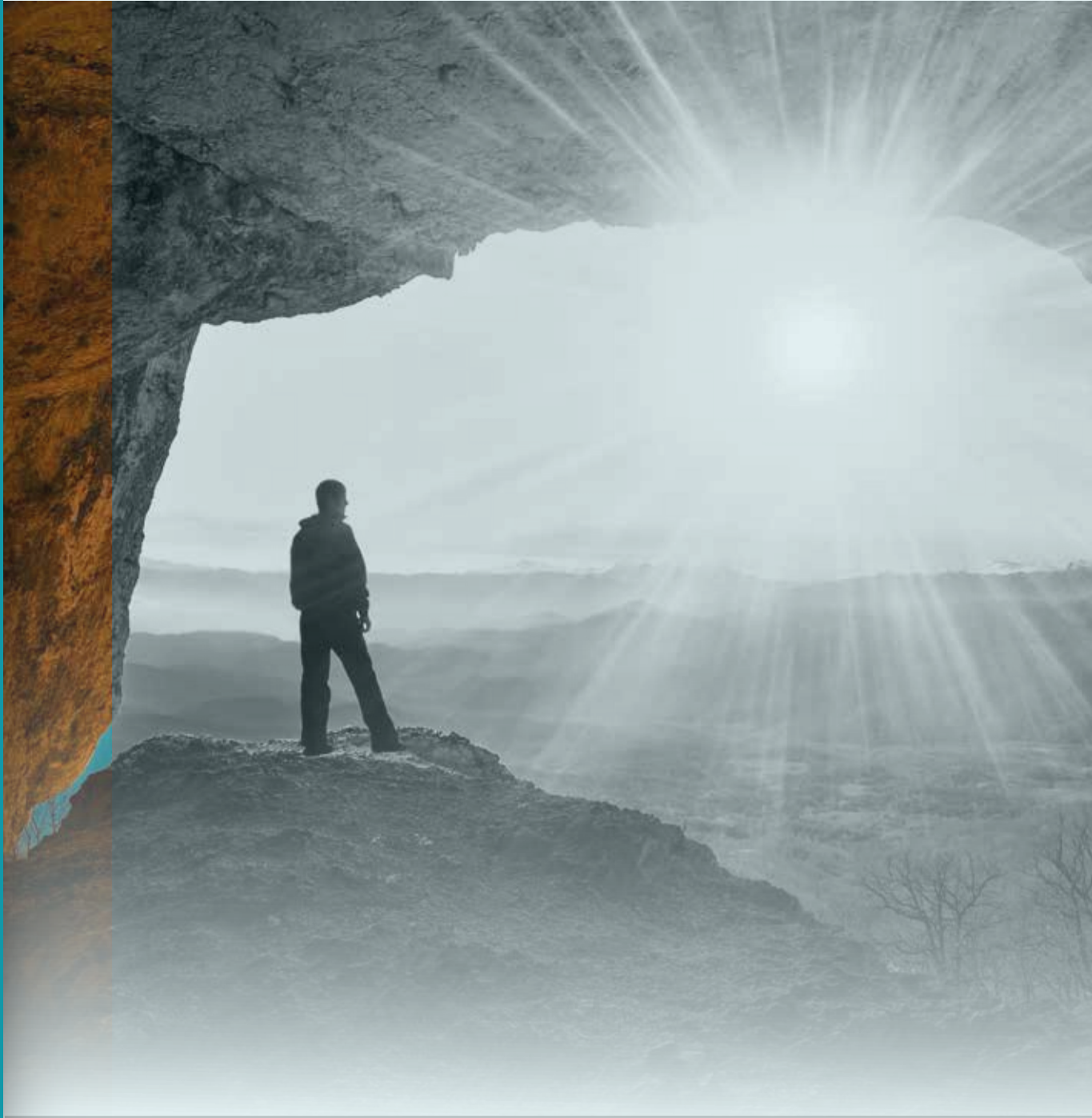




NEWSLETTER

EYLÜL 2017



VİYANA 2017 BİENALİ: ROBOTLAR. ÇALIŞMA. GELECEĞİMİZ.

LEAH FESSLER

ERKEKLERİN İŞSİZLİK ORANI ARTTIKÇA KADIN TACİZLERİ DE ARTIYOR

HBR, BLOG, DAN CASSINO

ROBOTLAR MÜDÜRLERİN YERİNİ ALACAK MI?

SARAH KESSLER, QUARTZ

DÖNER'İN MEKSİKA'YA GÖÇÜ

STEPHEN WOODMAN, ZEYNEP DİCLELİ ERDOĞAN

GELECEĞİN ŞİRKETLERİ: İKİ MOTORUN BİRDEN YÖNETİMİ

RALPH OHR

Muhittin Üstündağ Caddesi No:61
Koşuyolu, Kadıköy, 34718, İstanbul

+90 (216) 481 29 17

info@optimistkitap.com

optimistkitap.com



Viyana 2017 Bienali: Robotlar. Çalışma. Geleceğimiz.

LEAH FESSLER

Bu yıl Viyana Bienali Çalışma Hayatınının Geleceği konusuna ayrıldı. 6 Haziran-30 Eylül arasında şehrin farklı mekânlarında yer alan çeşitli sergi ve projelerde şu temalar öne çıkıyor: İnsan ile Makine Arasında Tasarım, Nesnelere Arasındaki Artan İlişkiler, Singularity mi İnsanlık mı? ve Gelecekte Nasıl Çalışacağız?

Bienal münasebetiyle **Yeni Dijital Hümanizmin Boyutları** başlıklı bir de ortak manifesto yayınlandı. Manifestonun ana başlıkları ve bazı maddeleri önümüzdeki dönemde de çok tartışılmaya devam edecek.

Nasıl insan olmak istiyoruz?

1. Biz insan olmak ve kusurlu olmak istiyoruz, süper insan veya mükemmel olmak istemiyoruz.
2. Soru sormak ve dünya ile onun karmaşık ekosistemi hakkında bilgi edinmek istiyoruz.
3. Kendi hedeflerimizi yaratabilme ve bunları gerçekleştirme şansı istiyoruz.
4. İstedığımız zaman dinlenebilmek istiyoruz.
5. Kendimizi sürekli keşfetmek istiyoruz.

Teknolojiden ne istiyoruz?

1. Bize hizmet etmesini ve işbirliği yapmasını istiyoruz, bizi köleleştirmesini değil.
2. Bizi kendimiz hakkında aydınlatmasını, komşularımız dahil, başkalarıyla birlikte var olmamıza yardım etmesini istiyoruz.
3. İklim değişikliğini durdurmasını ve gezegenimizi yok etmek yerine onu korumamıza yardımcı olmasını istiyoruz.
4. Eşitsizliği azaltmasını istiyoruz.
5. Deney yapmamıza olanak sağlamasını istiyoruz.

Nasıl birlikte yaşamak istiyoruz?

1. Teknolojiler toplumları şekillendirir. Toplumsal sorunları asla teknolojiden ayrı düşünmemeliyiz.
2. Yerel ve küresel ihtiyaçları, farklılıkları ve dayanışma noktalarını anlayan bir dünya nüfusu olarak yaşamak istiyoruz. Farklılıkları birer engel olarak değil, karşılıklı zenginleşmenin aracı olarak görmeliyiz.
3. Bazı insanlar birlikte yaşamak istemiyor çünkü toplumun çok fazla insanı sindirememesinden korkuyor. Oysa, toplumlar çeşitlilik üzerinden yükselir.
4. Liderler bulup etraflarında birleşmek istiyoruz. Bazılarımız lider olmak istiyor. Aynı zamanda liderleri bulacak ve onlara yardımcı olacak akıl hocaları da istiyoruz.
5. En azından hayatımızın bir bölümünde bağımsızlık ve yaratıcı kontrol istiyoruz.

Gezegenimiz için ne istiyoruz?

1. Daha iyi bir çevre eğitimi istiyoruz.
2. Doğaya saygı duymalıyız.



3. Gezegenimizin keyfini çıkarıp, onu dolaşmak istiyoruz.
4. Gezegenimizi koruyacak en iyi kanunları ve anlaşmaları istiyoruz.
5. Gezegenimizi korumak için en zeki teknolojileri istiyoruz.

Nasıl tüketmek istiyoruz?

1. Anında.
2. Daha az!
3. Tükettiğimiz şeylerin kimliğimizi oluşturmamıza ve benzer zevklere sahip başka insanları bulmamıza yardım etmesini istiyoruz.
4. Arz ve talep doğrultusunda sürdürülebilir: Ne alıp satabilirimden ziyade, yaşamak için neye ihtiyacım var...
5. Güzel, yüksek kalitede ve iyi tasarlanmış, uygun fiyatlı şeyler istiyoruz.

Ne öğrenmek istiyoruz?

1. Öğrenmek istediğimiz her şeyi.
2. Kim olduğumuzu.



3. Özellikle sanat aracılığıyla, birbirimiz hakkında daha fazla şey.
4. Başkaları aracılığıyla kendimizi ve dünyayı daha iyi anlamayı.
5. Dijital çağda insan kalmak ne demek...

Nasıl çalışmak istiyoruz?

1. İşin ne olduğuna biz karar veririz.
2. Bizi coşturan, tutkuyla sarılacağımız, para almasak da yapmak isteyeceğimiz işler...
3. Yaşamak için çalışmak istiyoruz, çalışmak için yaşamak değil.
4. İşimizin başkalarının hayatını zenginleştirmesini istiyoruz.
5. Diğer insanlarla birlikte çalışmak istiyoruz.

Nerelerde yaşamak istiyoruz?

1. Olabildiğince fazla, farklı biçimlerde; yıldızların altında, akıllı şehirlerde... Göçebe ve site sakini. Şehirlerde ve doğada... Bağlantılı ve bağlantısız... Beraber ve tek başımıza...
2. Sürdürülebilir bir şekilde yaşamak istiyoruz.
3. Rahat edebileceğimiz kadar geniş alanlarda yaşamak istiyoruz.
4. Yürüyebileceğimiz ama aynı zamanda uzun mesafeleri hızla kat edebileceğimiz araçlara sahip olduğumuz yerlerde yaşamak istiyoruz.
5. Evlerimizin bize otomatik olarak uyum sağlamasını istiyoruz.

Hangi dijital temel hakları istiyoruz?

1. Dijital dünyada da fiziki dünyadaki haklarımıza eşit haklar istiyoruz. Örneğin, evimizdeki mahremiyet hakkını bilgisayar başında da istiyoruz. Bu hakların içeriğinin değişeceğini biliyoruz ama şu anda ibre yanlış tarafı gösteriyor.
2. İsteddiğimiz zaman dijital ortamın dışında da var olma hakkı istiyoruz.
3. Sürekli gözetim altında yaşamak istemiyoruz. Gözetim yasalarca düzenlenmeli ve şeffaf olmalı.
4. Dijital teknolojilerden faydalanma hakkı istiyoruz ve bazı ahlaksız unsurların bunu engellemesini istemiyoruz.
5. Dijital okuryazarlık eğitimi istiyoruz. Teknolojilerden nasıl etkilendiğimizi, bize nasıl zarar vereceklerini veya nasıl yardımcı olacaklarını öğrenmek istiyoruz.

Robotlar ve yapay zekâ (AI) için hangi hakları istiyoruz?

1. Robotlara ve yapay zekâyâ sürdürülebilir yaklaşmalıyız.
2. Hissedebilen her türe aynı hakları istiyoruz. Gerçek bir yapay zekâyâ ulaştığımızda, onun bir tür kişiliği olup olmadığını tartışabiliriz. O zamana kadar ona bazı haklar vermemiz gerekiyor.
3. Şu anda, makinelerin insanlara denk haklara sahip olmasını istemiyoruz.
4. Vandalların ellerine düşmelerini istemiyoruz.
5. Robotlar ve yapay zekânın en önemli hakkı, kamu yararına çalışmalarınıdır.

Süperzekâyâ nasıl baş etmek istiyoruz?

1. Bir süperzekâyâ hizmet etmek istemiyoruz.
2. Tercihen, aslında bir züperzekâ istemiyoruz. Araştırmalarda çok dikkatli olmalıyız ve bizi zekâyıyla kolayca alt edecek bir süperzekâ yaratmamalıyız.
3. Bir süperzekâ ortaya çıkarsa, bize rehberlik etmesini, mantıklı açıklamalar yapmasını, ortaya bir fikir koymasını istiyoruz ama son karar bize ait olacak. Süperzekânın bizimle oynamasını ve kendi amaçları için bizi kandırmasını istemiyoruz.
4. Bizim hayal gücümüzün ötesinde kapılar açabilmesini istiyoruz.
5. Süperzekânın sahipliğinin kolektif olmasını ve sürdürülebilir olmasını istiyoruz.



Erkeklerin işsizlik oranı arttıkça kadın tacizleri de artıyor

**HBR, BLOG
DAN CASSINO**

Amerika'da işyerlerinde yirmi yıldır cinsel taciz konusunda zorunlu eğitim uygulanıyor, buna rağmen sorun görüldüğü kadarıyla daha kötüleşiyor. Federal Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonuna getirilen cinsel ayrımcılık iddiaları son yirmi yıl içinde yüzde 10 artış gösterdi. Bu başvuruların bir kısmı raporlamanın artmış olmasına bağlı ancak bir kısmı da toplumdaki cinsiyet dinamiklerinin değişmesinin sonucu. Kadınların ekonomik eşitlik yolundaki ilerleyişi erkeklerin işyerindeki ve toplumdaki kendi rollerine ilişkin anlayışları için bir tehdit anlamına geliyor ve cinsel ayrımcılık erkekler için kendi egemenliklerini ifade etmenin bir yolu oluyor. İstatistikler erkekler işgücü içinde kadınların arkasında kaldığında cinsel ayrımcılığın zirve yaptığını gösteriyor.

Erkekliğin tehdit altında olmasının cinsel ayrımcılığı, özellikle onun en yaygın biçimi olan cinsel tacizi artırdığı

Erkeklerin İşsizlik Oranı Kadınlardan Yüksek Olduğunda Rapor Edilen Cinsel Ayrımcılık İddiaları Artıyor.

Kadınların işsizlik oranı

%4

Erkeklerin işsizlik oranı

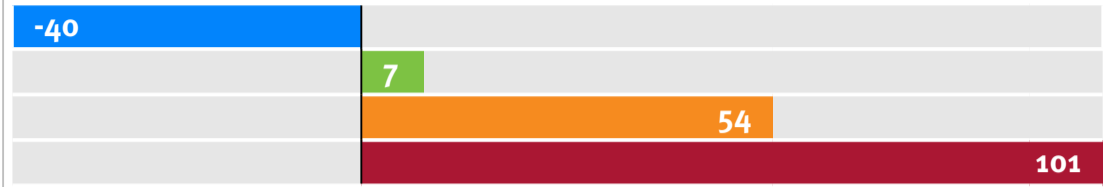
%2

%4

%6

%8

olduğunda her bir eyalette rapor edilen cinsel ayrımcılık şikâyetlerindeki değişim:



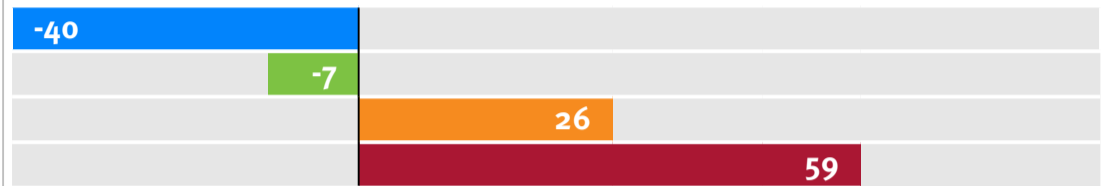
%6

%2

%4

%6

%8



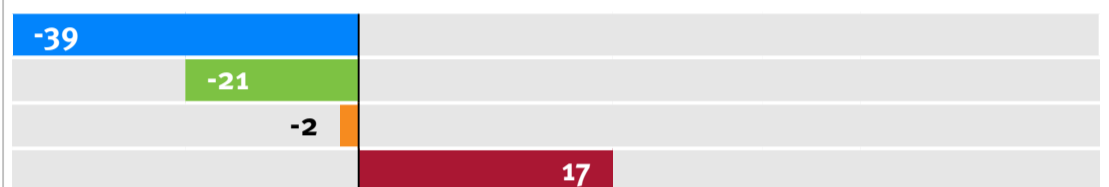
%8

%2

%4

%6

%8



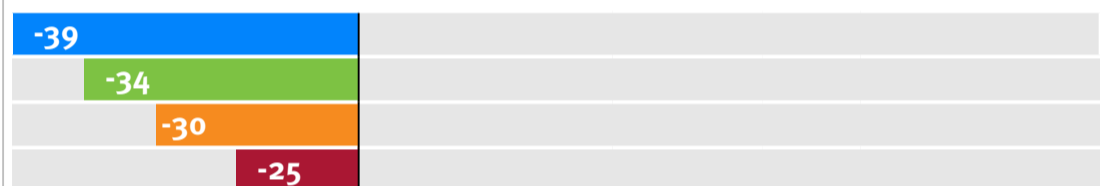
%10

%2

%4

%6

%8



fikri yeni değildir. Deney ve araştırmalarla kanıtlanmıştır da. Cinsel taciz olaylarının yaklaşık yüzde 70'inin hiçbir zaman bildirilmemesine rağmen Amerika'da söz konusu komisyona her yıl raporlanan yaklaşık 29.000 şikâyetin incelenmesi bunun ötesinde çarpıcı bulgular ortaya koyuyor.

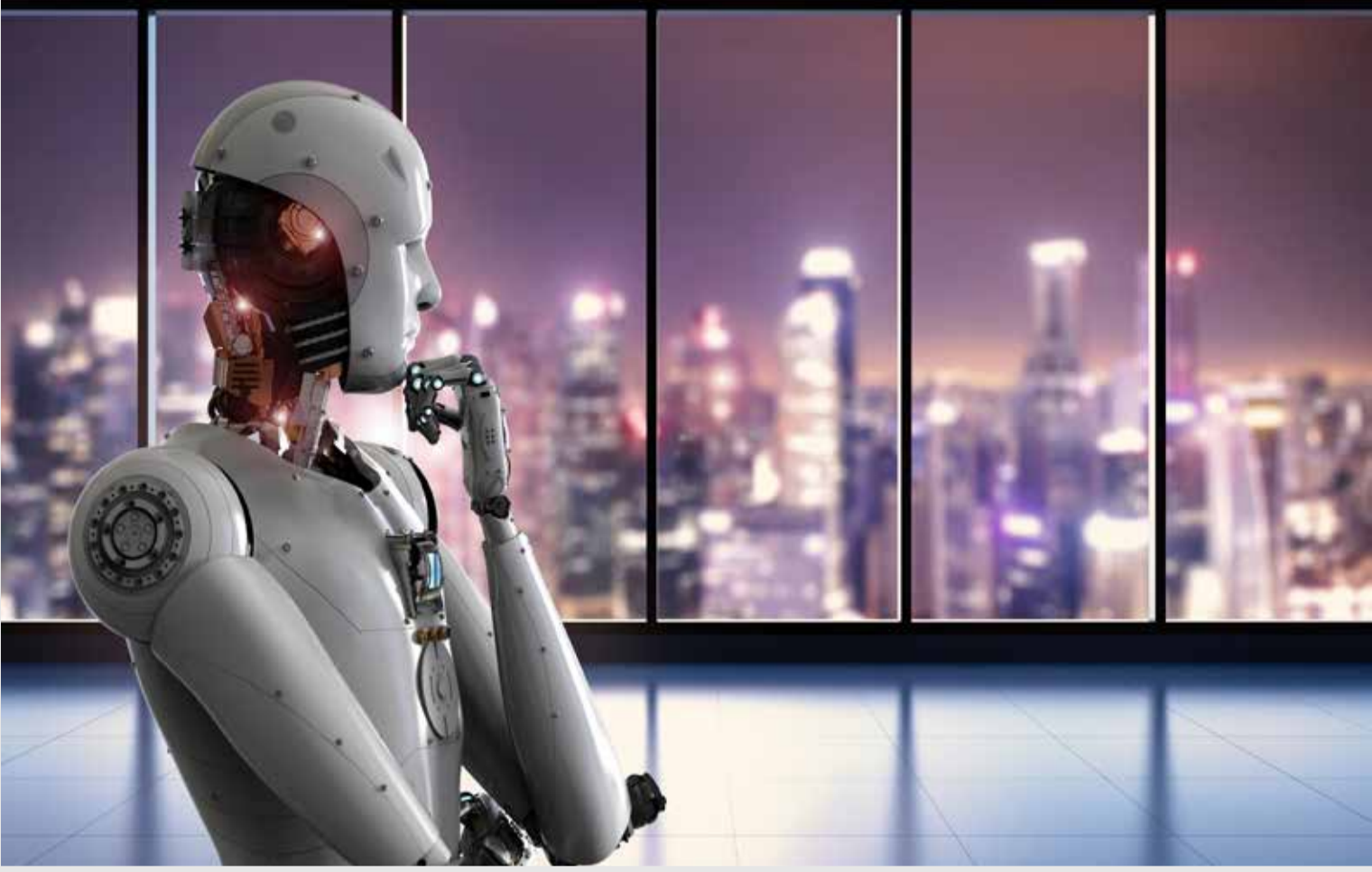
Şu görülüyor: Kadınlar işlerini kaybetmezken erkekler kaybettiğinde, erkeklerin, bilhassa ekonomik tehdide özellikle duyarlı olan evli erkeklerin cinsel rol egemenliklerine yönelik tehdide tepki olarak cinsel tacize başvurdukları görülüyor. 2009 ila 2016 arasında tüm eyaletlerde komisyona yapılan cinsel taciz şikâyetleri ile İşgücü İstatistikleri Bürosunun aynı dönem için verdiği resmi işsizlik verileri incelendiğinde bu çok açık görülüyor.

Cinsel tacizde artış ancak bir eyalette erkeklerin işsizlik oranı kadınlardan daha yüksek ya da eşitse gündeme geliyor. Örneğin kadınların işsizlik oranı yüzde 6 (söz konusu dönemdeki ortalama oran) buna karşılık erkeklerin işsizlik oranı yüzde 2 ila 4 ise, o eyalette bir önceki yıla

kıyasla daha az cinsel taciz şikâyeti oluyor. Ancak erkeklerin oranı yüzde 6 ya da 8 ise rapor edilen sayı artıyor.

Bu bulgular işyerlerindeki cinsel ayrımcılığın ve cinsel tacizin güç ve kontrolü ifade etmenin bir yolu olduğunu gösteriyor. "Eve ekmek getiren kişi" olmak geleneksel olarak erkeklerin (özellikle evli erkeklerin) cinsel kimliğinin önemli bir parçasıydı. Bu rol tehdit altına girdiğinde erkekler erkekliklerini başka yollarla ifade etmeye yöneliyorlar. Para güçtür ve bir alanda güç yitirdiklerinde erkekler güç iddialarını bir başka alanda gündeme getiriyorlar.

Ne kadar eğitim, seminer, toplantı yapılırsa yapılsın, eğer itici kuvvetini erkeklerin kadınlar üstündeki egemenliğinden alıyorsa, cinsel tacizleri durdurmak mümkün olmayacaktır. İşyerindeki cinsel ayrımcılık sadece bir aktörün kötülüğüyle ya da sorunlu bir ilişkiyle ilgili değildir, daha geniş ortamın bir yansımasının sonucudur. İyi haber, erkeklerin cinsel kimliklerini ifade etmelerinin başka yollarının da olmasıdır. Erkeklerle bu tür çıkış yolları sunan işyerlerinin cinsel ayrımcılığı önlemesi daha kolay olacaktır.



Robotlar Müdürlerin Yerini Alacak mı?

SARAH KESSLER

QUARTZ

B12 adındaki startup, “dost robotlar”ın yardımıyla web siteleri kuruyor. Yine işin büyük bölümünü insan tasarımcılar, müşteri yöneticileri ve metin yazarları yapıyor ama koordinasyonu Orchestra (Orkestra) adı verilen bir yazılım sağlıyor.

Orkestra, adından da anlaşılacağı gibi, çoğu freelance çalışan işçilerden ve “robotlardan” oluşan bir kalabalığı yönetiyor. Müşteri web sitesinde değişiklik istediğinde, Orkestra yeni bir grup oluşturuyor, uygun ekip üyelerini belirliyor ve insanı aradan çıkararak görevin tamamlanmasını sağlıyor. Birbirlerinin işlerine geribildirim verebilecek isimleri de belirli bir hiyerarşik düzene oturtuyor.

Çalışma hayatının geleceği bu aralar çok konuşuluyor ama yönetimin geleceğinin de bir o kadar konuşulması gerekiyor.

Stanford’da yapılan bir araştırmaya göre, kalabalıkları bağımsız görevler içeren belli bir proje kapsamında koordine etmek, bir uygulama prototipi yaratmaya benziyor. “Flaş ekipler” denen bir strateji, montaj hattına benzer şekilde, freelance çalışanlardan oluşan bir ekip yaratıp görev dağılımı



yapan bir yazılım kullanıyor. Bu süreçte, bir gün içinde, kabataslak çizimler işlevsel web uygulamalarına dönüşüyor ve test ediliyor. "Flaş organizasyonlar" denen bir diğer stratejide, freelance çalışanlardan oluşan ekipler bir hiyerarşi etrafında örgütleniyor ve çalıştıkça organizasyon yapısında değişiklik yapma önerilerinde bulunabiliyorlar.

Bu tür stratejiler geliştiren tek yapı B12 değil. Gigster isimli startup da yazılım ve web sitesi kurulumunda benzer bir sistem kullanıyor. Veri girişi ve PowerPoint tasarımları gibi hizmetler sunan Konsus, freelance çalışan havuzu ile otomatikleştirilmiş süreçler arasında köprü işlevi görüyor ve bir iş akışı oluşturuyor.

Tüm bunlar şu anlama geliyor: Bir şirkette insanları yönetme işi aslında o kadar da gerekli bir iş değil. Stanford araştırmacısı Michael Bernstein'a göre, "Koordinasyona yardımcı olan ve ekiplerin rutin görevlerdeki performansını takip eden sistemler geliştirdikçe, yöneticilere olan ihtiyaç da azalacak. Ancak, bana göre, yöneticiler gayri

resmi ve evrim geçiren bir koordinasyon desteği sundukları sürece, yerlerini kaybetmeyecekler".

Gigster CEO'su Roger Dickey, işin kalitesi üzerine kurulu bir kariyer sisteminin otomatikleştirilmesini hayal ediyor. "Liderler aynı anda en fazla 20 projeyi takip edebilir, ekiplerine yol gösterebilir, iyi çalışanlara bonuslar verebilir, bir mesele ortaya çıktığında koçluk yapabilir, eğitim verebilirler. Şirketler, artık onları destekleyen hiyerarşik bir yapı olduğunu gördüklerinde, sadece freelance çalışanlardan oluşan bir ekip kurarak projenin yönetimini onlara devredebilirler."

Dünya Ekonomik Forumu'nun ilan ettiği gibi, gerçekten Dördüncü Sanayi Devrimi'ni yaşıyorsak, önümüzdeki dönemin yönetimine daha fazla odaklanmalıyız.

B12'nin kurucusu ve CEO'su Nitesh Banta şöyle diyor: "Felsefemiz, iş akışında otomatikleştirilebilecek ne varsa otomatikleştirmek. Otomatikleştirmemek büyük bir verimlilik kaybı anlamına geliyor."



Döner'in Meksika'ya Göçü

**STEPHEN WOODMAN
ZEYNEP DICLELİ ERDOĞAN**

Evet, nasıl da olur bizim döner olarak bildiğimiz milli yemeğimiz, Meksika'da shawarma olarak satılıp yeniliyor. Yoksa yine bir Türk girişimcinin başarı hikâyesi mi? Türk değil, Endüslü. Girişim değil kültürel etki. Nasıl mı? Anlatalım:

Günümüzün modern Meksika Kültürü, İspanyol ve Kızılderili kültürlerin harmanlamasından oluşmuştur. Meksika kültüründe büyük önem taşıyan Ölüler Günü Festivali, veya Guadalupe Bakiresi gibi kutsal ikonların kökleri hem İspanyol Katolik hem de Aztek inaçlarına dayanır. Bunu zaten biliyoruz. Ama çoğu kişinin aslında bilmediği Meksika'da halen birçok geleneğin ve hatta konuşma diline yerleşmiş kelimelerin kökünün Arap Kültüründen geldiğidir. Gelin beraber günlük hayatına yerleşmiş bu gizli etkileri keşfedelim. Önce konuşulan dile bir bakalım:

Meksika'nın Arap mirası Endüslülere kadar geri gider. Endüslüler İspanya'ya 711'de Kuzey Afrika'dan gelip hâkimiyet kurdular ve neredeyse 800 yıl burada hüküm sürdüler. İber Yarımadası'nı bilimsel, matematik ve felsefi yaklaşımlarıyla çok derinden etkilediler. Bu yaklaşımlar günümüzde de geçerliliğini koruyor.



Endüslülerin İspanyol dilini de etkiledikleri biliniyor. Yaklaşık 4000 kelime Arapça kökenli. Başka bir deyişle İspanyolca sözlüğün yüzde sekizi Arapça kelimelerden oluşuyor. Bunlardan bazıları jabon (sabun) ve arroz (pirinç). Hatta çok kullanılan bir İspanyolca tabiri ojala (inşallah) bile dile yerleşmiştir. İnşallah döner konusuna da geleceğiz. Biraz daha okumanız gerek.

Azteklerle karşı 1519 yılında başlattıkları seferle İspanyol fatihleri Arap kültürün etkilerini Atlantik Okyanusu üzerinden Meksika'ya getirmişler. Meksika'nın en büyük ikinci şehri, Guadalajara, Arapça bir isimdir. Anlamı da taşlar vadisidir. Hazır konu taşlardan açılmışken mimarlıktaki etkilere de bakabiliriz:

Bir Endüslü olarak zamanda yolculuk yapmış olsaydınız günümüz Guadalajara'daki şehir kiliselerinin kubbelelerini ve mozaikle döşenmiş yerlerini veya kamu binalarını memleketiniz olan Kurtuba'dakilerle, (bugünkü Cordoba) aynı olduğu fark ederdiniz. Benzer stil ve desenler tüm ülkede görülebilir, Cholula, Orta Meksika veya ülkenin güneyinde Chiapa de Corzo'da, birçok sokakta, kemerlerin dekoratif desenlerinde, sessiz iç avluların tasarımında... Tümü Endüslü geleneklerine göre yapılmış mimarlık eser-

leridir. Ayrıca bu kadar dolaştıktan sonra Endüslü olsanız da acıkırsınız ve Meksika'da aç kalmazsınız:

Meksika yemeğinde Arap etkisi de büyüktür. Meksika mutfağında kullanılan klasik tatların hepsi aslen Endüslüler tarafından İspanya'ya getirilmiştir; kişniş, kimyon, tarçın ve karanfil gibi.

Özellikle 1890'lı yıllarda Meksika'da Lübnan'dan gelen mültecilerin, bunların arasında Selma Hayek (oyuncu) ve Carlos Slim'in (dünyanın en zengin insanlarından biri) büyükbaba ve büyükanneleri de vardı. Meksika'da açtıkları lokantalar Meksika mutfağında bir Arap Baharına neden oldular. Sadece geleneksel yemeklerini değil pişirme ve hazırlama yöntemlerini de Meksika mutfağında geleneksellediler. Ve Shawarma yani bizim bildiğimiz döner de bu şekilde Meksika'ya yerleşti. Başka bir yemek de tacos al pastor; yani bizim çöp şiş dürümün bir türevi... Hepsi Araplar sayesinde Meksika mutfağına girmiş ve hatta tüm dünyada Meksika mutfağı olarak tanınmış. İşte döner Meksika'ya böyle göç etmiştir.

Göçmenlik meselesinin çok tartışıldığı günümüzde, belki size farklı bir pencere açabilmiştir.



Geleceğin Şirketleri: İki Motorun Birden Yönetimi

RALPH OHR

Bain ve Company bir süre önce şu soruya cevap arayan önemli bir makale kaleme aldı:

Geleceğin Şirketleri Nasıl Olacak?

Yazarlar, makalede, geleceğin başarılı şirketlerinin, diğer birçok şeyin yanı sıra, farklı türden "motorlar" kullanmayı gerektiren iki tür faaliyeti yönetmesi gerektiğini vurguluyor.

Şirketler her zaman temel faaliyet alanlarında inovasyon peşinde koştu. Clayton Christensen buna "sürdürülebilir inovasyon" adını veriyor. Sürdürülebilir inovasyonlar performansımıza ve değerimize küçük katkılarda bulunuyor. Peki ya tüm sektörü alt üst eden inovasyonlar? Her ne kadar şirket yöneticileri karşılığın çıkacağına inanmakta güçlük çekse de, bu tür inovasyonlar da aslında her an etrafımızdalar.

Günümüz iş ortamında büyülebilmeyi başarmak isteyen şirketlerin köşenin ardını görebilme becerilerini artırmaları, yaklaşmakta olan trendleri yerleşik hale gelmeden tespit edebilmeleri ve değişime ayak uydurmak amacıyla tüm olanaklarını hızlı bir şekilde mobilize etmeleri gerekiyor.

Köşelerin ötesini görebilmek hem bilim hem de sanattır. Doğrudan kehanette bulunmak elbette aptallıktır ancak başarı şansınızı artırmanın yolları vardır.

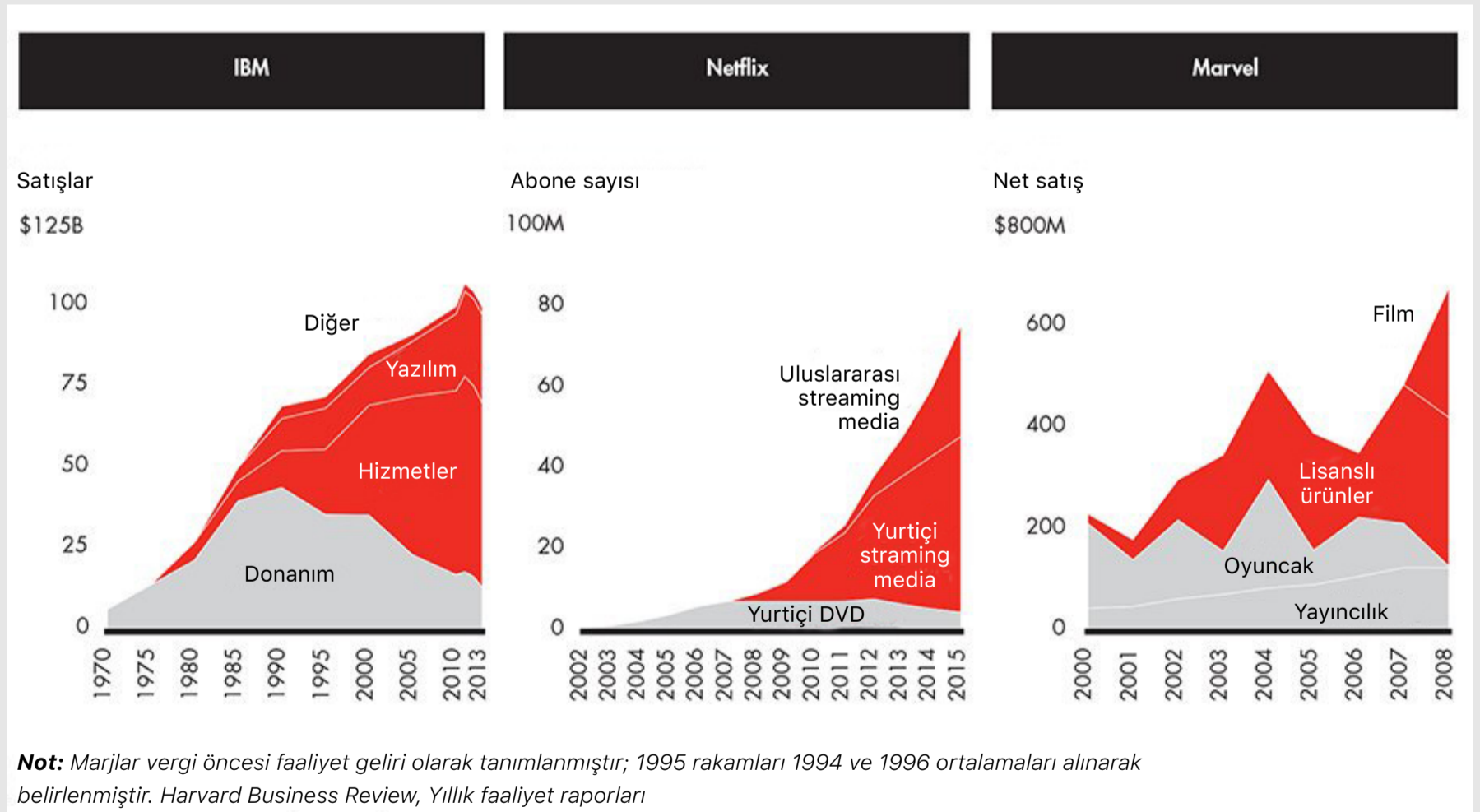
Gözlerinizi açık tutmanız, müşterilerin ihtiyaçlarının yanı sıra mevcut ve potansiyel rakiplerin hamlelerinin farkında olmanız ve ekosistemdeki ortaklarınızdan bir şeyler öğrenmeniz bu konuda çok işinize yarayacaktır. Başta müşteriyle yüz yüze olan çalışanlar olmak üzere, şirket içi kaynakların ortak bilgisine başvurmak da birçok şirketin uyguladığı yararlı bir alışkanlıktır.

İster görünür ve acil olsun ister görünmez ve teorik, geleceğin şirketlerinin yöneticilerinin tehditler karşısında temel faaliyet alanlarını **-günümüzün motoru-** olabildiğince etkin bir şekilde yürütmesi ve bu alanda sürdürü-

lebilir inovasyonlar gerçekleştirilmesi; bir yandan da müşterilerin yeni ihtiyaçlarına, yeni rakipler ve yeni ekonomik koşullara ya da hepsine birden cevap veren yeni faaliyet alanları yaratmaları **-geleceğin motoru-** gerekiyor.

Marvel, bu **"Birinci motor, ikinci motor" yaklaşımı** sayesinde temel faaliyet alanı olan yayıncılık alanında büyümeye devam ederken bir yandan da yeni temel faaliyet alanı haline gelen lisanslı ürünler sektörünü geliştirebildi. **Netflix** için de aynı şey geçerli: 2000'lerin ortalarından itibaren temel faaliyet alanı olan DVD sektöründen gelen paralar, streaming media sektörünü hızlı bir şekilde büyütmek amacıyla kullanıldı.

IBM geleneksel donanım alanındaki faaliyetlerini küçültürken, yani yazılım ve hizmet faaliyetlerinde dramatik bir büyüme gerçekleştirdi (Bak. Figür 1). Her koşulda ikinci motora geçiş mevcut modellerle birlikte kullanılması gereken yeni rekabet kuralları, yeni maliyet yapıları ve yeni ekonomik modelleri gerektiriyor ve bu yeni modeli yerleştirmek en az beş yıl sürer.



Figür 1: Geleceğin şirketleri iki tür faaliyeti aynı anda yürütmek durumunda olacak: Birinci motor olan temel faaliyetler ve ikinci motor olan daha inovatif alanlar.



İkinci motoru tanımlamak ve kurmak birçok açıdan yaratıcı olmayı gerektirir. İkna edici bir vizyon ya da hedef tanımlamak yeterli değildir; bu işin kolay kısmıdır. Bu görev, aynı zamanda ana fikrin test edilmesini sağlayan odaklanmış ilk adımın da tanımlanmasını ve ilk planda elde edilecek başarının ardından atılacak sonraki adımların da düşünülmesini gerektirir.

Steve Jobs'un Apple'da dâhiyane bir şekilde hayata geçirdiği şey birçok açıdan tam da buydu. İlk hamle konusunda hemen herkes hemfikirdi. Oysa Jobs çağdaşlarından iki kuşak ötesini görebiliyordu. Yazılım ve donanım sektörünün dikey olarak entegre edilmesiyle kurulan ekosistemin değeri de ancak iki kuşak sonra takdir edilebildi.

Farklı Motorlar Farklı Yaklaşımlar Gerektirir

Disiplin, sürdürülebilirlik, küçük ve sürekli iyileştirmeler, dikkatli risk değerlendirmeleri ve geleneksel finansal analizler birinci motorun karakteristikleridir.

Çeviklik, yaratıcılık ve finansal açıdan bilinmeyen alanlara, yatırımların sadece birkaçının karşılığının alınabileceği bilinciyle dalmak ise ikinci motorun temel özellikleridir.

Her ikisini birden paralel şekilde yürütmek, operasyon modeline dair, aşağıdakine benzer kafa karıştıran soruları gündeme getirir:

- İkinci motor hangi ölçüde birinci motoru yeniden tanımlamalıdır?
- İnovasyonlar nasıl ve ne zaman temel faaliyet alanına yönelmelidir (ve buna kim karar vermelidir)?

- Yetenek ve diğer kaynakların şirket içinde dağılımını nasıl gerçekleştireceksiniz?

Belki de en temel soru ise şudur: İkinci motoru kendiniz mi kurmalısınız yoksa dışarıda geliştirilen becerileri takip edip bünyenize mi katmalısınız?

Bize göre, önümüzdeki dönemin en başarılı şirketlerinin her iki motoru da kullanmaları gerekecek. Bu şirketler ikinci motorlarını sadece yeni büyüme kaynağı olarak değil aynı zamanda şirketlerini geleceğin şirketine dönüştürmek amacıyla kullanacak.

2027'de manzara nasıl olacak: Şirketler ikinci motoru şirket şemsiyesi altında kurarak yönetecek ancak farklı bir yapı, personel ve finansman modeli kullanacak. Kaynak dağılımı birinci ve ikinci motorların entegrasyon noktasını oluşturacak, sürekli ve sıfır tabanlı olacak. Yetenekli çalışanlar her iki motor arasında gidip gelerek dengeli beceriler edinecek ve işin her iki kısmında da kritik roller üstlenecek.

Bu tablo şu ana dek ifade ettiğim kilit noktaları gözler önüne seriyor; aynı şekilde modern ikili kurumsal inovasyon sistemleri tasarlamamanın ve hayata geçirmenin önemini kanıtıyor olmalı.

Çıkarılacak Ders

Şirketlerin, dijitalin yanı sıra, kaçınılmaz olarak ikili operasyon sistemlerini ve kurumsal yapıları benimsemesi gerekiyor. Bu yola çıkmakta geç kalanlar geleceklerini riske atar. Bu yüzden hemen harekete geçin!