xnovate fellows

Kurumsal Dünyanın İnovasyonla İmtihanı

Koray Dinçalp

Betek Boya

Koray Dinçalp 1984 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Teknik Üniversitesi maden mühendisliği bölümünü ve İstanbul Bilgi Üniversitesi MBA programını tamamladıktan sonra 2012 yılında biayda.com isimli, Türkiye'nin ilk kitlesel fonlama (crowdfunding) sitelerinden birinin kurucu ortağı oldu. 2016 yılına kadar girişimcilik ekosisteminde aktif bir oyuncu olan Koray, girişimcilik metodolojileri, iş geliştirme ve müşteri geliştirme odak alanlarında konuşmacılık ve eğitmenlik yaptı. 2016 yılında zor bir karar vererek girişimcilik serüvenini sonlandıran Koray, kurumsal hayata geçerek Filli Boya'da İş Geliştirme ve İnovasyon alanında çalışmaya başladı. Burada hem kurum içi girişimcilik programları hem de açık inovasyon sistemlerinin tasarımlarıyla ilgilenmeye başladı. Filli Boya içerisindeki çeşitli inovasyon ve dönüşüm projelerinde yer aldı. Bir yandan da Yönetim Kurulu Başkanı'nı temsilen çeşitli melek yatırımcı ağlarında erken aşama yatırımlara odaklandı. Kurumların inovasyon ve dijital dönüşüm alanındaki faaliyetlerine daha derinden bakabilmek ve farklı sektörlerin ihtiyaçlarını daha iyi analiz ederek çözümler geliştirmek için 2018 yılında Koç Üniversitesi Girişimcilik Araştırma Merkezi KWORKS'te çalışmaya başladı ve kurumsal inovasyon odağında bir çok büyük firmayla çalışma fırsatı buldu. 2019 yılının başında "yuvaya" dönerek Filli Boya Yönetim Kurulu Başkanı'na Yeni İş Geliştirme danışmanlığı yapmaya başladı. 20 yılı aşkın müzisyenlik deneyimi bulunan ve bas gitar çalan Koray Dinçalp, progressive rock/metal türündeki "Borderline" isimli solo projesiyle çalışmalarına devam ediyor.

Giriş

Son yılların gözde kelimesi "inovasyon", plaza dili ve edebiyatında yerini sağlamlaştırdıkça, birçok kurum, bir şekilde misyonuna (!) ya da vizyonuna (!) "inovasyon"u dahil etmeye başladı. "...inovatif ürünlerle", "...inovatif çözümlerle...", "...inovatif yaklaşımlarımızla...", "...inovasyon odaklı iş birlikleriyle..." gibi ifadeleri kurumsal firmalardan çok sık duyar olduk sanki. Peki ne oldu da bu firmalar bir anda inovasyona bu kadar merak sardı ve çok sancılı olabilecek bu süreçleri hangi ara atlatarak "inovatif" şirketler haline geldi?

Hemen insanın aklına bir soru geliyor: Gerçekten Türkiye'deki şirketler değişime bu kadar kolay adapte olabiliyor mu? Yoksa yöneticiler gerçeklerden ziyade hayallerini ifade etme konusunda daha mı istekli? Hangi yetkinliklerle, hangi altyapıyla, hangi politikalarla, hangi yöneticilerle bunları gerçekleştireceğiz? Bu yüzden, ben maalesef ikinci şıkkın daha ağır bastığını düşünüyorum. Dolayısıyla "inovasyon" konusunda da benzer bir yaklaşım sergiliyor olmamız bir hayli olası.

Problem

Müşteri ihtiyacı ve müşterilerin bu ihtiyaçları giderme trendleri, kurumların tepki gösterebileceği çeviklik düzeyini giderek aşmaktadır. Kurumlar da "inovasyon"u bir kurtarıcı olarak görmekte ve bu uğurda "sonuç odaklılık kâbusu" sebebiyle, uygun sistemleri oluşturmak için çaba sarf etmeden "inovasyon yapıyormuş gibi" görünmelerini sağlayan anlık çözümlere yönelmektedir. Kurum kültürünün kısa sürede sindirdiği bu tip çalışmalar, PR'dan öteye gidememekte ve daha da kötüsü, kurum içerisinde "denedik, olmadı" algısı yaratarak çalışanlarda motivasyonsuzluk ve inançsızlığa sebep olmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu etki projesi, kurumsal dünyanın "dönüşüm" sancısını hafifletebilecek bir inovasyon yol haritası tasarlanması amacıyla kariyerim boyunca girişimci, yatırımcı, kurumsal çalışan ve C-level yönetici danışmanı sıfatlarıyla elde ettiğim deneyimler ışığında hazırlanmıştır. Bu kılavuz, kurumların inovasyon yolculukları için bir başlangıç teşkil ederken, bu yolda yapılan hataları, doğru bilinen yanlışları ve sürdürülebilir inovasyon kültürü için atılması gereken adımları içermektedir.

Yöntem

Bu problemin giderilmesi için,

1. Adım: "Kurumsal Hayal Dünyası"
2. Adım: "İnovasyon Dil Birliği"
3. Adım: "İnovasyonun 6 Temeli"
4. Adım: "Kurumsal Etki-Tepki"
5. Adım: "Kurumsal İnovasyon Kurgusu"

Başlıklarında çeşitli tespitler ve uygulanabilecek öneriler sunulmaktadır.

1. Adım: Kurumsal Hayal Dünyası

Kurum kültürü, çalışanların bireysel davranışlarının bileşkesiyle şekillenir. Önündeki engeli aşmak için her ne gerekiyorsa yapıp, günü kurtarmaya odaklanan çalışanlara hepimiz aşinayız değil mi? Bazen müdürler, hatta CEO'lar bile "benim başım derde girmesin de" diyerek bizlere pembe tablolar çizerler. O pembe tabloları dinlerken "Acaba aynı şirketten mi bahsediyoruz?" diye düşünürsünüz içinizden. İnovasyon da buna dahil. O zaman öncelikle "-mış gibi" yaptığımız şeyler konusunda dürüst olmalıyız. Bakalım yandakiler size de tanıdık gelecek mi?

Söylenen	Gerçekte Olan
...inovatif ürünlerimizle...	Sadece reaktif AR-GE yapıyoruz. Piyasadaki rakiplerimiz ne yapıyorsa kopyalıyoruz. Buna da inovasyon diyoruz. Sonuçta yeni ürün çıkıyor mu? Çıkıyor.
...müşterimizi tanıyoruz...	Müşteri değil ürün odaklıyız. Elimizdeki ürünü nasıl satarız diye bakıyoruz. Müşteri ihtiyacı odaklı değiliz. Bizim için satış sonuçları önemli.
...biz bunu zaten yaptık...	Eksik kurgulanmış ya da baştan hatalı işletilmiş bir şekilde benzer bir fikri hayata geçirmeye çalıştık. Başaramadık. Ders çıkartmak yerine, fikri kötülemeyi tercih ettik.
...çalışanlarımızın fikirlerine değer veriyoruz...	Çalışanlardan fikir üretmelerini istiyoruz ama bunu yapmaları için ne doğrultu, ne ortam, ne zaman, ne inisiyatif, ne de teşvik sunuyoruz.
...vizyonumuzu ve misyonumuzu yeniledik...	Poster astık, görmediniz mi? Artık tüm çalışanlarımız böyle olacak. Çünkü biz öyle istiyoruz. Pek bir şey de anlatmadık, ama çalışanlarımızın anlamasını ve değişmesini bekliyoruz.
...bu pazarı iyi biliyoruz...	İş modelimizi değiştirmeye çalışmayın. Böyle geldi böyle gidecek işte.
...köklü ve güçlü yapımızla...	Muhtemelen hala aile şirketiyiz. Kurumsal yapıda değişiklik beklemeyin. İnovasyon inisiyatiflerini de şöyle az ötede yapın.
...dijital dönüşüm çalışmalarımız...	Excel'deki verileri SAP'ye aktarıyoruz. Her şeyi cloud'a taşıyoruz. APP yayınlıyoruz. Artık faks da istemiyoruz mesela? Ama şirket politikası gereği çoğu webservice engelli. Olsun.
...Endüstri 4.0...	Otomasyon yapıyoruz işte. Gerisini çok kurcalamayın. Bir danışman çağırdık içinde bol bol otonom araç, Tesla, Apple ve Amazon geçen bir sunumla öğrendik neyin ne olduğunu.
...100'lerce inovatif projeyi hayata geçirdik...	"Kanban" öğrendik biz.
...çalışanlarımızın geri bildirimlerine önem veriyoruz...	Müdürlerimiz 360 değerlendirmede çalışanlarımıza 3'ten yukarı bir puan vermez. Herhangi bir çalışanımızın henüz bu geribildirimlerle gelişme gösterdiği görülmemiştir ama –mış gibi yapmak bizi daha "çalışan odaklı" bir şirket gibi göstermektedir.
...inovasyon herkesin sorumluluğunda...	Herhangi bir inovasyon stratejimiz ve yapımız yok. Tüm inovasyon çabaları bireysel.
...girişim dostu...	Çok moda oldu diye ya bir hızlandırma programı açtık ya da girişimlerle birlikte çalışmaya çalıştık. Ancak bu alanda ne bilgimiz ne de entegrasyon kurgumuz olmadığından bol bol ödül töreni düzenlemekten öteye gidemedik. Yatırım falan çok kurcalamayın... Sahi biz niye bu işe giriştik yahu?
...sıra dışı düşünen ve fark yaratan...	Design Thinking workshop'ı aldık ekipçe. Otelde 2 gün iyi geldi. Dönünce her şeyi aynı şekilde yapmaya devam ettik.

2. Adım: İnovasyon Dil Birliği

Zaten "biliyormuş gibi" yapıyoruz ama, "nedir bu inovasyon" dediğimizde her kafadan farklı ses çıktığını danışmanlık kariyerim sırasında defalarca gördüm. Fikir birliğine varılmayan bir konuda nasıl ilerleme kaydedebilirsiniz? O halde terminolojinin yanı sıra, bir kurumdaki tüm çalışanların kafasında "inovasyon" deyince aynı şeyin canlandığından emin olmamız gerekli.

İnovasyon Nedir?
«Tanımlı bir sistem ve strateji doğrultusunda, kurum içerisinde veya kurum dışı iş birlikleriyle, müşterinin tam olarak ihtiyaç duyduğu ticarileştirilebilir yeni ürün, hizmet veya iş modellerinin alışılagelmiş kurumsal yöntemlerden farklı ve hızlı bir biçimde hayata geçirilme sürecidir.»

3. Adım: İnovasyonun 6 Temeli

İnovasyon bir süreç olduğuna göre, belirli bir yapısı olmalı ve temel bazı değerlere oturmalıdır. "İnovasyonun 6 Temeli" sürdürülebilir bir kurumsal inovasyon yapısı için şarttır. Sonuçlardan ziyade, işin "neden" ve "nasıl" kısmına odaklanıldığında, sonuç alınması kaçınılmazdır.

1 STRATEJİ	2 SİSTEM	3 ODAK	4 EKİP	5 SÜREÇ	6 ENTEGRASYON
İnovasyon Nedir? «Neden» İnovasyon yapacağız? Kurum Beklentileri Ne? İnovasyon Odak Alanları Ne? Yönetici Desteği Çalışanların Bilgilendirilmesi Kaynak Aktarımı Sorumluluk Delegasyonu	«Nasıl» İnovasyon Yapacağız İnovasyon Prosesi Tasarımı Revize Edilmiş KPI'lar İK Desteği ve Entegrasyonu Teşvik Mekanizması Kurum İçi Girişimcilik Yaklaşımı Açık İnovasyon Yaklaşımı	«Neyi» Kaçırıyoruz? Dışarıda Neler Oluyor? Zayıf Kaslarımız Neler? Müşterimizin İhtiyaç Bulutu Ne? Kurum İçi Kanayan Yaralarımız Ne? Önceliklendirme Odak Alanların Deklerasyonu	«Kimlere» Ulaşacağız? «Kimleri» Dahil Edeceğiz? Ekip Seçim Kriterleri Ekip Sayıları ve Yapısı Çalışma Planları Çalışma Alanları Çalışma Zamanları Çalışma Teşvikleri	Müşteri Yolculukları Problem Tanımlaması Beyin Fırtınası Metodları Değer Önerisi Geliştirme İş Modeli Geliştirme Yap – Ölç - Öğren Başarı Hikayeleri Yaratma Şampiyonlar Oluşturma	Teşviklerin Dağıtımı Katılımcıların Ödüllendirilmesi Yeni Şirketler Kurma Ana İş Koluyla Entegrasyon Yalın Çalışma Entegrasyonu ...ve bunların nasıl yapılacağına dair yol haritası

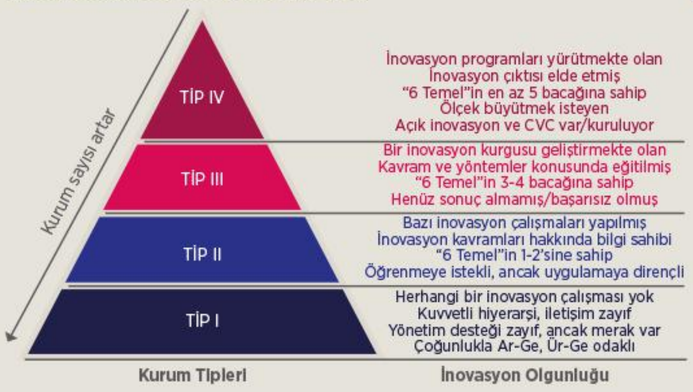
4. Adım: Kurumsal Etki-Tepki

Aslında bütün sorun, kurumların varoluş amacının (belirli bir ürün gamında mükemmeliyet) yukarıdaki "belirsizlik" ve "deneme yanılma" içeren "girişimcilik metotlarıyla" çakışmasından kaynaklanmakta, "Ürün Odaklılıktan" "Müşteri Odaklılığa" geçiş de bu sebepten ötürü sancılı olmaktadır. Newton fiziği burada da devrededir! Değişim için yapacağınız her etki, kurum kültüründen eşit derecede bir tepki görecektir. Bu yüzden, kurum kültürünü değiştirmek için çalışanların yaklaşımını değiştirmeniz, doğru uygulamalarla onları sürecin bir parçası yapıp kurumsal konfor alanını yavaşça ortadan kaldırmanız gerekmektedir.

5. Adım: Kurumsal İnovasyon Kurgusu

Her kurum aynı olmadığı gibi, kurumların inovasyon ihtiyaçları da faaliyet gösterdikleri sektörlere, uymak zorunda oldukları yasal çerçevelere ve sektörel iş yapış alışkanlıklarına / zorunluluklarına göre farklılaşmaktadır. Bu sebeple, inovasyon çalışmalarında tek bir doğru yoktur. Tüm çalışmaların başında, şirketin "inovasyon olgunluğu" ölçülmeli ve mevcut durumun fotoğrafı objektif olarak çekilmelidir.

a) Kurumsal İnovasyon Olgunluğu Tespiti



b) İnovasyon İhtiyacı Matrisi

Olgunluk Seviyesi ve "İnovasyonun 6 Temeli" uyarınca şirketin varmak istediği noktalar belirlendikten sonra, İnovasyon ihtiyacı matrisinde şirketin konumu belirlenmelidir.

İK Entegrasyonu
Ekip Kurguları ve Senaryoları
İnovasyon Teşvikleri
İnovasyon İç İletişimi Planı
KPI'ların tekrar Tanımlanması
İnovasyon Prosesi Tasarımı
İnovasyon Çıktısı Entegrasyon Politikaları

Hukuk Entegrasyonu
Girişimci Dostu Sözleşme Hazırlama
IP & Lisanslama
Spin-Off Yönetimi

Finans Entegrasyonu
İnovasyon Muhasebesi
Girişim Değerleme
Girişim Yatırımı
CVC Kurulumu

Üst Düzey Yönetici Entegrasyonu
İnovasyon Konuşmaları
Dil Birliği Atölyeleri (C-Level)
Strateji & Vizyon Atölyeleri
Odak Alan Tespiti Atölyeleri
Mentor Eğitimleri (C-Level)

Orta Düzey Yönetici Entegrasyonu
Dil Birliği Atölyeleri (M-Level)
Mentor Eğitimleri (M-Level)
Trend Keşifleri Atölyeleri

Farkındalık ve Katılım
İnovasyon Sohbetleri

İç Girişimcilik
Fikir Platformu Tasarımı
Oyunlaştırma ve Çalışan Katılımı
Platform Yönetimi ve Raporlaması
Girişim Hızlandırma Programı
Tasarım Odaklı Düşünce | Yalın Girişim | Deney Tasarımı
Kodlama/Tasarım/Prototipleme Hizmetleri
Mentorluk

Açık İnovasyon
Fikir Yarışmaları
Girişim Keşfetme
Tedarikçi Programları
Müşteri Katılımı Programları
Hızlandırma Programı Mentorluğu
"Skunkworks" Tasarımı

c) İnovasyon Araç Seti

Hedefler belirlenip kazanılması gereken yetkinlikler tespit edildikten sonra, inovasyon araç setinden uygun olan modüller – hizmetler seçilip uygun danışmanlıklar alınmalı ve/veya iç çalışmalar yürütülmelidir.

Öneriler ve Sonuç

Kurumsal inovasyon, kurumların değişen dünyada hayatta kalabilmesi ve uzun vadede yeni yetkinlikler kazanarak dönüşümü başarıyla yönetebilmesi için gerekli bir **"değişim sürecidir"**. Bu değişimin başarıyla tamamlanabilmesi ve değişimin kurum kültürüyle mücadele etmeden, onun bir parçası olabilmesi için tanımlanan 6 temelin sağlam şekilde inşa edilmesi ve geri kalan modüllerin şirketin inovasyon olgunluğu ve varmak istediği nokta göz önünde bulundurularak her vaka için ayrı ayrı geliştirilip planlanması gerekmektedir.

Kurumsal inovasyon ve inovasyon odaklı değişim için geçerli tek bir reçete olmamakla birlikte, "değişmiş gibi" yapılarak da kalıcı sonuçlar alınamayacağı ortadadır.

Xnovate bir TGV programıdır.