

# SORUDA İNOVASYON



Yekta Özözer

Rekabet, iş dünyasının vazgeçilmezi... Ama gün geçtikçe hem rakiplerin sayısı hem de rekabetin dozu gün geçtikçe artıyor. Üstelik, globalleşen dünyada oyun alanınızı saha çizgileriyle belirleme şansınız da yok. Dünyanın dört bir köşesinden rakiplerinizi 7 gün 24 saat peşinizde... İşte böyle bir ortamda "Bana ne ben oynamıyorum" diye mızıkçılık yapmanız da mümkün değil. Bitiş düdüğü çalana dek ter dökmeniz, aksi halde, yedek kulübesinde içinizi çekerek, bu başdöndürcü maça seyirci kalmanız kaçınılmaz. Bozuk zemin, zorlu hava şartları, takım içi anlaşmazlıklar veya antrenörle aynı dili konuşmamak da işinizi daha da zorlaştırıyor. Peki böyle bir ortamda güçlü

olmak ve süresi belli olmayan bir maçta performansınızı artırmak için ne yapmak gerekir? Bu kadar 'saha içi' betimlemeden sonra hemen söyleyelim, tek çareniz inovasyon! Bu konuda her kafadan ayrı bir ses çıksa da şu sıralar popüleritesi tavan yapan inovasyonun tam olarak ne olduğu ve ne işe yaradığı yeterince bilinmiyor. İnovasyon konusunda bugüne kadar sayısız şirkete danışmanlık yapmakla kalmayıp, birikimlerini de kitaplaştıran yönetim danışmanı Yekta Özözer, Platin okurları için inovasyon hakkında A'dan Z'ye bilmek isteyeceğiniz her şeyi 50 soruda özetledi. "Benim inovasyonla işim olmaz" ya da "Ben zaten inovatifim" diyenlerin bu yazıyı okumalarına gerek yok, onlar yedek kulübesinde vakit öldürmeye devam edebilirler...

## 1 | **İNOVASYON NEDİR?**

İnovasyon (yenilikçilik) ile ilgili birçok tanım bulunsa da biz özetle inovasyonu "ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde katma değer yaratacak değişiklikleri ve yenilikleri gerçekleştirmesi" olarak tanımlıyoruz.

## 2 | **İNOVASYON SÖZCÜĞÜ NEREDEN GELİYOR?**

İnovasyon sözcüğü İngilizce'deki "innovation" sözcüğünden dilimize geçti. Onun da kökeni Latince'deki "innovatus" kelimesidir. "Innovatus" ise "in" (yani ..'in içine doğru) ve "novus" (yani "yeni") deyimlerinin birleşmesinde oluşan "Innovare" fiilinin geçmiş zaman halidir (past participle). Özünde "Yenileşmek" anlamını barındırır. 'Innovation' terimi İngiltere'de 16. yy'dan itibaren kullanılmaya başlandı.

## 3 | **İNOVASYONUN YARATICI DÜŞÜNCENİN FARKI NE?**

Burada en önemli nokta, inovasyonun yaratıcı bir fikri üretmenin çok daha ötesinde bir süreci ifade ediyor olmasıdır. İnovasyon içerisinde, orijinallik, farklılık, değişiklik ve yenilik barındırdığı için yaratıcı bir fikirden kaynaklanır. Ancak, burada önemli olan bu yaratıcı fikri yaşama geçirmek, yani ürüne, hizmete ve sürece yansıtılabilmek ve de bundan bir kâr elde etmek gerekliliğidir. Eğer yaratıcı bir fikir, uygulamaya yansımamışsa, "kâr" yani "ticari bir başarı" getirememişse inovasyon olarak kabul edilmemelidir. Yaratıcılık ile inovasyon arasındaki en önemli farklılık budur.

## 4 | **İNOVASYON MU YOKSA YENİLİKÇİLİK Mİ?**

"İnovasyon" ile "yenilikçilik" aynı kavramı ifade ediyor. İnovasyonu savunanlar "yenilikçilik" ifadesinin kârlılık ve ticari başarı getirmeyi barındırmadığını, bu nedenle kavramı tam olarak yansıtmadığını belirtiyor. Geçtiğimiz yıl, Türk Dil Kurumu da "innovation"ın kök anlamını direkt olarak daha iyi yansıttığını düşünerek "yenileşim" sözcüğünü önerdi.



## 6 | **İNOVASYON SÜRECİ HANGİ AŞAMALARDAN OLUŞUYOR?**

İnovasyon genellikle dört aşamalı bir süreçten oluşuyor. Problemin/Konunun Tanımlanması, Yaratıcı Fikirlerin ve Çözümlerin Oluşturulması, Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Seçilmesi, Projelendirme ve Uygulamaya Geçirme (Firmada Yaygınlaştırma veya Müşteriye Sunma).

## 7 | **BU AŞAMALARDA ÖZET OLARAK NELER YAPMAK GEREKİYOR?**

Problemin tanımlanma aşamasında, ele alacağımız konuyu çok iyi tespit etmek gerekiyor. Eğer bu klasik tanımla, örneğin ürünün fazla büyük olması, hizmetin yavaş olması, ürünle/hizmetle ilgili bir kalite sorunu, süreçlerde üretim süresinin uzunluğu, işçilik maliyetlerinin yüksekliği, kayıp oranlarının yüksekliği vb. bir problemse, bu sorunun kök nedeninin çok iyi irdelenmesi bu aşamada yapılır. 'Yaratıcı Fikirlerin ve Çözümlerin Oluşturulması' aşamasında belirlenen konu/problem üzerinde dışarı doğru serbestçe ve engellenmeden düşünerek olabildiğince fazla sayıda farklı fikir üretmek gerekiyor. 'Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Seçilmesi' aşamasında ise ortaya atılan fikirler, bu sefer daha mantıklı ve eleştirel bir gözle irdelenir, aksaklıkları bulunur, yine de yaşatılmaya çalışılır. Fikirlerin değerlendirme kriterleri

## 5 | **İNOVASYONLA İCAT AYNI ŞEY MİDİR?**

Hayır. Burada yine yaratıcılık-inovasyon çelişkisine benzer bir durum karşımıza çıkıyor. Tarih boyunca birçok icat ürüne ya da hizmete dönüşmeden yok olup gitmiştir. Bunun temel sebeplerinden biri patentli her icadın aslında insanlara bir yarar getiremediği, dolayısı ile kuruma inovasyonun temel şartı olan "katma değeri", ticari başarıyı getiremediği gerçeğidir. İnovasyonda hedefimiz sadece keşfedilmemiş olanı bulmak (icat etmek) değil, bundan bir fayda da sağlayabilmektir.

gerek ele alınan ürün, hizmet veya sürecin özelliğine, gerek kurum kültürüne, gerekse inovasyonun sunulacağı kitlenin (örneğin müşterilerin) karakteristiğine göre, yani farklı durumlarda farklı şekilde belirlemek gereklidir. 'Projelendirme ve Uygulamaya Geçirme (Firmada Yaygınlaştırma veya Müşteriye Sunma)' aşamasında, firmanın projelendirme sürecini ne kadar iyi koordine edebildiği, zaman, önceliklendirme, ekip çalışması ve müşteri ilişkileri konularında ne kadar yetkin olduğu gibi özellikle operasyonel mükemmeliyet konuları bu aşamadaki başarıyı etkiliyor.

## 8 | **HERKES YARATICI OLABİLİR Mİ?**

Evet. Zannedilenin aksine kısmen doğuştan gelen kimi yetiler önemli rol oynasa da yaratıcılık üzerinde çalışılarak geliştirilen bir yetenektir. Yaratıcılık kişinin genetik yatkınlığına ek olarak farklı bakış açıları kazanarak, değişik perspektiflerle bakma egzersizleri yaparak, ya da bazı teknikleri kullanarak geliştirebileceği bir yetkinlik. Elbette, yaratıcı fikrini yenilikçi bir ürün, hizmet veya sürece dönüştürebilmesi için azim, kararlılık, projelendirebilme, ikna gibi başka yeteneklerin de devreye girmesi gerekiyor.



**9 | HERKES YENİLİKÇİ OLABİLİR Mİ?**

Kendi kendimize koyduğumuz zihni sınırlamaları aşan herkes yenilikçi olabilir. Yeter ki bu konuda kendine olan inancını, azmini, çabasını yitirmesin. Fikirler iyi bir ürüne, hizmete veya prosese dönüşmeleri sürecinde genellikle birçok zorlukla karşılaştıkları için burada kişilerin veya kurumların girişimcilik, planlama ve pazarı iyi hissedebilme yetenekleri de ön plana çıkmaktadır. Her iyi fikir kâr getirmeyeceği gibi böyle olanlar dahi belli bir yatırıma, sabra ve desteğe ihtiyaç duyarlar. Özetle, herkes yenilikçi olabilir... Ama uğraşır, çabalar, bilgi donanımını geliştirir, planlar, akıllıca sabrederse.

**10 | PEKİ ÇOCUKLAR DA YENİLİKÇİ MİDİR?**

Araştırmalara göre çocuklar (çok detaylı bir zihni süreci kısaca özetlersek; algılama, düşünme ve karar vermelerini sağlayan beyinlerindeki nöral yapılar henüz şekillenmedikleri için) büyüklere göre daha yaratıcı olabilmeye potansiyeline sahiptirler. Diğer yandan, bizler çocuklarımızı yetiştirirken onların orijinal fikir geliştirmeleri, varsayımları sorgulamaları, farklı görüşleri ortaya koyabilmelerini değil, tam tersine koyamamalarını sağlamaya çalışıyoruz. Bir anlamda çocukların yaratıcı zihinlerini (genellikle de kendi şablonlarımıza uymaları için) kısıtlayarak onları yetiştiriyoruz. Dolayısı ile çocuklarımızı yetiştiriş biçimimiz onların bir ömür boyunca ne kadar yaratıcı birer birey olabilmelerini etkiliyor.

**11 | ÇOCUKLARIN YARATICILIĞINI GELİŞTİRMEK İÇİN NE YAPABİLİRİZ?**

En önemli konu onları düşünme potansiyeli olan birer birey gibi algılamamız, daha da önemlisi de onların kendilerini bu şekilde algılayabilmelerini sağlamamız. Birçoğumuz onların olaylara, kişilere, hatta bizlere bakışlarını standartlaştırma çabası içindeyiz ve bu çocukların zihinlerinin yaratıcı bir perspektifle gelişmeleri önündeki en önemli engel. Çocukların varsayımları sorgulayıcı bir zihni modelleri var ve bunu öldürmememiz gerekli. Polaroid fotoğraf makinesinin mucidi

Edwin Land 1943 yılında küçük kızı Jennifer ile birlikte çektiikleri bir aile fotoğrafını küçük kızının çekimin hemen ardından görmek istemesi ve bu konuda ısrar etmesi sonucunda fotoğrafı çeker çekmez tab edip sunabilen fotoğraf makinesi konseptini geliştirdi. Biz büyükler için fotoğraf çekildikten sonra tüm film bitene kadar beklemek, fotoğrafçıya götürüp tab edilmesi için ayrıca beklemek normal gözükse de 3 yaşındaki kızına bu durum garip gelmişti. Eğer Land kızına garip gelen bu süreci sorgulamasaydı bu yenilikçi ürünü üretemeyecekti!



**BU KONUDA YARARLANABİLECEĞİMİZ KAYNAKLAR VAR MI?**

Bu konuda son yıllarda anne-baba ve eğitimcilerin yararlanabileceği bazı kaynaklar oluştu. İlk aklıma gelenler Kök Yayınları'nın ve Ya-Pa Yayınları'nın kitapları ve egzersiz kitapçıkları. Ayrıca, değerli uzman Sayın Şirin Elçi ve arkadaşlarının çocuklar için hazırlamış olduğu "Çocuklar için İnovasyon: Eski Köye Yeni Adet Getirin" adlı bir kitabı var.

**13 | YENİLİKÇİ (İNOVATİF) KİŞİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ VAR MIDIR?**

Tam tamına herkes için birebir örtüşme de genel anlamda ortak olan birçok özellik var. Bu kişilerin özellikle karmaşık düşünebilen, soyut düşünebilme becerileri olan, çelişkilerle baş edebilen, esnek, geniş perspektife sahip kişiler olduğu biliniyor. Ancak, tüm bunların

üstünde çok önemli birkaç özellik bizim danışmanlık çalışmalarımızda ve çalıştaylarımızda firma çalışanlarının arasından inovasyon yetkinliğinde ileri olanları ayırt etmemizi sağladı.. Bunları şu maddelerle sıralamak mümkün: Meraklı olmak: Kişinin çevresine, olaylara duyarlı olması, araştırmacı bir ruha sahip olması ve içten gelen bir merak duygusunu hissetmesi hem fikir geliştirme hem de fikri yaşama geçirebilme becerisini inanılmaz etkiliyor. Varsayımları sorgulayabilmek: Herkesin baktığı perspektifin dışına çıkabilmeyi beraberinde getiriyor. Marcel Proust'un bunu vurgulayan "buluşun gerçek yolculuğu, yeni diyarlar arayarak değil, farklı gözle bakarak gerçekleşir" diye güzel bir sözü var. Cesaret, risk alabilme ve kararlılık: Unutmamak lazım ki her inovasyon mevcut düşünme sistemini ve alışkanlıkları zorlayan bir süreç. Tıpkı bağışıklık sistemimizin mikroplara reaksiyon gösterdiği gibi toplum, firma, yöneticiler, iş arkadaşlarımız, müşteriler, hatta kendimiz tarafından bile önce dirençle karşılanır. Eğer kişi yeterince cesur, risk alabilen ve fikri savunabilmek için direnebilen, dayanabilen bir kişi değilse de fikir genellikle iyi bir fikir olsa da heba olabilir.

**14 | İNOVASYON SADECE GELİŞMİŞ ÜLKELERİN SAHİP OLDUĞU BİR LÜKS MÜDÜR?**

Gelişmiş ülkelerin bu alanda hem avantajı hem de dezavantajı var. Belli bir altyapı ve maliyet gerektiren inovasyon için gerekli bütçeyi ayırabilecek ülkelerin sayısı kısıtlı. Ayrıca, ileri ülkeler mevcut teknolojik ve sermaye birikimlerini ileriye dönük olarak diğer ülkeler için giriş bariyeri olarak kullanıyorlar, pastayı kendilerinde tutuyorlar. Diğer yandan, ileride olan genellikle rehavete kapılabiliyor. Geçmiş ve mevcut başarıyı yüksek yapılar -ki buna ülkeler ve insanların bizzat kendileri de dahildir- yeni atılımlar konusunda isteksiz ve statükoyu koruyucu davranabiliyorlar. Yüksek işgücü maliyetleri de firmaların ürün geliştirme süreçlerini ve yeni projelerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırıyor.

Ayrıca, ABD, Avrupa ve Japonya son yıllarda başta Hindistan, Çin, Kore gibi ülkelerden çok daha sert tehditler almaya başladı. Burada en önemli konu bence eğitilmiş iş gücü ile ülkenin inovasyon konusunda ne kadar istekli ve azimli olduğudur.

## 15 TÜRKİYE'NİN İNOVASYONDA DURUMU NEDİR?

Her ne kadar son yıllarda eskisine göre Tersine Beyin Göçü projesi, arttırılan Ar-Ge teşvikleri, İnovasyon Girişimi'nin kurulması, firmaların bu konuya olan duyarlılığının artması gibi dinamiklerin yardımıyla ülkemizde de bu konuda kımıldama olsa da inovasyon konusunda yaptıklarımız henüz çok yetersiz kalıyor. Batı'da çalışanlar ve onları koruyan sistem çok katı. ABD ve Avrupa mavi yakası ve beyaz yakası ile karşılaştırıldığında Türk insanı çok daha çalışkan, üretken ve esnek. Hem maliyet, hem çalışan yetkinliği, hem de mesafe yakınlığı gibi nedenlerle son 4 yıldır ülkemize özellikle otomotiv sektörüne çok uluslu firmaların genel merkezlerinden birçok proje geldi. Ford Otosan, Oyak Renault, Tofaş, Mercedes-Benz Türk A.Ş. gibi otomotiv firmalarımızdaki son yıllarda gerçekleşen istihdam artışının en temel nedeni bu dinamiktir.

## 16 İNOVASYONLA HIZLI GELİŞEN ÜLKELERİN TEHDİDİNİ DENGELİYEBİLİR MİYİZ?

Türkiye'nin inovasyona ihtiyacı sadece rakiplerinin ucuz işgücünü dengeleyebilmekle değil, daha da kötüsü yaşayabilmesi ile ilgili. Çünkü bu ülkeler inovasyonda da ciddi bir atılım içerisindedir. Ülkemizde birçok kişi Hindistan'ı, Çin'i sadece ucuz iş gücü merkezi olarak görüyor ama gelen tehdit inanılmaz yüksek ve inovasyona yönelik. Çin üretim kalitesini ve teknolojisini çok hızlı oranda yükseltiyor. Çin'in teknolojik ve inovatif tehdit olmasına az kaldı. İşin ilginç, hükümetleri



# 17

## İNOVASYON NEDEN ÖNEMLİDİR VE GEREKLİDİR?

Gelişme ve ilerlemenin hızlı ve sürekli olduğu dünyamızda gündemi takip edebilmek ve yaşama ayak uydurup yerimizi koruyabilmek için inovasyon önemli ve gerekli. Bu bağlamda, inovasyon çok daha az kaynak, emek ve efor sarf ederek, çok daha fazlasını edinebilmenin en önemli yolu. Bunu biz yapmazsak, başkaları mutlaka yapacak, ki zaten yapıyorlar.

yabancı sermayeye bir taraftan çok cazip olanaklar sunuyor. Diğer taraftan da onların Çin'e teknolojiyi getirmesini şart koşuyor. Çin bugün nano teknoloji yatırımlarında en hızlı gelişmeyi kaydeden ülke konumunda. Dünyada nano teknoloji yatırımları toplamı 2006 yılında 12.4 milyar dolardı. Bu yatırımlarda en büyük pay ABD'nin olmakla birlikte yatırım hızını en fazla arttıran ülke Çin olduğu gibi, satın alma gücü paritesi ayarlaması sonrası Çin dünyada bu alanda yatırım konusunda Japonya ve Almanya'yı bile sollayarak 2'nci sıraya yerleşti. Sadece yatırımda değil, nano teknoloji üzerine yapılan yayınlarda da şu anda 2'nci sırada. Patent sayılarında da hızlı bir artış var. Bu alanda benzer bir yükseliş Kore'de de gözleniyor.

## 18 İNOVASYONDA İSTEK VE AZİM NEDEN KRİTİK?

En zor işlerden biri 'Çarpıcı İnovasyon' yapabilmek... Çarpıcı İnovasyon dünyada o güne kadar kimsenin düşünemediği, uygulamadığı bir şeyi başarıyla ve (tüketici

alışkanlıkları, yerleşmiş yargılar, yönetim engellemesi gibi) yine tüm mevcut zihni

engellere rağmen gerçekleştiriyor olmanız demek. Bu yarış bir maratondur ve vazgeçmeyen, inanan, pes etmeyen, sürekli daha iyisini deneyen kazanıyor.

## 19 YARATICI FİKİRLER NEREDE GELİŞTİRİLEBİLİR?

Her yerde! Fikir geliştirmeyi sadece ofisinize, mesai saatleri içine sıkıştırmayın. Fikir geliştirme bizler için artık bir yaşam biçimi bir alışkanlık olmalı. Zaten ilginçtir, yaratıcı fikirler insanın aklına konu ile ilgili düşünmediği zamanlarda daha etkin gelebilmektedir. Çünkü rahatladığımız anlarda, yani zihnimizin Alfa modunda, yaratıcı kıvılcıkları oluşturan beynimizdeki nöral bağlantılar kontrollümüz dışında birbirleriyle birçok gelişigüzel bağlantı kurmakta, sonra tekrar ayrılırmaktadır. İlham gelmesi aslında böyle bir sürecin sonucudur ve bağlantı yapılabilecek mevcut bir problemin, algının ve daha da önemlisi bilginin (yani hammaddenin) varlığını gerektirir. İlham boş ve gözlemci olmayan beyinlere gelmez. Louis Pasteur'un dediği gibi "şans (burada yaratıcı fikir) sadece hazırlıklı zihne isabet eder".

## 20 BASİT BİR İNOVASYON TEKNİĞİ OLARAK 'BEYİN FIRTINASI' NEDİR?

Beyin fırtınası beynin özellikle beynin sezgisel, birleştirici, iletişimsel sağ bölümünden ve katılımcıların birbirleriyle etkileşiminden daha da fazla yararlanarak, basit bir sistematik düşünme metodudur. Zihni kalıplarımızın dışına çıkabilmemiz kendi başımıza kolay olmadığı için başka kişilerin fikirlerinden de birer uyarıcı, tetikleyici olarak yararlanmamızı sağlar. Bu nedenle de bireysel yaratıcı düşünme tekniklerinden daha etkilidir.

## 21 BEYİN FIRTINALARI'NIN BAŞARILI OLMASI İÇİN NELERE DİKKAT EDİLMELİ?

Toplantının başında konuyu çok iyi tanımlayın. Gerekirse detaylar hakkında geniş bilgi verin, hizmetin/ sürecin elementlerini/parçalarını sıralayın. Konusu net belirlenmeyen Beyin Fırtınası oturumları çok zaman kaybedilmesine rağmen konu için işe yarayacak iyi fikirlerin çıkmasını zorlaştırıyor.

Oturumlara olabildiğince fazla sayıda fikir üretmeyi hedefleyin. Çıkan fikirlerin mantıklı, uygulanabilir veya kaliteli olması gerekmez. Toplam çıkan bir fikir sayısı için alt sınır rakamı belirleyin. Bu, performansı yukarı doğru çekilebilir.

Belirtilen kavramlardan veya fikirlerden yola çıkarak yeni fikir ve kavramların ortaya atılmasına olanak tanıyın.

Fikirlerin çıkma aşamasında yargılanmasına ve değerlendirilmesine izin vermeyin. Bu, Beyin Fırtınası oturumlarının başarısı için en önemli unsurdur.

Ortaya atılan fikirlerin kişilerin kendileri tarafından sahiplenilmesine ve daha sonraki süreçlerde tercih edilmesine olanak tanımayın. Buna dikkat edilmezse, Beyin Fırtınası oturumları kişilik savaşına dönüşüyor. Grup çalışmasını takip eden 1-2 gün içerisindeki beyin üretimlerinden de yararlanın.

Oturumlarda bireylerin alacakları stimülasyonları (uyarıları) olabildiğince

artırın. Türk insanı görsel uyarılardan çok etkileniyor ve böyle ortamlarda fikir geliştirme potansiyeli artıyor.

## 22 İNOVASYONDA ŞANSIN ROLÜ NE?

Yaratıcı bir fikir genellikle zihnin daha önce ulaşmadığı bir zihni bağlantıya ulaşması veya daha önce kurulmamış bir bağlantıyı kurmasıyla ortaya çıkıyor. Burada, doğal olarak tesadüflere de yer olabiliyor. Örneğin, poşet çay 1904 yılında Thomas Sullivan tarafından, patates çipsi de 1853 yılında George Crum tarafından yüzeylerin kir tutmalarını engelleyen Scotchguard ise 1952 yılında 3M araştırmacısı Patsy Sherman tarafından yanlışlıkla bulunmuş ürünlerdir. Ancak, inovasyonda esas önemli olan parlak bir fikri düşünebilmekten daha çok onu ticari ve başarılı bir ürün, hizmet veya sürece dönüştürebilmek. Thomas A. Edison dünyanın 2'nci en fazla patent sahibi kişisidir (sıralamada birinci kişi Japon Dr. Yashiro Nakamatsu). Ancak, inovasyona dönüşmüş icatlarının birçoğu orijinalinde kendi fikri değildir. Örneğin, ampul sanılanın aksine Edison'un fikri değildir. Joseph Swan adlı bir İngiliz bilim adamıdır. Ancak, uzun denemeler ve geliştirmeler sonucunda onu ticari olarak satılabilir ürün haline Edison getirmiş, başkalarının zorlandığı inovasyon sürecini iyi yönetebilmiş ve ürün üzerinden ciddi de bir gelir elde etmiştir. Özetle, yaratıcı bir fikri şansın yardımıyla buluyor olabilirsiniz. Ancak, bunun inovasyona dönüşmesi çaba, emek, bilgi, cesaret ve süreç yönetimi gerektirir ki burada şanstın çok daha fazlası gerekir.

## 23 ÇIKAN FIKIRLERİN BAŞARI ŞANSINI YÜKSELTMEK VE BÜYÜK İNOVASYON YATIRIMINIZIN GERİ DÖNÜŞÜNÜ GARANTİ ALTINA ALMAK İÇİN NE YAPILABİLİR?

Sektörler arası doğru ilişkilendirmeleri yaparak, ister süreç, ister ürün veya hizmet olsun inovasyonda doğru yöne yatırım yapmak, projeyi tesadüflerin insafına bırakmamak mümkün. Bu metodolojimize Sistematik İnovasyon yaklaşımı diyoruz ve P&G, Ford gibi büyük firmalar yurtdışı ortağım aracılığıyla bu yaklaşımı kullanıyor, inovasyonu şansa bırakmıyorlar.

## 24 İNOVASYON AR-GE VE ÜR-GE'NİN (ÜRÜN GELİŞTİRME) Mİ YOKSA TÜM ÇALIŞANLARIN GÖREVİ MİDİR?

Birçok farklı departman ve farklı görüşteki kişinin varlığı kurum için çok ciddi bir zenginlik aslında. "Akıllı adam aklını kullanır, ama daha akıllı adam başkalarının da aklını kullanır" sözünü unutmamak gerekli. Özetle, bu herkesin görevidir.

## 25 İNOVASYON GİRİŞİMİNİ KİMLER TETİKLEYEBİLİR?

En önemli etken, elbetteki üst yönetim ve patron. İnovasyon Yönetimi özünde bir Değişim Yönetimi'dir. Bu da, kişilerin konfor alanını, alışkanlıklarını, hatta endişe ve korkularını zorlar. Bu tür ortamlarda da bazen çok açık, genellikle de gizli bir muhalefet oluşuyor. Ama, fikirlere, ama uygulamalara, ama bunların getirdiği kurumun yapısındaki değişikliklere. Hatta, bazen toplantıda herkesin mutabakat sağladığı bir konuda bile bir türlü ilerlenemiyor. Bu nedenle, inovasyon girişiminin tepeden yönlendirilmesi ideal durumdur.

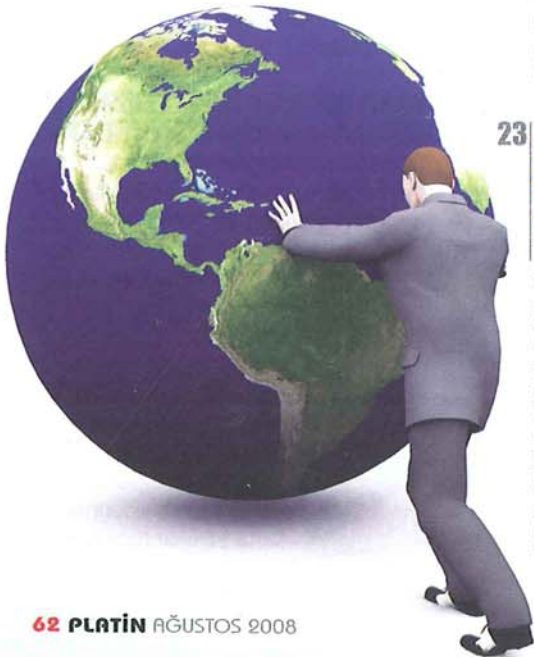
## 26 İNOVASYON TABANA DOĞRU NASIL YAYGINLAŞTIRILIR?

İnovasyonun tabana doğru yaygınlaşması için: İnovasyon hakkındaki ve zihni farkındalığın tüm çalışanlar nezdinde yaygınlaştırılması Daha yaratıcı düşünebilmek için en azından temel yaratıcı düşünme tekniklerinin tüm çalışanlarca bilinmesi.

Fikirlerin inovasyona dönüşmesindeki (zihni veya kurumsal) potansiyel engellerin neler olabildiğinin farkında olunması Güven veren ve iyi işleyen yaygın bir Öneri Sistemi'nin varlığı (Tercihen) her çalışanın yıllık minimum yenilikçi fikir üretme hedefinin olması Üst yönetimin bu konuyu (sözden çok icraatla) öncelikli hedefi haline getirmesi ve taahhüdünü açık açık göstermesi gereklidir.

## 27 ÖNERİ SİSTEMLERİ NASIL BAŞARIYA ULAŞTIRILABİLİR?

Öneri sistemlerinin başarılı olabilmesi için, dünyada kabul gören ve hepsinin de sağlanması gereken 4 önemli başarı kriteri var. Bunlar sırasıyla yönetimin desteği (management



support), programın sağlıklı yapısı (program structure), şeffaflık ve yaygınlık (program visibility), takdir ve ödüllendirme (recognition and rewarding). Bu çerçeve kriterler pratik uygulamalarla desteklendiğinde başarı daha kolay elde edilebiliyor. Bunlar için çalışanların mutlaka sisteme "güven" duymalarını sağlayın. Farklı bölüm ve disiplinlerden kişilerin bir araya gelmesini, ve öneri sisteminin en kenarında kalmış bireyler de dahil (örneğin satış elemanları, plasiyerler, güvenlik görevlileri, hatta çaycı) herkesçe katılımını teşvik edin. Çalışanların diğer bölümlerin işlerini ve birbirlerine etkilerini iyi bilmeleri öneri sistemlerinin verimliliğini artırıyor. Değerlendirmede de yaratıcı davranın: Mahsurları olan bir fikri öldürmeden onun yaratıcı özünden yararlanarak gelişmesine, inovasyona dönüşmesine yardımcı olun. Gerekirse firma içerisinde, tercihan gönüllü firma çalışanlarından oluşan inovasyon ya da öneri sistemi danışmanları ekibi oluşturun. Bu kişiler öneri verecek kişilerin ve henüz olgunlaşmamış fikirlerin sorunlarının çözülmesine yakın iletişimle çözüm getirsinler. Ödüllendirme sisteminin firma kültürüne uygun olmasını sağlayın.

### 28 ÜLKEMİZDE BİRÇOK ÖNERİ SİSTEMİ NEDEN BAŞARISIZ OLUYOR?

En önemli sorun zaman içinde öneri sistemine olan güvenin azalması. Hızlı bir giriş yapıp arkası getirilmeyince, başarılı sonuçlar ortaya konulamayınca kişilerin sisteme güveni azalıyor. Güven azaldıkça verilen öneri sayısı düşüyor ve sistem bir kısır döngüye girerek çöküyor. Özellikle büyük firmalarda firma çalışanları sadece iş süreçlerinin sadece kendi bölümüyle ilgili kısımlarını bildikleri için hem öneriyi bütünleştirebilecek hem de konunun diğer bölümleri nasıl etkileyeceği konusunda vizyon eksiklikleri oluyor. Ödüllendirme mekanizması da firma kültürüne çalışanlarda manevi ödüllendirme işe yararken yönetimin üst kademelerine doğru çıktıkça bu

# 29

## İNOVASYON İÇİN FİZİKSEL ORTAM ÖNEMLİ MİDİR?

İşin doğası gereği, fikirlerin daha iyi çıkabilmesi için ortamın gerginlikte uzaklaştırıcı olması, yaratıcılığı teşvik etmesi iyi olur. Ancak motivasyon fiziksel ortamdan daha önemlidir. Yoksa fiziksel koşulların berbat, üst seviye motivasyonun kaçınılmaz olduğu hapishanelerde veya savaş cephelerinde inovatif çözümler çıkamazdı.

etkili olmayabiliyor. Sistem tamamen maddi ödüllendirmeye dayandığı durumlarda ise bazen herkes normal işlerini aksatarak fikir bulma peşinde koşabiliyor, ki bu da amirleriyle çatışmalarına neden olabiliyor

### 30 İNOVASYON BİR EKİP İŞİ MİDİR YOKSA BİREYSEL BİR İŞ MİDİR?

Eğer inovasyonun bir süreç olduğunu fark edersek hem bir ekip işi hem de bireysel inisiyatif gerektiren bir süreç olduğunun farkına varırız. Fikrin ilk ortaya çıkışı grup çalışmasında bile olsa biraz bireysel bir tavır ancak bundan sonrası tam bir ekip çalışmasını gerektiriyor. Sürecin zorlu ve mevcut (toplumsal, firma içi, müşteri



algılaması bazında vs.) paradigmalara karşı ve sorgulayıcı olduğu için belli aşamalara bölünüp yükün belli sorumluluklarla farklı kişilerin görevi paylaşımlarıyla yapılmasında yarar var.

### 31 İNOVASYONDA İNİSİYATİF ÖNEMLİ BİR ETKEN MİDİR?

Evet. İnisiyatif olmadan inovasyon olmaz. Burada zaten yeni bir şey yapmanız, mevcudu, hatta, herkese mantıklı geleni sorgulamanız gerekiyor. Bu da ancak gerekirse mantıksız hayaller veya fikirler peşinde koşabilen, yürekli, inisiyatif kullanabilen, sorumluluk alabilen bireylerin varlığı sayesinde gerçekleşebiliyor.

### 32 TEKNOLOJİ TRANSFERİNİN İNOVASYONDA YERİ NEDİR?

Teknolojiyi transfer etmek (teknolojik lider ile farkın açık olduğu alanlarda) eğer uzun vadede bu alanlarda güçlenmek istiyorsanız başlangıçta kabul edilebilir. Çünkü arayı kısa zamanda başka türlü kapatmanız zor olacaktır. Ancak, burada iki nokta çok önemli: Birincisi bunu sadece seçilmiş sektörlerde yapmanız gerekli. Her sektörde birden aynı çabayı gösterirseniz kaynaklarınızı ve zamanınızı heba edersiniz. İkincisi, teknoloji transferinin geçici bir çözüm olduğu unutulmamalı ve işin kalbine, yani know-how'a sahip olmaya yönelinmelidir.

### 33 İNOVASYONDA BAŞARI İÇİN NELER GEREKLİ?

İnovasyon ancak; üst yönetimce inançla sahipleniyor ve ödüllendiriliyorsa, tüm firma katmanları tarafından paylaşılan ve uygulanan bir stratejiye sahipse, firma çalışanlarının enerjileri iç firmayı ileriye götürecek fırsatlara yöneliyorsa, firma içi iletişim güvne dayalı ve açıksa, değişik teknikler biliniyorsa, inovasyonun zorlu bir maraton olduğu herkesçe biliniyor ve moral çöküşü yaşanmıyorsa, firma bu konuda hem çalışanlarıyla hem de diğer değer ortaklarıyla başarıyı ve kârı paylaşmayı bilebiliyorsa başarılı olabilir.



# 34

## İNOVASYON ÖLÇÜLEBİLİR BİR ŞEY MİDİR?

Biraz zor olmakla beraber evet. Elimizdeki en somut ve maalesef tek ölçülebilir şey patent sayıları. Şöyle bir genel bakışta en çok patent sahibi ülke ABD, bu durumu ayrılan bütçe ve destek rakamları da destekleyince doğal olarak en inovatif ülke olarak ABD karşımıza çıkıyor.

### 35 İNOVASYON HER SEKTÖRDE AYNI ŞEKİLDE UYGULANABİLİR Mİ?

Her sektörün kendine has dinamikleri ve özellikleri var. Kimi sektörlerde (örneğin cep telefonunda, televizyonda, ilaçta, nano teknolojide) inovasyon çok hızlı bir tempoda ve sık aralıklarla oluyorken bazı sektörlerde bu süreç daha yavaş işliyor.

### 36 SÜRDÜRÜLEBİLİR İNOVASYONUN ÖNEMİ NEDİR?

Dışa bağımlılığı azaltmak için sürdürülebilir inovasyona gereksinimimiz şart. Günümüzde artık sömürgecilik alenen yapılmıyor, ticaret yoluyla, know-how yoluyla ve de inovasyon aracılığıyla yapılıyor.

### 37 ÜLKEMİZ KOŞULLARINDA FARKLILAŞTIRICI İNOVASYONUN YOLU NEREDEN GEÇİYOR?

Rahatlıkla kullanabileceğimiz, ülkemizdeki yerel ve kültürel değerler ön plana çıkarılmalı. Uluslar arası piyasada her ne kadar globalleşmeden bahsedilse de aslında bir yandan da yerel kültürlerin uluslar arası alanda pazarlanması da söz konusu. Gıda sektöründen bir örnek verirse; bizim ülkemizde kurutma besin saklama geleneği var. Bir çok ürünü, tarhanasından domatesine, incirinden,

elmasına her şeyi kurutuyoruz. Bu konu inovasyona hem farklılaşma hem de rekabet avantajı açısından oldukça müsait. Dünya genelinde çok bakir bir alan bu, besinlerin bozulmadan saklanabilmesi için çok ciddi bir alternatif kurutma, soğutmaya nazaran da oldukça avantajlı bunu askeri teknoloji de bile bir ürün olarak düşünmek mümkün. Bu ise küresel ısınmanın ve gıda sıkıntısının gündemde olduğu bu dönemde, bu alan çok ciddi bir pazar büyüklüğü oluşturuyor.

### 38 ÇOK İYİ BİR FIKRİM VAR BUNU İNOVASYONA DÖNÜŞTÜRMEK İÇİN NELER YAPMALIYIM?

Öncelikle yapabiliyorsanız projelendirin. Yani en azından bir çerçeveye oturtun, fizibilite analizini yapın. Çünkü birçok fikir özünde yaratıcı ama kâr potansiyeli düşük olabiliyor. Bu nedenle, sektörü iyi bilen, ama güvenebileceğiniz bir kişiyle fikrin yaşama geçirilmesi için gerçekçi proje analizleri yapın. Yeni çıkan her fikir beraberinde mutlaka en az bir sorunu da beraberinde getiriyor. Her çözümün en az bir olumsuz yan etkisi olacaktır. Birçok kişi hatta açık görüşlü olduğuna inanan yöneticiler ise inovasyon sürecinde sadece bu soruna odaklanarak fikrin içindeki cevheri kaçırıyor ve fikri öldürüyor. Sonrasında fikrin mülkiyet haklarının edinilmesinde yarar var. Bu fikri gerçekleştirebilme potansiyeli olan bir firma ile gizlilik sözleşmesi imzalarak sürece onu da dahil etmek de mümkün olabilir. Yaratıcı fikri inovasyona dönüştürmek çok zorlu ve maliyetli bir süreç olduğu için fikirden direkt kâr elde edebilecek bir firma bu süreci rasyonelleştirebilir ve kolaylaştırabilir. Diğer yandan, gizlilik sözleşmesine rağmen burada en önemli konu ilgili firmaya bu konuyu açabilecek derecede güvenip güvenmediğiniz. Güvenmiyorsanız fikrin alınması riski yüksek olabilir.

### 39 YARATICI BİR FIKRİN İNOVASYONA DÖNÜŞMESİNİ ENGELLEYEBİLECEK FAKTÖRLER NELERDİR?

Bunlar arasında projenin maliyetinin yüksekliği, bütçe yetersizliği, rakibin benzer bir hizmeti yıllar önce

denemiş olması ve başarısızlığı, çok uluslu firmanın başka ülkelerdeki iştiraklerinin bu fikri uyguladığında başarısız olmuş olmaları fikrin marka imajını zorlayacak olması, fikir ile ilgili patentin daha önce alınmış olması (bu bir engel olmayabilir, çünkü patent sorunun aşmak genellikle mümkün olabiliyor), fikrin firma ve pazarlama stratejilerine ters düşmesi, dış müşterilerin veya firma çalışanlarının fikri benimsemeyeceği düşüncesi gibi birçok endişe fikrin öldürülmesine neden olabilir.

### 40 PATENT BİLGİLERİNE NASIL ERİŞEBİLİRİM?

Ülkemizde patentlerle ilgili en iyi bilgiyi Türk Patent Enstitüsü'nün websitesi olan [www.turkpatent.gov.tr](http://www.turkpatent.gov.tr)'dan edinebilirsiniz. Ayrıca, [ep.espacenet.com](http://ep.espacenet.com), [www.uspto.gov/patft/index.html](http://www.uspto.gov/patft/index.html), [www.freepatentsonline.com](http://www.freepatentsonline.com), websiteleri dünyadaki en geniş ve önemli patent veri bankaları ve herkes tarafından erişilebiliyorlar. İlki Avrupa Patent Ofisi'nin resmi web sayfası ve buradan Avrupa bazlı patentler hakkında bilgileri edinebilirsiniz. İkincisi ise ABD Patent ve Marka Ofisi'nin (US Patent & Trademark Office) ve ABD bazlı patentler için en geniş veri bankasını sunuyor.

### 41 BULDUĞUM FIKRİN PATENTİ ALINMIŞSA YİNE DE KENDİ PATENTİMİ ALABİLİR MİYİM?

Bu özellikle şu anda yenilikçilik konusunda atılım yapmakta olan birçok kurumun karşılaştığı önemli bir sorun. Çünkü, birçok sektörde patenti ilk alan kendisinin fikirden yararlanması isteği kadar diğer kurumların bu fikirden yararlanmaması amacıyla patent alıyor. Yine de eğer patent çok ustaca alınmamışsa (ki patent metninde mutlaka açıklar olabiliyor) kendi patentinizi almak mümkün olabiliyor.

### 42 FIRMA YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI NELER YAPMALIDIR?

Firma içerisinde mutlaka ödüllendirme, teşvik mekanizması olmalı ve inovasyon iklimi oluşturulmalıdır. Örneğin, çıkan fikirlerin acımasızca öldürülmeden önce yaşatılması

için, eksiklerinin giderilmesi için uğraşılması gerektiğinin bilincinin yaygınlaştırılması gerekli. Özünde en önemli konular ise: Üst yönetimin bu konuda taahhüdünün ciddi ve sürekli olduğunu tüm çalışanlara hissettirmesi, firma içinde inovasyonun öncelikli bir konu olduğunu hem gündemleri, hem performans değerlendirme süreci ve hedef verilmesi açısından, hem de ödüllendirme sistemleriyle desteklemeleri, firma çalışanlarına bu konuda perspektif vermeleridir.

#### 43| BUNUN KATEGORİLERİ VAR MI?

İnovasyon genellikle iki kategoriye ayrılıyor. Ülkemizde "Artımsal İnovasyon" diye bilinen, İngilizcesi de "Incremental Innovation" olan kategori ürün, hizmet veya sürecin toplam katma değerinde birden ve çok çarpıcı bir artışı değil, yüzde 1, yüzde 3 seviyelerinde bir artışı ifade ediyor. Şu anda, dünyada yapılmış ve yapılmakta olan inovasyonların büyük çoğunluğu bu tür inovasyonlar oluşturuyor. Diğer kategori olan "Çarpıcı (Radikal) İnovasyon" ise gerçekleştirmesi son derece zor bir kategori. Çarpıcı İnovasyon'lar katma değerde önemli artışları beraberinde getirebilmek için yeryüzündeki 6.5 milyar kişinin (ve daha önce yaşamış kişilerin) düşünemedikleri, uygulayamadıkları bir farklılığı yaşama geçirmeniz ve bundan çok ciddi kâr elde etmeniz gerektiği anlamına geliyor. Jet motorları, transistörler, cep telefonları, internet, deterjansız çamaşır makineleri, flotal camları ortaya çıktıkları dönemlerin Çarpıcı İnovasyon örnekleri olarak belirtebiliriz.

#### 44| HANGİ TÜR İNOVASYONU BAŞARMAK DAHA ZOR?

Çarpıcı İnovasyonu gerçekleştirebilmek diğerine göre kesinlikle ve kesinlikle çok daha zor. İnovasyonda katma değerdeki artış çarpıcı bir fikrin ortaya çıkartılabilmesi ve daha da önemlisi uygulamaya konularak başarılı olabilmesinin zorluğuyla doğru orantılı.

#### 45| SÜREÇ NASIL İŞLİYOR?

Bir fikir ilk konsept aşamalarında ham bir kaynaktır ve işlenmesi gereklidir. Yapılacak çalışmalar sonucunda fikrin

eksiklikleri doğurabileceği mahsurlar genellikle Artımsal İnovasyon adımlarıyla çözülmeye çalışılır. İster süreç konusunda iyileştirme, ister ürün veya hizmet olsun lansman sonrasında, yani gerçek uygulamada denenerek olası ufak aksaklıklar da giderilir. Ancak, esas sorun bir süre sonra başlıyor. Sürekli sorgulama ve iyileştirmelerle Artımsal İnovasyon başarılarına ulaşsanız bile bir süre sonra tıkanıyorsunuz. Çünkü firmalar farkında değiller ama "sistemlerinin doğal limitlerine" ulaşıyorlar.

#### 46| FIRMA DOYGUNLUK AŞAMASINDA İLERLEYEMERSE NE OLUR?

Eğer Çarpıcı İnovasyon aşamasına gelmiş, ama bir türlü yeni bir sisteme, ürüne, hizmete sıçrayamamışsanız bir süre sonra rakiplerin iyice artması ve fiyat rekabeti nedeniyle toplam katma değeriniz (satürasyon aşamasından sonra) düşüşe geçebiliyor.

#### 47| ÇARPICI VE ADİMSAL İNOVASYON AYRIMI UYGULAMADA NET Mİ?

Katma değer olarak ayırım belli ve kategorizasyon yapılırken üzerinde genellikle mutabakat sağlanabiliyor. Ancak, ürün, hizmet ve proseslerdeki iyileşme süreçleri iki kategori arasında birbirleriyle çok iç içe geçmiş durumda. Ayrıca, ortaya atılan bu tür radikal fikirlerin uygulamaya geçirilmesinde mutlaka sıkıntılar olduğu için, Çarpıcı İnovasyon yaratacak çok parlak fikir genellikle farklı birçok kişi ve kuruluşun fikre katkıda bulunmasıyla (yani Çarpıcı İnovasyon'un temelindeki fikir üzerine Artımsal İnovasyon eklemeleriyle) uygulama başarısı elde edilebiliyor. Örneğin, kablolu telefon dünyasında cep telefonu lansmanı özünde Çarpıcı bir inovasyon olgusudur. Ancak cep telefonu fikri ve onunla ilgili protokoller uzun yıllar boyunca birçok farklı ülkeden

birçok farklı kuruluş ve kişinin Artımsal İnovasyon türündeki katkısıyla katma değeri yüksek bir ürün haline gelebilmiştir.

#### 48| ÇARPICI İNOVASYONU PAZAR LİDERİ Mİ GERÇEKLEŞTİRİYOR?

Her zaman değil. Bu aslında tamamen firmanın kültürü ile ilgili bir konu. 3M, Cargill, DuPont gibi firmalar lideri oldukları sektörlerde birçok Çarpıcı İnovasyon gerçekleştirebildiler.

#### 49| YURTDIŞINDA DURUM NASIL?

Aslında, yurtdışında da durum çok farklı değil. GM, Ford ve Chrysler gibi büyük Amerikan otomotiv devleri (zamanında ellerindeki bol olanaklara rağmen) geçmiş başarılarının da sarhoşluğuyla tüketici eğilimindeki değişimleri ve talep farklılaşmasını (örneğin daha az yakıt tüketen araçlara olan potansiyel talebi) fark edememelerinin sıkıntılarını yaşıyorlar. Toyota, Honda ve Hyundai, sadece uluslararası pazarlarda da değil, bizzat ABD içerisinde Amerikan sanayicilerini inovasyonları ve uygulama üstünlükleriyle öldürüyorlar. Amerikalı üreticiler hatalarını bir ölçüde anladılar ama bu sefer de maliyet kısmaktan (cost cutting) projelere kaynak bulamıyorlar.

#### 50| ÇARPICI FİKİR MEVCUT İŞİMİZİ, ÜRÜNÜMÜZÜ VEYA HİZMETİMİZİ BALTALARSA NE OLACAK?

Dünyada Çarpıcı İnovasyon'un önündeki en önemli engel bu endişedir. Bu nedenle, sektörün mevcut firmaları çarpıcı inovasyon fikirlerini çok tereddütlü yaklaşıyorlar. Deterjansız çamaşır makinası inovasyonları beyaz eşya üreticilerinden önce Sanyo ve Samsung gibi elektronik firmalarından gelmiştir. Poloroid, fotokopi makinası gibi çarpıcı inovasyon örnekleri hep sektör dışından gelmiş, sektörlerinin mevcut veya o sektöre yakın olabilecek firmalar bahsettiğimiz endişeler nedeniyle bu fikirleri atlamışlardır. P

