



rustu.bozkurt@dunya.com

RÜŞTÜ BOZKURT

İnovasyon, kaynaklar ve değerler sistemi üzerine inşa edilir

Her değişimin tehlikeleri olduğu gibi fırsatları da vardır. Sektörlerin yapısındaki değişimler genellikle inovasyonlar için fırsatlar yaratır. Fırsatlar ise her zaman açık değildir. Fırsatlar açığa çıktığında onu değerlendirenler **yol almış, ilerlemiş, rekabet şansı bırakmayan bir konumlama yaratmış** olabilir.

Bir iş yerinde inovasyonun nasıl bir temelde yükseleceği kavranırsa, hangi alanlar üzerinde odaklanacağı da belirlenebilir. Bir saptamaya göre, "Aşağı yukarı, tüm inovasyon girişimleri doğrudan bir şirketin mevcut kaynakları ve know-how'ı (markaları, müşteri ilişkileri, üretim yetenekleri teknik bilgisi vb.) üzerinde inşa edilir." Bu saptama üzerinde özenle düşünülmeli, çünkü bir şirketin birikimi, bakış açısı, bilinç düzeyi, beklentisi, onun inovasyon düzeyini belirler. Eğer belli bir birikim yoksa bugünden yarına birikim yaratmak mümkün değildir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde "kurum hafızası" oluşturulmasının önünde çok değişik engeller bulunmakta. Bunlardan birincisi, sözlü kültür geleneğinden yazılı kültüre geçilmemiş olması. Yazılı kültür bilinci gerektiği kadar derinleşip yaygınlaşmadığı için belge ve arşiv sadece devlete özgü bir şeymiş gibi algılanır. Dolayısıyla kişisel ve kurumsal arşiv bilinci yeterince kavranmamıştır. İkincisi, yöneticilerin özgüven eksikliği nedeniyle yazılı belge bırakma korkuları vardır. Eğer kurumun örtük bilgileri, belgeye dayalı açık bilgiye dönüşürse, geçmişe dönük sorgulama yapıldığında eksikler ve hatalar ortaya çıkabilir. Özellikle özgüven eksikliği olan yöneticiler, duruma göre vaziyet almak için hafıza oluşturmanın önündeki engelleri kaldırma konusunda çok istekli olmayabilir. Üçüncüsü, analize yönetim aşamasına geçmiş olmak için ülke ekonomisinin bütünüyle rekabete açık olması, verimlilik ve rekabet algısının yerli

yerine oturmuş olması gerekir. Dördüncüsü, iş yerinde geri bildirim için analiz istekliliği olmadığı gibi, geri bildirim işaret ettiği sapmaları düzeltme mekanizmaları da yerli yerine oturmamıştır.

Ekonominin bütün kurum ve kuruluşları, insanların tasarladığı yapay örgütlenmelerdir. Küresel



anlamda, ülkeler ölçeğinde ve şirketler düzeyinde, kurumların yapay niteliklerini unutup, onlara doğal-
mış gibi bakılırsa sorgulama, gözetim ve denetim,
sapmaların düzeltilerek ilerlenmesi gibi yönetimin
temel işlevleri ihmal edilir.² Oysa unutulmaması
gereken konu, yapıların bir günden ötekine de-
şebileceğidir. Her değişimin tehlikeleri olduğu gibi
fırsatları da vardır. Sektörlerin yapısındaki de-
ğişmeler genellikle inovasyonlar için fırsatlar yaratır.³
Fırsatlar ise her zaman açık değildir. Fırsatlar açığa
çıktığında onu değerlendirenler yol almış, ilerlemiş,
rekabet şansı bırakmayan bir konumlama yaratmış
olabilir. Fırsatları yakalamak her zaman “erken uya-
rı” mantığıyla yeni kavramların taranması, yalın bir
anlatımla şirket çalışanlarıyla paylaşılması, hatta
şirket kültürünün içselleştirilmiş olmasını gerektirir.
Böylece değişimin tehlikesini en az maliyetle atlat-
mak, fırsatları da en üst düzeyde değerlendirmek
mümkün olsun.

İNOVASYON PİRAMİDİ

Şirketlerin “inovasyon piramidi” üç kademede bir
inovasyon stratejisi geliştirebilir. Şirketin tepesinde
gelecek için net olarak belirlenmiş olan yönleri tem-
sil eden ve yatırımın aslan payını alan birkaç büyük
iş olabilir. Diğeri, umut vadeden orta değerlerdeki
fikirlerden oluşan, o fikirleri geliştiren ve test eden
atanmış ekiplerin izlediği bir portföy... Üçüncüsü de,
erken aşamadaki fikirlerin veya sürekli gelişime izin
veren tedrici inovasyonların geniş bir tabanı.⁴

Şirketin bir inovasyon pramidi oluşmamış, ino-
vasyonun kendi iç kademelenmesi netleştirilme-
mişse, geleceği inşa etme açısından yapılması
gerekirkenle yapılanların değerlendirilmesi
mümkün değildir.

Şirketlerde inovasyon piramidinin net
olarak tanımlanması için, konunun rekabet
stratejisi bağlamında irdelenmiş olması ge-
reker. Eğer şirketlerin sistematik planlama
çalışması varsa, iş alanıyla ilgili “çevre ana-
lizinde”, benzer iş yapan rakipler ya da rakip
olabilecek potansiyel şirketlerin inovasyon
alanında ne yaptıkları, nasıl yaptıkları hakkında
genel bilgi sağlanmış olmalıdır. Rakiplerin kendi
inovasyon pramidini nasıl oluşturdukları hakkın-
da bilgi varsa, şirketler kendi olanak ve koşullarına
göre inovasyon piramidini oluşturabilir.

Inovasyon konusunun üretimin temel bileşeni
olduğunu bilinçle kavramış bir şirket yönetimi, rakip-
lerine yönelik analiz ve karşılaştırmalar yaparak kendi
“süreç haritasını” ve “yol haritasını” belirler.

İNOVASYON SÜRECİ VE DEĞER ZİNCİRİ

Inovasyonun toplumsal bir süreç olduğu, bu ne-
denle de bütün iş yerleri için geçerli olan bir “ino-
vasyon süreci” önermek sağlıklı olmaz. Her işyerinin
kendine özgü bir inovasyon süreci olabilir, hatta ol-
malıdır. Her iş yeri kendi yapısal ve ekonomik özellik-
lerini, birikim ve bakış açısını, bilinç düzeyini ve bek-
lentilerini dikkate alarak bir “inovasyon süreç haritası”
oluşturarak meydan okuma yollarını belirleyebilir⁵ ve
o yönde ilerleyerek daha etkin sonuç alabilir.

Inovasyonda “görev haritaları” müşterilerin yapı-
lmasını istediği görevleri bir dizi farklı süreç adımına
böler. Görevin her adımının tüm görünümü tanımla-
nır. Amacın, müşterilerin hâlihazırda ne yaptıkları
değil, her adımda ne yaptıklarını belirlemeye çalış-
mak olması nedeniyle görev haritaları “süreç haritala-
rından” özünde ayrılır. Süreç adınımları ise “görevin neyi
gerektirdiğini tanımlama, gerekli girdileri belirleme ve
yerlerini saptama, bileşenleri ve fiziksel ortamı hazırla-
ma, her şeyin hazır olduğunu doğrulama, görevi yerine
getirme, sonuçları ve ortamı izleme, değişiklikler yapma
ve görevi sonuçlandırma” adımlarını içerir.⁶

Her şirket kendi “inovasyon değer zinciri”ni oluş-
turabilir. Zincirin birinci evresi, fikir üretmek, ikinci ev-
resi fikirleri dönüştürmek, üçüncüsü de ürün ve uy-
gulamaları yaygınlaştırmaktır.⁷ Bir şirketin inovasyon
değer zinciri sağlam temeller üzerine kurulmuşsa
“sistematik inovasyon” üretimi yapabilir. Başarılı giri-
şimcilerin ortak özelliği, belirli bir kişilik yapısı değil,
sistematik inovasyon uygulamalarına bağlılıklarıdır.⁸

Potansiyel inovasyonların tehlikelerinden biri de,
farklı sektörlerden uzmanlık ve farklı teknolojilerden
bilgi gereksinimidir.⁹ Bu farklı bilgileri sistemli derle-
meyen kurumlar potansiyel inovasyonu boğabilir.
Şirketler bilgi akışlarını hızlandıran mekanizmalar
kurarak bu engeli aşma olanağına sahiptir. Bir ino-
vasyonun verimli olabilmesi için tek bir hedefi olmalıdır,
aksi takdirde insanların aklı karışır.¹⁰

KAYNAKÇA

- 1 Vijay Govindarajan ve Chris Trimble, “Inovasyon Savaşlarına Son
Verin”, MESS Inovasyon Öğretisi, S.36.
- 2 Rüstü Bozkurt, “Kriz Tarih Bilinci” Oluşturmalıdır”, Çerçeve, Mart, 2009.
- 3 Peter F. Drucker, “Inovasyon Disiplini” MESS Inovasyon Öğretisi, S.
219,220
- 4 Rosabeth Moss Kanter, “Inovasyon”, MESS Inovasyon Öğretisi, S.178
- 5 Morten T. Hansen ve Julian Birkinshaw, “Inovasyon Değer Zinciri”,
MESS Inovasyon Öğretisi, s.104.
- 6 Lance A. Bettencourt ve Anthony W. Ulwick, “Müşteri Merkezli
Inovasyon”, MESS Inovasyon Öğretisi, s.80-86.
- 7 Hansen ve Birkinshaw, a.g.m. 106.
- 8 Peter F. Drucker, a.g.m., s.211.
- 9 Rosabeth Moss Kanter, a.g.m. s.171.
- 10 Peter F. Drucker, a.g.m. s.226.

**İnovasyon
konusunun
üretimin
temel bileşeni
olduğunu bilinçle
kavramış bir
şirket yönetimi,
rakiplerine
yönelik
analiz ve
karşılaştırmalar
yaparak
kendi “süreç
haritasını” ve
“yol haritasını”
belirler.**