

xnovate
hack the process • empower the team

İNOVASYON VE STRATEJİ UYUMU

Çalıştay Raporu

Xnovate bir **TIGV** programıdır.

TTGV; 1991 yılında kamu-özel sektör işbirliği ile Türkiye’de özel sektörün teknoloji geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini destekleyerek teknolojinin gerçek dünya ile buluşturulması amacı ile kurulmuştur. TTGV; «Teknoloji Üreten Türkiye» vizyonu ışığında, teknoloji ve inovasyon alanlarındaki küresel gelişmeleri takip eden, ilham veren, vizyon sağlayan, birlikte öğrenerek gelişen, öğreten ve uygulayan; dinamik entelektüel sermayesini topluma yaygın etki sağlamak amacıyla paylaşan tarafsız, çevik bir güven platformu olarak değer üretmektedir. Ekosistemi dinleyerek, duyarak, görerek, ilham alarak, öğrenerek uygulayıcı bir kurum olarak ihtiyaç tanımlayarak, ihtiyaca yönelik yenilikçi, özgün, yaygın etki üretecek ve yerele uygulanacak, vizyoner bakış açısı ile farklı perspektifleri içeren bilgiyi oluşturmakta; bilgileri toplamakta ve/veya üretmektedir. Bu bilgiyi ekosisteme aktarmak, paylaşmak için yeni, sürekli öğrenen ve değişen özgün modeller tasarlayarak, pilot uygulamalarla denemekte, geliştirmekte ve uygulamaya geçirmektedir

Xnovate; özel sektörde rekabet yaratacak inovasyon süreçleri için iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını ve insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan bir TTGV programıdır. Çeşitli ölçeklerdeki organizasyonlarda inovasyon yapanlara; birlikte öğrenen ve gelişen bir komünite içinde yeni fikir ve yöntemlerin konuşulacağı ve uygulanacağı ortamlar ve araçlar sunmaktadır. Xnovate Programı; teknoloji ve inovasyon alanında kişilere yeni ve keşfedilmemiş metod ve süreç tasarımları, endüstriyel inovasyonda devrimsel değişikliklere ışık tutabilecek organizasyonel yöntemleri ve uygulamaları geliştirmelerini ve yaygınlaştırmalarını katalize edecek araçlar sunar. Bu değerlerle oluşturulmuş olan Xnovate programı, 2 ana dalda faaliyet gösterir. İlki değişim öncüsü uygulayıcı topluluk ağının genişletilmesi ve topluluk içi etkileşimin artırılması “birlikte çalışarak gelişme” için gerekli platform ve ortamların sağlanması; ikincisi ise teknoloji ve inovasyon alanında gelişimi ve değişimi yaşam felsefesi haline getirmiş olan bu ağdaki gönüllülerin birlikte oluşturduğu inovatif fikirlerin, yöntem ve metodolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Programın merkezinde; inovasyon odaklı uygulayıcı komüniteler vardır.

Bu kitapçık içerisinde yer alan tasarımlar, yazılar, logolar, grafikler de dahil olmak üzere, tüm yazılı ve görsel materyale ilişkin her türlü mali, manevi ve ticari haklar yahut bunları kullanma yetkisi TTGV’ye aittir. Sözü edilen içeriğin kişisel ve ticari olmayan kullanım dışında herhangi bir amaçla kullanılması, kopyalanması, işlenmesi, herhangi bir şekil veya yöntemle, tamamen veya kısmen, doğrudan veya dolaylı, geçici veya sürekli olarak çoğaltılması, kiralınması, ödünç verilmesi, satışa çıkarılması veya diğer yollarla dağıtılması kesinlikle yasaktır. Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5 inci maddesinin ikinci fıkrası çerçevesinde bandrol taşıması zorunlu değildir.

Teknoloji ve inovasyona ilgili kişiler arasında bir ağ oluşturmak, bu ağ içerisinde bilginin ve iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamak, inovasyon süreçlerindeki zorluklar üzerinde ortak çalışmalar yapmak ve katılımcıların birbirlerinden öğrenmelerini desteklemek amacıyla oluşturulan uygulayıcı topluluk ağıdır. Bu kapsamda; 2018 yılında Xnovate Programı tarafından hayata geçirilen Xnovate Circle; teknoloji ve inovasyon konusunda konuşan, paylaşan, sorunları gündeme getiren, birlikte öğrenen ve çözüm geliştirmeye çalışan komünite yapılanmasıdır. Xnovate Circle komünitesinin genişleyen halkalarında teknoloji ve inovasyon alanında network kazandıran, ilham veren, birlikte öğrenen ve üreten, tecrübe aktarımını sağlayan komünite üyeleri bir araya gelmeye ve yeni çalışmalar yapmaya devam etmektedir. Komünitenin özünü oluşturan “Paylaşarak Gelişiyoruz” mottosuyla, yaygınlaştırılmaya çalışılan inovasyon kültürünün bir parçası olan komünite üyeleri; cevabını aradığı soruları veya karşılaştıkları güçlükleri Circle komünitesinden destek isteyerek çözebilir, başarı ve başarısızlık hikayelerini paylaşabilir, dinleyebilir, komünite altında gerçekleşen faaliyetlere katılım gösterebilir.



İNOVASYON VE STRATEJİ UYUMU

Çalıştay Raporu

Bu çalışma, farklı sektörlerde yer alan TTGV Xnovate Circle komünite üyelerinin bir araya gelmesi ile gerçekleştirilen “İnovasyon ve Strateji Uyumunu” adlı Ortak Akıl Çalıştayı’nda elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturuldu. Bu rapor, Circle komünite üyeleri tarafından kaleme alınmıştır.

“İnovasyon ve Strateji Uyumu” isimli Ortak Akıl Çalıştay raporunu hazırlayan komünite üyelerimizden

Melike Oya KADER
Mutlu BEKTAŞ
ve
Şeyma GÜNER
ile

çalıştayımıza katılarak görüş ve önerilerini bizlerle paylaşan,

Alpay SANCAR
Berat Sanem ALTINTOP
Cansu Aktaş EVREN
Duygu Aktay KANTAROĞLU
Ege Yiğit ÖNER
Hilal GERÇEK
İhsan KURT
İpek ÇITAK
Mehmet Eren ŞAHİN
Murat PÜSÜR
Nedim Altan YILMAZ
Seda Köksal YEĞİN
Zühal GİTTİ'ye

**Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Xnovate Programı olarak
teşekkür ederiz.**

İÇİNDEKİLER

1.

İNOVASYON VE STRATEJİ UYUMU NEDİR?

MOTİVASYON VE LİDERLİK

KÜLTÜR

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

PSİKOLOJİK GÜVENLİK

BÜROKRASİ

ÜST YÖNETİM

ORTA SEVİYE YÖNETİM

STRATEJİNİN PAYLAŞIMI

İNSAN KAYNAKLARI VE YETENEK YÖNETİMİ

ORGANİZASYONUN YAPISI

FİNANSAL DURUM

3

2.

REFERANSLAR

19

ÇALIŞMA EKİBİ

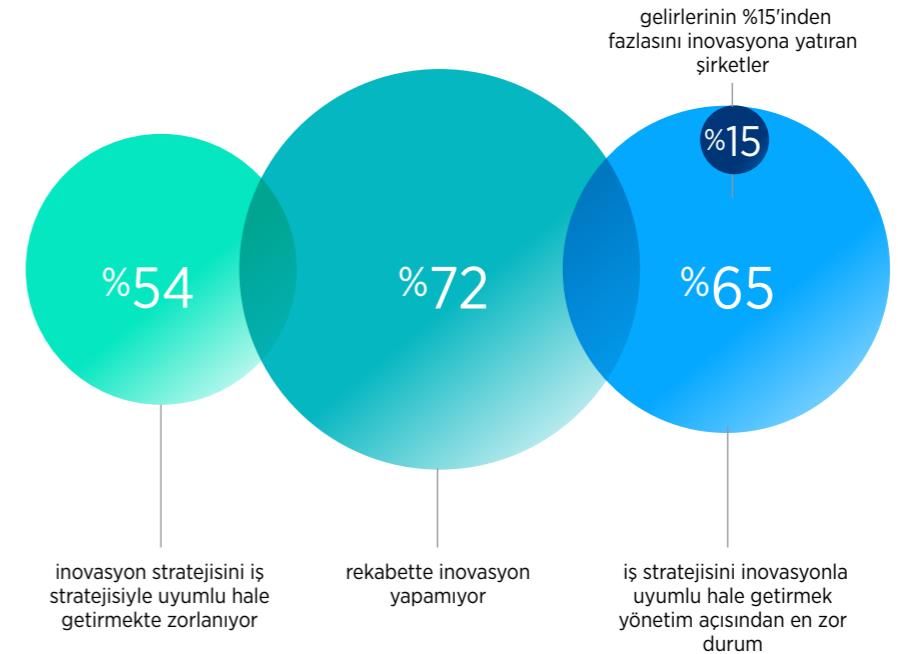
19

İNOVASYON VE STRATEJİ UYUMU NEDİR?

Kurumsal strateji; bir kurumun uzun vadeli karşılaştırmalı üstünlükleri dikkate alınarak yapılan başarıyı artırma ve değerini yükseltmeye yönelik faaliyetlerine denir. Şirketlerin inovasyon ile gelişiminin gelecek hedefleri ile uyumlu olması şirketin misyonunu, vizyonu ve değer önerisinin haritasını çıkararak sağlanmaktadır.

Etkili inovasyon planlama süreçleri, şirketlerin bu alandaki boşlukları belirlemesine ve tüm zaman dilimlerinde iş büyümesini ve başarısını garanti altına almak için doğru yeni inovasyon stratejisini geliştirmesine yardımcı olur. Uzun vadeli pazar, ürün ve teknoloji stratejik planların geliştirilmesi ve koordine edilmesi gerekiyorsa, Yol Haritası planlama süreci kullanılabilir [1].

PwC tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %54'ü inovasyon stratejisini iş stratejisiyle uyumlu hale getirmekte zorlandıklarını ve %72'si rekabette inovasyon yapamadıklarını söylüyor. Ancak bu rapordaki diğer dikkat çekici istatistik ise gelirlerinin %15'inden fazlasını inovasyona yatıran şirketlerin %65'inin, iş stratejisini inovasyonla uyumlu hale getirmenin yönetim açısından en zor durum olduğuna inanmasıdır [2].



İnovasyon ekipleri için kurumsal strateji net olmadığında, rotadan sapma olasılıkları çok yüksektir. LSA Global'e göre stratejik netlik, "gelir artışı, karlılık, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı açısından yüksek ve düşük performans gösteren kuruluşlar arasındaki farkın %31'ini" oluşturuyor.[3].

İnovasyon faaliyetleri ve stratejiyi uyumlu hale getirmek için temel bir metodoloji geliştiren Jeffrey Baumgartner'in üç adımlı basit yaklaşımını inceleyeceğiz. Metodoloji temelde, bazı derinlemesine sorular sorulması, fikir üretmede yaratıcı problem çözümlerinin takip edilmesi ve uzmanların fikirleri açıkça tanımlanmış iş kriterleri kullanılarak tartışılmasını sağlamanın yeterli olduğundan bahsetmektedir. Bu adımlar özetle;

1. Adım: Birçok soru sorun

İnovasyonu stratejiyle uyumlu hale getirmek için kurumunuzun stratejik hedeflerini ne kadar iyi karşıladığını bilmeniz gerekir. Arthur VanGundy, Yeniliğe Başlarken adlı kitabında, strateji ile ilgili soru havuzu oluşturmayı ve ardından bu soruları iki veya üç turda paydaşlara sormayı önerir. İlk tur, güçlü ve zayıf yönleri belirlemek için genel soruları içerir. Cevaplara bağlı olarak, ikinci turda açık bir şekilde tanımlanmış sorunlu alanları belirlemek için daha fazla araştırma sorusu sorulur. İkinci turda sorulan sorularla strateji ve inovasyon problemleri net olarak belirlenmemiş ise tüm departmanları içeren üçüncü tura ihtiyaç duyulabilir.

VanGundy'ye göre sorular, "Kurumumuz", "Müşterilerimiz" ve "Markamız" gibi kategorilere ayrılmalıdır. Örnek olarak, ilk kategorideki sorular arasında "Kurumumuz ne iş yapıyor?", "Temel yetkinliklerimiz nelerdir?" gibi sorular yer alabilir.

Bu alıştırma, inovasyonun belirgin iyileştirmelere yol açabileceği alanları tespit etmek için önemlidir. Genişleyen bir organizasyon yapısında ve iletişimin kopuk olduğu durumlarda (çoğu büyük şirkette olabileceği gibi), şirketinizin ne yaptığı, temel yetkinlikleri, değerleri vb. hakkında temel sorulara tutarlı cevaplar alamadığınızı fark edebilirsiniz.

2. Adım: Stratejik ihtiyaçlara dayalı inovasyon zorluklarını ortaya koyun

Birinci adımda toplanan bilgilerle, sorularınızın yanıtlarına bağlı olarak inovasyon zorluklarını formülize etmeye hazırsınız. Örneğin, çalışanlarınızın ve müşterilerinizin gözünde ürünlerinizin marka değerlerini yansıtmadığını fark ederseniz, bu sorunun zorluklarını belirlemeniz gerekir. Bu zorluklar yalnızca ürünlerin kendilerine değil, pazarlama iletişimlerine, paketlemeye ve muhtemelen fiyatlandırmaya bağlı olabilir.

İnovasyon zorlukları formülize edildikten sonra, bu zorlukları çözme odaklı fikir üretme aşamasına geçilebilir. Fikir üretimi; inovasyon süreç yönetim yazılımı, takım çalışması, deney ve zorluklara ve paydaşlara bağlı olarak bir dizi yöntem kullanılarak yapılabilir.

Bir fikir üretme etkinliğine katılanlar, "en iyi" fikirlere sahip oldukları için ödüllendirileceklerini bildiklerinde, aslında hiçbir ödül olmadığında veya en yaratıcı fikirlere sahip oldukları için ödüllendirildiklerinde olduğundan daha az yaratıcı düşüncüler.

Belirli bir zorluğun üstesinden gelmek için bir ekibi görevlendiriyorsanız, bu ekibin kapsayıcı olduğundan emin olun. Örneğin, zorluk pazarlamayla ilgiliyse ("Pazarlama iletişimlerimizde marka değerlerini nasıl daha iyi gösterebiliriz?" gibi) fikir üretme aşamasında yalnızca pazarlamacılar tarafından oluşan bir ekip oluşturulmamalıdır. Pazarlamacıların bu problemi yenilikçi bir şekilde çözmek için gerekli olan ezber bozan fikirleri üretmeleri pek olası değildir. Bununla birlikte, pazarlamacıların uzmanlıkları ve yetkinliklerini çeşitli departmanlardan insanlarla ve ideal olarak iş ortakları ve müşterilerle tamamlamak gerekir.

Adım 3: Değerlendirme

Fikir üretme aşamasının ardından hangi fikirlere odaklanılacağına belirlenmesi için oylama yapılabilir. Bu aşamada, oylayan kişiler genellikle kademeli iyileştirmelerden yana olma eğilimindedir. Bu tür fikirlerin tasavvur edilmesi, çığır açan yeniliklerden daha kolaydır. Bu nedenle, insanların radikal fikirler yerine aşamalı iyileştirmelere oy vermeleri daha olasıdır.

Bu ihtimali düşürmek için oylamanın hangi kriterlere göre yapılacağına baştan karar verilmelidir. Kriterler "en yaratıcı fikre oy verin", "rakiplerimizin uygulamasını EN AZ görmek istediğiniz fikre oy verin" veya "firmaya en büyük potansiyel değeri sunan fikre oy verin" gibi net olmalıdır.

Kurum, oylama yapacak komiteyi fikirlerin pazara ulaşmasına destek sağlayacak şekilde bir değerlendirme matrisi kullanarak çeşitlilik açısından farklı alanlardan uzman ekipler ile oluşturabilir.

Bir değerlendirme matrisi oluşturmak kolaydır. En iyi beş çalışmayı bulmak için birkaç kriterden oluşan bir listeye başlanabilir. Sıfır ve beş arasında olacak şekilde, uzmanlardan her fikri puanlaması istenir. Bu aşamadan sonra, her fikrin değerlendirme kriterlerini ne kadar iyi karşıladığını gösteren bir puanı olacaktır. Böylece fikirler katma değere göre kolayca karşılaştırılabilir. Bu aşamada, değerlendirme kriterlerinin strateji ile uyumlu olduğundan emin olunmalıdır.

Fikir üretimi için çeşitlilik ve sayılar; değerlendirme için uzmanlık ve odak önemlidir.

Çözüm

Belirtildiği gibi, inovasyon faaliyetlerinizi stratejik ihtiyaçlarınızla uyumlu hale getirmek için gerekli adımlar prensipte basittir: inovasyonun gerekli olduğu stratejik sorunları belirleyin, bu konulara odaklanın ve stratejik konulara göre fikrin uygulanabilirliğini ölçün.

Bununla birlikte, inovasyonun başarılı olmasını sağlamak için; üst yönetimin şirket kültürü ile uyumlu olması, şirketin organizasyon yapısı, motivasyon, yetenek yönetimi ve şirketin finansal durumlarının stratejik bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir [4].

Bu çalışmada; inovasyon ve strateji uyumuna dair yapılan araştırmalar, Xnovate Circle komünite üyelerinin katılımı ile gerçekleşen İnovasyon ve Strateji Uyumu Ortak Akıl Çalıştayında paylaşılan ve gerçek vakalar ile desteklenen tespitler ile çalıştay sonrası yapılan anket neticesinde belirlenen kritik başlıklar detaylı olarak ele alınmıştır. İnovasyon ve strateji uyumunun sağlanması amacıyla belirlenen önemli başlıklar şu

şekilde belirlenmiştir; Motivasyon ve Liderlik, Kültür, Değişim Yönetimi, Psikolojik Güvenlik, Bürokrasi, Üst Yönetim, Orta Seviye Yönetim, Stratejinin Paylaşımı, İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi, Organizasyon Yapısı ve Finansal Durum. Raporda, bu başlıklar İnovasyon ve Strateji Uyumu açısından incelenecektir.

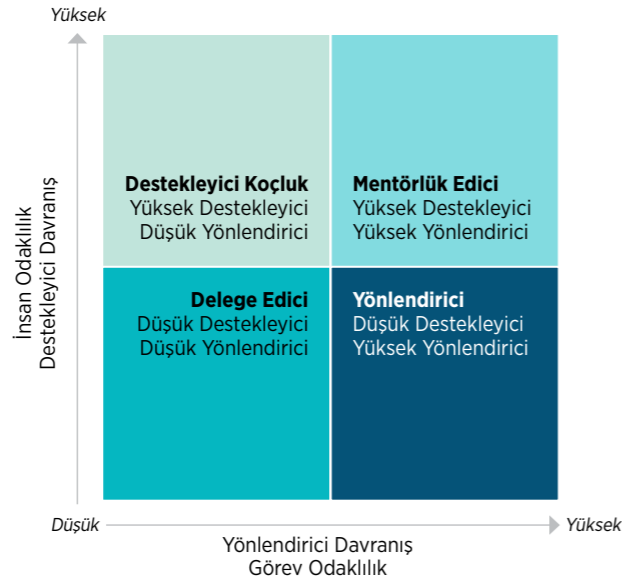
MOTİVASYON VE LİDERLİK



İnovasyon stratejilerinin uygulanması için çalışanların ortak amaca yönlendirilmesi ve motive edilmesi gerekir. Çalışanların farklı güdüleyici noktaları bulunur. **Ortak amaçlara yönlendirilme ve bu amacı sahiplenme noktasında yöneticilere/liderlere düşen, her bir çalışanın motivasyon kaynaklarını doğru tespit edip bu noktalara vurgu yaparak yön göstermesidir.** Bu yönlendirme inovasyon stratejilerinin uygulanma sürecini kolaylaştırır.

Bahsi geçen motivasyon kaynaklarının belirlenmesinde motivasyon teorilerinden; inovasyon stratejilerine yönlendirmek için Blanchard liderlik modelinden yararlanılabilir [5]. Bu model durumsal liderlik yaklaşımını önererek, liderliğin duruma ve çalışanların özelliklerine (bilgi, beceri, tecrübe, beklenti vb.) ve görevlerine göre şekillenmesi gerekliliğini tavsiye eder.

Blanchard Teorisi aşağıdaki görselde de yer alan 4 potansiyel liderlik stili ve ekip üyelerini tanımlayan 4 olgunluk düzeyini sunar. Teori, liderlik tarzını liderlik ettikleri kişilerin deneyim ve yetenekleriyle eşleştirebilen ve doğru eşleşme yapabilen liderliği teşvik eder. Modelin sunduğu ideal eşleşme figür 1 de gösterilmektedir.



Figür 1: Hersey & Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli [5].

KÜLTÜR



Kültür ve strateji uyumu inovasyon stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Kültürün, bu etkilerden hangisini oluşturacağı strateji ile uyumu doğrultusunda şekillenir. İnovasyon stratejilerinin uygulanması konusunda en hassas uyuma sahip olması gereken unsur kültür olarak ele alınmaktadır. McKinsey 7S modelinde de önerildiği gibi, kurumların başarısı o kurumda birbiriyle karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bir sistematik ile ele alınan faktörlere bağlıdır [6]. Model, 1) strateji, 2) yapı, 3) sistemler, 4) yönetim tarzları, 5) kültür, 6) insan kaynağı ve 7) yetenekler olmak üzere 7 faktörün uyumlu olmasını önermektedir [7].

Strateji ve İnovasyon Uyumu Ortak Akıl Çalıştayı sonrasında Xnovate Circle komünite üyelerinin katılımı ile gerçekleşen bu yedi unsuru içeren anket sonuçlarına göre, kültür ve strateji uyumu dördüncü sırada yer almıştır.

Kurum stratejisinin kurumun değerlerini etkilediğini savunanlar olsa da genel kanı kurum stratejisinin mevcut değerler sisteminden ve davranış normlarından etkilendiği yönündedir. **Kültürün inovasyon yeteneği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması sebebiyle, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için yöneticilerin öncelikle kültür ile strateji arasındaki uyumu sağlaması gerekir.**

DEĞİŞİM YÖNETİMİ



Kurumların, değişim ve dönüşüm gerekliliği, sürekli değişimin nasıl sağlanacağı ve kendilerini nasıl “öğrenen örgüt” haline getirebilecekleri incelenecektir. Peter Drucker'ın da belirttiği gibi inovasyon stratejilerinin uygulanması ve değişime uyum sağlanması bağlamında asıl önemli olan mesele “.. her kurumun içine değişim yeteneğinin yerleştirilmesi..”dir. **Kurumların, her alanda inovasyon yaparak daima değişim ve dönüşüm içinde olmaları ilerleme için önemli bir ilke haline gelmektedir.** Bu noktada değişim; herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi, yani parçaların düzey değişikliğini ifade ederken, dönüşüm daha geniş perspektifte bütünün değişmesini ifade etmektedir. Her dönüşüm aynı zamanda bir değişim olmakla birlikte her değişim bir dönüşüm olmamaktadır.

Bu kapsamda değişimi, bireysel ve kurumsal olmak üzere 2 şekilde ele alabiliriz.

1. Birey Bazında Değişim:

Kişiler sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirir, kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştıırır; bazen de değişimlere direnç gösterirler. Bu durumda, çalışanların yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaları; açık samimi ve eleştirmeyen bir ortamda çalışabilmeleri; olaylara kısa değil uzun vadeli bakabilmeleri;

hata yapma korkularını yenmeleri teşvik edilmelidir.Örneğin çalışanın iş yapış şeklindeki değişiklik birey bazında değişime örnek olarak verilebilir. Çalışan yeni iş düzenine adapte olacak ve gerekirse eğitim ve oryantasyon programları ile kendini geliştirmeye gereksinim duyacaktır.

2. Kurum Bazında Değişim:

Değişimin örgüt boyutunda ise, kurumların misyon ve vizyonlarına, yapılarından çalışanlarına kadar hemen her konuda değişim ve dönüşümün yapılması gereklidir. İş saatlerinde yapılan değişiklikler, firmanın yeni bir pazara açılması, yeni bir pazarda ve iş kolunda hizmet vermesi veya hibrit çalışma düzenine geçilmesi kurum bazında değişime örnek olarak verilebilir.

Değişime direnç kapsamında karşılaşılan engellerin üstesinden gelebilmek için öncelikle direnç boyutunun hangisine karşılık geldiği tespit edilmeli ve sonrasında iyileştirme çalışmalarına geçilmelidir. Kişisel düzeyde karşılaşılan sorunlarda çalışanların bilgi, yetenek, tutum, ödül mekanizmaları, davranış ve motivasyon konularında desteklenmeleri; örgüt düzeyinde karşılaşılan sorunlarda ise politika ve prosedürler, yapısal ilişkiler, hedefler, öncelikler, kültür, iş akışı, iş dizaynı ve kaynaklar konularında düzenlemeler yapılması gereklidir.

PSİKOLOJİK GÜVENLİK



Çalışanların güven ortamında, stresten uzak, yargılanmayacaklarını düşünerek fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ve yeni inovasyon projelerini destekleyebilecekleri bir ortama ihtiyaçları vardır [8].

Psikolojik güvenlik içinde çalışanlar:

- risk almanın dahi güvenli olduğunu hisseder,
- fikirlerini diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmakta istekli olurlar,
- eleştirilmekten ve cezalandırılmaktan korkmazlar,
- yardım istemekten çekinmezler,
- hatalarını ve bilgi eksiklerini kabul ederler,
- geri ve ileri bildirim isteme konusunda istekli olurlar.

Tüm bu hissiyatların neticesinde, **psikolojik güvenlik ortamı algısındaki çalışanların daha açık fikirli, esnek, motive, çözüm bulmada ve yaratıcı düşünmede daha ısrarcı olabilmektedirler** [9,10,11].

BÜROKRASI

Kurumlardaki bürokratik yapı, fikir oluşumu, bu fikirlerin iletimi ve geri bildirimlerin sunulması önünde büyük bir engel oluşturabilir.

İşlerin yürütülmesinde, yönetimin müdahaleleri çalışanların yenilikçi düşüncelerini yansıtabilmeleri önünde bazen büyük bir engel oluşturmaktadır. İşlerin belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde değişmez kademelerle ilerlemesi, yenilik ortamının oluşmasını imkansız hale getirebilmektedir. **Yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin değişim, dönüşüm ve esneklik kavramlarıyla ilişkilendirildiğini düşünürsek; bürokratik yapı tüm bu kavramlardaki değerleri yok edebilir. Bu kapsamda, yenilikçi bir kültür altyapısı ve strateji uygulanması için öncelikli olarak bürokratik engellerin aşılması gerekmektedir.**

ÜST YÖNETİM



İnovasyonun kurumların yarınına odaklandığı düşünüldüğünde, nihai karar alıcılar olan üst yöneticilerin, kurumların inovasyon performansındaki etkisi kritiktir. Kurumlardaki inovasyon faaliyetlerinin gerçek iş sonuçlarına dönüşebilmesi, değer ve etki yaratabilmesi için üst yönetimin destek ve doğru yönlendirmesi çok önemlidir. Bunun yanı sıra; özellikle inovasyon yönetim modeli içerisinde çeşitli kademelerde üst yönetimin yorum ve görüşlerinin sisteme dahil edilmesi ile inovasyon ve strateji uyumunun artırılacağı ortaya konmuştur. **Günümüzde teknoloji yaşam döngülerinin gitgide kısaldığı ve pazar dinamiklerinin mikro ve makro parametrelere bağlı olarak hızlı ve dramatik şekilde değişebildiği göz önüne alındığında, kurumların dayanıklılığının artırılması için üst yönetimin inovasyon stratejisi ve inovasyon faaliyetlerinde destekçi/katılımcı rolünde olması elzem görünmektedir** [12, 13, 14]. Diğer yandan bu katılım çok dikkatli bir şekilde yönetilmeli, fikir ve çalışmaları öldürmeye değil, en iyi haline dönüştürmeye odaklanacak şekilde tasarlanmalıdır.

ORTA SEVİYE YÖNETİM



Orta kademe yöneticiler, operasyonel görevleri yerine getiren kurum bileşenleri ile üst yönetim arasındaki köprü ve kapı görevleri nedeniyle strateji ve inovasyon konusunda kilit rol oynamaktadırlar [15]. Orta seviye yöneticinin;

- çalışanlar ile kuşak farklılıkları yaşaması, kapsayıcı, insan odaklı, çevik lider pozisyonuna girememesi
- tamamen operasyon odaklı düşünerek değişim zihniyetine karşı davranması
- kademeler arası silolaşma nedeniyle çalışanların kurum üst yönetiminden tamamen izole olmasına sebep olması, çalışanların fikir ve önerilerini üst kademelere taşımayı tercih etmemesi,
- üst yönetimden edinilen içgörüyü çalışanlarına aktarmayı tercih etmemesi,
- “evet” deme yetkisi olmaması veya “hayır” diyerek risk almak istememe sebebi ile yenilik faaliyetlerinin önünü kesmesi
- değişimi yönetmek istememesi
- fikir paylaşımını teşvik etmemesi
- yenilik ve iyileştirme çalışmalarına kendi sorumluluğunda olan bir alanda sorun olduğunu kabul etmeme motivasyonu ile karşı çıkma

gibi davranışları sergilemesi halinde bu yöneticilere bağlı bölümlerde yenilikçi düşünce yapısı yavaş yavaş yok olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar bu alana yönelik ilgi ve motivasyonlarını kaybetmekte ve zaman içerisinde çalışanların kaybına kadar giden bir süreç başlamaktadır.

STRATEJİNİN PAYLAŞIMI



İnovasyon ve strateji uyumunu yakalayabilmek için, üst yönetimin ana planlarını ve hedeflerini içeren kurum stratejisinin inovasyon stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. Aksi halde; yürütülen inovasyon faaliyetlerinin şirketin ana planlarının dışında kalması nedeniyle destek görememesi, ilgisiz ve etkisiz kalması ya da sadece bir departmanın yükümlülüğünde olan dokümantasyona yönelik faaliyetler haline gelmesi söz konusu olmaktadır [16, 17]. **Stratejinin açık ve net bir şekilde paylaşımı, kurumun geleceği ile ilgili büyük resme herkesin aynı ve net bir şekilde bakabilmesini sağlayarak tüm bu muhtemel sorunların üstesinden gelmesini sağlayacaktır.** Aynı şekilde, kurumdaki herkesin mevcut görevini yerine getirirken yenilikçi düşünce yapısını sahiplenmesine imkan vererek kurumun inovasyon kasının da güçlenmesine yardımcı olacaktır.

İNSAN KAYNAKLARI VE YETENEK YÖNETİMİ



İnovasyon ve strateji uyumu tartışılırken en çok üzerinde durulan hususlardan birisi de insan kaynağı ve yetenek yönetimi olarak öne çıkar. **İnovasyonun tüm kurum tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilebilmesi için yenilikçi bakış açısına sahip kişilerin, sadece Ar-Ge ve inovasyon birimlerinde değil, kurumun her kademesinde istihdam edilmesi gereklidir** [18]. İşe alım aşamasında standart prosedürlerin ve uygulamaların bu yetkinliği de kapsayacak şekilde revize edilmesi, kişilerin yenilikçilik yeteneklerinin gelişmesine yönelik altyapı güçlendirme programlarının hazırlanması, kişilerin özellikle işlerine inovasyon ile değer katabilmeleri durumunda kariyer planlarının nasıl evrilebileceğini gösteren yetenek yönetimi ünitelerinin oluşturulması ile inovasyon kası güçlü bir organizasyon yapısı gelişebilir.

ORGANİZASYONUN YAPISI



Şirket organizasyonunun inovasyon faaliyetlerini üst seviyelere çıkartacak ve destekleyecek şekilde hazırlanması gereklidir. İnovasyon faaliyetlerinin istenilen sonuçları vermemesinin genellikle iki ana sebebi vardır.

İlk sebep, kurum genelinde benimsenmemesi veya inovasyonun bir grup veya departmanın işi olduğuna dair inanış kaynaklı olmasıdır. Bu durum, kurum genelinde kişilerin inovasyon faaliyetlerini bir iş yükü gibi görmesi, sadece “havalı” görüldüğü için ismen yer almayı tercih edip gerçekte katkı vermemeleri, yenilik ve değişim kavramlarının getirdiği belirsizliklere karşı gösterilen direnç gibi muhtemel sonuçlara sebebiyet vermektedir. Bu durumu yönetebilmek ve inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini artırabilmek için şu şekilde önerilerde bulunulabilir:

- Organizasyon içinde operasyonel görevlerde yer alan takım üyelerinin görev tanımlarında inovasyon çalışmalarının net bir şekilde yer almasını sağlamak.
- Organizasyon şemasında ekip yöneticisi olarak görev alan kişilerin, ekiplerinin inovasyon çalışmalarına ayırdığı zaman ve kaynak konusunda bilinçlendirilmesi, esneklik göstermelerinin sağlanması, gereken desteği sağlamak konusunda bu kişileri de görevlendirilmesi.
- Organizasyon içerisinde görev yapan kişilerden inovasyon katalizörü benzeri yapılar oluşturularak kurum içi ekosistemi güçlendirmek.

- Kurumun her fonksiyonunda görev yapan kişilerin kurumun inovasyon rol haritasıyla uyumlu olacak şekilde eğitim ve rotasyonlar ile güçlendirilmesini sağlamak.
- Matris organizasyon gibi standartlaşmış yapılarda karşılaşılan yetkilendirme ve hesap verme konusundaki karışıklıkların önüne geçmek adına kurumun diğer kritik unsurları ile uyum gösterebilecek bir organizasyon tasarlamak (7S).

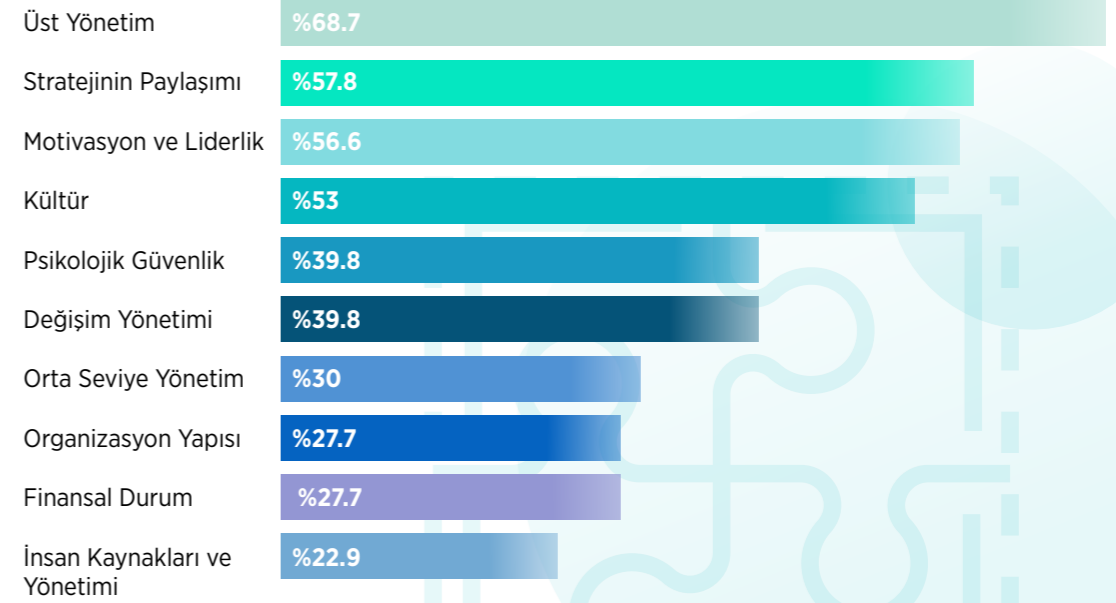
İkinci sebep, organizasyon yapısının departman yöneticilerinin değişiminden fazlasıyla etkilenecek şekilde düzenlenmesidir. Özellikle orta ve üstü yönetimde yaşanan sirkülasyon, hem kademeler arası silolaşmaya neden olarak çalışanların şirketin ana stratejilerinden kopmasına neden olabilmekte, hem de her kritik değişiklikte rolü yeni üstlenen kişilerin kuruma alışma ve kişisel vizyonlarını entegre etme süreçleri dahilinde inovasyon faaliyetlerinin sekteye uğramasına, yeni vizyon dahilinde atıl hale gelmesine neden olabilmektedir. **Hem yönetim hem de operasyonel kadrolarda çalışan değişim hızının çok yüksek olması halinde, hayata geçmesi zaman ve emek isteyen inovasyon stratejisinin ölü doğumla sonuçlanması olasıdır.**

FİNANSAL DURUM



İnovasyon, kurumun halihazırdaki iş faaliyetleri devam ederken, mevcut durumun iyileştirilmesi, kuruma yönelik yeni iş kollarının oluşturulması ya da kurum dışında hayata geçirilecek yeni fırsatların yakalanmasına odaklanmaktadır. Doğası gereği belirsizlik içeren inovasyon faaliyetleri, risk yönetimi ve buna bağlı kaynak ayrımı gerektirdiğinden kurumun halihazırdaki finansal durumu ve finansal yol haritalarının, kurumun inovasyon stratejisi ile uyum göstermesi gerekmektedir. Şirketin finansal planlamaları içerisinde inovasyon faaliyetleri için gereken kaynağın ayrılmış olması, faaliyetlerin devam edebilmesi için gereken ortamı oluşturur. Finansal planlama ve kurumsal bütçeleme faaliyetleri içerisinde inovasyonuna ait bir kaynak yer almaması durumunda, kurumların günlük gelişmelere verdiği tepkiler önceliklendirilerek kısa vadede operasyonel kar elde etmeye yönelik planlar devreye alınır [19]. **Bütçe planlamasının buna uygun yapılmadığı durumda, orta ve uzun vadede şirkete kayda değer bir değer kazandırma potansiyeli olan inovasyon faaliyetlerine yönelik strateji ve oyun planları geri plana atılabilir veya tamamen rafa kaldırılabilir.**

İnovasyon ve Strateji Uyumunu Etkileyen Faktörler*



*Bu veriler, Xnovate Programı İnovasyon ve Strateji Uyumunu Etkileyen Faktörler anketine dönüş yapan 83 Xnovate Circle Komünite üyesinin sonuçları ile elde edilmiştir.

REFERANSLAR

- [1] Innovation Strategic Planning. Sopheon. (2019, November 4). Retrieved August 20, 2022, from <https://www.sopheon.com/innovation-strategic-planning/#>
- [2] Chahine, G. vd. Şirketinizin Müşteri Stratejisi: Benzersiz bir deneyim sunmanın 10 prensibi. PwC. Retrieved August 20, 2022, from <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/danismanlik/strateji-danismanligi/sirketlerinizin-musteri-stratejisi-raporu-v2.pdf>
- [3] Mobilio, L. (2021, March 24). 9 Symptoms of an Unclear Corporate Strategy. LSA Global. Retrieved August 20, 2022, from <https://lsaglobal.com/blog/9-symptoms-unclear-corporate-strategy/>
- [4] Baumgartner, J. (2009, October 21). How to Align Innovation with Your Corporate Strategy. Innovation Management. Retrieved August 20, 2022, from <https://innovationmanagement.se/2009/10/21/how-to-align-innovation-with-your-corporate-strategy/>
- [5] Sahin, D. (2020, October 6). Hersey & Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli. Medium. Retrieved August 20, 2022, from <https://medium.com/operations-management-t%C3%BCrkiye/hersey-blanchard%C4%B1n-durumsal-liderlik-modeli-a9c4a97adaf9>
- [6] Channon, D. F., Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. Wiley encyclopedia of management, 1-1.
- [7] Peters, T., Waterman Jr, R. H. (2011). McKinsey 7-S model. Leadership Excellence, 28(10), 2011.
- [8] Edmondson, A. C., & Hugander, P. (2021, June 22). 4 Steps to Boost Psychological Safety at Your Workplace. Harvard Business Review. Retrieved September 19, 2022, from <https://hbr.org/2021/06/4-steps-to-boost-psychological-safety-at-your-workplace>
- [9] Fişekçi, B. (n.d.). Psikolojik Olarak Güvenli Ortam Yaratmak. Bertay Fişekçi Eğitim ve Danışmanlık . Retrieved September 19, 2022, from <https://www.bertayfisekci.com/2019/02/24/psikolojik-olarak-guvenli-ortam-yaratmak/>
- [10] Miller, F. (2020, December 7). 7 ways to foster psychological safety in the workplace. intelliHR. Retrieved September 19, 2022, from <https://intellihr.com/en-us/insights/7-ways-to-foster-psychological-safety-in-the-workplace>
- [11] Çıtak, İ., Güçlü, M. F., & Özden, Ö. (2022, January 21). Kurumlarda Psikolojik Güvenlik ve İnovasyon. Xnovate Havadis. Retrieved September 19, 2022, from <https://www.xnovate.org/havadis/kurumlarda-psikolojik-guvenlik-ve-inovasyon>

- [12] Wang, L., Zeng, T., & Li, C. (2022, July 13). Behavior decision of top management team and Enterprise Green Technology Innovation. *Journal of Cleaner Production*. Retrieved August 27, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652622027093?via%3Dihub>
- [13] Deliormanlı, S. (2020, April 14). Şirketinizi Korumak İçin Bir Yol Haritası. *Harvard Business Review Türkiye*. Retrieved September 27, 2022, from <https://hbrturkiye.com/blog/sirketinizi-korumak-icin-bir-yol-haritasi>
- [14] Deliormanlı, S. (2020, January 3). İnovasyonda 12. Oyuncu: İnovasyon Komitesi. *Harvard Business Review Türkiye*. Retrieved August 27, 2022, from <https://hbrturkiye.com/blog/inovasyonda-12-oyuncu-inovasyon-komitesi>
- [15] Kanter, R. M. (2004). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*. Retrieved August 27, 2022, from <https://hbr.org/2004/07/the-middle-manager-as-innovator>
- [16] Çetinkaya, F. F., & Gülbahar, O. (2019). Stratejik Yönetim ve İnovasyon İlişkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 349-367.
- [17] Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2016). Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, 4(1), 16-32.
- [18] Deliormanlı, S. (2021, October 8). İnovasyonun Matematiği ve Takım Kuruluşu. *Harvard Business Review Türkiye*. Retrieved August 27, 2022, from <https://hbrturkiye.com/blog/inovasyonun-matematigi-ve-takim-kurulusu>
- [19] He, J. (J.), & Tian, X. (2018, April 25). Finance and Corporate Innovation: A Survey. *Wiley Online Library*. Retrieved August 27, 2022, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ajfs.12208>

Emeği Geçen Komünite Üyelerimiz;



Mutlu BEKTAŞ

Yeşilirmak Elektrik Dağıtım A.Ş.
Ar-Ge Uzmanı

Elektrik ve Elektronik Mühendisi Mutlu BEKTAŞ, lisans eğitimi ardından mühendislik yönetimi alanında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Mühendislik eğitimi sırasında çeşitli özel şirketlerde elektronik donanım mühendisliği ve inovasyon projeleri odağında çalışmalarını sürdürmektedir. 5 yıldan uzun süredir özellikle ulusal ve uluslararası inovasyon ekosistemine yönelik çeşitli projelerde görev almıştır. Son 2 yıldır Yeşilirmak Elektrik Dağıtım A.Ş.'de Ar-Ge Uzmanı olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca TSE Ayna Komitesi MTC-139 İnovasyon Yönetimi komite üyeliği ve Eurelectric Türkiye İnovasyon ve Dijitalleşme Çalışma Grubunda görev almaktadır.

Projelerin sonucunda kazanımların paylaşılması ve bilginin yaygınlaşması amacıyla ulusal ve uluslararası kongrelerde değer yaratan yenilikleri anlatmakta ve bilimsel yayın çalışmaları ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, inovasyon, Ar-Ge ve dijitalleşme konularında yaptığı çalışmalar teori ve uygulamaya dönüştürmektedir.

Melike Oya KADER

Sun Tekstil
Ar-Ge Yöneticisi



1988 yılında İzmir'de doğdu. 2012 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kimya Bölümü'nden mezun olarak profesyonel hayatına Vestel Beyaz Eşya bünyesinde Ar-Ge Uzman Yardımcısı olarak adım attı. A+++-%20 enerji sınıfı ve 5.5 lt su tüketimi ile 2014 yılı itibarı ile Dünya rekortmeni bulaşık makinesi projesinde görev alırken proje yönetimine merak sardı ve lisansüstü eğitimine Dokuz Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde Mühendislik Yönetimi alanında devam etti. Bu esnada Dokuz Eylül Girişimcilik Akademisi 3. Döneminde yer alarak programı başarı ile tamamladı. 2015 senesinde AKG Gazbeton firmasına geçiş yaparak Ar-Ge Merkezi kurulumunda yer aldı ve Kurumsal İnovasyon Sistemi Geliştirilmesi - VALS Projesi'ni tasarlayıp hayata geçirdi. VALS Projesi 2016 yılında Sanayi Bakanlığı tarafından belirlenen İyi Uygulama Örnekleri arasında 3. Sırada yer almaya hak kazanırken, akademik eğitimine inovasyon yönetimi alanında devam ederek İzmir Ekonomi Üniversitesi Executive MBA Programı'na başladı. 2017 yılında XMBA programını tamamladı ve Sun Tekstil bünyesinde Deneyimli Ar-Ge Uzmanı olarak çalışmaya başladı. 2017 yılından bu yana uluslararası Ar-Ge işbirlikleri, entelektüel sermaye yönetimi ve kurum içi/dışı inovasyon alanlarında çalışmakta olup hali hazırda "Ar-Ge İnovasyon Yöneticisi" olarak görev yapmaktadır. Bilgi ve değerlerin yaygınlaştırılmasını önemseyen Melike, iki senedir Kivılcıklar Programı kapsamında üniversiteli genç kadınlara kolaylaştırıcılık yaparak değer yaratmak adına tecrübe ve bilgisini paylaşmakta ve Xnovate Fellows 3. Dönem Fellow adayları arasında yer almaktadır.

Şeyma GÜNER

İstanbul Medipol Üniversitesi
Proje Uzmanı



Sağlık Yönetimi bölümünden mezun olan Şeyma GÜNER lisans eğitiminin hemen ardından İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitimini tamamladı. Yüksek lisans tezini proje kapsamında sektörel uygulamalı olarak gerçekleştirerek hizmet sektörüne özgü TRIZ matrisi geliştirdi. Şu anda Yönetim ve Strateji Doktora programında tez çalışmalarını sürdürmektedir. Tez konusu "kurumsal inovasyon performansı olgunluğu ölçüm ve öneri modeli geliştirme" üzerinedir. Tez çalışması Tübitak 3005 kapsamında desteklenmektedir. Akademik çalışmalarıyla eş zamanlı olarak İstanbul Medipol Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisinde Proje Uzmanı ve İMU Sağlık Sistemleri ve Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezinde Uzman Araştırmacı olarak görev almaktadır. Yenilikçi düşünme ve yaratıcı problem çözme teknikleri TRIZ, kurumsal inovasyon modeli ve çerçevesini geliştirme, inovasyon olgunluk seviyesi ölçümü, rekabet stratejileri gibi çeşitli alanlarda proje, kitap bölümlerinde yazı, ulusal-uluslararası bildiri ve makale çalışmaları bulunmaktadır. Akademik alandaki çalışmalarını, projeler kapsamında, sektörel problemlere teorik arka planlı çözüm önerileri sunarak uygulamaya dönüştürmektedir. 2021 yılından itibaren TTGV Xnovate Circle komünite üyesi ve 2022 yılı itibarı ile Medipol Üniversitesi'nde "İnovasyon ve Yenilikçi Düşünce Teknikleri" dersi vermektedir.

xnovate

hack the process • empower the team



xnovate.org

TTGV Merkez
CYBERPARK CYBERPLAZA
B Blok Kat: 5-6
Bilkent 06800 ANKARA - TÜRKİYE
+90 312 265 02 72

TTGV İstanbul Temsilciliği
ARI TEKNOKENT Arı 2 Binası
A Blok Kat:7
İTÜ Ayazağa Yerleşkesi, Koruyolu
Maslak 34469 İSTANBUL - TÜRKİYE
+90 212 276 75 62

İletişim için:
join@xnovate.org



www.ttgv.org.tr
#TeknolojiÜretenTürkiye
#Xnovate

Xnovate bir  programıdır.