



Inovasyonun Renkleri

Tarih: Ocak 2009

Sayı: 1



Ulusal Inovasyon Girişimi

inteKno

GROUP OF COMPANIES

Yeni bir yıla yeni bir projeyle başlamanın heyecanı içindeyiz ve sizleri bu heyecanı bizimle paylaşmaya çağırıyoruz.

TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi'nin ev sahipliğini yaptığı Ulusal İnovasyon Girişimi tarafından çıkarılacak bu aylık e-bültenin bir tek amacı var: "toplumun farklı kesimlerinin, özellikle de şirketlerin İNOVASYON konusunda bilgilerini artırmak ve onları inovasyona teşvik etmek".

Yıl boyunca sizlere ulaşacak olan "İnovasyonun Renkleri" adlı bültenimiz inovasyona dair aşağıdaki 6 farklı renkten/bölümden oluşacak:

1) İnovasyon Liderlerinden

İnovasyon konusunda dünya çapında örnek oluşturan firmalar ve kuruluşlardan ilginç kısa notlar

2) -35: Yenilikçi Porte

Ülkemizdeki inovasyon ve girişimcilik alanındaki gençlerin başarı öyküleri

3) Duydunuz mu?

İnovasyon konusunda çıkan kitapların, konferansların, yarışmaların ve projelerin duyuruları

4) İnovasyon Süreçleri

İnovasyon süreci konusunda aydınlatıcı bilgiler ve değerlendirmeler

5) Havadan Sudan Derin Konular

Dünyadaki ilginç ve önemli gelişmelerden, çeşitli inovasyon politikalarından, önemli kuruluş, yayın organı ve düşünce kuruluşlarının inovasyon üzerindeki değerlendirmelerden ve raporlardan çıkan kısa notlar

6) Güncel bakış

Ayın gündemine dair güncel değerlendirmeler

Bültenimizin Türkiye'de yenilikçi düşünme kültürünü artırması, firmaların ilginç ve önemli bilgilere dolaysız erişiminin sağlanması ve inovasyon konusunda konuşulurluğu ve düşünülürlüğü artırması ÜMİDİYLE....

Bültenin hayata geçmesini sağlayan INTEKNO'nun sponsorluğuna müteşekkirimiz.

İyi okumalar...

Dilek Çetindamar
Selçuk Karaata
Hakan Günaydın



Inovasyon Liderlerinden1

McKinsey Quarterly'nin Oskarlı Yönetmen Brad Bird ile Pixar üstüne röportajı1



-35: Yenilikçi Portre2

Sabancı Üniversitesi Üretim Sistemleri Mühendisliği 3. Sınıf Öğrencisi Mehmet Emre Ertan ile Inovasyon ve Girişimcilik Üzerine Sohbet2



Duydunuz mu?3

Microsoft'un Girişimciye Destek Olacak Yeni Ürünü-BizSpark3

İntekno- VI. Inovasyon ve Girişimcilik Konferansı3

Duyurular3

2009 Avrupa Yaratıcılık ve Yenilik Yılı3



Inovasyon Süreçleri4-5

4 Aşamalı Inovasyon Süreci4-5

Inovasyon Nasıl Canlandırılır? Şirket İçerisinde Inovasyona Engeller ve Bunlara Çözümler5



Havadan Sudan Derin Konular6

Inovasyon Yönetimi Üzerine Araştırma Sonuçları6



Güncel Bakış7

Ekonomik Kriz ve Inovasyon7

McKinsey Quarterly'nin Oskarlı Yönetmen Brad Bird ile Pixar üstüne röportajından bölümler:

Soru: Pixar yaratıcı bir kültür oluşturmak için ne yapıyor?

Brad Bird:

John Lasseter der ki, "Animasyoncuların olduğu yerde işlerin biraz uçuk kaçık olmasına izin vermeliyiz." John eğer bir serbestlik, özgür bir atmosfer olursa bunun yaratıcılığa yardım edeceğini düşünüyor. Steve Jobs tarafından tasarlanan bir binamız var. Merkezde, ilk bakışta boşa harcanmış gibi görünen çok büyük bir atriyum alanı yarattı. Bunu yapmasının nedeni insanların eskiden kendi özel alanlarında çalışmasıydı. Şimdi yazılımda çalışanlar, animasyon yapanlar ve tasarımla uğraşanlar buradalar. Steve, herkes gün içerisinde birbiriyle karşılaşabilsin diye, posta kutularını, toplantı odalarını, kafeteryayı ve en sinsi ve zekice tuvaletleri –ki başlangıçta bizi deli etmişti- merkeze koydu. Fark etti ki insanlar birbiriyle karşılaşınca ve göz göze gelince, bir şeyler oluyor. Bundan dolayı şirketin geri kalanı ile karşılaşmamanı imkânsız hale getirdi.



Soru: İnovasyona ne zarar verir?

Brad Bird: Pasif agresif insanlar- grupta renklerini göstermeyen ancak kapalı kapılar ardına gidip, orada konuşanlar (peck away)- zehirlidirler. Bundan dolayı bunları genelde kısa zamanda tespit eder ve ayıklarım.

Soru: İnovasyon ve yaratıcılık için takım dinamikleri ne kadar önemli?

Brad Bird: Bir film yaparken yapmaya çalıştığınız şey bütün o farklı bölümleri ve içerdikleri yaratıcı unsurlarını ahenkli bir şekilde bir araya getirecek bir yol bulmaktır. Aksi takdirde, bu herkesin kendi müziğini çaldığı bir orkestraya benzer.



Brad Bird Hakkında

1957 Montana doğumlu olan Brad Bird, 11 yaşında animasyon dünyasına adım attı. 14 yaşında Walt Disney'in önemli figürlerinden Milt Kahl'ı etkilemeyi başaran Bird, liseden mezun olduktan 3 yıl sonra Disney'in sağladığı bursla California Institute of Arts'a girdi. Buradan mezun olduktan sonra Disney'de çalışmaya başlayan Bird, içlerinde The Iron Giant and The Simpsons'ın da bulunduğu birçok önemli yapıma imza attı. 2000 yılında Pixar'a katılan Bird, İnanılmaz Aile ve Ratatouille filmleri ile de 2 Oskar kazandı.

Soru: Bağlılık, moral- başka neler inovatif düşünmeyi canlandırır?

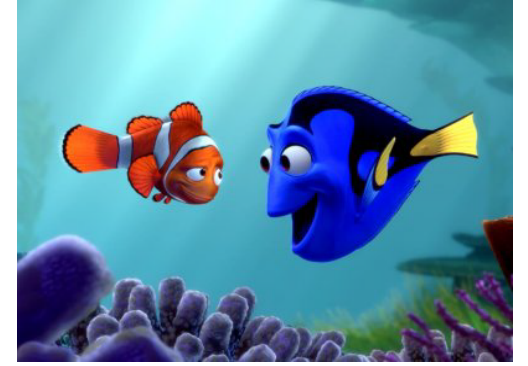
Brad Bird: İmkânsız ulaşmaktaki ilk aşama imkânsızın ulaşılabilir olacağına inanmaktır. "The Incredibles" filminin yapıldığı dönemde bir şirket toplantısı yapmıştık. Bu toplantıları yılda iki defa yaparız ve herkes endişelerini dile getirir. Biri elini kaldırdı ve dedi ki, "The Incredibles çok mu hırslı?". Ed Catmull "Bilmiyorum" dedi ve bana baktı. Ben de, "Hayır! Eğer çok hırslı bir şeyler yapması gereken bir stüdyo varsa, o da biziz. Siz çocuklar başarıdan başka bir şey elde etmediniz. Buna ne dersiniz? Güvenli oynamıyorsunuz. Sizi korkutan bir şeyler yapıyorsunuz. Bu da sizin yeteneklerinizin sınır noktası, yani başarısız olabileceğiniz bir yer. Bu sizi sabah ayağa kaldıran şey."

Soru: Burada yaratıcı kültürü geliştirmek için yaptığınız başka bir şey var mı?

Brad Bird: Pixar'ın yaptığı şeylerden biri her çeşitten isteğe bağlı olan kurslar. Bunlara "PÜ" diyorlar, Pixar Üniversitesi. Eğer ışıkta çalışıyorsanız ve animasyon öğrenmek istiyorsanız size nasıl animasyon yapılacağını öğreten kurslar var. Pixar böylece insanları kendi alanları dışında bir şeyler öğrenmeye zorluyor ki bu onları tamamlıyor.

Kaynak

•<http://www.mckinseyquarterly.com>



Pixar Hakkında

Pixar, yeni nesil animasyon filmleri, teknikleri ve ürünleri ortaya koyabilecek teknik, yaratıcılık ve üretim kapasitelerine sahip bir bilgisayar animasyon stüdyosudur. En ünlü yapımları arasında Oyuncak Hikâyesi (Toy Story-1995 & 1999), Canavarlar (Monsters, Inc-2001), Kayıp Balık Nemo (Finding Nemo-2003), İnanılmaz Aile (The Incredibles-2004), Arabalar (Cars-2006) ve Ratatouille (2007) gelmektedir. Bunlardan Ratatouille 5 dalda Akademi Ödülleri aday gösterilmiş ve en iyi animasyon filmi ödülünü kazanmıştır. Benzer bir şekilde İnanılmaz Aile de 4 dalda aday gösterilmiş ve iki Oskar kazanmıştır. Pixar film yapımında bilgisayar grafiklerinin kullanılmasında birçok önemli buluşa imza atmıştır. 1986'da tüzel kişilik kazanan şirket, 1995 yılında halka açılmış, 2006 yılında Walt Disney ile birleşmiş ve onun bir parçası haline gelmiştir. Business Week'in Dünyanın en inovatif şirketleri arasında 2008 yılında 34. sırada gösterilmiştir.



Mehmet Emre Ertan - Sabancı Üniversitesi Üretim Sistemleri Mühendisliği 3. Sınıf Öğrencisi

Bize biraz kendinden bahsedebilir misin?

1987 Mersin doğumluyum. Ortaöğrenimimi İçel Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra Sabancı Üniversitesi'ne geldim. Lisenin son sınıfından itibaren 3 yıl profesyonel olarak 1.ligde basketbol oynadım. Üniversiteye geldiğim ikinci senemde de bir eğitim firmasında yarı zamanlı pazarlama asistanı olarak çalıştım. Bu firmada pazarlamaya dair çok şey öğrenmiş olsam da gönülümde her zaman girişimcilik vardı. Girişimciliğe başlamam, ortağımınla beraber çeşitli projelerle katıldığımız iş planı ve inovasyon yarışmaları vasıtasıyla oldu. Şu anda Sabancı Üniversitesi'nde (Üretim Sistemleri Mühendisliği) 3.sınıfta okumaktayım.

Girişimcilik projeniz nedir?

Proje temel olarak mobil teknolojiler üzerine akıllı bir yazılımı kapsamaktadır. Bu yazılım, internette yaygın olarak kullanılan "ilişkili reklamları" cep telefonlarına SMS aracılığı ile ulaştırmayı hedefler. Öncelikle, kullanıcılara "SMS Reklam web sitesini" ve "operatör hizmetlerini" kullanarak ücretsiz SMS gönderme hakları verilir. Kullanıcılar mesajları istedikleri kişilere göndermeye başlar. Normalde karakter hakkı her SMS için 160 karakterdir. Bizim sunduğumuz ücretsiz mesajlarda, 160 karak

terin 60 ı reklamlara ayrılır ve kullanıcılara 100 karakter kalır. (Ancak bu kısıtlama bütün SMS'ler bedava olduğu için kullanıcıları kötü yönde etkilemez.) Böylece kullanıcılar kişisel bir SMS aldığı zaman mesajın en sonundaki 60 karakterlik reklamı da almış olur. Kullanıcıların gönderdikleri kişisel SMS' lerin içeriği, kullanıcıların üyelik sistemiyle alınan bilgileri, şehirde bulunduğu konumu, SMS'in gönderilme zamanı, özel bir yazılım tarafından okunur ve en uygun reklam seçilir, SMS'in sonuna eklenir.

Bu projedeki inovasyon/inovasyonlar nedir?

Mobil pazarlamanın geçmişine baktığımız zaman daha önce bu şekilde akıllı ve hedefli reklamlama yapılmadığını görüyoruz. Kullandığımız yöntem için Türkiye'de patent başvurusunda bulunduk ve koruma haklarımız var. Bununla beraber bu hizmet sayesinde mesajlaşmak ücretsiz bir hale gelecek. İnovasyonun gereği, bana göre insanların hayatını kolaylaştırmak ve daha güzel hale getirmektir. Biz SMSleri kullanıcılarımıza ücretsiz sunarak bu amaca hizmet ettiğimizi düşünüyoruz.

Şu anda hangi aşamadasınız?

Fikrimizi ve iş planımızı bundan yaklaşık 1 sene kadar önce yatırımcımız Halil Kulluk ile paylaştık. Halil Bey, Türkiye'deki inovasyonun

gelişmesine çok önem veriyor. Bu bağlamda özellikle gençlere desteğini esirgemiyor. Bize de yatırım yapma kararı aldı. İntekno Şirketler topluluğuna bağlı olan İvedi Doğaça'dan yatırım desteği aldık. Daha sonra yazılımımızı yaptırmak üzere Türkiye'nin en iyi firmalarından biri olan VeriPark ile anlaştık. Yatırım şirketimizin danışmanları ve avukatları bize yardımcı olmakta. Yazılım önümüzdeki hafta tamamlanıyor ve testlere başlıyoruz. Bugünlerde de bir satış ekibi kuruluyor, proje hayata geçiyor.



İnovasyonunuzun ticarileşme aşamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?

Fikir, daha iş planı aşamasındayken çalınma tehlikesi yaşadı ancak okulumuzun da desteğiyle (Şule Yalçın'a özellikle teşekkür etmek istiyorum) bu tehlikeyi zarar görmeden atlattık. Bunun dışında yatırımcımızın da yardımlarıyla şimdiye kadar çok büyük bir engel ile karşılaşmadık. Hedeflediğimiz plan doğrultusunda ilerliyoruz ancak mobil teknolojiler pazarı oldukça hızlı ve rekabete açık bir pazar bu rekabetin getirdiği zorluklar da mutlaka olacaktır..

Bundan sonra neler yapmayı planlıyorsunuz?

Bundan sonra bu projeyi büyütmeyi ve mobil teknolojiler alanında çalışmalara devam etmeyi düşünüyoruz. Bununla beraber, ortağımınla beraber ulusal ve uluslararası internet pazarını hedefleyen ve bizi çok heyecanlandıran projelerimiz var. Sabancı'dan sonra eğitime yurtdışında devam etmek istiyorum.

Size nasıl ulaşılabilir?

Hafta içi genellikle okuldayım. Tatil dönemlerinde ise Şişli'deki ofisimizde oluyorum. Okul mailimi sıklıkla kontrol ediyorum. Bana emreertan@su.sabanciuniv.edu adresinden rahatlıkla ulaşılabilir.

Microsoft'un Girişimciye Destek Olacak Yeni Ürünü-BizSpark

Dünya'nın en büyük yazılım şirketlerinden olan Microsoft, günümüzdeki gelecek vaat eden pazara yeni giren girişimleri (startup), geleceğin en başarılı şirketlerine dönüştürme sloganı ile yeni bir girişimcilik destek programı başlattı. BizSpark adındaki bu inovatif program, pazara yeni giren girişimleri (startup) birleştirecek ve onları tek bir çatı altında toplayacak kaynakları ortaya koyacaktır. Bu sayede, programa dâhil olan şirketler dünyadaki gelişmeleri daha kolay takip edebilecek ve iş bağlantıları kurabilmek için fırsatlar elde edeceklerdir. Bu amaçlar doğrultusunda BizSpark, özellikle yazılım geliştirmeye ilgilenen pazara yeni giren girişimlere



Microsoft®

- Microsoft araç ve teknolojilerine hızlı erişim sağlamak
- Ağ Paydaşları ve birleşik-küresel bir kaynak destekleri topluluğu ile iletişim sağlamak
- MicrosoftStartupZone web sitesindeki on-line bir platform olan BizSparkDB aracılığı ile küresel bir görünürlük ve tanıtım imkânı sağlamak gibi programları içermektedir. BizSpark programı hakkında detaylı bilgiye, Microsoft'un web sitesi aracılığı ile ulaşılabilir: <http://www.microsoft.com>

İnovasyon Hakkında Kitaplar

"The Ten Faces of Innovation" (İnovasyonun On Yüzü)

Kelley'in "The Art of Innovation" kitabının üstüne kurulan bu kitapta, ödül kazanmış tasarımları bulunan ve inovasyonda çok önemli bir şirket olan IDEO'nun iş kültürü değerlendirilmiştir. Ancak bu kitapta bir önceki kitapta tartışılan iş ortamı yerine çalışan çeşitleri ve takım çalışmaları üzerinde durulmuştur. 10 Farklı karakterin tanımlandığı kitapta bir çok başarılı ürün geliştirme örneği ve IDEO'nun başarı hikayeleri yer almaktadır.

Jim Collins: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't" İyiden Çok İyiye: Neden Bazı Şirketler Sıçramayı Başarır... ve Diğerleri Başaramaz

"İyi bir şirket mükemmel bir şirkete dönüşebilir mi? Evetse, Nasıl?" Collins ve araştırma ekibi 1435 şirketin arasından zamanla önemli gelişim kaydetmiş 11 şirketi analiz ettikleri çalışmalarında, mükemmelliğe ulaşmanın imkânsız olmadığını belirtiyor. Birçok hikâyenin ve örneğin bulunduğu bu kitapta iyi bir şirketten mükemmel bir şirkete nasıl dönüşülür sorusunun cevabı aranmaktadır.

Creativity is a driver for innovation and a key factor for the development of personal, occupational, entrepreneurial and social competences and the well-being of all individuals in society.



Duyurular

• KobiTek İnovasyon Yarışması

<http://www.kobiegitim.com/tr>

• "İTÜ`de "Yeşil İnovasyon" Yarışması

<http://www.uniaktivite.net>

• Mersin Valiliği "Fikirle Büyü" İnovasyon Yarışması <http://www.mersin.gov.tr>

• TÜBİTAK-TÜSİAD-TTGV 8. Teknoloji Ödülleri <http://www.teknoloji.org.tr>

• Avrupa Birliği 7. Çerçeve Kapsamında Açılan Yeni Çağrılar/Duyurular İçin: <http://www.fp7.org.tr>

• Avrupa Birliği 2009 Yaratıcılık ve Yenilik Yılı'nı başlattı: Avrupa Yaratıcılık ve Yenilik Yılı; kişisel, sosyal ve ekonomik gelişim için yaratıcılığın ve yenilikçiliğin önemi hakkında bilinçlendirmeyi amaçlıyor. <http://www.create2009.europa.eu/>

İntekno - VI. İnovasyon ve Girişimcilik Konferansı-29 Aralık 2008

İnovasyon konusunda her yıl en az iki sempozyum düzenlemeyi bir gelenek haline getiren İntekno Şirketler Topluluğu, 2008 yılındaki ikinci sempozyumunu da Boğaziçi Üniversitesi işbirliğiyle 29 Aralık 2008 tarihinde düzenlenmiştir. İntekno Şirketler Topluluğunun sosyal sorumluluk kapsamındaki yol haritasının 2008 yılının üniversite – iş yaşamı ortak faaliyetlerinden biri olan VI. İnovasyon ve Girişimcilik Sempozyumunun ana teması "Tümleşik İnovasyon Tasarım ve Girişimcilik" olarak belirlenmişti. Carnegie Mellon, Boğaziçi, İstanbul Teknik, Sabancı Üniversitelerinden branşlarında dünyaca ünlü hocalar ile reel sektörden tasarımcılıkla girişimciliğin güzel örneklerini veren Mars Entertainment Group, Yonca-Onuk, Örsem Ortopedi, İvedi Doğaça (Nebolife, İvedimed, Veefor), şirketlerinden önemli işadamlarının konuşmacı olarak katıldığı bu sempozyum; inovasyonun önemini vurgulayarak toplumumuzda zaten var olan yaratıcılığı reel sektöre taşımak, yurt dışında Türk Tasarımcılığının sesini duyurmak ve akademik çevre ile reel sektör arasındaki iş birliğine katkı sağlamaya yardımcı olmayı hedefleyen sempozyumlar dizisinin bir ayağını oluşturmuştur. İntekno İstanbul Sazendeleri sanatçıları tarafından oluşturulan 'Yeni Esin (New Inspiration) Quartet ' ekibi de doğaçlama ezgileriyle sempozyuma renk katmışlardır.

4 Aşamalı İnovasyon Süreci



İnovasyon denilince akla çeşitli kaynaklarda mevcut o kadar çok çalışma gelmekle birlikte, herkesin kabul ettiği ve yaygın kullanılan modellerin sayısı inanılmaz derecede azdır. Bunların içinde akademik dünyada en çok kullanılan temel ders kitabı niteliğinde olan bir çalışma var: Tidd, Bessant ve Pavitt tarafından yazılan “İnovasyonu Yönetmek (Managing Innovation)” isimli kitap.

“İnovasyonun Renkleri” adlı bu bültenimizde kafa karışıklığını gidermek ve tutarlı bir inovasyon modeli çerçevesinde bilgi aktarımı yapabilmek için “İnovasyonu Yönetmek” kitabını temel aldık. Buna göre inovasyon, farklı bilgi setlerinin birleştirilmesi yoluyla yeni olanakların /fırsatların ortaya çıkarılmasıdır. Bu yüzden üretim sektörlerinden hizmet sektörlerine, adımsal boyutlardan radikal/devrimsel inovasyonlara kadar çok farklı inovasyon türleri vardır.

Tüm bu zengin ve farklı türlere rağmen bu inovasyonların yaratılmasını sağlayan genel bir “jenerik inovasyon modelinden” bahsetmek mümkün. Başarılı inovasyon örnekleri, teknik altyapının kurulması, zamana yayılan yönetsel araçların ortaya konması, müşterilerin istek, beklenti ve görüşleri ile diğer firmaların çalışmalarında alınan dersler gibi çeşitli faktörlerin bir arada olduğu bir sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır. Başarıyı getiren bu süreç zaman zaman şans faktörünü içerse de, asıl olarak başarılı bir yönetim ve devamlı gelişim esasına dayalı bir sistem olarak algılanmalıdır.

Biz de, bu görüşe paralel olarak inovasyonu zamana yayılan çeşitli aktiviteleri içeren temel bir yönetsel süreç olarak algılamaktayız. Bu süreç bir kurumun, bu kurumun sunduğu ürünlerin ve bu ürünlerin nasıl üretildiğinin ve nasıl dağıtıldığının yenilenmesidir. Bu tanım çerçevesinde inovasyon yönetimi sürecinin, tüm firmalar için tanımlanabilecek ortak aşamaları vardır. Tidd, Bessant ve Pavitt inovasyon sürecini 4 aşamalı bir model olarak sunuyor. Bu 4 aşamalı model örnek alınarak, bültenin her sayısında inovasyon sürecinin değişik aşamalarına dair değerlendirmeler sunulacaktır.

İnovasyonun yönetim sürecini oluşturan 4 aşama şunlardır: Arama, Seçim, Uygulama ve Öğrenme-Yeniden İnovasyon.

1. Arama-Tarama Aşaması:

İnovasyonun ilk aşaması ortamdaki değişim potansiyeline dair sinyalleri algılayabilmektir. Bu sinyaller inovasyonun gerekliliğini ortaya çıkaran yeni teknolojiler, pazardaki çeşitli mekanizmalardaki yenilik gerektiren değişiklikler veya yasal bir değişiklik olabilir. Bundan dolayı, başarılı bir inovasyon yönetimi, ortamdaki farklı kaynaklardan gelen sinyalleri iyi bir şekilde tanımlama, uygulama ve seçme mekanizmalarını ortaya koymalıdır.

2. Seçim Aşaması:

İnovasyonun riskli bir süreç olduğu ve şirketlerin sonsuz risk alamayacağı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, gerek pazarda oluşan gerekse de mevcut veya potansiyel teknolojik fırsatların değerlendirilmesi için çeşitli seçimler yapılmalıdır. Bu seçimler pazarın durumuna ve şirketin stratejisine bağlı olarak ortaya konmalıdır. Bu amaçla Arama-Tarama aşamasında üretilen girdilerin daha sonra geliştirilebilecek bir inovasyon kavramına dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu seçim sürecinde şirketler için 3 önemli girdi vardır. Bunlar: şirkete hitap eden teknolojik ve pazar fırsatlarına dair sinyaller; firmanın mevcut teknolojik altyapısı (şirketin önerilen değişiklik ile mevcut durumu arasındaki uyum); ve şirketin genel stratejisi ile uyumu.

3. Uygulama Aşaması:

Tetikleyici sinyaller alındıktan ve bunlardan bazılarını takip etmek için stratejik bir seçim yapıldıktan sonraki aşama, bu potansiyel fikirleri yeni bir ürüne, servise veya iş modeline dönüştürmektir. Bu aşama, başta pazarın durumuna, teknolojik altyapıya ve rakiplere bağlı olarak çok fazla risk içeren ancak zaman ilerledikçe yapılan araştırmalara ve çalışmalara bağlı olarak risklerin azaldığı bir süreçtir. Bu aşamalar daha detaylı incelendiğinde 3 önemli unsur olarak ortaya konulabilir. Bunlar:

• Tedarik etme:

Bu aşama, bir soruna cevap olacak Ar-Ge faaliyetleri ile teknolojik bilginin üretilmesi ve iç-dış kaynaklar arası teknoloji transferinin gerçekleştirilmesi gibi yöntemlerle eski ve yeni bilginin birleştirilmesidir. Bir anlamda bu aşama daha sonra geliştirilecek taslak bir çözüm ortaya konmasıdır. Ortaya konan yeni fikrin özelliklerine göre, yaratıcılığın önemi, kullanılacak kaynakların etkili bir şekilde kullanımı, teknoloji transferi veya doğrudan bilgi üretimi gibi faktörler devreye girmektedir.

• Projenin başlatılması/uygulanması:

Bu aşama inovasyon sürecinin kalbi durumundadır. Bu aşamada girdiler açık bir stratejik kavram ve bu kavramın gerçekleştirilmesi için önerilen bazı öncü fikirlerdir. Aşamanın sonucu ise piyasaya sürme öncesi hem gelişmiş bir inovasyon hem de hazırlanmış bir pazardır. Farklı donanımlara

sahip gruplar, çeşitli aşamalarına dâhil oldukları bu süreçte belirli bir amaca veya sonuca yönelik çalışmaktadırlar. Tüm bunlara bağlı olarak birçok sorunun ortaya çıkabileceği bu süreç en çok zamanın, paranın ve emeğin harcadığı aşamadır. Bundan dolayı beklenen ve beklenmedik teknik ve pazar sorunlarına yönelik, üretim süreci, pazar özellikleri, şirket içi mekanizmalar ve yapılanmalar ile ortaya konulan ürünün özelliklerine bağlı olarak bu süreç içerisinde sürekli bir sorun giderme çalışması yapılmaktadır.

• Inovasyonun piyasaya sürülmesi:

Inovasyon sürecinde teknik problem çözümlüne paralel olarak aynı zamanda yeni ürünün sunulacağı pazara hazırlanması için çeşitli aşamalar gereklidir. Bu süreç yine ürünün ve pazarın özelliklerine bağlı olarak son sunum öncesi sırayla müşteri beklentileri ve pazar durumu hakkında bilgi toplama, farklı kurumlar arasında iletişimi sağlama ve ortaya çıkacak problemleri çözme ve sunum öncesi hazırlıklardan oluşmaktadır.

4. Öğrenme-Yeniden Inovasyon:

Inovasyonun piyasaya sürülmesinin doğal bir sonucu da bu döngüyü başlatacak yeni bir uyarıcı unsur ortaya koymaktır. Yeni ürün veya sürecin başarısız olması durumunda, bunun nedenlerinin araştırılması gelecekteki inovasyon süreçleri için önemli girdiler ortaya koyabilir. Burada önemli bir nokta firmaların bu isteği göstermeleri, basit suçlamaların ötesine gidip sorunun kaynağına inebilmeleri, teknolojik

süreçler ve yönetsel problemlere dair sorunları ortaya koyabilecek geribildirim mekanizmalarını ve değerlendirme süreçlerini ortaya koymaları gerekmektedir.

Kaynak

• Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K., 1998, Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 3üncü baskı, Wiley.

Inovasyon Nasıl Canlandırılır? Şirket İçerisinde Inovasyona Engeller ve Bunlara Çözümler

Büyük şirketlerde yenilikçi iş planları ve bu alanda çalışan çok sayıda insan bulunmasına rağmen neden inovasyon canlandırılmamaktadır? Bu soruya şirket yapılarına bakılarak inovasyon gelişmesini önleyici 2 önemli faktör verilebilir. Bunlar “Korku” ve “Şirketin iç mekanizma ve süreçleri”dir (BW-how to spark). Öncelikle şirketler içerisinde “Korku” şu şekilde ortaya çıkabilir:

- Sert ve katı bir patrona karşı gelme korkusu
- Yerleşmiş ve desteklenen dogmalarla yüzleşme korkusu
- Hata yapma korkusu
- Cahil görünme korkusu

Tüm bu korkular bizim düşüncelerimizi, algılarımızı ve potansiyelimizi sınırlandırır, yaratıcılığımızı bastırır ve inovasyon için gerekli enerjiyi ve motivasyonu tüketir. IBM'in efsanevi

kurucusu Thomas Watson emekli olduktan sonra bu konuya paralel olarak şöyle söylemiştir: “Eğer her şeyi baştan yapacak olsaydım, çalışanlarımı daha çok hata yapmaları için teşvik ederdim”. Çünkü bu hatalar olmadan veya gerçekten düşündüklerimizi söylemeden, önemli bir bilgi üretemeyiz ve inovasyon yapamayız. Bundan dolayı, şirket içerisinde yenilikçi düşüncenin ve inovasyonun gelişebileceği, zeki başarısızlıklara (intelligent failures) anlayış gösterilen ve fikirlerin özgürce tartışılabildiği bir ortam yaratılmalıdır. Bunu sağlamak için geribildirim mekanizmaları, normlara ve öngörülen amaçlara meydan okuyan fikirlerin ödüllendirilmesi ve yaratıcı deneylerin teşvik edilmesi gibi mekanizmalar kurulmalıdır. (IT-to increase innovation)

Inovasyonu engelleyen şirket içi mekanizmalar da çeşitli şekillerde ve süreçler içerisinde ortaya çıkabilir. Bunlardan belki de en önemlisi şirket içi iletişim eksikliğidir. İzole gruplarda birçok fikir üretilmektedir ancak bunlar şirket içerisinde paylaşılmamaktadır. Bunun bir sebebi olarak şirket içi bölümler arası rekabet gösterilebilir. Bunu önlemek için çalışanların beraber zaman geçirmeleri sağlanmalı ve ortak çalışmalar desteklenmelidir. Örneğin Nokia şirket çalışanlarının ofislerinde veya dışarıda yemek yemeleri yasaklamıştır. Bunun yerine farklı bölümlerden gelen şirket çalışanları aynı kafeteryayı paylaşmaktadırlar. Sonuç olarak bölümler arası sosyal birlikteliklerin fikir paylaşımını ve anlayışı olumlu etkilediği görülmüştür. Ayrıca şirket içerisinde gelişen fikirler yöneticiler tarafından riskli veya işleri zorlaştırıcı olarak değerlendirilebilir, kısa vadeli

hedeflere uygun olmadığından ve mevcut sorunlara yönelik olmadığından göz ardı edilebilir. Tüm bunları önlemek ve şirket içi iletişimi artırmak amacıyla şunlar yapılabilir:

- Bütün çalışanların çalışmaları ve amaçlarının paylaşılacağı şirket içi bir ağ kurulması,
- Her çeşit proje için bütün veya gerekli bölümlerin katkıda bulunabileceği görevler arası takımlar kurulması,
- İş dışı ve sosyal içerikli etkinlikler düzenlenmesi,
- Görevler arası takımların yarışabileceği inovasyon yarışmaları düzenlenmesi,
- Çalışanlara, başka bölümlerde üstlenebilecekleri ikincil görevler verilmesi,
- Ofis yerleşkesinin zaman zaman değiştirilmesi ve insanların farklı kişilerle bir araya gelmesinin sağlanması,
- Görevler arası inovasyon kuluçkaları kurulması,
- Bölüm yöneticilerinin diğer bölümlerden fikir, çözüm ve girdi almalarının sağlanması ve bu tür yöneticilerin ödüllendirilmesi,
- Bölüm yöneticilerinin yenilikçi düşüncelere açık olmasının sağlanması ve desteklenmesi (IT-to spur innovation).

Kaynaklar

• Sharon Gillenwater, “How to Spark Innovation”, Business Week, August 14, 2008 (available on: <http://www.businessweek.com>)

• Andrew Papageorge, “To Increase Innovation, Reduce Fear”, InnovationTools, (available on, <http://www.innovationtools.com>)

• Paul Sloane, “To spur innovation, break down internal barriers”, InnovationTools, (available on, <http://www.innovationtools.com>)



İnovasyon Yönetimi Üzerine Araştırma Sonuçları

A.T. Kearney'in inovasyon süreci yönetiminde en iyi pratikleri yerine getiren 250 küresel şirketi araştırdığı İnovasyon Yönetimi Araştırması (Innovation Management Survey) den bir kaç önemli sonuç şöyle verilebilir:

- En başarılı inovasyon şirketleri sağlam inovasyon stratejisi (robust innovation strategy) odağı olan ve aynı zamanda inovasyon süreçlerini şirket dışı aktörlere de açanlar olarak belirlenmiştir. Bu sayede şirketler yeni ürün ve servislerde başarı oranını artırmışlar, Ar-Ge harcamalarını azaltmışlar ve kar oranlarını yükseltmişlerdir.

- İnovasyonun temelinde sağlam bir bilim altyapısını olduğunu iyi şekilde anlayan şirketler daha akıllıca yapılmış ürünler ortaya koymuşlardır. İnovasyonda bilimsel bir yöntem izleyen şirketler, çalışan ve paydaşların doğru inovasyon stratejileri izlemesine, doğru fikirlerin,

doğru risk ve ödül dengesi ile karışımına odaklanmışlar ve bu da ticari olarak uygulanabilir ürün ve servislerle sonuçlanmıştı.

- İnovasyonda öncü şirketler diğer şirketlere göre inovasyon sürecinin ilk aşamalarına 3 kat daha fazla çaba harcamaktadırlar.

- Yine inovasyonda öncü şirketler önlerine gelen fikirlerden çok daha fazlasını değerlendirirken, daha az bir kısmını test aşamasına getirmekteler. Bu süreçte kaynaklarını en ümit verici fikirlere yoğunlaştırırken, işleri şansa bırakmaktansa riskleri çok iyi değerlendirmekteler.

- İnovasyonda lider şirketler sadece inovasyon stratejisi için önemli derecede zaman ve kaynak ayırmakla kalmayıp, aynı zamanda inovasyonu genel şirket stratejileri içerisinde tanımlamışlardır.

- Lider şirketler tedarikçiler, müşteriler, akademi ve diğer paydaşlarla daha karışık bir açık inovasyon ağı kurmuşlardır.

- Lider şirketler fikirleri kazanca dönüştürme hızlarında ve şirket içerisinde inovasyona yönelik tutkunun oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında mükemmeldirler.

- Birçok farklı aktörün katıldığı fikir üretme süreci önemli bir stratejik inovasyon süreci adımı olarak tanımlanmıştır.

- Lider şirketler fikirleri birçok farklı kaynaktan alabilmek için açık inovasyon kavramını benimsemiş ve interneti küresel seviyede bilgi toplamak için bir araç olarak kullanmışlardır.

Kaynak

A.T. Kearney Report Titled: "Innovation Management: Strategies for Success and Leadership"(available: <http://www.atkearney.com>)

BusinessWeek - Dünyanın En İnovasyoncu 20 Şirketi

1. APPLE - ABD
2. GOOGLE - ABD
3. TOYOTA MOTOR- Japonya
4. GENERAL ELECTRIC- ABD
5. MICROSOFT- ABD
6. TATA GROUP- Hindistan
7. NINTENDO- Japonya
8. PROCTER & GAMBLE- ABD
9. SONY- Japonya
10. NOKIA- Finlandiya
11. AMAZON.COM
12. IBM
13. RESEARCH IN MOTION
14. BMW
15. HEWLETT-PACKARD
16. HONDA MOTOR
17. WALT DISNEY
18. GENERAL MOTORS
19. RELIANCE INDUSTRIES
20. BOEING



Ekonomik Kriz ve İnovasyon

Küresel ekonomik krizin etkisinin yoğun bir şekilde hissedildiği bugünlerde, şirketler çeşitli tedbirlerle ayakta durmaya çalışmaktalar. Karşılaşılan sorunlar karşısında masrafların ve harcamaların kısılması, uzun dönemli projelerin rafa kaldırılması ve işe alımların durdurulması gibi tedbir paketleri uygulanmaktadır. Tüm bunların önemli bir sonucu olarak risk sermayesi buharlaşmakta, Ar-Ge ve eğitim harcamaları gibi önemli inovasyon araçlarında kesintilere gidilmektedir.

Ancak bu gibi zamanlarda inovasyon, krizin bir fırsata dönüştürülmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir. Özellikle şirketlerin inovasyona yatırım yapmadığı bu süreçte, hükümetlerin inovasyon sistemini; tüm akademik, sanayi ve kamu bileşenleri ile koruması ve günümüz ekonomisinin temellerini oluşturan bilginin azalmasını engellemesi gerekmektedir. Bu amaçla kısa vadede hükümetler küçük şirketlere krizi aşmalarında ve ürün ve hizmet portfolyolarını geliştirmeye devam etmelerinde destek olmalıdır.



Dr. Ömer Aras
Finansbank, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

"Ekonomik kriz döneminde, krizin yarattığı ortama uygun ürünü ve hizmeti geliştirebilmek ve krizden çıkabilmenin yolu inovasyondan geçer. 2. dünya harbini de bir kriz ortamı olarak düşünürsek, orada yapılan Ar-Ge ve üretilen inovatif düşünce ile daha sonraki birçok işletme yönetiminde olsun tıp alanında olsun- teknolojik gelişmenin ve yeniliğin temellerinin olduğunu görürüz. Eminim ki bizde de 2001 krizinde birçok işletme krizin yarattığı fırsatları değerlendirmiştir."

Bu anlamda İngiliz hükümeti tarafından desteklenen danışmanların şirketlere ödünç vermesi veya ödeme yapması örnek olarak verilebilir (British Innovation Advisory Services Model). Uzun vadede ise hükümetler; özel sermayenin yetersiz kaldığı stratejik bilim ve teknoloji alanlarına sermaye enjekte etmeli, uluslararası alanda nakit sıkıntısı çekmeyen ülkelerin bilim ve teknoloji programlarına katkı yapabileceği platformlar oluşturmalı, kamu bilim ve teknoloji harcamalarının devamlılığını ve artırımını sağlamalı, bazı sektörlerde işten çıkarılan yetenekli kişilerin ve girişimcilerin desteklenebileceği sermayeyi sağlamalıdır (Business Week-Innovate out of economic downturn).

Hükümetlerin atacağı adımlar dışında, ekonomik kriz şirketler için de önemli fırsatlar sunabilir. Örneğin, sürekli inovasyon sürecini savunan Kuolopous, inovasyona başlamanın zamanı olmadığını belirtmektedir. 3M örneğinden yola çıkarak, eğer başarılı inovasyon örnekleri incele-nirse bunların çoğunlukla ekonomik kriz zamanında başlatıldığının görüleceğini belirtmiştir. Bunun nedenini ise büyük şirketlerin kriz zamanında inovasyon aktivitelerinde çok fazla kısıntıya gitmesi ve bunun sonucunda büyük şirketlerin rekabet etmediği bir ortamda kaynakları olan-girişimci küçük ve orta ölçekli şirketlerin pazara radikal ve bazen çok iyi ürünlerle girebilmesidir. Bundan dolayıdır ki, büyük şirketlerin rekabetinin azaldığı ekonomik kriz zamanları KOBİler için inovasyonda en iyi zamandır. Özellikle günümüz teknoloji yatırımları ve araçlarına olan olağanüstü yatırım göz önünde bulundurulduğunda, küçük şirketlerin kendi kaynaklarının el verdiğinden çok daha fazla araca erişimi bulunması bu süreci gerçekçi bir fırsata dönüştürmektedir. Yenilikçi yapının ve düşüncenin özüne odaklanarak, kaynak ihtiyacının üçüncül araçlarla sağlanması ile önemli bir adım atılabilmektedir. Burada önemli olan, inovasyon sürecinin sadece beyin fırtınası egzersizi olarak değil daha çok bir süreç ve ticari kültürün bir parçası olarak görmektir. Bundan

dolayı, sadece düşünceler üretmek ve bunların buharlaşmasını izlemek yerine, insanlara bu düşünceleri gerçekleştirebilecekleri araçlar sağlamak gerekmektedir. Belirli bir inovasyon sisteminin ve kültürünün yerleşmesi zaman alacağı için sonuçlar hemen alınamayabilir. Ancak ekonomik kriz durulduğunda ve fırsatlar ortaya çıkmaya başladığında ortaya çıkacak gelişmelere ve hızla değişen sisteme uyum sağlamada önemli avantajlar kazanılabilir.



Faruk Eczacıbaşı
Eczacıbaşı Holding, Yönetim Kurulu Başkan Vekili

"Kriz zamanında Ar-Ge, genellikle çözümler arasında değildir. Ancak elimizdeki önemli fırsatları değerlendirmemiz gerekmektedir. Burada devletin verimlilik artışına yönelik çalışmaları önemlidir. Öncelikle outsource –devletin kendisi çözmesi yerine bazı projeleri ve sorunları dışarıya vermesi- alışkanlığı edinildiği takdirde önemli bir adım atılabilir. Bir taraftan devletin maliyetini azaltıyorsunuz. Bir taraftan dışarıya proje veriyorsunuz. Bir taraftan da verimlilik artırıyorsunuz. Kriz zamanında kalıp dışı düşünme alışkanlığını gerçekleştirmeyi sağlayabilmek gereklidir."

Steve Jobs, Fortune, November 9, 1998:

"İnovasyon ne kadar Ar-Ge dolarına sahip olduğunuz ile ilgili değildir. Apple Mac'i ürettiğinde, IBM Ar-Ge'ye en az 100 kat daha fazla harcamaktaydı. Bu, parayla ilgili değil. Bu sahip olduğunuz insanlar, nasıl yönetildiğiniz ve ne kadar anladığınızla ilgili."

Kaynaklar

- Sami Mahroum, "Innovate out of Economic Downturn", Business Week, October 27, 2008 (available on: <http://www.businessweek.com>)
- Joe Vanden Plas, "Koulopoulos: Innovation can make recessions a big time for small and mid-sized companies", Wisconsin Technology Network, November 10, 2008 (available on, <http://wistechology.com>)



İnovasyonun Renkleri Bülteni, inovasyon konusunda kamuoyunda farkındalık yaratma amacıyla Ulusal İnovasyon Girişimi tarafından İntekno sponsorluğu ile 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.

Editörler: Dilek Çetindamar, Selçuk Karaata, Hakan Günaydın

Adres: Sabancı Üniversitesi, Orhanlı, Tuzla 34956 İstanbul

Tel: (216) 483 97 11 / (216) 483 97 21

Faks: (216) 483 97 15

E-posta: hgunaydin@sabanciuniv.edu / karaata@sabanciuniv.edu

URL: www.uig.gen.tr

www.intekno.com

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.



Ulusal İnovasyon Girişimi

