

İşletmelerde Etkin Stratejilerin Kurgulanması ile İnovatif Çalışmaların Yapılması



Nur Köse

Hexagon Studio

Metalurji ve Malzeme Yüksek Mühendisi olan Nur Köse, 11 Aralık 1989 tarihinde Adana'da dünyaya geldi. 2011 yılında İstanbul Üniversitesi Metalurji ve Malzeme Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Sonrasında İstanbul Teknik Üniversitesi Üretim Metalurjisi ve Teknolojileri Mühendisliği programını tamamlayarak 2015 yılında yüksek lisans derecesini aldı. 2011 yılında Heksagon Mühendislik ve Tasarım A.Ş.'de Proje Koordinasyon Mühendisi olarak profesyonel hayatına başladı. Farklı sektörlerdeki projelerin yönetilmesi ve ekipler arası koordinasyonun sağlanmasında görev aldı. 2015 yılında Finans ve Stratejik Planlama Direktörlüğünde, strateji ve iş planlama çalışmaları, inovasyon yönetimi, bütçe planlama ve iş zekası altyapı çalışmalarını yönetti. 2018 yılı itibarıyla Kurumsal İnovasyon Kıdemli Uzmanı olarak Hexagon Studio'daki çalışmalarına devam etmektedir. Aynı zamanda Marmara Üniversitesinde Pazarlama ve Üretim Yönetimi üzerine 2. masterını yapmaktadır. Uzmanlık alanları; inovasyon süreç yönetimi, yenilikçi fikirlerin oluşturulması ve projeye dönüştürülmesi (fizibilite çalışmaları), proje yönetimi ve strateji geliştirme, pazarlama ve iş geliştirmedir.

Giriş

Dünyada, ülkelerin inovasyon performansını değerlendiren ve düzenli olarak yayınlanan iki önemli rapor vardır. Bunlardan birincisi her sene General Electric (GE) tarafından araştırılan Küresel İnovasyon Barometresi ve her yıl Dünya Fikri Haklar Örgütü (WIPO), Cornell Üniversitesi ve INSEAD işbirliğinde hazırlanan Küresel İnovasyon Endeksi (KIE)'dir.

Küresel İnovasyon Endeksi 2019 yılı raporu yayınlandı. Bu rapora göre Türkiye 126 ülke içerisinde 49. sırada yer almıştır.

Türkiye'nin Küresel İnovasyon Endeksi (GI) ne göre son 6 yıla ait sıralaması yandakı gibidir [1].

Yıl	Sıralama
2014	54
2015	58
2016	42
2017	43
2018	50
2019	49

Tablo 1: Türkiye Küresel İnovasyon Endeksi Son 6 Yıl Sıralama [1]

Son 4 yıl için Dünya İnovasyon Liderleri incelendiğinde 2016 - 2019 yıllarında İsviçre'nin liderliğini koruduğu görülmektedir [1].

2016	2017	2018	2019
1 İsviçre	1 İsviçre	1 İsviçre	1 İsviçre
2 İsveç	2 İsveç	2 Hollanda	2 İsveç
3 İngiltere	3 Hollanda	3 İsveç	3 ABD
4 ABD	4 ABD	4 İngiltere	4 ABD
5 Finlandiya	5 İngiltere	5 Singapur	5 İngiltere
6 Singapur	6 Danimarka	6 ABD	6 Finlandiya
7 İrlanda	7 Singapur	7 Finlandiya	7 Danimarka
8 Danimarka	8 Finlandiya	8 Danimarka	8 Singapur
9 Hollanda	9 Almanya	9 Almanya	9 Almanya
10 Almanya	10 İrlanda	10 İrlanda	10 İsrail

Tablo 2: Küresel İnovasyon Endeksi Sıralama İlk 10 Ülke[1]

İsviçre'nin inovasyon çalışmalarında istikrarlı bir şekilde devam eden başarısının nedenlerini anlamak için literatür taraması yapılmış ve bu çalışma ile İsviçre ve Türkiye uluslararası inovasyon sistemleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

İsviçre'de Federal Devlet, Bilim, ArGe ve Teknoloji gelişiminde **stratejik düşünme** ve **yaklaşım** geliştirmeyle ilgili rol üstlenmektedir. İsviçre ve Türkiye ulusal inovasyon sistemleri karşılaştırıldığında Türkiye'nin geride kalmasının sebeplerinden bazıları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

- Dış pazarlara yönelik araştırmaların yetersizliği ile birlikte **üretim stratejilerinin oluşturulmaması** sonucunda çok uluslu işletmelerle rekabet gücünün zayıf olması
- Oluşturulan **strateji ve politika belgelerinin var olan süreçlerle ilişkilendirilememesi**; toplumun bütünde sorunları çözmek yerine tespitte yönelik yaklaşımın var olması
- Türkiye'nin inovasyon performansında artış sağlanabilmesi için **stratejik teknoloji alanları belirlenmeli** ve bu alanlarda uzmanlaşma sağlanmalıdır. [2]

"Bütün başarılı girişimcilerin ortak noktası belirli bir kişilik değil, sistemli inovasyona olan bağlılıklarıdır"

Peter Drucker
(The Discipline of Innovation - HBR 1985)

Çalışmanın Amacı

Türkiye'nin inovasyon performansındaki gelişmeler için hem kamu hem özel sektör tüm kurumların stratejik düşünme bakış açısını tüm çalışanlar nezdinde benimsemesi ve buna uygun çalışmalar yapması önemlidir. Bu araştırmalardan da yola çıkarak;

Bazı firmaların çok iyi kurgulanmış kurumsal inovasyon sistemlerine ve kurum içi girişimcilik programlarına sahip olmalarına rağmen **beklenen etkiyi yaratacak, ürüne dönüşen fikir sayısının oldukça az olduğu**,

Bunun kök sebeplerinden bir tanesinin çalışanların şirketin **strateji ve hedeflerini bütünüyle içselleştirmemiş olmaları** ve dolayısıyla **işletme çalışanlarının hangi alanlarda yenilikçi fikir geliştireceği konusunda net olmadıkları/ odaklanma bellirlemekte zorlandıkları/ yaşadıkları verimsizlikler** olduğu gözlemlenmiştir.

İşletmelerin hızla değişen dünyada varlıklarını koruyabilmeleri, iş hacimlerini arttırbilmeleri, yeni pazarlara girmeleri ve ticari kazanç elde edebilmeleri için;

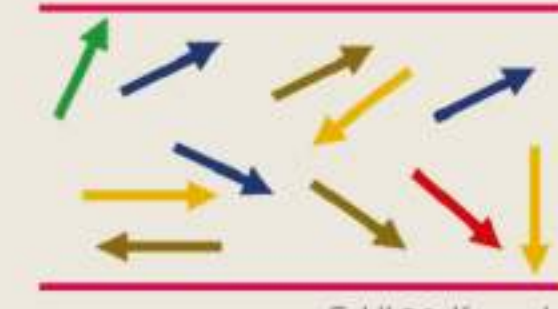
- Doğru strateji kurgulaması
- Stratejiyi firma içerisinde yayması ve içselleştirmesini sağlaması
- Yeni ve rekabetçi ürünlerin geliştirilmesi için;
- İnovasyon ve ürün geliştirme altyapısını oluşturması
- Yenilikçi fikir geliştirme kültürünü yayması ve
- İnovasyon projelerinin çalışanlar tarafından sahiplenilmesini sağlaması gerekmektedir

"Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, vardığınız yerin önemi yoktur."

Peter Drucker

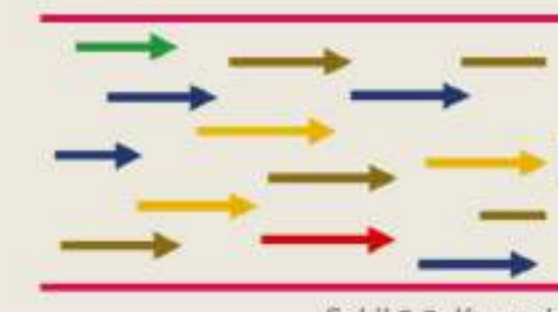
İlk adım, firma stratejisinin bilinirliğinin hangi seviyede olduğunu tespit edilmesi

- Farklı disiplinlerde ve bakış açıları olan çalışanlar işletme strateji ve hedefini içselleştirmemiş durumda olduğani kaydedebilir ve kişisel öncelikler firma önceliklerinden farklılık gösterir.



Şekil 2.1: Kurumlarda Stratejiyi Bilmeme

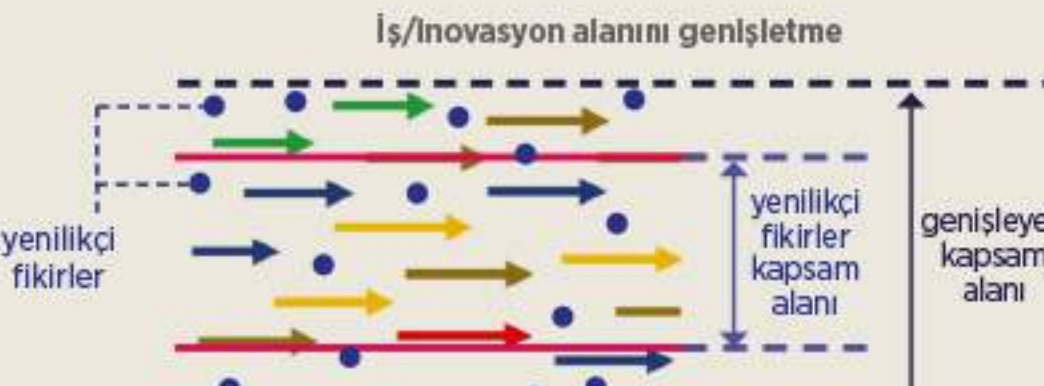
- Tüm çalışanları aynı bakış açısı ile ilerleyen firmalar, hem süreçlerini işletirken, hem de proje yönetimleri veya yönetsel karar mekanizmalarında daha verimli ve uyumlu olacaktır.



Şekil 2.2: Kurumlarda Stratejiyi Öğrenme

İkinci adım, İnovasyon stratejisi, süreç katılımı ve yenilikçi projelere katkı seviyesinin tespiti

- Kurum içi veya açık inovasyon alanlarının belirlenmesinin sadece kısıtlı bir katılım ile yapılması yenilikçi fikirlerin belirli alanlarda kısıtlanmasına veya projelerin istenilen sahiplenmeyi görmemesine sebep olabilir.
- İnovasyon alanlarının belirlenmesi ve yenilikçi fikir geliştirme sürecine katılımın genişletilmesi hem fikir zenginliği sağlayacak, hem de katılım sağlayanların sahiplenme olasılığını arttıracaktır.



Şekil 2.3: İş/İnovasyon Alanını Genişletme

Strateji ve inovasyon kavramlarının birbiri ile olan etkileşimi ve aralarında nasıl bir ilişki olduğu düşünüldüğünde birbirleriyle iç içe ve birbirlerini besleyen kavramlar olduğu görülmüştür. Bu çalışma ile;

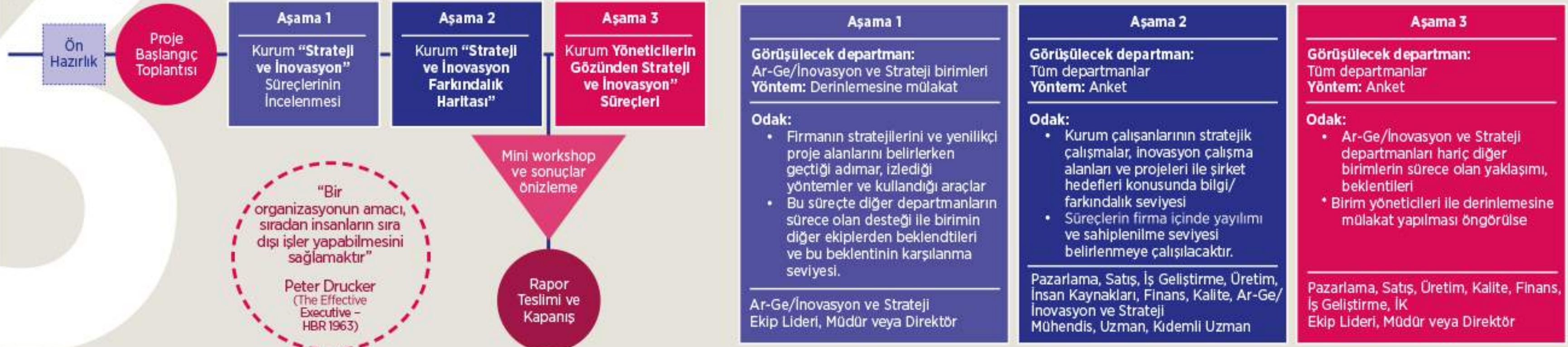
- Kurumlarda çalışanların kurum strateji, hedef ve inovasyon yaklaşımlarından haberdar olma durumunun (mevcut durumun) haritalandırılması ve
- Bu çalışmanın kurumlarda daha etkin bir strateji kurgulanmasında tüm çalışanlara orta ve uzun döneme yönelik stratejik düşünme bakış açısının kazandırılmasının,
- Kurumların stratejilerinin görülebilir hale getirilmesi ve çalışanların stratejiyi satın alarak oyuna dahil olmasının sağlanmasının
- Tüm çalışanların kurum stratejisi doğrultusunda hareket edebilmesinin,
- Kurum stratejisi geliştirilirken, yaratıcı düşünme bakış açısının ve yenilikçi fikirlerin (inovatif çalışmaların) süreç dahil edilmesinin

önemi ve etkilerinin belirlenmesine yönelik bir metodoloji tariflenmesi amaçlanmıştır.

Strateji ve İnovasyon bilinirliğinin artması, yenilikçi fikirlerin sayısı ve kalitesinin artmasına ek olarak, çalışanların (günlük işleri yanı sıra) inovasyon projelerini sahiplenmesini, projelerin büyüme hedefleri ile uyumlu olmasını ve başarılı şekilde sonuçlanma olasılığını arttırmaktadır.

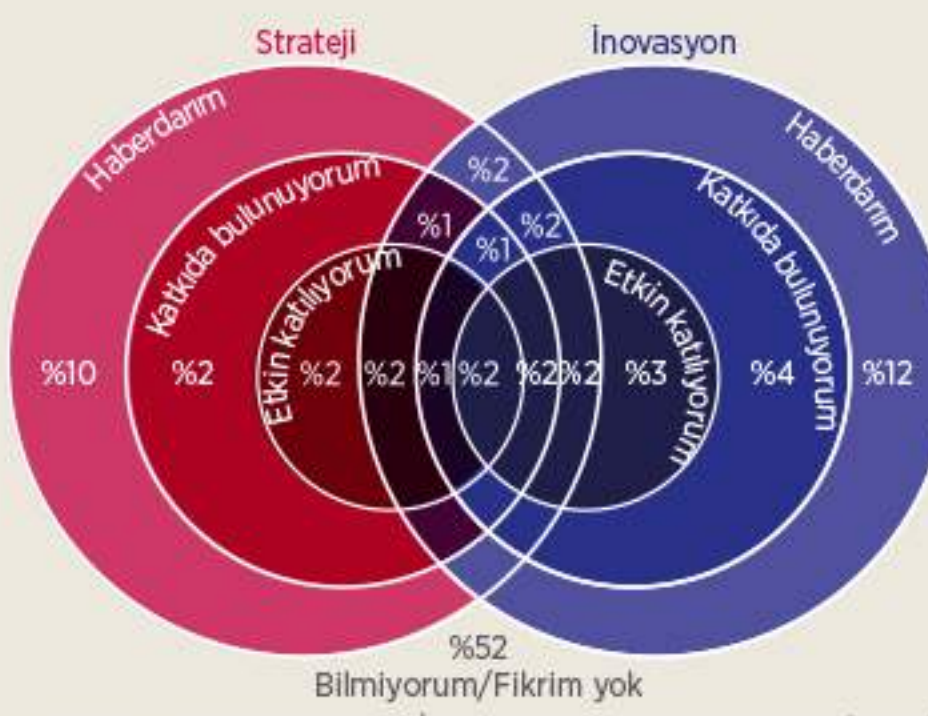
Yöntem

Çalışma Süreci;

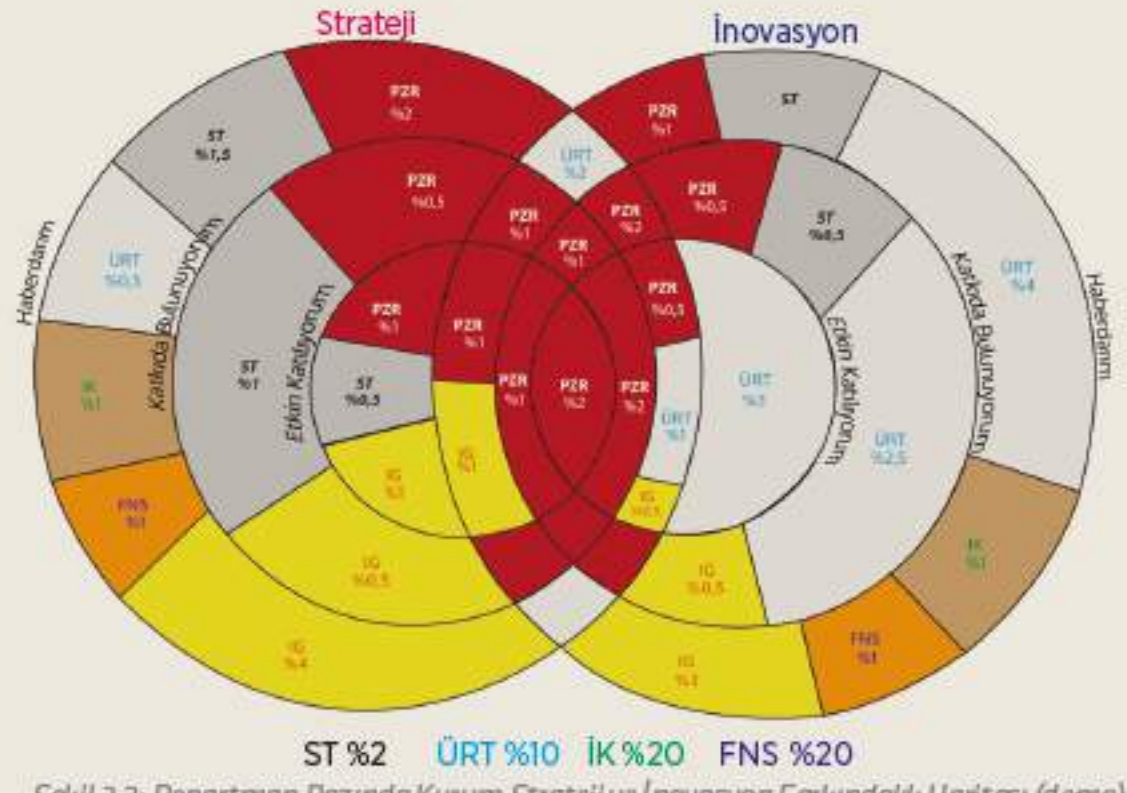


Çalışmanın Çıktıları:

- Kurumlarda "strateji ve inovasyon" süreçleri, uygulanan yöntemler, kullanılan araçlar tespit edilir.
- Strateji çalışmalarında inovasyon stratejisinin dahil edilme durumu, diğer departmanlardan beklentiler ve bu departmanların katkı seviyeleri belirlenir.
- Bu desteğin çalışmalara olan etkisi ve inovasyon projelerinin tetikleyicileri analiz edilir.
- Mevcut durumda inovasyon çalışmalarının kurum stratejisi ile uyumu, kurumda yapılan inovasyon çalışmalarının iyileştirme projeleri mi yoksa kuruma gelir getiren projeler mi olduğu belirlenir.
- Kurum çalışanlarının strateji ve inovasyon çalışmalarından haberdar olma ve katkı seviyesi haritalanır.
- Kurum özelinde strateji ve inovasyon süreçlerinde kilit olan departmanlar belirlenir.
- Departmanların inovasyon çalışmalarındaki rolleri analiz edilir (sadece fikri paylaşılan, süreci yöneten, projeye liderlik yapan vb.).



Şekil 3.1: Kurum Strateji ve İnovasyon Farkındalık Haritası (demo)



Şekil 3.2: Departman Bazında Kurum Strateji ve İnovasyon Farkındalık Haritası (demo)

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

Bu çalışma ile firmaların büyüme ve inovasyon stratejilerinin ne kadar etkin olduğunu değerlendirileceği bir sistem oluşturulması hedeflenmektedir. Bu sistem ile yenilikçi çalışmaların temelini oluşturacak **stratejik düşünme** ve **yaklaşım** inovasyon sürecine entegre edilecektir. Bu çalışma;

1. Kurumların kendilerini, **strateji** ve **inovasyon çalışmalarının uyumu/etkisi** açısından **değerlendirebileceği** özel bir araçtır
2. Kurum çalışanlarının kurum stratejisi ve inovasyon faaliyetlerinden **haberdar olma** ve **katılım gösterme** durumları haritalanacaktır
3. Kurum içinde strateji ve inovasyon çalışmalarında **iletişimde kopukluk** olan bölümler tespit edilebilir, ayrıca kurumlarda **bölümler arası algı farklılıklarını ortaya çıkararak** ortak akıl oluşmasına zemin hazırlayacaktır
4. Kurumun **strateji planlama** ve inovasyon çalışmaları süreçlerinde **kilit bölüm ve adımlar belirlenebilecektir**
5. Kurumlardaki **iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılarak başarılı inovasyon çalışmaları** yapılması desteklenecektir
6. Başarılı firmaların değerlendirme sonuçları ile oluşturulacak referansları, **gelişim sürecindeki kurumlara yön gösterici/ rehber** olması sağlanacaktır.

Öneriler ve Sonuç

Bu araç ile kurumlar istedikleri zaman kendilerini değerlendirebilecek ve danışman eşliğinde süreci analiz edebilecektir. Kurumlar inovasyon çalışmalarında kritik adım, yöntem ve departmanlarını tespit edebilecektir.

TTGV gibi bir çatı kurum, firmaların sektörel ve bölgesel değerlendirmelerini yapmasına imkan sağlayacak bu sayede başarılı firmaların değerlendirmeye sonuçları ile oluşturulacak referansların, gelişim sürecindeki kurumlara yön gösterici/ rehber olması sağlanacaktır.

[1] Dr. Ahmet Çubukcu, Küresel İnovasyon Endeksi 2019 Sonuçları Açıklandı (medium.com/innocentrumblog, 2019), 25 Temmuz

https://medium.com/innocentrumblog/küresel-inovasyon-endeksi-2019-sonuçları-açıklandı-5c35495692d6

[2] Yasemin Hancıoğlu Özlem Atay, Dünya İnovasyon Lideri İsviçre ve Türkiye Ulusal İnovasyon Sistemlerinin Karşılaştırılması Bir Değerlendirmesi (İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2018) 51-88