

DÜNYA LİDERLERİ

İnovasyon konusunda dünyanın en önemli toplantısı olan **DÜNYA İNOVASYON FORUMU** 8-9 Nisan tarihlerinde 20 ülkeden 300'ün üzerinde tepe yönetici ve uzmanın katılımı ile ABD'nin New York şehrinde yapıldı. Forumda konuşmacı olarak **GARY HAMEL, ERIC VON HIPPEL, CHRIS ANDERSON, DANIEL PINK**, ve **ANDREW ZOLLI** gibi önemli inovasyon düşünürleri yer aldılar. Türkiye'den katılan Algoritma Yönetim Danışmanlığı kurucusu Ali Özgenç forum izlenimlerini Capital'e anlattı.

ERIC VON HIPPEL

"KULLANICI İNOVASYONU"

MIT Sloan Business School'da İnovasyon Yönetimi profesörü olan ve kullanıcılar tarafından yapılan inovasyonlar konusunda geniş birikime sahip Eric von Hippel "bir ihtiyaç bulup karşılama" şeklindeki klasik yaklaşımın yerini bazı alanlarda "Kullanıcı-Merkezli İnovasyon" yaklaşımının aldığını söylüyor. Hippel'e göre, eğer bir şirket inovasyonlarının nereden geldiğini bilmiyorsa, onları tekrarlama şansını kaçırıyor.

Kullanıcı inovasyonları, gerçekleştirenlerin inovasyonu kullanarak bir fayda elde ettiği durumlar için yapılan bir tanımlama. Üretici İnovasyonları ise, inovasyon satılarak fayda elde etmede kullanılıyor. Hippel'e göre üreticiler, fayda boyutlarında yenilikleri daha kolay getirebilirken,

kullanıcı inovasyonları ve fonksiyonel yenilikleri hedefliyor. Bunun nedeni kullanıcılarda İhtiyaç Bilgisi birikimi varken, üreticilerde daha çok Çözüm Bilgisi olması. Kullanıcı inovasyonları doğal olarak ihtiyaçtan kaynaklanıyor. ABD'deki cerrahların yüzde 22'sinin kendi ameliyat aletlerini geliştirmesi veya farklılaştırması da bunun göstergesi...

Üreticiler ne yapabilir?

Hippel, bu durumda üreticilerin ne yapabileceğine dönük önerilerini şöyle sıralıyor:

✓ "Öncü Kullanıcılar" tarafından geliştirilen inovasyonları bulmak için pazardan içgörü toplamak gerekiyor.

✓ Kullanıcıların geliştirdikleri kaba prototiplere baz edilmiş yeni ürün geliştirmeye yönelmek.

✓ Daha sonra şirket tarafından üretmek üzere kullanıcılara tasarım imkanı verecek altyapılar ve araçlar oluşturmak.

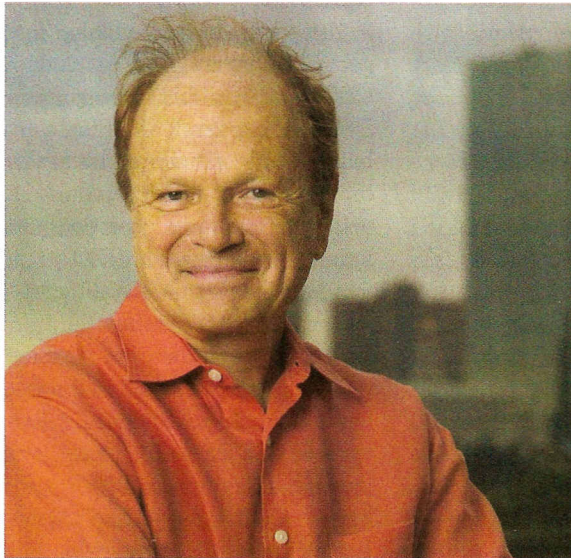
Hippel bir de devlet boyutunda örnek veriyor. Söylediğine göre Danimarka Hükümeti kullanıcı-merkezli inovasyonu ulusal bir öncelik olarak benimsemiş. Dünyanın çeşitli yerlerinde kullanıcılar tarafından gerçekleştirilen inovasyonları Danimarka şirketleri üretiyor.

DANIEL PINK

FARKLI YAKLAŞIMLAR

Daniel Pink'i daha önce Türkiye'de izleme şansı olanlar bilirler. Uzmanlık alanı "İnovasyon Ekonomisi"nde başarılı olacak insan tipi ile ilgili.

Daniel Pink, dünyanın bugün içinde olduğu durumu üç etkene bağlıyor. "Sanayi mallarındaki



NELERİ KONUŞUYOR?

üretim bolluğu”, Asya ülkelerinin etkisi ve Otomasyon...

Pink, rutin işlerin en ucuza yapılacağı yerlere kaydığını ve kaymaya devam edeceğini söylüyor. Ardından da yaptığı kategorizasyonda sol beyin ağırlıklı işler ile sağ beyin ağırlıklı işleri karşılaştırıyor. Sol beyin ağırlıklı işlerin önemli bir kısmını artık ya makineler ya da ucuz işgücü gerçekleştiriyor. Gelecekte geçerli olacak yetenekler ise mekanize edilemeyecek ve Uzakdoğu’ya gönderilemeyecek olanlar. Bunların içinde önemli bir tanesi, anlamlı eğilimleri görebilmek ve uzak geleceğe stratejik bir gözle bakabilmek.

CHRIS ANDERSON

BÜYÜME VE COŞKU FAKTÖRÜ

“Uzun Kuyruk” (Long Tail) isimli kitabın yazarı ve Wired dergisinin editörü olan Chris Anderson’un ilginç bir geçmişi var. Bisikletli kuryelik yapmış, bir rock grubunda çalmış ve üniversiteyi terk etmiş.

Anderson günümüzde iletişim kanallarının hızla çoğaldığını söylüyor. Buna bağlı olarak TV

haberlerinin reytingi, gazetelerin tirajı, radyo dinlenirliği ve çok satan albümlerin satışı adım adım düşüyor. İnsanlar değişik zamanlarda değişik şeyleri izliyorlar.

20. yüzyıl pazarlarında market raflarında yer sınırlı idi. Dolayısıyla şirketler doğal olarak daha az çeşitlilikte ve büyük çoğunluğun istediği ortalamayı hedefleyen ürünlere gidiyorlardı. 21. yüzyıl pazarlarında ise internet sınırsız ve bedava raf yeri sağlıyor. Bu ürünlerin ortaya çıkması da kişileri daha seçici yapıyor.

Bu 3 kurala dikkat

Anderson Uzun Kuyruk’un 3 kuralını şöyle sıralıyor:

- ✓ Dağıtım maliyetlerinizi düşürebilerseniz daha çok çeşit sunabilirsiniz,
- ✓ Daha çok çeşit, daha küçük grupların zevklerine karşılık gelir ve daha zerremsi pazarlara cevap verir,
- ✓ Popüler olmayan ürünlerde ciddi bir pazar vardır.

Örneğin, büyük bir kitapçada 100 bin kitap varken Amazon’da 5 milyon adet bulunuyor. Tabii çeşitliliğin ve daha ince zevklere hitap etmenin, daha iyi fiyat sağlama gibi bir sonucu da var.

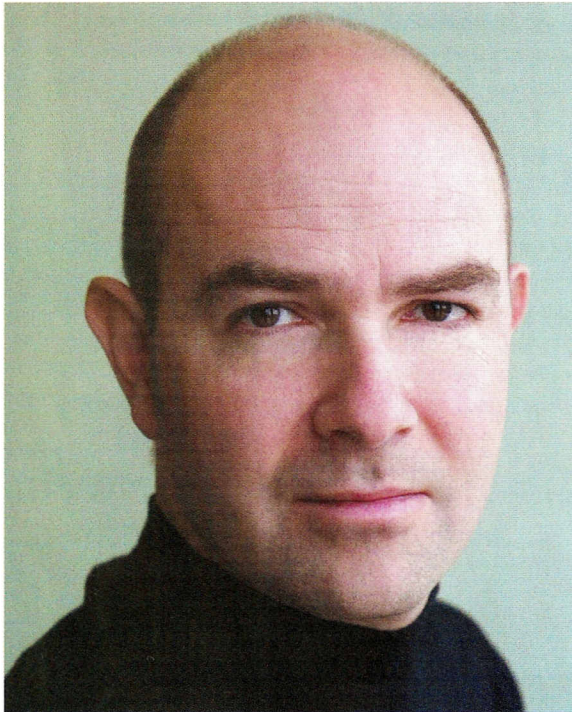
Anderson, büyümenin farklılıklarımızı coşkuya dönüştürmekten geçtiğini, insanların artık bilinen yolların dışına çıkmak istediğini düşünüyor. Eskiden milyonlarca kişiden oluşan düzinelerce pazardan bahsediyorduk, şimdi ise düzinelerle kişiden oluşan milyonlarca pazardan.

GARY HAMEL

ŞİRKETLERİ BEKLEYENLER

En önemli yönetim düşünürlerinden biri olan Hamel, savaş sonrasında şu anda hayatta olmayan gurular tarafından şekillendirilen ve büyük ölçüde hala kullanılan yönetim yaklaşımlarının artık tamamıyla demode olduğunu düşünüyor. Hamel, bugünün sorunlarıyla, yıllar öncesinin yöntemlerini kullanarak başa çıkamayacağımızı söylüyor ve başka her şey değiştiği halde yönetimin neden değişmediğini sorguluyor.

Şirketlerde değişimin otomatik ve kendiliğinden olmasını sağlayacak reflekslerin gelişmediğini, değişimin alttan gelemediğini ve hep bir kriz sonucunda olduğunu ve genellikle de kurtarıcı



rolünde bir CEO'nun geldiğine işaret ediyor.

Yönetimin verimlilik problemini çözmek için tasarlandığını, oysa bugünkü problemlerin bunun çok ötesine taşıdığını belirten Hamel, bugün şirketlerin önündeki zorlukları şöyle sıralıyor:

✓ Değişimin kendisi kadar kıvrak bir şirket yaratmak,

✓ Her çalışanın, her zaman inovasyon yaptığı bir şirket ortaya çıkarmak,

✓ Çalışanların katkılarını radikal bir şekilde arttırdıkları bir şirket yaratmak.

Çalışanların inisiyatiflerini, yaratıcılıklarını ve tutkularını işe taşıyıp taşımamaları tamamıyla kendi iradeleriyle seçebilecekleri ve talimatla sağlanamayacak bir şey. İtaat, çalışkanlık, akıl gibi özellikler ise artık dünyanın her yerinde satın alınabilecek ve fark yaratmaya yetmeyen unsurlar.

Yönetimde inovasyon örnekleri

Hamel yönetimde inovasyon sağlamış, W.L.Gore, Semco, Google, HCL gibi şirketlerden örnekler veriyor. Bu şirketlerde çalışanların birbiri üzerinde bir denetimi var. Strateji aşağıdan yukarıya şekilleniyor. Ciddi bir yatay şeffaflık ve



farklaştırılmış ödül sistemleri var. Hepsi cesur hedeflere sahip ve çalışanlara geleceğe dönük fikirleri üzerinde çalışma zamanını resmen tanıyorlar. Ortaya çıkan liderlerle birlikte her kademedede verilmiş değil tanınmış liderlik anlayışı ağır basıyor.

Hamel'a göre yönetimin geleceğinde şöyle bir tablo ortaya çıkacak:

- ✓ Herkesin fikri eşit ağırlıkla dinlenecek.
- ✓ İnovasyon araçlarının yaygın kullanıma sunulduğu
- ✓ Yeteneğin tecrübe ve rütbeden daha değerli olduğu
- ✓ Gücün paylaşımdan geçtiği
- ✓ Yetkinin katma değere bağlı olduğu
- ✓ Kişilerin bilgiyle yüklendiği
- ✓ Kaynakların dağıtılmayıp cezbedildiği bir tablo oluşacak.

Hamel, yönetim işinin sonsuza kadar süreceğini ancak nasıl yapıldığının ciddi şekilde değişeceğini vurguluyor. 5

DANIEL PINK |

YENİ DÖNEMİ ANLAMAK İÇİN 6 ÖNEMLİ KAVRAM

TASARIM Tasarım, sadece bir fonksiyon değildir. Artık temel bir iş literatürü haline gelmiştir, bugün iş dünyasında yer alabilmek için tasarım dönemi boyunca aynı literatür ile konuşmanız gerekir. Otomotiv teknolojisindeki büyük sıçrama, muhtemelen otomotiv işinin dışındaki biri tarafından gerçekleştirilecek. GM halen harıl harıl tasarımcılar ve heykeltıraşlar işe alıyor.

P&G'nin CEO'su Laffley diyor ki "Tasarım, her şeydir." Kurtuluşu ise doğru beynsel ürünlerde, büyük sıçramalarda veya farklılaşmak için geri çekilmelerde ve özel tasarımlarda özel beyinler kullanılmasında görüyor.

HİKAYE Aslında hikaye sadece bir sav değildir. Hikaye, tasarımın 15 yıl önce gerçekleştirdiği farklılaştırmaya benziyor. Bunun geniş bir müşteri kitlesine değer katacağına inanıyorum. Hikaye, "Ticari Mal Cehenneminden" bir kaçıştır. Bunun en iyi örneği, "muzdaki ticarileşmenin" kırılmasıdır. Dole muz markası, internet sitesinde muzun nerelerde yetiştirildiğini gösteriyor. Başka bir şirket ise, moda dünyasındaki organik pamuk ürünlerini size iletiyor. Eğer size gözünüz bağlıysanız organik ve organik olmayan birer pantolon versem 10'unuzdan 9'u aradaki farkı anlamayacaktır.

İnsanlar artık tedarik zincirinin tümünü, hikayeyi, topraktan bedenlerine gelirken hangi aşamalardan geçtiğiyle ilgili canlandırmaları satın alıyorlar, insanlar hikayeyi öğrenmek için para harcıyor.

AHENK Sadece odaklanmak değildir. Ahenk, büyük resmi görebilme, boşlukları doldurabilme ve onları yeni bir şey oluşturmak üzere bir araya getirebilme yeteneğidir.

EMPATİ Sadece mantıktan ibaret değildir. Dünyayı daha iyi bir yer yapar, çok değerlidir çünkü dışarıya yaptırılması ve otomatikleştirmesi zordur. USAAA Sigorta, bunu farklılaşmanın bir yolu olarak kullanır ve empatiyi sürekli geliştirmek için çalışır. Yüz ifadesi evrenseldir ve öğrenilebilir. Kibar ve nazik bir gülümsemenin nasıl yapılacağını öğrenin. Gözlerimizde kontrol edemediğimiz bir kas vardır, o eğer kasılıyorsa gerçek bir hoşnutluğu belli eder. Dudaklarınızın alabileceği alaycı şekli de düşünmelisiniz, onlar sizi ele vermek için tasarlanmıştır.

OYNAMAK Sadece ciddiyet gerekmez. Kahkahalarla oyun oynayın.

ANLAM Sadece birikim değildir. Anlam ve amaç konusunda çok kapsamlı araştırmalar bulunuyor.