Oysa Ridderstråle ve Nordström yaklaşımında firmaların en iyi ürünü sunmak için tüketicilere yaklaşması ve daha da ötesi toplumdaki çeşitliliği temsil eden profesyonellerin firma içine davet edilmesi önerilmektedir. Ancak genel çerçeveden bakıldığında yeni normalde başarılı olacak firmaların duygular ve hayali bir felsefe ve tavır olarak kabul etmesi, farklılık için

her firmanın para ile sahip olabileceği ve her firmada hâlihazırda var olan değerlere değil, toplumda eksik olan unsurlara esnek şekilde eğilmesi telkin edilmektedir. Zira Kolind, büyüklük ve pazarı okuma arasında eğer gerekli tedbirler alınmaz ise negatif bir korelasyon tehdidinin varlığından bahsetmekte, esnekliğin pazardan gelen bilginin bozulmasını engelleyecek sistemlerle sağlanabileceğini söylemektedir (Kolind, 2006: 62). Acayip Şirket'te ise, firmaların normallik tehdidi altında olduğu belirterek, normal düşünmenin, pazarda benzer fikirlerin ortaya çıkmasına yola açacağını zikredilmekte, yeni normalde risk alan, kuralları yıkan ve yeniden inşa eden, hem tüketiciye yakın olan hem de çeşitliliğe önem veren firmaların başarılı olacağı öngörülmektedir. Konu pazarı okumak olduğunda yeniliğin nasıl yapılacağına dair ikinci ağırlık kazanan görüş, yeniliğin kaynağını toplumun kendisi olarak görmektir. Enformasyon teknolojilerinin gelişmesi, teknolojik, ekonomik ve sosyal pratikler ile beraber bilgi üretmede, bilginin yorumlanmasında ve problemlere karşı yeni çözümler yaratmada yeni fırsatlar yaratmıştır. Bu nedenle daha önce salt tüketici olan pasif otonom unsurlar genel ekonomik sistem içinde aktif bir konuma gelmiştir. Günümüzde tüketici hiç olmadığı kadar güçlenmiş, arz ve talep arasındaki denge talep yönüne kaymıştır. Yeni normalde yüksek maliyetleri düşürmek için Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık verilmekte, verimlilik anlayışı çerçevesinde dış kaynak kullanımı artmaktadır. Bu haliyle birçok firma, hem pazarı net olarak okuyabilmek, hem de Ar-Ge maliyetlerini düşürmek ve bazı maliyetleri tüketiciye yüklemek amacıyla toplumu ve onun içinde gömülü olan yaratıcı potansiyeli kullanmaya yönelmektedir. Çoğu görüşe göre toplumda yayılmış yaratıcı bir potansiyel bulunmakta, eğer fırsat verilirse, toplum, gönüllülük esaslı çerçevesinde bu potansiyelini dışa vurmak için fırsat kollamaktadır. Zira bireyler ister toplumsal itibar (Csikszentmihalyi, 1996: 19; Howe, 2008: 48), ister kazanç (Howe, 2008: 37) veya salt aidiyet veya müdahil olma duyguları için (Touraine, 1988: 360-363) yaratıcı katkılarda bulunmaya hazırdır. Verganti'ye zıt olarak, toplum kendisi için en iyi olanı belirleme gücüne sahip olduğu, bunu ise kendi filtreleme yeteneği ile sağlayacağı öne sürülmektedir (Howe, 2008: 5). Yeni normalde ise firmaların asli görevlerinden birisi bu potansiyeli ekonomik faydaya dönüştürecek aracısız, kısıtlama yaratmayacak ancak suiistimalleri engelleyecek seviyede düşük kontrollü ve tüm toplumu kapsayacak gerekli iletişim mekanizmaları kurmaktır. Tüm bu gelişmeler neticesine yeni normal ve bu paradigmadan türeyen modellerin yenilik konusunda genel yaklaşım şöyle özetlenebilir: Yeni normalde sağlıklı büyüme için farklılaşma, dolayısıyla alanda yenilik

yaşamsal zorunluluk haline gelmiştir. Değerin üreticiden tüketiciye değil, tüketiciden üreticiye akacağı görüşü ağırlık kazanmıştır. Farklılaşmak için tüketiciye yakın ya da tüketiciyi de kapsayan yenilik modelleri önerilmektedir. Yenilik süreçlerinde yaratıcı ortak deneyimler için müşteriye bilgi ve ilham kaynağı olarak görme, mümkünse işin içine çekme, deneyimlerine kulak vererek üretme önem kazanmaktadır. Firmalar tarafından ya radikal ya da duygusal yenilik zorlanmalı, ürün ve hizmetlerde geçici tekel için ya ilk olmak ya da kalıcılık için en iyi şekilde beklentiyi karşılamak gerekmektedir.

Yenilik ve fark yaratmada kullanılan temel silah ürün ve servis tasarımıdır. Zira yaratıcılık ve tasarım yeniliği; yenilik ise ekonomik büyümeyi sağlar. Ridderstråle ve Nordström'a göre ürünü pazarda farklılaştıran ana unsur ürün tasarımıdır (2004: 261). Yeni normalde artık fiyat ve kalite kadar tasarımda temel rekabetçi unsurlar arasına girmiştir. Bugün birçok firma müşteriye tatmin etmenin yeterli olmadığı görüşü ile salt üretici olarak anılmayı reddetmekte kendilerini tüketicilerin kalpleri ve yaratıcılık arasında bir köprü olarak görmektedir. Firmanın asli görevi hayalleri yaratmak ve ya tüketicinin rüyalarına ortak olmak, bu hayallerin gerçeğe dönüşmesini sağlamak olmuştur (Ridderstråle ve Nordström 2004: 243). Gerçektende tasarım kavramı diğer birçok rakip aynı teknolojiye sahip olduğundan, rekabet avantajının kaynağı haline gelmiştir. Salt estetik değil, kullanılabilirlik, ergonomi, sürdürülebilirlik ve genel kaliteyi etkileyen tasarım, daha rekabetçi, müşteri deneyimini güçlendiren ve markayı sağlamlaştıran bir fonksiyondur. Tasarım, artan satış, iyileştirilmiş marjlar ve yüksek stok performansı demektir (Kotler ve Rath 1984: 18) Etkin tasarım ile endüstrinin ortalamasından %75 daha fazla satış rakamlarına ulaşmakta (Hertenstein vd., 2005: 16), daha fazla ihracat ve istihdam yaratılmaktadır. Örneğin Danimarka'da etkin tasarım yapan firmaların gelirlerinde ihracat oranı diğerleri %18 seviyesinde iken, %34'dür (DEACA,2003: 4). İngiltere'de tasarım odaklı firmalar yılda 7.5 adet istihdam yaratmaktadır (Design Council, 2007: 13) Tasarıma önem veren ülkeler Küresel Rekabetçilik Raporu'nda da yüksek sıralardadır (NZIER, 2003: 14).

Tasarımın endüstrideki rolünün son yıllarda artması, bu unsurun anahtar kavram olarak görülmesi, endüstrinin tasarım süreçlerini bünyesine nasıl eklemeyeceği sorusunu akıllara getirmiş, tasarım odaklı bir firma olmanın doğru planlama, tasarımı besleme ve sabır ile ilk başta

düşünüldüğü kadar zor olmadığı yönünde görüşler ortaya çıkmıştır (Lockwood, 2009: 29). Lockwood'a göre (2009: 30) yeni normal gerçekten getirdiği değişimlerle yeni olduğunu ispatlarken, bu devirde işletmeler için tasarım odaklı olmak önem kazanmaya başlamıştır. Tasarım fonksiyonunun yerleşmesi için fikirlere ve değişimlere açık olmak ve şeffaflık önem kazanmıştır.

Yaratıcılık ile değişimlere açık olmak arasındaki ilişki birçok yazar tarafından vurgulanmakta, özellikle tolerans kavramının yaratıcı süreçleri arttırdığı savunulmaktadır. Florida'ya göre teknoloji, yetenek ve tolerans bilgiye dayalı bir ekonomide ekonomik büyümeyi sağlayan temel unsurlardır (Florida, 2002: 38) Bu unsurlardan tolerans özellikler çeşitliliği ve açıklığı desteklemesi nedeniyle farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Florida her ne kadar tolerans kavramını bir mekâna bağlı hoşgörü seviyesi olarak tanımlasa da (Florida, 2002: 37), asıl vurgulanmak istenen yeteneği elde etmek ve elde tutmak için ister ülke, ister kent, isterse işletme ölçeğinde toleransın varlığının zorunluluğudur. Konu bu açıdan ele alındığında, yeni normalin hüküm sürdüğü günümüzde, yaratıcılık için teknoloji, yetenek ve tolerans, tasarım için yaratıcılık, yenilik için tasarım, farklılaşma için yenilik, ekonomik büyüme için ise farklılık gerekmektedir.

8. Ön Sonuç

Krizler kapitalist sistemin işleyişinde olağan bir durumdur. Üretim ile ihtiyaç arasındaki dengesizlik sonucu ortaya çıkan krizler, kendi içindeki yeni düzene uyumsuz yapıları tasfiye eder ve yola devam eder. XX. yüzyılın sonunda da küresel ölçekte bir kriz yaşanmış, yeni normal olarak adlandırılan kriz sonrası ekonomik düzen küresel ölçekte kendisini göstermeye başlamıştır. Yeni normal düzende ayakları yere basan gerçekçi bir ekonomik büyüme öngörülmekte, büyüklüğün yerini küçük; büyük olsa dahi çevik, itibarı yüksek ve farklılık yaratan işletmelerin başarılı olacağı iddia edilmektedir. Kriz sonrası döneme yönelik ortaya çıkan yeni yönetimsel modellerde de bu görüş savunulmakta, işletmeler için farklılık yaratacak yenilik süreçlerinin geçici dahi olsa tekeli yaratmakta ve sağlıklı ekonomik büyümede en etkili araç olacağı vaaz edilmektedir. Yenilik yaratmanın nasıl yapılacağı ekseninde ise tüketiciye yakın ya da tüketiciyi de kapsayan yenilik modelleri ön plana çıkmaktadır. Çoğu görüşe göre yeni normal aynı zamansa duygusal ekonominin başlangıcıdır. Duygusal ekonomiden kast edilen ekonominin

önemli aktörlerinden tüketicilerin ya da çalışanların duygularıyla karar vermesi gerçeği ve tüketiciyle kurulması gereken duygusal bağıdır. Bu haliyle, akılcı yenilik kadar duygusal yenilikte önem kazanmakta, tüketici ile diğer alanlardan daha fazla temas eden ürün tasarımı stratejik bir iş aracı olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak, yeni normal düzeni bir taraftan ihtiyatı öngörürken, bu paradigmada, ayakta kalabilmek için daha fazlasını ve yeni roller talep eden, gücünü fark eden tüketici için farkındalıklar yaratmayı, bunu salt teknolojik yeniliklerle değil aynı zamanda tüketicinin ruhunu yansıtan tasarım ürünleriyle karşılına çıkarmayı gerektirmektedir. gerekmektedir.

9. Sonuç

Çevrenin belirsizliği ve değişkenliği, örgütleri varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişmeye zorlamakta eğer bu değişim plansız şekilde oluyorsa örgüt için kriz durumu ortaya çıkmaktadır. Eğer değişim karşısında örgüt yetersiz kalıyorsa, örgüt için yıkım kaçınılmaz olabilmektedir. Örgüt için plansızlık durumu daha ziyade örgütü değişime zorlayan iç ve dış etkenleri farkedilememesinden/öngörülemedesinden kaynaklanmaktadır.

Örgüt bir taraftan işletme maliyetleri nedeniyle faaliyetlerini rutine çevirmeye çalışmakta ironik bir şekilde aynı zamanda değişen koşullar neticesinde rutinlerini revize etmeye çalışmaktadır. Örgütün yaşadığı bu iç gerilim içinde tercihi daha ziyade rutinlerine sadık kalmak halinde gerçekleşmekte, örgüt değişime direnç göstermektedir. Bununla beraber değişimin hızlı ve radikal olduğu günümüzde normal olan her an değişmekte, geleneksel yapı çözülmeye başlamaktadır. Bu günün normali artık daha esnek, yenilikçi ve itibarlı firma yapısını talep etmektedir.

Normalin bu kadar hızlı değiştiği bir ortamda, yeni normal için üretilen rekabetçi modellerden hangisinin uygun olduğu çoğu zaman tartışma konusudur. Öyle ki kimi zaman bir model tatbik edilemeden normal yine değişmekte, modellerin geçerliliği sınanamamaktadır. Yeni normali ortaya atanlar ise mevcut pratiğe çıkan, mevcut normalde paradigmatik bir değişiklik arayan ve bu sayede geçici rant peşinde koşan firmalardır. O halde her yeni normal, normalleştiği andan itibaren geçici rant peşinde koşanlar tarafından yıkılmaya çalışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında takdirde rekabetçi piyasalarda normalleşen her modelin

yaşama şansı azalmaktadır. Çünkü kapitalist pratik sıradanlaşanı saf dışında bırakmaktadır.

Makale boyunca ele alınan üç modele bu açıdan bakıldığında, her biri söylem açısından eleştirdiği normale çatışmakta ve farklılaşma ile kurumsal itibar kavramlarını yüceltmektedirler. Konu farklılaşma olduğunda ise, farklılaşma arayışı yeni ürün ve ürün için ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarına odaklanmaktadır. Önerilen bilgi kaynakları ise, gelişen bilişim teknolojileri sayesinde, tüketicinin kendisi olmaktadır. Bu ise esneklikle, daha doğrusu, değişime elverişli olma ve bürokrasiden uzak bir yapı ile mümkün olmaktadır.

Üç modelde değişen rekabet içindeki başarı olgusu farklılaşmaya bağlamaktadır. Modeller de rekabet altında tercih edilirliliği sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğini tüketiciler ile yakın temas ile ilişkilendirmektedir. Bu durumda ise geçici ranttan öte rekabetüstü bir pozisyona sahip olmak ve bunu sağlamak için ise önce değerler ve işletmenin kendisini aşmaya çalışması vaaz edilmektedir.

Ekonominin giderek farklılaşma üzerine odaklanması tasarım kavramının sürdürülebilir rekabetçi üstünlük aracı olarak gündeme girmesini sağlamıştır (Roald, 2006: 1). Dolayısıyla farklılaşmayı temel olan modellerde tasarım olgusunun yer alması kaçınılmaz olmaktadır. Bilgi ekonomisinde tasarımın sonucu olan ürün öncelikle bilginin daha sonra deneyimlerin vücut bulmuş haline dönüşmektedir. Bu nedenle organizasyonların tasarım kabiliyeti [1] bilgi ağlarına dahi olmak, [2] bu bilgi hammadde ağından kendi faydası için uygun olan bilgiyi çekmek, [3] ve bu değerli bilgiyi ürüne dönüştürmek ile ölçülebilir.

Kaynakça

Ambler, Tim, Employee-based Brand Equity, Person Education Limited, Harlow, 2003.

Ateş, Rauf, Yeni Normal, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Chan, Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2005.

Chesbrough, Henry, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2003.

Csikszentmihalyi, Mihaly, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Harper Perennial, New York, 1996.

D'aveni, Richard, Hypercompetition, The Free Press, New York, 1994.

DEACA, The Economic Effects of Design Report, DEACA, Copenhagen, 2003:3-4, (Erişim) www.ebst.dk/file/1924/the_economic_effects_of_designn.pdf, 28 Mart 2012.

Ertuna, Özer, "Krizden Alınacak Dersler Yeni Bir Fırsat mı?", MUFAD Journal, sayı 43, 2009: 5-43.

Florida, Richard, The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, Perseus Book Group, New York, 2002.

Foss, Nicola, "Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization", Organization Science, cilt 14, sayı 3, 2003: 331-349.

Heilbroner, Robert L., İktisat Düşünürleri, Dost Kitapevi, Ankara, 2008.

Hertenstein, Julie, Marjorie Platt, Robert Veryzer, "The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance", *Product Innovation Management*, cilt 22, sayı 1, 2005:3-21.

Hill, Dan, *Emotionomics*, Kogan Page Ltd: Londra, 2010.

Howe, Jeff, *Crowdsourcing*, Crown Publishing, New York, 2008.

Hudson, Larry, Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review*, sayı Mart, 2006: 1-10.

Kohli, Ajay, Bernard Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, cilt 54, sayı 2, 1990: 1-18.

Kolind, Lars, *The Second Cycle: Wining The War Against Bureaucracy*, Wharton School Publishing, New Jersey, 2006.

Kotler, Philip, Alexander Rath, "Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool", *Journal of Business Strategy*, cilt 5, sayı 2, 1984: 16 – 21.

Kotler, Philip, *Kotler on Marketing*, The Free Press, New York, 1999.

Kotler, Philip, *Ten Deadly Marketing Sins*, Wiley, New Jersey, 2004.

Lockwood, Thomas, "Transition: How to Become a More Design-Minded Organization", *Design Management Review*, cilt 20, sayı 3, 2009: 27-37.

McNamee, Roger, *The New Normal*, The Penguin Group, New York, 2004.

Meadows, Dennis, "Estimate Accuracy and Project Selection Models in Industrial Research", *Industrial Management Review*, sayı 9, 1968: 105-119.

Nambisan, Stish, Mohanbir Sawhney, "A Buyer's Guide to the Innovation Bazaar", *Harvard Business Review*, sayı Haziran, 2007:109-118.

Narver, John, Stanley Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, cilt 54, sayı 4, 1990:20-35.

NZIER, Building a Case for Added Value Through Design Report, NZIER, Wellington, 2003 (Erişim) www.nzte.govt.nz/common/files/design-report-final.pdf, 30 Mart 2012.

Peplow, Martin, "Design Acceptance", *The Design Method*, haz. S A Gregory, Butterworth, London, 1960.

Peters, Tom, *Re-imagine*, Dorling Kindersley Ltd, Londra, 2003

Prahalad, Coimbatore Krishnarao, Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Consumers*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2004.

Porter, Michael, "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, cilt 28, sayı 2, 1986: 9-40.

Ridderstråle, Jonas, Kjell Nordström, *Funky Business*, Bookhouse Publishing Ltd., Stockholm, 2002.

Ridderstråle, Jonas, Kjell Nordström, *Karaoke Capitalism*, Bookhouse Publishing Ltd., Stockholm, 2004.

Rivkin, Steve, Jack Trout, *Differentiate or Die*, Wiley, New Jersey, 2003.

Roald, Jo Eikeland, *Design Leadership*, 5th NordCode Seminar: "Connecting fields", Oslo, 2006.

Schumpeter, Joseph, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York, 1943.

Tapscott, Don, *The Naked Corporation*, Free Press, New York, 2003.

Touraine, Alain, *Return of the Actor: Social Theory in Postindustrial Society*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1998.

UK Design Council, *Design in Britain 2005-06 Report*, Design Council, Londra, 2007:7.

Utterback, James, "The Process of Innovation: A Study of the Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments", *IEEE Transactions on Engineering Management*, cilt 18, sayı 4, 1971:124-131.

Verganti, Roberto, "Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda", *Journal of Innovation Management*, sayı 25, 2008: 436-456.

Von Hippel, Eric. "Successful Industrial Products from Customer Ideas", *Journal of Marketing*, sayı 42(1), 1978: 39-49.