



Inovasyonun Renkleri

Tarih: Ekim 2010

Sayı: 22



Ulusal Inovasyon Girişimi

inteKno

İNOVASYON LİDERLE- RİNDEN

İnovasyon Liderlerinden	1
İnovasyon Piramidi	1



Duydunuz mu?	2-3
Ar-Ge ve İnovasyona 1 Milyon Lira Destek	2
Eczacıbaşı: “İnovasyonla Değerimizi İkiye Katlarız”	2
TÜSİAD’dan “e-Devlet Yönetim Modeline Doğru” Raporu	2-3



İnovasyon Süreçleri	4-5
Örgütüm için Yenilikçi İnsanları nasıl bulurum? Ben nasıl yenilikçi hale gelebilirim?	4-5

HAVADAN SUDAN DERİN KONULAR

Havadan Sudan Derin Konular	6-7
Buick: Emeklilikten Sonra Yaşam	6
GE, Avrupa’nın İnovasyon Barometresini Açıkladı	6
Yeşil Ekonomi Oyunu Değişiyor	7

GÜNCEL BAKIŞ

Güncel Bakış	8-9
Yükselen Ülkeler İnovasyon Özel Raporu	8-9



Ayın Söyleşisi	10-12
Sinnotech Firmasının Kurucu Ortağı ve Şirket Müdürü Şefik Şenyürek ile Söyleşi	10-12

Inovasyon Piramidi

Inovasyon bir parmak risk barındırır. 2010 başlarında Toyota Prius'un ürünlerinin geri çağırılması, Apple iPad'in piyasaya sürülmesi ölçüsünde basının ilgisini uyandırdı. Dünya Ekonomik Forumu'nda bir küresel bankanın yönetim kurulu başkanı finansal krizin suçlusu olarak aşırı inovasyonu ilan etti. Bundan sonra odaklanılacak noktanın operasyonel iyileştirmeler olması gerektiğini öne sürdü.

Şirketler ekonomik durgunluktan sıyrılmaya çabalarırken, bazı liderler alabildiğine inovasyon çağrısında bulunurken risk faktörünü gözden geçiriyorlar. Yakınlarda bir üst düzey yönetim toplantısında bir CEO'nun aynı tel-den çaldığını işittim: Küçük küçük iyileştirmelerle vakit kaybetmeyi bırakın; biz sadece ciddi atılımlar istiyoruz.

Cesur inovasyonlarla gelecekteki büyümeyi ateşlemeye yönelik ilgiyi alkışlarla karşılıyorum; lakin sürekli iyileştirmeleri küçümseyen söylemi veya küçük küçük hamlelerle, büyük atılımları zıt kutuplar gibi sunun söylemi değil. Bu sahte ikilem, değişime ilişkin belirsizliğin ötesinde inovasyonu riskli hale getiriyor.

Bir şirket bir sonraki Kindle, Swiffer veya akıllı telefonu bulacak ölçüde şanslı bile olsa,

büyük atılımlar yeni süreçler veya piyasa geliştirme teknikleri gibi büyük inovasyonları mümkün kılacak küçük küçük değişiklikler eşlik etmeden yaşam bulmaz.

Dönüşümsel fikirlerin ortaya çıkması ortak şebekelerin veya dağıtım sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirebilir. Örneğin, yeni, daha düşük maliyetli ürünlerin piyasaya çıkarılması Brezilya'da oyunun değişmesine yol açtı. Procter & Gamble paketlemede, imalatta, müşterileri ilişkilerinde ve iletişim yöntemlerinde küçük inovasyonlar geliştirdi. Büyük ilerlemeler de risklerin ve beklenmedik sonuçların izlenmesinde küçük inovasyonlara gereksinim duyabilir.

Şirketler aşırı uçlara sallanan sarkaçlara gereksinim duymazlar; gereksinimleri her çeşit inovasyonu üretecek altyapıdır. Ben inovasyon sistemini piramit gibi düşünmeyi etkin buluyorum.

Tabanda çok sayıda küçük fikir bulunur. Örgütün içinden veya dışından düzenli bir şekilde bu fikirlere müracaat edilir. Sürekli iyileştirmeler ve küçük inovasyonlar hemen uygulanabilir. Daha büyük potansiyeli bulunan fikirler erken aşamalarda az bir zaman veya parayla ayrıntılandırılabilirler. Şirketler bu tabana ağırlık verince, operasyonel mükemmeliyeti garantilerler ve yaratıcılık ve değişim kültürüne katkıda bulunan herkesi güçlendirirler.

Piramidin ortası yeni-fırsat bir kuluçkadır. Prototipler ve projeler, büyüme umudu içeren girişimler portföyü içerir. Bu inisiyatiflerin kendi kimlikleri ve gelişme ve test etmek için alanları vardır.

Piramidin zirve noktasında ise, gelecek doğrultusunda az sayıda ya tutarsa kabilinden büyük atılım potansiyeli nedeniyle kaynak ve yönetimin dikkatini çekmekte öncelik taşıyan temel teknolojiler, büyümeye aday işler ve temalar yer alır. Üst düzey liderlerin bu ya tutarsa tarzı işler hakkındaki zihin açıklığı, tabanda yaratıcılığı kısıtlamadan farklı fikirlerin önünü açmalarıyla kendini gösterir.

Bir inovasyon piramidi açık, şeffaf ve dinamik olabilir. Fikirler piramitte tasarımla veya kendini örgütleyen takımlarla yukarı, aşağı veya çapraz hareket eder. Örneğin, sanal dünyalar IBM'in inovasyon önceliği haline geldi ve akıllı elektrik ağır bir Cisco stratejisi olarak ham fikirlerin bir iş fırsatı haline dönüşmeden profesyoneller arasında dolaşımıyla gelişti.

Küçük küçük ilerlemeler ve sıçramalı büyük inovasyonlar el ele giderler. Şirketler piramidin tüm bloklarına gereksinim duyarlar.

*Harvard Business Review dergisinin Mayıs 2010 sayısından uyarlanmıştır.

Rosabeth Moss Kanter'in Mısır Piramidi

Geniş taban: Tabanda birçok küçük fikir fıskırır. Bunlar şirketin içinden veya dışından türeyebilir. Kanter'e göre sürekli iyileştirmeler ve küçük yenilikler hemen uygulanabilir. Daha olgunlaşmamış fikirler kısa zamanda ve en az maliyetle detaylandırılabilir.

Orta: Burada yeni fikirler geliştirilir. Projeler, prototipler ve büyüme potansiyeli gösteren projeler portföyü burada yer alır. Bu inisiyatiflerin kendi kimliği ve gelişme ve sinanma için kendi alanı bulunur.

Tepede: Burada riskli girişimler büyük atılım potansiyelleriyle konuşlanır. Yönetimden kaynak tahsisinde öncelik taşırlar. Üst düzey yöneticilerin tabandaki fikirlere verdiği destek burayı besler.

Ar-Ge ve İnovasyona 1 Milyon Lira Destek

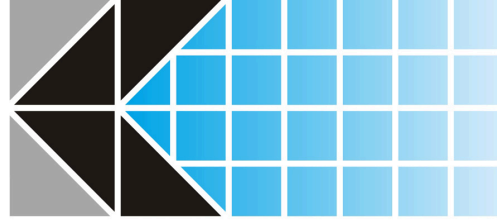
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) başkanı Mustafa Kaplan, kurum olarak çağdaş bir anlayışla yeni bir destekleme modeline geçtiklerini hatırlatırken, “Bu çerçevede Ar-Ge ve inovasyon projelerine ciddi destek vereceğiz” dedi.

KOSGEB başkanı Kaplan, Ankara Sanayi Odası (ASO) 1. Organize Sanayi Bölgesi’nde düzenlenen Ankara Sanayi Fuarı ve 2. TSK Malzeme Sergisi etkinlikleri çerçevesinde “Savunma Sanayiinin Yararlanabileceği KOSGEB Destekleri” konulu bir konferans verdi.

KOSGEB’in 20.yılıının kutlandığı bugünlerde çok önemli değişikliklere imza attıklarını, çağdaş bir yönetim anlayışı ile çağdaş bir destekleme modeli geliştirdiklerini kaydeden Kaplan, özellikle nitelikli KOBİ’lerin destekleneceği bir modeli gerçekleştirmeye çalıştıklarını söyledi. Kaplan, KOSGEB’in bundan sonra standart destek modelleri değil, standart çözümlerin dışında, bölgeye yönelik çözümler üretebilecek bir yetkinliğe kavuştuğunu vurguladı.

Yeni dönemde özellikle birkaç başlığı ön plana çıkarmaya çalıştıklarını anlatan Mustafa Kaplan, bu çerçevede Ar-Ge ve inovasyonun en

önemli başlıklardan biri olduğunu dile getirdi. Kaplan, “Terzi usulü, yani işletmeye özel destek vermek ve bazı projeleri önceliklendirmek istedik. Bu çerçevede Ar-Ge ve inovasyon projelerine ciddi destekler vereceğiz. Yönetim, pazarlama, ürün geliştirme, ihracat artırma gibi projelere 150 bin liraya kadar, Ar-Ge inovasyon projelerine ise 1 milyon liraya kadar destek verebileceğiz” diye konuştu.



KOSGEB

Eczacıbaşı: “İnovasyonla Değerimizi İkiye Katlarız”

Eczacıbaşı Topluluğu, CEO’ya bağlı görev yapacak İnovasyon Koordinatörlüğü pozisyonu oluşturdu. Eczacıbaşı Topluluğu CEO’su Dr. Erdal Karamercan, her 5 yılda bir topluluğun değerini iki katına çıkartmayı hedeflediklerini hatırlatarak, bu hedef doğrultusunda inovasyonu itici güç olarak gördüklerini söyledi. Karamercan, inovasyon çalışmalarının da tıpkı üretim, pazarlama, satış, finans, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, kurumsal iletişim faaliyetleri

gibi en üst düzeyde koordine edilmesi gerektiğini vurgulayarak, bu düşünceden hareketle doğrudan CEO’ya bağlı “İnovasyon Koordinatörlüğü” pozisyonunu oluşturduklarını açıkladı. Türkiye’nin yumuşak karnının cari açık olduğuna dikkat çekerek, “Sorunun temelinde sanayi üretimimizin ve dış satımımızın yeterince katma değer içermemesi yatıyor” diyen Karamercan, sözlerine şöyle devam etti: Başkalarının teknolojileri, tasarımları ve markalarıyla, onlar için fason üretim yaparak, kronik cari açığımızın halledilmesi ve sürdürülebilir büyümenin elde edilmesi mümkün değildir. Katma değeri sağlayacak unsurların başında ise inovasyon geliyor. Bu noktadan hareketle, inovasyon Eczacıbaşı’nın stratejik planlarının en önemli unsurları arasında yerini alıyor.”

Karamercan, Eczacıbaşı topluluğunun 2003 yılından bu yana her 5 yılda bir değerini iki katına çıkarma hedefiyle ilerlediğini vurguladı. “Bu hedefi kuruluşlarımızın organik büyümelerinin yanı sıra, içinde bulunduğumuz sektörlerde yapacağımız şirket, marka satın almaları ve yeni ortaklıklarla gerçekleştirmekteyiz. Günümüzün yoğun rekabet ortamında büyüme hedeflerimizin sürdürülebilir olması için de inovasyona en üst düzeyde öncelik verip, sürekli yenilik peşinde olmamız gerektiğini biliyoruz. İnovasyon, gelecek planlarımızın itici gücü olacaktır” değerlendirmesi yaptı.

1999 yılından bu yana gerçekleştirdiğimiz, “Eczacıbaşı’nda Yenilikçi ve Yaratıcı Buluşmalar” etkinliğimize 2005 yılında “Eczacıbaşı İnovasyon Girişimi”ni başlatarak, ivme kazandırdık. Her düzeyden çalışana inovasyon kültürünü benimsetmek amacıyla eğitimler vermeye başladık. Önerilerin gün ışığına çıkması, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin uygulamaya geçmesini teşvik etmek için, tüm çalışanlarımıza açık, “Bir Projem Var” ve “İnocino” adlarını taşıyan, tohum sermayesi benzeri proje finansmanını da içeren, sistemler geliştirdik” değerlendirmesiyle sözlerini noktaladı.

*İnovasyon Dünyası sitesinden alınmıştır.



TÜSİAD’dan “e-Devlet Yönetim Modeline Doğru” Raporu

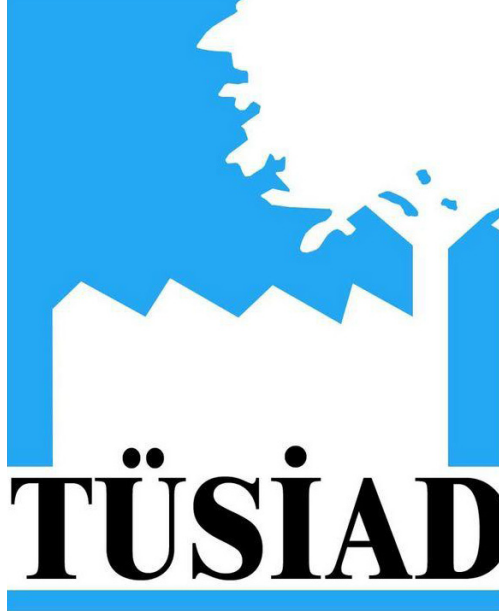
TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Boyner, e-devletin yaygınlaşmasının sadece verimlilik artışı ve vatandaşa kaliteli hizmet sunumunu sağlamakla kalmayacağını, aynı zamanda kamu yönetimi anlayışının daha şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir olmasını da destekleyeceğini belirtti.

TÜSİAD tarafından hazırlanan “Türkiye için e-Devlet yönetim Modeline Doğru: Mevcut Du-

rum Değerlendirmesi ve Öneriler” raporu Sheraton Otelinde düzenlenen bir seminerle tanıtıldı.

“e-Devletin yaygınlaşmasının, yönetim ve hizmet anlayışında bir inovasyon niteliği taşıdığı açıktır” diyen Ümit Boyner, “Türkiye’de son yıllarda gerek e-Devlet hizmetleri konusundaki yatırımlarda, gerekse internet ve bilgisayar kullanım oranlarında artış gözlenmesinin olumlu bir gelişme olduğunun” altını çizerek, Türkiye’nin “e-Performansı”nın henüz arzu edilen düzeyde olmadığını ifade etti.

“Birleşmiş Milletler, dünya Ekonomik Forumu ve Dünya Bankası gibi değişik inisiyatifler tarafından yapılan e-Devlet ölçümü araştırmalarında Türkiye’nin konumu, altyapı, insan kaynakları ve düzenleyici ortam açısından daha pek çok adım atmamız gerektiğini göstermektedir. Örneğin Birleşmiş Milletlerin “e-Devlet hazırlık indeksinde Türkiye’nin e-Devlet indeksi genel olarak dünya ortalamasının üzerinde seyretmesine rağmen, 2003’teki 0.506 seviyesinden 2010’da 0.478’e gerilemiştir. Buna paralel olarak ülkemiz 2003 yılında 191 ülke içerisinde 49.sıradayken, 2010’da 192 ülke arasında 69.sırada yer almıştır. Bir yandan dünya ortalamasının üzerinde seyrederken, öte yandan diğer gelişme kaydeden ülkelere kıyasla performansımızın geride kalması üzerinde düşünülmeye değer bir husustur.”



Rapordan:

TÜSİAD Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyon Çalışma Grubu’nun ODTÜ e-Devlet Araştırma Merkezi ile işbirliği içerisinde hazırlanan rapor, e-dönüşüm sürecinin veriminin artırılmasını, dünyada ve Türkiye’de mevcut e-devlet yönetim yapısının incelenmesini ve Türkiye için öneriler sunulmasını amaçlıyor.

Raporda yer alan e-Dönüşüm Türkiye projesinin mevcut yönetim yapısının desteklenmesi ve yönetim performansının genel anlamda yükseltilmesi amacıyla proje süresince yapılan gözlemler sonucunda elde edilen bulgular ve öneriler şöyle:

- e-yönetim yapısının temsilinin yükseltilmesi
- Yerel yönetimlerin katılımının desteklenmesi
- Maliye bakanlığının rolünün etkinleştirilmesi
- Ulusal ve uluslar arası düzeyde e-devlet performansının artırılması
- E-devlet çalışmalarında standart kullanımının özendirilmesi
- Veri güvenliğinden sorumlu bir kurumun oluşturulması

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

Açık İnovasyon Zor Zamanlarda Size Nasıl Yardımcı Olur?

Tarih, ekonominin zor zamanlarında yenilikçilik kapasitesine yatırım yapmaya devam eden şirketlerin, büyüme geri dönünce en iyi performansını sergilediğini gösteriyor. Bu sayede ABD kimya endüstrisi I. Dünya Savaşı'ndan sonra Britanya'yı geçti, Sears II. Dünya Savaşı'ndan sonra Montgomery Ward'u geride bırakarak ABD'nin bir numaralı perakendecisi haline geldi ve Japon yarı iletken üreticileri 1980'ler başındaki durgunlukta Amerikalı firmaları solladı.

Zor bir iş ikliminde nereye odaklanılacağına bilinmesi hayattır. Fakat şirketler gerçek bir ikileme yüz yüzeler: Gelecek için büyüme seçeneğini canlı tutarken, bu odakta yoğunlaşmayı sürdürmek ve maliyetleri sıkı biçimde kontrol altında tutmak. İyi zamanlarda peşi bırakılmayacak daha az umut veren işleri ertelemek veya iptal etmek şirketlerin yaşamını sürdürmesini ve sonunda tekrar ayağa kalkmasını sağlar. Birçok şirket dikkatini ve kaynaklarını yakın dönemde kar sağlama olasılığı en yüksek projelere verir ve hangi girişimlerin şirketin asli işiyle uyum sağlayacağını karara bağlar. Bu kısa vadeli stratejidir.

Önceliklere sıkı sıkıya sarılmanın olumsuz yanı umut veren bazı projeleri daha başlangıç aşamasında durdurmaktır. Zamanla birçok proje yüzüstü bırakılmış olur ve şirketin asli işi dışındaki alanlarda büyüme yeteneği kısıtlanır. Eğer bu odaklanma çok uzun zaman, sıkı biçimde devam ettirilirse büyümenin düşmanı haline gelebilir.

Açık inovasyon çözüm için önemli rol oynayabilir. Geleneksel şirket sınırlarını alaşağı ederek açık inovasyon fikri mülkiyet, fikirler ve insanların örgütün içine ve dışına özgürce akmasına izin verir. Şimdiye kadar, dikkat daha fazla içeri doğru akıma, diğer bir deyişle dışarıdan içeriye açık inovasyona verildi.

Hâlbuki ekonomide sıkıntılar yaşanırken, "içeriden-dışarıya" açık inovasyon göz ardı edildi. İçeriden-dışarıya açık inovasyon, firmanın bazı varlıklarını ve projelerini dışarıya aktarma sürecine ilişkindir. Bu zaman ve para tasarrufu sağladığı gibi, yeni tedarikçi ve ortak ilişkilerini besleyebilir, inovasyona yatırım ekosistemler geliştirebilir, yüksek kâr marjlı lisans geliri sağlayabilir.

Beş tane içeriden-dışarıya açık inovasyon hamlesi tanımlanabilir. Her biri, bir şirket bugün asli işlerine odaklanırken yarın için büyüme opsiyonunu açık tutmasına olanak sağlar. Gelin bu hamleleri birer birer inceleyelim.

Hamle 1: Önceki iç projelerinin müşterisi veya tedarikçisi haline gelmek.

Zor zamanlarda, şirketler umut veren projelere devam etmek ya da para musluklarını kesmek gibi zor bir tercihle karşı karşıya gelirler. Nadiyen düşünülen üçüncü bir tercih daha fazla esneklik vaat eder: Bir projeyi geliştirmek ve piyasaya kendi elinle sürmek yerine, bir müşteri veya tedarikçi olarak peşinden gitmek. Basit fikir, projede daha küçük bir rol alarak, maliyetlerini ve riskini kısıtlamaktır. Eğer proje diğer bir firma tarafından başarıyla gerçekleştirilirse, daha sınırlı biçimde de olsa hala projenin içindedir. Örneğin, Eli Lilly yeni ilaçlar geliştirmek için dışarıdaki fikirlerden yararlanmaya yönelik bir proje başlattı. Şirket hemen topladığı fikirleri başka şirketlere de kullandırır, projenin daha etkin olacağını kavradı. Böylelikle Inno Centive adlı projenin başlatılmasına önyak oldu ve ilk müşterisi sıfatını kazandı. Lilly sadece kullandığı hizmetlerin parasını ödedi; Inno Centive projesinin maliyetleri ve riskleri çok sayıda müşteri ve dışarıdan yatırımcılar tarafından paylaşıldı.

Birinci hamlenin enteresan bir varyasyonu üç şartın sağlandığı durumlarda anlam kazanır: Bir şirket bir ürün için yeni bir Pazar veya uygulama saptamıştır; çözümü gerçekleştiriminin veya piyasaya çıkış yolu bulmanın maliyeti yüksektir ve çözüm firmanın asli gücüyle çakış-

maz. Örneğin, De Beers'in bir yan kuruluşu Element Six sanayi uygulaması iç elmas süper materyalin dünyadaki önde gelen üreticisidir. Şirket uygun biçimde düzenlenmiş bir elmas tabakasının (düşük maliyetle suda ozon üreten) küçük bir elektrolitik cihazında anot yaratmak için kullanılabileceğini keşfetti. Element Six elmas tabakaları üretimde uzmandı, yoksa mühendislikte ve elektrolitik cihazların dağıtımında değil. 2009'da Element Six bu aygıtların tasarımı, imalat ve pazarlaması için Ozon Elektrolitiği yarattı. Yan kuruluş, sermayesinin çoğunluğu ve kaynakları üçüncü taraflardan gelmek üzere ana şirketin elmas tabakası ürününün başlıca alıcısı haline geldi.

Hamle 2: Senin Stratejik Olmayan İnisyatiflerini Başkalarının Geliştirmesine İzin Ver

Çetin bir ekonomik dönem odaklanma ve seri icraat gerektirir. Henüz potansiyelini kanıtlayamamış projeleri sonlandırmak yeniden odaklanmanın en kolay yolu olsa da, çok sayıda projeyi ortadan kaldırmak şirketin uzun dönemli büyüme potansiyelini baltalayabilir. Daha iyi strateji bazı projeleri dışarıdan yatırımcılara aktarmak, kendine de bir hareket alanı bırakmaktır. Eğer iş tökezlerse projeye harcayacağın zaman ve paradan tasarruf edersin. Eğer işler yolda giderse, birkaç cazip seçeneğe sahip olursun: ortaklık oranını artırmak veya koru-

mak, işi ele geçirmek veya pozisyonunu diğer yatırımcılara satmak.

Yan işler, ayakta kalabilmek için tabii ki ciddi çaba göstermelidir. Dışardan sermaye bulabilmeli, yetenekli liderleri ve uzmanları işe dâhil edebilmeli, sonunda da müşterileri çekebilmelidir. Bunlar birçok projenin geçemeyeceği zor testlerdir. Lucent'in, sonunda Lucent Digital Video'ya dönüşen iç proje deneyimini ele alalım. Başlangıçta yönetim teknolojinin zamanın ötesinde olduğu düşüncesiyle stratejik anlamda çok küçük kalacağını düşündü. Dolayısıyla ayrı girişime aktardı. Bir kez faaliyete geçince girişim, Çin ve gelişen dünyada diğer pazarların gereksinim duyduğu dijital trafiği yönetebilme ihtiyacına denk düştüğünü gösterdi. Lucent'in ekipmanlarını alan müşterilerin, dijital video içine de ilgi duyduğu ortaya çıkınca Lucent şirketi tekrar ele geçirmeye karar verdi.



Lucent Digital Video deneyimi bu tip bir yan kuruluştan nasıl beklenmedik verim alınabileceğini gösterdi.

Hamle 3: Entelektüel varlığını Daha Aktif Hale Getir.

Birçok şirket rafta durduğu için doğrudan finansal yarar getirmeyen fikri mülkiyete (FM) sahiptir. Anlamli bir içeriden-dışarıya açık inovasyon, bu FM'i diğer şirketlerde açığa çıkarır.

Yakın zamandan bir örnek, CH2M Hill, 6 milyar dolarlık bir çevresel hizmetler şirkettir. Ortağı ADA Technologies ile kömür enerjili fabrikalarda cıva salınımlarını kontrol etmenin ucuz ve etkin yolunu bulan değerli patentler geliştirdiler. Her iki ortak da üretim şirketi olmadığı için FM ile dışarıdan yatırımcıların finanse ettiği yeni girişime katkıda bulundular. Bu cıva kontrol teknolojisi CH2M ve yeni şirket tarafından birlikte pazarlanacak ve CH2M'in müşterilerine sunduğu portföyü genişletmiş olacak.

Hamle 4: Büyümüyor Bile Olsan Kendi Ekosistemini Geliştir.

Ekosistemler inovasyona yatkın şirketlere değişik ortaklar, müttefikler, araştırmacılar ve diğer kaynaklar sunar. Aktif bir Ar-Ge programı bulunan firmalar sonunda değerini kanıtlayacak

teknoloji seçenekleri ortaya çıkarırlar. Yalnız, şirketin asli faaliyeti ile bütünleşmeyen seçenekleri zor zamanlarda korumak güçtür. Neyse ki, bazıları firmanın ekosistemi içerisinde ama onun dışında gelişirler.

Küresel tüketim ürünleri ve hijyenik bakım şirketi Unilever ekosisteme dayanan bir inovasyon süreci geliştirdi. Sık sık kuluçkalar kullanılarak umut veren, ticari potansiyeli bulunan fakat henüz piyasaya çıkma şansı bulunmayan projeleri tarafından benimsenebilir, ya da ticari hale getirilmesi için dışarıdan finansman sağlanabilir. Bu seçim Ar-Ge kurmaylarının yararınadır, böylelikle çalışmalarının piyasaya ulaşması için daha fazla yol açılır ve dünyadaki etkileri artar. Ayrıca, şirket ekosisteme yeni ve dost bir ortak kazandırmış olur.

Hamle 5: Maliyetleri Azaltmak ve Katılımı Genişletmek için Açık Zeminler Yarat.

İçerideki fikirleri ve projeleri dışarı açık zemine taşımamanın maliyetleri de dışarıya aktarmak gibi bir pratik yararı vardır. Daha önemlisi, açık zeminler daha geniş kesimlerin katılımını tetikler, genelde de tüm piyasadaki ilerlemeleri hızlandırır.

Philips Eindhoven'daki High Tech Kampüs'ünde böyle bir örnek yarattı. On yıl önce, Hollanda kampüsü 1500 çalışanıyla temel iç Ar-Ge te-

sisiydi ve operasyonun desteklenmesi oldukça pahalıydı. 2004'te açık inovasyona açılmanın bir parçası olarak Philips diğer şirketleri ve Ar-Ge takımlarını kampüse davet etti, böylelikle maliyet merkezi gelir merkezine dönüştü. Şimdi bu zemin aralarında ASML, Bekaert, IBM ve NXP'nin de bulunduğu 15 şirketin 7000 elemanı tarafından paylaşılıyor. Philips daha önce sadece içeride tartışılan birçok fikri paylaşma fırsatı buluyor, diğer şirketlerle geniş işbirlikleri içerisine giriyor.

Kampüs bugün bir inovasyon merkezi ve faaliyetleri Hollanda hükümetinden de destek buluyor. Philips bunu çok sınırlı bir ek harcamayla başardı ve şimdi tesisleri kullanan firmalardan rant toplamaya devam ediyor.

*Harvard Business Review'un Aralık 2009 sayısından, Henry W.Chesbrough ve Andrew R.Garman'ın, "Açık İnovasyon Zor Zamanlarda Size Nasıl Yardımcı Olur" başlıklı makalesinden özetlenmiştir.

Buick: Emeklilikten Sonra Yaşam

Buick'in 15 ay öncesinde ölümün eşiğinden çarpıcı bir biçimde hayata dönüşünü anlamak için Darrel Bostic'le konuşun. 33 yaşındaki Teksaslı bahriyeli, Toyota Camry ve Nissan Maxima'yı eledikten sonra eşine bir yeni Lacrosse sedan aldı. Bostic ve karısı 30'larındalar ve küçük çocukları var. Onlar tipik Buick sahibi 70'lerindeki nesilden oldukça farklılar. Bu nedenle orta boy sedanda onları çeken genç-dostu teknolojiyle iPod bağlantıları ve 40-giga bitlik sabit disk.

Lacrosse'un kumarının tutması, Buick'in satışlarının bu yıl %60 artmasının temel nedeni. Bu onu General Motors'un en hızlı büyüyen markası yaptı. Buick'in Çin'de gözde bir araba markası olmasının kanıtı, satışların burada ABD'nin üç katına ulaşması. Bu başarıyı Buick'in ürün direktörü Roger G.Mc Cormack, "yanına yaklaşılabılır lüks" kavramıyla açıklıyor. Arabalar Chevy ve Ford (F)'den daha fazla lüks ve stile yönelik özellik taşıırken, gerçek lüks markalarından da daha ucuz.

Buick en azından ne olmaması gerektiğinin farkında. Yıllardır büyük arabaların hantal imajıyla özdeşleşmişti. Bu meyanda özellikle 1977'deki Annie Hall filminde Woody Allen'in canlandırdığı karakterin, "Banyonuzda Buick cüssesinde

bir örümcek var" hala belleklerde. İşte Buick bunu değiştirerek yeni Lacrosse'u eski Cadillac'lar değil Toyota Avalon boyutunda. Yeni piyasaya sürülen Regal ise Honda Accord'dan on santim daha kısa. Buick'in pazarlamacıları yeni imajı pekiştirmek için yeni Regal'i, "Regal Remixes" adı verilen rock konserlerinde tanıtarak gençlere ulaşmaya çalışıyorlar. Bu yaz Dallas, Chicago ve San Antonio'da böyle konserler düzenlendi. Böylelikle markanın "80'lerin arabası" imajını düzeltme gayreti içerisindedir.

*Bloomberg Businessweek dergisinin 30 Eylül 2010 sayısından uyarlanmıştır.

GE, Avrupa'nın İnovasyon Barometresini Açıkladı

Dünyanın lider teknoloji firmalarından General Electric (GE) Avrupa Birliği'ndeki inovasyon politikaları ile ilgili bağımsız araştırma niteliğindeki GE İnovasyon Barometresi'nin sonuçlarını açıkladı.

Brüksel'deki 240 fikir lideri arasında yürütülen araştırmanın sonuçları Brüksel'de Araştırma, İnovasyon ve Bilimden Sorumlu Avrupa Komisyonu Üyesi Maire Geoghegan-Quinn tarafından sunuldu.

Strategy One tarafından gerçekleştirilen araştırma, Avrupa Komisyonu'nun İnovasyon Stra-

tejisi öncesinde ve GE'nin 160 milyon avroluk teknolojiyi hızlandırma amaçlı girişimi "ecomagination challenge" kapsamında hazırlandı.

Araştırmaya katılanların yüzde 90'ı inovasyonun daha rekabetçi ve yeşil bir ekonomi yaratmak için temel bir araç olduğunu düşünüyor.

Yüzde 86'sı, inovasyona yatırım yapmanın AB'de işgücü yaratmak için en iyi yol olduğu kanaatinde.

Yüzde 91'i AB'nin inovasyon ürünlerinin ve hizmetlerinin benimsenmesinin hızlandırılması için yapısal fonlar kullanılmasını istiyor.

Yüzde 78'i gelişmiş bir inovasyon politikasıyla desteklenmesi halinde, Enerji sektörünün en çok istihdam yaratma potansiyeli bulunduğu görüşünde.

Bu anlamda sağlık sektörü yüzde 66 ile ikinci, Telekomünikasyon da yüzde 57 ile üçüncü konumda bulunuyor.

Yüzde 83 daha inovatif bir Avrupa geliştirmek için Kamu/Özel sektör ortaklıklarının esas olduğunu düşünüyor.

Katılanların sadece yüzde 41'i mevcut fikri mülkiyet hakkı düzenlemelerinin inovasyonun AB'de serpilmesi için yeterli olduğu kanaatinde.

Tek bir AB patent sisteminin yaratılması konusunda da güçlü bir destek var.

İnovasyonun, ekonomik büyümenin ötesinde, AB yurttaşlarının yaşam standartlarının özellikle iş, sağlık ve çevre açısından yükseltilmesi potansiyeli taşıdığı fikri de egemen.

İnovasyon Barometresi ayrıca, sağlıklı bir İnovasyon Birliği'nin yaratılması önündeki engelleri ve kullanılabilir araçları da mercek altına aldı. Araştırmaya katılanların ezici bir çoğunluğu daha fazla kamu/özel sektör ortaklığı, AB politikalarında ve teşviklerinde tutarlılık ve her düzeydeki bürokratik engeller üzerinde durdu. Önemli bir nokta da, özel sektörün yapısal fonlara ulaşması konusundaki süreçlerin değişmesi istediği. Bu konuda araştırmaya katılanların %88'inin, bürokratik prosedürlerin süreçleri yavaşlattığını düşündüğü, yüzde 63'ünün üye ülkelerin denk fonlama sağlayamadığının altını çizdiği görüldü. Katılanların yüzde 49'u da yeterli proje olmaması sorunu üzerinde durdu.

Araştırma, fon yönetimi alanında risk sermayesi iştahının yetersiz olduğu ve bürokratik prosedürlerin de inovasyona yönelik kaynak yönlendirme ve tahsis konusunda aktörleri engellediği yönündeki endişeleri de ortaya çıkardı. 2009 yılında Avrupa Patent Ofisi'nin, 2008 yılına oranla yüzde 13 azalma ile 52000 patent verdiği ortaya çıktı.

Yeşil Ekonomi Oyunu Değişiyor

Sürdürülebilir kalkınma için ekonomi en hızlı gelişen ekonomik büyüme modellerinden biridir. Çoğunlukla yeşil ekonomi tarzında kullanılan bu model ekonomiyi kültür, toplum ve politikayla birleştirir, biyo çeşitliliğin önemine vurgu yapar ve yenilenebilir kaynaklar üzerine kuruludur.

Yeşil ekonominin sınırlarının belirlenmesi hala tartışma konusu iken, felsefi öncüllerinin iki yüzyıl geriye gittiği görülüyor. Özellikle önde gelen iki ekonomi düşünürü Kenneth Boulding ve Karl Polanyi'nin üzerinde durmak gerekiyor.

Bugün, yeşil ekonomi modeli çizgi dışı kalmaya devam ediyor. Bu model tüketicilerden ve sanayiden hatırı sayılır destek görüyorsa da, büyüme tahminlerinin belirsizliğinden de sorumlu tutuluyor. Yeşil ekonomiyi harekete geçirenler, ekonominin büyüme temellerine eleştirel bakışın başında geliyor ve sayıları giderek artıyor. Yükselen ülkelerin yeşil piyasalarına ek olarak, enerji güvenliği, iklim değişikliği ve kaynak yetersizliği konuları da denkleme dâhil oluyor.

*Innovation Weekly dergisinin 13 Haziran 2010 sayısından alınmıştır.

Yükselen Ülkeler İnovasyon Özel Raporu

Dünya Tersine Döndü

1980 yılında Amerikan otomotiv şirketlerinin yöneticileri, Japonya'nın ABD'yi dünyanın önde gelen otomobil üreticisi koltuğundan indirmesiyle şaşkınlığa uğradılar. Ne olup bittiğini ortaya çıkarabilmek için birer birer Japonya'ya ziyarette başladılar. Japonlar Amerikalıları hem fiyat hem de güvenilirlikte nasıl geride bırakabilmişlerdi? Yeni modelleri böyle çabuk üretmeyi nasıl başarmışlardı. Ziyaretçiler cevabın bekledikleri gibi ne sanayi politikalarında, ne de devlet sübvansiyonlarında yatmadığını, inovasyonlardan kaynaklandığını keşfettiler. Japonlar çabucak "yalın imalat" diye adlandırılacak bir üretim sistemi geliştirmişlerdi.

Bu rapor da, yükselen ülkelerde (emerging markets) karşılaştırılabilir ölçüde benzer bir sürecin yaşandığını öne sürüyor. Gelişmekte olan ülkeler (GOÖ), 1950'lerden başlayarak Japonya'nın gerçekleştirdiği gibi iş hayatında inovasyonun yatağı haline geliyorlar. Batılı eşdeğerlerinden dramatik bir biçimde daha ucuz yeni ürünler ve hizmetlerle ortaya çıkıyorlar: 3000 dolarlık arabalar, 300 dolarlık bilgisayarlar ve dakikası 2 kuruşa ulusal düzeyde hizmet veren 30 dolarlık cep telefonları. Üretim ve dağıtım sistemlerini yeniden geliştirdikleri gibi, tamamen yeni işletme modellerini de deniyorlar. Mo-

dern iş yaşamının tüm temelleri, tedarik-zinciri yönetiminden, işe almaya bir yükselen ülkeden diğerine yeniden tanımlanıyor.

Niçin yakın zamana kadar ucuz ve kalitesiz ürünlerle özdeşleştirilen ülkeler şimdi inovasyonun liderliğine terfi ediyorlar? En belirgin neden yerel şirketlerin hayal güçlerini geniş tutmalarıdır. İhtiras ve korkunun tetiklemesiyle – ihtiras dünya sahnesine çıkmakla, korku ise Vietnam veya Kamboçya gibi daha ucuz rakiplerce alt edilmekle ilintili- değer zincirinde amansızca bir üst basamağa tırmanıyorlar.

Yükselen ülke şampiyonları sadece kendi arka bahçelerinde rekabetçi olmayı başarmadılar, aynı zamanda küresel rekabete de açılıyorlar.

Birleşmiş Milletler Dünya Yatırım Raporu yükselen ülkeler merkezli 21,500 çok uluslu şirket bulunduğunu hesaplıyor. Bunların en iyileri Hindistan'ın dökümde Bharat Forge'ı, Çin'in pilde BYD'si ve Brezilya'nın jet uçağında Embraer' i gerçekten kendi alanlarında dünyanın aslanları arasında. Brezilya, Hindistan, Çin ve Rus şirketleri Financial Times 500 listesinde 2006-08 arasında sayılarını 15'ten 62'ye yükselterek dörde katladılar. Brezilya'nın ilk 20 şirketi sırf 2006'da yabancı varlıklarını iki kattan fazla artırdı.

Aynı zamanda Batılı çok uluslular da yükselen ülkelere giderek daha fazla umut bağlı-

yorlar. Onları çılgınca ihtiyaç duydukları ekonomik büyüme ve kaliteli beyin gücünün kaynakları kabul ediyorlar. Çok uluslular önümüzdeki birkaç yılda dünya büyümesinin %70'ini yükselen ülkelere kaynakanacağını, bunun %40'ının ise Çin ve Hindistan'da yoğunlaşacağını tahmin ediyorlar. Özellikle Çin'in, bir ölçüye kadar da Hindistan'ın son yirmi-otuz yılda kaynaklarını eğitim üzerinde seferber ettiğine dikkat çekiyorlar. Çin her yıl mühendislik ve bilgisayarda uzman 75.000 kişi mezun ederken, rakam Hindistan'da 60.000'e ulaşıyor.

Dünya'nın dev çok ulusluları, Ar-Ge faaliyetlerini yükselen ülkelere yoğunlaştırmaktan gidecek daha fazla mutluluk duyuyorlar. Fortune 500 listesindeki şirketlerin 98'inin Çin'de, 63'ünün ise Hindistan'da Ar-Ge birimleri var.

General Electric'in sağlık birimi, dünyadaki en büyük Ar-Ge merkezini 50 milyon dolar harcamayla Hindistan'ın Bangalore bölgesinde inşa etti. Cisco'nun da ikinci küresel merkezinin inşaatı yine Bangalore'da 1 milyar doların üzerinde harcamayla, Cisco East ismiyle tamamlanmak üzere. Microsoft'un Pekin'deki Ar-Ge merkezi Amerika'nın Redmond kentindeki ana üs bir yana bırakılırsa dünyadaki en büyük birim. IT uzmanları ve danışmanlık gibi bilgi yoğun sektörler de GOÜ'lerdeki personel sayısını hızla artırıyorlar. Örneğin, Accenture'un işgücünün dörtte biri Hindistan'dadır.

Gerek Batılı, gerekse de yükselen ülke firmaları bu hızla genişleyen pazarlarda tutunmak istiyorlarsa daha sıkı çalışmaları gerektiğini kavradılar. Gucci ve Mercedes kitlesi üzerinde yoğunlaşmak yetmiyor; Şanghai ve Bangalore dışında yaşayan, ikinci tabaka şehirlerdeki yükselen orta sınıflardan, ıssız köylerdeki çiftçiler kadar milyarlarca insana hitap etmeyi öğrenmek zorundalar. Bu da ürünlerden, dağıtım sistemlerine kadar her şeyi yeniden düşünmek anlamına geliyor.

University of Maryland öğretim üyesi Anil Gupta bu pazarların dünyadaki en çetinler arasında bulunduğuna dikkat çekiyor. Dağıtım sistemleri umutsuz vaka kategorisinde bulunabilir. Gelir akımlarını tahmin etmek mümkün olmayabilir. Hava kirliliği ciğerleri dağılayabilir. Hükümetler bazen işinize karışarak, bazen temel hizmetleri temin etmeyi bile başaramayarak sizi çileden çıkarabilir. Korsanlık faaliyetleri kar marjlarını eritebilir. Ve yoksulluk her yerde kol gezer. Başarı adacıkları, sorun denizi içerisinde kaybolarak bazı seçkin şirketleri canından bezdirebilir. Yahoo! ve eBay Çin'den çekilirken, Google buradan çıkıp rotayı Hong Kong'a çevirmeyi tercih etti. Amerika'nın en büyük gereç yapımcısı Black & Decker'in dünyanın en büyük inşaat alanlarının bulunduğu Çin ve Hindistan'da esamesi okunmuyor.

Fakat fırsatlar da eşit düzeyde olağanüstüdür. Potansiyel Pazar da devasadır: nüfuslar şimdi-

den gelişmiş ülkeleri geride bıraktı ve daha hızlı oluyor, Çin ve Hindistan'da önümüzdeki on yıllarda yüzlerce milyon insanın orta sınıf statüsüne terfi edeceği biliniyor. Ekonomiler de çok daha hızlı büyüme yolunda. Beyin gücü göreceli olarak ucuz ve çok boldur: Çin'de her yıl 5 milyon kişi, Hindistan'da 3 milyon kişi üniversite diploması alırken, bu rakamlar on yıl öncesinin, sırasıyla dört kat ve üç kat üzerinde.

Bu sorunlar ve fırsatların kombinasyonu fıkırdayan bir yaratıcılık kokteylini açığa çıkarıyor. Çünkü tüketicilerin birçoğu yoksul ve şirketler büyük hacimlerde üretmek zorunda. Korsanlık çok yaygın olduğu için, ürünlerini sürekli geliştirmek basıncı altındalar. Yine 1980'lerin Japonyası ile çarpıcı benzerlikler söz konusu. Toyota ve Honda tam zamanında (just-in-time) stok yönetimini ve kalite yönetimini toprak ve hammaddeler çok pahalı olduğu için geliştirdi. Aynı şekilde bugün yükselen ülkeler sorunları avantajı çeviriyorlar.

Şimdiye kadar küreselleşmenin Batı tarafından tetiklendiği ve geri kalan ülkelere dayatıldığı varsayıldı. New York, Londra ve Paris'teki patronlar süreci cam kulelerden kontrol ederken, Batılı tüketiciler yararların çoğunu toplayacaktı. Bu algı hızla değişiyor. Güçlü yükselen ülke şampiyonları, çelikte Hindistan'ın Arcelor Mittal'ı ve çimento-da Meksika'nın Cemex'i Batılı firmaları yutuyorlar. Infosys ve Wipro gibi zeki şirketler ofis işlerini ele geçiyorlar. Bazı durumlarda geleneksel küresel

tedarik zincirleri tersine dönüyor: Embraer çoğu yedek parçasını Batıdan alıyor ve montajı Brezilya'da gerçekleştiriyor.

İnovasyona ilişkin eski varsayımlar gözden geçiriliyor. Batıdaki insanlar kendi şirketlerinin kendi ülkelerindeki laboratuvarlarda yeni fikirleri yeşerttiğine ve bunları gelişen dünyaya ihraç ettiğine inanmak istiyorlar. Böylelikle imalat sanayinde istihdam kaybını sindirmek kolaylaşıyor. Fakat her geçen gün bu varsayımın doğruluğu zayıflıyor. Batılı şirketler Ar-Ge merkezlerini dünyaya yaydıkça "çok merkezli inovasyonu" kucaklıyorlar. Ve Batılı-olmayan şirketler telekomdan bilgisayara inovasyonun güç merkezi konumuna yükseliyorlar.

İnovasyonu Yeniden Düşünmek

İnovasyonun tam da doğasını yeniden düşünmek gerekiyor. Batıdaki insanların çoğu bunu teknolojik ilerlemelerle özdeşleştiriyor ve çığır açan yeni ürünlerin elitler tarafından geliştirilmesi, nihayetinde kitlelere sızması biçiminde zihninde somutlaştırıyor. Hâlbuki en önemli inovasyonların birçoğu, ürünler ve süreçlerde orta veya alt gelir piramidini hedef kitle kabul eden, gidim gidim iyileştirmelerdir: Wal-Mart'ın örnek tedarik sistemi ne veya Dell'in "tam zamanında" üretimi kişisel bilgisayarlara uygulamasına bakın.

Yükselen dünyanın inovasyonlardaki ilerlemelere giderek daha fazla katkı yapacağına şüphe

yok. Mobil para (ödemelerde cep telefonunun kullanımı) ve çevrimiçi, oyunlarda Batı'yı şimdiden geride bıraktı. Microsoft'un Pekin'deki laboratuvarı bilgisayarların el yazısını algılamasına ve resimleri çizgi filmlere dönüştürmesine izin veren zekice programlar geliştirdi. Hwawei isimli bir Çin Telekom devi patent başvurularında dünyanın dördüncü firması haline geldi. Fakat en heyecan verici inovasyonlar Wal-Mart ve Dell türüdür: ürünleri daha zekice tasarlamak ve süreçleri küresel piyasaya yeni adım atan milyarlarca tüketiciye ulaşacak biçimde örgütlemek.

Batı'nın durgunluk korkusuyla ürperen dünyasından yükselen dünyaya adım atan hiçbir zıyaretçinin hüküm süren iyimserlikten etkilenmemesi düşünülemez. 2009 Pew Küresel Tutum Projesi bu izlenimi teyit ediyor. Hintlilerin %94'ü, Brezilyalıların %87'si ve Çinlilerin %85'i yaşamlarından tatmin olduklarını söylüyor. Çin ve Hindistan'da halkın büyük çoğunluğu şimdiki ekonomik durumlarının iyi olduğunda hem fikir. Durumun iyiye gitmesini ve çocuklarının daha müreffeh koşullarda yaşamasını bekliyorlar. Geçmişte yükselen devlet çıkışlarını sağlamlaştırmak için yeni yönetim sistemleri benimsemişlerdi. Amerika Henry Ford'un üretim hattını, Alfre Sloan'ın çok departmanlı firmasını benimsemiş ve 1960'lara kadar fırtına gibi esmişti. Japonya yalın üretimi geliştirdi ve Amerikan araba ve elektronik endüstrisini neredeyse yıktı. Şimdi yükselen ülkeler kendilerine özgü yönetim fikirleri geliştiriyorlar ve Batılı firmalar gi-

derek rakiplerinden daha fazla şey öğreniyorlar. Yükselen dünyayı sırf ucuz emek kaynağı olarak görenler, şimdi onun vurucu bir inovasyon kaynağı haline de geldiğini anlamak zorundalar.

*Adrian Wooldridge'in The Economist dergisinin 17 Nisan 2010 tarihli "Yükselen Ülkelerde İnovasyon Özel raporu"ndan uyarlanmıştır.

Sinnotech Firmasının Kurucu Ortağı ve Şirket Müdürü Şefik Şenyürek ile Söyleşi

1. Bize kendinizi tanıtabilir misiniz?

Sinnotech firmasının kurucu ortağı ve şirket müdürüyüm, 1947 yılında doğdum. Lisans ve yüksek lisansımı İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik Mühendisliğinde tamamladım.

Beko Teknik Sanayi A.Ş (sonradan adı Beko Elektronik San. A.Ş olarak değişti)'nde 1973 tarihinde Radyo Atölyesi Şef Yardımcısı olarak göreve başladıktan sonra farklı görevlerde bulundum ve 1995 tarihinde Teknik Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirildim. 1999 yılına kadar bu görevde bulunduktan sonra Arçelik A.Ş de Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Merkezi Direktörü olarak görevlendirildim. 2003 tarihinde Üretim ve Ürün Teknolojileri Genel Müdür Yardımcısı olarak Beko Elektronik'e geri döndüm. 2005 yılında SINNOTECH Mühendislik, Danışmanlık, Eğitim, Fikri Mülkiyet Sanayi ve Ticaret Limitet Şirketini kurdum.

(<http://www.sinnotech.com>)

2. Sinnotech firması altında yaptığınız çalışmalardan bahsedebilir misiniz?

Sinnotech adı, benim profesyonel çalışma hayatım boyunca bana ışık tutmuş olan Sinerjik Ortam, İnovasyon ve Teknoloji ve bunların bir-

likte uygulanmasının firma adı olarak seçilmesinden doğmuştur. Nasıl çalışmamız gerekiyor sa onu firma adı olarak seçtik. Enternasyonal bir ad olması bakımından bunların İngilizce karşılıkları, biraz da ses uyumuna dikkat edilerek şirket adı oluşturulmuştur.

Sinnotech faaliyetlerimizde asıl amacımız Mühendislik alanında üretim firmalarımıza inovatif çözümler ve ürünler geliştirmektir. Diğer Faaliyetlerimiz şunlardır: Danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinde bulunmak; fikri haklar konusunda patent alabilecek seviyede onları yönlendirmek; firmalarda fikri haklar iklimini oluşturmak ve bu konuda alt yapılarını kurmak üzere onları yönlendirmek; Firmalarda Ar-Ge birimlerinin oluşturulması ve Ar-Ge'nin yönetilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin ve çıktılarının firma süreçlerini tamamlayıcı şekilde yönlendirilmesi.

3. İnovasyon Sürecindeki Temel Konular sizce nelerdir?

1. İnovasyon nedir?

- Yeni bir ürün tasarlamak
- Bilinen bir ürüne yeni bir özellik kazandırmak
- Yeni bir süreç tasarlamak
- Bilinen bir sürece yeni bir boyut kazandırmak
- Bunlar için mutlaka yeni bir teknolojiye veya teknoloji geliştirmeye ihtiyaç duymamız gerekmiyor. Gerekli haller de olabilir ama mutlaka

gerekir diye bir şey yok.

f. KOBİ'ler arası işbirliklerinde de, işbirliğinin şekli itibarıyla yenilikçi (inovatif) olmak gerekiyor ki bu işbirliğinin çıktıları iyi ciro ve karlar, geleceğe daha güçlü bir teknolojik alt yapı hazırlasın.

g. Tek şartımız var:

Getirdiğiniz yenilik ticari getirisi olan bir yenilik olması lazımdır.

2. İnovasyonun Yeri:

a. Tartışılırken inovasyondan önce kurumsal yapı içerisinde olmazsa olmazları tartışmamak dahi lazımdır. Ancak kurumsal yapısını tamamlamış ve onun dinamiklerini kesinlikle yerine getiren firmalar sürdürülebilir inovasyon aşamasına geçebiliyorlar.

b. İnovasyonda 3 adım çok önemli:

- İnovatif Fikir
- İnovatif Fikrin Koruma Altına Alınması
- İnovatif Fikrin Projelendirilmesi

Bu aşamada yapılması gereken aşağıdaki konular zaten inovasyon devriminden önce de en iyi şekilde yapılması gereken konular olup inovasyon devriminde de olmazsa olmaz konular olarak hatırlatmak üzere aşağıda yeniden verilmiştir.



3. Kurumsal Yapıda İnovasyon:

a. Bireysel Fikirlerin sayısını artırmak için bireylere uygulanan Performans Yönetimi'nin İnovasyon Devriminden önce zaten olması gerektiği iyi seviyede ve hatta ondan da çok daha fazla dikkatle yapılması gerekir. Bu yönetimin basit bir konu olmadığı ve son derece ciddi yapılması gereken bir konu olduğu tüm katılımcılar ve paydaşlarca kabul edilmelidir.

b. Bu unsurların arasında olan "Ödüllendirme Mekanizması" en basit bir motivasyon olarak ele alınmalı ve sadece bununla sınırlı kalınmamalıdır.

c. Hatta daha da ileri gideceğim ve diyeceğim ki: "İnovasyonda başarılı olmak isteyen kuruluşlarımız, çalışanlarının motivasyonunda ve inovasyon yapma başarısını gösteren çalışanlarının motivasyonlarını artırmada uygulayacakları programlarda rutine kaçmayıp, inovasyon yapmaları ve yepyeni programlar yaratmaları gerekmektedir."

Çalışanın görevlerinden biri de zaten inovasyon yapmaktır anlayışı, inovasyonun önündeki en büyük engellerden birisidir.

4. Sinnotech faaliyetleri kapsamında inovasyon ve teknoloji arasındaki ilişkiyi değerlendirebilir misiniz?

- Kritik Süreçlere kısaca bakacak olursak;
 - İhtiyaçlar

b. Teknoloji Geliştirme

c. Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme)

d. Ür-Ge (Ürün Geliştirme)

e. Şimdi de inovasyon

2. İhtiyaçları karşılamak üzere teknolojiye ihtiyaç duyarsınız ve her şey duyulan bu ihtiyaç ile başlar. Sizin göreviniz bu ihtiyacı karşılayan çözümler üretmektir.

3. Teknolojiyi nasıl temin edersiniz:

a. Teknolojiyi ya transfer edersiniz. Belli şartlara bağlanmış anlaşmalarla satın alırsınız.

b. Ya da bu teknoloji olan bir firmayı satın alırsınız.

c. Ya da rekabet nedeniyle transfer edemez iseniz (satmazlar), teknoloji olan şirket de satın alamaz iseniz, bu durumda teknolojiyi kendiniz geliştirmek zorunda kalırsınız.

4. Teknolojiyi kendiniz geliştirmek için Ar-Ge yaparsınız. Yani Ar-Ge çalışmaları hedef teknolojiyi belirlemez. Hedeflenmiş teknolojiyi geliştirmek için Ar-Ge kurarsınız veya kurulmuş Ar-Ge alt yapınızı kullanırsınız.

5. Şurası muhakkak ki, hedeflenmiş teknoloji için Ar-Ge çalışmaları yaparken, başka yeni teknolojiler için de tespitlerde bulunur bunların da rekabette potansiyel ürünlerde kullanıma ve rekabette üstünlük getirecek ürünlere dönme şansı varsa bu konuda da planlayarak bu

konuda da Teknoloji geliştirmek üzere Ar-Ge Faaliyetlerinizi bu doğrultuda derinleştirebilirsiniz. Ancak Ar-Ge çalışmalarında asıl amaç hedeflenmiş teknolojiler için Ar-Ge yapmak olmalıdır.

6. Ür-Ge konusuna girmeyelim. Ür-Ge için de illa Ar-Ge yapılması gerekmiyor ama yapılan Ür-Ge çalışması teknoloji girdisine ihtiyaç duyuyor ise Ür-Ge çalışması yapılan Ar-Ge çalışması çıktısını kullanır.

7. Bunları özetledikten sonra İNOVASYON bunun neresinde diye soracak olursanız; cevabım:

a. İnovasyon bunların dışında ayrı bir süreç değil ki:

b. İnovasyon bunların içerisinde ve onlarla beraber koşan bir olgu.

c. Yukarıda yaptığınız her faaliyette bunu rutin şekli ile değil de nasıl yenilikçi bir şekilde yaparsam ticari getirisi daha yüksek olan bir şekil ortaya çıkartırım diye düşünmeniz ve yaptığınız çalışmalarda tüm adımlarda bunu kendi kendinize bir çalışan olarak sormanız ve gereğini yapmanız yeterli olacaktır.

d. Yani rutin değil inovatif şekilde çalışmaktır aslolan.

e. İnovasyon, bilindiği gibi: Yeni Ürün olarak, Mevcut Ürün için, Yeni süreç olarak, Mevcut süreç için yapılmış olabilir.

f. İnovasyona bu tanım içerisinde bakacak olursanız:

a. İnovasyon için illa da teknoloji geliştirmeniz gerekmiyor.

b. İnovasyon için illa da Ar-Ge yapmanız gerekmiyor.

c. İnovatif fikrinizi pratik olarak ortaya çıkartmak için gerekiyorsa Ar-Ge de yapılır, teknoloji de geliştirilir, Ür-Ge de yapılır. Yeter ki gereksin.

5. Fikirden yenilikçi ürün geliştirmeye ve ticarileştirmeye giden yolda kilit faktörler nelerdir? Deneyimlerinizden yola çıkarak bizlerle somut örnekler paylaşabilir misiniz?

İnovasyonun Yenilikçi Ürün olarak yapılmasını soruyorsanız kilit faktörler:

1. İnovasyonun tek bir departmanın işi olduğu önyargısından çıkmak lazımdır.

2. Bizim Sanayi kültürümüzde inovasyon denince sanki bu iş Ar-Ge (Ür-Ge den de beklenmiyor) departmanlarının işidir diye algılanıyor.

3. Oysa Ar-Ge departmanları kendi uzmanlık birikimleri ile, tespit edilmiş ihtiyaçlara inovatif şekilde çözümler üretmek isteyen şirkette, bu hedefler ortaya çıkartıldıktan sonra, bunu desteklemek üzere Teknoloji Geliştirmek gerekiyorsa bunun için uzmanlık birikimleri ile Araştırma ve Geliştirme yapan departmanlardır.

Bu aktivite ile ihtiyacın inovatif şekilde ortaya çıkarılması aktivitesini birbirine karıştırmamak lazımdır.

4. Firma içerisinde inovasyonun çalışan herkes için kendi çalıştıkları süreçler veya diğerlerinin katıldıkları süreçler için inovatif fikri olabileceğinin öğretilmesi gerekir.

5. Şirket içerisinde herkesi böyle düşünmeye yönlendiren inovasyon ikliminin kurulması lazımdır.

6. Bundan sonra da inovasyonun performans kriterlerine uygun ölçüt ve göstergelerle eklenmesi lazımdır.

7. Ar-Ge ve İnovasyon konusunda verimli çalışan personelin performans değerlendirmesi, her zaman olduğundan çok daha hassas ve onların bu katılımcılıklarına karşılıklarını verecek ve onlara duyulan saygıyı gösterecek şekilde, ciddi olarak yapılmalıdır.

8. Bu arkadaşların performans değerlendirme lerinin yanında öneri ve ödüllendirme sistematiğine Ar-Ge ve İnovasyonu çok ciddi şekilde entegre etmek üzere yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

9. Bunlar yapılmadığı zaman firmalarda inovasyonun sürekli olması sadece şansa bırakılmış olur.

10. Oysa amacımız sadece inovasyon değil sürdürülebilir inovasyon olmalıdır.

6. Özel sektördeki deneyimlerinizden yola çıkarak firmaların inovasyona yönelik nasıl temel adımlar atmasını önerirsiniz?

1. Sadece inovasyon değil, tüm çalışmalarda ekip çalışması kaçınılmazdır.
2. Sinerjik ortamın yaratıldığı verimli ekip faaliyetlerinden bahsediyorum.
3. İnovasyonu ürün olarak düşünüyorsanız ekipler içerisinde İnovasyon konusunda en önde koşması gereken ekip üyeleri pazarlama departmanlarının temsilcileri olmalıdır. Ancak pratikte maalesef bu böyle olmamaktadır. İnovatif fikirler dahi Ar-Ge departmanlarından veya Teknik Departmanlardan çıksın diye beklenmektedir.
4. İnovatif ürün yenilik içermeli ve satılabilir olmalıdır. Pazarlama Grubundan kopuk olarak bu faaliyetler başlatılmamalıdır.
5. İnovatif ürünün mevcut ürün portföyünü nasıl etkileyeceği önemli bir konudur. Bunun disiplinler arası yapıda ve çok iyi değerlendirilmesi gerekir.
6. Bu inovatif düşüncenin şirketin mevcut alt yapısında gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğinin değerlendirilmesi işin en önemli bir parçasıdır.

7. İnovasyonun bileşenleri:

- d. İnovasyon = Yenilikçilik + Mutlaka Satış (Satılabilir yenilikçilik) olduğuna göre
- e. Satılmayan yenilikler gündemimiz dışındadır.
- f. Aslında 10-20 sene sonra satılabilir hale gelen yeniliklerin de önceliği yoktur.
- g. En öncelikli olanlar yapılan masraf karşılığında hemen satış ve kara dönüşme potansiyeli olan (en fazla 2-3 yıl) yeniliklerdir gündemimizde olması gereken.

7.Ar-Ge'de başarı için verebileceğiniz ana mesajlar nelerdir?

1. Ar-Ge Nasıl Algılanmalı:
 - a. Ar-Ge sadece Teknik Konularda yapılır anlaşılıyor genelde. Bu kısmen doğrudur, başarı için gerekli ama yeterli değildir.
 - b. Oysa Günümüzde Pazarlama Süreçleri için de Ar-Ge yapılması
 - c. Finansal Süreçlerde de Ar-Ge yapılması gerekir.
 - d. Araştırma Geliştirmeyi sadece Teknik çalışmaların tekeline çıkartmak lazımdır.
2. Şirketin Diğer Departmanlarında ve toplam Şirket Yönetiminde tabiidir ki bir takım kurallar vardır.
3. Bu kurallar Sanayide genelde uygulanan kurallar olduğu gibi, o firmaya özgü kurallar da bunlara eklenmiş olabilir.

4. Şirket yönetiminde bu kuralların dışında başarı için gerekli olan, içinde bulunulan şartlara göre önce mantık sonra da duygusal zekâ işine katılması ihmal edilmemelidir.

Ancak duygusal zekâ ile duygusal olmayı birbirine karıştırmamak gerekiyor.

5. Ar-Ge Yönetiminde ise şirketin genelinde uygulanan yukarıdaki yöntemlere ilave olarak başka faktörlerin de devreye alınması gerekiyor. Şirkette her yerde uygulanan yönetim metotlarına bazen Ar-Ge Başarısı için bazı farklılıklar da katmak gerekiyor. İşin içine biraz da ruh katmak lazım. Neyin ilave edileceğini yaratıcı şekilde bulmak da yönetici olarak size düşüyor. Bunlar firmanın yapısına, içinde bulunulan sektöre, çalışanların performansına ve kültür seviyelerine göre belirlenmelidir.

8.İnovasyonda yöneticilerin rolü üzerine bir değerlendirme yapabilir misiniz?

1. Genel:
 - a. İnovasyon bir süreçtir ve her süreçte olduğu gibi yönetilmesi gerekir.
 - b. Her yönetim olayı bir takım sistematikler içerir.
 - c. Firmalarımız bunu kendi başlarına yapamıyorlarsa, mutlaka dışarıdan destek de alabilirler. Ancak dışarıdan alacakları desteklerde de dikkatli davranmalıdırlar.

2. İnovasyon Yönetiminde temel çıktı olarak yenilikler orta koymak ancak bununla birlikte bunların ticari olarak başarılı yenilikler de olması bekleniyor.

3. O halde İnovasyon Yönetiminde Ar-Ge Yönetimine göre de Şirket Yönetimine göre de bazı farklılıklar ve renklilikler katmamız çok daha önemli ve gerekli oluyor.

4. Yöneticilerimize monoton ve rutin işler yapan model olmak yerine, renkli ve yukarıda söylediklerimi dikkate alan bir yaklaşım sergilemelerini öneriyorum.



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 TUSİAD-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

