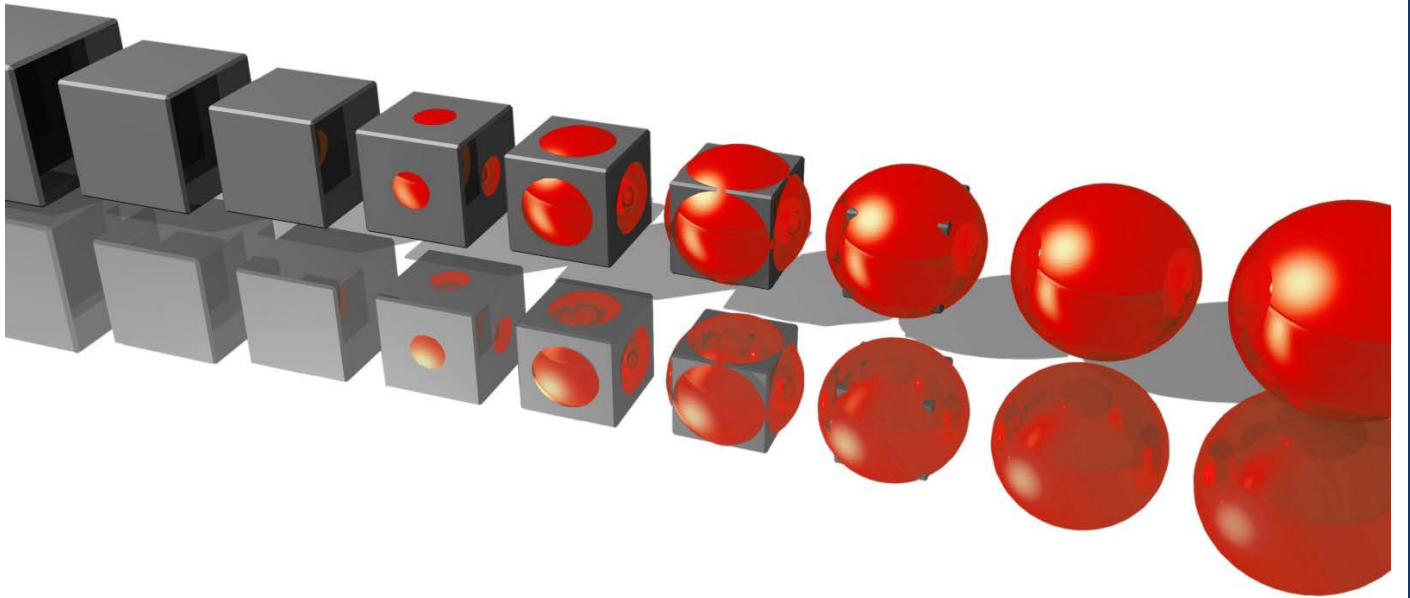




Yenilik - Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk



Editör
Selçuk Karaata

26 Kasım 2012



SUNUŞ

Günümüzde gelişmenin söz konusu olduğu her alanda öne çıkan anahtar kavramlardan biri “inovasyon” dur. Yeniliğin, yenileşmenin, farklılaşmanın olduğu her yerde izlerini gördüğümüz inovasyon kültürünü toplumun tüm kesimlerine bir düşünce sistemi, bir davranış kalıbı olarak benimsetmek ve yaymak hedefimiz olmalıdır.

EGİAD olarak bu hedef doğrultusunda uzun yıllardır çok çeşitli çalışmalara imza atmaya devam ediyoruz. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Belgesi’ni alan ilk sivil toplum kuruluşlarından biri olarak faaliyet programlarımıza yeni ve yenilikçi yöntem ve uygulamalarla farklı bir boyut kazandırmayı amaçladık. Yönetim projelerimizin içinde girişimcilik, inovasyon, değişim yönetimi ve iyi yönetişimi kapsayan çok sayıda etkinlik yer almaktadır.

Türkiye için yaptığımız projeler kapsamında girişimcilik, inovasyon, rekabet ve sanayileşme ile ilgili çalışmaları sürdürüyoruz. Geçtiğimiz yıllarda yayınladığımız bilgi bazlı, yenilikçi ve sürdürülebilir sanayileşme stratejisi konulu bilimsel araştırma raporunda dikkat çektiğimiz konulardan biri olan inovasyon konusunu şimdi sizlere sunduğumuz bu kitapçık ile bir kez daha gündeme getiriyoruz.

Çalışma hem inovasyonun ülkemizde yaygınlaşmasının önündeki çeşitli engelleri tartışmaya açmakta, kavramın değişik boyutlarını ortaya koymakta ve aynı zamanda çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan sanayi kuruluşlarında yapılan bir alan çalışmasına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

EGİAD olarak İzmir ve Ege Bölgesi’nde benzer bir alan çalışmasının yapılmasının ve bölgemizdeki inovasyon çalışmalarının mevcut durumunun ve gelişmelerin ortaya konulmasının yararlı olacağına inanıyoruz. İzmir Kalkınma Ajansı’nın bu konuda çok güzel çalışmalar yaptığını biliyoruz. Bölgedeki diğer ajanslarla yapılacak bir ortak proje ile mevcut durumun ve bölgesel inovasyon potansiyelinin ortaya konulmasını gerekli görüyoruz.

İnovasyon konusu, şirketlerimiz ve ülkemiz için bir kültür şeklinde benimsenmeli ve sonsuz bir süreç şeklinde ele alınmalıdır. İnovasyona bir proje gibi bakmamalı ve şirketlerimizde kurumsal kültürün bir parçası haline getirmeliyiz. Ayrıca, inovasyonun yalnızca özel sektör için değil aynı zamanda kamu sektörü ve üçüncü sektör olarak adlandırılan STK’lar için de önemli olduğunu unutmamalıyız.

Çalışmaya emeği geçen tüm araştırmacılara içtenlikle teşekkür eder, inovasyonun bir yaşam biçimi olarak toplumumuzda ve rekabetçi bir değişim sistemi olarak kamu ve özel sektör kuruluşlarında yaygınlaşması için benzer çalışmalara ışık tutmasını dilerim.

Temel Aycan Şen
EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı



BÖLÜM 1

İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma

Çağrı Bulut¹ ve Hande Arbak²

Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı

¹ Doç.Dr., Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, cagri.bulut@yasar.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, hande.arbak@stu.yasar.edu.tr



Özet

Sürdürülebilir kar amaçlayan fakat muhafazakar yapıları nedeniyle inovasyon süreçlerinde başarı sağlayamayan kurumların önündeki en önemli bariyerlerden ikisi değişime olan direnç ve iletişim kaynaklarındaki eksikliklerdir. Bu çalışmamızda, öncelikle inovasyon tanımlanmış ve organizasyonlarda inovasyonun önündeki engeller tartışılmıştır. Süreçte yaşanan sorunları bölgesel olarak analiz edip geçici çözümler sunmaya çalışmaktansa, konunun bütünsel bir bakış açısı altında tüm süreç bileşenleri ile göz önünde bulundurulmasında fayda olacaktır. Bunun için varolan işleyişi koruyan bir yönetici değil; gelişmeyi, yaratıcılığı ön plana çıkaran bir liderin varlığının birimler arası kurumsal iletişim kanallarını etkin kılarak direnci minimize edeceği değerlendirilmektedir. Bu tanımlama ve analizler ışığı altında, kurumlara başarılı ürün/servis çıktıları sağlayabilecek bir inovasyon süreç yapısı yaratmak için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon direnci, Kurumsal İletişim, Etkin Liderlik



GİRİŞ

Günümüzde; bilişim ve iletişim kaynaklarının baş döndürücü şekilde artışı (internet, intranet, sesli/görüntülü iletişim, vs.) bilginin çok hızlı yayılmasına sebebiyet vermekte, bu da teknolojideki gelişimi her zamankinden yüksek bir seviyeye taşımaktadır. Bilimsel gelişim firmaların ticari çıktılarında kendini gösterirken, her alandaki bilimsel ilerleme, ilgili ürün veya servisin teknolojik seviyesine aynı hızda yansıtılmaktadır.

Bu seviyede teknolojik rekabetin yaşandığı pazar ortamında, firmaların hayatta kalabilmeleri için kullandıkları en önemli güç, firma içinde kurumsal bir inovasyon kültürünün oluşturulmasıdır. İnovasyon, doğası gereği gelişen pazar ihtiyaçlarına bağlı olarak değişim gerektirmektedir. Değişim ister bireysel, ister sosyal veya organizasyonel olsun beraberinde direnci getirir. Organizasyonda, sağlıklı bir inovasyon sürecinin işleyebilmesi içinde bu direncin uygun şekilde kırılması gerekir.

İnovasyon Kavramı, Amacı Ve Türleri

Günümüzde hızla değişen teknolojilerin ve gelişen çevre koşullarının bir sonucu olarak tüketici ihtiyaçları da farklılaşmaktadır. Bunun yanında piyasada birbirinin aynı ürünlerin yer alması ve tüketici tercihlerinde en uygun, en hızlı teslim ve en iyi hizmet kriterlerinin öneminin gittikçe artması, farklılaşmaya olan ihtiyacı her geçen gün arttırmaktadır.

İnovasyon, Latince kökenli olan “innovatus” kelimesinden gelmekte olup toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelmektedir.

İnovasyon, gelişen ve hızla değişen dünyada işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin en güçlü yoludur. İnovasyonu başarıyla gerçekleştirebilen işletmeler ise deneyimleriyle daha da güçlü bir şekilde yoluna devam edebilmektedirler.

İnovasyon kavramını Drucker (1985), girişimciliğin bir aracı ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren, kaynakları sağlayan eylemler dizisinin başarılı bir çıktısı olarak tanımlamıştır. Porter (1990) ise inovasyonu rekabetten uzak yeni bir pazar konumuyla göreceli avantaj sağlayan hem yeni teknolojilere hem de yeni iş yapma yöntemlerine ilişkilendirmektedir. Damanpour (1991) inovasyonu, bir firmanın başarısının belirleyicileri olarak yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması süreçlerinin sonucu olarak tanımlamaktadır. Trott (2008) ise inovasyonu düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün, imalat sürecinin veya ekipmanın üretimi ve pazarlama sürecini içeren tüm faaliyetlerin yönetimi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımla inovasyonun bir yönetim süreci özelliğine sahip olduğunu belirtmiştir.

Oslo kılavuzunda yer alan OECD-EUROSTAT (2005) çalışmasındaki inovasyon sınıflaması genel kabul görmektedir. Buna göre inovasyonun türleri, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yönetim başarısı olarak ileri sürülmektedir (Oslo, 2005).



Garcia ve Calantone (2002) inovasyonun en net tanımlamalarından birinin özellikle teknolojik inovasyonlar temelli OECD çalışması (1991) olduğunu öne sürmektedirler. Bu tanım inovasyonu; teknoloji bazlı bir icadın, yeni bir pazar veya yeni bir hizmet olasılığına karşı başlatılmış olan, geliştirilmesi, üretimi ve pazarlama çabalarını içeren tekrarlanan bir süreç olarak kabul etmektedir. Sonuçta amaçlanan, icadın ticari bir başarıya dönüşmesi ve son kullanıcı tarafından sıklıkla tercih edilmesidir. İnovasyonu icattan ayıran en temel fark budur. İcat yeni fikirdir, inovasyon ise pazarda kabul görmüş ürün, hizmet veya pazarlama tekniği olduğu gibi yeni yönetim veya süreçtir. Bir başka ayırım ise yaratıcılık sonunda bireysel çabalar sonucu icat yapılırken, inovasyon mucidi girişimciye dönüştürmüş kolektif bir efordur. Özet olarak inovasyonun icattan farklı olarak ekonomik değer yaratması beklenir. Bilimsel bir sonuç, teknolojik bir probleme veya pazar taleplerine cevap olan fakat yaratıcısından çıkıp kitlelere ulaşamayan icat veya yeni iş fikri inovasyon olarak değerlendirilmemektedir. Bu nedenle ekonomik değere dönüştürülmüş bir yeni fikir veya teknoloji temelli yapılmış bir icat veya fırsat odaklı salt yeni bir fikir inovasyondur.

Yenilik yapma hedef ve çabalarının nihai amacı, işletmenin etkinlik ve performansını arttırmaktadır. Değişen iç veya dış koşullara bir cevap olarak veya organizasyonun dış çevresini etkileme gerekliliğinde doğan değişim faaliyetlerinin temeli inovasyona yönelik stratejik eğilimlerdir. Değişen iç/dış koşullara uyum sağlamak ve ticari faaliyeti sürdürmek isteyen kurumlar zaman içinde yenilikleri benimserler.

İnovasyonun sürekli gelişmeyi de içeren tekrarlanan bir karakteri bulunmaktadır. Yeni inovatif ürün, hizmet ve süreçler geliştikçe bu çabalarla ilişkiyi ancak farklı inovasyonlarda ortaya çıkmaktadır. Bu inovasyona yönelik organizasyonel öğrenmenin önüne çoğu zamanda engeller bilinçli veya bilinçsiz olduğu da bilinmektedir (Kanter,2006). Bu tekrarlanan gelişim değişik inovasyon tiplerini gündeme getirmektedir.

İnovasyonun Genel Engelleri

İnovasyonun tanımı gereği, inovasyon pazarda ticari bir başarı yakalaması gereken bir olgudur. Bu nedenle pazar araştırması içermeyen, pazar taleplerini anlayamamış ve pazara uyumlu olmayan yeniliklerin inovasyon değeri kazanması zordur. Kurumların inovasyon stratejileri sadece pazar gereksinimlerine göre değil aynı zamanda gelecek ihtiyaçlarının da belirlenmesi ve anlaşılmasına yönelik adımlar içermelidir. Bilgi, teknoloji, iş planı ve politika basamaklarından bir ve bir kaçını içermeyen çalışmaların başarılı bir inovasyona dönüşme olasılığı oldukça zordur.

Geçmişte kurumlar daha çok teknoloji temelli inovasyonlara ağırlık verirken, günümüzde fırsat ve pazar temelli teknolojik alt yapı gerektirmeyen inovasyonların da değerini anlamışlardır (Ulusoy, Çetindamar, Yeğenoğlu, ve Bulut, 2007). Günümüzde inovasyona yönelik kurumsal yapıların içinde yönetim desteği olmayan, kaynak ve serbest zamandan yoksun projeler sadece fikir, en iyi olasılıkla da kısmi iyileştirme seviyesinde kalma tehdidi altında bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerde inovasyon sürecinin başarılı bir şekilde uygulanıp yönetilebilmesi için bu süreçte ortaya çıkan kurumsal engelleri ortadan kaldırmak gerekmektedir (Kanter 1985, Kuratko ve Montagno 1989).



Hornsby, Kuratko, Zahra (2000); literatürde adı geçen ve orta kademe yönetim seviyesinin kurumsal girişimcilik ile alakalı istek ve azimlerini engelleyecek bu noktaları belirlemiştir. Çalışma programının çok yoğun olması, orta kademeye yenilikçilik çalışmaları için az zaman bırakmaktadır. Yenilik yaratmak için ayrılan zamanda, normal faaliyetlere uygulanan kontroller ve gözden geçirmelerin bu faaliyetlere de uygulanması varolan kısıtlı zamanı daha da azaltmaktadır. Yenilikçilik girişimleri için gerekli kaynakların kısıtlı olması ve hatta bu kaynaklara ulaşmanın kolay olmaması diğer bir zorluktur. Zaman önemli bir kaynak olmakla birlikte tek kaynak değildir. Pazar verileri, firmanın teknik kabiliyetleri, kurum dışındaki teknolojik gelişim ve yaratılmış bilgi diğer önemli kaynaklardır. Bunlardan biri veya birkaçının eksikliği fikrin katma değer kazanması önünde engel oluşturur. Üst yönetim desteği her konuda olduğu gibi bu noktada da ön plandadır. Üst yönetimin desteğinin var olması ve bunun bir ödül sistemi ile uygulamaya geçirilmesi yeni fikirlerin oluşması için ön şarttır. Üst amirlerin, yenilikçi fikirlere doğru ilgilerini çekebilmek ve desteklerini sağlamak uğraş gerektirir. Burada, üst yönetim konumundaki bireylerin liderlik ve girişimcilik özellikleri ön plana çıkar. Bir kısım yönetici çok iyi bir teknik yeterliliğe sahip olsa da, stratejik anlamda kurumu ileriye taşıyacak ve rekabet gücü yaratabilecek yenilikçilik girişimlerine kapalı olabilir. Yenilikçi fikirlerin kurumda yer edinebilmesi için kurumsal sınırların ve departmanlar arası çatışmaların da üzerinden gelmelidir. Tek merkezlikten uzak, iletişimi zayıf ve çakışan görev tanımları içeren organizasyonel yapılar bürokratik engelleri ifade eder. Bürokratik engeller, esneklik ve çeviklik gerektiren inovasyon sürecinde olumlu algılanmazlar. Değişim gerektiren bu girişim faaliyetlerinin mevcut iletişim kanalları ve kurumsal kaynaklara erişim konusunda yaratacağı sıkıntılar göz ardı edilmemelidir. Yukarıda bahsedilen tüm bu sebeplerden dolayı inovatif süreçler kurumda görev, sorumluluk ve yetkilileri uygun şekilde tanımlanmış, organizasyonel yapıda uygun konumlandırılmış, yönetimin açık desteğine sahip bir bölüm tarafından yönetilmelidir.

İnovasyon sürecinin uygulanması aşamasında; örgüt içinde inovasyon girişimlerine adanmış özel ekiplerin varlığı, bu ekiplerin örgütün geri kalanıyla anlaşmazlığa düşmesine neden olabilmektedir (Govindarajan ve Trimble 2010). Özel ekipteki çalışanlar kendilerini rutin işleri yapan çalışanlara göre farklı ve imtiyazlı görmekte, normal çalışanlar ise inovasyon girişimcilerini disiplinsiz olmakla ve rutin yapılması gerekenleri yapmamakla suçlamaktadırlar. Bu durum Govindarajan ve Trimble (2010)'a göre inovasyon savaşları olarak adlandırılır ve örgüt iklimine zarar verir, başarının sağlanabilmesi için bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

İnovasyon sürecinde bir diğer engel, güçsüz liderlik ve zayıf iletişimdir. Üst yönetim sorumluluğu genelde iyi bir lider yerine iyi bir teknik personele verir. Oysa iyi bir lider, örgüt içi ve dışı iletişimi açık tutarak fikrin gelişmesini ve benimsenmesini sağlar. İyi bir iletişim olmadan ekip üyeleri arasında güven ve etkileşimi sağlamak imkansızdır. İyi bir lider, ekip üyelerinin beceri ve yeteneklerini iyi tanımlayarak ekibi hedefe yöneltebilen kişidir. Doğru lideri seçen işletmelerde inovasyon süreçleri başarıya ulaşabilecektir. Bu süreçte önemli olan, ilişkilere değer veren, grupları koordine edebilecek, doğru kişileri seçebilecek, sosyal ilişkileri güçlü, insanları iyi tanıyabilen bir liderin sürecin başına geçirilmesidir. Önemli yenilikleri gerçekleştirecek olan inovasyon liderinin davranışlarının kişisel duygu ve düşüncelerden arınmış olması gerekmektedir. Yetenekli bir lider, yenilikler sonucunda ortaya çıkan



sonuçların işletme için ve çalışanlar için önemini örgüt içinde paylaşmalıdır. Üst düzey yöneticiler, inovasyon girişiminin her durumda işletmenin uzun vadeli menfaatleri doğrultusunda olduğunu net ve tutarlı bir şekilde savunmalı ve korkuları mümkün olduğunca gidermelidir (Govindarajan ve Trimble, 2010). Gerekli gördüğü durumlarda çalışanlar arasında rol ve görevlerde meydana getirilecek değişiklikleri ve bunların sonuçlarını önceden belirlemeli ve kurum iklimine zarar vermeden ve en önemlisi inovasyon sürecine gölge düşürmeden sorunları çözmelidir.

Bir Engel Olarak Kurumsal Direnç

Bir inovasyon sürecinin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek engeller arasında en önemli engel kurumsal dirençtir. Çalışanların hem işletme içindeki hem de dışındaki alışkanlıklarını, iş görme biçimlerini, iş saatlerini, genel olarak kurulu düzenlerini değiştirmesi, olası olgularla ve belirsizlikle karşılaşma korkuları çalışanların direnç göstermelerinin nedenleri olarak kabul edilebilir insani tepkilerdir. Ancak, yenilik çabalarına engel olmak, durdurmak veya yavaşlatıcı tepki ve tepkisizlikler, yenilikçilik yoluyla işletmenin rekabet avantajı elde etmesini engelleyebilecek kritik bir kurumsal yapı yaratacaktır.

Öte yandan, inovasyon şampiyonları olarak atfedilen bireysel girişimcilerin yanı sıra firmalar içinde inovasyonu sürükleyen iç girişimciler, geleceğin yaratıcıları olarak tanımlanırlar ve kurallardan, baskılardan muaf tutulmayı beklerler. Bunun aksine çalışma arkadaşlarının önceden belirlenmiş tüm kurallara uymaları, tüm talepleri karşılamaları beklenir. Bu durum, firma içinde iki farklı kurumsal vatandaş sınıfının oluştuğu veya oluşturulduğunun bir göstergesidir (Kanter 2006). Rutin işleri yapan çalışanlar, inovasyon uygulamacılarına ve dolayısıyla inovasyona karşı bir direnç gösterecek, yönetimin zamanında müdahalesinin olmaması durumunda da bu direnç gittikçe öfkeye dönüşerek, firma içinde oluşturulan bu iki farklı grubun ilişkileri her geçen gün gittikçe örgüte zarar veren bir rekabete dönüşecektir. Sonuçta bu direnç başta kurum içi iletişimi olumsuz yönde etkileyecek, daha sonra ise kurumun dış iletişimini de etkileyerek kuruma pazar değerini kaybetmesi yönünde zarar verecektir.

Kurumsal direncin doğrudan veya dolaylı sonuçları, üretim miktar ve kalitesinin değişmesi, işe geç gelme alışkanlıklarının artması, işten ayrılmalar ve bunun sonucunda çalışan devrinin yükselmesi, dikkatsizliklerin dolayısıyla iş kazalarının artması şeklinde olabilecektir (Eren, 2010:234).

Kurumsal Dirence Çözüm: Kurumsal İletişim

Kurum içinde inovasyon ve değişime yönelik inisiyatiflerin stratejiler ile örtüşmesini sağlamak, genel amaçlardan sapmadan kurum içinde davranış değişikliğini dönemsel de olsa inovasyona yönlendirmek, bu yolda çalışanların birlikteliğini ve etkinliğini güçlendirmek için işletmelerde iletişime duyulan ihtiyaç daha da önem arz etmektedir. Kurumsal iletişim geniş anlamda, kurumun iletişim çabalarının tümünü ifade etmektedir ve kurumlar; kurumsal



iletişim çalışmaları ile iç ve dış paydaşlarla etkileşimde olunan her düzey ve ortamda tutarlı, etkili ve sürekli ilişkiler kurabilmektedirler. Örgütlerde kurulan iç ve dış iletişimin amacı çok farklıdır ancak kurumsal iletişimin asıl amacı kurumsal stratejilere ve nihai hedeflere yakınsamaktır (Vural, 2003:141). İşletmenin iç ve dış çevresi diğer bir ifadeyle paydaşları ile kurduğu iletişim işletmenin varlığını etkileyecektir. İşletmenin iç ve dış çevresine kendini, faaliyetlerini, hedeflerini doğru anlatabilmesi ve algıları yönetebilmesi için sağlıklı iletişim ön koşuldur. Bu ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan kurumsal iletişim, kurum içinde tüm birimler arasındaki uyumu, bilgi akışını, motivasyonu, morali, denetimi, işbirliğini sağlamak amacıyla gerçekleşen iletişim sürecidir. Bu tanım çerçevesinde bakıldığında kurumsal iletişim süreci, kurumdaki birimleri birbirine bağlayan bir sistemdir.

İşletmelerde iç iletişim sistemleri, hiyerarşik yapı ile ilişkilidir. Yetkinin tek bir elde, merkezde toplanması veya yetki dağıtılması durumunda iç iletişim sisteminin yapılanmasında da farklılaşmalar söz konusu olacaktır. İşletme örgütlerinde ast üst ilişkiler, yatay ve çapraz ilişkiler aslında biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim türlerini oluştururlar (Eren, 2008:449). İşletme içi iletişim yapısı, işletmenin örgütsel yapısına bağlı olarak biçimlenir.

İletişim, insanları birbirine bağlayan, sosyal bir grup olarak birlikte çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Fikirler; inanç, görüş ve kültürün bir göstergesi olarak bu bağ içinde akar (Dimpley ve Burton, 2005:5). Bu bağ, bireyleri, grupları birbirine bağlar. Grubun çalışmasının etkinliği için, grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekir.

İletişim, örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkabilen çatışma ve sorunlar etkili iletişimle çözülebilir (Dimpley ve Burton 2005).

Kurumsal iletişim, kurum içi inovasyon kültürünün filizlenmesi, gelişmesi ve varlığını sürdürebilmesi için gerek kurum içinde gerekse kurum dışında sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan bir araçtır (Day 1994; Han, Kim ve Srivastava 1998).

İnovasyon fikir ve eylemlerine karşı kurumsal direnci kırma veya azaltma stratejileri belirlenirken kurumsal iletişimin, kurum içi iletişim ve kurumun çevresiyle iletişimi olmak üzere iki boyutu vardır. Birincisi kurum içinde ortaya çıkan inovasyona karşı bir dirençtir. Yenilikçiliğe karşı direnç gösteren çalışanlar, kurumsal ortamda gerçekleşen yenilik fikirlerinin değerlendirmesini yaptığında bu sürecin alışılmış düzeni değiştireceğini düşünerek yeniliğe karşı diğer çalışanları da bilinçli veya bilinçsiz eylem ve söylemlerle etkilemeye çalışırlar. Sonuçta, kurum içinde üretkenlik karşıtı davranışların gözlemlenmesi yöneticileri harekete geçirerek olumlu veya olumsuz yöntemlerle bir iletişim başlar. Çalışanlar, yenilik ile ilgili fikirlerini, düşüncelerini, kurumsal ortama ve kurumun kültürüne göre değerlendirdikleri gibi adalet algılarında da genelde olumlu olmayan yorumlamalar oluşmaya başlamaktadır. Kurum kültürünün yeniliği benimseyip benimsemediği ve üst yönetim tarafından yeniliğe bakış açısı, direncin oluşup oluşmamasına yön veren ana gösterge yine kurumsal iletişimin düzeyi ve etkinliği ile ilgili olacaktır. Bu aşamada yönetimin direnç gösteren çalışanlara karşı yaklaşımı da ayrışan gruplar açısından her iki tarafın adalet algısında iş performansı bakımından oldukça önem arz edecektir. Eğer yönetim bu direnci dikkate alıp, sorunları çözme çabasına girerse karar dönüşümünün tamamlanması veya korku kültürünü oluşturarak



inovasyon sürecinin de başarıya ulaşmasını engelleyebilir. Öte yandan, işletmede çalışanların, inovasyon süreci ile ilgili faaliyetlere katılmaları ya da bu konuda bilgilendirilmeleri, inovasyonun önemini anlamalarına ve en önemlisi benimsemelerine olanak sağlayacaktır. Ancak kapalı bir iletişim ağı, gizli bilgiler ya da çalışanları dikkate almadan yapılan tüm çalışmalar, öncelikle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zedeleyecek ve yönetime olan güvenlerini sarsacaktır. Kurum içi iletişimde yapılan bu yanlışlık veya boşluk, inovasyon sürecinde, hangi tür inovasyon türü uygulanırsa uygulansın, bu yeniliğe karşı önemli bir dirence dönüşeceği gibi kurumun geleceğini er ya da geç tehdit edecektir.

İnovasyon Kaynaklı Kurumsal Direnci Kırmaya Yönelik Kurumsal İletişimin Yapılandırılması Ve Öneriler

Günümüz kurumlarında, inovasyon süreci en büyük desteği kurumsal iletişimden alır. Yeni ürün veya servisin fikir aşamasından pazara sunulmasına kadar geçen süreçte yer alan ve bir zincirin halkalarını temsil eden; tüketici ihtiyaçlarının tanımlanması, pazar araştırması, Ar-Ge, üretim, satış ve satış sonrası destek süreçlerinin karmaşıklığı iyi işleyen bir kurumsal iletişimi zorunluluk haline getirmektedir.

Senge (1990); geleceğin demokratik kurumlarında efektif liderlerin çalışanlarını sadece kendilerine güvenmeye, risk almaya ve yenilik yaratmaya yöreklendirmekle kalmayacaklarını, aynı zamanda tecrübelerin kurum içinde verimli bir şekilde yayılmasını sağlayacak öğrenen bir çevre oluşturacaklarını savunur. İnovasyon ile başarılı ve maliyet etkin ürün/servisler sunmayı planlayan kurumlar yukarıda bahsi geçen süreçlere hakim olmalıdır; bu da sistematik düşüncenin geliştirilmesini gerektirmektedir. Sistematik düşünce sistemi tüm süreçlerin entegre edici ve sentezleyici bir bakış açısı ile bir bütün olarak görülmesini gerektirmektedir. Öğrenen organizasyonlarda liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmendir; insanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar (Senge, 1990: 363) . Lider var olanı devam ettirmekten öte yaratıcılığı ile değer katmanın fırsatlarını kollamaktadır. Yapısal bir iletişim ile lider vizyonunu ekibine iletmekle kalmadığı gibi organizasyonda doğru amaca yönelmesini, kararlılık ve esin kaynağı sağlar.

Yukarıda bazı yönleri açıklandığı üzere, kurumlar stratejik amaçlarına ulaşma doğrultusunda çalışanlarını yetkilendirerek karar verme süreçlerinde sorumluluk duygularını arttırmalı, bilgi ve tecrübenin akıcı şekilde yayılabildiği bir yapı oluşturmalı, yenilik sürecinde karşılaşılan zorlukları genel sürecin parçacıklarını inceleyerek değil sürecin bütününe göz önünde bulundurarak aşmayı sağlayan bir sistem kurmalıdır. Bunun sağlayacağı fayda ise daha yalın ve akıcı işleyen süreç bileşenleri ile pazarda ilk olmanın avantajının yakalanması, rekabetçiliğin, sürdürülebilirliğin ve karlılığın korunmasıdır.



Sonuç ve Değerlendirme

Ülkemizde, akademik alanda, inovasyonun nasıl geliştirilebileceği, kurumlarda inovasyonun önündeki engeller, sebepleri ve bunları bertaraf etmenin yolları konularında birçok çalışma bulunmakla birlikte, bu dirençlerin etkin liderlik ve iletişim ile minimize edilmesi konusundaki çalışmalar daha azdır. Bu alanı doldurmaya yönelik çalışmamızda, özellikle kar güden özel kurumların başarılı ürün ve servisler yaratabilmeleri için öncelikli olarak yenilik sürecinin başına teknik olarak kalifiye bir yöneticiden öte başarılı bir liderin getirilmesinin önemi tartışılmaktadır. Başarılı bir yönetim ile başarılı bir liderlik arasında önemli farklılıklar vardır. Geleneksel liderlik görüşünde; insanların kişisel görüşe ve değişim güçlerine sahip olmamalarından dolayı kriz dönemlerinde yön veren, ana kararları alan, ve birlikleri harekete geçiren kişiler lider olarak değerlendirilir (Senge 1990). Lider süreçleri kolaylaştırdığı gibi eğitici ve vizyon sağlayıcıdır. Bu özellikleri ile statükoyu korumakla mükellef yöneticiden ayrılmaktadır. Bu bağlamda, lider, yeniliğin doğasına daha yatkındır.

Muhafazakar kurumsal yapılarda fonksiyonel anlamda birbirlerini çok farklı gören Ar-Ge, pazarlama, üretim ve finans gibi departman yönetimlerinin aksine yenilik odaklı esnek organizasyonlarda bu görüş yıkılmakta, “üretmek için tasarla”, pazarlamak için tasarla” gibi kavramların benimsenmesi ile tüm bu birimler bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmektedir. Bu ortak amaç, tüketicinin para ödemeyi kabul edeceği fonksiyon ve kalite özelliklerini barındıran üründür. Farklı düşünce ve işleyiş anlayışlarına sahip bu birimlerin bir arada ve doğru şekilde çalışabilmelerinin temeli uygun iletişimdir. İletişim kanallarını oluşturacak ve açık kalmalarını sağlayacak olan ise sistemi bir bütün kabul eden, karar verici değil yönlendirici olan liderdir.

Ancak ve tabii ki, liderin varlığının yanı sıra, giriş bölümünde bahsedildiği üzere, organizasyonda sağlıklı bir inovasyon sürecinin işleyebilmesi için somut bazı yapıların da yerinde olması gerekir. Bunun da kabul görmüş en bilinenleri aşağıdaki şekilde verilebilir:

- Yenilik sürecinin devamını sağlayacak kaynakların tahsisini sağlayacak bir yönetmeliğin kurgulanması,
- İnovasyon sürecinde, üst yönetimin desteğini sağlamak amacı ile gerekliliklerin anlaşılmasını sağlayacak yapısal bir prosedürün oluşturulması,
- Tüm iç paydaşlar arasında inovasyon amaç ve hedeflerinin açık şekilde anlaşılmasını ve hedeflerin birbirlerini tamamlayıcı olmasını sağlayan bir yapının sağlanması,
- İnovasyon ve destek süreçlerinde, iç paydaşların görev tanımlarının ve sorumluluk alanlarının iyi belirlenmesi, çakışmaların ortadan kaldırılması,



- İnovasyon veya destek süreçlerinde görev alan şirket personelinin bilgi seviyelerini en üst düzeyde tutacak bir eğitim stratejisinin sisteme entegre edilmesi,
- Yenilik sürecinin doğasına uygun esnek, yalın ve uyum sağlayıcı bir işleyiş yapısının oluşturulması.



KAYNAKÇA

- Damanpour, F. ve Evan, M.W. (1984). Organizational Innovation And Performance: The Problem Of “Organizational Lag”, *Administrative Science Quarterly*, 29 (3). 392-409.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, *Academy Of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing* 58(4), 37-52.
- Dimpley R. & Burton, G. (2005). More Than Words- An Introduction To Communication, , Third Edition, London:Routledge.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation And Entrepreneurship, N.Y: Harper&Row Pub.
- Eren E. (2008). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren E. (2010). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A Critical Look At Technological Innovation Typology And Innovativeness Terminology: A Literature Review *The Journal Of Product Innovation Management* 19, 110-132.
- Govindarajan V. & Trimble, C. (2010), Stop The Innovation Wars, *Harvard Business Review*, 88(7/8), 76-83.
- Han, J.K., Kim, N., ve Srivastava, R.K. (1998). Marketing Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.



Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measureent Scale, *Journal Of Business Venturing*, 17, 253-273.

Kanter, R.M. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies, *Journal Of Business Venturing*, 1, 47-60.

Kanter, R.M. (2006). Innovation: The Classic Traps, *Harvard Business Review*, 84(11), 70-84.

Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (1989). "The Intrapreneurial Spirit", *Training and Development Journal*, 43(10), 83-85.

OECD-Eurostat (2005). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Uygulanması İçin İlkeler, OECD Eurostat Ortak Yayını, 3. Baskı.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage Of Nations, London: Macmillan.

Senge, P. M. (1998). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması (6. Baskı).(A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1990.)

Trott, P. (2008). Innovation Management & New Product Development(4th ed.). London: Financial Times Pearson Education Limited.

Ulusoy, G., Çetindamar, D., Yeğenoğlu, H. ve Bulut, Ç. (2007). *An Empirical study on the competitiveness and innovation in four sectors of the Turkish manufacturing industry*. In: The 14th International Annual EurOMA Conference, Ankara.

Vural Akıncı, B. (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.



BÖLÜM 2

İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı

Şirin Elçi³

³ Technopolis Türkiye Genel Müdürü





Başlarken

Türkiye’de 15 yıldır üzerinde çalıştığımız inovasyon, nihayet gündemlerde yerini almaya başladı. Dünyada 1900’lü yılların başından beri tartışılan ve ülkelerin politikalarının, şirketlerin stratejilerinin merkezinde yer alan inovasyon konusu; ülkemiz, insanımız, toplumumuz, şirketlerimiz başta olmak üzere tüm kuruluşlarımız için yaşamsal öneme sahip.

Ülkemizde inovasyon konusundaki tartışmalar artarken bu tartışmaların odağını hâlâ çoklukla inovasyonun ne olduğu ve neden önemli olduğu oluşturuyor. Bir yandan da konuya “moda” bir kavram olarak bakılmaya başlandı. Şimdi, bu tartışmaları bir adım daha ileriye götürmenin ve inovasyonu içselleştirmeye başlamanın tam zamanı.

Elinizdeki bu çalışmayı, işletmelerimizin rekabet güçlerinin artmasında, ülkemizin ve toplumumuzun kalkınmasında ve yaşam kalitesinin yükselmesinde inovasyonun büyük rol oynayacağı gerçeğinden hareketle, inovasyonu içselleştirmeye karar veren işletmelere rehberlik etmek üzere hazırladık.

...unda atacağınız adımlara ışık tutabilmek dileğiyle.





“Tarihin hiçbir döneminde inovasyon, bu kadar kısa sürede bu kadar çok kişiye bu kadar çok şey vadetmemiştir.”

Bill Gates

1 İnovasyon sözcüğünü son zamanlarda sıkça duyar olduk. Ara sıra karşımıza çıkan “moda” terimlerden biri mi inovasyon?

İnovasyon kavramı, Türkiye’de gündemleri 2000’lerin ortalarından itibaren meşgul etmeye başladı. Ancak inovasyon, 1900’lü yılların başından bu yana özellikle gelişmiş ülkelerin gündemlerinde önemli bir tutuyor. 50 yılı aşkın bir süredir de üzerinde çok ciddi araştırmalar ve çalışmalar yapılıyor.

İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlandı. Schumpeter, 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ye çevrilen kitabında, inovasyonu, *müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya varolan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamüllerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması* olarak tanımlar. Ünlü ekonomist ayrıca, *girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarını ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarını* vurgular.

Kökene bu kadar geçmişe dayanan, ve işletmeler için rekabetin, toplumlar ve ülkeler için kalkınma ve refahın anahtarı olarak kabul edilen inovasyonun önemini kavrayan pek çok şirket ve ülke bugün diğerlerinin önemli farkla önüne geçmiş durumda.





“Bir yöneticinin düşebileceği en büyük tuzaqlardan birisi inovasyonla (innovation) yeniliğin (novelty) birbiriyile karıştırılmasıdır. İnovasyon, yenilikten farklı olarak, değer yaratır.”

Peter F. Drucker

2 İnovasyon deyince ne anlamalıyız?

Latince ‘innovatus’tan türemiş bir sözcük olan inovasyon, kökeni itibariyle *“toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması”* anlamına gelir. Webster sözlüğü, inovasyonu *‘yeni ve farklı bir sonuç’* olarak tanımlar. Bugün, teknik bir terim olarak dilimize ve dünya dillerine yerleşen inovasyon, sözlük anlamında da vurgulandığı gibi, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder. “İnovasyon”, Türk Dil Kurumu’nun (TDK) sözlüğünde ve yazım kılavuzunda da yer bulur; TDK, kelimenin eşanlamlısı olarak ‘yenileşim’ sözcüğüne de sözlüğünde yer verir.

Ünlü yönetim gurusu Peter F. Drucker, inovasyonu girişimcilerin sahip olduğu özel bir araç olarak nitelendirir. Girişimciler bu araç sayesinde farklı bir iş veya farklı bir hizmet için değişim fırsatını kullanırlar. Girişimci olmayı öğrenen işletmeler ve toplumlar da zenginleşir. Drucker’a göre inovasyon, *“bir disiplin olarak sunulma, öğrenilme ve uygulanma özelliğine sahiptir.”*

İnovasyonun ve türlerinin tanımına yönelik çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Bu nedenle, uluslararası kabul gören en uygun kaynak olarak OECD ile Avrupa Komisyonu’nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu’ndan temel almakta yarar var. Oslo Kılavuzu’nda inovasyon şu şekilde tanımlanır:

“İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.”



“İnovasyon sadece teknoloji geliştirmekle ilgili değildir. İnovasyon bizim pazarlama stratejilerimiz, nasıl finansman sağladığımız, stratejik ortaklık kurma şeklimiz ve devlet kurumlarıyla nasıl çalıştığımızı gözlemleme ve yeniden yapılandırmadır.

Firoz Rasul, BALLARD Systems Inc., CEO

3 Bu tanımdan anlaşıldığı kadarıyla; inovasyonu sadece ürettiğimiz mal ve hizmetlerde değil daha başka alanlarda da mı yapabiliriz?

Tanımda da belirtildiği gibi, bir şirket, ürettiği ürünlerde ve hizmetlerde, süreçlerinde, ürün tasarımında, pazarlama yönteminde ve organizasyonunda inovasyon yapabilir.

Buna göre, Oslo Kılavuzu inovasyonu dört başlık altında sınıflandırır:

- **Ürün inovasyonu**, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir.
- **Süreç inovasyonu**, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu, tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir.
- **Pazarlama inovasyonu**, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.
- **Organizasyonel inovasyon**, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, ‘teknolojik olmayan inovasyon’ sınıfına en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin, araştırma-geliştirme (Ar-Ge)



içeren

veya dış

girer ve



çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün olamaz. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip “imaj ve ün” de pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini gösterir.

Teknolojik olmayan inovasyon, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama inovasyonu) gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem firmalar, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir.

Firmalar için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. Dolayısıyla, ülkeler için inovasyon, istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür.

İnovasyon kavramını yakından ilgilendiren alana daha göz atıp, “eko-inovasyon” ve “toplumsal inovasyon” tanımlarına yer vermekte yarar var. Eko-inovasyon, çevreye olumsuz etkilerin azaltılması amacıyla yeni iyileştirilmiş ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi; veya ürün, hizmet ve süreçlerin olumsuz etki yaratmayacak şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Toplumsal inovasyon ise, inovasyonun ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda



iki farklı

olan
veya

çevreye

sadece

yaratan



istihdam katkısında bulunan

bu gerçeğinden hareketle ön plana çıkmaktadır. Toplumsal inovasyon, ticari amaçlı faaliyetlerin toplum kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin yapılmasını ifade eder.



İnovasyonla ilgili yanlış inanışlar

- İnovasyonun bilim ve teknolojiyle sınırlı olduğuna inanmak
- İnovasyonun Ar-Ge'yle sınırlı olduğunu düşünmek
- İnovasyonla buluşu bir tutmak
- İnovasyonu sadece büyük firmaların yapabileceğine inanmak
- Bir defaya mahsus bir faaliyet ya da proje olarak görmek
- Büyük kaynaklar ve finansman gerektirdiğini düşünmek
- Belli sektörlerdeki işletmelerin yapabileceği bir faaliyet olarak görmek
- Bir firmada bu işle görevlendirilmiş kişilerin göreviymiş gibi düşünmek

İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de 'radikal' veya 'artımsal' olmak üzere ikiye ayrılır. İnovasyon, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa 'radikal inovasyon' olarak adlandırılır. Adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkıyorsa, bu, 'artımsal inovasyon'dur. Radikal inovasyonla müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünler ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemler geliştirilir ve pazara sunulur. Bunun dışında kalan inovasyonlar artımsal inovasyon olarak değerlendirilir.

Her ne kadar "başarı öyküsü" olarak anlatılan inovasyonlar (örneğin, 3M'in Post-it®'i, Apple'ın iPod®'u) radikal inovasyonlar olsa da şirketlerin rekabetçiliğini mümkün ve sürdürülebilir kılan artımsal inovasyondur.

4 Daha anlaşılır olması için inovasyon türlerini bir örnekle açmak mümkün mü?

Bir tarım ürünü olarak domatesi ele alalım. Bu ürünü sadece tarlalarda veya seralarda üretip, toptancılara sattığımızı varsayalım. Yaptığımız iş bundan ibaretse, bir üretici olarak herhangi bir inovasyon faaliyetinde bulunmuyoruz demektir. Dolayısıyla hem kazancımız, hem de kazancımıza bağlı olarak ekonomiye ve topluma



katkımız belli bir seviyede kalacak; bu seviyenin üzerine çıkamayacağı gibi, muhtemelen kontrol edemeyeceğimiz faktörlerden dolayı düşebilecektir.

Her üretici bir girişimcidir. Bir üretici olarak girişimcilik ruhumuzun verdiği enerjile bu gidişatı değiştirmeye, bunun için de inovasyon yapmaya karar verdiğimizde ürünümüze değişik nitelikler kazandırmakla işe başlarız. Bu

*Daha anlaşılır olması için
inovasyon türlerini bir örnekle
açmak mümkün mü?*



niteliklerle, ürünümüzü daha farklı hedef kitlelere, daha başka pazarlara satmayı başarabiliriz. Örneğin, domateslerimizi organik olarak üretir; doğal ve insan sağlığına zarar vermeyecek yöntemlerle kurutur; organik zeytinyağı ve organik aromatik bitkilerle karıştırıp müşteriyi bir bakışta çeken kavanozlarda satmaya başlayarak gelir seviyesi yüksek kesimlere ve gelişmiş ülkelerin pazarlarına ulaştırabiliriz. Satışlarımızı, ürünümüz için pazar potansiyeli taşıyan farklı ülkelerin dillerinde yayın yapan, müşteriye güvenli on-line satış imkanı sağlayan bir web sitesi üzerinden yapabiliriz. Potansiyel alıcılara ürünümüzü tanıtmak için web sitemize çok çeşitli içerikler ve özellikler ekleyebiliriz. Örneğin beslenme alışkanlıklarıyla sağlık sorunları arasındaki ilişkinin tartışıldığı ve uzman doktorlara soruların sorulup cevapların alındığı bir bölüm yayınlayabiliriz. Web sitemizden yaptığımız satışlar için kurduğumuz sistemle sipariş ve stok kontrolünü de sağlayabiliriz. Ürünümüzün üretiminden pazarlama ve satış sürecinin sonuna kadar geçen aşamaların tamamında çevreye zarar vermemek için gerekli önlemleri alır; bunun için gerekli belgelendirmeyi sağlar ve bunu müşterilerimize duyururuz.

Tüm bunları gerçekleştirirken, aslında inovasyonun farklı türlerini hayata geçirmiş oluruz:

- domatesi organik yöntemlerle üretmek süreç inovasyonu;



- ortaya çıkan son ürünümüz ürün inovasyonu;
- albenisi yüksek, renk ve şekil olarak çarpıcı bir kavanozla pazara sunmamız pazarlama inovasyonu;
- web sitemiz aracılığıyla satışa geçmemiz hizmet inovasyonu;
- web sitemiz üzerinden yapılan satışlar için kurduğumuz sipariş ve stok kontrol sistemi organizasyonel inovasyon;
- ürünümüzün ve üretim ve pazarlama sürecimizin çevreye zarar vermeyecek şekilde yapılandırılması eko-inovasyon;
- ürünümüze kattığımız yeni değerlerle pazar payımızın artması sonucu organik domates üretiminde sözleşmeli tarım modelini yaygınlaştırmamızla sağlaacağımız toplumsal fayda toplumsal inovasyon yaptığımız anlamına gelir.





“Ekonomik refahın odağındaki konu inovasyondur.”

Michael Porter

5 İnovasyonu neden önemsemeliyiz?

Günümüzde, şirketlerin rekabet avantajını sadece maliyetler ve fiyatlar belirlemiyor. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içinde; ve maliyet ve fiyatlardan daha önemli. İşte tüm bu etkenler, şirketlerin inovasyon yapmasını gerektirir.

İnovasyon sayesinde şirketler, pazar paylarını artırıp yeni pazarlara girilmesine imkan sağlayacak yeni ürünler/hizmetler geliştirirler. Mevcut ürünlerinde/hizmetlerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verecek ve dolayısıyla daha geniş bir kesim tarafından tercih edilecek şekilde iyileştirmeler yaparlar. Ürün ve hizmetlerinin daha hızlı ve daha iyi fiyatlarla üretilmesini ve satılmasını sağlayacak süreçler geliştirirler. Tüm bunlar, şirketlerin rekabet gücünün artmasını sağlayacak faktörlerdir.

Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm firmaların inovasyon yapması kaçınılmazdır. Örneğin, bir tekstil firması yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir; bir restoran, bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir; bir turizm acentası, web sitesi üzerinden rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir. Bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartları uygulamaya başlamak; tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak ya da bir ürünün ambalajını daha kolay açılır kapanır hale getirmek de birer inovasyondur. Bu inovasyonlar sayesinde, bir şirket rekabet yarışında ayakta kalır ve rakiplerine göre bir adım daha öne çıkar.

Bir ülkede refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü içinse üretkenliği artırmak gerekir. Üretkenliği artıran en önemli araç inovasyondur. Bu nedenle inovasyon, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer

yaratılması mümkün olur. İnovasyonla toplum, aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder. Bugüne kadar konuyla ilgili yapılan araştırmalar, ülkelerin belli bir süre, ihracat oranlarındaki iyiye gidiş veya iç talebin yüksekliği sayesinde büyüebildiklerini; ancak bu büyümenin uzun vadeli ve sürdürülebilir olmasının ülkenin inovasyon





performansına ve bu performanstaki artışa bağlı olduğunu göstermektedir.



“Lideri takipçiden inovasyon ayırır.”

Steve Jobs

6 İnovasyon kavramıyla ilgili başka neler bilmeliyiz?

- İnovasyon, tesadüfen gerçekleştirilen, büyük ve parlak fikirlerin ve fırsatların nadiren yakalanıp uygulamaya konduğu bir eylem değildir. Bilinçli ve sistemli atılan adımlarla gerçekleşen, stratejik bir bakış açısıyla yürütülen bir süreçtir.
- İnovasyon, sadece yeninin ve yeniliğin peşinde olmak değildir. Varolanı daha iyi hale getirmek; geliştirmek ve farklılaştırmak da inovasyondur.
- İnovasyonla icat (buluş) aynı şey değildir. İcat, yenilik boyutu olan bir fikrin ürün veya sürece dönüştürülmesidir. İcat, başarıyla ticarileştirilmediği sürece toplumsal ve ekonomik fayda yaratamaz; dolayısıyla inovasyon olarak adlandırılmaz. Her ne kadar inovasyonda icatların sonuçlarından yararlanmak mümkün olsa da inovasyon, icat olmadan da gerçekleşebilir. Dolayısıyla, icat, inovasyonun ilk aşaması olarak görülmemelidir.
- İnovasyon, Ar-Ge ile de bir tutulmamalıdır. İcat gibi, Ar-Ge de inovasyona girdi oluşturabilir; ancak inovasyon, Ar-Ge faaliyeti olmaksızın da yapılabilir. Ar-Ge paranın bilgiye dönüştürülmesi; inovasyon bilginin paraya dönüştürülmesidir.
- İnovasyon şirketin diğer faaliyetlerinden bağımsız bir eylem olarak görülmemelidir. Aksine, tüm faaliyetler ve süreçler inovasyonla içiçe yürütülmelidir. Yapılan her iş gelişmeye, iyileştirmeye, değer yaratacak şekilde farklılaşmaya açık olmalıdır. İnovasyonu, kurum kültürü haline getirmiş ve süreçleriyle bütünleştirmiş işletmeler, inovasyon performansı yüksek olan işletmelerdir.
- İnovasyon, bir şirketin daha yüksek kâr marjı kazanmasına neden olsa da bunun ne kadar süreceğini tahmin etmek olanaksızdır. Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu etme becerilerinin hızları düşünüldüğünde, inovasyonun işletmeler açısından sürekli bir faaliyet halinde yürütülmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır.



taklit



- İnovasyonda başarı için şirketlerin, inovasyon faaliyetini tamamlayıcı stratejilere ve yetkinliklere ihtiyacı vardır. Sahip olunan insan kaynaklarının yeni becerilerle donatılması ve yetişmiş insan gücünün işletme bünyesinde tutulmasının sağlanmasına yönelik stratejiler; inovasyon konusunda rakipler de dahil olmak üzere dış paydaşlarla işbirliği yapma becerisi ve stratejileri; işletmenin faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda, işletmenin bulunduğu bölgede, ve yurtiçinde ve dışında geliştirilen yeni teknolojilerin ve üretilen bilginin sürekli olarak takibi ve ihtiyaç duyulanların firma tarafından benimsenmesi gibi konular, bu tür yetkinlik ve stratejilere birer örnektir.

İnovasyonda başarı için bilinmesi gerekenler:

- İnovasyonun herşeyden önce kültürel bir konu olduğunu kabul etmek
- Risk alma konusunda cesaret sahibi olmak
- Yaratıcılığı en üst düzeyde kullanmak ve bunu destekleyen bir ortam oluşturmak
- Başarıyı ödüllendirirken başarısızlığı hoş görmek
- Müşterinin en önemli inovasyon kaynağı olduğunu asla unutmamak
- Doğru, açık ve etkin bir iletişim ortamı oluşturmak
- İşbirliğine açık olmak ve bunun için geniş bir ağa sahip olmak
- İnovasyon için ölçülebilir hedefler koymak ve performansı izleyip değerlendirmek
- Bilgiyi yönetmek



“Hiçbir problem, onları yarattığımız andaki bilinçle çözülemez; dünyaya yeni bir gözle bakmamız gerekir.”

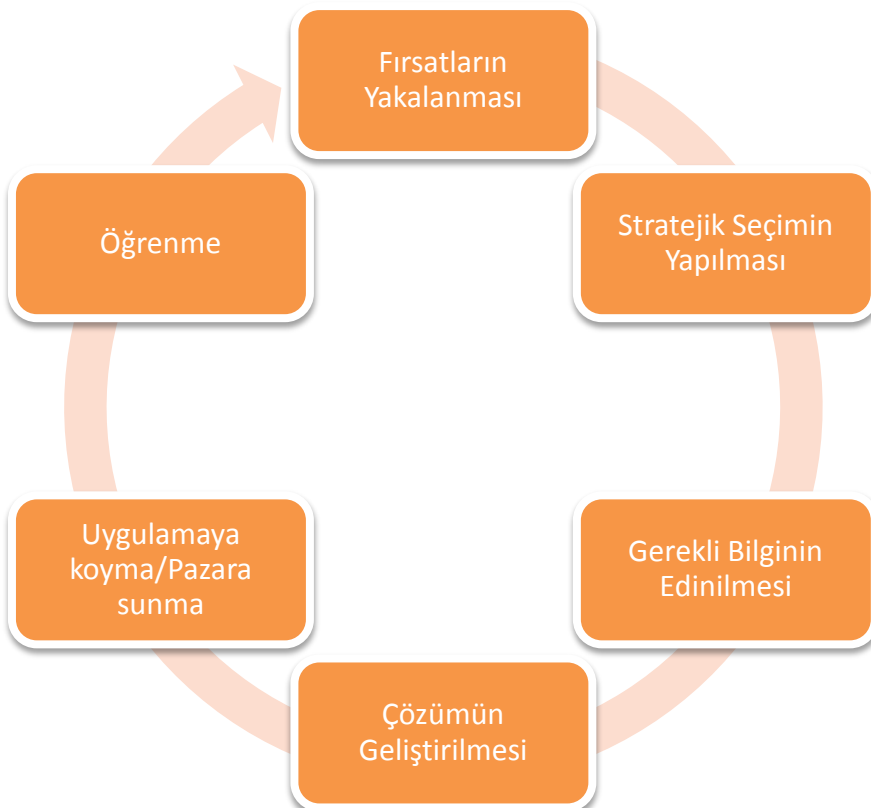
Albert Einstein

7 İnovasyona nereden başlamalıyız?

Bir şirkette inovasyon serüveninin başlangıcında dört ana adımın atılması gerekir:



- **Farkındalık:** Öncelikle, inovasyonun ne olduğu ve öneminin şirket yönetimi ve çalışanları tarafından anlaşılması ve kavranması şarttır. İnovasyonun, sadece şirketin kârlılığı için değil; bireylerin yaşam kalitelerinin ve refah seviyelerinin yükseltilmesi; toplumsal kalkınmanın ve ülkenin ekonomik gelişiminin sağlanması; sürdürülebilir kalkınmanın garanti altına alınması için en önemli araç olduğu konusunda bilinç oluşturulmalıdır.
- **Mutabakat:** İnovasyonun önemi ve vazgeçilmezliğinin tüm yönetici ve çalışanlar tarafından kavranmasından sonra, bu yolda elbirliğiyle çalışmak konusunda şirket genelinde söz, fikir ve anlayış birliği oluşturulur.



- **Strateji:**
Firma yönetiminin çalışanlarla birlikte inovasyon serüveninde nasıl ilerleneceğine dair bir stratejiyi birlikte belirlemesi ve uygulamaya koyması atılacak üçüncü adımdır.



İnovasyon stratejisi, firmanın farklılaşmasını sağlayacak hamleleri tanımlar. Bu hamleleri yapabilmek için gereken eylemler de stratejinin bir parçasıdır. İnovasyonda yatırım öncelikle strateji yardımıyla belirlenir. Firmanın kısıtlı kaynaklarının ne tür inovasyon faaliyetleri için nasıl kanalize edileceğinin yanıtını bulmak strateji sayesinde mümkündür.

- **Sistem:** İnovasyona hazırlık aşamasında atılacak son adım, inovasyon döngüsünü yönetmek için gerekli sistemin kurulmasıdır. Bu sistem, şirketin tüm çalışanlarının ve yöneticilerinin inovasyon fikirleri geliştirmelerinin ve önermelerinin sağlanmasını; dış dünyada olup bitenlerin takibiyle inovasyon fırsatlarının yakalanmasını; inovasyon fikirleri arasından şirket için en uygun ve stratejik olanların seçilmesinin sağlanmasını; seçilen fikrin inovasyona dönüştürülmesinde izlenmesi gereken yolun tanımlanmasını mümkün kılar.





“.....’Hangi yola gitmem gerektiğini söyler misin?’

‘Bu, büyük ölçüde nereye ulaşmak istediğine bağlı’ dedi Kedi.

‘Nereye olduğu çok da fark etmez –‘ dedi Alice.

‘O zaman hangi yoldan gideceğin de fark etmez,’ dedi Kedi....”

Lewis Carroll (1865), Alice Harikalar Diyarında

8 İnovasyon serüveninde nasıl bir yol izlemeliyiz?

Şirketlerin varlık nedeni, paydaşları için zenginlik yaratmaktır. Bu paydaşlar, şirketin hissedarları, yöneticileri ve çalışanları olduğu gibi, aynı zamanda, ekonomiye, refah düzeyine ve yaşam kalitesine katkıda bulunduğu için devlet ve toplumdur.

Şirketlerin yaratacakları zenginlikle orantılı olarak büyümeleri ve bu büyüme trendini sürdürülebilir kılmaları gerekir. Hedef böyle olunca, bu hedefe ulaşmak için stratejik bir yaklaşımın varlığı kaçınılmazdır. Bu stratejik yaklaşım, şirketlerin hedefe ulaşmalarında izleyecekleri yolun ne olacağını ve bu yolda kullanacakları en önemli araç olan inovasyondan nasıl yararlanacaklarını belirler.

Bu yaklaşımın yazılı hale getirilmesi ve şirketin yönetici ve çalışanlarının leerinden düşmeyecek bir kılavuz halini almasının sağlanması gerekir. Bu kılavuz, *iş planı* olarak adlandırılır ve büyüklüğü, sektörü ve yaşı ne olursa olsun tüm şirketlerin hazırlayıp düzenli aralıklarla güncellemesi gereken bir dokümandır.

İyi bir iş planı,

- şirketin hedefini,
- bu hedefe ulaşırken izleyeceği stratejiyi,
- bu stratejide inovasyonun rolünü,
- stratejiyi hayata geçirmek için gereken, var olan ve sahip olunması gereken kaynakları,
- bu kaynaklardan nasıl yararlanılacağını,
- stratejinin adım adım gerçekleştirilmesinde kimin hangi sorumluluğu üstlendiğini, bu sorumluluğu hangi zaman dilimleri içinde yerine getireceğini ve bu ilerlemenin hangi göstergelerle ölçüleceğini gösteren bir eylem planını içerir.

İnovatif bir şirketin iş planı aşağıdaki başlıklardan oluşur:

1. **Yönetici Özeti:** İş planının eden sayfalarında yer alan bölümlerin özetinin verildiği bölümdür. Şirketin ana paydaşları tarafından kolaylıkla anlaşılabilir şekilde hazırlanması; kısa, açık, net, kalıcı olması gerekir.



takip

akılda

2. **Şirketle İlgili Tanıtıcı Bilgi:** Şirketin kısa tarihçesi ve organizasyon yapısı hakkında bilgi verir.
3. **Stratejik Hedef:** Şirketin vizyon ve misyonunun yanısıra ölçülebilir ve izlenebilir kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin yer aldığı bölümdür.
4. **Mevcut Durum:** Şirketin mevcut ürün ve hizmetlerinin, bu ürün ve hizmetlerin satış, kâr ve ciroya katkı oranlarının; faaliyet gösterdiği pazarların; belli başlı müşterilerinin; rakiplerinin; mevcut pazarlardaki büyümeye ilişkin tahminlerin açıklandığı bölümdür.

5. **Ana Yetkinlikler:** Şirketin sahip olduğu ve onu rakiplerinden ayıran özellikler ve güçlü yanların analiz ana tedarikçilerin, sahip olunan üretim ve teknoloji alt değerlendirildiği; insan kaynağı açısından sahip olunan avantajların ele alındığı bölümdür.



edildiği;
yapısının

izlenecek

çıkacak”;

6. **İnovasyon Stratejisi:** Şirketin büyümesine ilişkin yolun ortaya konduğu; inovasyona ilişkin hedeflerin detaylandırıldığı (örneğin, “üç yıl içinde yeni ürün ve hizmetlerin toplam ciromuz içindeki payı yüzde X’e “süreç inovasyonu ile maliyetlerimizi ilk yılın sonunda yüzde Y azaltacağız” gibi); bu hedeflere ulaşmak için inovasyon faaliyetlerinin nasıl yönetileceğinin açıklandığı bölümdür.

7. **Finansman Kaynakları:** Şirketin geçmiş finansal bir özetinin verildiği; yatırım, satış ve nakit akışına projeksiyonların yer aldığı; risk analizinin yapıldığı; hayata geçirmek için gerekli kaynakların nereden ve edileceğine ilişkin planların verildiği bölümdür.
8. **Eylem Planı:** Stratejinin gerçekleştirilmesi şirket içinden kimin hangi sorumluluğu üstlendiğini, sorumluluğu hangi zaman dilimleri içinde yerine ve bu konudaki ilerlemenin hangi göstergelerle gösteren bölümdür.



verilerinin
ilişkin
stratejyi
nasıl temin
aşamasında
bu
getireceğini
ölçüleceğini

Bir şirketin iş planındaki inovasyon stratejisi, rekabet bir hücum kararı gibidir. Her hamle yeni bir inovasyon faaliyeti için bir fırsat doğurur. Bu nedenle, inovasyon stratejisinin pazardaki, organizasyonel yetenek ve yetkinliklerdeki, iş hedeflerindeki değişimlere bağlı olarak değişmesi, yaşayan, dinamik bir doküman olması gerekir.

savaşında

Bir şirketin iş planındaki inovasyon stratejisi, rekabet bir hücum kararı gibidir. Her hamle yeni bir inovasyon faaliyeti için bir fırsat doğurur. Bu nedenle, inovasyon stratejisinin pazardaki, organizasyonel yetenek ve yetkinliklerdeki, iş hedeflerindeki değişimlere bağlı olarak değişmesi, yaşayan, dinamik bir doküman olması gerekir.



“Her kuruluşun tek bir ana yetkinliğe ihtiyacı var: İnovasyon”

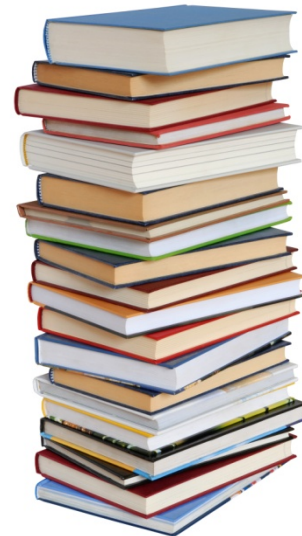
Peter F. Drucker

9 Şirketlerde inovasyon süreci nasıl gerçekleşir?

İnovasyon sürecinin ilk ve en önemli aşaması fırsat yakalama/fikir geliştirme evresidir. İnovasyon fikirleri geliştirirken temel yaklaşım, “hiçbir şey imkansız değildir” olmalıdır. İnovasyon farkındalığının ve mutabakatının yaratıldığı bir şirkette, çalışanlar ve yöneticiler, ürünlerini, hizmetlerini, iş yapış yöntemlerini sürekli olarak sorgularlar. En üst düzeydeki yöneticiden alt seviyedeki çalışanlara kadar herkes inovasyon sürecini tetikleyebilir. Herkes, kolaylaştırmak; fark yaratmak; basitleştirmek; değer yaratmak için fikirler geliştirip yeni yollar bulabilir. Özellikle ürün ve hizmet inovasyonlarına ait fikirler, müşterilerle yakın ilişki halinde olunmasıyla ve mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla ortaya çıkar.

Fırsatları yakalama ve bunları inovasyon fikirlerine dönüştürme ile başlayan inovasyon süreci, öğrenme süreciyle tamamlanır. İnovasyon faaliyeti bu sürecin sürekli tekrarlanmasıyla bir döngü şeklinde devam eder. Sürecin ana adımları şunlardır:

- Fırsatların yakalanması: Bir firmanın potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar, firma çalışanlarının inovasyon fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanıyor olabilir. Ya da yurtiçinde veya dışında herhangi bir kuruluş veya kişi tarafından yapılan bir Ar-Ge çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarta uyma zorunluluğu inovasyon fırsatlarını doğurabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir firmanın bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalayabiliyor olması gerekir.
- Stratejik seçimin yapılması: İnovasyon faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce yakalanan fırsatlar arasından stratejik açıdan en önemli olanın seçilmesi gerekir. Bu seçimde göz önünde bulundurulacak etkenlerin başında müşterilerin gereksinimleri ve istekleri gelir. İnovasyon için ayrılmış geniş kaynakları olan şirketler bile tüm fırsatları değerlendiremezler. Asıl başarı, en rekabet avantajını sunan fırsatı seçip inovasyona dönüştürebilmektir.
- Gerekli bilginin edinilmesi: Firmaya rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip inovasyon fikrini geçirmeye başlamadan önce ihtiyaç duyulan kaynakların ve büyük büyük hayata ayrılması





gerekir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler biraraya getirilmelidir. Yazılı olan bilginin yanında yazılı olmayan bilgiye erişmek de büyük önem taşır. İnovasyon faaliyetinin yürütüleceği konuda yetkin, yerli veya yabancı bir uzmanı işe almak veya danışman olarak çalıştırmak, yurtdışındaki veya dışındaki üniversite veya Ar-Ge kurumlarından hizmet almak, yazılı olmayan bilgiye ulaşmanın yolları arasındadır. Hangi yol seçilirse seçilsin, edinilen bilgilerin firma tarafından özümsemesi ve mümkün olduğunca yazılı hale getirilmesi firmanın yetkinliğinin ve rekabet avantajının sürdürülmesi açısından önemlidir.

- Çözümün geliştirilmesi ve uygulamaya koyma/pazara sunma: İnovasyon için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip projesi tanımlandıktan sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada hizmet veya süreç son halini alana çalışmalar sürdürülür. Pazardan olarak alınan bilgilerle desteklenen çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari ile devam eder.



inovasyon
ürün,
kadar
sürekli
geliştirme
kullanımı

- Öğrenme: Bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına olanak sağlar. “Öğrenme”nin etkisi diğer tüm aşamalara yansıdığından inovasyonun sürekliliği, dolayısıyla firmanın rekabet gücünün sürekliliği açısından büyük önem taşır.

İnovasyon sürecinde yaşananlar ve kazanılan deneyim, yeni inovasyon fikirlerinin geliştirilmesi ve uygulanması aşamasında çok daha başarılı ve hızlı bir sürecin gerçekleştirilmesini sağlar. Bunun için süreçte yapılan doğrular ve yanlışlardan dersler çıkarılır; bu dersler şirket çalışanları ile paylaşılır ve yazılı hale getirilerek kurumsal hafızanın oluşmasına katkı sağlanır.

İnovasyon Sürecini Yönetmenin Altın Kuralları

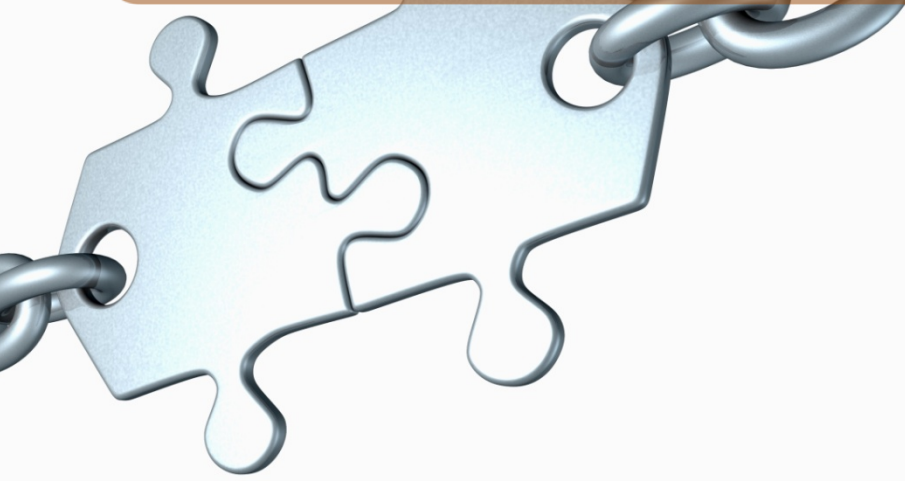
- Firmanızın ürün ve süreçlerini periyodik aralıklarla nasıl iyileştirebileceğinizi sorgulayın.
- Sorgulama sırasında beyin fırtınası, SWOT analizi, TRIZ gibi sistematik bir yöntem kullanın ve sonuçları yazılı hale getirerek takip edin.
- Çalışanlarınızın inovatif fikirlerini üst yönetime iletebileceği bir platform oluşturun.
- Çalışanlarınızı inovatif fikirleri için ödüllendirin.
- Çalışanlardan gelen fikirleri değerlendirmek için stratejinizle bağlantılı kriterler ve prosedür belirleyin ve uygulayın.



- Çalışanlarınızın fikir üretip fırsatları takip edebilmeleri için fazladan zaman yaratmalarına imkân sağlayın.
- Çalışanlarınızın önerdikleri fikirleri test edebilmeleri için küçük de olsa bir bütçe ayırın.
- Periyodik aralıklarla ürün ve hizmetleriniz için müşteri memnuniyetini ölçün ve nasıl iyileştirebileceğinizi belirlemeye çalışın.
- Müşterilerinizin sunmakta olduğunuz ürün ve hizmetler için farkında oldukları veya olmadıkları ihtiyaçlarını tespit edecek mekanizmalar geliştirin ve periyodik olarak uygulayın.
- Rakiplerinizi belirleyin, düzenli olarak neler yaptıklarını izleyin ve yazılı bir raporda toplayın.
- Tedarikçilerinizle düzenli aralıklarla ürün ve süreçlerinizi iyileştirebilecek ne tür çalışmalar yapılabileceği konusunda çalıştaylar düzenleyin.
- Sektörünüzle ilgili alanlarda çalışmalar gerçekleştiren üniversiteler, araştırma merkezleri gibi kuruluşlarla düzenli olarak bir araya gelip inovasyon faaliyetlerinize yapabilecekleri katkıları konuşun.
- Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) tarafından sağlanan inovasyon teşvik ve desteklerini ve Avrupa Birliği'nin Çerçeve Programları'nı inceleyin ve inovasyon projeleriniz için bu imkânlardan yararlanın.



- Firmanızın faaliyet alanı ile ilgili konularda patent, endüstriyel tasarım ve marka tescillerini takip edecek bir mekanizma kurun ve düzenli aralıklarla takip edin.
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinizi tanımlayın ve yazılı hale getirin.
- Tüm bu faaliyetleri içerecek bir inovasyon stratejisini ve eylem planını iş planınıza yerleştirin, ve tüm çalışanlarınızın hazırlık ve uygulama sürecine dahil olmasını sağlayın.
- Sektörünüz dışındaki alanlardaki teknolojik gelişmeleri ve teknoloji alanlarını (bilgi ve iletişim teknolojileri, nano teknolojiler gibi) tespit edin ve bu alanlardaki gelişmeleri takip ederek bunların ürün, hizmet ve süreçlerinize ne tür farklılıklar kazandırabileceğine kafa yorun.





"Microsoft'un en büyük varlığı çalışanlarının hayal gücüdür."

Bill Gates

10 İnovasyon kaynaklarına nasıl ulaşabiliriz?

İnovasyon kaynakları, hem şirketin içinde hem de dışında bulunmaktadır. Şirket dışındaki kaynaklar sadece firmanın bulunduğu bölge veya ülke ile sınırlı kalmayıp tüm dünyayı kapsar.

Bir şirketin yararlanabileceği inovasyon kaynaklarından başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanların fikirleri,
- Müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri,
- Tedarikçilerden gelen geri beslemeler, fikirler ve öneriler,
- Altyüklenicilerden gelen geri beslemeler, fikirler ve öneriler,
- Şirket içinde ve dışındaki (örneğin üniversitelerdeki) araştırmacıların ve Ar-Ge birimlerinin yürüttüğü veya sonuçlandığı Ar-Ge çalışmaları,
- Rakiplerin yeni ürünleri, hizmetleri, pazarlama yöntemleri, Ar-Ge faaliyetleri,
- Teknolojik gelişmeler,
- Fuarlar ve benzeri etkinlikler,
- Patentler, faydalı modeller ve tasarımlar.



“İnovasyonun, Ar-Ge için kaç dolarınız olduğuyla ilgisi yoktur...inovasyon parayla ilgili değildir. Sahip olduğunuz insan kaynağı, onlara nasıl liderlik ettiğiniz, ve onlardan ne elde ettiğinizle ilgilidir.”

Steve Jobs

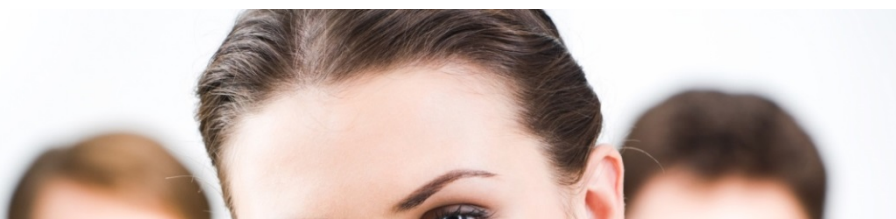
11 İnovasyonda bir yöneticinin rolü ne olmalı?

Bir şirketteki çalışanların hepsi veya bir kısmı inovasyon için ne kadar istekli olurlarsa olsunlar, doğru liderlik vasıflarına sahip bir yöneticileri yoksa bu hiçbir işe yaramaz. Dolayısıyla inovasyonda başarı için ön şart, doğru özelliklere sahip bir liderin varlığıdır.

İnovasyon sürecinin tetikleyicisi, sürükleyicisi ve tamamlayıcısı liderdir. Lider, inovasyon için gereken farkındalığı yaratan; tüm diğer yöneticileri ve çalışanları ortak hedefe kilitleyen; iş planındaki yol haritasının herkesin katkısıyla çizilmesini sağlayan; gerekli kaynakları ayıran, inovasyonu teşvik eden atmosferi oluşturan kişidir.

Doğru özelliklere sahip bir lider,

- İnovasyon konusunda hırslı, istekli ve heyecanlıdır. Bu hırs, istek ve heyecanı çevresindekilere de yansıtır.
- Şirketinde inovasyon için gerekli atmosferin oluşturulmasının kendi elinde olduğunu bilir ve buna göre davranır.
- İnovasyon sürecini sahiplenir. Sürecin başarıyla yönetilmesi konusunda kendine güveni tamdır.
- Şirket içinde ve dışında inovasyon sürecine dahil olan ve olması gereken herkesi bu konuda yüreklendirir ve motive eder.
- Esnek ve yapıcıdır. Kuralların ve kalıpların esiri olmaz, çalışanlarını da bu tür kısıtlamaların içine sokmaz.
- Pozitif düşünür.
- Vizyon sahibidir.
- Risk alır ama aynı zamanda riski iyi yönetir. Belirsizlikleri ortadan kaldırır.
- Çalışanlarına inanır ve güvenir. Onlara değer, yetki ve sorumluluk verir ve onları dinler.





“...Bu adam [1665-1741 yılları arasında yaşamış Daniel Jeanrichard’ı kastederek], diyor, kelimenin tam anlamıyla, ilk modern saat girişimcisi

- Fransız menşeli modası geçmiş ürünlere bakarak bir ürün yaratıyor,
- Pazarın olanaklarına uyarlanmış bir satış fiyatı belirliyor,
- Kendi ticaretleri için bölgeye ayak basan dantelcileri dağıtım ağı olarak kullanıyor,
- Kendine çaruklar yetiştiriyor,...
- Aletler, araç gereçler ve çeşitli düzenekler konusunda uzman mekanikçiler veya saatçilerle işbirliği yapıyor,
- Spiraller ve yaylar gibi Cenevre’ye kadar ülke sınırları içinde üretilmemiş parçalar satın alıyor,
- Satışlarından alması gereken paraları tahsil etmeden önce, kendisine malzeme sağlayanlara olan borcunu ödeyebilmek için topraklarını satıyor, böylece zaman içinde bir servet yaratıyor....”

Estelle Fallet (2002) Bir saat fabrikasının romanı, Tissot



12 İnovasyoncuların kişilik özellikleri nelerdir?

Her gerçek girişimci, bir inovasyoncu; her inovasyoncu bir girişimcidir. İnovasyoncu meraklı ve araştırmacıdır; mevcut durumu kabul etmez; normal ve değişmez olarak kabul edilen doğruları sorgular; memnun olmadığı her ne ise (şartlar, ürün, hizmet, süreç, organizasyon,...) değiştirmek için ve iyileştirmek için çaba harcar.

İnovasyona yatkın bireylerin sahip olması gereken özelliklerin çok azı doğuştan gelen özelliklerdir. Herkes, iyi birer inovasyoncu olmak için kendini yetiştirebilir. Bir şirkette yapılması gereken, tüm çalışanlarını bu özelliklere sahip olacak şekilde yetiştirmek, motive etmek ve teşvik etmektir.

Bir inovasyoncunun kişilik özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Hedefe odaklanırlar, ne istediklerini bilirler ve bundan ödün vermezler.
- Yaratıcı yönleri ağır basar; sık sık hayal kurmakla birlikte hayalle yetinmeyip bunları hayata geçirmek için çalışırlar.
- Hata yapmaktan korkmazlar. Yaptıkları hatalardan ders çıkarmayı bilirler ve bir kez yaptıkları hataları nadiren ikinciye tekrarlarlar.
- Geniş bir bakış açısına sahip vizyoner kişilerdir.



- Fırsatları herkesten önce fark edip bunlardan fikirler çıkarırlar.
- Öz disiplinleri ve içten gelen motivasyonları kişilerdir.
- Kendine güvenleri fazladır; olumlu ve yapıcı düşünürler.
- İşbirliğine açık, kolay iletişim kuran; sahip oldukları ağları sürekli olarak genişleten kişilerdir.

çarpıcı



yüksek



“Dünya çok hızlı değişiyor. Artık büyük küçüğü yenemiyor. Hızlı yavaşı yeniyor.”

Rupert Murdoch

13 Şirketimizde inovasyon kültürünü nasıl oluşturabiliriz?

İnovasyon kültürünün oluşturulması şirketin yöneticisinin, yani liderin, yükümlülüğündedir. Kültürel değişim, davranışların, inanışların ve değerlerin değişimiyle ilgilidir; insanların kafa yapılarının değişmesini gerektirir. Bu, önemli bir değişim demektir ve belli bir süre gerektirir. Bu sürenin uzunluğu veya kısalığı, liderin inovasyon konusunu sahiplenme düzeyi ve bu amaçla gerekli farkındalığı ve motive edici ortamı yaratmasıyla bağlantılıdır.

İnovasyonun hedefinin çalışanlara çok iyi anlatılması ve kendilerinin inovasyon sonunda elde edecekleri kazanımların ortaya konması değişimi hızlandırır.

İnovasyon kültürünün hakim olduğu bir ortamda bulunması gereken önemli bir unsur, güvenlidir. Yönetim ve çalışanlar arasında açık bir iletişimin olması, bu güven ortamının oluşmasının ön şartı olarak görülmelidir. Bu konuda ilk adımı atanın yönetici olması gerekir. Çalışanların seslerini duyurduklarını bilmek ve şirketle ilgili gelişmeler hakkında zamanında bilgi sahibi olmalarını sağlamak güven ve bağlılığı artırır.

Küçük ölçekli firmalarda önemli bir sorun olarak görülmesi de orta ve büyük ölçekli şirketlerdeki bürokrasi, inovasyon kültürünün oluşturulmasının önünde bir önemli bariyer olarak yer alabilmektedir. Bürokrasi, bu tür şirketlerin inovasyon sürecini gerektiği gibi hızlı bir şekilde gerçekleştirmelerini de engeller. General Electric'in efsanevi lideri Jack Welch, şirketin süreçlerini iyileştirme çalışmasını yönetirken, “hedefim, büyük şirketimize küçük firmaların ruhunu ve hızını kazandırmak” demiştir.

Küçük şirketlerin de inovasyon konusunda sahip oldukları bu esneklik ve hız avantajını iyi kullanmaları gerekir.

Şirketler, inovasyon fikirlerini seçme ve uygulama konusunda ne kadar hızlı hareket ederlerse, çalışanların motivasyonu ve sürece katılımı o derece yüksek olur.

Sürecin beklenenden uzun sürmesi ise hayal kırıklıklarını ve motivasyonsuzlukları beraberinde getirir. Sonuçta, çalışanlar sadece inovasyon konusunda değil, rutin işlerin yapılmasında da isteksizlik yaşamaya başlarlar.

İnovasyon kültürünün yeşermesini sağlayan diğer önemli bir unsur, yönetici ve çalışanlarda “şirketi sahiplenme” duygusunun yaratılmasıdır. Çalışanların inovasyon fikirleri ve inovasyon





sürecine katılımlarıyla şirket zenginleşip büyüyecekse, çalışanların bu fikirleri üretmek ve uygulamak için bir nedenleri olmalıdır. Bu amaçla çeşitli yöntemler uygulamaya konabilir. Belli kriterleri sağlayan çalışanlara şirket hisselerinden verilmesi, etkili yöntemlerden biridir. Ayrıca, her bir çalışanın inovasyon sürecine katılımının şirket üzerindeki etkilerinin bilinmesinin sağlanması önemli bir motivasyon aracıdır.

Çalışanları inovasyona teşvik etmek için parasal ödüller kullanılsa da bu yaklaşım şirket içinde rekabetçi bir ortam oluşmasına yol açabilir. Bu rekabet ortamı, iletişimin önünde bir engel oluşturabileceği gibi, çalışanlar tarafından daha az etki yarattığı için tercih edilmeyeceği düşünülen ancak şirket için gerekli artımsal inovasyonlarla ilgili fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasının önünde bir engel oluşturabilir. Bu nedenle, ödül sistemlerinin inovasyon kültürünü güçlendirecek şekilde tasarlanması gerekir.

İnovasyon kültürünü ve ortamını yaratırken, şirketlerin başarısızlığı belli oranda tolere etmeleri gerekir. İnovasyon, risk almayı da beraberinde getirdiği için bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olabilir. İnovasyon sürecinde de hata yapmamak mümkün değildir. Tüm çalışanların inovasyon fikirleri geliştirip inovasyon sürecine dâhil olduğu bir ortam yaratabilmek için hataları cezalandırmayan bir kurumsal kültür geliştirilmelidir.



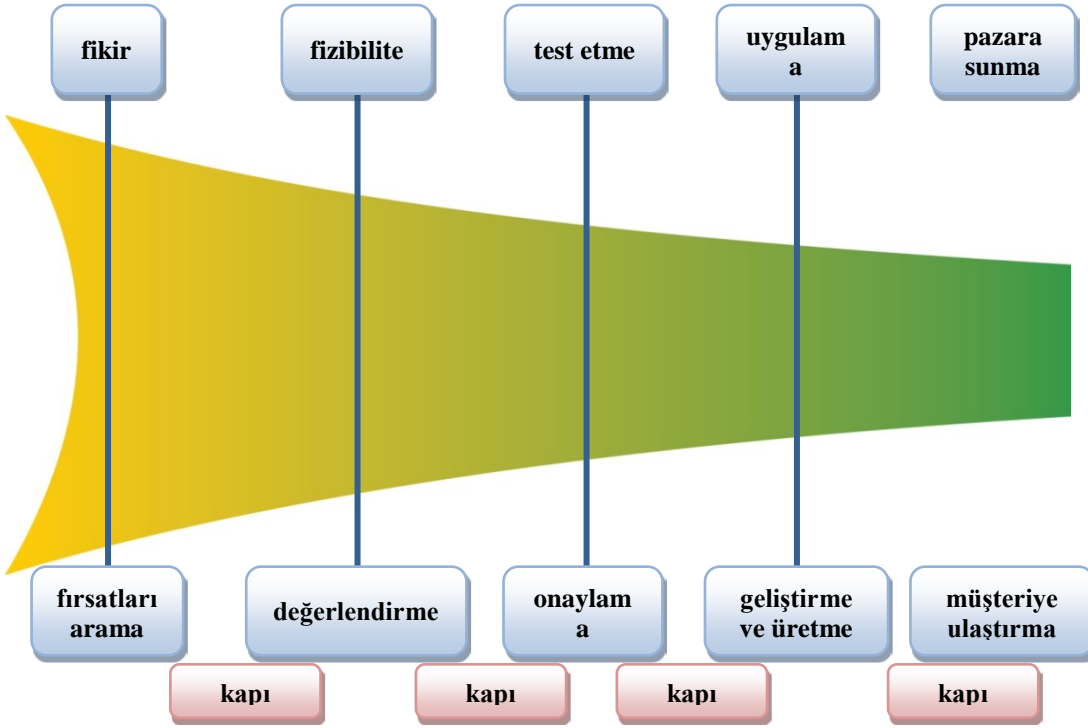
“İnsanlara ne istediklerini sormuş olsaydım ‘daha hızlı koşan atlar’ diyeceklerdi.”

Henry Ford

14 Ürün/hizmet ve süreç inovasyonu yaparken izleyebileceğimiz kullanışlı bir yöntem var mı?

Ürün/hizmet ve süreç inovasyonunda yaygın olarak kullanılan “aşama-kapı” (stage-gate) yöntemi, inovasyon sürecinin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Robert Cooper tarafından geliştirilen yönteme göre inovasyon faaliyeti birbirinden ayrı bölümlere ayrılır. Bir bölümden diğerine geçmek için belli kriterlerin sağlanması şartı aranır. Bunun ardında yatan mantık, ürün inovasyonunun ilk aşamalarında yapılan yatırımların minimum düzeyde tutuluyor olması nedeniyle, başarısızlık durumu söz konusuysa inovasyon projesinde bir

sonraki aşamaya geçmeden yatırımların durdurulmasını sağlamaktır. Böylece, mevcut finansal olanaklara, kaynaklara ve pazara çıkış zamanına bakılarak bir şirkette birden fazla inovasyon projesi yürütülebilir. Birden fazla inovasyon projesinin başlatılmasıyla oluşan bu yapıya “inovasyon kanalı” adı verilir.



İnovasyon kanalı yaklaşımı, inovasyon fikirlerinin projeye dönüştürülmesinde ve ürün/hizmet inovasyonu sürecinin yönetilmesinde kullanılan basit ve pratik bir araçtır. Bu aracın kullanılmasıyla fikirden pazara kadar geçen sürenin hızlandırılması ve adım adım başarıyla yönetilmesi sağlanır. “Kapı”larla ayrılan her bir aşamanın sonunda belli çıktıların elde edilmesi gerekir.

Önerilen bir inovasyon fikri değerlendirilip uygulanmaya karar verirse inovasyon kanalına girer. Böylece bir inovasyon projesi halini alır. İnovasyon projesinin artık sistemli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Her aşamanın sonunda bir “kapı”ya ulaşıldığında bir sonrakine geçilmesinin uygun olup olmadığı değerlendirilir. Kanal boyunca ilerlerken aşamalar ve kapılar yol gösterici olur. Her ikisinde de projenin hem teknik hem de pazar boyutuyla ilgili değerlendirme yapılır.

Kanaldaki aşamalar,

- Fikir geliştirme
- Fizibilitenin yapılması
- Fikri test etme
- Uygulama
- Pazara sunma adımlarından oluşur.



Kapılar, aşamaların sonundadır. Bir aşama tamamlanıp kapıya ulaşıldığında yapılan değerlendirmeye bağlı olarak ya kapıdan geçilir; ya geçilmez ya da durulur ve beklenir. Bir önceki aşamayla ilgili yapılan değerlendirmeye göre inovasyon projesi başarıya ulaşacak gibi görünüyorsa bir sonraki kapıya kadar ilerlenir. Başarısızlık söz konusuysa projeden vazgeçilir ve kapıdan sonraki aşamaya geçilmez. Durup bekleme durumu, inovasyon fikrinin potansiyel

içermesi ama belli nedenlerden dolayı sonraki aşamaya geçmenin mümkün olamaması halinde söz konusu olur. Bu nedenler, inovasyon projesini sürdürmek için o an için gerekli kaynakların bulunamaması olabileceği gibi önemli belirsizliklerin varlığı da olabilir. Dolayısıyla, sorunlar çözüldüğünde proje beklediği kapıdan geçirilerek bir sonraki aşamaya geçer.



Kanalın şeklinin huniye benzetilmesinin nedeni, başlangıçta sayıca fazla olan inovasyon fikirlerinin her bir aşamanın ardından azalmasından kaynaklanır. Ancak, kapıdan geçen fikirlerin nitelikleri yüksektir. Sonlara doğru yaklaşıldıkça sayı daha da azalır. Kanalın dar ucuna iyice yaklaşan projeler, pazara sunulmak üzere hazırlanan yeni ürün ve hizmet inovasyonlarıdır.





“Bulduğun yerde kalabilmek için koşmak zorundasın.”

Lewis Carroll (1865), Alice Harikalar Diyarında

15 Başarılı bir inovasyon yaptığımızda rakiplerimiz bunu hızla kopyalayabiliyor. Bu konuda neler yapılabilir?

İnovasyon, çok basit fikirlerin başarıyla uygulanmasıyla da kendini gösterdiğinden fikri ilk uygulayan, doğal olarak, başlangıçta diğerlerinden bir adım öndedir. Ama özellikle günümüzde rakiplerin inovasyonu kopyalama hızları göz önüne alındığında bu avantajı uzun süre korumak mümkün olmadığı gibi, bazen ilk olmak bir dezavantaj halini de alabilir. Hatta rakipler, pazara sürülen “ilk”in zayıf noktalarını belirleme ve “kopyalarında” bu zayıflıkları ortadan kaldırma yeteneğine sahipse durum daha da kötü bir hal alabilir. Çoğu zaman da, hızla kopyalanan “ilk”, kendisinden birkaç adım öndeki kopyalarıyla rekabet etmek zorunda bırakılır. Örneğin, Gillette’in üç bıçaklı “Mach 3”ü piyasaya çıktıktan kısa süre sonra karşısında Wilkonson Sword Company dört bıçaklı ürününü buldu.

Hizmet inovasyonunda kopyalama ve bir adım öteye götürerek pazara sürme, özellikle de bilişim teknolojileri işin içindeyken çok yaygın olarak gözlenebilir (örneğin, bankalar arasında cep telefonunu üzerinden sunulan hizmetlerle ilgili yaşanan rekabet gibi). Dolayısıyla, pazarda ilk olmanın getirdiği avantajın uzun süre kullanılması pek de mümkün olmayabilir.

Bu da yine değişik bakış açıları ve fikirlerle farklılaşmanın yollarının aranmasını gerektirir. Yuvarlak çay poşetlerini ilk geliştiren firma olan Tetley’s Teabag, ürünün çok kolay kopyalanacağını bildiğinden üretim yönteminin kopyalanmasını önlemenin yollarını aradı. Tetley, bunun için, çay poşetlerini üretecek makinaları her zaman çalıştığı tedarikçisi yerine, bir danışmanlık firmasına geliştirtip ürettirdi. Böylece, rakiplerin bu tür bir poşeti üretecek makinaları kolaylıkla temin etmeleri ihtimali ortadan kaldırılmış oldu.

Dolayısıyla, sürekli olarak farklılaşmaya kafa yoran, değişime uyduran ve yeni, farklı, üstün ürünler ve hizmetlerle birlikte iş yöntemleri de geliştirip uygulayan firmalar, sadece bir “ilk”i firmaların önünde ilerler.

İnovasyonun yasal yollarla korunmasında kullanılan araçların haklar mevzuatı gelir. Fikri hak, bir eserin yaratıcısına veya bir eserinden ya da buluşundan belli bir süre için ticari olarak



hızla ayak
yapış
başaran

başında fikri
buluşçuya,
yararlanma



haklarının verilmesi ile korunur. Bu haklar ayrıca, hak sahibi tarafından satılabilir, lisanslanabilir veya başka şekillerde değerlendirilebilir.

Edebiyat ve sanat eserleri, buluşlar, markalar ve tasarımlar gibi değişik fikir ürünleri farklı şekillerde korunur:

- Teknik ve bilimsel buluşlar patenle,
- Sözcükler, simgeler, kokular, sesler, renkler ve şekiller gibi, bir ürünü veya hizmeti diğerlerinden ayırt etmeye yarayan özellikler markayla,
- Kitaplar, tablolar, müzik eserleri, filmler ve plaklar gibi, edebiyat ve sanat eserleri ile yazılımlar, telif hakkıyla korunur.

Tasarımlar, coğrafi işaretler ve ticari sırlar da fikri mülkiyet türleri olarak kabul edilir ve çoğu ülkede bunlar için belli bir hukuki koruma biçimi vardır.

Fikri haklara ilişkin mevzuat, fikrin ticari haklarını korumayı talep eden kişiye verdiği gibi, korunmakta olan fikir haklarının ihlalini de önler. Başkalarının fikri haklarını ihlal etmek hukuken suç sayılır ve ihlal durumunda ağır para ve hapis cezaları söz konusudur. Bu nedenle, inovasyon yapanın hem kendi fikir haklarının korunmasını sağlanması hem de korunmakta olan fikri hakları ihlal etmemesi için gerekli önlemleri alması gerekmektedir (örneğin, bir ürün inovasyonu faaliyetine başlamadan önce dünyadaki patent veritabanlarının incelenmesi gibi).

Ülkemizde fikri hakların korunması konusunda geniş bilgiye Türk Patent Enstitüsü'nün web sitesinden (<http://www.tpe.gov.tr>) ulaşılabilmektedir.



“Çoğumuz için en büyük tehlike, yükseği hedefleyip ona ulaşamamak değil; alçağı hedefleyip ona erişmektir.”

Michelangelo

16 Hangi şartlar altında inovasyonda başarısızlık söz konusudur?

İnovasyon süreci ne kadar ciddiye alınır ve başarıyla yönetilirse başarısızlık riski o derece az olacaktır. İnovasyonda başarısızlık sadece maddi kayıp anlamına gelmez; çalışanların motivasyonunun kırılmasına, moral bozukluğuna; şirketin inovasyon için kaynak ayırırken tereddütlü davranmasına yol açar. Bunun bilincinde olan bir yönetici, inovasyon sürecinin etkin ve sistemli bir şekilde yönetilmesi için gerekli tüm önlemleri almalıdır.

Alınan tüm önlemlere rağmen başarısızlık kaçınılmaz görünüyorsa, bazı yöntemlerin, örneğin yukarıda açıklanan “aşama-kapı” yaklaşımının uygulanması inovasyon projesinin fazla ilerlemeden durdurulmasını sağlar. Böylece, moral çöküntüsü ve kaynak kaybı gibi problemler daha düşük bir seviyede kalır.

Başarısızlıkla karşılaşıldığında bunun nedenlerinin zaman kaybedilmeden analiz edilmesi gerekir. Ardından, bu durum şirket içinde açıkça tartışılmalı ve çıkarılan dersler kayıt altına alınmalıdır.

İnovasyonda başarısızlığın ana nedenleri incelendiğinde aşağıdaki faktörlerle karşılaşılır:

- Şirket içinde inovasyon konusunda yeterli farkındalığın oluşmamış olması,
- Şirket içinde hedef birliğinin olmaması,
- Yöneticilerin ve/veya çalışanların şirketi yeterince sahiplenmemiş olması,
- İnovasyonun şirkette belli sayıdaki çalışanlar ve/veya yöneticiler tarafından önemsenmesi ve sahiplenilmesi,
- Şirket içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında ve/veya çalışanların kendi aralarında iletişimin zayıf ve yetersiz olması,
- Şirkette inovasyon kültürünün oluşturulması ve inovasyon sürecinin yönetilmesinden sorumlu yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmaması veya özelliklerinin yetersizliği,



olması,
doğru
liderlik



- Şirket içinde ekip ruhunun olmaması; takım çalışmalarının yetersizliği,
- Şirketin hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun haritasını ve inovasyonun bu yol haritasındaki (stratejideki) yerini gösteren yazılı bir iş planının bulunmaması,
- Şirketin yazılı bir iş planı varsa da bunun üst yönetimden bir ya da birkaç kişinin katkısıyla hazırlanmış olması, diğer çalışanların hazırlık sürecine dahil edilmemiş olması,
- Şirketin yazılı iş planı olmasına rağmen bunun kağıt üzerinde kalması/tüm yönetici ve çalışanlar tarafından okunup kullanılmaması,
- İnovasyon hedeflerinin bulunmaması veya hedeflerin olmasına rağmen ölçülüp değerlendirmeye imkan sağlayacak şekilde tanımlanmamış olması,
- İnovasyon sürecinin yönetilmesi için gerekli sistemlerin kurulmamış olması,
- Sistemler bulunsa da uygulamaya gelindiğinde bunların kullanılmasında yeterli ciddiyetin gösterilmiyor olması,
- İnovasyon sürecinin başarısının ve etkinliğinin izlendiği ve değerlendirildiği bir sistemin bulunmaması,
- Şirketin inovasyonla ilgili olarak diğer kişi ve kuruluşlarla işbirliğinden kaçınması; inovasyonda işbirliğini rekabet gücünü tehlikeye sokacak bir etken olarak görmesi.



“Geleneksel düşünmekten kendimizi kurtarabilirsek geleceğimizi şekillendirebiliriz.”

James Bertrand

17 İnovasyon, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın da tetikleyicisi olduğuna göre bu konuda şirketler dışındaki kesimler neler yapmalı?

Şirketler, içinde buldukları ortamdan soyutlanmış bir şekilde inovasyon yapmazlar. Tam tersine, şirketin inovasyon faaliyetlerinin niteliği ve inovasyon performansları buldukları bölgenin ve ülkenin kültüründen, sunduğu imkânlardan ve yarattığı şartlardan büyük ölçüde etkilenir.

Örneğin, Amerika’da kültürün, toplumun, ekonomik ve yasal kurumların inovasyonu teşvik eden bir ortam yarattığı; bunun bir kanıtı olarak her yıl ülkede 500.000 şirketin kurulduğu; 2003 yılında, her 100 yetişkinden 11’inin (Avrupa’daki tüm diğer ülkelerden daha yüksek bir oranda) girişimcilik faaliyeti içinde bulunduğu ifade edilmektedir.⁴ Ülkedeki şirketler sadece sayıca değil aynı zamanda inovasyon performansı bakımından da ilerdedir. Bunu sağlayan faktörler, politik istikrar, uygun politikalar, kanunlar ve düzenlemeler, fikri hakların korunmasına yönelik mevzuat ve uygulamalar, finansman ve insan kaynağına kolay ulaşım ve inovasyon konusunda işbirliği yapması gereken kuruluşlar arasındaki yakın ilişki olarak sıralanmaktadır. Özellikle bu sonuncu etkenin önemi ve bu konuda üniversitelerin oynadığı rol, şu örnekle vurgulanmaktadır: “Sadece bir üniversitedeki, Massachusetts Institute of Technology’deki (MIT), araştırmalardan ve araştırmacılardan kurulan şirketlerin oluşturacağı bir ulus, dünyanın gayrisafı yurtiçi hasıla bakımından en büyük 24. ekonomisini oluşturur.”

Dolayısıyla, şirketlerin inovasyon faaliyetlerini etkileyen ve inovasyon süreçlerini başarıyla yönetmelerini sağlayan şartların oluşturulmasında devlete önemli rol düşmektedir. Şirketin inovasyon faaliyetlerini etkileyen ortam, “ulusal inovasyon sistemi” olarak adlandırılır.

Bu yaklaşımın kökeni, inovasyon kavramında olduğu gibi, yine eskilere, 1841 yılında ekonomist Friedrich List tarafından ortaya konan ‘Ulusal Politik Ekonomi Sistemi’ne dayanır. Ardından 1980’li yılların ortalarında ekonomistler tarafından yeniden ele

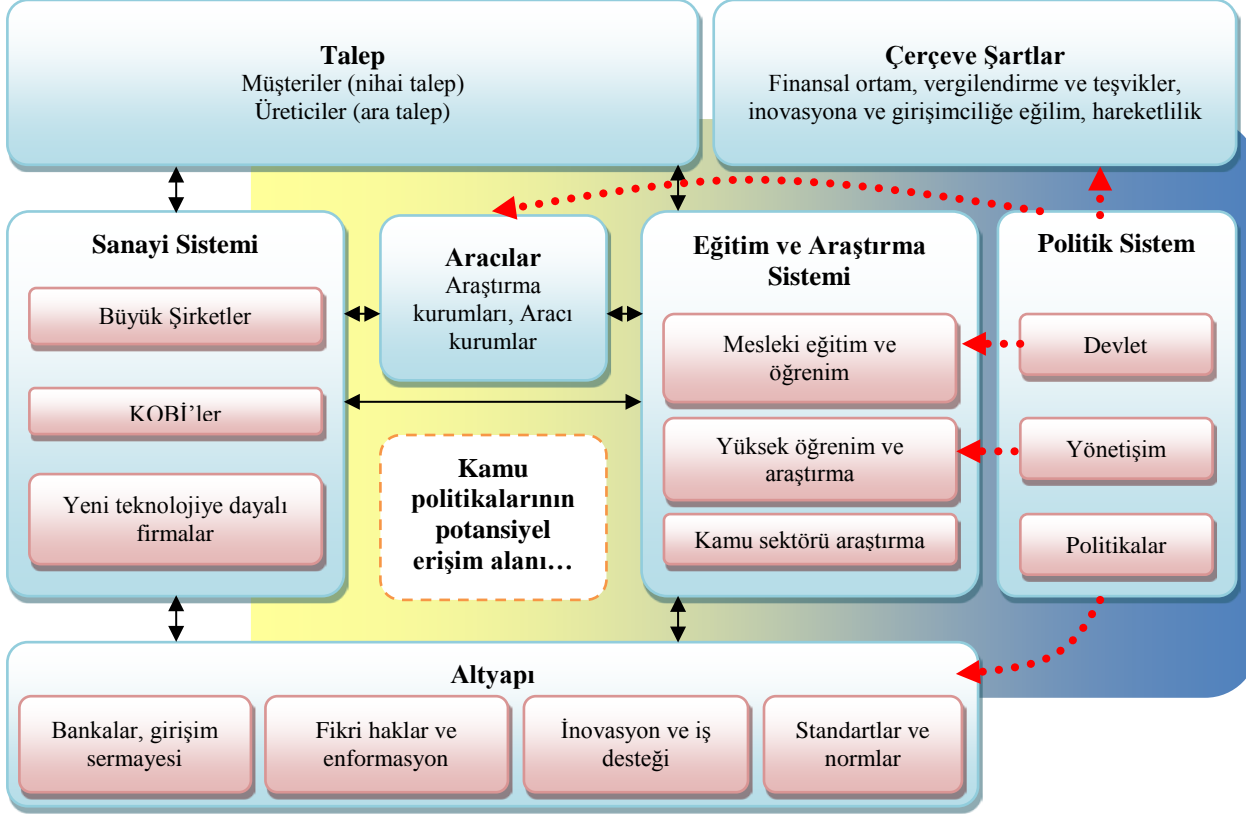




alınmış ve inovasyonla ilişkilendirilmiştir. İnovasyon sistemi kavramı, bir ülkede inovasyonun, kamu kurumları, özel sektör kuruluşları, üniversiteler, araştırma kurumları gibi farklı aktörlerin oluşturduğu ağyapı ve bunlar arasındaki ilişkiler ve etkileşim sayesinde gerçekleştiği gerçeğine dayanır.



Ulusal İnovasyon Sistemi: Ana aktörler ve akışlar



Kaynak: Arnold ve Kullbman, Technopolis 2001 (OECD, 2005)

Bu sistemin başarıyla işlemede ana sorumluluk devlete düşmektedir. Ancak şirketler de sistemdeki aksaklıkları bildirmek ve rekabet güçlerini yakından ilgilendiren bu konuda gerekli adımların atılmasında sistemdeki diğer kurumlarla birlikte çalışmakla yükümlüdür. Aksi takdirde bu durum, ulusal inovasyon sistemi iyi işleyen ülkelerdeki rakipleriyle aralarında “haksız rekabet” ortamının oluşmasına yol açacaktır. İnovasyon sistemi başarıyla işleyen bir ülkedeki rakibi yetişmiş insan gücüne rahatlıkla ulaşırken sistemde aksaklıkların yaşandığı ülkedeki şirket nitelikli personel bulmakta zorlanıyorsa; rakibi inovasyon projeleri için çok çeşitli finansal imkânlardan yararlanırken kendisinin yaşadığı en büyük sorun inovasyonun finansmanıysa; kuruluşlar arasındaki koordinasyon ve işbirliğindeki zayıflık inovasyon sürecini olumsuz etkiliyorsa, dezavantajlı ülkedeki şirket, rakibiyle arasındaki rekabet dengesizliğinin ortadan kaldırılması için daha çok çaba harcamak zorunda kalacaktır.



“Ar-Ge, euro’ları bilgiye dönüştürmektir...

ancak inovasyon, bilgiyi tekrar euro’lara dönüştürmek anlamına gelir...”

Esko Aho





BÖLÜM 3

İMALAT SANAYİSİNDE İNOVASYON ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI

Gündüz Ulusoy⁵

⁵ Prof. Dr., Sabancı Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi



GİRİŞ

İmalat sanayisi firmaları düzeyinde inovasyonu modellemek, analiz etmek ve inovasyonun firma performansına etkilerini saptamak için Kuzey Marmara aksı üzerindeki İstanbul, Kocaeli, Sakarya, Tekirdağ ve Kırklareli illerinde gerçekleştirilen ve 184 imalat firmasını içine alan saha araştırması çerçevesinde “Firma düzeyinde inovasyon belirleyicileri nelerdir?” ve “İnovasyonun firma performansına etkisi nedir?” araştırma sorularının cevapları aranmıştır. Bu amaçla 311 soruluk bir soru formu hazırlanmış ve büyük oranda mülakat yöntemi ile iş sahibi, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, fabrika/imalat müdürü tarafından değişik birimlere danışılarak cevaplandırılmıştır. Firmalar; tekstil, kimya, metal ürünler, makina, elektrikli ev aletleri ve otomotiv yan sanayisi firmalarıdır. Firmaların %26’sı büyük firmadır. Toplanan verilerle firmaların yenilikçilik profili çizilmiş, firmaların yenilikçilik yeteneklerinin performansları üzerine olan etkisi de araştırılmıştır. İnovasyon burada OECD tanımına uygun olarak ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olarak ele alınmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

*Araştırma sonuçları, bir firmanın sahip olduğu entelektüel sermayenin, yenilikçiliğin en önemli belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel sermayenin (firmanın sahip olduğu patentler, know-how ve teknik bilginin tümü), yenilikçilik ile çok yüksek korelasyonu, firmalar için bu faktörün daha yenilikçi olmak adına büyük önemini göstermiştir. Becerileri, yaratıcılığı ve bireylerin deneyimlerini kapsayan insan sermayesi, inovasyonun diğer bir değerli kaynağıdır.

*Firma yenilikçiliğinin ikinci en büyük belirleyicisinin kurum kültürü olduğu gözlenmiştir. Firma içinde inovasyonu canlandıran, iletişime ve bilgi akışına izin veren, araştırma ve geliştirmeyi kolaylaştıran ve yenilikçi aktiviteleri teşvik eden bir kültürel ortam yaratmak yenilikçilik açısından çok önemlidir. Merkezleşmenin (yetki ve sorumluluğun sadece üst kademe yöneticilerde olması durumu) yenilikçiliğe olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir. Organizasyon ve iş yapma biçimleri ile ilgili olan prosedürlerin zımnî (tacit) bir ortamdaki açık (explicit) bir ortama geçirilmesi ve sürekli güncellenen bir ortam içerisinde kâğıda dökülmesi öncelik verilmesi gereken konular arasında sayılabilir.

*Bulgulara göre, yenilikçilik için yönetim desteği en önemli unsur olarak dikkat çekmektedir. Yönetim desteğinin yenilikçilik ile yüksek ilişki değeri, fikir üretimine yönetim teşvikinin önemini ve işletmelerin yenilikçilik kapasiteleri için yeni projelere destek vermelerinin gerekliliğine işaret etmektedir.

*Firma stratejileri (imalat, teknoloji ve pazar stratejilerinin tümü) yenilikçilikle anlamlı ve pozitif bir ilişki içindedir. Yapılan analizler; firma yenilikçiliğinin pazar, teknoloji ve imalat stratejilerine verilen önemden olumlu yönde etkilediğini ve imalat stratejilerinin firmanın yenilikçilik performansı açısından temel oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Pazara odaklılık ve teknoloji geliştirme için kaynak ayrılması gibi pazar ve teknoloji stratejileri, yenilikçiliğe önem veren firmalar için hayati unsurlardır.

* Araştırma bulguları, firmaların imalat stratejilerinin arasındaki hiyerarşiyi betimleyen kum piramidi modelini de desteklemektedir. Kum piramidi modelinde, imalat kalitesi konunun tabanındaki temel katmanı oluşturur. Tüm



diğer tabakalar (güvenilirlik, esneklik ve imalat maliyeti) kalite katmanı üzerinde hiyerarşik bir yapı içinde yükselir. Buna göre, firmalar kaynaklarını öncelikle sağlam bir imalat kalitesi tabanı geliştirmeye aktarmalıdır. Esnekliğin gelişmesi güvenilirliğin daha da gelişmesini; güvenilirliğin gelişmesi kalitenin daha ileri aşamalara taşınmasını gerektirmektedir. Modele göre, maliyet etkinliği ise tüm bunların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

*Firmalar, yenilikçilikten beslenmeyen sadece ürün fiyatına odaklı bir rekabet anlayışının firmanın sürdürülebilir rekabetçiliğini genellikle olumsuz etkileyeceğini bilmelidir.

*İstatistiksel analizler rakiplerine oranla daha kaliteli ürün üreten; daha fazla pazara daha çok sayıda ürünle girmekte olan firmaların daha yenilikçi olduklarını göstermiştir. Bu firmalar ayrıca ürünlerini daha yüksek fiyattan satabilmektedir. Firma karar vericileri firmalarını pazarda konumlandırırken bu sonuçları göz önünde bulundurmalıdır.

*Pazar stratejileri açısından, salt mevcut pazardaki konumunu dahi kuvvetlendirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için inovasyona ağırlık vermenin önemi belirlenmiştir. Birden fazla pazara odaklanmanın, özellikle de yeni pazarlara girebilmenin isteklerini karşılamada yenilikçiliğin önemli katkısı olduğu saptanmıştır.

*Analizler ürün ve pazarlama inovasyonları açısından sektör içi çevreyi izlemenin doğrudan etkili olduğunu, süreç ve organizasyonel inovasyon açısından ise açık inovasyon kaynaklarını izlemenin doğrudan etkili olduğunu göstermiştir. Öte yandan, gerek pazarlama gerekse organizasyonel inovasyonlar açısından sektör dışı çevreyi izlemek temel oluşturmaktadır. Bu nedenle, firma içerisinde özellikle pazarlama ve organizasyonel inovasyonların daha fazla gerçekleşmesini hedefleyen firma yöneticileri, sektör dışı çevrelerini oluşturan kurumlar arasında olan farklı sektörden firmaları yakından takip etmeli, onların ortaya çıkardığı bilgi birikiminden daha sık faydalanmanın yollarını bulmalıdır.

*Firmaların verdikleri cevaplara göre, inovasyonların ortaya çıkmasında en temel zorluklar, iç kısıtlar (zaman sınırlamaları ve finansal kısıtlar, yüksek inovasyon riski ve maliyeti gibi) ve iç eksikler (teknik bilgi ve deneyim eksikliği, vasıflı eleman ve Ar-Ge yöneticisi eksikliği gibi) olarak belirlenmiştir. Buna karşın, inovasyonların önünde en az önemli görünen engelin dış zorluklar (gerekli bileşenleri, materyalleri, teknolojik servisleri bulma zorluğu; yeni ürünlerin müşterilerce benimsenme zorluğu vs. gibi) olduğu saptanmıştır.

*Bulgular, firma içinden gelen engellerin (firmada uygun yenilikçilik ikliminin bulunmaması, işyerinde yenilikçiliğe karşı direnç bulunması, yenilik süreçlerine dayalı strateji eksikliği, yenilik projelerinin hedeflerinde belirsizlik vs.) firmaların yenilikçilik kapasitelerini anlamlı ölçüde aşağıya çektiğine işaret etmektedir. Buna göre, firmalar yenilikçi olmak için öncelikle sorunları kendi içlerinde aramalı, yenilikçi olabilmek için iç problemlerini çözmeli ve eksiklerini gidermelidir.

*Rakip firmalarla rekabet öncesi Ar-Ge işbirliği yapan firmaların ürün inovasyonunda ve pazar ve finansal performansta diğer firmalara göre daha başarılı oldukları görülmüştür. Düşey işbirlikleri (müşteriler ve tedarikçilerle işbirliği) ve operasyonel işbirlikleri (satın alma, hizmet, satış, dağıtım, üretim işbirlikleri vs.) nispeten



yayıncıdır; fakat yenilikçiliğin gerçek olumlu etkisi firmaların çoğunlukla kayıtsız kaldıkları Ar-Ge işbirlikleri sonucunda görülmektedir.

*Araştırmamızda, Ar-Ge işbirliklerini uygulayan firmaların, daha yenilikçi ve daha iyi firma performansına sahip oldukları görülmüştür. İşletmelerin işbirliklerini, özellikle araştırma merkezleri ve üniversitelerle yapılan Ar-Ge işbirliklerini ilerletme gereği açıkça ortaya çıkmıştır. Hep gündemde olan, Türkiye’de üniversite-sanayi etkileşiminin geliştirilmesi ağırlık verilmesi gereken bir konudur.

*Kamu teşvikleri ve kredi destekleri inovasyonun mevcut engellerinin bazılarını azaltarak ve de özellikle Ar-Ge girişimleri için finansal fon sağlayarak firmaların yenilikçi aktivitelerini kolaylaştırır. Sonuçlar göstermektedir ki Ar-Ge için kamu teşvikleri firmaların yenilikçilik kapasitelerini önemli ölçüde artırmaktadır; ancak bu imkânlardan yararlanan firma oranı düşüktür.

*Analizlerimize göre, eşik değer olarak en azından 5 Ar-Ge personeli bulunduran firmalar diğerlerine göre daha yenilikçi, finansal performans ve pazar performansı bakımından da daha başarılıdır. Bu firmalar özellikle adımsal ürün, süreç inovasyonları ve organizasyonel inovasyonlarda daha iyi çıktılar sağlamıştır.

*İnovasyon harcamalarının, inovasyon çıktılarıyla mutlak pozitif bağlantısı saptanmıştır. İnovasyon harcamaları yükseldikçe firmaların yenilikçilikleri artmaktadır. Bu nedenle, Ar-Ge’ye yatırım yapmak ve inovasyonlar için daha fazla harcama yapmak açık bir şekilde yenilikçi kapasiteyi ve dolayısıyla firma performansını artırmaktadır. Çalışmaya katılan firmalarda ortalama inovasyon harcaması 1,3 milyon Euro, medyanı ise 238,000 Euro’dur. İnovasyon harcamalarının ciroya oranı ortalama %2.8, medyanı %3.4’tür. Bu bulgular inovasyon harcamalarının düşük kaldığını, artırılması gerektiğini göstermektedir.

*Firmaların inovasyon harcamalarının en büyük bölümü, inovasyon maliyetlerinin ortalama %55’ini kapsayan makine, ekipman ve yazılım satın alımına gitmektedir. Ar-Ge aktiviteleri toplam inovasyon harcamalarının ortalama %35’ini oluşturan bir diğer önemli bileşendir. İnovasyon harcamalarının diğer bileşenleri olarak, %5,4’lük pay patent, teknik bilgi ve lisans satın alımı ve %4,7’lik pay da idari danışmanlık (finansal danışmanlık hariç) saptanmıştır.

*Eşik değeri olarak yıllık inovasyon harcaması 1 milyon Euro’nun üzerinde olan firmaların anlamlı derecede daha yüksek yenilikçilik ve performans çıktılarına sahip olduğu gözlenmiştir.

*Daha yenilikçi olan firmaların nicel performans göstergeleri itibariyle de, toplam satışlarda ve ihracatta diğer firmalara göre daha başarılı olduklarını görülmüştür. Özetle, firmalarda uygulanan inovasyonların (ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel), bir firmanın yenilik, üretim ve pazar performansını pozitif etkilediğini sonuçlar göstermektedir. Öte yandan, finansal performansın yenilik, üretim ve pazar performanslarının bir sonucu olduğu, bu üç performans unsurunun finansal performansını anlamlı bir şekilde, pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Yenilikçi firmaların finansal performans da dâhil olmak üzere daha yüksek firma performansı ile ödüllendirildiği görülmüştür. Sonuç olarak, inovasyona yapılan yatırım kendini fazlasıyla geri öder diyebiliriz.



İNOVASYON STRATEJİSİ

Araştırma sonuçlarına göre, firma entelektüel sermayesi, kurum kültürü, firma stratejileri, işbirlikleri, pazar koşulları, kamu teşvikleri ve inovasyon harcamaları gibi faktörler inovasyonların ortaya çıkmasında büyük önem taşıyan faktörleri oluşturmaktadır. Firmalar bu faktörlere odaklanarak 3-5 yıl arası bir zaman ufku için kendi iş stratejileriyle uyumlu inovasyon stratejileri geliştirmelidir. Bu sayede, yenilikçilik, rekabet gücü ve firma performansı açısından atılım yapma imkânı bulabileceklerdir.

Bu stratejinin temel unsuru insan kaynağı olacaktır. Firmalar, insan kaynaklarına yatırım yapmayı ve çalışanlarının inovasyon becerilerini geliştirmeyi ihmal etmemelidir.

Firmanın değişik birimlerindeki inovasyon faaliyetlerinin koordinasyonu, ölçülmesi ve takibi başarı için kritik unsurlardır.

İnovasyonun bir strateji ve hedefler çerçevesinde yürütülebilmesi için inovasyonun ölçülebilmesi gerekir. Bu araştırma kapsamında, ufak hata paylarıyla inovasyon belirleyicileri yardımıyla bir firmanın yenilikçilik düzeyinin öngörülebilmesinin mümkün olduğu saptanmış ve bu amaçla bir karar destek sistemi geliştirilmiş ve sınanmıştır.

Prof. Dr. Gündüz Ulusoy

TÜSİAD Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu

Kurucu Direktörü

PROJE EKİBİ: Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç, Gürhan Günday (Sabancı Üniversitesi) Lütüfihak Alpan (Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü)