



Inovasyonun Renkleri

Tarih: Eylül 2010

Sayı: 21



Ulusal Inovasyon Girişimi

inteKno


İnovasyon Liderlerinden 1-2

MIT Sloan School'un Dijital İşler Merkezi Baş Araştırmacısı Andrew P. McAfee ile Söyleşi 1-2


-35: Yenilikçi Portre..... 3-4

Nanocam Firması Kurucusu Kerem Atmaca ile Görüşme 3-4


Duydunuz mu? 5-6

16. Dünya Verimlilik Kongresi Antalya'da 5

Tüsiad: Türkiye'nin Model Olması Gerekıyor 5

Suyla Çalışan Araba 5-6

KOSGEB'in Artan Destekleri KOBİ Bekliyor 6


İnovasyon Süreçleri 7-9

Örgütüm için Yenilikçi İnsanları nasıl bulurum? Ben nasıl yenilikçi hale gelebilirim? 7

Yenilikçileri Farklı Kılan Ne? 7-9


Havadan Sudan Derin Konular..... 9-10

Havadan Sudan Derin Konular..... 9-10


Güncel Bakış 11-12

The Torch 9800: BlackBerry'nin Büyük Sıçrayışı 11

Hindistan'dan İnovasyon Notları 11

İnovasyon Mayo Kliniğinde Hep Gözde 11

J. Crew Erkek Modasında Öncülük Peşinde 11-12

LEGO Marka İmajını Nasıl Canlandırdı 12

İlişilenmiş İşgücü Nasıl Yenilik Yapar:

MIT Sloan School'un Dijital İşler Merkezi Baş Araştırmacısı Andrew P. McAfee ile Söyleşi

Cambridge, Massachusetts'deki MIT Sloan School Dijital İşler Merkezi baş araştırmacısı ve Enterprise 2.0: Örgütünüzü En Sıkı Tehditlere Karşı Yeni İşbirliği Araçları (Harvard Business Press, 2009) kitabının yazarı Andrew P. McAfee'ye göre Wikis, tags, Twitter ve diğer mikrobloglar şirketlerin yenilik süreçlerini dönüştürmeye uğrattıyor. McAfee bu tezini Harvard Business Review kıdemli editörü Anand P. Raman'a şöyle açıklıyor.



Yeni sosyal teknolojiler yenilik çabalarını nasıl dönüştürüyor?

Şirketler geleneksel olarak kimin yenilik yapabileceği konusunda şartlanmışlardır: tasarımcıları, mühendisleri, araştırmacıları... Bu insanların sicilleri uygundur – doğru eğitim, deneyim, başarı kombinasyonlarına sahiptirler. Son zamanlarda, şirketler ürünlerinin asli kullanıcılarının ürün-geliştirme süreçlerine katılmalarına izin vermeye başladılar.

Bazı şirketler, “neden önde gelen kullanıcılarla kendimizi sınırlıyoruz?” diye sormaya başladılar. Neden bir fikri olan herkese yeni bir ürünün geliştirilmesi, var olan bir ürünün iyileştirilmesi veya bir türlü çözülemeyen bir sorunun giderilmesi için fırsat tanımıyoruz. Bu şirketler artık yenilik süreçlerine kimlerin katılacağını belirlemekten kaçınıyorlar; kapıları herkese açık. Enterprise 2.0 araçları daha açık yenilik süreçlerine katkıda bulunmak için tasarlanıyor. Gerçekten, açık yenilik veya kitlesel kaynaklı (crowd sourcing) yenilik bu teknolojilere dayanıyor.

Procter & Gamble, açık inovasyon felsefesini benimsedikten sonra Connect + Develop web sitesinde çok zekice işler yaptı. P & G sadece bildiklerini ve ne yapabileceklerini kamuoyuna mal etmiyor; ayrıca neye ihtiyacı olduğunu da açıklamaktan çekinmiyor. Bu radikal bir adım-

dır: büyük şirketler cehaletlerinin açığa çıkmasından çekinirler. Ayrıca, şirket kendini ürün geliştirmeye sınırlamıyor; ayrıca markalamadan, paketlemeye, pazarlama modellerinden, mühendisliğe, tasarıma kadar yeni fikirlerin peşine düşüyor. Son olarak P & G herkesi fikirlerini sunmaya davet ediyor, bu çabasını önceden seçtiği ortaklarla sınırlamıyor. Son zamanlarda önerisini web sitesi üzerinden sunan bilinmeyen bir şirketten antimikrobik ürün teknolojisi satın aldı.

Peki, Enterprise 2.0 teknolojilerinin kullanımını daha elverişli fikirler üretiyor mu? Bir şirketin bir dolu kötü fikirde boğulma tehlikesi yok mu?

İki noktayı aklınızdan çıkarmayın. Birincisi, sizin bundan sonraki çözümeniz gereken yenilik ihtiyacının bir öncekine benzemesinin garantisi yoktur. Bir sonraki adımda şimdiki yenilikçilerin sahip olmadığı taze perspektiflere ve becerilere gereksinim duyulabilir. Enterprise 2.0 teknolojisini kullanan bir şirket sorunu geniş çevrelere yayabilir ve böylelikle birçok insanın tepkilerini toplayabilir. İkincisi, bu sorunu çözmek için bir araya gelen topluluk yeni fikirleri sindirebilir. İnsanlar iyileştirmeler önerebilir ve başkalarının fikirleri üzerinde tercihlerini bildirir, böylelikle en parlak fikirlerin nihayetinde en üstte kalması sağlanır.

Enterprise 2.0 teknolojileri aracılığıyla, zaman içinde anlamlı içerikler açığa çıkar. İyi bir fikir her zaman çok belirgin değildir. Örneğin, Gwabs bilgisayar klavyesini kullanarak, ikonlar ve araç kutusu (toolbars) aracılığıyla karakterlerin birbiriyle savaştığı bir oyundur. Oyun, geniş bir kitlenin fikirlerine başvurularak, oylama yoluyla onların tercihleri dikkate alınarak seçilmiştir. En yüksek oyu alan iki seçenek bir turnuva karşı karşıya gelmiştir. Şirketin yöneticileri ilk anda Gwabs'ı fazla parlak bir fikir gibi görmese de, tumuvayı kazanmasını saygıyla karşılamışlardır. Bugün yatırımcılar bu oyunun geliştirilmesi için para koymaktan çekinmemektedirler.

Bir şirket yenilik için geleneksel ve 2.0 yaklaşımları arasında bir tercih yapmak zorunda mıdır?

İki tarz birbirini besler. Örneğin, ayakkabı yapımcısı John Fluevog, bir taraftan profesyonel tasarımcılar çalıştırmakta, fakat aynı zamanda insanların fikirlerini web üzerinden sunmalarına olanak tanımaktadır. Kişiler beğendikleri modeller için oy kullanabilir de, nihai karar profesyoneller tarafından verilmektedir. Uzmanların ve kitlelerin yenilik için birlikte gayret gösterdiği, hazır giyim, sanayi Ar Ge'si, tıbbi cihazlar, mutfak gereçleri gibi birkaç işkolu biliyorum. Yakınlarda bir Mc Kinsey araştırması şirketlerin %20'sinin yenilik süreçlerini çalışanlara ve

müşterilere açtığını ve bu şirketlerin gerçekleştirdikleri yeniliklerde %20 artış kaydedildiğini ortaya koydu.

Şirketler Enterprise 2.0 teknolojisini yenilikler için kullanırken nelere dikkat etmeliler?

Burada çok az risk var. Teknolojiler ucuz. Bir şirket kendine zarar verebilecek malzemeyi istediği zaman web sitesinden kaldırabilir. Açıkçası, daha büyük risk bir firmanın büyük fikirlerin ispatlanmış en önemli kaynağı olan kendi insanlarına arkasını dönmesidir.

Bu söyleşi Harvard Business Review dergisinin Aralık 2009 sayısından derlenmiştir.

Nanocam Firması Kurucusu Kerem Atmaca ile Görüşme

Bize biraz kendinizden bahsedebilir misiniz?

1982 yılında İstanbul'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimi Samsun'un Bafra ilçesinde tamamladım. Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği'nden mezun oldum. Üniversite hayatımda, notlarım düşüktü. Ancak derslerde karşılaştığım problemlerde hep "Ben bu problem ile gerçek hayatta karşılaşsam nasıl çözüme ulaşabilirim?" diye düşünürdüm. Mezun olduktan sonra da öğrendiklerimi gerçek hayatta uygulayabilecek metodolojiler yaratmaya çalıştım. Otomotiv ve enerji sektöründe denetim yapan bir firmada bir süre çalıştıktan sonra iki arkadaşım ile birlikte enerji tasarrufu sağlayan bir ürünü Türkiye pazarına tanış-



tırdık. Bu deneyim aslında bana takım çalışmasının ne kadar önemli olduğunu gösterdi, çünkü iş dünyasında tek başınıza bir şeyler başarabilmek için yeterli zamanınız ve kuvvetiniz olmadığını anlıyorsunuz. Bu da aslında büyük yatırım gücü olmayan girişimcilerin karşılaştığı en büyük problem. Bir konuya yaklaşımımı her seferinde eleştirip, "Daha farklı nasıl yapılabilir?" düşüncesiyle hareket edecek takım arkadaşlarına sahip olmak çok önemli.

Girişimcilik projeniz nedir?

Cam yalıtım fikrini ülke pazarına sokmaya çalışıyoruz. Kasım 2008'den bu yana çalışmalarımız devam ediyor. "Nanocam" markasıyla sunduğumuz ürünümüz nano boyutta Sn elementi ihtiva ediyor. Ürün sıvı halde uygulanıyor ve mevcut cam yüzeyinin görüntüsünü değiştirmeden ısı yalıtımı ve UV filtrelemesi sağlıyor. Ürün mevcut camlara uygulanabildiği gibi üretim aşamasında camların arasında da uygulanabiliyor. Özellikle 2mm'lik camların lamine edildiği sektörlerde fark yaratıyor. Ürün kızıl ötesi ışınları absorbe etme özelliğine sahip. Bunların yanında ürünün pazarlama faaliyetlerini oluştururken enerji tasarrufu ile ilgili olarak da birçok deneyimimiz oldu. İleride bu tecrübelerimizi ürünle beraber danışmanlık hizmeti olarak

sunmayı planlıyoruz. Firmamız şu an Samsun merkezli olarak faaliyetlerine devam etmekte olup, proje bazlı olarak hizmet vermektedir.

Bu projenizdeki inovasyon/inovasyonlar nedir?

Şu an uygulamasını yaptığımız ürün, cam yüzeylerden ısı transferine engel olurken aynı zamanda UV filtrelemesi yapmaktadır. Temel olarak kullanım yerine göre pazarı 3 ana segmente ayırabiliriz: Ev, işyeri ve otomobil. Bu segmentlerde temel olarak cam filmleri ve lamine cam ürünleri bulunuyor. Şu an ev ve işyerlerine hizmet vermekteyiz. Ancak otocam pazarının ileride çok büyüyeceğini düşünüyoruz.

Ürünü anlatmak için öncelikle kızıl ötesi (Infra-Red) ışınlar hakkında teknik bilgi vermek gerekiyor. Isı transferi sadece iletim ve taşıma yoluyla değil, radyasyon ile de yapılmaktadır. Yaz aylarında güneş kızıl ötesi ışınlar ile etkin olurken, kış aylarında da ısınan mobilyalarımız kızıl ötesi ışınlar yaymaktadır. Cam yüzeylere uyguladığımız bu malzeme bu kızıl ötesi ışınların camdan yazın içeri, kışın da dışarı çıkmasını engellemektedir. Bu inovasyonu müşteriye daha iyi anlatabilmek için bir Infra-Red kamera edindik. Bu kamerayı artık sadece ürünümüzle ilgili değil, aynı zamanda başka enerji tasarrufu sağlayan projelerde de kullanabiliyoruz.

Bunların yanında, Türkiye'de insanların bu tarz projelerde "Geri Ödeme Süresi"ni öğrenme talepleri olduğunu gördük. Meteorolojiden edindiğim bilgilere dayanarak ve TS 825 hesaplama yöntemini baz alarak cam yüzeyden kaynaklanan ısı transferinin Nanocam'dan önce ve sonrasında hesabını yaptık. Ürünümüzün 2-5 yıl arasında geri ödeme süresi bulunmaktadır.

Şu anda hangi aşamadasınız?

Şu an ürünümüzün uygulanmasında bir takım zorluklar mevcut, bazı cam yüzeyler görünürde hatasız görünmesine rağmen, minik pürüzler içermesi nedeniyle kaplamaya müsait olmabiliyor. Dolayısıyla ürünün uygulanma noktasına gelen bazı satış süreçlerinde uygulamayı rafa kaldırmak durumunda kaldığımız zamanlar oldu. Şu an uygulama ve ürünü daha da geliştirme konusunda çalışmalar yapıyoruz. Ürünün hammaddesinin Türkiye'de üretilmesini arzuluyoruz ancak bunun gerçekleşmesi için ürünün kendi pazarını tam anlamıyla yaratması gerekiyor.

İnovasyonunuzun ticarileşme aşamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?

Markamız ilk duyulduğunda tüketicide kir tutmayan cam algısı oluşuyor. Bu konuda da çeşitli atılımlar içerisinde olmamıza rağmen önce-

likle ürünümüzün ısı yalıtımı ve UV filtreleme özelliklerini anlatmak için uğraşyoruz. Türk insanı yeniliklere çok açık olmasına karşın geçmişte benzer ürünler deneyip hayal kırıklığına uğramış insanlara yeni bir ürün satışı oldukça zor. Yeni bir ürün olduğu için tüketiciler haklı olarak uygulanmış halini görmek istiyorlar. Ancak bu da ekonomik olarak gerçekten ağır bir yük olabiliyor. Ayrıca tüketici daha yüksek performans isteyebiliyor, hatta “Bekleyelim daha iyisi çıkınca uyguluyoruz” gibi fikirler mevcut.

Bunların yanında teknik zorluklar da mevcut. Yüksek ısı performansına sahip camlar, özel kaplama teknikleri ile üretiliyorlar, ancak mevcut camlara böyle uygulamalar bulunmuyor. Burada enteresan bir durum söz konusu: yüksek cam alanları ferah bir çalışma ortamı yaratırken, yazın güneş ışığı nedeniyle yüksek ısı problemleri ile karşılaşılıyorlar. Diğer yandan aynı tüketici kışın güneş ışığının ısısından yararlanmak istiyor, ancak güneşi yüksek oranda kesince kışın ısıtma maliyetleri artacaktır. Düşük oranda kesilmesi durumunda ise yazın güneş ışığı rahatsızlık verirken maliyetler düşecektir. Ürünümüz bu açıdan pazarda tam olarak yerini oturtabilmiş değil.

Bunun yanında satış ve pazarlama faaliyetlerini ahlaki ve etik ilkelere bağlı olarak gerçekleştiriyoruz. Doğru ve dürüst yaklaşımlarla ürünümüzü anlatıp müşterinin memnun kalmasını

hedefliyoruz. Görüntü neredeyse değişmeden camın özelliğinin değişmesini tüketiciye göstermek gerçekten zor.

Bundan sonra neler yapmayı planlıyorsunuz?

Gelecekte kapasitenin yetersiz kalacağı öngörülen enerji konusunda ihtiyacımızı azaltma amacı ile yeni fikir ve projeler de geliştirmekteyiz. Ülkemizde, maalesef harcadığı enerjinin analizini yapan yeterli işletme sayısı bulunmuyor, bu da enerji tasarrufu ile ilgilenen tüm girişimcilere yeni fırsatlar sunuyor. Bugün enerjimizin yaklaşık olarak %70'i ithal durumdadır. Ben enerji verimliliğini artırıcı ürünlerin Türkiye’de üretilip üretilmediğini sorgulamak yerine “Eski tip çamaşır makinesini tam yükleyip çalıştırmak ile A sınıfı bir çamaşır makinesinde aynı çamaşır yükünü 4-5 seferde yıkamak arasında nasıl bir fark mevcut?” gibi sorulara kafa yoruyorum. Bence iş sadece temiz enerji ya da az enerji harcayan cihazlar üretmekle kalmamalıdır. Ben bu probleme nasıl bir çözüm sunabilirim diyerek aksiyon almak gerekmektedir. Bu anlamda ileride işin enerji danışmanlığına doğru kayacağını düşünüyorum.

Size nasıl ulaşılabilir?

Herhangi bir konuda fikir alışverişi için kerematmaca@hotmail.com adresinden bana ulaşılabilir.

Bunların dışında bahsetmek istediğiniz herhangi bir şey var mıdır?

Bir yenilik peşinde olan arkadaşların fikirlerini korkmadan akıllı ve hızlı bir şekilde uygulamaları gerektiğine inanıyorum. Bunu yaparken finansal analizlerini iyi yapmalı, gelecekte karşısına çıkabilecek zorlukları öngörerek sınırlarını çizmeli, doğru insanlar ile çalışmaya özen göstermelidir. Mevcut işletme giderlerinde yapılan her iyileşme o firmaya para kazandırmaktadır, dolayısıyla iyi bir fikriniz varsa, sunduğunuz hizmet hem size hem firmaya para kazandıracaksa, bir değeri vardır. Yakında Türkiye’de yayına başlayacak Dragon’s Den programı fikir satış aşamasını görmek için iyi bir platform olabilir. Yakın geçmişte baktığımızda Türkiye’de 90’larda finans popülerdi, sonra üretim popülerleşti, küresel ekonomik kriz pazarlamayı ve farklılaşmayı ön plana çıkardı. Dolayısıyla aksiyon planınız şu şekilde olmalıdır: Önce problemi bulmalı, sonra çözümü bulmalı, çözümü pazarlayarak değer yaratılmalı ve daha sonra da üretimi ve finansmanı planlamalıdır.

Röportajı Hazırlayan: Selçuk Yetimoğlu

16. Dünya Verimlilik Kongresi Antalya'da

16. Dünya Verimlilik Kongresi ve 2010 Avrupa Verimlilik Konferansı, 2-5 Kasım 2010 tarihleri arasında Antalya'da gerçekleştirilecek.

Kongrenin ana teması “Yeni Yönelimlerin Eşiğinde verimlilik: Toplumsal, Ekonomik ve Çevresel Sorumluluğa Sahip Bir Dünya Yaratmak” olarak belirlendi.

Kongrede, sürdürülebilir verimlilik artışının yeni verimlilik yaklaşımlarıyla nasıl sağlanabileceği yanında; özellikle krizleri aşmak konusunda verimliliğin rolü tartışılacak.

Davetli konuşmacılar 5 genel oturumda katılımcılara seslenecek, dünyanın çeşitli ülkelerinden 100'ün üzerinde bildiri sunumu 30 paralel oturumda yapılacak. Kongredeki davetli konuşmacılar arasında Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas üyesi Güler Sabancı, Hollanda Radboud Üniversitesi Toplumsal İnovasyon Profesörü Prof. Dr. Frank Pot, Çin Verimlilik Bilimi Birliği (CAPS) Yönetim Kurulu Başkanı Wang Mao Lin de bulunacak.

İki yılda bir düzenlenen Dünya Verimlilik Kongresi, Dünya Verimlilik Bilimi Konfederasyonu (WCPS), Avrupa Ulusal Verimlilik Merkezleri

Birliği (EANPC) ve Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) ortak organizasyonu ile gerçekleştirilecek.



TÜSİAD: Türkiye'nin Model Olması Gerekli

TÜSİAD Başkanı Ümit Boyner, güçlü bankacılık sektörü ve son 10 yılda gerçekleştirdiği makroekonomik reformlarla küresel mali krizden çok az etkilenen Türkiye'nin başarılarını dünyayla daha çok paylaşarak model olması gerektiğini söyledi.

Avrupa iş çevrelerinin şemsiye örgütü Business Europe'un Belçika İşverenler Federasyonu ile ortaklaşa düzenlediği Avrupa İş Zirvesi'nin “Transatlantik ekonomik büyüme ve inovasyon” başlıklı panelinde konuşan Boyner, AB'nin ekonomik ve siyasal gücünü artırması gerekti-

ğini belirterek, Türkiye'nin AB katılım müzakerelerinin hızlandırılmasını talep etti.

TÜSİAD Başkanı Boyner, AB'nin üye ülkeler arasında rekabet gücü farkları, yaşlanan nüfus, yüksek bütçe açıkları, enerji kaynaklarına erişim ve karar alma sürecindeki zorluklar gibi sorunlarla boğuşurken, ABD'nin daha çevreci bir ekonomi ve daha şeffaf bir mali sektör için reformlar yapması gerektiğini vurguladı.

Ümit Boyner, Türkiye'nin “bölgesel güç” olmanın ötesine geçerek, küresel ekonomide bölgesel güç dengelerinin ortaya çıkmaya başladığı bu dönemde AB ve ABD'ye model olacak stratejiler geliştirmesinin önemini de vurguladı.

Boyner, Çin, Hindistan ve Rusya başta olmak üzere gelişen ekonomilerin önemli bir ağırlığa ulaşmasıyla dünyada yeni bir eşige gelindiğini, gelişen ekonomilerin temsil ve söz haklarını artıracak şekilde Uluslar arası Para Fonu başta olmak üzere küresel ekonomiye yön veren kuruluşların yeniden yapılandırılması gerektiğini ifade etti.

Suyla Çalışan Araba

Mersin'de eğitim gören 5 lise öğrencisinin geliştirdiği “suyla çalışan araba motoru” projesiyle öğrenciler hem Türkiye birinciliğini kazandı, hem de yeni dünyaların kapılarını araladı.

Eyüp Aygar Anadolu Lisesi'nde eğitim gören Erkin Şahin, Umut Deniz Engin, Yaşam Gülseven, Gülün Tunay Baydar ve Ogün Aktaş, 2009-2010 Eğitim yılının başında “Çevremiz kirleniyor, bir şeyler yapmak lazım” düşüncesinden yola çıkarak, “Suyla Çalışan Araba Motoru” projesini geliştirdiler.

Genç mucitler projesi, Türk Eğitim Derneği'nin koordinasyonunda ABD'nin Ankara Büyükelçiliği'nin desteğiyle yenilikçilik ve girişimcilik yeteneklerini geliştirmek amacıyla hazırlanan “Genç İnovatif Girişimcilik Projesi” adlı yarışmaya gönderdi. Proje 28 okuldan gelen projeleri geride bırakarak birinciliği kazandı. Bu başarıyla projelerini 2 haftalık ABD gezisinde de tanıtmaya çalıştıkları yakalayan gençler, şimdi sektör temsilcilerine buluşlarını anlatacak.

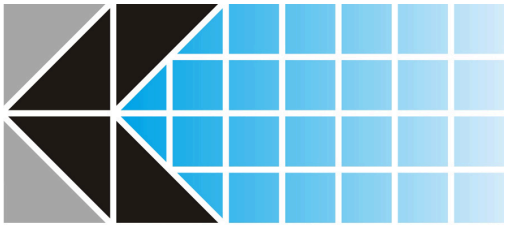
Tamamen su kullanımı esasına dayanan projeye göre; depoya benzin yerine su konuluyor. Akümülatörün yardımıyla su elektroliz oluyor. Bu sırada oluşan oksijen havaya veriliyor. Hidrojen ise motora giderek yanıyor. Yanmayan bir miktar hidrojen ise havadaki oksijenle birleşerek su buharı oluşturuyor. Bu buhar tekrar yakıt tankına gönderiliyor. Bu sayede yakıt döngüsü sağlanmış oluyor. Hidrojen yandığından benzinden 4 kat fazla enerji açığa çıkardığı için böylece araç, bir litre benzinle kat ettiği yolun 4 katını su ile kat edebiliyor. Sistemi hayata geçi-

rebilmek için 1900 cc'lik otomobil motoru ile elektrotlara ihtiyaç duyduklarını belirten öğren-ciler, yaptıkları hesaba göre 2600 TL'ye sistemi çalıştırabilir ve otomobilde kullanılabilir hale getirebileceklerini belirttiler.

KOSGEB'in Artan Destekleri KO-Bİ Bekliyor

15 Haziran 2010'da Resmi Gazete'de yayınlanan yönetmelikle KOSGEB'e yeni bir sistem geldi. Yaklaşık bir aydır "esnek destek sistemine geçiş" programı uygulanıyor. www.kosgeb.gov.tr adresinde tam metnine ulaşabilecek, henüz tam anlamıyla bilinmeyen programın ana hatları şöyle:

Yeni Destekler Ve Eleman Desteği: Bu destek en az dört yıllık yeni eleman istihdamı için veriliyor ve üst limiti 20000 TL.



KOSGEB

Danışmanlık Desteği: 20 adam-gün için azami 4000 TL, program süresince en fazla 20000 TL destek veriliyor.

Eğitim Desteği: İşletmelerin Genel yönetim, Pazarlama Yönetimi, Üretim Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Mali İşler ve Finansman Yönetimi, Dış Ticaret ve Uluslar arası Mevzuat, Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri, Yenilik, Mesleki Teknik Eğitim, CE İşareti, Ürün Belgelendirme ve Çevre konularında alacakları eğitimlere destek veriliyor.

Enerji Verimliliği Desteği: İşletmelerin enerji verimliliği kapsamında alacakları etüt, danışmanlık ve eğitim hizmetlerine destek veriliyor. **TASARIM DESTEĞİ:** İşletmelerin ürün tasarımı için satın alacakları tasarım hizmetlerine ilişkin giderlere destek veriliyor.

Sınaî Mülkiyet Hakları Desteği: Türk Patent Enstitüsü (TPE) muadili yurt dışı kurum/kuruluşlardan alacakları marka tescil belgeleri için yaptığı giderlerle marka vekili giderlerine de destek kullandırılıyor.

Belgelendirme Desteği: İşletmelerin Türkiye Akreditasyon Kurum (TÜRKAK) tarafından akredite edilmiş oldukları konularda alacakları ürün, sistem, personel, laboratuvar akreditasyon belgelerine ilişkin giderlerine destek veriliyor.

Test Analiz Ve Kalibrasyon Desteği: İşletmelerin, kamu kuruluşları ve üniversitelerce kurulmuş yurtiçi yurtdışı laboratuvarlardan alacakları test, analiz, kontrol-muayene ve kalibrasyon hizmetleri için destek veriliyor.

Ar-Ge Ve İnovasyon Programı

Yeni sistemde kira desteği, donanım desteği, personel gideri desteği, proje geliştirme desteği, başlangıç sermayesi desteği bulunuyor.

Örgütüm için Yenilikçi İnsanları nasıl bulurum? Ben nasıl yenilikçi hale gelebilirim?

Bu sorular iş hayatında başarının yeniliklere bağlı olduğunu anlayan tüm üst düzey yöneticilerin kafasını meşgul ediyor. Ne yazık ki çoğumuz bir insanı diğerinden daha yaratıcı kılan nedenleri bilemiyoruz. Bu nedenle vizyonu geniş girişimciler Apple'dan Steve Jobs, Amazon'dan Jeff Bezos, eBay'den Pierre Omidyar ve P & G'den A.G. Lafley'e hayranlık dolu şaşkınlıkla yaklaşıyoruz. Bu kişiler çığır açan yeni fikirlerini nasıl geliştirdiler? Eğer bu ustaların kafalarının nasıl çalıştığını keşfetmek mümkünse, bu olanaktan yenilikler için nasıl yararlanabiliriz?

Bu cevapları bulabilmek için, özellikle yenilikçi şirketlerde yaratıcı iş stratejilerini çıkarabilmek amacıyla altı yıllık bir araştırma yürüttük. Amacımız, yaratıcı girişimcileri mikroskop altına alarak, kendi işlerinin üzerinde yükseldiği fikirleri ne zaman ve nasıl geliştirdikleriydi. Özellikle onları diğer girişimcilerden ve üst düzey şirket yöneticilerinden ayıran özellikler üzerinde yoğunlaştık: Bir Mc Donalds lokantası açan kişi girişimci sayılabilir, fakat Amazon'u kurmak farklı beceriler gerektirir.

25 yaratıcı girişimcinin iş pratiklerini araştırdık, yaratıcı şirket kuran veya yeni ürünler

geliştiren 3000 yönetici ve 500 kişinin görüşlerine başvurduk.

Biraz hayretle, çoğu şirkette üst düzey yöneticilerin stratejik yeniliklerden kendilerini sorumlu hissetmediğini öğrendik. Onlar daha ziyade yenilik sürecini kolaylaştırma sorumluluğu hissediyorlar. Şiddetli bir karşıtlık anlamında, en yaratıcı şirketlerde ise –toplamın %15'i civarında– üst düzey yöneticiler yaratıcı işleri delege etmeyip, kendileri üstleniyorlar.

Peki, bunu nasıl başarıyorlar? Araştırmamız bizi en yaratıcı yöneticilerin ayırt edici özelliği olarak beş “keşfedici beceri”ye ulaştırdı. Bağlantılandırma, sorgulama, deneyleme ve şebekeleştirme (networking). Aynı zamanda CEO olan yaratıcı girişimciler yenilik konusunda başarılı bir sicili bulunmayan CEO'lara göre bu tip faaliyetlere %50 daha fazla zaman ayırıyorlar. Bu beceriler bir araya getirilince, yenilikçilerin DNA'sını oluşturuyor. İyi haber ise, eğer bu becerilerle doğmadıysanız bile, kendinizi yetiştirmeniz olanaklı.

Yenilikçileri Farklı Kılan Ne?

Yaratıcı girişimciler, Howard Gardner'in çoklu zekâ teorisinde önerildiği gibi, yeni keşifleri olanaklı kılan, diğer zekâ biçimlerinden farklı, yaratıcı zekâya sahipler.

Yaratıcılar yeni bir fikri geliştirmek için beş keşfe yönelik beceriyi beynin her iki tarafını da kullanarak seferber ediyorlar.

Bu becerilerin nasıl birlikte kullanıldığını ifade etmek için DNA metaforuna başvurduk. Nasıl her bireyin fiziksel DNA'sı farklı ise, her yenilikçinin 5 boyutlu DNA'sı da haliyle farklıydı.

Sizle aynı beyin yapısına ve doğal yeteneklere sahip bir tek yumurta ikiziniz olduğuna varsayın. Her ikinize de yeni bir girişim fikrini geliştirmek için bir hafta verilmiş olsun. Bir hafta süresince diyelim siz odanıza kapanarak fikir geliştirmeye çalıştınız. İkinizin ise aksine 1) aralarında bir mühendis, bir müzisyen, evdeki yaşlı babanız ve bir tasarımcı dâhil 10 kişiyle bu girişimi tartıştı, 2) ne yaptıklarını gözlemlemek amacıyla üç yeni kurulan şirketi ziyaret etti, 3) piyasaya yeni arz edilen beş örneği inceledi, 4) geliştirdiği fikrin prototipini beş kişiye gösterdi, 5) “Eğer bu işe girersem ne olur?” ve “Neden bu işi yapıyorum?” sorularını günde en az on defa kendine yöneltti. Kimin daha yaratıcı bir fikirle ortaya çıkacağını düşünüyorsunuz?

Tek yumurta ikizleri üzerinde yapılan araştırmalar, yaratıcı düşüncenin üçte bir genetik yapıya, üçte iki ise öğrenmeye dayalı olduğunu araştırmamızda yaratıcı girişimciler becerilerini pratiğe döküyor, deniyor,

sonunda yapmak için gerekli güveni sağlıyor.

Keşfetme Becerisi 1: Bağlantılandırma

Birleştirme veya farklı alanlardan görünüşte ilişkisiz soruları, sorunları veya fikirleri başarıyla bağlantılandırma, yaratıcının DNA'sının merkezindedir. Girişimci Frans Johansson bu olguyu, Medici ailesinin Floransa'da farklı disiplinlerden insanları, heykeltıraşları, bilimcileri, şairleri, filozofları, ressamı ve mimarları bir araya getirmesine atfen “Medici etkisi” diye adlandırıyor. Bu bireyler bağlantılanınca yeni fikirler tomurcuklanır, böylelikle tarihteki en yaratıcı çağlardan biri “Rönesans” doğar.

Bağlantılandırmayı kavramak için beynin nasıl çalıştığını anlamak gerekir. Beyin bir sözlük gibi bilgiyi doğrudan depolamaz. Ancak geçmiş deneyimleri, bilgileri bir araya getirerek bir şeyi hatırlarız. Yeni girdiler, taze fikirlere yol açar. Steve Jobs'a göre de, “yaratıcılık, farklı şeyleri birleştirebilmektir.”

Dünyanın en yaratıcı şirketleri kurucularının, yöneticilerinin ve çalışanlarının farklı alanlardaki verileri birleştirebilmesine dayanarak yükselmişlerdir. Örneğin Pierre Omidyar 1996'da üç bağlantısız düğümü birleştirerek başlattı: 1) 1990'ların ortasında internet şirketinin halka arzı gerçekleştirilememesinden kaynaklanan daha etkin piyasa arayışı, 2) nişanlının zor bulu-

nan Pez şekeri akıticularına ulaşma isteği, 3) yerel ilanların muhataplarını bulmasındaki zorluk.

Bağlantılandırma zihni adale geliştirmek diye de düşünülebilir. İnsanlar yeni bilgiyi anlama, kategorileştirme ve depolamaya daha fazla gayret gösterirse, beyin doğallıkla ve tutarlı biçimde farklı girişimleri değerlendirir, depolar ve bağlantılandırır.

Keşfetme Becerisi 2: Sorgulama

50 yıldan daha fazla bir zaman önce Peter Drucker provakatif soruların gücünü şöyle anlatmıştı: “Önemli ve zor iş asla doğru cevapları bulmak değil, doğru soruyu sorabilmektir. Yenilikçiler sürekli ezber bozan sorular sorar, Tata Grup başkanı Ratan Tata’nın ifadesiyle, “sorgulanamaz olanı sorgularlar.” Meg Whitman, eBay’in eski CEO’su kariyerinde eBay, PayPal,

Skype dâhil birçok yaratıcı girişimciyle çalışmıştı. Bize, “Onlar statükoya tahammül edemezler. Zamanlarının çok önemli bir bölümünü dünyayı nasıl değiştireceklerine ayırırlar.”

Örneğin, Dell Bilgisayarları’nın kurucusu Michael Dell bize şirket kurma fikrinin, neden bir bilgisayarın onu oluşturan parçaların toplamının beş katına vardığını sorgularken aklına düştüğünü söyledi. “Bir bilgisayar parçaları sadece 600 dolar tutarken, nasıl 3000 dolara satılır?” sorusundan Dell’in devrimci iş modeli geliştirildi.

Etkin bir sorgulama için yaratıcı girişimciler, “Niçin?”, “Neden olmasın?”, “Öyleyse ne?” sorularını sorabilmelidir. Zaman zaman şeytanın avukatlığına soyunabilmeli, aynı anda sınırları fark edebilmelidir.

Keşif Becerisi 3: Gözlemlenme

Keşfe yatkın yöneticiler çizgi dışı iş fikirlerini çoğunlukla sıradan olguları, özellikle potansiyel müşterilerin davranışlarını antropologlar ve sosyal bilimciler gibi izleyerek geliştirirler.

Intuit kurucusu Scott Cook Quicken, finansal yazılımındaki fikre iki temel gözlemlerle ulaştı. Birincisi, eşinin mali durumlarını izlemeye çalışırken karşılaştığı güçlükleri gözlemledi. Cook, “Sıklıkla yeni iş fikirleri diğer insanları çalışırken ve normal yaşamlarını sürdürürken gözlemle-

yerek geliştirilir.” diyor. Bir arkadaşı daha piyasaya sürülmeden Apple Lisa’ya şöyle bir göz atmasını sağladı. Apple merkezini terk edince hemen bir lokantaya gitti ve gördüklerini kaydetti. Grafik tasarımda gerçek bir çek defterine tıpatıp benzer bir tasarımın bunu kullanan insanların yaşamını kolaylaştıracağını hissetti. Böylelikle Cook karısının sorunundan yola çıkarak, ilk yılında finansal yazılım piyasasının %50’sini ele geçirdi.

Yenilikçiler dikkatle, bilerek ve durmadan küçük davranışsal ayrıntıları gözlemlerler. Projektörlerini tüketicilere, tedarikçilere ve diğer şirketlere yönelterek yeni yollar keşfetmeye çalışırlar.

Keşif Becerisi 4: Deneyimleme

Deney derken ilk aklımıza beyaz önlüklü bilimciler veya Thomas Edison gibi büyük mucitler gelir. Bilim insanları gibi, yenilikçi girişimciler prototipler yaratarak ve pilot modellerle yeni fikirleri denerler. Dünya onların laboratuvarlarıdır. Gözlemcilerin aksine, dünyayı seyretmekle yetinmez, interaktif deneyler inşa etmeye çalışırlar ve muhafazakâr olmayan çözümler ortaya atarlar.

Görüşme yaptığımız yenilikçi girişimcilerin hepsi aktif bir deneyimleme süreci yaşamışlardı. Michael Lazaridis lisede rölativite teorisi üzerine kafa yorarken, Steve Jobs Sony Walkman’i parçalara ayırırken, ya da Starbucks kurucusu

Howard Shultz İtalya’da kahve barlarını birer birer ziyaret ederken, yenilik sürecinin deneyimleme bölümünü hayata geçiriyorlardı. Yaratıcı girişimleri icra ederken attıkları her adımın merkezinde deneyimleme bulunuyordu. Bezos’un online kitapçısı başlangıçtaki başarısıyla yetinmeyerek, online bir mağazaya dönüştü, oyuncaktan TV’ye birçok ev ihtiyacını temin etmeye başladı. Elektronik okuyucu Kindle bir deney ve Amazon’u bir online perakendeciden yaratıcı bir elektronik imalatçıya dönüştürüyor. Bezos deneyimlemeyi Amazon’da kurumsallaştırdığı yaratıcılığın en kritik noktası kabul ediyor.

Keşif Becerisi 5: Networking

Fikirleri bulmak ve test etmek için zaman ve enerji harcayarak farklı bireylerle network oluşturmak, yenilikçilere radikal anlamda farklı bir perspektif kazandırır. Network yoluyla kaynaklara ulaşma, kendilerini veya şirketlerini satma veya kariyerlerini sıçratmayı amaçlayan çoğu üst düzey yöneticinin aksine yaratıcı girişimciler bu araçtan farklı fikirleri ve perspektifleri bulan insanlarla tanışmak ve fikri kapasitelerini genişletmek için yararlanırlar. Bu amaca yönelik de, yabancı ülkeleri ziyaret ve yaşamın diğer alanlarından insanlarla karşılaşmak için bilinçli gayret sarf ederler.

Teknoloji, Eğlence ve Tasarım (TED) gibi fikir festivallerine, Davos’a, Aspen Fikir Festivali’ne



katılırlar. Böyle konferanslar dünyanın her köşesinden sanatçıları, girişimcileri, akademisyenleri, politikacıları, gezginleri, bilim insanlarını ve düşünce insanlarını bir araya getirir; fikirlerini, tutkularını ve projelerini sunma fırsatı yaratır. Research in Motion şirketinin kurucusu Michael Lazaridis orijinal Blackberry'nin ilhamının 1987'deki bir konferansta geldiğine dikkat çekiyor. Bir konuşmacı Coca-Cola için tasarlanan bir kablosuz bilgi sisteminden söz ediyordu; böylece kola makineleri tekrar doldurulmaları için sinyal gönderecekti. O sırada lisedeki hocamın, "sadece bilgisayarlara yoğunlaşma, ancak bilgisayarı ve kablosuz teknolojiyi birleştirebilen insanlar fark yaratacak" sözünü hatırladım. David Neeleman da Jef Blue'nun ve eVole rezervasyonu konferanslarda ve diğer zeminlerdeki networking yoluyla geliştirdiğini söylüyor.

Harvard Business Review dergisinin December 2009 sayısından kısaltılarak derlenmiştir.

Neden Çin'in Teknolojide Egemenlik Kuracağı'nın Beş Nedeni Çin'in bilim ve teknolojiye odaklanması amansız bir biçimde devam ediyor ve toplumun her düzeyinde ortaya çıkıyor. Ülkenin emek havuzu giderek daha karmaşık hale geliyor, liderlik yeniliklere odaklanıyor ve ülke ABD firmalarını teknolojilerini transfer için tasarlanmış politikalar benimsiyor.

Bu eğilim Washington'da endişeye neden oluyor. Fakat Çin'in teknolojiye dünya egemenliği sağlamakta başarılı olabileceğine işaret eden beş farklı neden bulunuyor.

1) Çin liderliği mühendislikten anılıyor.

Çin'de Politik Büro Daimi Kongresi'nin dokuz üyesinin sekizi, Çin başkanı Hu Jintao da dâhil olmak üzere mühendislik derecesine sahip. Diğeri de jeolog.

ABD'nin 15 kabine mensubunun altı tanesi hukuk diplomalı. Tek bir kabine üyesi, Enerji Bakanı Steven Chu bilim alanından diplomalı, 1997 Nobel fizik ödülünün de sahibi. Başkan Barack Obama ve Başkan Yardımcısı Joe Biden hukuk diplomalı.

2) Çin liderliği ABD'yi inovasyonda geride bırakmak istiyor.

Çin politik liderliği süper bilgisayarlardan nano teknolojiye teknolojik yeniliği önde gelen

amaç kabul ediyor. Bunun açık bir örneği, Çin'in temiz enerji teknolojilerine yaptığı yatırım.

Mart'ta Pew Charitable Trust Çin'in temiz enerji yatırımlarında ABD'nin önünde gittiğini bildirdi. Pew'a göre, geçtiğimiz yıl Çin temiz enerjiye 34.6 milyar yatırırken, ABD toplam 16.8 milyar dolarda kaldı.

John Doerr adlı Kleiner Perkins Caufield and Byer risk sermayesi şirketinden bir ortak, haziranda Microsoft başkanı Bill Gates ile katıldığı bir forumda, "Amerikalıların patates cip-sine, temiz enerji Ar-Ge'sinden fazla para harcamaları üzüntü verici" dedi. Eğer ülke temiz enerji araştırmasına katkılarını artırmazsa, ABD'nin geleceğine yönelik tehdide dikkat çektir.

3) Çin'in bilim ve teknolojik beceri havuzu çok geniş.

Çin'deki teknik emek havuzu o kadar geniş ki, Shangay'da kurulu deniz aşırı işe alma şirketi Bleum Inc. başvuruları değerlendirirken IQ sonuçlarını da dikkate alıyor, yeni bilgisayar mezunları için minimum puan 140. Nüfusun %3'ünden azı bu ölçüde yüksek bir skor yapıyor.

Bleum, ABD işgücünden de yararlanmaya başladı, fakat IQ puan eşliğini daha küçük

emek havuzu nedeniyle 125'e kadar çektir. Şirket Çin'de 1000 kişiye istihdam sağlıyor. Bir veri daha aynı duruma dikkat çekiyor; 2005'te ABD 137.500 mühendislik unvanı verirken, Çin bir işgücü araştırmasına göre 351.500 mühendis çıkardı.

4) ABD fen ve matematik eğitiminde başarısız oluyor.

ABD'nin fen ve matematik eğitiminde başarısız oluşuna ilişkin keskin bir değerlendirme de, Amerikalı Senatör Kay Bailey Hutchinson'dan (Teksas) geldi. Bir senato oturumunda senatör, Teksas'taki öğrencileri Çin'deki yaşıtlarıyla karşılaştırdı.

"Benim Teksas eyaletimde lise mezunlarının ancak %41'i üniversite düzeyi matematik ve sadece %24'ü üniversite düzeyi biyoloji için hazır" dedi Hutchinson.

Daha ötesi, ABD 9.sınıf erkeklerin %2'si, kızların %1'i fen ve mühendislik lisansı elde edecek. Çin'de ise üniversite lisans diplomalarının %42'si fen ve mühendislik derecesine yönelik.

5) Çin Amerikan teknolojisine sahip.

2008'de Sony Pensilvenya Westmoreland'daki televizyon imalatını durdurarak ABD'deki son fabrikaya da kilit vurmuş oldu. Böylelikle istihdamı Meksika'daki montaj fabrikasına

kaydırdı ama TV cihazlarının elektronik parçalarının büyük çoğunluğu Asya'da yapılıyor (Sırf Dell Çin'den yılda 25 milyar dolarlık yedek parça alıyor).

Televizyon fabrikasının kapanmasından bir yıl önce, Princeton üniversitesinde ekonomi profesörü ve Clinton yönetiminin eski danışmanı Alan Blinder kongredeki bir soruşturmadaki kanun yapıcılarına TV cihazlarının bir meta haline geldiğini ve imalat sanayindeki istihdam kaybının ekonomik başarının bir göstergesi olduğunu söylemişti. Çünkü bu durum, ABD'nin daha yüksek katma değerli mallara yöneldiğini kanıtlıyordu. Blinder, "Eğer biz dünyanın geri kalanı ilerlerken büyük ihracatçı kalmaya niyetliyse, öyleyse yüksek teknoloji iş kollarında uzmanlaşmalıyız." yorumunu getirdi.

Fakat Intel'in kurucularından Andy Grove Temmuz 2010'da Bloomberg'de Blinder'in hata içinde bulunduğu inandığını vurgulayan bir makale yazdı.

Grove'a göre, TV imalatının kaybı bir başarı sayılamaz. "Sadece biz çok sayıda iş kaybetmedik, aynı zamanda teknolojik evrimde büyük önem taşıyan deneyim zincirini de kırmış olduk.

Çin'in amacı sadece TV setleri ve bilgisayar parçaları üretmek değildi. Aynı zamanda yer-

li bir inovasyon politikası tesis etmeyi de başardı. Bunun diğer bir anlamı, Çin orijinli teknolojiye Çinli şirketlerin sahip olmasıdır.

ABD Ticaret Bakanı Gary Lacke ise, haziran-da Senato'ya bilgi verirken, "Teknoloji transferini teşvik etmek ve ABD şirketlerinin Ar-Ge faaliyetlerini Çin'e aktarmaya zorlamak için tasarlanmış bu politika, ABD şirketlerini piyasalara erişim için teknoloji transferini kabullemeye yöneltecek." açıklamasını yaptı. Çin'in yerli inovasyon politikası meyvelerini vermeye başlamış olabilir.

Bir Çin şirketi, Dawning Information Industry Co, Çin pazarı ve bazı yabancı pazarlar için sunucu yaparken, dünyanın ikinci en hızlı süper bilgisayarını imal etmeyi başardı. Çin Nebulae adlı bu sistemi kurarken, Intel çiplerini kullanmış olabilir. Fakat Çin kendi çip teknolojisini de geliştiriyor ve özgün bir inovasyon politikası izliyor. Gelecekteki süper bilgisayarlarda Çin orijinli çiplerin kullanılması an meselesi gibi görünüyor.

Bu yazı, Computerworld dergisinde Patrick Thibodeau imzasıyla yayımlanmıştır.

The Torch 9800: BlackBerry'nin Büyük Sıçrayışı

İleri teknoloji uzmanları BlackBerry'yi dünyanın teknolojisinin ürünü olarak küçümsüyor. Üreticisi RIM (Research in Motion) Microsoft ve Nokia ile birlikte kablosuz teknolojinin öncülüğünü boşa harcayıp gerileyen örnekleri arasında sayılıyor. Ağustos'ta satışa sunulan The BlackBerry 9800 RIM's son hamlesi kabul ediliyor.

Torch iki yıllık AT & T sözleşmesiyle birlikte 199 dolardan satışa sunuldu. Yeni ürün klavyeyi dokunmatik teknolojiyle birleştiriyor, yeni bir işletim sistemine de sahip. En azından BlackBerry'nin sadık müşterilerini tatmin edecek gibi görünüyor. Bir de daha kısıtlı teknolojiden BlackBerry'ye sıçrayacaklara hitap edebilir.



Yeni ürün klasik şekilde ve biraz ağır 160 gram geliyor, yani iPhone 4'ten %18 daha ağır. Bunun nedeni de klavye. The Torch 9800 BlackBerry'nin klasik özelliği, e-mail ve mesaj alıp/göndermek konusunda çok başarılı. Web'de sörf konusunda da oldukça mahir. Şu anda iPhone veya Motorola'nın Droid X'i kadar popüler değilse de, Steve Jobs gibi BlackBerry tutkunları için taze bir seçenek.

Hindistan'dan İnovasyon Notları

Ağustos'un ilk haftasında SKS Micro Finance, tartışmalı bir halka arz gerçekleştirdi. Tartışmanın nedeni, sosyal misyonu ağır basan mikro finansın kar peşindeki bir girişim tarafından nasıl yürütüleceği üzerineydi.

Hindistan üzerine inovasyon bağlamında 6 gözlem yapılabilir:

1) Hindistan bir çelişkiler ülkesidir. Yeni Delhi'nin havaalanı güzel ve etkin tasarımıyla bir harika. Fakat havaalanından çıkınca, insan çelişkilerle yüz yüze geliyor. Bir yanda uluslar arası nitelikte hizmetler, öte yanda kalitesiz yerli Standard. Sorun, ucuz orta kalite hizmet eksikliği.

2) Hindistan'da işten çok fazla insan var. Bu nedenle birçok işte gerekenin iki-üç katı insan istihdam ediliyor.

3) Hindistan'ın inovasyon enerjisi çok yüksek.

Bazen Hindistan "girişimciler ülkesi" diye adlandırılıyor. Diğer bir ifadeyle ayakta kalmak için girişimci olmalısınız.

4) Hindistan şirketleri çok avantajlı durumda. Çünkü bir yandan Batılı şirketlere göre girdi maliyetlerinin ucuzluğundan yararlanırken, öte yandan giderek şişen orta sınıfın büyümeye olumlu katkısından besleniyorlar.

5) Kolay büyüme kötü olabilir mi? Şirketleri asli işlerinin hızla büyümesi inovasyona yatırım yapma gereğinin üstünü örtebilir. Büyüme yavaşlamadan Hintli şirketlerin inovasyon yatırımlarına daha fazla ağırlık vermesi gerekiyor.

6) Hindistan'dan şirketlerin halka arzları hızla artacak. Wipro ve Infosys gibi ilk parti halka arz şirketleri faktör maliyeti avantajına dayanıyor. Bugünün yenilikçi şirketleri ise iletişim, otomotiv, beyaz eşya gibi farklı sektörlerde boy gösterebiliyorlar.

İnovasyon Mayo Kliniğinde Hep Gözde

ABD'nin Minnesota eyaletindeki Mayo Kliniği, 1899 yılındaki kuruluşundan beri, inovasyon kelimesini kullanmasa da hastalarını tedavi konusunda ve faaliyetlerini organize ederken hep yeniliklerden yana oldu. William ve Charles Mayo'nun kliniği kuruluşundan bu yana, üç temel şartın yarattığı yenilikçilik iklimi devam ediyor.

Sınırlı Kaynaklar: Hastane faaliyet gösterdiği Rochester şehrini yıkan bir tornado felaketi sırasında kuruldu. Hala da mısır tarlalarının ortasında 30 bin nüfuslu bir şehirde bulunuyor. İlgilenecek bir biçimde kaynakların sınırlılığı Mayo'yu sürekli inovasyonlara teşvik etti.

İlişki Halinde Olma: Kuruluşundan beri takım çalışmalarını önemseyen Mayo, yeni fikirleri de hep teşvik etti. Sistemler ve süreçler; çalışanların sürekli ilişki ve işbirliği içinde olmasını, gereken anda uzmanlığa başvurmasını kolaylaştıracak biçimde tasarlanıyor. Bu zihniyet çalışanları çoklu perspektiflere yönelterek, yenilikleri de teşvik ediyor.

Farklılık: Mayo kliniği farklı disiplinlerden doktorları hastaları tedavi ederken, işbirliği yapacağı "grup pratiğini" ilk geliştiren tıbbi kurum oldu. Pratikçilerin ortak aklının daha entegre bir bakıma ve daha iyi sonuçlara ulaştıracağına inanıldı. Bu anlayış çapraz-fonksiyonel takım çalışma olarak adlandırılıyor ve şirket inovasyon süreçlerinde uygulanıyor.

J. Crew Erkek Modasında Öncülük Peşinde

Çok sayıda yenilikçi ortaklıktan sonra Frank Muijtens J.Crew markasıyla yeni kreasyonlarıyla ortaya çıktı. Markanın genç profesyonellere yönelik imajının transformasyonu için bu son bir hamle kabul edilebilir. İşin başında Gap'in

önceki CEO'su, 65 yaşına karşın dar kotlar ve havalı gömlekler giymeye devam eden Mickey Drexler var.

Erkek modası uzun süredir Prada ve Gucci gibi lüks markaların egemenliğinde. Bu, spor giyim tutkunları için korkutucu. Diğer yandan Banana Republic gibi daha ucuz markalar da gözden düştü. J. Crew bu boşluğu; çalışma ve boş zamanı, gençlik ve yaşı, yıllanmışlıkla çağdaşlığı, havallılıkla sadeliği birleştiren bir sentezle doldurmayaya çalışacak. "Erkeklerin sadece bir tek şey istemediğini saptadık ve buna yanıt vermeye çalışıyoruz" diyor J. Crew kurmayları. Çoğu takım elbise 600 dolar civarında ve bunun müşterileri kaçırmayacak fiyat olduğu düşünülüyor.

Erkek kıyafetleri J.Crew'un perakende satışlarının yarısından azını oluşturuyor. Ama şirket en fazla bu kulvarda gelişme olanağı olduğunu düşünüyor ve yenilik çabalarını burada yoğunlaştırıyor.

LEGO Marka İmajını Nasıl Canlandırdı

Bulduğu kulvarın öncüsü olan LEGO, 1990'ların sonundan başlayarak sorunlarla karşılaştı. Çünkü tasarıma odaklanmayı terk etmişlerdi. İşte o noktada yeni ürün geliştirmeye ağırlık verildi. 2002'de Galidor hattında üretime geçildi. Fakat oyuncaklar inşaat becerileri gerektirmediği ve hayal gücüne hitap etmediği için, diğer üreticilerin oyuncaklarından pek fark-

lı değildi. Bu arada fazla deneyimli olunmayan bir alana da, yine Galidor adıyla çocuk TV programlarına da girildi. Amaç, oyuncaklara talep yaratmaktı ama istenen başarıya ulaşılamadı. LEGO çekirdek işinde de istenen başarıdan uzaktı. Giderek daha fazla parça kullanılan kompleks modellere yönelindi. 2004'te parça sayısı 7000'den 12400'e sıçrarken, tedarik maliyetleri de fırladı. O noktada tasarımcılara tam yetki verildi ve tüm yaratıcılıklarını kullanmaları istendi. Özellikle City gibi bilindik ürünler canlandı, toplam hâsılatın %20'sini yakaladı.

Tabii bu arada diğer oyuncak firmalarının LEGO gibi marka gücü bulunduğunu düşünmemek lazım. Üç nesil çocuk LEGO oyuncaklarıyla arabalar, şehirler, uzay gemileri inşa etti. Logosunu neredeyse tüm çocuklar tanıyor. Yine de böyle bir firma kendini yenileyemezse, yaratıcılığa prim vermezse sıkıntıyla karşılaşması kaçınılmaz.





İnovasyonun Renkleri Bülteni, inovasyon konusunda kamuoyunda farkındalık yaratma amacıyla hazırlanan süreli bir yayındır. Bülten’de, dünyadaki ilginç ve önemli gelişmelerden, çeşitli ülkelerin ve firmaların inovasyon politikaları ve deneyimlerinden, ülkemizden başarılı inovasyon örneklerinden, çeşitli önemli kuruluş, yayın organı ve düşünce kuruluşlarının inovasyon üzerindeki değerlendirmeleri ve raporlarından çeşitli bölümler yer alacaktır.

Yayın Kurulu: Dilek Çetindamar, Selçuk Karaata, Hakan Günaydın, Funda Kalemci

Grafik Tasarım: Ayşegül Boz Baltacı (contact@boztasarim.com, www.boztasarim.com)

Adres: Sabancı Üniversitesi, Orhanlı, Tuzla 34956 İstanbul

Tel: (216) 483 97 10

Faks: (216) 483 97 15

E-posta: ref@sabanciuniv.edu

URL: www.uig.gen.tr, www.intekno.com, www.ref.sabanciuniv.edu

Ulusal İnovasyon Girişimi (UIG)

UIG’in Amacı, Türkiye’de inovasyon politikalarının oluşturulması ve uygulanması safhalarında özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmek ve yönlendirmek; siyasi irade ve kamu kurumlarıyla diyalogu geliştirip görüş ve öneriler hazırlayarak inovasyon politikaları oluşturma sürecine katkıda bulunmak; ve inovasyon konusunda kamuoyunda bilinç oluşturmak. Bu Kapsamda 2023 Türkiye’si ve İnovasyon, İnovasyonun Finansmanı, İnovasyon için İnsan Kaynağı ve Yetenekler, Ortam ve Altyapı ve Kamuda İnovasyon başlıklarından oluşan bir Strateji Dokümanı hazırlanmıştır. 21 kişiden oluşan Ulusal İnovasyon Girişimi üyelerinin dağılımı; 6 üniversite rektörü, özel sektörden 6 yönetici, sivil toplum örgütlerinden 7 yönetici ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu’ndan 2 yönetici şeklindedir. (www.uig.gen.tr)

Bu bülten Ulusal İnovasyon Girişimi tarafından İntekno sponsorluğunda hazırlanan süreli bir yayındır.

“ © 2009, REF

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca, kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz”



Ulusal İnovasyon Girişimi

