

## 50 SORUDA İNOVASYON

### 1. İNOVASYON NEDİR?

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

### 2. İNOVASYON SÖZCÜĞÜ NEREDEN GELİYOR?

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

### 3. İNOVASYONUN YARATICI DÜŞÜNCENİN FARKI NE?

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

### 4. İNOVASYON MU YOKSA YENİLİKÇİ Mİ ?

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

### 5. İNOVASYON LA İCAT AYNI ŞEY MİDİR ?

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

### 6. İNOVASYON SÜRECİ HANGİ AŞAMALARDAN OLUŞUYOR?

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

### 7. BU AŞAMALARDA ÖZET OLARAK NELER YAPMAK GEREKİYOR?

Problemin tanımlanma aşamasında, ele alacağınız konuyu çok iyi tespit etmek gerekiyor. Eğer bu klasik tanımıyla, örneğin ürünün fazla büyük olması, hizmetin yavaş olması, ürünle/hizmetle ilgili bir kalite sorunu, süreçlerde üretim süresinin uzunluğu, işçilik maliyetlerinin yüksekliği, kayıp oranlarının yüksekliği vb. bir

problemse, bu sorunun kök nedeninin çok iyi irdelenmesi bu aşamada yapılır. “Yaratıcı Fikirlerin ve Çözümlerin “ oluşturulması aşamasında belirlenen konu / problem üzerinde dışı doğru serbestçe ve engellenmeden düşünerek olabildiğince fazla sayıda farklı fikir üretmek gerekiyor. “Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Seçilmesi” aşamasında ise ortaya atılan fikirler, bu sefer daha mantıklı ve eleştirel bir gözle irdelenir, aksaklıkları bulunur, yine de yaşatılmaya çalışılır. Fikirlerin değerlendirme kriterleri gerek ele alınan ürün, hizmet veya sürecin özelliğine, gerek kurum kültürüne, gerekse inovasyonun sunulacağı kitlenin (örneği müşterilerin) karakteristiğine göre, yani farklı durumlarda farklı şekilde belirlemek gereklidir. “Projelendirme ve Uygulamaya Geçirme” (Firmada Yaygınlaştırma veya Müşteriye Sunma) aşamasında, firmanın projelendirme sürecini ne kadar iyi koordine edebildiği, zaman, önceliklendirme, ekip çalışması ve müşteri ilişkileri konularında ne kadar yetkin olduğu gibi özellikle operasyonel mükemmeliyet konuları bu aşamadaki başarıyı etkiliyor.

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

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

## **9. HERKES YENİLİKÇİ OLABİLİR Mİ?**

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

## **10. PEKİ ÇOCUKLAR DA YENİLİKÇİ MİDİR?**

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

## **11. ÇOCUKLARIN YARATICILIĞINI GELİŞTİRMEK İÇİN NE YAPABİLİRİZ?**

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

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

## **12. BU KONUDA YARARLANABİLECEĞİMİZ KAYNAKLAR VAR MI?**

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

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

Tam tamına herkes için birebir örtüşmese de genel anlamda ortak olan birçok özellik var. Bu kişilerin özellikle karmaşık düşünebilen, soyut düşünebilme becerileri olan, çelişkilerle baş edebilen, esnek, geniş perspektife sahip kişiler olduğu biliniyor. Ancak tüm bunların üstünde çok önemli birkaç özellik bizim danışmanlık çalışmalarımıza ve çalıştaylarımızda firma çalışanlarının arasından inovasyon yetkinliğinde ileri olanları ayırt etmemizi sağladı. Bunları şu maddelerle sıralamamız mümkün: Kişinin çevresine, olaylara duyarlı olması, araştırmacı bir ruha sahip olması ve içten gelen bir merak duygusunuz hissetmesi hem fikir geliştirme hem de fikri yaşama geçirebilme becerisini inanılmaz etkiliyor. Varsayımları sorgulayabilmek: Herkesin baktığı perspektifin dışına çıkabilmeyi beraberinde getiriyor. Marcel Proust 'un vurgulayan “buluşun gerçek yolculuğu, yeni diyarlar arayarak değil, farklı gözle bakarak gerçekleşir” diye güzel bir sözü var. Cesaret, risk alabilme ve kararlılık: Unutmamak lazım ki her inovasyon mevcut düşünme sistemini ve alışkanlıkları zorlayan bir süreç. Tıpkı bağışıklık sistemimizin mikroplara reaksiyon gösterdiği bir toplum, firma, yöneticiler, iş arkadaşlarımız, müşteriler, hatta kendimiz tarafından bile önce dirençle karşılaşılır. Eğer kişi yeterince, cesur, risk alabilen ve fikri savunabilmek için direnebilen, dayanabilen bir kişi değilse de fikir genellikle iyi bir fikir olsa da heba olabilir.

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

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

Ayrıca, ABD, Avrupa ve Japonya son yıllarda başta Hindistan, Çin, Kore gibi ülkelere çok daha sert tehditler almaya başladı. Burada en önemli konu bence

eğitilmiş iş gücü ile ülkenin inovasyon konusunda ne kadar istekli ve azimli olduğudur.

### **15. İNOVASYON SADECE GELİŞMİŞ ÜLKELERİN SAHİP OLDUĞU BİR LÜKS MÜDÜR?**

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

### **16. İNOVASYONLA HIZLI GELİŐEN ÜLKELERİN TEHDİDİNİ DENGELİYEBİLİR MİYİZ?**

Türkiye 'nin inovasyona ihtiyaı sadece rakiplerinin ucuz iŐgücünü dengeleyebilmekle değil, daha da kötüsü yaŐayabilmesi ile ilgili. Çünkü bu lkerler inovasyonda da ciddi bir atılım içerisindedir. Ülkemizde birçok kişi Hindistan'ı Çin 'i sadece ucuz iş merkezi olarak görüyor ama gelen tehdit inanılmaz yüksek ve inovasyona yönelik. Çin retim kalitesini ve teknolojisini çok hızlı oranda yükseltiyor. Çin 'in teknolojik ve inovatif tehdit olmasına az kaldı. İŞin ilgini, hkmetleri yabancı sermayeye bir taraftan çok cazip olanlar sunuyor. Diğer taraftan da onların Çin 'e teknolojiyi getirmesini Şart koŐuyor. Çin bugün nano teknoloji yatırımlarında en hızlı geliŐmeyi kaydeden ülke konumunda. Dünyada nano teknoloji yatırımları toplamı 2006 yılında 12,4 milyar dolardı. Bu yatırımlarda en büyük pay ABD 'nin olmakla birlikte yatırım hızını en fazla arttıran lke Çin olduğu gibi, satın alma gücü paritesi ayarlaması sonrası Çin dünyada bu alanda yatırım konusunda Japonya ve Almanya 'yı bile sollayarak 2. sıraya yerleŐti. Sadece yatırımda değil, nano teknoloji üzerine yapılan yayınlarda hızlı bir artış var. Bu alanda benzer bir yükseliŐ Kore 'de de gözleniyor.

### **17. İNOVASYON NEDEN ÖNEMLİDİR VE GEREKLİDİR?**

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

### **18. İNOVASYONDA İSTEK VE AZİM NEDEN KRİTİK?**

En zor ilerden biri "Çarpıcı İnovasyon" yapabilmek... Çarpıcı İnovasyon dünyada o güne kadar kimsenin düŐünemediđi, uygulayamadığı bir Şeyi baŐarıyla ve (tketiciliŐlikleri, yerleŐmiŐ yargılar, yönetim engellemesi gibi) yine tüm mevcut zihni engellere rağmen gerçekleştiriyor olmanız demek. Bu yarıŐ bir maratondur ve vazgeçmeyen, inanan, pes etmeyen, sürekli daha iyisini deneyen kazanıyor.

### **19. YARATICI FİKİRLER NERDE GELİŐTİRİLEBİLİR?**

Her yerde! Fikir geliştirmeyi sadece ofisinize, mesai saatleri içine sıkıştırmayın. Fikir geliştirme bizler için artık bir yaşam biçimi bir alışkanlık olmalı. Zaten ilginçtir, yaratıcı fikirleri insanın aklına konu ile ilgili dūřunmediėi zamanlarda daha etkin gelebilmektedir. Çünkü rahatladiğımız anlarda, yani zihnimizin Alfa modunda, yaratıcı kıvılcımları oluşturan beynimizdeki nöral bağlantılar kontrolümüz dışında birbirleriyle birçok gelişigüzel bağlantı yapılabilecek mevcut bir problemin, aflının ve daha da önemlisi bilginin (yani hammaddenin) varlığını gerektirir. İlham boş ve gözlemci olmayan beyinlere gelmez. Louis Pateur 'ün dediği gibi "řans (burada yaratıcı fikir) sadece hazırlıklı zihne isabet eder."

## **20. BASİT BİR İNOVASYON TEKNİğİ OLARAK BEYİN FIRTINASI NEDİR?**

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

## **21. BEYİN FIRTINALARININ BAşARILI OLMASI İÇİN NELERE DİKKAT EDİLMELİ?**

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

Oturumlara olabildiğince fazla sayıda fikir üretmeyi hedefleyin. ıkan fikirlerin mantıklı, uygulanabilir veya kaliteli olması gerekmez. Toplam çıkan bir fikir sayısı için alt sınır rakamı belirleyin. Bu performansı yukarı doğru çekebilir. Belirtilen kavramlardan veya fikirlerden yola çıkarak yeni fikir ve kavramların ortaya atılmasına olanak tanıyın. Fikirlerin ıkma aşamasında yargılanmasına ve değerlendirilmesine izin vermeyin. Bu, beyin fırtınası oturumlarının başarısı için en önemli unsurdur.

Ortaya atılan fikirlerin kişilerin kendileri tarafından sahiplenilmesine ve daha sonraki süreçlerde tercih edilmesine olanak tanımayın. Buna dikkat edilmezse, Beyin Fırtınası oturumları kişilik savaşına dönüşüyor. Grup çalışmasını takip eden 1-2 gün içerisindeki beyin üretimlerinden de yararlanın. Oturumlarda bireylerin alacakları stimülasyonları (uyarıları) olabildiğince arttırın. Türk insanı görsel uyarılardan çok etkileniyor ve böyle ortamlarda fikir geliştirme potansiyeli artıyor.

## **22. İNOVASYONDA şANSIN ROLÜ NE?**

Yaratıcı bir fikir genellikle zihnin daha önce ulaşmadığı bir zihni bağlantıya ulaşması veya daha önce kurulmamış bir bağlantıyı kurmasıyla ortaya çıkıyor. Burada, doğal olarak tesadüflere de yer olabiliyor. Örneėin poşet çay 1904 yılında Thomas Sullivan tarafından, patates cipsi de 1853 yılında George Crum tarafından yüzeyleerin kir tutmalarını engelleyen Scotchguard ise 1952 yılında 3M araştırmacısı Patsy Sherman tarafından yanlışlıkla bulunmuş ürünlerdir. Ancak inovasyonda esas önemli olan parlak bir fikri dūřünebilmekten daha çok onu ticari ve başarılı bir ürün, hizmet veya sürece dönüştürebilmek. Thomas A. Edison dėnyanın 2. en fazla patent sahibi kişisidir. (sıralamada 1. kiři Japon Dr. Yashiro Nakamatsu). Ancak, inovasyonu dönüşmüş icatların birçoğu orijinalinde kendi fikri değildir. Örneėin, ampul sanılanın aksine Edison 'un fikri değildir. Joseph Swan adlı bir İngiliz bilim adamınınındır. Ancak uzun denemeler ve geliştirmeler sonucunda onu ticari olarak satılabilir bir ürün haline

Edison getirmiş, başkalarının zorlandığı inovasyon sürecini iyi yönetebilmiş ve ürün üzerinden ciddi de bir gelir elde etmiştir. Özetle, yaratıcı bir fikri, şansın yardımıyla buluyor olmalısınız. Ancak, bunun inovasyona dönüşmesi çaba, emek, bilgi, cesaret ve süreç yönetimi gerektirir ki burada şanstın çok daha fazlası gerekir.

### **23. ÇIKAN FİKİRLERİN BAŞARI ŞANSINI YÜKSELTMEK VE BÜYÜK İNOVASYON YATIRIMININ GERİ DÖNÜŞÜNÜ GARANTİ ALTINA ALMAK İÇİN NE YAPILABİLİR?**

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

### **24. İNOVASYON AR-GE VE ÜR-GE 'NİN Mİ YOKSA TÜM ÇALIŞANLARIN GÖREVİ MİDİR?**

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

### **25. İNOVASYON GİRİŞİMİNİ KİMLER TETİKLEYEBİLİR?**

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

### **26. İNOVASYON TABANA DOĞRU NASIL YAYGINLAŞTIRILIR?**

İnovasyonun tabana doğru yaygınlaşması için: İnovasyon hakkındaki ve zihni farkındalığın tüm çalışanlar nezdinde yaygınlaştırılması daha yaratıcı düşünebilmek için en azından temel yaratıcı düşünme tekniklerinin tüm çalışanlarca bilinmesi. Fikirlerin inovasyona dönüşmesindeki (zihni veya kurumsal) potansiyel engellerin neler olabileceğinin farkında olunması güven neren ve iyi işleyen yaygın bir Öneri Sisteminin varlığı (Tercihen) her çalışanın yıllık minimum yenilikçi fikir üretme hedefinin olması üst yönetimin bu konuyu (sözden çok icraatla) öncelikli hedefi haline getirmesi ve taahhüdünü açık açık göstermesi gereklidir.

### **27. ÖNERİ SİSTEMLERİ NASIL BAŞARIYA ULAŞTIRILABİLİR?**

Öneri sistemlerinin başarılı olabilmesi için, dünyada kabul gören ve hepsinin de sağlanması gereken 4 Önemli başarı kriteri var. Bunları sırasıyla yönetimin desteği (management support), programın sağlıklı yapısı (program structure), şeffaflık ve yaygınlık (program visibility), takdir ve ödüllendirme (recognition and rewarding). Bu çerçeve kriterler pratik uygulamalarla desteklendiğinde başarı daha kolay elde edilebiliyor. Bunlar için çalışanların mutlaka sisteme "güven" duymalarını sağlayın. Farklı bölüm ve disiplinlerden kişilerin bir araya gelmesini ve öneri sistemine sistemin en kenarında kalmış bireyler de dahil (örneğin satış elemanları, plasiyerler, güvenlik görevlileri, hatta çaycı) herkesçe katılımını teşvik edin. Çalışanların diğer bölümlerin işlerini ve birbirlerine etkilerini iyi bilmeleri öneri sistemlerinin verimliliğini artırıyor.

Değerlendirmede de yaratıcı davranın. Mahsurları olan bir fikri öldürmeden onun yaratıcı özünden yararlanarak gelişmesine, inovasyona dönüşmesine yardımcı olun. Gerekirse firma içerisinde, tercihen gönüllü firma çalışanlarından oluşan inovasyon ya da öneri sistemi danışmanları ekibi oluşturun. Bu kişiler öneri verecek kişilerin ve henüz olgunlaşmamış fikirlerin sorunlarının çözülmesine yakın iletişimle çözüm getirsinler. Ödüllendirme sisteminin firma kültürüne uygun olmasını sağlayın.

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

En önemli sorun zaman içinde öneri sistemine olan güvenin azalması. Hızlı bir giriş yapıp arkası getirilmeyince, başarılı sonuçlar ortaya konulamayınca kişilerin sisteme güveni azalıyor. Güven azaldıkça verilen öneri sayısı düşüyor ve sistem bir kısır döngüye girerek çöküyor. Özellikle büyük firmalarda firma çalışanları sadece iş süreçlerinin sadece kendi bölümüyle ilgili kısımlarını bildikleri için hem öneriyi bütünleştirebilecek hem de konunun diğer bölümleri nasıl etkileyeceği konusunda vizyon eksiklikleri oluyor. Ödüllendirme mekanizması da firma kültürüne çalışanlarda manevi ödüllendirme işe yararken yönetimin üst kademelerine doğru çıktıkça bu etkili olmayabiliyor. Sistem tamamen maddi ödüllendirmeye dayandığı durumlarda ise bazen herkes normal işlerini aksatarak fikir bulma peşinde koşabiliyor, ki bu da amirleriyle çatışmalarına neden olabiliyor.

### **29. İNOVASYON İÇİN FİZİKSEL ORTAM ÖNEMLİ MİDİR?**

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

### **30. İNOVASYON BİR EKİP İŞİ MİDİR?**

Eğer inovasyonun bir süreç olduğunu fark edersek hem bir ekip işi hem de bireysel inisiyatif gerektiren bir süreç olduğunun farkına varırız. Fikrin ilk ortaya çıkışı grup çalışmasında bile olsa biraz bireysel bir tavır ancak bundan sonrası tam bir ekip çalışmasını gerektiriyor. Süreç zorlu ve mevcut (toplumsal, firma içi, müşteri algılaması bazında vs.) paradigmalara karşı ve sorgulayıcı olduğu için belli aşamalara bölünüp yükün belli sorumluluklarla farklı kişilerin görevi paylaşımlarıyla yapılmasında yarar var.

### **31. İNOVASYON DA İNİSİYATİF ÖNEMLİ BİR ETKEN MİDİR?**

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

### **32. TEKNOLOJİ TRANSFERİNİN İNOVASYONDA YERİ NEDİR?**

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

### **33. İNOVASYONDA BAŞARI İÇİN NELER GEREKLİ?**

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

### **34. İNOVASYON ÖLÇÜLEBİLİR BİR ŞEY MİDİR?**

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

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

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

### **36. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNOVASYONUN ÖNEMİ NEDİR?**

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

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

Rahatlıkla kullanabileceğimiz, ülkemizdeki yerel ve kültürel değerler ön plana çıkarılmalı. Uluslar arası piyasada her ne kadar globalleşmeden bahsedilse de aslında bir yandan da yerel kültürlerin uluslar arası alanda pazarlanması da söz konusudur. Gıda sektöründen bir örnek verirsek ; bizim ülkemizde kurutma besin saklama geleneği var. İr çok ürünü, tarhanasından domatesine, incirinden elmasına her şeyi kurutuyoruz. Bu konu inovasyona hem farklılaşma hem de rekabet açısından oldukça müsait. Dünya genelinde çok bakir bir alan bu, besinlerin bozulmadan saklanabilmesi için çok ciddi bir alternatif kurutma, soğutmaya nazaranda oldukça avantajlı. Bunu askeri teknolojide bile bir ürün olarak düşünmek mümkün. Bu ise küresel ısınmanın ve gıda sıkıntısının gündemde olduğu bu dönemde, bu alan çok ciddi bir Pazar büyüklüğü oluşturuyor.

### **38. ÇOK İYİ BİR FIKRİM VAR, BUNA İNOVASYONA DÖNÜŞTÜRMEK İÇİN NELER YAPMALIYIM?**

Öncelikle yapabiliyorsanız projelendirin yani en azından bir çerçeveye oturtup, fizibilite analizini yapın. Çünkü bir çok fikir özünde yaratıcı ama kar potansiyeli düşük olabiliyor. Bu nedenle sektörü iyi bilen ama görebileceğiniz bir kişiyle fikrin yaşama geçirilmesi için gerçekçi proje analizleri yapın. Yeni çıkan her fikir beraberinde mutlaka en az bir sorunu da beraberinde getiriyor. Her çözümün en az bir olumsuz yan etkisi olacaktır. Bir çok kişi hatta açık görüşlü olduğuna inanan yöneticiler ise inovasyon sürecinde sadece bu soruna odaklanarak fikrin içindeki cevheri kaçırıyor ve fikri öldürüyor. Sonrasında fikrin mülkiyet haklarının edinilmesinde yarar var. Bu fikri gerçekleştirilme potansiyeli olan bir firma ile gizlilik sözleşmesi imzalayarak



sürece onu da dahil etmek de mümkün olabilir. Yaratıcı fikri inovasyona dönüştürmek çok zorlu ve maliyetli bir süreç oldu için fikirden direkt kar elde edebilecek bir firma bu süreci rasyonelleştirebilir ve kolaylaştırabilir. Diğer yandan, gizlilik sözleşmesine rağmen burada en önemli konu ilgili firmaya bu konuyu açabilecek derecede güvenip güvenmediğiniz. Güvenmiyorsanız fikrin alınması riski yüksek olabilir.

### **39. YARATICI BİR FİKRİN İNOVASYONA DÖNÜŞMESİNİ ENGELLEYBİLECEK FAKTÖRLER NELERDİR?**

Bunlar arasında projenin maliyetinin yüksekliği, bütçe yetersizliği, rakibin benzer bir hizmeti yıllar önce denemiş olması ve başarısızlığı, çok uluslu firmanın başka ülkelerdeki iştiraklerinin bu fikri uyguladığında başarısız olmuş olmaları fikrin marka imajını zorlayacak olması, fikir ile ilgili patentin daha önce alınmış olması (bu bir engel olmayabilir, çünkü patent sorununu aşmak genellikle mümkün olabiliyor) fikrin firma ve pazarlama stratejilerine ters düşmesi, dış müşterilerin veya firma çalışanların fikri benimsemeyeceği düşüncesi gibi birçok endişe fikrin öldürülmesine neden olabilir.

### **40. PATENT BİLGİLERİNE NASIL ERİŞEBİLİRİM?**

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

### **41. BULDUĞUM FİKRİN PATENTİ ALINMIŞSA YİNE DE KENDİ PATENTİMİ ALABİLİR MİYİM?**

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

### **42. FİRMA YÖNETİCİLER VE ÇALIŞANLARI NELER YAPMALIDIR?**

Firma içerisinde mutlaka ödüllendirme, teşvik mekanizması olmalı ve inovasyon iklimi oluşturulmalıdır. Örneğin, çıkan fikirlerin acımasızca öldürülmeden önce yaşatılması için, eksiklerinin giderilmesi için uğraşılması gerektiğinin bilincinin yaygınlaştırılması gerekiyor. Özünde en önemli konular ise; üst yönetimin bu konuda taahhüdünün ciddi ve sürekli olduğunu çalışanlarına hissettirmesi, firma içinde inovasyonun öncelikli bir konu olduğunu hem gündemleri, hem performans değerlendirme süreci ve hedef verilmesi açısından, hem de ödüllendirme sistemleri ile desteklemeleri, firma çalışanlarına bu konuda perspektif vermeleridir.

### **43. BUNUN KATEGORİLERİ VAR MI?**

İnovasyon genellikle iki kategoriye ayrılıyor. Ülkemizde “artımsal inovasyon” diye bilinen, İngilizcesi de “incremental innovation” olan kategori ürün, hizmet veya sürecin toplam katma değerinde birden ve çok çarpıcı bir artışı değil, %1, %3 seviyelerinde bir artışı ifade ediyor. Şu anda, dünyada yapılmış ve yapılmakta olan inovasyonların büyük çoğunlu bu tür inovasyonlar oluşturuyor. Diğer kategori olan “Çarpıcı (Radikal)

İnovasyon" ise gerçekleştirmesi son derece zor bir kategori. Çarpıcı İnovasyonlar katma değerde önemli artışları beraberinde getirebilmek için yer yüzündeki 6.5 milyar kişinin (ve daha önce yaşamış kişilerin) düşünemedikleri, uygulayamadıkları bir farklılığı yaşama geçirmeniz ve bundan çok ciddi kar elde etmeniz gerektiği anlamına geliyor. Jet motorları, transistörler, cep telefonları, internet, deterjansız çamaşır makineleri, flotal camları ortaya çıktıkları dönemlerin çarpıcı inovasyon örnekleri olarak belirtebiliriz.

#### **44. HANGİ TÜR İNOVASYONU BAŞARMAK DAHA ZOR?**

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

#### **45. SÜREÇ NASIL İŞLİYOR?**

Bir fikir ilk konsept aşamalarında ham bir kaynaktır ve işlenmesi gereklidir. Yapılacak çalışmalar sonucunda fikrin eksiklikleri doğurabileceği mahsurlar genellikle artımsam inovasyon adımlarıyla çözülmeye çalışılır. İster süreç konusunda iyileştirme ister ürün veya hizmet olsun lansman sonrasında yani gerçek uygulamada denenerek olası ufak aksaklıklar da giderilir. Ancak, esas sorun bir süre sonra başlıyor. Sürekli sorgulama ve iyileştirmelerle artımsal inovasyon başarılarına ulaştığınız bile bir süre sonra tıkanıyorsunuz. Çünkü firmalar farkında değiller ama "sistemlerinin doğal limitlerine" ulaşıyorlar

#### **46. FİRMA DOYGUNLUK AŞAMASINDA İLERLEYEMEZSE NE OLUR?**

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

#### **47. ÇARPICI VE ADIMSAL İNOVASYON AYRIMI UYGULAMADA NET Mİ?**

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

#### **48. ÇARPICI İNOVASYONU PAZRA LİDERİ Mİ GERÇEKLEŞTİRİYOR?**

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

#### **49.YURTDIŐINDA DURUM NASIL?**

Aslında, yurtdiŐında da durum çok farklı değil. GM, Ford ve Chrysler gibi büyük Amerikan otomotiv devleri (zamanında ellerindeki bol olanaklara rağmen) geçmiş baŐarılarının da sarhoŐluęuyla tüketicilerdeki eğilimlerindeki deęiŐimleri ve talep farklılaŐmasını (rneğin, daha az yakıt tüketen araçlara olan potansiyel talebi) fark edememelerinin sıkıntılarını yaŐıyorlar. Toyota, Honda ve Hyundai, sadece uluslar arası pazarlarda da değil, bizzat ABD içerisinde Amerikan sanayicilerinin inovasyonları ve uygulama üstünlükleri ile öldürüyorlar. Amerikalı üreticiler hatalarını bir lde anladılar ama bu seferde maliyet kısmaktan (cost cutting) projelere kaynak bulamıyorlar

#### **50. ÇARPICI FİKİR MEVCUT İŐİMİZİ, ÜRÜNÜMÜZÜ VEYA HİZMETİMİZ BALTALARSA NE OLACAK?**

Dünyada çarpıcı inovasyonun önündeki en önemli engel bu endiŐedir. Bu nedenle, sektörün mevcut firmaları çarpıcı inovasyon fikirlerine çok tereddütlü yaklaŐıyorlar. Deterjansız amaŐır makinesi inovasyonları beyaz eŐya üreticilerinden önce Sanyo ve Samsung gibi elektronik firmalarından gelmiştir. Poloroid, fotokopi makinesi gibi çarpıcı inovasyon örnekleri hep sektör dıŐından gelmiş, sektörlerinin mevcut veya o sektöre yakın olabilecek firmalar bahsettiğimiz endiŐeler nedeniyle bu fikirleri atlamıŐlardır.

**Kaynak:** Platin Dergisi