



Rüştü Gümüş

Acar Patent A.Ş.

İnovasyon Kültürü Üzerine

“İş oyununun kuralları değişiyor” denirdi, bundan 2-3 yıl evvel. Artık bu basmakalıp cümlelere iş yaşamımızda yer vermiyoruz. İşverenler olarak değişen kurallara organizasyon kültürümüzü adapte etme sürecinin başları da sayılırız. Bu makalenin hedefi, işinizde başarınızı ve kârlılığınızı arttırmak için, artık pek verimli olmayan klasik yöntemlerin yanı sıra yenilikçi yöntemleri kullanmanın zamanı geldiğine olan inancınızı arttırmak ve harekete geçirmektir.

Nedir İnovasyon?

İnovasyon, sadece bir kavramdır ve her kavramın olduğu gibi inovasyonun da birden çok tanımı vardır. Sizlere benim en doğru bulduğum inovasyon tanımını vermek istiyorum: Bir ürün veya hizmetin, tasarım, üretim, satış, satış sonrası hizmetler veya diğer aşamalarında yapılan bir yenilik (mevcudu değiştirme veya yeni bir şey ortaya koyma) sonucunda o ürün veya hizmetin rekabet gücünün artmasının sağlanıyorsa ve dolayısıyla ticari açıdan kârlılığı arttırıyorsa bu yapılan yeniliğe inovasyon denir.

İnovasyonun başka tanımları için Google'a "inovasyon nedir" yazıp arama tuşuna basabilirsiniz. Ama maalesef bu tanımları ezberlemek size bir şey kazandırmaz. İnovasyonu hissedebilir hale gelmek önemlidir. Örneğin "kalite" kavramı. Kalite, hepimizin hayatına girmiş, sözcüklerle cümlelerle tanımlamakta zorluk çekebileceğimiz ama onu hissetmekte hiç zorlanmadığımız bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Benzer şekilde inovasyonu da görebilmeli, onun sesini duymalı ve kokusunu hissedebilmeliyiz ki gerçekten inovasyonun ne olduğunu anlayabilelim. Bunun için eğitim almaya ve araştırmaya ihtiyacımız vardır.

İster evde olsun ister toplantı salonunda, tüm inovasyonlar bir fikir olarak doğar ve işletmeye ticari fayda olarak geri döner.

İnovasyon = Ar-Ge midir?

“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 anladığımızla ilgili.” diyor Steve Jobs.

Evet, inovasyon, rekabet gücünün simgesidir. Bununla beraber rekabetçilik ile ilgili fonları incelediğinizde ağırlıklı olarak Ar-Ge yatırımlarının desteklendiğini ve/veya desteklenmeye çalışıldığını görüyoruz. Ama direkt olarak 'inovasyon = Ar-Ge' demek yanlış olacaktır. Benzer bir soru inovasyon ile icad kavramları arasında da vardır.

İnovasyon = İcad mıdır?

Bir icadın inovasyon ve bir mucidin inovatör olması için parayı işin içine katmaları gerekmektedir. Yani şunu diyorum: Bir çok icad vardır ki ticari kârlılık getirmez ve bir çok inovasyon vardır ki bir icad değildir. Bir icad eğer ilgili ürün veya hizmeti rekabet gücünü arttırmak suretiyle ticari bir başarıya dönüştürüyorsa işte buna inovasyon diyoruz.

Neden İnovasyon?

Küreselleşmenin etkisiyle bugün tüm sektörlerde rekabet çok üst düzeylerde yaşanıyor. Firmalar bir yandan sistemlerini mükemmelleştirmeye ve hammaddeyi ucuza mal etmeye çalışırken diğer yandan

“İnovasyonun başka tanımları için Google'a "inovasyon nedir" yazıp arama tuşuna basabilirsiniz. Ama maalesef bu tanımları ezberlemek size bir şey kazandırmaz. İnovasyonu hissedebilir hale gelmek önemlidir.”

da yeni fonksiyonel özellikler ve daha üstün tasarımlar geliştirerek rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmaya çalışıyorlar. Bir örnek üzerinden anlatalım: Global bir firmanın, dünya haritasını önlerine alıp iş planlarını yaptıklarını düşünün. Kendilerine en temel sorulardan birisini soruyorlar: Maliyetlerimizi düşürmek için ne yapmalıyız? Yönetim kurulu üyelerinden birisi “Üretimi Çin’de yapalım” diyor; “Her ne kadar insan haklarına aykırı düzeyde çocuk işçi çalıştırılıyor olsa da”. Bir diğeri “Müşteri hizmetlerini doğuya, Hindistan’a kaydıralım; saat 20.00’den sonra çalan telefonlara iyi İngilizce konuşan Hintliler cevaplasın” diyor. Üçüncü ve dördüncü sıradaki yönetim kurulu üyeleri “Yazılım geliştirme işini İrlanda’da yapalım”, “Tasarımlarımızı da Amerika’da geliştirelim” diye ekliyor ve “Let’s go” diyerek toplantıyı bitiriyorlar.

HP, Dell, IBM, Sony firmalarını düşünün. Her biri neredeyse aynı özelliklere sahip laptopları üretiyor ve müşterilerine diğerlerinden daha avantajlı satmaya çalışıyorlar. Bu görüşmeler sonucunda maliyeti gerçekten düşük ve çok verimli yapılar üzerinden çalışan rekabetçi firmalar ortaya çıktı. Artık maliyetlerde de yarışamaz duruma gelindiğinden, ellerinde onları kurtaracak sadece bir kaç geçerli akçeleri kaldı: yeni teknolojiler üretmek (teknoloji odaklı) ve müşterilere yeni deneyimler yaşatmak (insan odaklı). Fikir üretmesi için sıkılan beyinlerden “Webcam üzerinden yüz tanıma teknolojisi” ve “kişiselleştirilebilir kapaklı laptop” gibi özellikler ortaya çıktı ve çıkmaya devam ediyor. Bu sayede raflarda laptopların hepsini yanyana gördüğümüzde birisini seçmek için bahanemiz oluyor.



Avrupa Birliği ve Amerika

Avrupa Komisyonunun 1995 yılı sonunda yayımladığı politika raporunda (European Commission, 1995) “Bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle, teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar.” cümlesiyle inovasyonun yaşamsal önemi vurgulanıyordu. Bu vurguyu 2000 yılında Lisbon’da düzenlenecek toplantıda açıkça ortaya koyacaktı.



23 ve 24 Mart 2000 tarihlerinde yapılan Lisbon Avrupa Konseyi, Avrupa Birliğini en rekabetçi ve dinamik bilgi temelli ekonomi haline getirmeyi hedef olarak belirlemiştir. 11 Mart 2003 tarihinde yapılan “İnovasyon politikası: Lisbon Stratejisi arka planında ve OECD Oslo El Kitabı ışığında Birliğin yaklaşımının güncelleştirilmesi” başlıklı Haberleşme Komisyonuna göre inovasyon kendi ilgili piyasaları içerisinde ürünlerin ve hizmetlerin kapsamının geliştirilmesi ve yenilenmesi; tasarım, üretim, tedarik ve dağıtım ile ilgili yeni metodların geliştirilmesi; işletme, iş organizasyonu ve işgücünün kabiliyetlerinde yeni değişikliklerin başlatılması olarak anlaşılmalı ve teknolojik, teknolojik olmayan ve organizasyonel inovasyonu kapsamaktadır.

İnovasyonun vatanı olan ABD’den de birkaç örnek sunalım. Ülkenin başta gelen 265 sanayi şirketinin ortak organizasyonu olan Industrial Research Institute (IRI), 1996’daki Başkanlık seçimleri öncesinde, Birleşik Devletler’in ekonomi ve teknoloji politikası ile ilgili olarak, Başkan ve Kongre adaylarına hitaben yayımladığı bildiriye (IRI, 1996) şu cümle ile başlıyordu: “Geçen 50 yılda ABD’de kaydedilen ekonomik büyümenin en az yarısını teknolojik inovasyona borçluyuz.”

Son ABD başkanı Barack Obama’nın bu sene Mısır’da yaptığı konuşmada inovasyonu “21inci yüzyılın sermayesi” olarak değerlendirdi.

İnovasyon Ne Zaman Ortaya Çıktı?

İnovasyon kavramının ne kadar eskilere dayandığı sorusuna, 1911 yılında devrin ekonomistlerinden Schumpeter’in bir sözü ile cevap vermek istiyorum: “İnovasyon ekonomik kalkınmanın itici gücüdür.” O zaman bile itici güç ise demek ki temellerini 1800’lerde aramak gerekiyor.

İnovasyonun Sesi Uzaktan Hoş Gelir

Türkiye’nin son 3-4 yılında, ardı ardına inovasyon haberleri almaya başladık. Arçelik, Akbank, Vestel gibi firmaların inovasyonu öne çıkaran reklam kampanyalarını gördük. Fikirden ticari başarıya giden yolu hedefleyen bir çok üniversite ve sivil toplum kuruluşunun düzenlediği yenilikçi iş fikri

yarışmalarını izledik. Dünya devlerinin ülkemizde ve Avrupa'da kurmayı planladığı inovasyon merkezleri haberlerini okuduk. Öyle ki artık bu konu meydanlara indi, "projeni getir, hediyeni kazan" yaklaşımından "şu alanda faaliyet gösteren şirketimiz için şu konu üzerinde geçerli bir iş fikrini geliştir, hediyeni kazan" kadar somutlaştı. Özellikle finans sektöründe bu türlü kampanyalardan haberdar olduk. Yatırım sermayelerini konuşur olduk, iş meleklerini de cümle arasında kullanmaya başladık. İnovasyonun her ay düzenli olarak değinilmediği bir ekonomi dergisi kalmadı gibi. İnovasyon kavramını henüz tanımadan kanıksamaktan da korkmuyor değilim doğrusu.

Bununla beraber basit bir karşılaştırma ile daha kat edecek çok yolumuz olduğunu söyleyebilirim. Amazon.com sitesinde "innovation" kelimesini arattığımda 315.227 sonuç listeliyor. Kitapyurdu.com sitesinde "inovasyon, inovasyon, yenilikçilik" kelimelerini arattığımda ise toplamda 14 kitap yer alıyor. İnovasyon eğitimleri, danışmanlığı, yönetimi, ölçümü gibi konularda araştırma yapıldığında ise Türkiye'de inovasyon kavramının henüz ne kadar genç olduğu ortaya çıkıyor.

İnovasyon Bir Kültür Meselesidir

Tüm bu gelişmeler yaşanmaya devam etsin, etmeli. Bununla beraber her şeyden ama her şeyden önce, inovasyon, bir kültür meselesidir.

İşletmelerimizdeki değişim ihtiyacının farkındayız ve bu değişime inanıyoruz. İşte bu inanca sahip olmanın, organizasyonlarımızda bu yenilik potansiyelini beslemenin, büyütmenin ve sonuçlarını üretmenin adına 'İnovasyon Kültürü' diyoruz.

Atmosfer, dünyayı insan neslinin yaşayabileceği bir ortam haline getirmiştir. İnovasyon kültürü de organizasyonlarımızda yeniliklere açık ve inovasyon üreten bir atmosferin genel adıdır. Bireysel, ekip ve organizasyon düzeyinde bu kültüre sahip olmak gerekiyor.

İnovasyon Eğitimleri

İnovasyon kültürüne sahip olmak adına çeşitli yöntemler önerilebilir. Genelde eğitimler, seminerler gibi klasik gelişim yöntemleri karşımıza çıkıyor iken oyun oynayarak inovasyon kültürünün gelişimi gibi inovatif yöntemler de mevcut.

Eskiler ne demiş: Kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez. Yani inovasyonel bir yönetim için harcadığın eğitim ve yönetim giderlerinin geri dönüşünü fazlasıyla alacaksınız, bundan emin olabilirsiniz.

Sekreteriniz bir ziyaretçiniz olduğunu size bildirdi. Randevu defterinizde yeri olmayan bu kişinin ne için geldiğini sordunuz ve aldığımız cevap sizin zor şaşırın kişiliğinizi zorlamaya yetti: Para kazandırmaya geldim! Zekanız bir fırsat yakaladı ve üretmeye başladı: Bir yönetim danışmanı mı geldi acaba yoksa işbirliği teklif edecek bir girişimci mi?

Her şeyden ama her şeyden önce, inovasyon bir kültür meselesidir. İşte tam bu sebepten dolayı İnovasyon Kültürü Eğitimi tüm eğitimlerin başında gelir. Bununla beraber bu konuda dünyada verilen eğitimleri şöyle listeleyebiliriz:

1. İnovasyon Kültürünü Geliştirmek ve Sürdürmek
2. İnovasyon ile Sürdürülebilir Gelişim için Rehberlik
3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecini Tasarlamak ve Etkin Yönetmek
4. Yaratıcı Problem Çözme (TRIZ)
5. Yenilikçi Fikirleri Satma ve Savunma
6. İnovasyon Programlarının Başarısızlık Nedenleri ve Önleme Yolları
7. Toplam İnovasyon Yönetimi
8. Fikir Yönetimi Liderliği
9. Verimlilik ve Süreç İnovasyonunda Rehberlik

Fikir Katilleri

Paragraf paragraf yazıları incelemekten kaçan bazı okurlarımız da olabilir. Yazımızın sonunda onları da düşündük. Fikirlerin düşüncesizce reddedildiği cümle kalıplarının listesi burada. Bu kalıplar genelde işe yarayan ve yol gösterici eleştiri yapamayacak kadar tembel insanlar tarafından kullanılırlar.

İşletmelerimizdeki değişim ihtiyacının farkındayız ve bu değişime inanıyoruz. İşte bu inanca sahip olmanın, organizasyonlarımızda bu yenilik potansiyelini beslemenin, büyütmenin ve sonuçlarını üretmenin adına 'İnovasyon Kültürü' diyoruz.



- Bunu daha önce denemiştik
- Bunu daha önce hiç yapmadık
- Bu şekilde denememiştik
- Asla yürümez
- Bütçemizde yok
- Zamanımız yok
- Yöneticiler buna destek olmaz
- Alanımızın dışında
- İnsanlar bunu sevmeyecek
- Yeterince para kazandırmaz
- Ne kadar ahmaksın!
- Ağzını kapalıyken daha akıllı görünüyorsun

İnovasyonu hayatımızın bir parçası olmasına vesile olabilirsek ne mutlu bize.

İnovasyonla İlgili Söylenecekler Henüz Bitmedi

İnovasyonu hayatımızın her alanına dahil etmek ve inovasyon kültürüne sahip olmak için anlatabileceğimiz daha çok başlıkta konular var.

İnovasyon yarışmalarından ve inovasyon oyunlarından bile bahsetmedik henüz. Eğer bu yazımızı beğendiyseniz diğer yazılarımızı <http://www.inovasyondunyasi.com> adreslerinden takip edebilirsiniz ■

Aralarda Kullanılabilecek Sloganlar:

- İnovasyon hakkında konuşmayı bırakın artık! Farklı düşünmeye başlayın!
- Krizde İnovasyon: Lüks mü, İhtiyaç mı?
- Kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez!
- Eyvah, artık inovasyon yapmamız gerekiyor!a
- İnovasyon sınavında başarılı olamayanlar, oyunda kalmaya devam edemeyecekler
- İnovasyon bir kültür meselesidir.

**“Eskiler ne demiş:
Kaz gelecek yerden
tavuk esirgenmez.
Yani inovasyonel
bir yönetim için
harcadığın eğitim
ve yönetim
giderlerinin geri
dönüşünü fazlasıyla ala-
caksınız, bundan
emin olabilirsiniz.”**