

■ DAVOS TOPLANTILARI'NIN ANA TEMASI; İNOVASYON GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ GELİŞMENİN KAYNAĞI...

İNOVASYON

→ Hazırlayan: **Seher YAŞAYACAK**

Ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarı inovasyon. Yani her sektörde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi var. İnovasyonun, inovasyon olarak adlandırılabilmesi için “firma için yeni” olması yeterli bir özellik

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekiyor. Bu değiştirme ve yenileme işlemi “inovasyon” olarak adlandırılıyor. İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere inovasyon sürekliliği olan bir faaliyet olarak karşımıza çıkıyor. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerle yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur. İnovasyon, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atılımlarla oluşur ki bu “radikal inovasyon” olarak tanımlanır ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar, bu da “artımsal inovasyon”dur.

Araştırma-geliştirme (Ar-Ge), inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak “girişimsel inovasyon” yoksa, yani Ar-Ge’yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa, değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Bunun sonucu olarak, teknoloji tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen inovasyon çalışmaları sadece “teknolojik inovasyon”u değil, “organizasyonel inovasyon” ve “sunumsal inovasyon”u da kapsar. Kaldı ki, teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlıklı teknolojik inovasyona veriliyorsa da, organizasyonel ve sunumsal inovasyona yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez. Organizasyonel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder. Sunumsal inovasyon ise yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesi anlamına gelir.

İNOVASYON SALT İCAT ETMEK DEĞİLDİR

İnovasyon salt icat etmek değildir. Yani inovasyon için yeni bir buluş yapmanız gerekmiyor. İnovasyon için “başkaları tarafından” icat edilmiş bir fikir, bir ürün, bir hizmet varsa bunun sonuçlarından yararlanabilir ancak asıl önemli olan ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış, bilinmeyen “bir şeyleri” yapmak diye benimsenebilir. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. Mevcut bir fikir, ürün, hizmet başkaları tarafından bulunmuş olabilir. Bunu işler hale getirebilmek ise inovasyonu başarmak demek.

ÜRÜNÜN DAHA ÇOK SATMASI İÇİN YAN ÜRÜN GELİŞTİRMEK

İnovasyonun büyüklüğü yaratacağı etkinin büyük olacağı anlamına gelmez. Mevcut ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde tamamlanmayı bekleyen küçük parçalar, büyük inovasyonları doğurur. Yani mevcut ürün veya hizmeti piyasaya sürdükten sonra onun işlevini artıracak küçük ürün yada hizmetler de inovasyonu sağlar. Daha net bir ifade ile cep telefonları bir ürüne bu ürünü yaratan ve pazarlayan bir firma daha sonra bu ürünün işlevselliğini artırmak için kulaklığı piyasaya sürmesi, cep telefonu ile birlikte bu yan ürünün de “çok satmasını” doğurdu. İşte bu inovasyondur. İnovasyon için fırsat

YON



İnovasyon sürecinin adımları

ları ararken bir firmanın “Şu anda mümkün olanı daha çok değer elde eder hale nasıl getirebiliriz”. “Ne tür bir adım atarsak ekonomik sonuçlarımızda olumlu yönde değişir”, “Tüm kaynaklarımızın kapasitesini ne tür bir değişiklik artırır” sorularına yanıt araması gerekir. Başarılı bir inovasyon, farklı düşünmek ve farkı yaratmakla gerçekleşir. Ayakta kalmak ve rekabet etmek, alıcıların ürünleri tercih etmelerini sağlamaktan geçiyor. Tercih edilmek için ürünlere eklenen özellikler inovasyondur. İnovasyon, bir şirketin daha yüksek kâr marjı kazanmasına neden olsa da bunun ne kadar süreceğini tahmin etmenin imkansızlığını da bilmek gerekir. Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme becerilerinin hızları hesaba katıldığında, tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının ne kadar kısa sürebileceğini anlamak zor değil. Bu nedenle, sürekli olarak inovasyon yapmak gerekir.

KİM İÇİN, NE İÇİN İNOVASYON?

Firmalar, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için inovasyon yapmalı. Bu amaçla, maliyetlerin azaltılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması şart. Bu zorunluluklar, inovasyon fikirlerini ortaya çıkaran unsurlar. Böylece yeni pazarlara girmek ve varolan pazar payını artırmak mümkün olabilir. İnovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarı. Yani her sektörde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi var. İnovasyonun, inovasyon olarak adlandırılabilmesi

Sinyallerin taranması: Potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak sinyalleri taramalı, saptamalı ve işlemeli. Bu sinyaller, çok çeşitli ihtiyaçlardan doğabileceği gibi, dünyanın herhangi bir yerinde yapılan araştırma sonuçlarının doğurduğu fırsatlar veya yeni bir düzenlemeye uyma zorunluluğu ya da rakiplerin yaptığı çalışmalardan kaynaklanıyor olabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir firmanın bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalayabiliyor olması gerekir.

Stratejik yanıt verme: İnovasyon faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce dış ortamdan aldığınız bu sinyaller arasından stratejik olarak en önemli olanı seçilmeli. Bu iş için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük şirketler bile tüm sinyallere yanıt veremez. Asıl başarı, en büyük rekabet avantajını sunan sinyale yanıt verebilmek olduğu unutulmamalı.

Gerekli bilgiyi edinme: Hangi sinyale yanıt verileceğini belirledikten sonra sıra, bunun için gereken kaynakları seferber etmeye gelir. Burada yapılacak ilk iş ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bunun için yazılı olanın yanında yazılı olmayan bilgiye de gereksinim duyulur. Bu da bilgi kaynaklarını ustalıkla bir araya getirmek anlamına gelir.

Çözümün geliştirilmesi: Bilgi ve bilgi kaynaklarını bir araya getirip geliştirme işleminin nasıl yapılacağını belirledikten sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam eder.

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

için “firma için yeni” olması yeterli bir özellik. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma, yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir, bir restoran bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir, bir seyahat acentası on-line rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir, bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartları uygulanmaya başlanabilir, bir imalat firması tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırabilir.

İNOVASYON KURUMSAL STRATEJİNİN EN ÖNEMLİ PARÇASIDIR

Bir firma için inovasyon, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı, portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısına bağlı olarak kazancın artmasıyla; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma ile artan üretkenlik/üretimle, dağıtımdaki süre azalmasıyla, kaynakların, zamanın iyi kullanılmasıyla, maliyetlerin azalması an-

→ DOSYA

lamına gelir. Bu nedenle, inovasyona, kurumsal stratejinizin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşmak gerekir.

İNOVASYONDA BAŞARININ SIRRI

Her ne kadar inovasyonda başarı için evrensel bir formül bulunmasa da başarıya giden yolda minimum şartların sağlanması gerekiyor. İnovasyon, bir firmadaki farklı faaliyetleri kapsayan ve sürekliliği olan bir süreç olarak tanımlanabilir. İnovasyonda başarılı olabilmek için tüm bu süreçleri, inovasyonu odak alarak yönetmek gerekir.

İnovasyon yönetimi; bir firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini, (kültür, iletişim, organizasyon vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir.

Bu bağlamda inovasyonda başarı iki faktöre bağlıdır. “Teknik kaynaklara” (insan, ekipman, bilgi, para, vb.) ve şirketin bunları “yönetme becerisine” sahip olduğunda inovasyonda başarılı olmak için iki temel faktör sağlanmış demektir. Bu iki faktörü başarıyla bir araya getirmek içinse, hem stratejik hem de organizasyonel becerilere sahip olmalı veya bu becerileri edinmeli ve geliştirmeli. Firmanın uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme ve tahmin etme yeteneği, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yeteneği varsa stratejik becerilere sahip olduğu ortaya çıkar. Organizasyonel becerilere sahip olup olunmadığını, riskleri belirleme ve yönetme yeteneğini, operasyonel birimler arasındaki işbirliklerinin düzeyini, araştırma kurumları, üniversiteler, danışmanlık firmaları, müşteriler ve tedarikçiler ile oluşturulan işbirliklerini ve insan kaynaklarına yapılan yatırımın düzeyini ve kalitesini sorgulayarak anlaşılır. Özetle inovasyon; “yazılı hale getirilmiş, tüm firma tarafından paylaşılan ve uygulanan bir strateji varsa, firma içi ve dış bağlantılar ve iletişim, güçlü ve etkin bir şekilde oluşturulduysa, değişimin gerçekleştirilmesi için gereken mekanizmalar kurulduysa ve işletiliyorsa, inovasyonu destekleyici bir organizasyonel yapı oluşturulduysa” başarılı olunabilir.

► Şirket içinde farklı bir kültür ve anlayışa sahip olun

İnovasyon, şirket içinde farklı bir kültür ve anlayış gerektirir. Bu farklı kültür ve anlayış, geniş bir vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanlar oluşturabilir.

İnovasyon nasıl yönetilir?

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet değil, aksine, tüm organizasyonu, fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli faaliyet olduğu benimsenmeli. Bu nedenle inovasyonu teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar, ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahip. İnovasyonun anahtar kelimeleri “değişiklik” ve “yenilik” olduğuna göre, bu noktada en önemli sorun “değişimi yönetebilmek.” Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknoloji. Burada başarı, inovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlı. İnovasyonu başarıyla yöneten firmalar liderlik ve risk alma özelliğine sahip. Firmada çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilir. Tüm düzeylerdeki çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenir, birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine, işbirliği için bir araya gelmiş ekipler oluşur, daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılır.

Başarılı bir inovasyon yönetimi için İnovasyonu başarıyla yönetebilmek için, firmaya özel bilgi, deneyim ve bunları kullanma yeteneğinin varlığı şart. Kurumsal stratejinizin en önemli bölümünü inovasyon stratejiniz oluşturmali. Bu stratejinin amaçlarının başında firmaya özel bilginin toplanması gelmeli. İnovasyon stratejiniz, teknolojiye mevcut ve beklenen gelişmeleri, tehditleri ve pazardaki talepleri değerlendirmenizi sağlayacak şekilde hızla değişen, karmaşık dış ortamla başa çıkmanızı sağlayacak biçimde şekillendirilmeli. İç yapılar ve süreçler, potansiyel olarak birbirleriyle çelişen gereksinimleri dengelemeli. Burada amacınız, teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün grupları içinde özel bilgilerin saptanmasını ve geliştirilmesini sağlamak ve bu bilgileri teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün gruplarında kullanmak olmalı.



Henüz bu kültür ve anlayışa sahip olmayan şirketlerin bunu edinmek için gayret göstermesi günümüz şartlarında firmanın ayakta kalabilmesi için mutlaka gerekiyor.

► İnovasyon için farklı görmeyi öğrenmek

İnovasyon, farklılaştırmaktır. Farklılaştırmak için farklı görmeyi öğrenmelisiniz. “Farklı görmek” dünyaya, yapılan işe, şirketin yetkinliklerine ve rekabet avantajlarına bakışı sorgulamayı öğrenmek demek. Farklı görmek, rakiplerin yakalayamadığı fırsatları yakalamayı ve tehditleri lehinize çevirmenin tek koşulu.

► İnovasyonda risk almak

İnovasyon, yeniliklere açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçası olarak benimsenmeli. Bu nedenle, firmanın risk almaya hazır olması ve başarısızlığı, öğrenmek ve gelişmek için bir fırsat olarak görmesi gerekir. Ancak bunu yaparken, gereksiz riskleri almamaya dikkat edilmeli. İnovasyondaki belirsizlikleri yeterli düzeyde bilgi toplayarak ve araştırma yaparak azaltmak mümkün.

► İnovasyonda yaratıcılığın önemi

İnovasyon fikirle başlar, bunun için firmanın, mümkün olduğunca çok fikir üretilmesini sağlaması gerekir. Yaratıcılık, doğal bir yetenek olsa da, fikir üretim becerisiyle desteklenmesi ve farklı kavramlar arasında bağlantı kurulmasını sağlamak için eğitim ve çalışmayla güçlendirilmesi gerekir. Yaratıcılık ve fikir üretme, firmadaki tüm çalışanların görevi olmalı. En tepedeki yöneticilerden, işçilere kadar herkes fikir üretmeli, ürettiği fikri paylaşabilmesi için gerekli ortamın hazırlanması çok önemli.



► Müşterinin değerini bilmek

Tüm inovasyonların asıl hedefi müşteri için değer yaratmak olmalı. Müşteri odaklılık, yani müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmak ve onların gereksinimlerini anlamak, inovasyon fikirlerinin doğması ve gerçekleştirilmesi için en etkili yol. Bunun için ürünü alan son kullanıcının, ürünü aldıktan sonraki süreçte yararlanacağı hizmet kalitesinin artırılması gerekir. Bunun için ürünü, hizmeti alan yada kullanan müşterinin “değerli” olduğunu hissetmesi için firmanın yöntemler geliştirmesi gerekir. En çok müşteri kaybının ürünü aldıktan sonra müşteri memnuniyetinin sağlanamamasından kaynaklandığı unutulmamalı. Aynı zamanda “müşteri sadakatini” sağlanması gerekir. Piyasada sizinle aynı işi yapan birçok firmanın olduğunu düşünerek müşterinin sizin ürününüzü seçmesi ve sürekli olarak kullanmasını sağlamak için “diğerlerinden farklı” yöntemler geliştirmelisiniz.

Müşteri eğer ki ürün ya da hizmeti aldıktan, kullandıktan sonra “yalnız” bırakılıyor, karşısında kimseyi bulamıyorsa bir daha sizi “tercih etmeyecektir.” Müşteri ile firma arasında “duygusal bağ” yaratmak, müşteri sadakatini getirir. Bu da müşterinin sürekli olarak sizi tercih etmesi anlamına gelir.

► Sorgulamak

İnovasyon fikirlerinin çoğu merakla doğar. Firmanın sorgulama alışkanlığının gelişmesini sağlamalısınız. “Neden”, “nasıl” ve “neden olmasının” soruları sık sık sorulmalı ki verilen yanıtları farklılaştırın, değiştirin. “Neyi daha iyi yapabiliriz” “Nasıl daha iyi yapabiliriz” sorularının tüm çalışanların aklını kurcalamasını sağlayın. Bunun en güzel örneklerinden biri de uluslararası havayolu şirketinde çalışan bir hostesin müşterilerin kullanması için verilen üçlü paket şekerlerin çok kullanılmadığını ve çöpe git-

İnovasyon konusunda önümüzdeki günlerde stratejik plan açıklanacak

İnovasyon politikalarının oluşturulması ve uygulanması için özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmek ve yönlendirmek amacıyla Türkiye’de de çalışmalar yapılıyor. Siyasi irade ile kamu kurumlarıyla diyalog geliştirerek, inovasyon politikası oluşturma sürecine katkıda bulunmak ve kamuoyunda bilinç oluşturmak için görüş ve öneriler hazırlamayı amaç edinen “Ulusal İnovasyon Girişimi”nin koordinasyonunu TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu’ndan Selçuk Karaata yürütüyor. Girişimin tamamen sivil toplum inisiyatifi olduğunu belirten Karaata girişimin amacını, “İnovasyon politikaları konusunda öneriler geliştirerek kamuya yardımcı olabilmek” diye açıkladı. Türkiye’de inovasyon konusunda farkındalık düzeyini artırmak ve bununla beraber yenilik kavramı hakkında da işletmelerin

yenilik üretme kabiliyetinin gereğini hatırlatıcı bir organizasyon ortaya koymaya çalıştıklarını ifade eden Karaata, 1 Ekim 2005’te bir çalıştay yaptıklarını hatırlatarak 100’ün üzerinde katılımın olduğu çalıştayda, “Ulusal İnovasyon Girişimi”nin organizasyonunda varolan beş çalışma grubunun planlamalarının yapıldığını söyledi. Selçuk Karaata’nın verdiği bilgiye göre, Ulusal İnovasyon Girişimi’ndeki beş çalışma grubu şu şekilde oluştu: “2023 Türkiye Vizyon Grubu eşbaşkanları Jan Nahum ile Cengiz Ultav, İnovasyonun Finansmanı Grubu eşbaşkanları Ziya Boyacıgiller ile Fazilet Vardar Sukan, İnsan Kaynağı Grubu eşbaşkanları Petek Aşkar ile Lütfi Yenel, Ortam ve Altyapı Grubu eşbaşkanları Faruk Eczacıbaşı ile Metin Ger, Kamuda İnovasyon Grubu eşbaşkanları Yılmaz Argüden ile Yavuz Ege.”

Çalışma gruplarının Eylül 2006 tarihinde kamuoyuna sunulacak olan planla ilgili olarak taslak raporlarını oluşturmaya başladıklarını belirten Karaata, şu andaki aşamanın daha çok kavramsal boyutla ele alındığını ifade etti. Sözgelimi, Vizyon Grubu’nun Türkiye’nin üzerinde durması gereken sağlık, otomotiv gibi bazı alanlarda avantajları araştırdığını ve hangi alanlarda “yeni” kavramını besleyecek mekanizma kurulacağını ortaya koyduğunu belirten Karaata, İnovasyonun Finansmanı Grubu’nun da Türkiye’de risk sermayesi, “iş melekleri” kavramı, toplum sermayesinin arz ve talebi gibi konuları tespit etmeye çalıştığını söyledi. Risk sermayesi ile inovasyonun birbirine

çok paralel konular olarak düşünülebileceğini belirten Selçuk Karaata, “Risk sermayesinin inovasyonu beslediğini görüyoruz. 1950’li yıllarda ABD’de aktif hale gelmiş yeni bir finansman tekniği aslında girişim sermayesi. Orada mesela Apple, Hewlett-Packard gibi bilgisayar firmaları risk sermayesi ile kendilerini fonladıkları, bununla beraber dünyada kendi sektörlerinde öne çıktıkları görüldü. Türkiye’de de çeşitli kaynaklar söz konusu. Bugüne kadar yapılmış olan analizlerde 2004 yılı itibarıyla yaklaşık 250 milyon dolarlık bir risk sermayesi fonunun Türkiye’de aktif olduğunu görüyoruz. Kavram henüz emekleme aşamasında, arzu edilen seviyeye ulaşabilmesi için desteklenebilecek bir yapıya sahip olunması lazım. Şu an için varolan mevzuatın bir miktar uzak olduğunu söyleyebiliriz” diye konuştu. Risk



Selçuk Karaata

sermayesinin inovasyonu destekleyen önemli bir kaynak olmasına rağmen, geleneksel sektörleri de desteklediğini, profesyonel organizasyonlar olduğunu belirten Karaata, “Şu da var, yeniliği de en son teknolojileri kullanan yenilikler olarak düşünmemek lazım. Çünkü yenilik içinde dört farklı alan var. Organizasyonel yenilik, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve pazarlama metodunda getirilen yenilikler. Yenilik dendiği zaman risk sermayesi, tohum sermayesi, iş melekleri akla geliyor. Hatta biliyorsunuz Mehmet Emin Karamehmet’in Türkcell’e yaptığı yatırımın da bir miktar iş meleği kavramı çerçevesinde düşünüldüğü genellikle dile getiriliyor” dedi. Bilgi birikiminin sürekli ve sürdürülebilir hale getirmek için İnsan Kaynakları Grubu’nun da Türkiye’de inovasyon yetenekleri kapasitesini artırabilmeyi amaçladığını, nasıl bir eğitim, nasıl hayat boyut bir öğretim sistemine kavuşabilmek gibi temel yaklaşımlarla çalışmalar yaptığını hatırlatan Karaata, yapılan çalışmaların uygun ortam ve altyapı olmadan başarılı olamayacağı fikrindeki Ortam ve Altyapı Grubu’nun bunu tamamladığı, nasıl bir teşvik sistemi, bölgesel inovasyon gibi konularda çalışmalar yaptığını ifade etti. İnovasyonun kamusuz olmayacağını belirten Selçuk Karaata, Kamuda İnovasyon Grubu’nun bunu tamamladığını belirterek, sözgelimi satın alma politikalarının, yenilik sürecinin yeterince derinleşmesinde önemli rol oynadığını belirtti. Karaata’nın uyarısı ise, inovasyon kavramının mucizevi bir içeriğinin olmadığı şeklinde.

İnovasyonda başarı için altın kurallar

Yazılı bir strateji olmalı Bir şirketin varolabilmek ve büyüyebilme için pazarda süregelen kıyasıya rekabet savaşını kazanması gerekir. Bunun için sahip olunması gereken en önemli silahın iyi hazırlanmış, özümsemiş ve başarıyla uygulanan bir strateji olduğu bilinmeli. Sadece inovasyonda değil, işle ilgili her alanda başarılı olmak için stratejik düşünüp hareket edilmeli. Oluşturulan "kurumsal strateji", şirketin sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağının ne olduğu, bu rekabet avantajını koruyabilmek için pazarda nasıl konumlanılması gerektiği ve stratejik önceliklerin neler olduğu sorularına cevap vermeli. Şirket stratejisi, müşterilerinin gereksinimlerini rakiplerden daha iyi karşılamak için belirlenen taktiklerden oluşan bir rehber olduğu unutulmamalı. Bu rehber, şirketin sahibi ve üst düzey yöneticileri tarafından, diğer yönetici ve çalışanların da görüşleri alınarak hazırlanmalı. Daha sonra şirket içinde özümsemiş stratejinin tüm çalışanlarca uygulanması, uygulamanın da üst yönetimin denetiminde olması gerekir.

İnovasyon stratejisi Bir firmada inovasyon faaliyetlerinin başarısının, inovasyon stratejisinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlı olduğu unutulmamalı. İnovasyon stratejisi geliştirebilmek için; şirket çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, iş yapılan pazarı iyi tanımak, paydaşlarının kimler olduğunu ve beklentilerinin neler olduğunu bilmek, pazarın, paydaşların ve çalışanların ihtiyaçlarını bir vizyon etrafında birleştirmek, bu vizyonun, herkes tarafından "paylaşılan" bir vizyon olmasını sağlamak, şirket hedeflerinin, misyonunu ve stratejik planını hazırlamak gerekir. Daha sonra vizyon, misyon ve hedefler, ifade edilen ihtiyaçlar doğrultusunda inovasyon fırsatlarını yorumlayarak inovasyon stratejisi oluşturulmalı. İnovasyon stratejisi hazırlarken daima pazarın ve müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı. Oluşturulan stratejide inovasyonu tanımlarken kesinlikle yeni ürün ve hizmet geliştirmekle sınırlamayın. Yeni ve iyileştirilmiş süreçler ve yöntemler de rekabet avantajı kazanmanız için stratejinizde ön plana çıkmalı. İnovasyon stratejisiyle geliştirilen sistem, sadece varolan problemlerin çözümüne imkan sağlamakla kalmamalı. Her inovasyon faaliyeti, yeni inovasyon faaliyetlerini ortaya çıkarmalı.

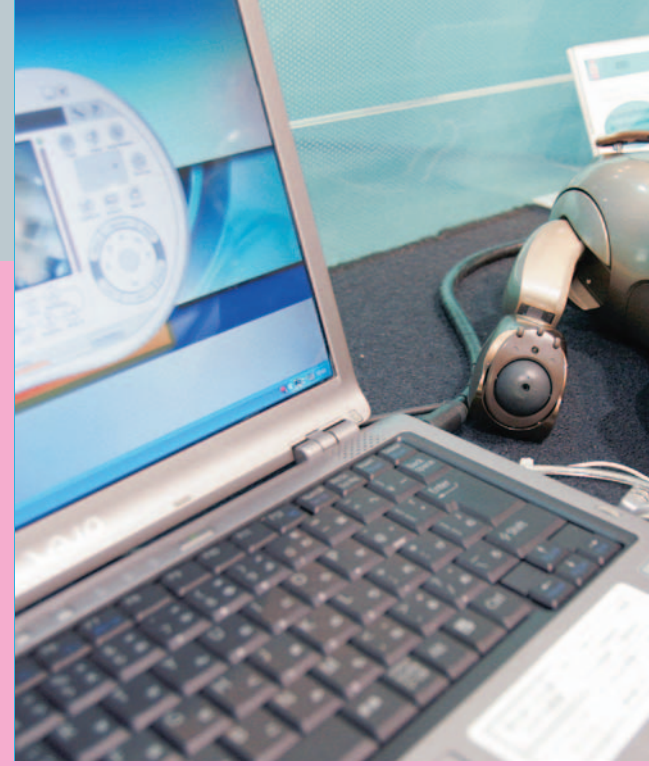
İnovasyon stratejisi farklılaşma hamleleri olmalı Firma tarafından oluşturulan inovasyon stratejisi, "farklılaşmayı" sağlayacak hamleleri tanımlamalı. Bu hamleleri yapabilmek için gereken eylemler de firmanın oluşturduğu stratejide açıkça anlatılmalı. Şirketin tüm birimleri, inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumlu olduğunu idrak etmeli. Bu nedenle, strateji ile ilgili birimler arasında sinerji yaratmayı hedefleyerek tasarlanması büyük önem taşır. Diğer önemli bir nokta ise, inovasyon stratejisi, inovasyonda yatırım önceliklerinin belirlenmesini sağlar. İnovasyon stratejisi, rekabet savaşında bir saldırı kararı gibi algılanmalı. Her hamle yeni bir inovasyon faaliyeti için bir fırsat doğurur. Bu nedenle, oluşturulan inovasyon stratejisinin pazardaki, organizasyonel yetenek ve yetkinliklerinizdeki, iş hedefleriniz ve ihtiyaçlarınızdaki değişime bağlı olarak değişmesi, yaşayan bir doküman olması gerekir.

Bilgi, firma için her şeydir Bilgi, insanın yetenek, beceri, yetkinlik, fikir, yorum, algı ve motivasyonları ile birleşmiş enformasyonun kullanımı ile oluşur. Verinin ise, bu hiyerarşik yapının en alt basamağı olduğu unutulmamalı. Ham semboller ve gerçekler birer veridir. Veri, tek başına bir şey ifade etmez. Enformasyon ise, işlenmiş, anlamlı şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğudur. Enformasyon, "kim", "ne", "nerede", "ne zaman" sorularına cevap verir. Bilgi ise, enformasyonun fayda sağlayacak şekilde bir araya getirilmesi ile oluşur. Bilgi, güvenlidir ve doğru olduğuna inanılır. "Nasıl" sorusuna cevap verir. Bilgi ise, hangi bilginin ne amaçla kullanılacağını bilme yetkinliği olarak tanımlanır. İki çeşit bilgi vardır. Açık bilgi, yazılı hale getirilmiş olan, bu şekilde paylaşılabilen bilgi. Örtük bilgi ise yazılı hale getirilmemiş, kişilerin deneyimlerinde şekil bulur ve kişisel inanış, bakış açısı ve değerleri içerir.

tiğini görmesi ve bunu yetkililerine ileterek paket içindeki şekerlerin ikili yapılması sonucunda o şirketin yıl sonunda milyonlarca dolarlık gereksiz harcamayı kısması gibi. Bu örnekte olduğu gibi firmada çalışanların önerileri, fikirleri önemsenmeli.

► Başarısızlığı hoş görmek

İnovasyon, değiştirir ve farklılaştırırken risk almayı da beraberinde getirdiği için bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olabilir. İnovasyon sürecinde de hata yapmamak mümkün değildir. Kurumsal kültür hataları cezalandırıyorsa, kısa süre içinde herkes inovasyon fikirlerini ortaya atıp, inovasyon sürecine dahil olarak risk al-



Şirketler için asıl önemli ve değerli olan örtük bilgidir. Bu nedenle, örtük bilginin açığa çıkarılması, kullanılması ve paylaşılması ile "öğrenen organizasyon", "enformasyonun içselleştirilmesi" ve "yeni bilginin üretilmesi" kavramları ön plana çıkar. Günümüzde bilgi, insan, para, güç ve rekabet avantajı anlamına geliyor. Bir şirket için artık sermayeden, işgücünden ve diğer tüm maddi varlıklardan daha değerli. Ancak buna rağmen en çok ihmal edilen varlık da bilgi. Bir şirket, rekabet avantajına sahip olabilmek için bilgi varlığının ne olduğunu saptamalı ve bu varlığı en yüksek getiriyi elde etmek için nasıl yönetmesi gerektiğini bilmeli. Önemli olan sahip olunan bilginin niteliği. Bir şirketin bilgi varlığı (knowledge assets), kâr elde etmek, değer yaratmak, rekabet avantajını ve sürdürülebilir büyümeyi yakalamak için sahip olduğu veya sahip olması gereken pazar, ürün, teknoloji ve organizasyona ait bilgilerin tamamı olduğu benimsenmeli.

Bilgiyi yönetmeyi bilmek gerekir Bilgi yönetimi ise mevcut ve gerekli bilgi varlığının ve bilgi varlığına ait süreçlerin belirlenmesinin ve analizinin yanında hem bu varlıkların hem de süreçlerin organizasyonel hedeflere ulaşmak için geliştirilmesi için gereken planlamaları ve kontrolleri yapmak olarak tanımlanır. Bilgi yönetimi, bir firmada bilginin yaratılmasını, kodlanmasını (yazılı hale getirilmesini), paylaşılmasını ve inovasyon için kullanımını kapsar. Bilgi yönetimi uygulayıcılarına göre, bir firmada bilgi yönetimi, yeni bilginin oluşturulması, değerli bilgiye dış kaynaklardan erişilmesi, karar verme sürecinde erişilebilir bilginin kullanılması, bilginin ürünlere, hizmetlere ve süreçlere gömülmesi/dahil edilmesi, bilginin dokümanlarda, veritabanlarında ve yazılımda sunulması, çeşitli araçlar ve

manın yersiz olduğunu, patronun dediğini yapmanın en güvenli yol olduğunu düşünmeye başlar. Bu da düşünmeyen, üretmeyen, risk almayan çalışanlar yaratır. Bunun yerine hata yapılırsa da hatanın telafisini de üretebilmeyi, risk almayı bilmeyi gerektirir.

► İletişim

Firmalar açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir



İnovasyonda İşbirliği

Firmalar arası işbirliği Teknolojik gelişmelerin veya pazara girmenin maliyetini düşürmek, teknolojik gelişmelerin veya pazara girmenin riskinin azaltmak, büyük miktarlarda üretim yapabilmek ve yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için gereken zamanı azaltmak için gerekebilir. Philips, 1978'de CD'nin prototipini geliştirdi ama ticarileştirmenin kendisi için kolay olmadığını kanısına vardı. Bir yıl sonra CD'lerin geliştirilmesi, üretilmesi ve ticarileştirilmesi için gerekli yetenek ve kapasiteye sahip olduğunu düşündüğü Sony ile stratejik bir ortaklık oluşturdu. İki ortak, yeni ürünü kısa sürede uluslararası standartlara sahip olacak şekilde geliştirdi, üretti ve 1982'den itibaren dünya pazarlarında satmaya başladı. Philips ve Sony, birbirlerini tamamlayıcı özelliklerini bir araya getirdiklerinden bu işbirliğinin çok başarılı olduğu unutulmamalı. Gerektiğinde pazara girebilmek için firmalar arası yardım alınmalı. Bunun içinse piyasaya birlikte girilecek partnerin seçimi için çok yönlü araştırma yapılmalı.

Alt yükleniciye verme Maliyet ve risklerin azaltılması, geliştirme veya üretim sürelerinin kısaltılması amacıyla kısa süreli olarak yapılan işbirlikleri olarak tanımlanır. Uygun alt yükleniciyi bulmak, yaptığı işin kalitesini ve performansını belirlemek zaman alabilir ve maliyetli olabilir. Ama bu maliyete değecek kâr hesaplanarak yola çıkılmalı. Bazen başarıya ulaşmanın zaman alacağını özümsemek bu süreçte pes etmenizi önlemeli.

Teknoloji lisansı alma Lisans alma, bir firmaya, başka bir firmanın fikri mülkiyet haklarından yararlanma olanağı sağlar. İlk bakışta, lisans almak, geliştirme maliyetlerini düşürmesi, teknolojik riskleri ve pazar risklerini en aza indirmesi ve ürünün hızla üretimine ve pazara girmesine olanak sağlaması yönleriyle avantajlı gibi görünse de, lisansı veren tarafından öne sürülen kısıtlayıcı anlaşma maddeleri, fiyatlandırma, üretim hacmi ve ürün kalitesi gibi operasyonel konularda kontrolün lisans verenin elinde olması gibi önemli dezavantajları beraberinde getirir. Lisansın alınacağı firmanın aranıp bulunması, müzakerelerin yürütülmesi ve anlaşmanın sağlanmasıyla alınan teknolojinin adaptasyonu da süre ve maliyetler üzerinde olumsuz etkisi olan faktörler olarak biliniyor. Burada lisans alırken yapılacak anlaşmanın içeriğinin çok iyi oluşturulması ve her maddenin ileride size olumsuz olarak geri dönmemesi için büyük bir titizlikle incelenmeli.

Konsorsiyum oluşturma Özellikle Ar-Ge evresinde, birkaç organizasyonun bir araya gelerek belli bir proje üzerinde ortak çalışmasını gerektirir. Amaç, Ar-Ge maliyetlerinin ve riskinin paylaşılması, kısıtlı bulunan uzmanlıkların ve ekipmanların proje için kullanımının sağlanması, rekabet öncesi araştırmaların yürütülmesi ve standartların oluşturulması olarak ifade edilebilir. Bilginin paylaşımı sonucu firmaya özel bilgilere konsorsiyum ortaklarınc da sahip olunması bu tür işbirliklerinde bir dezavantaj olarak görülebilir.

Stratejik işbirlikleri Bu tür işbirlikleri, iki veya daha fazla firmanın yeni bir teknoloji veya ürün geliştirmek için resmi veya resmi olmayan bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşur. Konsorsiyum tarzı işbirliği daha çok temel araştırmalara odaklanırken, stratejik işbirlikleri daha ileri aşamalarda, pazara yakın geliştirme çalışmaları yürütülürken oluşturulur.

İnovasyon ağları İnovasyon ağları, firmalar, üniversiteler, kamu kuruluşları, müşteriler ve diğer aktörler tarafından oluşturulur ve bunlar arasındaki bağlantılar ve etkileşimlerle hayat bulur. Bu nedenle, bir firmanın bu tür ağlarda yer alması, stratejik olarak büyük bir önem taşır ve bulunduğu ağdaki gücünü ve etkisini yansıtır. İnovasyon ağları, içinde yer alan kuruluş sayısına, bu kuruluşlar arasındaki etkileşim yoğunluğuna ve etkileşimin tipine bağlı olarak farklılıklar gösterir. Bu ağlarda yer alan firmalar, inovasyon konusunda farklı işbirlikleri oluşturma olanağına da sahip olurlar. Ağlar sayesinde, ağın üyeleriyle doğrudan veya dolaylı ilişkiler geliştiren, farklı iletişim kanallarına sahip olan firmalar çok geniş bir kaynaklar yelpazesini elinde bulundurur. Ağlar, inovasyon için pek çok yeni fırsatın ortaya çıkmasına da yol açar.

teşvikler yoluyla bilginin çoğaltılmasının sağlanması, mevcut bilginin organizasyonun diğer kısımlarına da aktarılması, bilgi varlığının değerinin ve bilgi yönetiminin etkisinin ölçülmesi, bilgi yönetimi sayesinde bir firma sahip olduğu bilgiye işlerlik kazandırır, ürün, hizmet ve süreçlerine değer katarak farklılaştırır. Bilgi yönetimi, firmadaki toplam kalite yönetimi, organizasyonel öğrenme gibi diğer kurumsal faaliyetleri tamamlayıp geliştirerek rekabetçi konumun sürdürülebilirliğini sağlar.

Bir firmada bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için Tüm çalışanların "bilgi"den aynı şeyi anlamalarının sağlanması, firmaya ait değerli bilgilerin neler olduğunu belirlenmesi, belirlenen bilgilerin farklı uygulamalarda kullanılması ve paylaşılması, yeni bilginin üretilmesinin ve paylaşılmasının teşvik edilmesi gerekir. Bilgi yönetiminde bilişim teknolojilerinin önemi, insan faktörü kadar olmasa da büyük olduğu göz ardı edilmemeli. Şirketlerde bilgi yönetim araçları olarak intranet, veritabanları, grup yazılımları gibi araçlar kullanılır. Böylelikle fikir paylaşımı, iletişim, bilgiye erişim ve tartışma ortamı yaratılmış olur. Bilgi yönetiminde her ne kadar teknolojinin rolü büyüğe de "insan" faktörünün önemi de çok net olarak özümsemeli. Bilgi yönetimi, bir firmada yeni işbirliği yolları geliştirmek amacıyla çalışanların davranışlarını ve iş yapma biçimlerini değiştirmeyi amaçlar. Burada hedef, işin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde fikirlerin, enformasyonun ve bilginin paylaşımı. Bilgi yönetimi sayesinde çalışanlar "sahip olduğum bilgi bana güç kazandırır" yanılgısından kurtulup, "paylaştığımız bilgi şirketimize güç kazandırır" felsefesini benimser. Böylece bilgi yönetimi, şirket içinde inovasyonu destekler yönde kültürel bir değişim sağlar.

paylaşım ortamı oluşturmalı. Bir firmanın tüm kademelerindeki yönetici ve çalışanların birbirleriyle açık bir iletişim halinde olması gerekir. İnovasyon sürecinde yaşanan başarısızlıkların çoğu özellikle farklı birimler arasındaki yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkar. Bu nedenle anlaşmazlıkların çözümü, iletişimin açıklığını ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar geliştirip, uygulamaktan geçiyor.

► İşbirliği

İnovasyon fikri, tek bir kişiden çıksa da değerlendirmek ve gerçekleştirmek için pek çok kişiye ihtiyaç var. İnovasyon, ekip çalışmasını gerektirir. Etkileşimi kısıtlayıcı yaklaşımlar ve sadece kişisel çabaları ödüllendiren teşvik sistemleri bu işbirliğini, dolayısıyla inovasyonu baltalar. Bireysel ödüllendirmelerin inovasyon önünde önemli bir engel oluşturduğunu fark etmeli ve bireysel ödüllendirme yerine başının tüm ekibe eşit mal edilmesini sağlamak gerekir. Araştırmalar, bireysel ödüllendirmeden vazgeçildiğinde şirket içi işbirliğinin, ekip çalışmasının ve inovasyon faaliyetlerindeki başarının yükseldiğini ortaya koyuyor.