

Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli

Yrd. Doç. Dr. Serkan Güneş

Özet

Değer yaratmanın yenilik için stratejik anlam kazanması, bu alana yönelik farklı yenilik modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Geleneksel olarak firma içinde yaratılan değerler, artık pazarda yaratılmaktadır. Bu haliyle tüketici değer yaratmanın önemli bir ögesi haline gelmiştir. Dolayısıyla, bugün, yenilik sistemlerinin odak noktası teknoloji, sermaye ve iş gücü değil, tüketici ve beklentileri olmuştur.

Bu çalışmada, değer yaratmayı konu alan dört adet yenilik modeli ele alınacak, her model kısaca tanıtılacak ve modeller kurumsal iktisat ve işlem maliyetleri açısından değerlendirilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise tasarım disiplininin yeni yenilikçi modellerdeki pozisyonu tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler

mavi okyanus stratejisi
yıkıcı yenilik teorisi
ortak değer yaratma
tasarım tahrikli yenilik

FOUR CONTEMPORARY INNOVATION MODELS FOR VALUE CREATION

Abstract

Debate on the strategic importance of Value Creation led emerge of several innovation models. Today, values are produced in market place different from conventional inter firm practices and the consumer acquires the status of an important unit in value creation. On this account, consumer and his expectations became focal point in innovation systems rather than technology, capital and labor force.

In this study, four innovation models will be handled with their rudiments and the position of design discipline in models will be discussed in terms of theory of firm and transaction cost economies.

Keywords

blue ocean strategy
disruptive innovation theory
co-creation value
design driven innovation

1. Giriş

Kapitalist sistem organik nitelikte bir gelişim sergiler. Bu durum, sistemi durmadan ve yorulmadan bir ihtilal ve kendini yenileme havası içinde tutar (Schumpeter, 1943). Statik bir ekonomide kara yer olmayacağından, statik dönemler arası oluşan geçici rant, mevki avantajı ve verimlikten ziyade yenilikçiliğin iradesinden ve zekasından doğar. İşte rantın doğmasını ve sistemin çalışmasını sağlayan şey, kapitalist teşebbüs tarafından yaratılan yeni tüketim maddeleri, yeni üretim metotları, yeni ulaşım metotları, yeni pazarlar ve yeni örgütlenme metotlarıdır (Schumpeter, 1943).

Schumpeter'e göre kapitalizmin gelişmesini, büyük ölçüde üretim metotlarını baştan aşağıya yenileyen icatlara, yeniliklere dayandırma düşüncesi yanlıştır (Schumpeter, 1943). Zira yaratıcı gelişme, kapitalizmin eseri olarak iş adamlarının kazanç avından kaynaklanır. Dolayısıyla kapitalist aktivite ile teknik gelişme birbirini tamamlayan iki bileşik unsurdur. Kar güdüsü altında dairesel akışı kırmak isteyen müteşebbisler, geliştirdikleri yenilikler ile mevcut yapıyı yıkar, yeniliğin endüstride genelleşmeyesini ile beraber ayrımsal avantajın ortadan kalkması ve fiyatların üretim maliyetlerine doğru azalması münasebetiyle tekrar yeniliğe yönelirler. Gerçekte yeniliği tetikleyen unsur yenilikçi firmaları takip eden "taklitçi sürüsü" ve eski yatırımların düşen karıdır (Schumpeter, 1943).

Yenilikçiliğin rant için stratejik bir unsur haline gelmesi, her kapitalist teşebbüsü er geç bu gelişmeye ayak uydurmak zorunda bırakmış özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde yenilikçilik kurumsal rutinlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Kurumsal rutinler kurumsal hafızayı yaratan kalıtsal ancak değişebilen, çevresel etkilerle beraber kurumsal tercihleri belirleyen davranış modelleridir (Fagarberg and Verspagen, 2002). Rutinler değişebilen bilgi kodları olduğundan, yeni rutin arayışında olan kurumlar ya kendi rutinlerini geliştirmekte ya da mevcut başarılı rutinleri imitasyon vasıtasıyla bünyelerine transfer etmektedir (Nelson ve Winter, 1982). Rutin geliştirmek genelde belirsizlikleri göğüsleyebilen ölçekte firmaların tasarrufunda olduğundan ve belirsizlik sınırlı rasyonaliteyi tetiklediğinden kurumlar arasında imitasyon daha yaygındır (Dickson, 2003). Farklı firmalar farklı rutinler geliştirmekte; rekabetçi davranışları çeşitlenmektedir.

Konu yenilik olduğunda, büyük firmalar araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabildiğinden yeni rutinler geliştirme konusunda daha başarılıdır (Fagarberg and Verspagen, 2002). Firmaları bu duruma yönelten daha yüksek kar güdüsü ve zayıf olanı endüstri dışına itme isteğidir (Dickson, 2003). Mevcut rutinlerinden tatmin olmayan firmalar sürekli olarak yeni rutin arayışına girmekte, eğer yeni rutin tatminkâr sonuçlar yaratıyorsa yeni rutin kabul görmektedir (Nelson ve Winter, 1982). Elbette ki rutinler sınırlı rasyoneliteye, belirsizlik ve örtük bilgiye dayandığından yaratılması ve transferi zor bir süreçtir. Bu nedenle özellikle imitasyona dönük rutin transferlerinde sıkıntılar oluşmakta; farklı yenilik modelleri ve teknoloji firmalar için kolay ve ulaşılabilir bir süreç olmaktan çıkmaktadır.

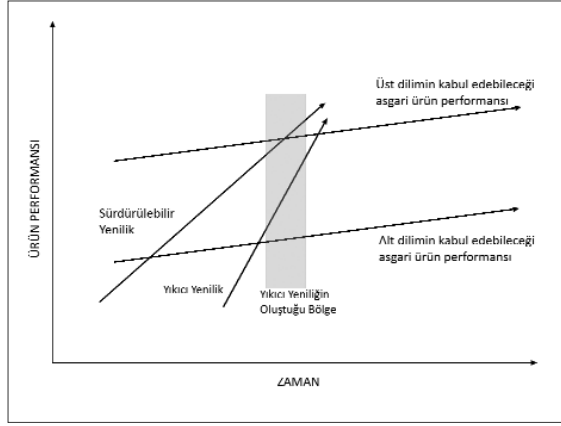
20. yüzyılın sonunda yeniliğin rekabetçi üstünlük için üzerinde uzlaşılan temel araç olması ile beraber, çoğu firma rutinlerini bu yönde değiştirme çabasına girişmiş, farklı tipte yenilik süreçleri gündeme gelmiştir. Bu çalışmada son 10 yılda firmalar için önerilen dört yenilik modeli tartışılacaktır. Çalışma kapsamında modellere ait kısa bilgi verildikten sonra son bölümde her model kurumsal iktisat ve işlem maliyetleri ekonomisi kapsamında ele alınacaktır.

Bu modeller incelendiğinde, güncel yenilikçi modellerin çoğunun ürün teknolojisi ve fonksiyonlarından ziyade ürün dili ve anlamlarına yöneldiği gözlemlenebilir. Teknolojinin, sermayenin ve işgücünün artık yenilikçilik için olmazsa olmaz koşullar olmadığı savı ön plandır. Konu ürün dili ve anlamı olduğunda her yenilikçi modelin toplumda örtük olarak bulunan bilgiyi elde etmede farklı yaklaşımlar sergilediği söylenebilir. Bu yöntemlerden en yaygın olanı, firmaların tüketiciler ile dolaysız etkileşime girmesidir. Enformasyon teknolojilerinin gelişmesi neticesinde ağ sistemlerini kullanmak modellerde ortak yöntem olarak ele alınmaktadır.

2. Yıkıcı (Aykırı) Yenilik Teorisi

Schumpeter'a göre kapitalizmin doğasında yer alan krizler yıkıcı güçleriyle en zayıf firmaları ve aşırı risk alan girişimcileri tasfiye ederken, ayakta kalmayı başaranları da yeniliğe zorlar (Schumpeter, 1943). Yaratıcı Yıkıcılık (creative destruction) olarak adlandırılan bu sistemde girişimci, yenilikçi ve dinamik, yaratıcı ve yıkıcılık görevini yerine getirmektedir. Bu tür paradigmatik değişiklikler, pazara yeni girenlere periyodik olarak mevcut yapıyı değiştirme imkânı vermektedir (Teece ve Coleman, 1998).

Yıkıcı yenilik teorisi ise temelini Bower ve Christensen'in 1995 yılında yayınladıkları, "Yıkıcı Teknolojiler: Dalgayı Yakalama" isimli makalesinden alır. Makalede lider firmaların birçok gelişmekte olan teknolojiyi görmezden geldikleri, bunun rehavetten değil firmaların yüksek getirili projelere yönelmesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Bower ve Christensen, 1995). Teoriye göre firmalar piyasanın üst dilimi yerine alt dilimine yönelerek büyümelidir. Yönelme davranışı ancak firmalar çekirdek işlerinin karlılığı en yüksek olduğu noktada eyleme dönüşmelidir. Çekirdek işine çok yoğunlaşan ve mevcut müşteri odaklı yaklaşıma sahip firmalarda yenilik yavaş (incremental innovation) ve mevcut pazarı destekleyicidir (sustaining innovation). Yıkıcı yenilik (disruptive innovation) ise, farklı olarak, firmanın çekirdek işinden farklı ürünlere ve daha önce müşteri olmamış kullanıcı grubuna yönelmesi ile oluşur. Piyasanın dinamik alt diliminde büyüme fırsatları oturmuş üst dilimden daha fazla olduğundan yıkıcı yenilik basit ve ucuz ürünlere yoğunlaşır (low end disruption) (Şekil 1).



Şekil 1. Ürün performansı ve zaman bağlamında Yıkıcı Yenilik Teorisi (Bower ve Christensen, 1995).

Şekil 3'te görüldüğü üzere pazarda hem üst hem de alt dilim kullanıcılar tarafından kabul edilebilir ürün performansı zaman içinde artmaktadır. Pazarda, lider firmalar tarafından artan ürün performansı talebine yönelik sürdürülebilir yenilik faaliyetleri yürütülmektedir. Sürdürülebilir yeniliğe yoğunlaşan firmalar yüksek getiriye yoğunlaşmaları nedeniyle alt dilime yönelik ürünleri üretmemektedir. Diğer taraftan yıkıcı yeniliğe odaklanan firmalar basit ve ucuz ürünlere odaklanmakta ve ürünlerini zaman içinde kabul edilebilir ürün

performansına taşımaktadırlar. Daha sonra yeterli bilgi birikimine sahip firmalar üst dilimin kabul edebileceği ürünlere yönelmektedir. Şekildeki gri bölge lider firmalar ile yıkıcı yeniliğe odaklanan firmaların ürünlerinin rekabete girdiği yıkıcı yeniliğin olduğu bölgedir. Elbette bu süreç yeni yıkıcı yenilik stratejisini benimseyen firmalar tarafından zorlanacak daha önce yıkıcı yenilik ile piyasa liderliğine oynayan firmalar yeni firmaların tehditleri ile karşılaşacaktır.

Teori genel olarak incelendiğinde farklı sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Öncelikli olarak firmaların sürdürülebilir yenilik faaliyetleri ile beraber yıkıcı yenilik faaliyetlerine de yönelmeleri, piyasada var olan rakip şirketler ile rekabet edilen alanların kapsamını genişletmektedir. Alışlagelmiş müşteri portföyüne sahip firmaların pazarda bulunan diğer müşteri gruplarına yönelik ürünler üzerine çalışmamasının önündeki en büyük engel yöneticiler açısından ortaya çıkan paradigmadır. Teoriye göre baskının sürekli olarak alttan gelmesi özellikle üst dilime yönelik ürünlerle pazarda varlığını koruyan firmalarda yönetsel bir ikilem yaratmaktadır. Bununla beraber yıkıcı yenilik faaliyetleri zaman içinde ister istemez ürün performansını yükselteceğinden yıkıcı yenilik stratejisini benimseyen firmalar sürekli olarak arkadan gelen aynı stratejiye sahip firmaların tehdidi altında kalacaktır.

3. Tüketicilerle Ortak Değer Yaratımı Yaklaşımı

Prahalad ve Ramaswamy'e göre firmalar son yüzyıldır firma merkezli değer yaratma süreçlerine odaklanmalarına rağmen bugün tüketici merkezli değer yaratma süreçlerine yönelmiş durumdadırlar (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Yazarlara göre endüstriyel sistemde tüketicilerin rolü değişmiş, izole yerine ilişki içinde, önemsemeyen yerine bilgili, pasif yerine aktif müşteri tipi oluşmuştur. Bilgiye ulaşmadaki kolaylıklar ve bilginin küresel ölçekte yayılması, ağ yapıları ve iletişim ağlarına aktif katılım firmaların tasarım süreçlerinden satış kanallarını kontrol etmelerine kadar tüketicilerinden bağımsız otonom davranmalarının önüne geçmiştir.

Geleneksel değer yaratma sistemlerinde firmaların ve tüketicilerin üretim ve tüketim olmak üzere farklı rolleri vardır. Ürüne ait pazar dışında oluşan değerler, üreticiden tüketiciye değiş tokuş ile transfer edilir. Güncel değer yaratma sistemlerinde ise tüketiciler üreticilerden yeni roller talep etmekte, değerlerin tanımlanmasında ve yaratılmasında ortak firmalarla müşterek çalışmak istemektedir (co-creation of value) (Tablo 1).

Geleneksel Yaklaşımla Ortak Değer Yaklaşımının Karşılaştırması		
	Geleneksel Yaklaşım	Ortak Değer Yaratımı
Etkileşimin Hedefi	Ekonomik değer çıkartma	Ortak yaratım deneyimleri sonucu ortak değer yaratım, ekonomik değer çıkartmak
Etkileşimin Alanı	Değer zincirinin başında ve sonunda	Sistemde sürekli olarak her an ve her yerde
Firma-Tüketici İlişkisi	İşlem bazlı	Ortak yaratıma yönelik etkileşimler ve işlemler
Seçim	Ürün ve hizmet çeşitliliği, özellikler, ürün performans ve işlemsel performanslar	Birçok kanal, seçenek, işlem ve fiyat-deneyim ilişkisi etkileşimi ortak yaratım deneyimi
Firma-Tüketici Etkileşiminin Yapısı	Pasif, firma tarafından sınırlandırılan, birbir etkileşim	Aktif, firma veya tüketici tarafından sınırlanmayan, birbir veya kolektif etkileşim
Kalite Odaklı	İç süreçler ve ürün kalitesi	Firma tüketici etkileşiminin ve deneyimlerin kalitesi

Tablo 1. Geleneksel Yaklaşımla Ortak Değer Yaklaşımının Karşılaştırması

Bu yaklaşıma göre firmalar tüketicilere ulaşabileceği ve deneyimleri paylaşabileceği ortamlar yaratmakla mesuldür. Böylelikle sürekli olan diyalog ile firmalar girişimlerini tüketicilerle ilişkilendirebilmektedir. Teknolojinin sermayenin ve işgücünün yenilik yaratmadaki etkisi azalmakta, tüketici ile ortak değer yaratma giderek tüketici ile birlikte yaratılan deneyim (N=1) ve yetenek ve kaynaklara küresel erişim (R=G) ile mümkün olmakta; B2B (Business to Business) ve B2C (Business to Consumer) iş modelleri yerini giderek C2B2C (Consumer to Business to Consumer) iş modeline bırakmaktadır (Pralhad ve Khrisnan, 2008). Buradaki amaç tüketiciyi yenilik sistemlerine dâhil ederek hedef tüketicilerin deneyimlerini zenginleştirmek ve onları yaratıcı hale getirmektir.

Tüketici ile etkileşim kurmanın dört temel taşı Etkili Diyalog, Etkili Erişim, Risk Değerlendirmesi ve Bilginin Şeffaflığından geçmektedir (DART Analysis) (Pralhad ve Ramaswamy, 2004). Etkili Diyalog salt tüketiciyi dinlemekten öte iki problem çözücü arasında paylaşılan öğrenme ve iletişimdir. Etkili Erişim farklı mecralar üzerinden deneyimlerin paylaşıldığı araç ve bilgi alanlarıdır. Risk değerlendirme ürün ve hizmetlerin neden olabileceği risk faktörleri hakkında tüketiciyi bilgilendirme ve ortaklaşa olası riskleri asgariye indirme eylemlerini kapsar. Bilginin Şeffaflığı karşılıklı güven tahsisi için firma ve müşteri arasındaki bilgi asimetrisini ortadan kaldırmayı amaçlar.

Model güncel örneklerle desteklense de bazı soruları beraberinde getirmektedir. Her tüketicinin benzersiz bir bilgi kaynağı olması nedeni

ile (N=1), kısıtlı zaman dilimi içinde her tüketicie etkin bir şekilde nasıl ulaşılacaktır? Tüketicilerin heterojen talepleri nasıl cevap verilecektir? Risk paylaşımı ve yasal sorumluluklar nerede başlayıp nerede bitecektir? Daha da önemlisi, tüketicinin ürün üzerindeki yoğun katkısı nedeniyle firmalar tasarım süreçleri üzerinde nasıl kontrol sağlayacaktır?

4. Mavi Okyanus Stratejisi

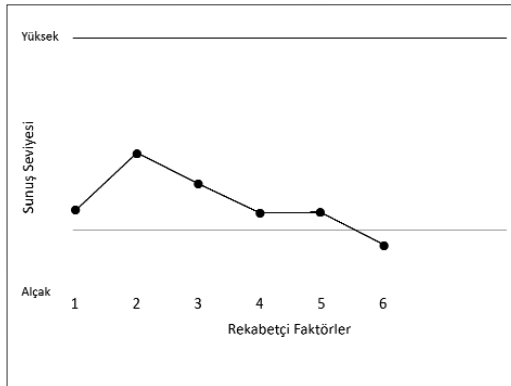
Kim ve Mauborgne tarafından 2005 yılında geliştiren Mavi Okyanus Stratejisi, farklılaşma ve düşük maliyeti bir arada düşünerek rekabetçi olmayan yeni pazarlar yaratma üzerine kuruludur (Kim ve Mauborgne, 2005). Yazarlara göre firmalar bugün aslında “pazar alanı” olarak bilinen kıvı okyanuslarda mücadele etmektedir. Kıvı okyanuslarda sınırlar belirlenmiş ve kabul edilmiş ve oyunun rekabete dayalı kuralları bilinmektedir. Firmalar göğüs göğse çarpışmakta, küçük pazar payları için rekabet etmekte, rakipleri yok etmek için fiyat ve maliyetleri düşürmeye çalışılmaktadır. Bu pazarda rekabet kanlı olduğundan pazar kıvıla boyanmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005).

Bu stratejiye göre, her firma kıvı okyanuslardan kendi yarattığı, başkalarıyla rekabet edilmeyen ve rekabet etmenin anlamsız olduğu mavi okyanuslara yelken açmalıdır. Mavi okyanuslar keşfedilmemiş (kullanılmamış) talebin firmalar tarafından yaratıldığı yüksek karlılık oranları ile gelişilebilen pazarlardır. Bu pazarların bazıları endüstrilerin sınırlarının epey ötesinde oluşturulmasına rağmen, genellikle endüstri sınırlarını genişleterek kıvı okyanuslardan yaratılır. “Geçen yirmi beş yıl içinde strateji çalışmaları rekabete dayalı kıvı okyanuslara odaklansa da (Kim ve Mauborgne, 2005: 5)” Mavi Okyanus Stratejisi kıvı okyanuslardan farklı beş unsura dayanmaktadır (Tablo 2).

Kızıl Okyanus Stratejisi Karşısında Mavi Okyanus Stratejisi	
Kızıl Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut pazar alanında rekabet	Çekilmesiz Pazar alanı yaratma
Rekabette galip gelme	Rekabeti anlamsız kılma
Mevcut talebi kendisi için kullanma	Yeni talep yaratma ve elde etme
Değer-maliyet değiş tokuşu yapma	Değer-maliyet değiş tokuşunu yıkma
Bir şirket faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlu hale getirmek	Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirilmeye çalışırken, şirketin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmek.

Tablo 2. Kızıl Okyanus Stratejisi ile Mavi Okyanus Stratejinin Karşılaştırılması (Kim ve Mauborgne, 2005).

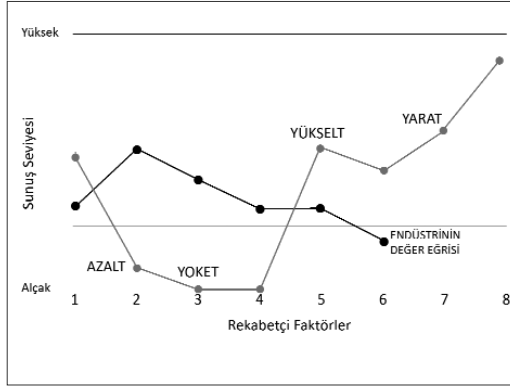
Değer yenilemesi stratejinin köşe taşıdır. “Değer yenilemesi, bir şirketin eylemlerinin hem şirketin maliyet yapısını hem de alıcılara sunulmasını olumlu yönde etkilediği bölgede yaratılır” (Kim ve Mauborgne, 2005: 16). Değer yenileme yeniliğin ötesinde sadece ilerleme değil bir sıçramadır. Böyle bir yenileme ile mevcut endüstrideki rekabete konu olan unsurların yeni durumda ortadan kalkacağından maliyetlerde azalma olur. Daha önce hiç sunulmayan değerler ayrı bir değer yükselmesi yaratır ki “zamanla, üstün değer meydana getirdiği yüksek satış hacmine bağlı olarak, ölçek ekonomileri etki göstermeye başladıkça maliyetler daha da düşer” (Kim ve Mauborgne, 2005: 16).



Şekil 2. Örnek Strateji Tuvali

Yeni değerin yaratılmasında farklı analitik araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlardan “strateji tuvali” hem bir tanı hem de bir eylem çerçevesidir. Tanı aracı olarak bilinen pazar alanındaki mevcut oyunun durumu yakalanırken eylem çerçevesi olarak endüstrinin rekabet ettiği ve yatırım yaptığı faktörler belirler (Şekil 2).

Yeni bir değer eğrisi oluşturmak için ise alıcı değeri öğelerini yeniden yapılandırmak için “Dört Eylem Çerçevesi” araç olarak kullanılır. Bu araç, endüstrinin tartışmasız kabul ettiği faktörlerden hangilerinin kaldırılacağı (Yok et), hangi faktörlerin endüstri standartlarının altına itileceğini (Azalt), hangi faktörlerin endüstri standartlarının iyice üstüne çıkartılacağı (Yükselt) ve endüstrinin hiç sunmadığı hangi faktörlerin yaratılması (Yarat) şeklinde ortaya çıkan dört kritik soruya cevap verir. Bu sorulara verilen cevaplar, endüstrinin değer eğrisinin sunulan seviyede değerinin değişmesine sebep olur. Bununla beraber endüstrinin hiç sunmadı rekabetçi faktörlerin yaratılması Mavi Okyanusun Stratejik hamlesini ortaya çıkarır. Zira yeni eğrinin son bölümüne denk gelen rekabetçi faktörler, mevcut pazar alanında bulunmaz. Bu nedenle bu bölgede oyunun kuralları belirlenmediğinden burası rekabete ilgisiz Mavi Okyanustur (Şekil 3).



Şekil 3. Dört Eylem Çerçevesi uygulanmış Strateji Tuvali

Mavi Okyanus her ne kadar değer yenilemeyi, mevcut pazar alanındaki yeniliklerin önüne geçmek için bir yol olarak görse de; strateji, uygulama, yönetim ve insan boyutunda ele alındığında eleştiriye açıktır. Zira mavi okyanuslarda rekabetin “anlamsız” olduğu düşüncesi genel

yenilik yaklaşımı ve endüstrinin rekabet doğası ile örtüşmemektedir. Faklılaşma ile elde edilen rant geçici olacak ve yaratılan mavi okyanusun dinginliği zaman içinde rakiplerin de bu alana yönelmesi ile bozulacaktır. Her firmanın farklılaşma stratejisine yönelmesi endüstrinin genel değer eğrisini değiştirecek kimi rekabetçi faktörler zaman içinde kaybolacak, firmalar tarafından yaratılan ve pazarda kabul gören yeni rekabetçi faktörler zaman içinde endüstrinin genel değer eğrisini oluşturacaktır. Bu haliyle yaratılan her mavi okyanus zaman içinde ister istemez kıvıla dönüştirecektir. Dolayısıyla mavi okyanuslar ancak geçici rant alanları olabilir.

Değer yenileme politik, kültürel ve operasyonel değişiklikler gerektirir. Mavi okyanusun dinginliğini ancak rakip firmaların (takipçilerin) pazara girme cesaretinin kırılması ile korunabilir. Bu durumda [1] yaratılacak yeniliğin başarısı ancak diğer firmaların geleneksel mantığı açısından anlam taşımadığı durumlarda ve [2] takipçiler tarafından karşılanamayacak maliyetler oluştuğunda mümkündür. Konu maliyetler açısından ele alındığında değer yenileme içeriğinde belirsizlikler barındırdığından yüksek işlem maliyetleri oluşturur. Bununla beraber yeni okyanusun haritasını çıkarma maliyeti değer yenileme yapan firmaya ait olacak, takipçiler artık bilinen sularda bu maliyetleri göğüslemek zorunda kalmayacaktır. Bu haliyle bakıldığında mavi okyanus ancak elde edilecek rantın başlangıç maliyetlerinin üzerinde olduğu ve korunabildiği müddetçe başarıya ulaşabilir.

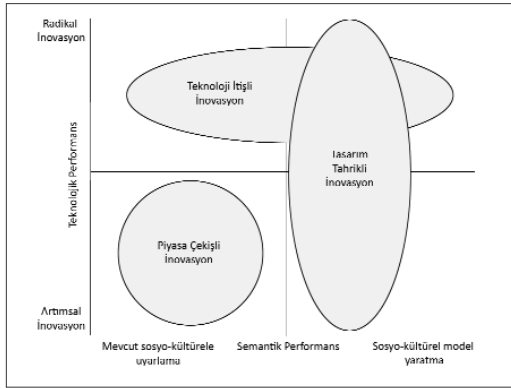
5. Tasarım Tahrikli Yenilik

Verganti tarafından geliştirilen Tasarıma Tahrikli Yenilik modelinde Prahalad ve Ramaswamy'dan farklı olarak kullanıcı istek ve gerekliliklerine aşırı önem verilmemekte ancak radikal yenilik yaratılan yeni ürün anlamları üzerinden yapılmaktadır (Verganti, 2008).

Bu kavram daha evvel Design Led Innovation, Design Inspired Innovation gibi birçok başlık altında ele alınmış ancak Verganti yenileşimde anlama ağırlık vermiştir. Model yaklaşımında, yenilik kullanıcı görüşlerinde öte, pazarda bulunan firmaların gelecekte ortaya çıkmasını öngördüğü muhtemel ürün dil ve anlamlarına ağırlık verilmektedir. Modele göre gelecekte oluşacak ve tasavvur edilmiş yenilikçi ürün dilleri ve anlamları firma ve konusunda uzman dış

yorumcuların (interpreter) katılımıyla bir ağ sisteminde (Design Discourse) yaratılır. Ağa ve bilgi paylaşımını temel alan bir araştırmaya dayanan bu yenilik modelinin merkezinde kullanıcılardan ziyade sosyo-kültürel rejimi etkileyebilecek güçte dış yorumcular bulunur.

Verganti'ye göre gelecek ürünleri mevcut tüketicinin kullanıcı davranışları üzerine yaratılamaz (Verganti, 2008). Çünkü tüketici mevcut sosyo-kültürel rejime yoğunlaştığından ürün anlamlarında oluşacak olası radikal değişimleri anlamaktan yoksundur. Dolayısıyla gelecek ürün anlamlarının yaratılması firmaların ve oluşturdukları ağ sistemlerinin görevidir (Şekil 4).



Şekil 4. Tasarım Tahrikli Yenilik Paradigması (Verganti, 2008).

Bu ağ sistemi kullanıcıları barındırsa dahi ağı oluşturan aslında bir uzman grubudur. Bu uzman grubu aynı zamanda toplumun yeni sosyo-kültür modeline geçişinde “ayartıcı” (seducer) rolü de oynar (Verganti, 2008). Tüketicinin önceden hayal edemediği ürün anlamlarını ileride talep etmesi bu yolla sağlanır.

Verganti'nin modeli yenilik yaratmada firmalara büyük görev verse dahi bazı soruları ve çekinceleri cevaplayamamaktadır. Öncelikle önerilen ağ sistemi uzman grubu barındırdığından yüksek işlem maliyetleri gerektirmektedir. Pazarda bilgi açısından bir asimetri oluşacağından işlem maliyetlerini ödeyemeyecek firmalar piyasadan çekilecektir. Model işlem maliyetleri konusunda net bir cevap barındırmamaktadır.

İkinci olarak firmaların ağ modeli ile arz kadar talep de yaratması firmalara piyasayı düzenleme imkânı tanımaktadır. Bu durumda piyasa güdümlü firma yerine firma güdümlü piyasa ortaya çıkacaktır. Küresel ölçekteki firmaların bu tür etkinliği ileride pazarda tek tip ve müdahale edilmiş bir tüketici yaratacaktır.

Modelden elde edilecek başarı ürün başarısından ziyade öngörü başarısıdır. Ağ sisteminin piyasayı taklit eden bir simülasyon olması, ürün başarısını da garanti altına alacak ancak piyasadaki tüketici regüle edildiğinden elde edilen başarı tüketici tercihlerine dayalı bir başarı olmayacaktır. Sadece sembolik anlamlar üzerine kurulu bir tasarım süreci, gösterişe dayalı tüketimi dolayısıyla israfı arttıracaktır. Tasarlanan ürün değil, aslında ürünü kullanan birey olacaktır.

6. Genel Değerlendirme

Örgütler; var olan sınırlar çerçevesinde bir amaca hizmet amacı ile oluşturulurlar. Kurumlar, ekonomik teoremin standart sınırlamaları ile birlikte; bir toplumdaki fırsatları belirler. Örgütler bu fırsatlardan avantaj sağlamak için yaratılır ve örgütler geliştikçe kurumlar da değişir (North, 1990). Bir örgüt olarak firmanın varlık sebebi, klasik olarak pazarın sunduğu fırsatları düşük işlem maliyetleri ile fırsata çevirmektir (Coarse, 1937). Bu fırsat arayışı içinde zaman içinde pazarı değiştirmek dahi firmalar için mümkün olmuştur. Pazardaki fırsatları elde edebilmek için yeniliklerle mevcut pazarın dengesini bozmak ve dengesizlik durumundaki geçici ranttan yararlanmak genel yaklaşım haline gelmiştir.

Pazardaki her aktörün farklı düzeyde yeniliğe yönelmesi, pazarı sürekli bir dengesizlik halinde tutmakta, firma başına düşen rantı azaltmaktadır. Düşen rantlar ve teknoloji yaratmanın maliyeti çoğu firmayı teknoloji dışındaki alanlarda yenilik yapmaya yönlendirmiştir. Bu alanlardan birisi değer yaratmaktır.

Firmaların genel amaçları müşteri yaratmak onları tatmin etmek ve firmaya bağlı kalmalarını sağlamak olduğundan değer yaratmak geleneksel iş ve pazarlama uygulamalarında sıklıkla vurgulanan bir kavramdır. Geleneksel sistemde değer firmalar tarafından yaratılır. Pazar aracılığı ile tüketiciye transfer edilir. Bu sistemde başta müşterilerin geri dönüşleri olmak üzere tedarik zincirini oluşturan firmalarla ve diğer sosyal paydaşlardan oluşan bir ağ sistemi vardır. Sistem tüketici tatmini

üzerine kurulu olduğundan müşterinin firmaya katkısı ön planda değildir. Güncel değer yaratma yaklaşımları ise müşterinin firmaya katkısı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu katkının verimliliği ve etkinliği güncel yenilik modellerinin temelini oluşturmaktadır.

Yazı dâhilinde ele alınan ilk model olan Mavi Okyanus Stratejisi mevcut pazarda olmayan değerlerin yaratılmasına odaklanmaktadır. Bu değerler üzerinde rekabet olmadığından pazarda oluşan yeni niş rekabetten uzak ve dingindir. Bu stratejide mevcut pazar (kırmızı okyanus) kendi iç rekabeti ile baş başa bırakılarak, yeni rekabetçi faktörlerle yeni bir pazar yaratılmaktadır. Tercihleri değiştiren dışsallığı kasten veya kazara yaratan kurumlar olduğundan (North, 1997) burada bilinçli bir farklılaşmaya gidilmektedir. Yeni pazar yaratmak, pazarı kullanmadan dolayı yoğun işlem maliyetleri demektir. Bu maliyetlerin pazar oyuncuları arasında paylaşılması için, bu pazarı yaratacak firmaların kendi ürünleri ile ilişki içinde olacak yeni ürünleri teşvik edecek şekilde ürünlerle pazara girmesi gerekir. Yüksek rantın çekiciliğinden dolayı mavi okyanusun dinginliği kısa sürede bozulacağından bu model yeni pazarın oluşturacağı yüksek işlem maliyetlerin sektör içinde paylaşılması için diğer oyuncuların kontrollü bir şekilde mavi okyanusa geçişi için farklı stratejiler önermelidir.

Bahse konu ikinci model olan Yıkıcı (Aykırı) Yenilik Teorisi, büyümenin alt dilimden oluşacağı savı üzerine kuruludur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin temel yenilik modeli olma potansiyeli olan bu model, gerçekte bu stratejiyi başarıyla uygulayan firmalara ileride kendi silahları ile vurulma tehlikesi barındırmaktadır. Zira Nelson ve Winter'a göre bilginin doğasına dayanarak birbirine zıt iki rejimden bahsetmek mümkündür (Nelson ve Winter, 1982). Bunlardan ilki olan Girişimci Rejimde yeni yenilikçi firmalar birikime dayanmayan ve evrensel bilgiye dayalı bilimsel bilgi ile bu alana kolay giriş yapabilirler. Rutin rejimlerde ise bilgi kümülatif ve özelleşmiştir. Bu rejime giriş sınırlıdır. Rutin rejimlerde, girişimci rejime oranla pazar konsantrasyonu, inovasyon oranı, ortalama firma yaşı ve karlılık yüksektir. Benzer şekilde Dosi ve diğerleri yüksek rekabet altında mücadele eden küçük firmaların olduğu ve MARK I olarak adlandırılan rejimden bahsederken bu rejimlerin Nelson ve Winter'ın Girişimci Rejimine benzer şekilde yüksek teknik imkânlar ve bilgi asimetrisi, düşük pazar yoğunlaşmasından oluştuğunu ifade eder (Dosi ve diğerleri, 1995). MARK II ise, Rutin Rejimlere benzer şekilde, yüksek teknik olanak, oturmuş pazar payları az firma sayısı ve

bilgi asimetrisinden oluşur. Bu nedenle Yıkıcı (Aykırı) Yenilik Teorisi aslında yeni yenilikçi firmaların alt dilimden başlayarak Girişimci veya MARK I rejimlerinden Rutin veya MARK II rejimlerine geçişi üzerine kuruludur.

Alt dilime karışık ve sistematik bilgiye sahip olmadığından kolayca girmek mümkünken zaman içinde üst dilime yükselen firmaların bu dilimde tutunması zorlaşmaktadır. Bu alandın kendi doğası nedeni ile özellikle genç olanlar pazardan daha çabuk çıkmaktadır (Dosi ve diğerleri, 1995). Bununla beraber aynı stratejiyi uygulayan diğer firmaların alttan yarattığı baskı yeni yenilikçi firmaların mücadele alanını genişletmektedir.

Ele alınan üçüncü modelde değer yaratımı firma ile beraber pazardaki tüketicilerin katılımı ile yapılmaktadır. Ancak Prahalad ve Ramaswamy modeli bazı pratik sorulara cevap vermekten uzaktır. Model tüketicilerde var olan deneyim ve yaratıcılığı ön plana çıkartmakta ancak tüketicilerin sürece katılımının arkasındaki motivasyonu tam ifade edememektedir. Tüketici ürün süreçlerine aktif rol talebinde bulunsa dahi katkısı sonucunda edinimleri müşteri tatmini çerçevesinde kalmaktadır. Tüketicilerin ürün süreçlerine gönüllü katkısını motive edecek bir ödül sistemi net olarak ifade edilmemektedir. Süreçlerde yazılı kontrat ve antlaşmalar olmadığından olası işbirliklerinin trampa üzerinden yürütüleceği anlamına gelmektedir ki bu da katkıların bedelsiz veya pazar fiyatlarının altında değerlendirileceğine işaretir.

Bununla beraber stratejik yenilik unsurlarının kamu ile paylaşılmasının çeşitli istismarlara açık olması muhtemeldir. Yenilik faaliyetlerinin ifşa edilmesi rakip firmaların iştahını kabartacaktır. Şeffaflığın sınırlarının net olarak çizilmemesi kurumsal bilgilerin diğer pazar oyuncularına akmasını kolaylaştıracak, sınırlandırılması ise firma ile gönüllü katılımcı tüketiciler arasında bir güven sorunu yaratacaktır.

Son model olan Tasarım Tahrikli Yenilik stratejisi yeni anlamlar üretmede kalabalıklar yerine uzmanlardan oluşan bir ağ sistemine dayanmaktadır. Strateji, içinde bir uzman grubu barındırdığından yapılacak kontratlar nedeniyle yüksek işlem maliyetlerinin kısıncı altındadır. Modelde ağ sisteminin önemli bir görevi olarak yeni sosyo-kültürel model yaratması vurgulanmaktadır. Pazar manipülasyonu olarak adlandırılabilir bu yaklaşımın ne kadar etik ve ne kadar pazar

sisteminin evrimine uygun olduğu tam olarak ifade edilmemektedir. Yaratılacak şey üründen öte firma stratejisine uygun tüketici tipolojisidir. Bu haliyle model, klasik firma- pazar ilişkisinden farklı bir örgüt-kurum ilişkisi kurgulamakta, firmayı pazarı ciddi şekilde regüle edecek bir güce ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Modeller genel olarak incelendiğinde endüstrinin yapısının endüstri oyuncularının stratejik hareketleriyle nasıl bağlantılı olduğunu açıklamada yeniden yapılandırmacı görüşe yakın oldukları söylenebilir. Modeller yapısalcı görüş gibi pazar yapısını olduğu gibi almamakta aksine pazar alanındaki mevcut öğelere sistematik bir şekilde bakılarak yeni talep düzeylerinin yaratıldığı pazarları hedeflemektedir. Buradaki kritik fark firmaların artık arzdan ziyade, değer yaratma bağlamında, talep yönüne yoğunlaşmalarıdır.

Değer yaratmanın gücü çeşitliliğinden gelir. Pazar alanındaki her bir öge tek başına bir değer potansiyeli taşır. Çoğu teknolojinin ulaşılabilir olması ve üst seviye teknolojilerin maliyeti firmaları teknoloji dışı alanlarda değer yaratmaya yönelmiş, değerın kaynağının ise firma değil pazarın kendisi olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. Yeni yenilik modelleri incelendiğinde pazarda gömülü bulunan potansiyel değerlerin nasıl elde edileceği konusunda farklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Bazı modeller gömülü değeri pazarın kendisi ile etkileşimle bulma yoluna giderken, bazı modellerin pazara farkında olmadıkları kendi değerlerini farklı sistematiklerle sunma çabasına giriştikleri görülmektedir.

7. Tasarım Disiplininin Yeni Görevleri

Değer yaratma süreçlerinin firma dışına taşınması ile beraber tasarım hizmetlerinin de pazar kaynaklarını kullanarak yürütülmesi fikri yukarıda bahsi geçen modellerde sıklıkla vurgulanmaktadır. Tasarımın yenilik süreçlerinin kritik bir süreci haline gelmesi bu tür profesyonel süreçlerin de tüketiciye devredilip devredilemeyeceği sorusunu akla getirmektedir. Howe'a göre daha önceleri profesyonellerin hizmetinde olan birçok teknoloji artık makul fiyatlarıyla sıradan tüketicilerin erişimindedir (Howe, 2008). Eskiden sadece son derece eğitimli çalışanların kullanımında olan CAD gibi sermaye-yoğun araçlar, bugün sıradan tüketicilerin kişisel bilgisayarlarında bulunabilmektedir. Tasarıma yönelik online ortamları amatör tasarımcıların deneysel çalışmaları süslemektedir. Howe, yakın bir gelecekte insanların evlerinde, hayal

ettikleri herhangi bir şeyi kişisel üretim araçları kullanarak üretebileceklerini ifade etmektedir (Howe, 2008: 83). Peki böyle bir senaryo içinde tasarım disiplininin ilerideki rolü ne olacaktır?

Verganti'ye göre tasarımcı değer yaratmaya dayalı ağ süreçlerinin baş aktörlerinden birisidir. Tasarımcıya atfedilen görevlerden ilki firmaların tasarım söylevlerine erişmesinde kritik rolü ikincisi ise farklı şartlar altında ve değişik sosyo-kültürel ortamlarda oluşan anlam ve dile ait bilgilerin endüstriye transferinde köprü vazifesidir. Bu haliyle tasarımcı sosyo-kültürel ortam ile endüstri arasında broker (simsar) görevi görür.

Kim ve Mauborgne modelinde, mavi okyanusu yaratacak yeni rekabetçi faktörler firma içinde yaratılır. Ürün ve hizmete dönük yeni faktörlerin yaratılması bir kavramsallaştırma problemidir. Dolayısıyla ürüne ait karların merkezinde yer alan tasarımcıların bu süreç içinde bulunması kaçınılmaz olacaktır.

Ortak değer yaratmada süreçlerinde ise her ne kadar yeni fikirler sosyo-kültürel ortamdan beklense de, uygun fikirlerin nasıl seçileceği farklı yaklaşımlara konu olmaktadır. Çoğu yaklaşımda fikirlerin seçimi tüketici grupların kendisine bırakılmaktadır. Zira toplum fikir yaratma kadar ortaya çıkan fikirlerin değerlendirmesinde etkin bir araçtır. Howe'a göre toplum büyük çoğunluğu yetersiz olan fikirlerden iyi olanları kolektif kararları sayesinde filtreleme özelliğine sahiptir (Howe, 2008). Bununla beraber, oluşan fikirlerin daha sonra bir uzman grubu tarafından değerlendirilmesi karışık problemlerin çözümünde ve rakiplerin fikirlere ulaşmaması için sıklıkla uygulanan bir yöntemdir. Hibrit modellerde ise oluşan fikirler önce uzmanlar grubu tarafından ön değerlendirmeye tutulur, belli sayıda fikirler arasından en iyiyi belirlemek yine kitlenin görevidir. Özellikle yoğun rekabet olan sektörlerde oluşan birçok fikrin değerlendirilmesi bir uzman grubuna ihtiyaç duyar. Bu durumda uzman grubu içinde bulunan tasarımcı, geleneksel olarak fikir yaratma süreçlerinde bulunduğu kadar aynı zamanda birçok seçenek arasında seçim yapma imkânına kavuşarak daha önce bahsedilen simsar rolüne bürünür.

Modeller incelendiğinde aslında tasarım açısından bir yetki devrinden bahsetmek mümkün değildir. Tasarımcılar aksine fikir yoğun ortamlara ulaşma şansına sahip olmakta, firma içi değer yaratım

süreçlerinin kısıtlarından kurtulmaktadır. Tüketicilerin ürün deneyimleri sonucunda tasarımcıya dönüşmesi, üzerine kurgulanmış modellerde kitlelerin ürettiği nitelikli fikirlerin ayrıştırılmasında, tasarımcılara önemli görevler atfedilmekte, tasarımcılar ağlar vasıtasıyla kitlelerle etkin diyaloga geçebilmektedir.

Her şeyden önemlisi modellerde yenilikten kastedilen şey teknolojiden daha çok yatay ürün farklılaştırmasına yönelik tasarım farklılığıdır. Teknolojik yeniliğin ciddi bir asimetri yaratmadığı pazarlarda ve özellikle düşük teknoloji pazarlarında tasarım en önemli yenilik girdisi haline dönüşmektedir (Tether, 2005). Bu nedenle özellikle yıkıcı yenilik modellerinde alt dilimden üst dileme yönelik yaratılan baskı teknolojik yenilik değil tasarıma dayalı yenilik ile mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak bakıldığında güncel yenilikçi modeller ortak olarak tasarım eylemini merkeze almakta, ancak yönetsel olarak farklı kaynakları kullanmaktadır. Tüketici ürünlerine yoğunlaşan alt ve orta düzey teknoloji pazarlarında değer yaratma tasarım eylemi üzerinden gerçekleşmektedir.

Kaynakça

Bower, Joseph., Christensen, Clayton. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave, Harvard Business Review, Ocak-Şubat, 1995.

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

Coase, Ronald. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, 16:386-405.

Dickson, Peter. (2003). The Pigeon Breeders' Cup: A Selection on Selection Theory of Economic Evolution. *Journal of Evolutionary Economics*, 13:259-280.

Dosi, G., Marsili, O., Orsenigo, I., Salvatore, R. (1995). Learning, Market Selection and the Evolution of Industrial structures" in *Innovation, Organization and Economic Dynamics*, Dosi, G (ed.) Edward Elgar: Cheltenham, UK and Northampton.

Fagerberg J, Verspagen B. (2002). Technology-gaps, Innovation-diffusion and Transformation: An Evolutionary Interpretation, *Research Policy*, 31: 1291-1304.

Howe, Jeff. (2008). *Crowdsourcing*, New York: Crown Publishing.

Nelson, Richard., Winter, Sidney. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press.

North, Douglass. (1990). *An Introduction to Institutions and Institutional Change*, Cambridge: Cambridge University Press.

North, Douglass. (1997). The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem, UNU World Institute for Development Economics Research.

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

Prahalad, Coimbatore., Krishnan, M. (2008). *The New Age of Innovation*, New York:Mc Graw Hill.

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

Teece, David., Coleman, Mary. (1998). *The Meaning of Monopoly: Antitrust Analysis in High Technology Industries*, *The Antitrust Bulletin*, 93:801-859.

Tether, Bruce. (2005). *The Role of Design in Business Performance*, <http://www.dti.gov.uk/>, Erişim: 11 Haziran 2010.

Verganti, Roberto. (2008). *Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda*, *Journal of Innovation Management*, 25:436–456.