



# Inovasyonun Renkleri

Tarih: Şubat 2009

Sayı: 2



Ulusal Inovasyon Girişimi

inteKno

**İnovasyon Liderlerinden .....1**

Google Başkan Yardımcısı Marissa Mayer ile Google Üzerine .....1

**-35: Yenilikçi Portre .....2**

SunumaX Şirketi Sahibi ve Kurucusu Sadık Kocabaşa ile Röportaj .....2

**Duydunuz mu? .....3**

İnovasyon Üzerine 2 Kitap Özeti .....3

Oracle'ın Innovate Programı .....3

BusinessWeek En Etkin 10 Şirket .....3

İnovasyon Vadisi Gaziantep Projesi .....3

**İnovasyon Süreçleri .....4-5**

İnovasyon Sürecinde Temel Yetenekler .....4

İnovasyon Sürecinde Fikirlerin Değerlendirilmesi .....4

İnovasyon Kültürü Nedir? Nasıl Oluşturulur? .....5

**Havadan Sudan Derin Konular .....6**

Booz &amp; Company'nin Ar-Ge Harcamaları Araştırması .....6

**Güncel Bakış .....7**

Davos 2009'dan İnovasyon Üzerine Notlar .....7

## **BusinessWeek Dergisinde Google Başkan Yardımcısı Marissa Mayer ile yapılan Röportaj**

### **Google nasıl bu kadar etkin hale geldi?**

Misyonumuz nedenlerden biri. Larry ve Sergey daha şirket kumadan önce epey düşünmüşlerdi. Başka şirketlerde, "Amacımızı yerine getirdik. Şimdi yeni bir amaç bulalım" gibi sözler duyarsınız. Bu Google'da hiç bir zaman olmadı. Bizim amacımız aynen Larry ve Sergey'in 1998 sonbaharında yazdıkları gibi, henüz hiç birimiz burada değilken ki haliyle duruyor.

Bu sadece İnternet arama motoru olması değildi. Ben geldiğimde dedim ki, "Şirkete Google.com dememiz gerekmez mi?". Aldığım cevap ise, "Biz sadece bir dot.com değiliz. Biz sadece İnternet ile ilgili olmayacağız. Biz her türlü şeyle ilgili olacağız."

**Google'in, mühendislerini vakitlerinin %20'sini kendi seçtikleri projelerde çalışmaya teşvik eden pek olağan olmayan yönetim metotları var. Fakat diğer bölümler de farklı şeyler yapmaya çalışıyorlar. Bunun sizin için yararı ne oldu?**

Google'daki diğer gruplar eğlenebilen ve inovatif olabilen grubun üretim müdürleri ve mühendisler olmasını kabul etmek istemiyorlar. Bu inovasyon kıskançlığı. Bundan dolayı örneğin insan kaynakları da inovatif olmak istiyor. Şimdiye kadar hiçbir İK bölümünün yapmadığı şeyler yapmak istiyorlar. Bazıları daha önce kimsenin yapmadığı tesisler kurmak istiyor. Finans takımı şirketi daha önce kimsenin denemediği bir şekilde halka açılmak istiyor.

**Diğer birçok şirket eğer yapabilirlerse Google'ın yöntemlerini adapte etmek istiyor. Google'ın eşsiz başarısı göz önünde bulundurulduğunda bu onlar için zor olur mu?**

Bence hayır. Renkli renkli boyanmış ve oyuncuklarla doldurulmuş binalar yapıp, sonra da bedava yemek vermek zorunda değilsiniz. Önemli olan her şirketin farklı olduğunun anlaşılması ve çalışanlara sağlanacak kolaylıkların şirket kültürüne ve eşsiz konumuna bağlı olarak belirlenmesidir.

Fakat yine de küçük takımlar kurmak, onların ufkunu açmak ve onları geliştirebilmek için bu gruplara sorumluluk vermek gibi tekrarlanabilecek temel şeyler vardır. Ya da inovasyonun herkesten gelebileceğine, kurumsal yapı içerisinde her yerden gelebileceğine odaklanmak ve bunu istemek gerekmektedir. Yapabileceğiniz en kötü şeylerden biri şirket içerisinde bir Ar-Ge bölümü veya inovasyon grubu buldurmanızdır. Eğer belli bazı insanların işi inovasyon yapmak olursa, diğerleri inovasyon yapmayı keser.

**Ekonomik kriz ile baş edebilmek için Google ne gibi değişiklikler yaptı?**

Burada Googleplex'te defalarca söylenen şey, "Kıtlık belirginlik getirir-Scarcity brings clarity". Biz nasıl tutumlu ve nasıl tedbirli olabiliriz diye yollar aramaktayız. Google birçok şirkete göre daha iyi durumda ancak savurgan olmak istemiyoruz. Buradaki farklı süreçleri inceliyoruz, nelerin mantıklı olduğunu, nelerin olmadığını. Fakat bana göre, bu biz küçük bir şirketken de böyleydi. Mesela insanlar Google'da egzersiz salonunun olmasını lüks olarak görüyorlar. Ancak ilk salon 1999'da ben ve bir arkadaşım

tarafından kurulduğunda (130 saattir eve gitmeden, duş almadan ya da uyumadan çalıştığımız ve vücudumuzun gittikçe kötüleştiği bir dönemde), bir web-sitesinden kısıtlı bir bütçeyle ikinci el aletler olarak yola koyulduk.

**Yani Google'da masrafların kısılması yeni bir şey değil?**

Bu değerler burada Google'da başından beri vardı. Fakat ekonomik koşullar her şeyin başında onlara geri dönülmesini sağlıyor.

Neden burada yemek servisi yapıyoruz? İlk olarak burada iletişimin artmasının sağlama amacıyla. İnsanlar oturuyor, beraber yemek yiyorlar ve fikir alışverişinde bulunuyorlar. İkinci bu insanların daha üretken olmasını sağlıyor çünkü zaman harcayıp başka bir yere gitmek zorunda kalmıyorlar. Sonuç olarak bunlar lüks olarak görüle bile, bu tür şeyleri neden ve nasıl yaptığımıza bakıldığında, bunları maliyet etkinliği olarak yaptığımız ve bunların Google'ın eşsiz kültürü içerisinde anlamlı olduğu için yaptığımızı görürsünüz.

### **Kaynak**

"Google's Mayer: Staying Innovative In a Downturn", BusinessWeek, December 14, 2008. <http://www.businessweek.com>

### **Google Üzerine**

Google 10 yıl önce Larry Page ve Sergey Brin tarafından kurulduğunda, çok az kişi sadece internette değil fakat aynı zamanda gittikçe artan şekilde medya ve yazılım gibi endüstrilerde günümüzdeki etkin konumuna geleceğini hayal etmişti, O zamandan beri müthiş bir gelişme kaydeden Google, günümüzde dünyanın ne etkili 10 şirketi arasında gösterilmektedir. Google'ın misyonu, dünyadaki tüm bilgileri organize etmek ve evrensel olarak erişilebilir ve kullanışlı kılmaktır.

### **Google Nedir?**

Matematikte 1 rakamından sonra 100 adet sıfır gelmesiyle oluşan sayıya "Googol" denir. Terim, Amerikan matematikçi Edward Kasner'in yeğeni Milton Sirotta tarafından bulunmuş ve Kasner ve James Newman'ın yazdığı "Mathematics and the Imagination" (Matematik ve Hayal Gücü) kitabında popülerleşmiştir. Google'ın terim üzerindeki kelime oyunu, şirketin web üzerindeki uçsuz bucaksız bilgiyi düzenleme misyonunun da bir yansımasıdır.

### **Marissa Mayer- Ürün Arama ve Kullanıcı Deneyiminden Sorumlu Başkan Yardımcısı**



1975 Wisconsin doğumlu olan Marissa Ann Mayer, Stanford University'den Sembolik Sistemler lisans ve Bilgisayar Bilimleri master derecelerini almıştır. Yapay zeka ve arayüz alanında uzmanlaşan Marissa'nın bu alanlarda birkaç patenti de vardır. Google'a katılmadan önce İsviçre'deki UBS araştırma laboratuvarında (Ubilab) ve Menlo Park, Kaliforniya'daki SRI International'da çalışmıştır. 1999 yılında Google'ın ilk kadın mühendisi olarak Google'a katılmış ve o tarihlerde kullanıcı arayüzü ve web sunucusu ekiplerini yönetmiştir. Marissa, web arama, resimler, haberler, kitaplar, ürünler, haritalar, Google Earth, Google Araç Çubuğu, Google Desktop, Google Sağlık, Google Laboratuvarları ve daha birçok Google arama ürününün üretim yönetimi çalışmalarının başında bulunmaktadır. Google'daki tam gün işinin yanı sıra Marissa, Stanford'da 3.000'in üzerinde öğrenciyi bilgisayar programcılığına giriş dersleri vermiştir. Stanford, lisans öğrencilerinin eğitimine sağladığı olağanüstü katkıdan dolayı kendisini Centennial Öğretim Ödülü ve Forsythe Ödülü'ne layık görmüştür.

## SunumaX Şirketi Sahibi ve Kurucusu Sadık Kocabaşa Röportajı

### Bize biraz kendinizden bahsedebilir misiniz?

1986 Mersin doğumluyum. Liseyi İstanbul'da H. Avni Sözen Anadolu Lisesi'nde okudum. Okurken bir gün panoda bir ilan gördüm ve o an AFS ile Amerika'ya gitmeye karar verdim. Sınavlardan sonra gitmeye hak kazandım ve lise 2 yılını La Costa Canyon High School'da okudum. California'daki yılım hayatımın en güzel yıllarından biriydi. 1 yıldan sonra İstanbul'a geri döndüm ve lise son sınıfı okulumda okudum. Bilkent Üniversitesi İşletme Bilgi Yönetimi bölümünü birincilikle kazandım ve 3,5 senede bölümü ikincilikle bitirdim. Üniversite yıllarında 6 ay Erasmus öğrencisi olarak Finlandiya'ya gittim. Pori şehrinde Satakunta Politeknik Üniversitesi'nde bölüm derslerimi aldım. Öğrenciliğim boyunca Turkcell'de Internal Audit (iç denetim) departmanında, Johnson Diversey'de de IT departmanında beşer ay staj yaptım. Üniversite bitince de hemen Paris'e gittim. Paris'de Sorbonne Üniversitesi'nde Fransızca eğitimi aldım. Paris'te derslerime devam ederken SunumaX adlı şirketimi kurdum.

İnternet, Web 2.0, RIA (zengin internet uygulamaları) ilgi alanımın büyük kısmını kaplamakta. Tabi ki sevdiğim arkadaşlarımla boğazda çay içmek, gezmek, uzun yolculuklar yapmak, vaz geçemeyeceğim eğlencemdir. Çok sevdiğim bir de kardeşim (Cem Kocabaşa) vardır. Kendisi Sunumax'da sağ kolumdur.

### Girişimcilik projeniz nedir?

Sunumax, web sayfaları üzerinde konuşmalar yapan online temsilcilerdir. Ürettiğimiz teknoloji, web sayfalarını biz yapmamış olsak da sayfaların üzerine kolaylıkla yerleştirilen bir uygulamadır. Sunumax karakterleri web sayfaları üzerinde satış yapabilir, firmayı veya hizmetleri tanıtabilir ya da siteye gelmiş ziyaretçiyi eğlendirebilir. Türkiye pazarında daha pek sık rastlanılmadığı için anlatması biraz zor oluyor. Okuyucularımızın sunumax.com adresini ziyaret etmesini öneririm.

### Bu projenizdeki inovasyon/inovasyonlar nedir?

Yaptığımız modelin inovasyon getiren başlıca yanı çerçevesiz video olmasıdır. Bu sayede kullanıcılar karşılarında gerçek bir kişiyi çerçevesiz olarak görüyorlar. Daha önce yaşamadıkları bir web deneyimi yarattığımız için bütün dikkatleri SunumaX karakterinde toplanıyor. Yurt dışındaki örneklerden farklı olarak, bizim yaptığımız çalışmalar günün belli saatlerinde belli mesajlar verebilir, izleyicinin konumuna göre kullanıcılara farklı mesajlar verilebilir. Örneğin sunumax karakterleri ziyaretçilerine "Günaydın, bugün İstanbul'da çok güzel bir hava var. Hadi ne duruyorsun dışarı çıkıp alışveriş yapsana.." diyebilir. Bilgisayarın saatini kontrol edip günaydın mesajı seçilir, ve daha sonrasında IP adresinden konum belirlenir ve kişinin İstanbul'da olduğu belirlenir. İstanbul'un hava durumu meteoroloji web sitesinden kontrol edilir ve duruma göre uygun mesaj verilir.

### Şu anda hangi aşamadasınız?

Firma olarak yaptığımız çalışmalar kullanıcılarımızın isteklerini fazlasıyla karşılıyor. Fakat Avustralya ve Tayvan'da irtibat ofisleri açıyoruz ve büyümek istiyoruz. Bu yüzden kendimizi ve yazılımımızı sürekli geliştiriyoruz. Sunumax kendini yurt dışındaki markalarla kıyasladığı için hedeflerimiz büyük oluyor.



### İnovasyonunuzun ticarileşme aşamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?

Çok ciddi bir engelle karşılaşmadık. Yaptığımız uygulamaların gücü rahatlıkla ölçülebilir olduğundan ve fiyatlarımız makul seviyelerde olduğundan firmalar ve kurumlar bizi tercih ediyor. Bizi zorlayan tek şey, bu teknolojiyi bilmeyen birilerine anlatmak oluyor. Çünkü görmeden pek anlaşılıyor. Çerçevesiz video veya online temsilci kurumlara çok şey ifade etmiyor.

# SUNUMA X

### Bundan sonra neler yapmayı planlıyorsunuz?

Yaptığımız işten odağımızı ayırmayı düşünmüyoruz. Türkiye pazarında konumumuzu korumak Avustralya ve Tayvan'da başlattığımız faaliyetlerimizi güçlendirmek ve doğu ülkelerinde temsilcilikler vermeyi planlıyoruz. Yakın gelecekte ise SunumaX karakterlerini reklam mecrasına taşımayı planlıyoruz. Bu sayede webde daha akıllı ve daha dikkat çekici reklamlar yer alacaktır.

### Size nasıl ulaşılabilir?

Tabi ki her zaman en güncel adresimiz sunumax.com olacaktır. Benim kişisel bir bloğum var fakat pek sık yazı yazamıyorum. sadik@kocabasa.com adresinden her zaman ulaşılabilirim.



## “Parlak bir fikir ile parlak bir iş arasındaki fark nedir?” Sloganı ile Geliştirilen Innovate Programı

Innovate Programı, öğrenciler ve iş dünyasıyla ilgili yenilikçi fikirlerini gerçeğe dönüştürmek ya da yeni kurdukları şirketlerinin büyümesini hızlandırmak isteyen genç girişimciler içindir. Program, size hayallerinizi gerçeğe dönüştürmenizi mümkün kılmak amacıyla Golden Horn Ventures, Oracle ve Sabancı Üniversitesi'nin ortaklığı ile geliştirilmiştir. Program dahilinde, fikirlerinizi ya da yeni şirketinizi finanse etme, şirketinizi yapılandırma ve gerekli BT'nin sağlanması konusunda yardım alabilirsiniz.

Adım adım ilerleyen ve tamamen ücretsiz bir program olan Innovate, iş dünyasıyla ilgili fikirlerinizi iş başarısına dönüştürmeyi hedefler.

Eğer uygulanmayı bekleyen ya da halihazırda uygulamaya başladığınız parlak bir fikriniz varsa, bir sonraki adımı atmak ve bu heyecan verici yolculuğa çıkmak için mükemmel bir fırsat ile karşı karşıyasınız.



Sağlanacak faydalar arasında şunlar bulunmaktadır:

- Golden Horn Ventures'dan özel finansman fırsatı,
  - Innovate Programı'nın iş ortaklarından danışmanlar,
  - Oracle ürünleri ile ilgili ücretsiz eğitim
  - Partner Academy eğitim programı dahilinde 10 gün,
  - Pazarlama kaynaklarına erişim
  - Oracle Partner Studio'da ücretsiz etkinlik
  - Ücretsiz Satış Öncesi Teknik Destek - 5 gün
  - Bir yıllık ÜCRETSİZ Oracle Partner Network (OPN) üyeliği,
  - İşletme ve Teknoloji kliniklerine katılım fırsatı,
  - Sabancı Üniversitesi tarafından sağlanan İş Planlaması ve İdari Destek
- Daha fazla bilgi için:  
**ORACLE** [www.innovatetr.org](http://www.innovatetr.org),  
PARTNERNETWORK <http://www.oracle.com>  
adresini ziyaret edebilir ve Innovate Programına kayıt olabilirsiniz.

## Kitap Özetleri

### “Seeing What’s Next”

Roth, Christensen ve Anthony herhangi bir sanayinin evriminin değerlendirilmede kullanılabilecek çığır açan bir çerçeve ortaya koyuyorlar. Bu kitapta ortaya koyulan 3 aşamalı model, karar vericilerin sanayi değişimi sinyallerini algılayabilmelerine, rekabet savaşlarının sonuçlarını öngörebilmelerine ve bir şirketin adımlarının gelecekte başarı mı tehdit mi getirebileceğini değerlendirmelerine yardımcı oluyor. Uçak sanayiinden sağlığa kadar birçok alanda derinlemesine analizleri içeren bu kitap inovasyon teorisinin öngörebilme gücüne bir kanıt.

### “Innovation Nation: How America Is Losing Its Innovation Edge, Why it Matters, and What We Can Do to Get it Back”

Harvard Üniversitesi eski öğretim görevlisi John Kao Amerika'nın içerisinde bulunduğu inovasyon kıtlığının analizini yaptığı bu kitapta, en iyi pratikleri ve inovasyonun nasıl çalıştığını tanımlamakta ve bir strateji tasarısı ortaya koymaktadır. Öncelikle yasa koyucuların ve politika yapıcıların hedef alındığı bu kitapta, Kao devamlı inovasyon kapasitesini yenilemek isteyen bir kültürel yapı için hükümete bir ajanda sunmaktadır.

## BusinessWeek Dünyanın En Etkili 10 Şirketi-2008

1. Apple
2. Google
3. Huawei
4. JPMorgan Chase and Co).
5. Monsanto
6. News Corp
7. Saudi Aramco
8. Toyota Motor Corp
9. Unilever PLC

## İnovasyon Vadisi Gaziantep Projesi

Projenin Amacı, Gaziantep Sanayi Odası öncülüğünde, firmaların inovasyona yönlendirilmesini sağlamak, inovasyon bilincini oluşturmak, belirlenen amaçlar ve uygulama planı dahilinde özel sektör- üniversite ve projeye katkı sağlayacak diğer önemli paydaşların etkileşimini arttırmak; Gaziantep yoluyla hedeflenen ve hayata geçirilen gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan verileri bölgesel, ulusal ve uluslar arası platforma taşıyarak birer başarı, gösterge ve motivasyon ögesi haline getirmektir. Detaylı Bilgi için: <http://www.inovasyonvadisi.com>

## Avrupa Birliğinden (Pro-Inno Europe) İnovasyon ile İlgili Aktiviteler

- INNO-Learning Platform: Kamu İnovasyonu finanse eden kurumlar için testlere katılma, deneyimlerini paylaşma fırsatı
- Inno-Değerlendirme Bülteninin (INNO Appraisal Newsletter) 3. sayısı yayınlandı.
- Geleneksel Pro-Inno Avrupa aktivitelerinin 2. si 11-15 Mayıs tarihlerinde Hollanda'da düzenlenecek
- Kobi Haftası: 6-14 Mayıs tarihlerinde ilk defa düzenlenecek Kobi haftası ile Avrupa çapında girişimlerin desteklenmesi ve Avrupa, ulusal ve yerel seviyelerde girişimciler için mevcut destekler hakkında bilgilendirme amaçlanmaktadır. Detaylar için: <http://www.proinno-europe.eu>



## İnovasyon Sürecinde Temel Yetenekler

Temel Yetenek	Destekleyen Rutinler
Farketmek-recognizing	Ortamda değişimin sürecini tetikleyecek teknik ve ekonomik ipuçlarını araştırmak
Pozisyona doğru konumlamak-aligning	Öngörülen değişiklik ve genel iş stratejisi arasındaki uyumu sağlamak-inovasyonu rakibe refleks olarak veya moda diye yapmamak
Edinmek-acquiring	Firmanın kendi teknolojik altyapısının limitlerinin farkında olmak ve dış kaynaklı bilgi ve ekipmanla bağlantı kurabilmek. Dış kaynaklardan bilgi transferi sağlamak ve bunu organizasyonun içerisindeki gerekli mekanizmalara ulaştırmak.
Üretmek-generating	Ar-Ge ve mühendis grupları aracılığı ile kurum içi teknoloji mekanizmalarını kurabilecek yeteneğe sahip olmak
Seçmek-choosing	Strateji ve şirket içi altyapı/ dış teknoloji ağıyla uyumlu, çevresel tetikleyicilere en uygun cevapların araştırılması ve seçilmesi
Başlatmak-executing	Fikir aşamasından piyasaya sürülmesine kadar yeni ürünler veya süreçler için geliştirme projeleri ortaya koymak
Uygulamak-implementing	Şirket içerisinde inovasyonun etkili kullanımı ve sahiplenilmesi için değişimin tanıtımını sağlamak
Öğrenmek-learning	İnovasyon süreci üzerine değerlendirmede ve geri bildirimde bulunabilme kabiliyetine sahip olmak ve yönetim rutinlerini geliştirebilecek dersleri ortaya koymak
Organizasyonu geliştirmek-developing the organization	Yapılarda, süreçlerde, davranışlarda vb. etkili rutinleri yerleştirmek

## İnovasyon Sürecinde Fikirlerin Değerlendirilmesi

Şirketler için inovasyon sürecinde önemli bir etken de etkin bir şekilde uygulanabilir ve değere dönüştürülebilir fikirleri seçebilmektir. Disney'in 1970'lerdeki "Gong Show" televizyon programı bu anlamda önemli bir örnektir. Bu programda, yılda 3 kere toplanan Disney yöneticileri, bir fikri olan herkesi dinlemekteydiler. Belirli bir süre içerisinde 40'a yakın kişiyi dinleyen grup, tartışmaları sonucunda bunlar arasından en önemli fikirleri seçmekteydiler. O dönemde Disney'in başkanı olan Peter Schneider'a göre, Disney'in birçok animasyon filmi ve perakende mağazaları bu oturumlarda ortaya çıkmıştır. Benzer bir şekilde Google'da her hafta bir kaç defa yeni fikirlerin değerlendirildiği ve yeni Google araçlarının ortaya çıkarıldığı toplantılar yapılmaktadır.

Günümüzde bir çok şirket, böyle bir fikir seçme ve değerlendirme kriterine sahip değildir. Ancak şeffaf bir seçim süreci sistematik bir inovasyon sürecinin olmazsı olmazlarından. Şirketlerde seçim yapacakların önüne 80-100 fikir gelir ki belki de bunlardan sadece 1 veya 2 tanesi işe yarar niteliktedir. Burada hem bu 1-2 fikri belirleme, hem de diğer fikir sahiplerinin motivasyonlarını kaybetmemeleri ve doğru kaynakların bu fikirlerin gelişimlerine aktarılabilmesi için çeşitli kriterlerin ve tanımlanmış bir sürecin varlığı önemlidir. Bu kriterler genellikle ortaya konulması kolay olmayan, şirketin yapısına, sektörel faktörler ve kültürel-çevresel öğelere bağlı olarak değişebilir. Burada önemli olan çalışanların

fikirlerinin adil bir şekilde değerlendirileceğini bilmesi ve böyle bir güven ortamının sağlanması, kriterlerin basit ve hatırlanabilir olması ve şirketin tamamı tarafından anlaşılmalı olmasıdır. Örneğin Bank of America yeni fikirleri uygulanabilir potansiyeli, beklenen etki, müşteri memnuniyeti ve getiri potansiyeli gibi çeşitli boyutlarda 0-5 skor aralığında değerlendirmektedir. En az kriterin ortaya konması kadar, seçici kurulun oluşturulması da kilit bir öneme sahiptir. Kurulun belirlenen kriterleri değerlendirebilecek kapasiteye sahip olmaları, kendi kriterlerinin eksik kalabileceği noktaları görebilme yetileri, yeni fikirlerin gelecekte etkilerini öngörebilmeleri ve bir güven ortamı oluşturabilmeleri kritik noktalardır.

Kaynak

• Robert Tucker, "Effective idea selection is critical to systematic innovation", Innovation Tools, 29, 09, 2008 (available on: <http://www.innovationtools.com>)



## İnovasyon Kültürü Nedir? Nasıl Oluşturulur?

İnovasyonun öneminin anlaşılmasına ve bu yönde yapılan yoğun çalışmalara rağmen, uzun dönemde inovasyona bağlı gelişim sağlayabilmek için güçlü bir inovasyon kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Böyle bir kültür pazarda gerçek bir inovasyon yapan şirket ve aynı zamanda şirket içerisinde çalışanlar tarafından dinamik ve inovasyon dostu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir kültüre sahip organizasyonlar düzenli olarak atılımlar, yararlı çoğalan değişimler ve yeni radikal araçlar gibi her çeşit inovasyonu yapabilirler. Bu anlamda bu tür ilginç düşünce, konsept, ürün ve servislerin ne sıklıkla üretildiği bir şirketin inovasyon kültürünün değerlendirilmesinde önemli bir kriterdir.

İnovasyon aslında özünde basitleşmeye, standart yapılara ve rasyonelleşmeye ters bir yapı olarak algılanabilir. Ancak tam da bu basitleştiren ve standart hale getiren yapılar bir şirkette inovasyon kültürünün oluşmasında önemlidir. Apple, Cisco ve Toyota gibi şirketleri yöneticilerinin inovasyon sürecini standartlaştırmaları sonucu gerçek bir inovasyon kültürüne erişmişlerdir. Örneğin Toyota tam da bu inovasyon kültürü sonucunda, basitleştirmede büyük atılımlar gerçekleştirmiştir ve günümüzde en verimli otomobil üreticisi olarak bilinmektedir.

Peki bir şirkette inovasyon kültürü nasıl oluşturulabilir? İnovasyon kültürü bir organizasyonda 3 ana rolün yerine getirilmesi ile gerçekleşir.

**Yaratıcı Dahiler:** Bunlar inovasyonun ilk aşamasında kritik anlayışları ve teknik bilgileri (know-how) ortaya koyan, bu anlayışların fikirlere ve fikirlerin de inovasyona dönüşmesini sağlayan kişilerdir. Bu kişiler organizasyonun her yerinde çalışabilirler. Hatta tedarik ediciler, partnerler, danışmanlar ve müşteriler olarak da organizasyon dışından katkıda bulunabilirler. Bu kişiler için ana itici güç olanları sadece oldukları gibi değil aynı zamanda olabilecekleri şekilde görebilme yeteneği ve isteğidir. Ayrıca bu kişiler endüstri hakkında bilgi sahibidirler ve dışarıdan bakış getirebilme yeteneğine sahiptirler.

**İnovasyon Şampiyonları:** Bunlar inovasyona yol açan pratikleri tanımlar, inovasyonu engelleyecek etkenleri ortadan kaldırır ve inovasyon kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Bu anlamda inovasyon destekleri, teşvikleri, mekanizmaları, girişimleri ve pratik araçları ortaya koyarlar. Doğrudan kendileri sorumluluk alabilecekleri gibi, aynı zamanda yaratıcı düşünürleri bulup onları teşvik edebilirler, insanları yeni deneyim ve düşüncelere itebilirler, fikirlerin paylaşılacağı ve üretilebileceği düzenli toplantılar düzenleyebilirler. Özet olarak, inovasyon şampiyonları, inovasyonun etrafında şekillenebileceği birliktelik ve güven ortamını ve kıdemli yöneticilerle diğer çalışanlar arası iletişimi sağlarlar. Bu kişiler de birey veya takım halinde şirketin herhangi bir seviyesinde bulunabilirler.

**İnovasyon Liderleri:** Bunlar inovasyonu mümkün kılacak politikaları oluşturur, inovasyona engelleri ortadan kaldırır ve inovasyon kültürü oluşmasında lider rolü oynarlar. İnovasyon

liderleri şirketin inovasyonla ilgili organizasyonun kendisi, politikaları ve kurucu öğeleri gibi ana yapılarını ve temel operasyonları etkileyen kişilerdir. Bu çerçevede inovasyon liderleri beklentileri ortaya koyar, öncelikleri tanımlar, başarıları ödüllendirir, başarısızlıkları değerlendirir ve inovasyonu zorlaştıran veya kolaylaştıran, değişim gerekli veya mevcut durumun korunmasına yönelik tüm kararları veren kişilerdir.

Böyle bir yapıya paralel olarak ise yaratıcı dahiler, inovasyon şampiyon ve liderlerinin karşılaşabileceği çeşitli sorunlar da mevcuttur. Aşağıdaki tabloda sol kesimde mevcut durum kültürü (status quo culture) ve sağdaki ise inovasyon kültürüne (innovation culture) ait özellikler vardır. Bu kompleks bir durumun basitleştirilmiş bir algılaması olabilir ancak burada önemli olan yeni dinamik bir inovasyon kültürü oluştururken önemli kavramlara dikkat çekmektir. Burada solda göreceğiniz kendi organizasyonunuz hakkında bir değerlendirme aracı olurken, sağdakiler ise nasıl inovasyonu destekleyecek farklı bir ortama dönüşebileceği hakkında bilgi verebilir.

Mevcut Durum Kültürü	İnovasyon Kültürü
Tahmin Edilebilirlik	Tahmin Edilemezlik
İstikrar Aramak	Orijinallik Aramak
Temel Becerilere Yoğunlaşmak	Kenarda Kalmış-Avantaj Getirecek Becerilere Yoğunlaşmak
Yüksek Başarı Oranı	Yüksek Başarısızlık Oranı
Organizasyonel Hiyerarşinin Sağlamlaştırılması	Organizasyonel Ağların Sağlamlaştırılması
Hiyerarşiden Kork	Yaratıcı Gerilimlere Yoğunlaşmak
Sürprizlerden Kaçınmak	Sürprizleri Benimsemek
İçeriden Gelen Bilgiye Yoğunlaşmak	Hem İçeriden Hem de Dışarıdan Gelen Bilgiye Yoğunlaşmak
Berberer Yaşamayı Kolay	Berberer Yaşamayı Zor
Şirket Politikaları	"Moving the Cheese"
Standartlaşma Sonucu Verimlilik	İnovasyon Sonucu Verimlilik
Mevcut Durumu Sürdürmek	Mevcut Durumu Bırakmak
Değişimden Kaçınmak	Değişimi Benimsemek
İstikrarı Ölçmek	İnovasyonu Ölçmek
Mevcut Yönetim Modellerini Doğrulayacak Veri Aramak	Mevcut Yönetim Modelleriyle Çelişecek Veri Aramak
Keskinlik Aramak	Belirsizliği Benimsemek

Yapılar, süreçler, davranışlar, yönetimin tutumu, yöntem gibi faktörler inovasyon gelişimine destek de olabilir, bunu engelleyebilir de. Bundan dolayı yöneticiler olarak organizasyonunuzda inovasyon kültürüne yönelik hedefler konması, bunun önündeki engellerin tanımlanması ve kaldırılması için yukarıda verilen 3lü yapı ve kavramlar önemli araçlar sunabilir ve şirketin gelişimine destek olabilir.

Kaynak

•Langdon Morris, Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders, InnovationLabs White Paper, 2007

## Booz & Company'nin Ar-Ge Harcamaları Araştırması

Booz & Company'nin kurumsal Ar-Ge harcamaları üzerine geleneksel araştırma raporlarının bu seneki konusu dünyada nerelere, neden yatırım yapıldığı sorusu üzerine odaklanmakta. "Sınırların Ötesinde: Küresel İnovasyon 1000-Beyond Borders: The Global Innovation 1000" başlıklı araştırma, küreselleşen iş dünyasına paralel olarak, kurumların inovasyon stratejilerinin de giderek küreselleştiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın ana bulgusu çokuluslu şirketlerin Ar-Ge bütçelerinin kayda değer bir kısmını gittikçe artan bir şekilde merkezlerinin bulunduğu ülkeler dışında harcadığıdır. Bu çalışmadan önemli bulgular ise şunlardır:

- Araştırmada bir önceki yıla göre %10 artışla 2007 yılında toplam 407 milyar dolarlık Ar-Ge yatırımına ulaşan 1000 şirket incelenmiştir.

- Ar-Ge yatırımı ile daha iyi sonuçlar alınması arasında kayda değer bir ilişki ortaya koyamayan çalışmada, toplam yatırımın %94'lük kısmının Amerika, Avrupa ve Japonya merkezli şirketler tarafından yapıldığı ortaya konmuştur.

- 2007 yılında, Amerika'da Ar-Ge'ye en çok yatırım yapan 80 şirket harcadıkları 140 milyar doların 80 milyar dolarını; Avrupa'daki en çok yatırım yapan 50 şirket 117 milyar doların 75 milyar dolarını; Japonya'daki en çok yatırım yapan 43 şirkette toplam 71 milyar doların 43

milyarını yurt dışında değerlendirmiştir. Genel olarak inovasyona yatırılan paranın %55'lik kısmı yurt dışında değerlendirilmiştir.

- Araştırmaya dahil olan 1000 şirketin %91'lik bölümü kendi merkezleri dışındaki ülkelerde inovasyon aktiviteleri yaptıklarını belirtmiştir. Hızla yükselen yerel ve uluslararası şirketler ile rekabet edebilmek, daha az tanınan pazarlara söz sahibi olabilmek, bu pazarlardaki tüketicinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek, en başarılı mühendis ve bilim adamlarını bünyelerine katabilmek ve tüm dünyadaki en iyi fikirlere ulaşabilmek gibi küresel ekonomik sistemde var olabilmek için çokuluslu şirketlerin Ar-Ge yatırımlarının böyle bir trend izlemesi kaçınılmazdır.

- Yurt dışı Ar-Ge merkezlerinin toplam yatırım içerisindeki payı 1975 yılındaki %44'lük orandan, 2005 yılında %66'lara kadar yükselmiştir.

- 2004-2007 yılları arasında, küresel çokuluslu şirketler, %83'ü Çin ve Hindistan'da olmak üzere Ar-Ge alanlarını toplam %6; yine %91'i Çin ve Hindistan'da olmak üzere Ar-Ge elemanlarını da %22 artırmışlardır.

- Amerika, Japonya ve İsviçre net Ar-Ge ihracatçısı iken, Çin, Hindistan, Kanada, İsrail ve Büyük Britanya net ithalatçılar olarak tanımlanmıştır.

- Uluslararası Ar-Ge yatırımının tek nedeni düşük işçi maliyetleri olarak verilemez.

Araştırma sonuçları, düşük işçi maliyetlerinin Ar-Ge hareketliliğinin ancak 1/3 lük kısmını açıklayabildiğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, yeni yeteneklere erişim, pazara yakınlık ve pazardan gelen girdiler gibi faktörler bu harcamaları desteleyen faktörler olarak verilmiştir.

- Araştırma sonuçları Ar-Ge alanlarını daha agresif küreselleştiren şirketlerin, daha güçlü ve sürekli finansal performans gösterdiklerini ortaya koymuştur. Ancak tek başına Ar-Ge yatırımı değil, aynı zamanda genel şirket stratejisi ve iş yapılan pazarın koşulları ile eklenmiş bir Ar-Ge stratejisinin önemi vurgulanmıştır.

- Toplam Ar-Ge harcamasının %70'lik bölümü, otomobil, bilgisayar-elektronik ve sağlık sektörleri tarafından yapılmıştır.

### Kaynak

Jaruzelski, Barry & Dehoff, Kevin. "Beyond Borders: The Global Innovation 1000", strategy + business, issue 53, winter 2008.

## En Çok AR-GE Harcaması Yapan 20 Şirket

1. Toyota \$7,691, Japonya, Otomobil
2. Pfizer \$7,599, Kuzey Amerika, Sağlık
3. Ford \$7,200, Kuzey Amerika, Otomobil
4. Johnson & Johnson \$7,125, Kuzey Amerika, Sağlık
5. DaimlerChrysler \$6,678, Avrupa, Otomobil
6. General Motors \$6,600, Kuzey Amerika, Otomobil
7. Microsoft \$6,584, Kuzey Amerika, Yazılım & İnternet
8. GlaxoSmithKline \$6,351, Avrupa, Sağlık
9. Siemens \$6,294, Avrupa, Industrials
10. IBM \$6,107, Kuzey Amerika, Bilgisayar & Elektronik
11. Samsung \$5,924, Bilgisayar & Elektronik
12. Intel \$5,873, Kuzey Amerika, Bilgisayar & Elektronik
13. Sanofi-Aventis \$5,571, Avrupa, Sağlık
14. Novartis \$5,349, Avrupa, Sağlık
15. Volkswagen \$5,312, Avrupa, Otomobil
16. Roche Holding \$5,262, Avrupa, Sağlık
17. Matsushita \$4,992, Japonya, Bilgisayar & Elektronik
18. Nokia \$4,892, Avrupa, Bilgisayar & Elektronik
19. Merck \$4,783, Kuzey Amerika, Sağlık
20. Honda \$4,765, Japonya, Otomobil

## Davos 2009'dan İnovasyon Üzerine Notlar

Dünya Ekonomik Forumu'nun her yıl düzenlediği Davos Toplantısı "Kriz Sonrası Dünyayı Şekillendirmek-Shaping the post-Crisis World" başlığıyla 28 Ocak-1 Şubat tarihleri arasında gerçekleştirildi. 130'dan fazla panelde tartışılan birçok konu arasında inovasyon öne çıkan kavramlar arasındaydı. Bu paneller içerisinde inovasyon hakkında öne çıkan birkaç noktayı sizlerle paylaşıyoruz. Geliştirmeye devam etmelerinde destek olmalıdır.

### Üniversitelerde İnovatif Araştırmanın Teşvik Edilmesi

•Bir çok örnekte görüldüğü gibi en inovatif üniversite araştırmalarının ortak özellikleri şunlardır: disiplinlerarası olması; öğretim üyeleri ve öğrencilerin beraber çalışması ve uluslar arası birliktelikler içermesi.

•İnovasyon kültürünün altyapısını kurabilmek için, üniversiteler 'dizginlenmemiş merak'ı teşvik etmelidir. Bazı verimli işbirlikleri beklenmedik şekilde ortaya çıkabilir ancak yine de Facebook benzeri bilim insanlarını ve araştırmacıları bir araya getirecek ağlar kurulmalıdır.

### İnovasyon ile Büyüme

•İnovasyonun sadece ürünler olmadığı gerçeğinden yola çıkarak, liderlik, süreçler ve hatta tüketici pazarı üzerinde inovasyon yolları düşünün. Örneğin bir Çinli firma, kırsal alanda çamaşır makinesi satışlarını artırmayı onu 'patates-yıkama mekanizması' olarak pazarlayarak başarmıştır.

•Zamanla test edilmiş prensiplerden hareketle inovasyon takımları kurun. 1950'lerden beri

yapılan araştırmalar, en iyi etkiye sahip işlerin takımlar tarafından yapıldığını, en başarılı takımların farklı kurumlardan gelen, deneyimli kişiler-yeni başlayanlar ve daha önce bir arada çalışmamış deneyimli kişilerin bir araya gelmelerinden oluştuğunu ortaya koymuştur.

•Çalışanların inovatif fikirlerini paylaşabilecekleri ve bunların değerlendirileceği bir sistem kurun. Eğer gerekirse isimlerin gizli kalmasını sağlayın.

•Ödül sistemleri kurun. Örneğin bir şirket, yeni fikirlerin değerlendirebileceği bir bilgi birimi tanımlamış, ve bu birim çerçevesinde şirket içerisinde ve çalışanlar arasında bu fikre referans başına belirli (daha sonra paraya çevrilebilir) puanlar vermiştir.

•Tasarruf tedbir paketleri veya gereksiz süreçlerin belirlenmesi için çalışanlar arası yarışmalar düzenleyin ve başarılı örnekleri ödüllendirin.

•Özellikle kriz zamanında işbirliklerine açık şirketlerin olabileceğini göz önünde bulundurun.

•Büyük inovasyonlar yerine piramidin en altından başlayan gelişimler peşinde koşun. Özellikle büyümenin yavaşladığı dönemlerde süreç inovasyonları hızlı sonuç ve harcamaların düşmesini sağlar.



•İnovasyon tüketicisi konumundan inovasyon yapan konumuna geçmek için makro seviyede yollar düşünün. Örneğin Nike tüketici şirketlerin artıklarının nasıl azaltılabileceği üzerine fikirlerini paylaşabilecekleri bir "yeşil takas" platformu kurdu.

•İnovasyonun tüketicilerden de gelebileceği fikrini aklınızda tutun. Örneğin bir t-shirt şirketi İnternet kullanıcılarının tasarımlarını koyup bunlara oylar verebilecekleri ve en çok oy alan modelin üretileceği bir sistem kurmuştur.

### Köklü Şirketlerin İnovasyon Deneyimleri Üzerine Notlar

•Duvara toslayacağını düşünmeye başladığınız anda değişim daha kolaydır.

•İnovasyon sadece tehdit altında değil her zaman yapılmalıdır.

•Şirket içerisinde herkes önemli olduğunu hissetmelidir.

•Başarılı yöneticiler tüketicinin istediğini farkında olmadığı ürünler yapar.

•Tüketiciler yarın ne seveceklerini bilmezler ancak bugün ne sevdiklerinin farkındadırlar. Bundan dolayı hızlı prototipler ortaya koyup, bunlarla ilgili geribildirim almak gerekir.

### İnovasyon: Asya'dan Görünüm

•Küresel krizle baş edebilmek için Asya'dan farklı yöntemler izleniyor. Örneğin; Japonya, temel Ar-Ge'ye daha fazla hükümet ve kurumsal kaynak ayırarak inovasyonu desteklerken; Hindistan, eğitim sistemini iyileştirme yoluna gidiyor. Diğer Asya ülkeleri ise spesifik ülkelere devlet yardımları yolunu izliyor.

•Asya'daki inovasyonun belirginleşen özelliklerinden birisi üretim, yazılım ve hizmetler arasındaki ayrımların gittikçe aşınmasıdır. Asya girişimci düşüncesinin en iyi örnekleri bu yok olmakta olan ayrımlar çerçevesinde yaratıcı inovasyon temelinde gerçekleşmektedir.

•Dünyanın her yerinde olduğu gibi Asya'da da ekonomik kriz daha fazla inovasyon için zemin hazırlamaktadır. Özellikle Çin ekonomisinin inovasyon ile yenilemeye devam etmelidir.

•Genel olarak Asya ülkeleri yüksek seviyede inovasyon için 3 temel özelliğe ihtiyaç duymaktadır: liderlik, insan kaynağı ve temel Ar-Ge'ye bağlılık.

•Bazı önemli alanlarda hala gelişime ihtiyaç olmasına rağmen, Asya şu anda inovasyonun, hem nicel hem de nitel anlamda, yeni merkezidir.

•Serbestçe düşünme ve hareket etme, işbirlikleri kurma inovasyonun temel özellikleri olarak tanımlanmıştır.

•Asya ülkeleri, özellikle Hindistan, inovatif ürünlerin farklı parçalarını bir araya getirerek yeni bir sentez oluşturma da başarılılar.

•Asya ülkeleri, özellikle iç pazara odaklanmalılar ve aşağıdan-yukarıya bir inovasyon kültürü modeli benimsemeliler.

### Kaynak

• Kaynak: Davos toplantıları hakkında detaylı bilgi için: <http://www.weforum.org/>



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

**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 TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu'ndan 2 yönetici şeklindedir. (www.uig.gen.tr)

Bu bülten Ulusal İnovasyon Girişimi tarafından İntekno sponsorluğunda hazırlanan süreli bir yayındır.

" © 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

intekno