

İnovasyon son dönemin en popüler kavramı. Bütün CEO'lar bu konuya kafa yoruyor, şirketlerini inovatif hale getirme planları yapıyor. Ancak bu o kadar kolay değil, çünkü önce konuyu iyi kavramak, önyargıları aşmak gerekiyor. Çünkü, iş dünyası, "inovasyon mit"leri,

yanlış bilinenlerle dolu. Örneğin, yönetim gurusu Tom Kelley, inovasyon için bütçe ayıramayacağını düşünenlere "Asıl pahalı olan, vasatlıktır" diye sesleniyor. Steve Rivkin ise inovasyonun yalnızca büyük şirketlere özgü olduğunu öne sürenlere "En iyi fikirler küçük şirketlerden çıkıyor" yanıtını veriyor. Uyarılar bunlarla sınırlı değil. Al Ries'tan CK Prahalad'a, Seth Godin'den Tom Kelley'e önde gelen gurular, inovasyon konusundaki en yaygın önyargıları anlattı, önemli tavsiyelerde bulundu.

**DOĞRU
BİLDİĞİMİZ
12
İNOVASYON
HATASI**

• M. RAUF ATEŞ rates@capital.com.tr

İNOVASYON "MIT"LERİ

1 SADECE TEKNOLOJİYİ KAPSAR

Belki de inovasyonla ilgili en çok yapılan hatalardan biri, inovasyonun sadece teknolojiyi kapsadığını düşünmek. Yapılan araştırmalar da bunu gösteriyor. Yöneticiler, inovasyonu, sadece teknolojiyle ilgili bir yaklaşım olarak değerlendiriyor, araştırma-geliştirme işlerinin bir sonucu olarak görüyorlar. Oysa, durum tam da öyle değil. Yönetim gurusu Jagdish Sheth de aynı görüşte:

"CEO'ların en büyük hatası, inovasyonun ürün ve hizmetlerle sınırlı olduğuna inanmaları. İnovasyon daha evrenseldir ve şirket içi süreçler, şirket kültürü ve sistemler de eşit ölçüde inovasyon gerektirir" diyor.

İnovasyon konusunda danışmanlık yapan Algoritma Danışmanlık'ın kurucusu Ali Özgenç, "İnovasyon, teknolojiden de ötedir. İş yapma şekli, pazarlama yöntemleri, süreçler ve müşteri deneyimleri gibi alanlarda da yapılabilir" diye konuşuyor.

2 İNOVASYONUN TEK HEDEFİ VAR

İnovasyon konusunda yapılan araştırmalarda "İnovasyon para kazanma amaçlıdır" yaklaşımı kendini gösterir. Oysa, yönetim guruları farklı düşünüyor. Örneğin, Steve Rivkin, "İnovasyon geliştirmenin yalnızca bir tane değil, pek çok nedeni bulunur" diyor ve devam ediyor:

"Çünkü, müşteriler daha fazlasını talep eder. Çünkü, olası müşteriler daha fazlasını bekler. Çünkü, inovasyon, hisse senedi yatırımcılarını çeker ve hisse senetlerinin değerini yükseltir. Çünkü, inovasyon yeni çalışanları kazanmayı kolaylaştırır."

3 SADECE BÜYÜK ŞİRKETLER YAPABİLİR

Inovasyonla ilgili yaptığımız araştırmalarda karşılaştığımız sorulardan biri şuydu: "Her şirkete uygun mu?" Bu soruya dikkat çekenler, ardından, "İnovasyon büyük şirketler içindir. Anadolu'daki şirketlere fazla gelir" diyorlardı. Oysa, yönetim guruları aynı görüşte değil. Örneğin, Steve Rivkin, "Amerika'da en yaratıcı işler küçük şirketlerden çıkıyor" diye konuşuyor.

Innovation Group'un danışmanlarından Alex Pattakos, "İnovasyonun yalnızca 'seçilmiş azınlık' için olduğunu düşünenler var. Bunlar, büyük ve görkemli şirketlerin başarılı olacağına inanırlar. Bize göre, inovasyonun sürdürülebilir ve etkin olması, bütünsel ve toparlayıcı olmasına bağlıdır" diye konuşuyor.

Ali Özgenç de aynı görüşte. Özgenç, "İnovasyon her boyutta şirkette başarıyla uygulanabilir. Çok küçük başlayıp, inovasyonla büyüyen birçok şirket örneği vardır" değerlendirmesini yapıyor.

4 HAMMADEDE İNOVASYON MÜMKÜN DEĞİL

Petrol Ofisi'ni inovasyonda öne çıkaran özelliklerinden biri, nano teknolojiye dayalı ürün geliştirmesi

İNOVASYON GURUSU STEVE RIVKIN'DEN ZİRVEDEKİ YÖNETİCİLERE 3 ÖNEMLİ UYARI

1 Inovasyon, 5 yıl öncesine oranla, başarıya ulaşmak isteyenler için çok daha kritik bir etken durumuna geldi. Bu, yalnızca bir görüş değil, yönetim danışmanlık firması Arthur D. Little'in dünya çapındaki araştırmasına katılan iş dünyası liderlerinin yüzde 84'ünün ulaştığı sonuç.



2 Inovasyon, yeni ürünlerden çok daha fazlası demektir. Gerçekte, değer yaratan bir şeyin yeni bir yolla yapılması anlamına gelir. Evet, inovasyon, yeni ürün ve hizmetlerle ilgilidir; ama mevcut ürün ve hizmetlerin yenilenmesi, planlama ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesi ya da iş modellerine yeni yaklaşım biçimleri de inovasyon kapsamında görülmelidir.

3 Dünü savunmak, yani yenilik yapmamak, yarın üzerinde çalışmaktan çok daha risklidir. Çünkü her ürün ve her teknoloji er ya da geç eskir.



Jagdish Sheth'e göre, inovasyonun kapsamının nihai ürünlerle sınırlı olduğunu düşünmek çok yanlış.

oldu. Yönetim gurusu Jagdish Sheth de tam bu konuya değiniyor ve "Herkes ürün ve hizmette inovasyon olacağına inanıyor" diyor. Ünlü gurunun değerlendirmesi şöyle:

"İnovasyon, yalnızca nihai ürünlerle sınırlandırılmamalı, hammaddelerle ilgili inovasyon çalışmalarına da eşit ölçüde önem verilmeli. Petrol, çelik, alüminyum ve kömür gibi doğal kaynakların fiyatları yükseldiğinden, biy yakıtlar ve güneş enerjisi gibi alternatifler yaratmak için de inovasyona başvurulacak."

5 GELİŞMİŞ ÜLKE ŞİRKETLERİ BAŞARIR

Dünyada tam da böyle bir inanış var. Bütün önemli buluşların başta ABD olmak üzere Batı dünyasından gelmiş olması da bu yaklaşımı destekliyor. Oysa, yönetim guruları aksini savunuyor.

CK Prahalad, "İnovasyon, yalnızca gelişmiş ülkelerden değil, aynı zamanda Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerden gelecek. Örneğin, Tata Motors, 2008 yılında İngiltere'de 2 bin dolarlık bir otomobili piyasaya sürecek; Çin ise Ay'a insan gönderecek" değerlendirmesiyle bu konudaki görüşlerini ortaya koyuyor.

6 İNOVASYON ÇOK PAHALIDIR

Türkiye'nin önde gelen teknoloji şirketlerinden birinin genel müdürü, "CEO'lardan inovasyonun, araştırma-geliştirmenin çok pahalı olduğu yönünde değerlendirmeler alıyoruz" diye konuşuyordu. Ona göre, bazı CEO'lar, inovasyonun çok basit ve her şirket tarafından uygulanabilir gibi gösterilmesine karşıydı. Çünkü, inovasyonun pahalı olduğuna inanıyorlardı.

Dünyada inovasyon konusunda en önemli isimlerden biri olan Tom Kelley, buna kesinlikle karşı çıkıyor:

"Bir inovasyon kültürü geliştirmek için gereken Ar-Ge ve yatırım giderlerinin maliyetini her şeyin başına koyan ufku dar yöneticiler, en önemli noktayı gözden kaçırıyor. Uzun vadede, inovasyon ucuzdur. Asıl pahalı olan, vasatlıktır. İnovasyon, bir şirketin marjlarını ciddi şekilde genişletebileceği için değerli-

dir. Kahve alanında Starbucks, iç çamaşırda Victoria's Secret, golf kulüplerinde Calloway, MP3 çalar sektöründe Apple gibi yenilikçi şirketlerin yaptıklarını düşünün. Bu şirketlerin ve diğer başarılı yenilikçilerin CEO'ları, inovasyona yatırım yapmanın, parayı doğru yere harcamak anlamına geldiğini söyleyecektir."

7 INOVASYONU UYGULAMAK ÇOK ZORDUR

Inovasyon gurusu Tom Kelley, "Bugün, modern bir şirkette çalışıp da inovasyonun çok zor olduğunu düşünen bir şirket yöneticisi, aynada iyi görünmek istiyor olabilir" diye konuşuyor ve ekliyor:

"Oysa kendi deneyimlerimiz, inovasyon ekiplerinin karşılaştığı zorluk ve sıkıntılara rağmen, inovasyonun son derece zevkli bir iş olabileceğini gösteriyor. Çoğu zaman bütçe ve zaman kısıtları altında bu dünyaya yeni bir şey getiren proje ekiplerinden birinde çalışmış herhangi bir insana sorarsanız, büyük olasılıkla, zorlu ama aynı zamanda heyecan verici ve hatıta eğlenceli bir iş yapmış olduklarını söyleyecektir."

8 ŞİRKETİ ZORA SOKACAK RİSKLER İÇERİR

Şirketlerine "inovasyon" kültürünü yerleştirmek istemeyen, yaratıcılığa yönelik ayrılan bütçeleri "harca-ma" olarak nitelendiren yöneticilerin temel gerekçesi-ni "risk" oluşturur. Oysa, asıl risk, inovasyon eksikli-ğinden kaynaklanır. Tom Kelley, bu konuda şöyle bir yorum yapıyor:

"Çocukluğumu, bir zamanlar ABD'deki binek oto-mobil lastiklerinin yüzde 100'ünün imal edildiği bir bölgede geçirmiştım. Ancak, o dönemde, bölgemiz-de ki lastik şirketleri inovasyon hızlarını düşürmüş ya da inovasyona tümüyle son vermişti. Bu nedenle, bölge-nin lastikteki payı yüzde 100'den tam olarak yüzde sı-fıra gerilemişti. O dönemde inovasyonu engelleyenle-rin 'sağlam oynayarak' pek çok ticari riskten kaçındık-larını düşündüklerinden eminim. Gerçekte ise, şirket-lerinin geleceğini tehlike-ye atıyorlardı. O dönem-de pek çok küçük lastik şirketi yok oldu. Gelece-ğiyle oynadıkları arasında, o dönemde imalat sektöründe iyi işlere sahip olan



Al Ries'a göre Dell, rakiplerinden daha iyi ürünler çıkararak değil, ürünlerini farklı bir şekilde pazarlayarak başarılı oldu.



akrabalarım da vardı. Silikon Vadisi'ndeki vizyoner CEO'lardan biri, şirketlerin yenilik yapmak ya da ölmek zorunda olduklarını söylerken çok haklıydı."

9 INOVASYON PAZARLAMASI GEREKSİZDİR

Bir buluş, bir süreç yenileme, bir hizmet yaratma-nın, başarıyı otomatikman getireceğine inananların sa-yısı az değildir. Ancak, yönetim gurusu Al Ries, buna kesinlikle karşı çıkıyor. Ona göre, bir şirketi başarılı yapan, "inovasyonu pazarlaması"dır. Al Ries, bu gö-rüşlerini şöyle ortaya koyuyor:

"Creative Technology, Flash bellekli MP3 çalardan daha ileri bir model olan sabit sürücülü MP3 çaları icat etmişti. Ama şirket, yeni sabit sürücülü MP3 çala-rın pazarlanmasıyla ilgili her şeyi yanlış yaptı. Kendi adlarını da içeren uzun bir isim kullandılar: Creative Nomad Jukebox. Ve çalışmalarını yeni MP3 çalar üze-rinde yoğunlaştırmak yerine, piyasaya bir dizi MP3 çal-lar çıkardılar. Buna karşın, Apple, kendi ürününü Cre-ative'den tam 21 ay sonra piyasaya sürdü. Ama ürü-nüne kısa ve ayırt edici bir isim (iPod) vermek de da-hil olmak üzere, pazarlamayla ilgili her şeyi doğru yaptı. İyi bir pazarlama faaliyeti olmadan inovasyon neredeyse hiçbir zaman işe yaramaz."

10 FARKLI YAPMAK DA INOVASYON DEĞİL

İş dünyasında rakiplerden daha büyük, daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz olmak önemsenir. Ancak, tek tek şirketler özelinde bu yaklaşım nadiren başarılı olur, çünkü rakipler de tam olarak aynı şeyi yapar.

Farklılaşma konusunda uzman olan Al Ries, "Şir-ketler, işlerini rakiplerinden farklı bir şekilde yapmayı önemsemeli" diye konuşuyor. Ona göre, örneğin, bil-gisayar şirketi Dell, rakiplerinden daha iyi ürünler çı-karak değil, ama ürünlerini farklı bir şekilde pazar-

layarak dünyanın en büyük kişisel bilgisayar üreticisi oldu. Dell, doğrudan satış yapan ilk kişisel bilgisayar şirketi. Bu basit konsept, Dell'in bilgisayarlarını tek tek müşterileri için "kişiselleştirmesini" mümkün kıldı.

11 TEK BAŞINA YAPMAK ZORUNDASIN

Dünyanın en inovatif şirketleri, bu başarıyı, paylaşarak gerçekleştiriyorlar. O nedenle bu konudaki en önemli sloganlardan biri, "Her şeyi kendi başınıza yapmak zorunda değilsiniz." Zaten bu nedenle de dünyadaki en iyi şirketler, dünya ölçeğindeki yaratıcı kaynaklardan fikir, teknoloji ve bilgi alarak, "açık inovasyon" politikasını uyguluyor.

Tom Kelley, geçtiğimiz aylarda bu konuda yaptığı bir araştırmaya dikkat çekiyor ve devam ediyor: "Uluslararası yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada dünyanın en yenilikçi 10 şirketinden biri olarak gösterilen Procter&Gamble, fikirlerinin en az yüzde 50'sini bilinçli bir seçimle dışarıdan alıyor. "Bağlantı kur ve geliştir" adını verdikleri bir süreçten yararlanan P&G, şirket içinde geliştirilmemiş olan, ama kendi araştırma ve geliştirme ekibi tarafından yönetilen inovasyonları piyasaya sürüyor."

Jagdish Sheth de bu konuda aynı görüşü paylaşıyor: "Yıkıcı inovasyonların çoğu dışarıdan geldiğinden, inovasyon konusunda dış kaynak kullanma seçeneği üzerinde durun."

12 KÜÇÜK FIKIRLER INOVASYON DEĞİLDİR

Ali Özgenç, inovasyonda yapılan hatalardan birinin, "büyüklük ve küçüklük" karışıklığı olduğuna dik-

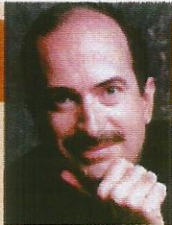


Seth Godin, "Gerçek inovasyon küçük ve yumuşak yeniliklerde" diye konuşuyor.

kat çekiyor. Ona göre, çoğu zaman, yaratıcılığın büyük fikirlerden çıktığına inanılıyor. Oysa durum çok farklı. Özgenç, "Oyunun kuralını değiştiren birçok inovasyonun, küçük bir fikir kırıntısı olarak başladığını biliyoruz. Hatta kazara varılan sonuçların, veya mevcut bilgilerin bambaşka bir şekilde uygulanmasının da çok önemli inovasyonları ortaya çıkardığı birçok örnek var" diye konuşuyor.

"Mor İnek" kitabıyla farklılaşma alanında çığır açan Seth Godin, "Artık eskisi gibi büyük buluşlar, müthiş yenilikler yapılamıyor. Gerçek inovasyon küçük ve yumuşak yeniliklerde" diye konuşuyor ve şu örneği veriyor:

"Procter&Gamble'dan Paul Sagel, Crest'in diş beyazlatıcısının mucididir. Bu ürün P&G'nin uzun yıllardır piyasaya çıkardığı en başarılı üründür. Sagel, bu radikal yumuşak yeniliği üst yönetime sunarken iki şey yaptı. Öncelikle prototipi için gerekli parçaları yanında getirdi ve ne kadar kolay bir şey olduğunu göstermek için parçaları yönetimin önünde hemen bir araya getirdi. Yaptığı ikinci şey çok daha ilginçti. Toplantıdan birkaç gün önce Sagel dişlerini beyazlatmıştı. Yöneticilerin çok hoşuna gitti. Sagel yumuşak bir yenilikle gelmişti ve fikri kabul edildi." ■



TOM KELLEY
/ IDEO COMPANY'NİN BAŞKANI

STATÜKO NASIL YENİLECEK?

Bugüne kadar
1500'den fazla

farklı kurumsal müşteriyle çalıştım ve gerçekten başarılı olan şirketlerde, yönetim kurulu üyelerinin her zaman bir miktar gergin olduklarını, sürekli olarak biraz daha iyi, biraz daha hızlı olma ve biraz daha yükseğe sıçrama çabasını gösterdiklerini fark ettim. Bu gerginlik, yeni şeyler bulmak için sürekli olarak ufku taramalarına yol açıyor ve bunun iyi bir şey olduğunu düşünüyorum.

Orta kademe yöneticiler, genellikle mevcut işleri yürütmeye ve optimize etmeye yoğunlaştığından, statükoculukla mücadele, CEO'nun ve

yönetim kurulunun görevidir. Bu söylediğim alanlarında lider konumunda olan şirketler için özellikle geçerli, çünkü gururları, kendilerine çok fazla güvenmelerine yol açabilir. En iyi şirketler, en önde olduklarında bile adımlarını hızlandırma çabasını sürdürüyorlardır.

FIKİR DOSTU ŞİRKETLER YARATIN

CEO'ların yaratmaya çalışması gereken önemli şeylerden biri, yöneticilerin yeni fikirler geliştirmek konusunda hızlı ama bunları yargılamak konusunda yavaş hareket ettikleri, "fikir dostu" bir ortamdır. Bugünün iş dünyasındaki çığır açan inovasyonların çoğunun kökeninde, başlangıçta yanılardan çok yeni sorular üreten embriyo

CEO'LARA ÖNEMLİ ÖNERİLER

halindeki fikirler var. Hızla karar alınan şirketlerde, bu türden kırılgan fikirler, çiçek açma fırsatını bulamadan reddedilebilir. Belirli bir departman ya da yerde bir yaratıcılık vahası yaratabilirsiniz; ama bundan çok daha iyisi, ekibinizdeki herkesin, alay konusu olma ya da eleştirilme korkusu yaşamadan yeni fikirler önerebileceğini düşünmesidir. Dolayısıyla, eğer bir inovasyon kültürüne sahip olmak istiyorsanız, fikir üretme işini tek başına "inovasyon departmanı" olarak gördüğünüz birime bırakmayın. Tüm departmanların, sürekli olarak yeni fikirler üretmenin yalnızca hakları değil ama aynı zamanda görevleri olduğunu düşünmesini sağlayın.