

# Yenileşimin Değişen Doğası



## Çevirenler:

### Derya FINDIK

ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikası  
Çalışmaları doktora öğrencisi.

### Berna Beyhan BOZKIRLIOĞLU

ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikası  
Çalışmaları doktora öğrencisi. Atılım  
Üniversitesi Öğretim Görevlisi.

### Elif DAYAR

ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikası  
Çalışmaları doktora öğrencisi. Atılım  
Üniversitesi Öğretim Görevlisi.

**B**u çalışma OECD'nin 2010'da açıklayacağı Yenileşim Stratejisine katkı koymak üzere 2009 Eylül'ünde Fora personeli Jorgen Rosted, Charlotte Kjeldsen, Tanja Bisgaard, Glenda Napier tarafından hazırlanmıştır.<sup>1</sup>

## 1. Giriş

Ekonomik refahın ve hayat standartlarının yükselmesinde en önemli rolü oynayan yenileşim kavramı son dönemde önemli bir değişim göstermeye başlamış; bu değişim, hem firmaların kendi içinde hem de firmalar arasında yeni ve farklı biçimlerde kendini göstermeye başlamıştır. “Yenileşimin değişen doğası” tanımlaması yenileşimin son dönemdeki değişimini anlamaya yardımcı olacak bazı ipuçları sunmak üzere geliştirilmiştir. Bu tanım pek çok kişi tarafından abartılı bulabilir. Çünkü makro perspektiften bakıldığında, temelde değişen bir şey yok gibi görünmektedir. Yeni teknolojiler hala yenileşimi etkileyen en önemli faktörlerden biridir ve dahası yaratıcı yıkım sürecinin başını çeken hala yeni teknolojiler ve girişimcilerdir. Tüm bunlar yenileşimin değişen doğası için de geçerli olacaksa o zaman şu soru sorulabilir: “öyleyse yeni olan nedir?”. Cevap tek cümlede şöyle özetleyebilir: “teknoloji artık yenileşimin itici gücü olmaktan çıkarak sadece yenileşimi mümkün kılan bir faktöre dönüşürken, yenileşim sürecinde pek çok diğer faktör gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır.”

Geçmişte, yenileşimlerin temelinde yatan en önemli iki unsur teknoloji ve rekabetti. Firmalar yenileşim sürecinde sadece kendi içsel kaynaklarını kullanmakta, müşterileri ile sadece pazarlama yöntemleri aracılığıyla iletişim kurmaktaydı. Bu yapı içinde siyasal sistem yasal çerçeveyi çizip kuralları tanımlarken firmalar bu kuralların içinde kalarak yaptıkları işten en iyi kazancı elde etmeye çalışıyorlardı. Oysa artık küreselleşme ve dijital teknoloji sayesinde oyunun kuralları değişmeye başladı. Kuşkusuz firmalar hala yaptıkları işten en yüksek kazancı sağlamaya devam edecekler fakat müşterilerinden yeni şeyler öğrenmek, diğer firma ve kurumlarla işbirliği yapmak ve daha fazla sosyal sorumluluk almak için gelecekte daha açık davranmak zorunda kalacaklar. Burada, firmaların daha açık davranması ile aslında firmaların tüm dünyayı potansiyel pazar ve kaynak olarak görmesi süreci kastedilmektedir. Diğer bir deyişle, artık dünya üzerinde herkes potansiyel müşteridir ve yüksek kalitede kaynaklar dünya üzerinde her yerde bulunabilir ve ulaşılabilir. Firmalar, oyunun kurallarının değiştiği bu yeni sistem içinde, eğer küresel ölçekte yeterince açık olmayı başaramazlarsa varlıklarını da devam ettiremeyeceklerdir.

<sup>1</sup> Raporun özgün kopyasına [www.newnatureofinnovation.org](http://www.newnatureofinnovation.org)'dan ulaşabilirsiniz.

Tüm bu değişimler kuşkusuz yenileşimin doğasını da değiştirecektir. Bu süreçte, müşteri ihtiyaçlarının daha derinden anlaşılması yenileşimin en önemli itici gücü olacak; teknoloji ise firmaların müşterileri ile ortaklaşa değer yaratmasını ve müşterilerine tamamen benzersiz kişisel deneyimler sunmalarını sağlayacak yeni çözümleri mümkün kılan bir unsura dönüşecektir. Yenileşimin doğasının değiştiği bu dönemde, 'teknoloji güdümlü', 'rekabet güdümlü' ve 'kullanıcı güdümlü' yenileşimler arasında, kullanıcılara çok daha fazla vurgu yapan tamamen yeni bir denge oluşacaktır.

### 2. Yenileşimin Dört Yeni İtici Gücü

Yenileşimin son dönemde kendini göstermeye başlayan yeni doğası, gelecekteki yenileşimleri sanayi çağındaki yenileşimlerden tamamen farklılaştıracak bazı kritik nitelikler taşımaktadır. Dört başlıkta özetlenebilecek yenileşimin itici güçleri ve bunların altında yatan dokuz yeni ilke firmalarda yenileşim yapma biçimini de değiştirecektir. Yeni dönemde karşımıza çıkacak yenileşimin itici güçleri şu şekilde sıralanabilir:

#### 2.1. Müşterilerle Ortaklaşa Değer Yaratma ve Müşteriler Hakkındaki Bilgilere Kolaylıkla Ulaşılabilir

Firmalar artık müşterileri ile ilgili gizli kalmış ya da henüz dile getirilmemiş pek çok bilgiye hatta müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin geliştirdikleri çözüm önerilerine bilgi ve iletişim teknolojilerinin de yardımıyla kolayca ulaşabilmektedir. Yenileşimin değişen doğası firmaların müşterilerine çok daha fazla kulak vermesini, firmaların müşterileri ile ortaklaşa değer yaratmalarını, müşterilerin fikir ve önerilerinden aldıkları ilhamı yenileşim sürecinin en erken aşamalarına dahil etmelerini beraberinde getirecektir. Dolayısıyla bu süreçte, firmalar artık kendi yenileşim süreçlerini daha açık hale getirmelidir. Öte yandan müşterilerin yenileşim sürecinin en erken aşamalarına dahil edilmesi firmaların şu anda sahip olduklarından daha farklı yenileşim bilgi ve yeteneklerine sahip olmalarını gerektirmektedir. O nedenle firmalar, bu yeni dönemde, tamamen yeni yeteneklere hatta yeni bir firma kültürünün oluşturulmasına ihtiyaç duyabilirler.

#### 2.2. Küresel Bilgi Kaynaklarına Ulaşma ve İşbirliği Ağları

Yenileşimin değişen doğası, işbirliği ağları ve yenileşim ortaklıkları konusunda önem-

li değişimleri de beraberinde getirecektir. Bu süreçte, büyüklüğü ne olursa olsun hiçbir firma yenileşim için ihtiyaç duyulan tüm bilgi ve kaynaklara tek başına sahip olamayacaktır. Bu nedenle firmalar, daha önce görülmemiş ölçüde küresel çapta yayılmış bilgiye erişmek ve bunları bir araya getirmek zorunda kalacaklardır. Uluslararası firmalar bunu zaten çok uzun zamandır yapmaktaydı fakat gelecekte küçük ölçekli firmalar bile küresel ölçüde önemli bilgi kaynaklarına sahip olma fırsatını yakalayacaklardır; hatta bu, küresel rekabetin bir gerekliliği haline gelecektir. Öte yandan, bilgi arayışının küreselleşmesi bazı politik sonuçları da beraberinde getirecektir.: Nasıl ki sanayi çağında ve günümüzde malların ve sermayenin serbest dolaşımı hayatı önemdeyse; küresel yenileşim ekonomisinde de bilgi emekçilerinin serbest dolaşımı kritik önem taşıyacaktır.

#### 2.3. Yeniliğin İtici Gücü Olarak Küresel Sorunlar

Firmalar iklim değişikliği, temiz su kaynakları, salgın hastalıklar ve sosyal ihtiyaçlar gibi küresel ölçekteki problem ve sıkıntıların büyük ve yeni bir pazar yarattığını kısa zamanda fark edeceklerdir. Böylelikle "sosyal yenileşimler" özel şirketler için yeni ve önemli bir iş alanı hatta yenileşimin en önemli yönlendiricilerinden biri olabilecektir. Özel ve kamu ayrımı günümüzde gittikçe silikleşirken küresel sorunlar için üretilecek yeni çözümler sayesinde firmalar için yeni iş fırsatları da doğmaktadır. Bu süreç, aynı zamanda firmaların iş yapış biçimini ve kültürünü de etkileyecek bir değişimdir. Firmalar kendi yenileşim süreçlerini daha açık hale getirmek ve yeni çözümler bulmak için başka firmalarla, sivil toplum örgütleriyle ve kamu kurumlarıyla ortaklaşa hareket edeceklerdir.

#### 2.4. Yeniliğin İtici Gücü Olarak Kamu Sektöründeki Engeller / Fırsatlar

Kamu hizmetleri alanında oldukça belirgin bir yenileşim ihtiyacı olduğu görülmektedir. Vatandaşlar daha kişiselleşmiş ve kaliteli hizmet beklemektedir; fakat bütçe kısıtlamaları artmakta ve sistemin kendini yenileme yeteneğine ilişkin kuşkular devam etmektedir. Kamu hizmetleri alanındaki bu sıkıntılar özel şirketler için, eğer yenileşim için uygun yollar bulabilirlerse, oldukça geniş bir alan sunmaktadır. Fakat kamu hizmetlerinin yenileşimine ilişkin çok sayıda politik engel bu-

lanmaktadır. Bütün OECD ülkelerinde, sosyal ve ekonomik eşitliğin sağlanmasının yanı sıra verimlilik ve bireysel özgürlük konularına politik öncelik verilmektedir. Bu karşıt baskılar nedeniyle, bir yanda sosyal ve ekonomik eşitlik diğer yanda verimlilik ve kalitenin yer aldığı hassas politik dengeye zarar vermeden özel şirketlerin sosyal refah sisteminin yenileşimine nasıl dahil edileceklerinin tartışılması gerekmektedir.

### 3. Yenileşimin Dokuz İlkesi

#### 3.1. Müşterilerle Ortaklaşa Değer Yaratma

Sanayi çağında, firmalar ürün ve hizmet geliştirmek için sadece kendi kaynaklarını kullanmakta, maliyete dayalı rekabet nedeniyle birbirinin aynısı ürün ve hizmetlerin seri üretimini yapmaktaydı. Son birkaç on yılda artan fiyata dayalı rekabet, firmaların kendi temel yeteneklerine odaklanmalarını, dikey ayrışmayı ve tedarikçiler arasında oldukça zorlu bir rekabeti beraberinde getirmiştir. Sonuç olarak günümüzde, firmalar için sadece fiyata dayanan bir rekabette kazanmak gittikçe zorlaşmaktadır.

Özel üretilmiş ürünler için küçük ve özel bir müşteri grubunu içeren pazarlar elbette her zaman vardı. Fakat bu pazar için üretim yapmak hem masraflıydı hem de zaman alıyordu, dahası geçmişte bunlar lüks ürünler olarak müşterilere sunulmaktaydı. Oysa bugün gelişen teknoloji sayesinde üretim ve dağıtım maliyetlerinde sağlanan azalma nedeniyle çok daha fazla sayıda müşteri için kişiselleşmiş ürünler ve hizmetler sağlamak mümkün hale gelmiştir.

İş modellerindeki bu değişimin bir gecede gerçekleşmesi elbette beklenemez hatta bazı firmalar bu değişimi asla başaramayabilirler. Fakat gelecekte yenileşim sürecinde bireysel deneyimlerin önem kazanacağına dair önemli kanıtlar var ve firmalar müşterilerine özel çözümler sunmak amacıyla daha fazla işbirliğine girecek ve bu işbirlikleri içinde çözümler geliştireceklerdir.

#### 3.2. Kullanıcıların Yenileşim Sürecine Dahil Edilmesi

Firmalar kullanıcıları yenileşim sürecinin en erken aşamalarına dahil etmeye başladılar. Dahası, kullanıcıların karşılaştıkları problemleri ve ihtiyaç duydukları çözümleri an-

lamak amacıyla birçok farklı yöntem kullanmaya başladılar. Artık, firmalar kullanıcıların yenileşim sürecine dahil edilmesi için dikkatli planlar yapmakta ve böylelikle pazarı sarsacak yenileşimler yaratmak ya da yeni konseptler geliştirmek için gerekli olan kullanıcı bilgilerine erişmekte.

Son döneme kadar kullanıcılar sadece yenileşimin daha geç evrelerine (prototiplerin test edilmesi gibi) dahil edilmekteydi. Bu da daha çok kullanıcıların son ürün hakkındaki fikirlerini almak için yapılmaktaydı. Oysa değişen bu çağda firmaları çarpıcı ürün ve kavramlar yaratmak için yeni kaynaklar bulmaya zorlamaktadır.

Firmalar yenileşim sürecinde kullanıcıların rolü üzerinde yeniden düşünmeye başladılar. Yenileşim fikri artık temel amacın en son teknolojiyi üretmek olduğu geleneksel Ar-Ge departmanlarında yaratılmamakta tam tersine yenileşim süreci kullanıcının hangi problemlerle karşılaştığını ve hangi problemlerin çözümüne ihtiyaç duyduğunu anlamak ve geliştirilecek olan ürün ve hizmetlerle ilgili ipuçları verecek müşteri davranışlarının anlaşılması ile başlamaktadır. Örneğin, dış fırçası üreticisi Norveç firması Jordan, kullanıcılar için ağız ve diş hijyeninin ne ifade ettiğini anlamak amacıyla etnografik bir araştırma yapmıştır. Bu amaçla 100 kullanıcıdan kameralar ile günlük ağız hijyeni ve bakımı sırasında kendilerini fotoğraflamaları ve aynı zamanda bu konuya ilişkin bir günlük tutmaları istenmiştir. Bu süreçte özellikle kadınların ağız hijyeni için çok kısa zaman ayırdıkları ama ağız bakımı konusunda daha özenli oldukları görülmüştür. Jordan bundan yola çıkarak ağız bakımı alanına yönelik bir Ar-Ge platformu oluşturmuştur.

Öte yandan, kullanıcı güdümlü yenileşimlerin hayata geçirilebilmesi için firmaların yeni ve farklı yeteneklere ihtiyaç duydukları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ihtiyaçların başında, bu yeni döneme uyum sağlayacak uygun çalışanların istihdam edilmesi gelmektedir.

#### 3.3. Küresel Çapta Yayılmış Bilgiye Erişim

Şirketler sanayi çağında yenileşimci ürün, süreç, hizmet ve iş modellerini üretmek için gerekli iş zekası, kullanıcı bilgisi, teknoloji ve enformasyonu birleştirmek ve sağlamak üye-

re, sadece ulusal sınırlara ve yerel kümelenmelere bağlıydılar ve kendi coğrafyalarının sağladığı sanayi liderliğine sahip olarak küreselleştiler. Bir sanayinin dünya başkentinde bulunmak (tıpkı Silikon Vadisi örneğindeki gibi), küresel piyasada rekabet avantajına sahip olmada oldukça önemliydi. Sanayi çağı bu bağlamda yeniliği ve rekabetçi avantajı sürdürecekti sanayi kümeleriyle anılacaktır.

Bununla birlikte, şirket faaliyetlerinin ve piyasaların giderek küreselleşmesi, maddi olmayan kaynakların önemini anlayan ve yeniliği bir akım olarak gören sanayi kollarına rekabet avantajı sağlamaktadır. Küreselleşmenin daha ilginç sonuçlarından biri ise bilgi kaynaklarının hızla dünyanın her yerine giderek yayılmasıdır. Küreselleşmiş dünyada rekabet artarken, firmalar sadece kendi değer zincirlerinin tüm parçalarını küreselleştirmekte aynı zamanda yerel beceri ve karşılaştırmalı üstünlüklerden de yararlanmaktadırlar. Ayrıca kendi yenileşim süreçlerini küresel bir formasyon, teknoloji ve kullanıcı havuzuna açmaktadırlar.

Şirketler artan bir hızla küresel bilginin unsurlarını bir araya getirmekte hatta yenileşimleri ortaya çıkarmak için küresel işbirlikleri kurmaktadırlar. Tek bir mekan yenileşim için gerekli tüm bilgiyi içermediğinden firmalar rekabet avantajını sürdürmek veya kazanmak için kullanıcıyı önemsemeli ve böylece teknolojinin yerel kaynaklarından faydalanmalıdır. Bununla ilgili güzel bir örnek uzun yıllar yüksek teknolojilere liderlik etmiş ve bu bağlamda Silikon Vadisi'ndeki yerini almış Intel'in çevredekilerden yeterli gelmemesinden ötürü performansının giderek yavaşlaması üzerine Centrino ile yeniden eski gücüne kavuşmasıdır. Centrino, Amerika tabanlı fikri sermayesinin İsrail'deki farklı yerel dinamiklerle birleştirilmesi sonucu geliştirilmiş bir üründür.

Şirketler kendi değer zincirlerini dışarıya açtıkça, tedarikçilere, becerilere ve ortaklara küresel ölçekte ulaşacaklardır. Becerilere ulaşma küresel ölçekte düşünülmesi gereken bir husustur. Bugünün dijital dünyasında, farklı yeteneklere ve kaliteye sahip insanlar dünyanın herhangi bir yerinden bulunabilir. Örneğin bilgisayar oyunları yazılım şirketi Electronics Arts, farklı ülkelerdeki adayları izleyen ve on-

larla uzun vadeli ilişki kuran yeni bir işe alım sistemi geliştirmiştir.

Günümüzde internet küresel ölçekte, ortak bir ilgi alanı çerçevesinde oluşmuş toplulukların bilgiyi paylaştıkları küresel bir işbirliği platformu sağlamaktadır. Bu sayede, şirketler bugün kendilerinin dışındaki yeteneklere ulaşabilir durumdadır. Örneğin, Eli Lilly ilaç şirketi, nitelikli insan gücüne ulaşarak giderilebilecek problemleri çözmek için bilim adamları, mühendisler ve diğer profesyonelleri bir araya getirecek bir sistem geliştirmiştir.

Şirketler dünyaya açılma konusunda rahatladıkça ve bilgiyi kendi çevreleri (coğrafyaları) dışındaki yerlerde arayabileceklerini anladıkça, yenileşme süreçlerine de daha küresel bir bakış açısıyla bakmaktadırlar. Şirketler yenileşim süreçlerini küreselleştirdikçe, farklı ülkelerde bulunan bilginin değeri üzerine daha çok odaklanmaktadırlar.

### 3.4. İşbirliği Ağları ve Ortaklıklar Kurma

Sanayi çağında, firmalar şirket içinde biriktirdikleri bilgi üzerine rekabet etmekteydiler. Bu nedenle çok korumacı ve kapalı bir yapıya sahiplerdi. Yenileşme kavramının yeni algısı ile birlikte karar alma süreçlerinin hiyerarşik yapıda olduğu Taylorist gelenekten açık ve işbirliğine dayalı bir yapıya geçilmiştir. Yenileşimci olmak için firma içi Ar-Ge birimlerine dışarıdaki fikirlerin dahil edilmesi gerekmektedir. Bu süreç, organizasyon yapılarının değişmesini de zorunlu kılmaktadır. Örneğin; çalışanların takım çalışmasını öğrenmeleri gerekmektedir.

### 3.5. Büyük Şirketler ve Girişimciler Arasındaki Dinamikler

Geçmişte büyük şirketler yeni ya da küçük şirketleri kendilerindeki teknoloji açığını kapatan bir sübap olarak görmekteydiler. Sanayi çağındaki bu anlayışın tersine bugün büyük şirketler, yeni şirketleri teknoloji açığını gideren bir araç olarak değil yenileşimin birer kaynağı olarak görmektedirler. Yeni şirketlerle olan işbirlikleri giderek artan bir hızla sınıır ötesinde kurulurken, işbirliği ağlarında yer alan her şirket kendi merkezindeki bilgide uzmanlaşmaktadır. Daha yenileşimci olmanın bir yolu da çalışanların yeni iş fikirleri üretme-

lerini desteklemektir. Örneğin; Google, çalışanlarına zamanlarının %20'sini yeni fikir geliştirmeye yönelik harcamaları konusunda bir kural getirmiştir.

### 3.6. Ekolojik Kaygıların Yeni İş Fırsatları

#### Yaratması

Sanayi çağında, çevresel kaygıları göz önünde bulundurmaya ihtiyaç yoktu. Ticari yenileşim problem çözme odaklıydı ve şirketler bu çözümlerin sonuçlarını düşünmeye ihtiyaç duymuyorlardı. Bugün, iklim değişiklikleri ve temiz su kaynakları na ulaşma gibi birtakım ekolojik sorunlar şirketlerin faaliyetlerini çevreye mümkün olduğunca az zarar verecek şekilde organize etmelerini gerekli kılmaktadır. Danimarka'da üretilen ve pil gücüyle çalışan elektrik arabaları buna güzel bir örnek oluşturmaktadır.

### 3.7. Gelişmekte Olan Ülkelerde Yenileşimi

#### Tetikleyecek İhtiyaçlar

Günümüze kadar şirketler, belirli bir satın alma gücü olan tüketicileri hedeflemektedirler. Satış değeri düşük herhangi bir ürün yüksek bir kar marjı sağlamadığı için gelir seviyesi düşük tüketiciler şirketlere ilginç gelmemektedir. Bugün şirketler, gelişmekte olan ülkelerdeki fırsatları daha iyi algılamakta ve bu piyasaları hedefleyen yeni ürünler üretmektedirler. İş fırsatlarının düşük gelirli geniş kitlede görüldüğü bu yeni anlayışla birlikte şirketler gelir seviyesi düşük tüketicinin günlük rutinlerine odaklanarak yeni ürünler üretmektedir. Hatta bazı firmalar, sadece gelişmekte olan ülkelerde bir karşılık bulsun diye ürünlerini daha da basitleştirmektedir. Örneğin, kullanıcılarla yaptığı saha araştırmalarına dayalı olarak Nokia, gelişmekte olan ülkelerdeki tüketicilerin

cep telefonu kullanma alışkanlıklarını ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda cep telefonuna sahip olmayı engelleyen faktörlerden biri olarak elektrik satış dairesine olan uzaklık ön plana çıkmıştır. Nokia da pil süresi 400 saat olan bir cep telefonu üretmiştir. Yine Nokia, tasarladığı kullanımı kolay bu telefonların fiyatlarını 2007 yılında 25 Euro'ya kadar düşürmüştür. Bu sayede Çin ve Hindistan gibi ülkelerdeki pazar payını artırmış ve markasının güvenilirliğini pekiştirmiştir.



### 3.8. Refah Sistemi Yenileşimi Önemser

Sanayi çağında şirketler her zaman kamu sektörüne ürün sağlamaktaydılar. Bazı şirketlerin temel odak noktası kamu sek-

törü tarafından talep edilen hizmetlerin sağlanması oldu. Zira aynı ürünler nadiren başka sektörler ve sanayilerce sağlanmaktaydı. Özel şirketler sağlık ve genel kamu hizmetleri gibi hizmetlerin dağıtımında rol almamaktaydı. Bugün bu durum, kamu sektörünün karşılaştığı her soruna kendisinin çözüm bulamayacağını anlamasıyla son bulmuştur.

Günümüzde kamu sektörünün daha etkin çalışması beklentisi ortaya çıkmıştır. Kamu sektörü kendi tercihlerine göre hizmet talep eden kullanıcılarla karşı karşıya kalmaktadır. Özel şirketlerin kamu sektörünün karşılamak zorunda olduğu ihtiyaçlara nasıl cevap vereceği ve uyum sağlayacağı ise giderek dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. İngiltere'de özel şirketlerin bu bağlamdaki rolü diğer ülkelerle karşılaştırıldığında en üst seviyededir.

### 3.9. Yenileşimi Mümkün Kılan Teknoloji

Sanayi çağında, yeni teknoloji yenileşim sürecinin başlangıç noktası, itici gücüydü. Ar-Ge laboratuvarlarında, mühendisler ve doğa bilim-

leriyle uğraşan bilim adamları tarafından geliştirilen yeni teknolojiler yeni ürünlerin temelini oluşturdu. Bununla birlikte, Ar-Ge laboratuvarlarında yapılan çalışmalar zaman zaman başarısızlığa uğradı; ya hedeflenen sonuçlar alınmadı ya da maliyetler çok yüksekti.

Fakat yenileşimin değişen doğası ile birlikte artık yeni teknoloji eskiden olduğu gibi yenileşimin bir itici gücü değildir. Kullanıcılarla iletişim halinde bulunmak artık çok daha önemlidir. Buna göre şirketlerin, rekabet gücü sağlamak için yeni teknoloji geliştirme yerine organizasyon yapılarını değiştirmeleri gerekmektedir. Yenileşim artık firmanın değer zincirini oluşturan üretim yöntemleri, süreçleri, dağıtım kanalları ve ortaklık ağlarında gerçekleşmektedir.

Yenileşmenin en temel kaynağı çözülmemiş problemlere yeni çözümler bulma veya bilinen sorunlara daha iyi çözümler üretmedir. Bu yeni çözümler, tek tek tüketicileri hedeflerken aynı zamanda kamu refahını da arttırmaya çalışmaktadır. İş fırsatları artık küresel ölçekte yaşanan iklim değişikliği, temiz su kaynaklarının yok olması ve yoksulluk gibi sorunlardan filizlenmektedir. Bu tür bir yenileşim örgütlenmesi, “kurumsal sosyal yenileşim” olarak adlandırılmaktadır. Şirketler bireylerin ihtiyaçlarını yenileşimin bir kaynağı olarak görmektedirler. Örneğin, hastane kayıt sistemine ilişkin yaptığı bir çalışmada Philips, hastaların kayıtlar sırasındaki bekleme sürelerini rahatsız olduklarını ortaya çıkarmış; bunun sonucunda, hastaların rahatlamasını sağlayacak yeni bir sistem geliştirmiştir. Bu sistem, hastaların detaylı inceleme sonucunda kendi çevrelerini kişiselleştirmelerine olanak sağlamıştır. Philips herhangi bir yeni teknoloji kullanmadan yeni bir çözüm üretmiştir.

Teknolojinin kendisinin yenileşim olarak görüldüğü aşamadan yeniliği mümkün kılan bir faktöre dönüşümü kademeli bir şekilde gerçekleşecektir.

### 4. Yenileşim Politikalarının Yeniden Şekillenmesi

Yenileşimin değişen doğası devlet için yeni sorumluluk alanları ortaya çıkmıştır. Üç ana

başlık altında bu sorumluluklar şu şekilde toplanabilir:

1. Bilginin Yaratılması
2. Akıllı yasal düzenleme
3. Kamu talebi

#### 4.1. Bilginin Yaratılması

Yenileşimin kaynakları olarak görülen tüketici davranışı değerlendirilmesi ve piyasa analizlerinin yapılabilmesi için uzmanlaşmış bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Devlet bu bilginin yaratılması için gerekli ortamı hazırlamak amacıyla araştırma temelli üniversitelere finansal destek verebilir, disiplinler arası araştırmayı destekleyebilir, sosyal bilimler, beşeri bilimler ve sanat eğitimleri gibi yenileşim için son derece gerekli alanların gelişmesine ön ayak olabilir. Örneğin Finlandiya’da 2008 yılında teknoloji, işletme ve tasarım gibi üç farklı alanda uzmanlaşmış üç ayrı üniversitenin birleşimi ile kurulan Aalto Üniversitesinin amacı farklı disiplinlerden gelen öğrencileri ve araştırmacıları bir araya getirerek kültürlerarası bir platformda buluşturmak ve aralarında işbirliği sağlamaktır.

Ayrıca bölgesel uzmanlık alanlarının oluşması amacıyla çeşitli araştırma alanlarında yatırıma öncelik verilmelidir. Kanada hükümetinin yeni uygulaması bu konuda güzel bir örnek oluşturmaktadır. Yedi yıl boyunca ülke çapındaki 20 prestijli üniversiteye 10’ar milyon dolar verecek olan Kanada hükümeti araştırma kürsüleri kurmayı planlamaktadır. Amaç, dünya çapındaki beyinleri Kanada’ya çekmek ve öncelikli araştırma alanlarında uzman kadrolar oluşturmaktır.

Küresel ortaklıkların ve ağ etkinliklerinin kurulmasını kolaylaştırmak ve sınır ötesi araştırma projelerini desteklemek de devletin üstlenebileceği bir başka sorumluluktur. Bu konuda Amerika’daki bir uygulama iyi bir örnektir. Amerika’daki Ulusal Sağlık Enstitüleri özel şirketlerin finanse etmek istemediği ender görülen hastalıkları araştırmaktadır. Fakat bu enstitülerin özelliği dünyanın farklı yerlerindeki araştırmacıları birbirleriyle çalışıp bilgi paylaşacak bir sisteme sahip olmaları ve en iyi temel araştırma hangi ülke sınırları içinde ise o araştırmayı finanse etmeleridir.

Devlet farklılaşan yenileşim biçimleri için ihtiyaç duyulan araştırma temelli ve disiplinlerarası eğitim programlarını desteklemelidir. Müşteri davranışı ve çevre analizinde gerekli olan bazı becerilerin sağlanması konusundaki eksikliği fark eden Amerika'daki bir üniversite yeni bir yüksek lisans programı ile devletin bu konuda yapabileceklerine iyi bir örnek teşkil etmektedir. San Jose Eyalet Üniversitesi 2006 yılında işletme ve sanayi geliştirme alanında gerekli olan uygulamalı antropoloji programı başlatmıştır. Programın amacı sosyal sistemlerin ve çevrenin analizi, değerlendirilmesi ve politika geliştirilmesine yönelik becerilerin verilmesidir.

Araştırma kuruluşları ve şirketler arasında köprü oluşturulmasını ve disiplinler arası bilgi paylaşımını sağlamak bilginin doğusunda devletin oynayacağı bir başka rolü tanımlamaktadır.

Ayrıca devlet kullanıcıyı yenileşim sürecine katmaya yönelik hizmetler geliştirebilir. Ortaklıkların artan önemine daha iyi hizmet edebilmek için fikri mülkiyet haklarını geliştirebilir.

Küresel bilgi ekonomisinde bilgi merkezlerinde yer alacak olan çokuluslu şirketler ile yenileşimci küçük işletmeler arasındaki etkileşimi güçlendirebilir ve girişimciliği destekleyebilir. Ayrıca başarılı yenileşim yapanların yönetim süreçlerine dair edindikleri bilgiyi başkalarına yayabilme amaçlı politikalar geliştirebilir. Kanada'da devlet mükemmeliyet merkezleri kurarak firmalar ve araştırma kurumları arasında ulusal bir araştırma ağı yaratılmasında önemli bir rol oynamıştır. Kanada devleti bu uygulamada tarafsız liderlik ve kaliteli sekreterlik hizmeti sunumunun ortaklıkların doğuşu ve gelişmesi için önemli olduğunu fark etmiştir. Danimarka hükümeti ise bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kullanıcı önderliğinde yenileşim projelerini özel sektörle birlikte finanse etmeye başlamıştır. 2007 yılında Dünyanın önde gelen pompa üreticilerinden Grundfos, Massachusetts Institute of Technology, Copenhagen Business School ve Aarhus School of Business ile bir araya ge-

lerek önder kullanıcıları belirleme ve onların yenileşim potansiyellerini kullanma amaçlı bir proje başlatmıştır. Önder kullanıcıların bilgisinden yenileşim amaçlı yararlanma yaklaşımı henüz teori aşamasında olmasına rağmen bu projenin ortakları kullanıcıların tecrübelerinden kaynaklanan bilgilerini kullanarak firmaların yenileşim projelerinde yararlanabilecekleri bir model ortaya çıkarabilmeyi ümit etmektedirler.

Bilginin paylaşımını artırmak için fikri mülkiyet haklarının da geliştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda Finlandiya hükümetince yapılan uygulama ilginç bir örnek oluşturmaktadır. Bilim, Teknoloji ve Yenileşim için Stratejik Merkezler oluşturan Finlandiya hükümeti, bu merkezlerde üniversiteleri, araştırma enstitülerini ve diğer ortakları bir araya getirmektedir. Ortak stratejik bir araştırma üzerinde çalışmak amacıyla bu merkezlere gelen kurumlar bilgi, teknoloji ve hizmet platformlarını paylaşarak ortak araştırma alanları ve araçları kullanmaktadırlar. Sonuçta bir buluş ortaya çıkarsa her katılımcı buluşu ilk yapan kurum veya kişiye herhangi bir miktar ödemedi kullanma hakkına sahiptir.

Danimarka'da 2008'de başlatılan kurumsal girişimcilik anlaşması ise hükümetin firmalar arası işbirliği yapılmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Bu programla temiz teknoloji konusunda çalışan bazı büyük Danimarka firmaları küçük girişimlere eleman, müşteriye ulaşım ve deniz aşırı pazarlarda taşeron bulma gibi desteklerle yardımcı olmaktadır. İngiltere'deki Yenileşim, Üniversiteler ve Beceriler Departmanı, İşletme, Girişim ve Düzenleyici Reform departmanı ve birçok özel şirket ile birlikte geliştirdikleri bir model ile yenileşimde mükemmeliyet örneklerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Amaç küresel yenileşim yönetiminde örnek uygulamaları desteklemektir. Bu sayede organizasyonlar uygulamalarını başka kişilere, kültürlere, sistem ve kaynaklara yayabilecek ve böylece yenileşim kapasitesi geliştirilebilecektir. Konuda uzman değerlendiriciler tarafından uygulanan bir anketle yönetimin yenileşim stratejisini,

ağ yapılarını, kültürünü ve öğrenme sürecini gözden geçirmesini sağlamaktadır.

Tüm bu yapılabilecekler ek olarak da küresel perspektifi geliştirmek adına hükümetler bilgi çalışanlarının serbest dolaşımını sağlayacak yolları bulabilirler.

### 4.2. Akıllı Yasal Düzenleme

Yasal düzenlemeler hassas politik dengelere göre yapılmış ve özel sektörü yenileşime yönlendirmek amacıyla kolaylıkla değiştirilebilecek kurallar değildir. Öte yandan sosyal değişim için eğer geniş destek ve politik istek varsa bu yapılabilir. Akıllıca yapılan yasal düzenlemelerle politik alanda yapılması istenen radikal değişimler özel sektörün yapacağı yenileşim sayesinde hızlandırılabilir.

Hükümet özel sektörün yenileşimci çözümlerini destekleyecek akıllı düzenlemeler yapabilir. Örneğin yeşil teknoloji alanında şirketlerin önderliğinde gerçekleştirilecek kamu-özel sektör ortaklıkları ile üniversitelerin, özel şirketlerin ve düzenleme kurullarının bir araya gelmesi kolaylaştırılabilir.

Devlet yenileşimci çevre dostu çözümleri uygulayabilmek için gerekli altyapı ve sistem yatırımlarını gerçekleştirebilir. 2009'da Alman hükümeti 2020'ye kadar ısı kaynaklarının %14'ünün yenilenebilir enerji kaynakları olması kararını almıştır ve bu doğrultuda yeni bir düzenleme yapmıştır. Bu düzenlemeye göre yeni yapılan binaların sahipleri, kamu veya özel olsun, yenilenebilir enerji kaynağı kullanmak zorunda tutulmuşlardır.

### 4.3. Kamusal Talep

Yasal düzenleme yapanların düzenlemeyi yapabilmeleri için teknolojik olanaklar konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir. Fakat kamu otoriteleri ya bu bilgiye ulaşamamakta ya da bu bilgi ne kamuda ne de özel sektörde bulunmaktadır. Bu nedenle "akıllı düzenleme" işi yumurta mı tavuktan tavuk mu

yumurtadan ikilemine dönmektedir. Bu nedenle yasal düzenleyiciler ile özel şirketler ve araştırma kurumları arasında oluşacak güven esasına dayalı bir ortaklık hem bilgiye yasal otoriteler tarafından kolay erişilmesine hem de yasal düzenlemelerin zamanında yapılmasına olanak verecektir.

Yenileşimci çözümlerin kamusal satın alma ile yaygınlaştırılması yenileşimi desteklemek adına devletin izleyebileceği bir başka yolu oluşturmaktadır. İngiltere'de her kamu birimi yenileşim satın alma planı çerçevesinde satın alma süreçlerini kullanarak yenileşimi nasıl yaygınlaştırabileceğini yayınlamak zorunda tutulmaktadır. Bu sayede kamu kullanımı ile yenileşimin yayılması amaçlanmaktadır. Kamu sektörünün sorunlarını özel sektöre sunarak onlardan yenileşimci çözümler önerileri beklemek, kamu çalışanlarını yenileşim konusunda eğitime tabii tutmak ve fiziksel veya dijital platformlarla tüketicileri, kullanıcıları, şirketleri buluşturup fikir alışverişinde buldurmak gene devletin yapabilecekleri arasında sayılmaktadır.

Nitekim İngiliz hükümeti özel sektörce kullanılan web 2.0 araçları sayesinde vatandaşlarıyla karşılıklı etkileşimle bir iletişim platformuna sahip olmuş durumdadır. Bu sayede vatandaşlar sosyal hizmet uygulamalarının daha fazla kişiselleştirilmesi konusundaki fikir ve taleplerini görevlilere daha etkin bir şekilde iletebilmekte ve çözümün bir parçası olabilmektedirler. Sosyal yardım konusunda özel sektörden alınan yardımların belirli konularla sınırlı kalabileceği düşünülse de Finlandiya'nın yeni ulusal yenileşim stratejisi kapsamında bu sınırlama "akıllı hükümet" sayesinde bir ölçüde aşılmıştır. "Akıllı hükümet" problemlere müdahale etmeden önce hem kamu, hem de özel sektörün ne tür katkılarda bulunabileceğini değerlendirmek ve ona göre hareket etmek durumundadır. Bu sayede özel sektör ve kamu sadece belli alanlarda değil tüm kamusal alanda işbirliği yapabilir hale getirilmiştir.

