

Ali Özgenç

inovasyon **STRATEJİNİZ** var mı?

Do you have an innovation strategy?



■ “İNOVASYONU YÖNETEBİLMEK İÇİN ÖNCELİKLE ŞİRKET STRATEJİNİZDEN YOLA ÇIKAN BİR İNOVASYON STRATEJİNİZİN OLMASI GEREKİR” DİYEN ALGORİTMA YÖNETİCİ ORTAĞI ALİ ÖZGENÇ, BU KAPSAMDA ŞİRKET PERFORMANS YÖNETİMİ, FİKİR YÖNETİMİ, PROJE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN İNOVASYONA UYGUN OLARAK GÖZDEN GEÇİRİLMESİ GEREKTİĞİNİ BELİRTİYOR.

■ “TO MANAGE INNOVATION YOU HAVE TO HAVE AN INNOVATION STRATEGY THAT IS BASED ON YOUR COMPANY STRATEGY,” SAYS ALİ ÖZGENÇ, THE MANAGING PARTNER OF ALGORİTMA. HE ADDS THAT, IN THIS CONTEXT, THE PERFORMANCE MANAGEMENT, IDEAS MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES PROCESSES OF THE COMPANY HAVE TO BE REVIEWED IN ACCORDANCE WITH INNOVATION.

Söyleşi/Interview: Nesim AKIN

İnovasyon neden bu kadar önemli?

Şirketler gibi tüketiciler de artık daha bilinçli ve bilgili hale geldi. Birçok mal artık satılmıyor, tüketiciler tarafından bizzat talep edilerek satın alınıyor. Dünyadaki bu gelişmeler gerek şirketler gerekse de kişiler için ayırt edilebilmeyi zorunlu hale getirdi. Bir dönem, kaliteli ürün ve kaliteli hizmet ile sağlanabilen bu farklılık, tüketicilerin artık kaliteyi her üründe ve hizmette zaten bulunması gereken bir faktör olarak görmeleri ile artık sağlanamaz oldu. Herkesin aynı ürünler, aynı hizmetler, aynı ve giderek azalan kârlılıklar ile kıyasıya rekabet ettiği bu aynılık batağından çıkışın tek yolunun sürekli fark yaratma yeteneğine kavuşabilmek olduğu, bugünün iş dünyasında tartışmasız gerçek. Bu yeteneğe kavuşmanın tek yolu da şirketlerin inovasyon yapmalarından geçiyor. Çünkü kalite/maliyet ekseninde yapılan rekabet yarış sonucunu getiriyor ve bu yarışın kazananı yok.

İnovasyon ile yaratıcılık arasında ne fark var?

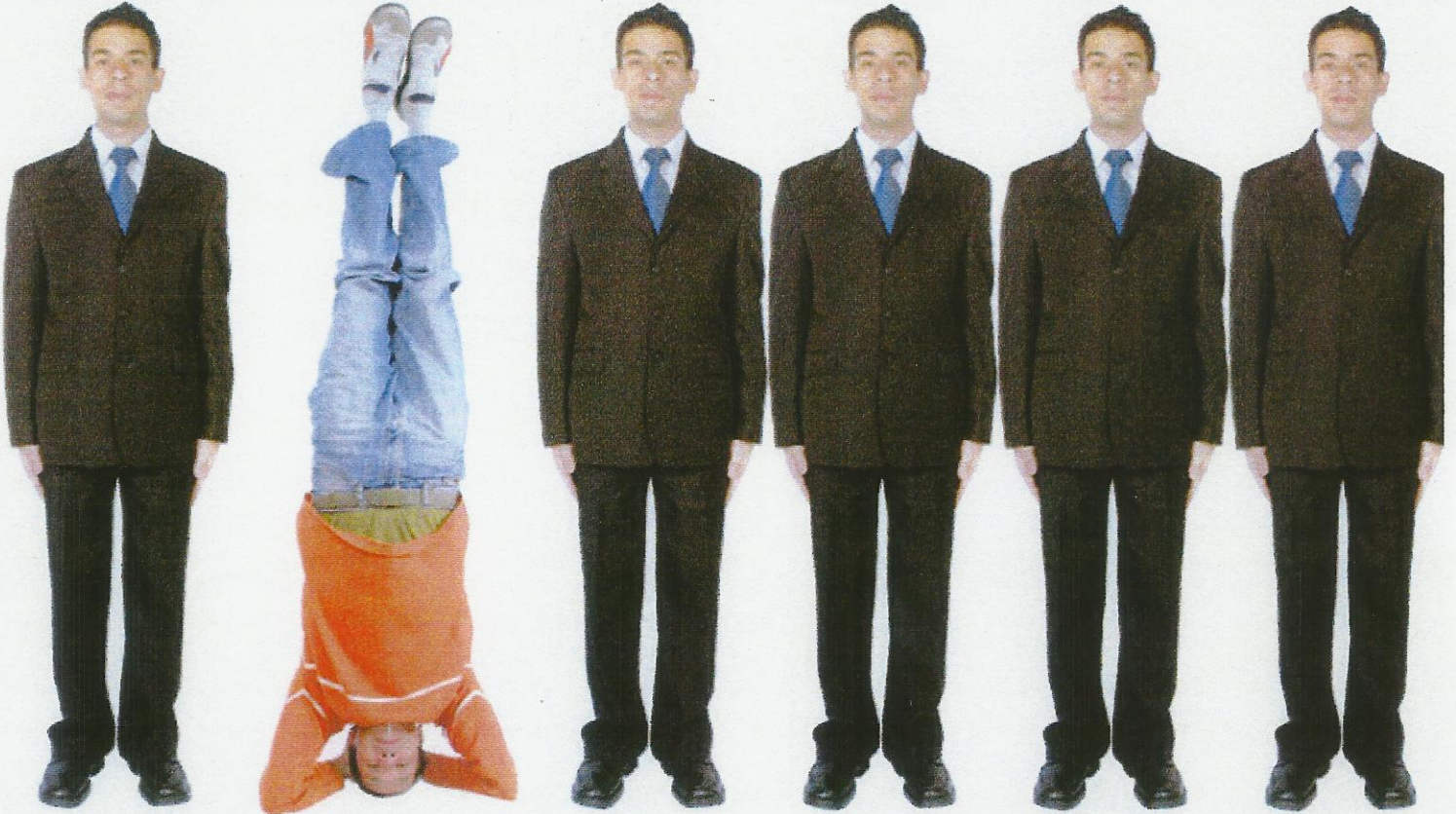
İnovasyon yeni fikirleri kullanarak veya mevcut bilgileri çok farklı yollarla uygulayarak ticari bir yarara dönüşen önemli değişiklik sağlama olarak tanımlanabilir. Yeni fikirleri çalışanlarınız üretebileceği gibi, müşterileriniz veya tedarikçileriniz gibi kendi sisteminizden yararlanarak da bu fikirlere ulaşabilirsiniz. Ayrıca tamamıyla dışardan alınacak fikirlerle de inovasyon yapılabilir. İnovasyon kelimesi bazen yaratıcılık ile karıştırılıyor. Türkçe'ye yenilikçilik veya yenilik olarak aktarılmaya çalışıldıysa da bu kelimeler inovasyonu ifade edemiyor. Yaratıcı fikirler önemli an-

Why is innovation so important?

Just like the companies, the consumers have become more conscious and well informed nowadays. Most products are not sold anymore; they are personally demanded and purchased by the consumers. These global developments have made it compulsory both for the companies and the persons to distinguish themselves. This differentiation that used to be accomplished through quality product and quality service has become insufficient because the consumer deems quality as a factor that should be included in every product and service by definition. It is an indisputable fact in today's business world that the only way out of the uniformity where everyone takes part in a cutthroat competition with the same products, same services, the same and gradually decreasing profitability is acquiring the ability to make a perpetual difference. And the only way for the companies to acquire this ability is through innovation, since the competition on the quality/cost axis causes a contest in which there is no winner.

What is the difference between innovation and creativity?

We could define innovation as creating a considerable change that turns into a commercial gain by using new ideas or by applying the present data in a completely different manner. Your employees could create these new ideas; or you could come up with these ideas using your own system like your customers or suppliers. Innovation could also be based on ideas that come from the outside. People sometimes confuse the word innovation with creativity. Creative ideas are important but they are



cak işin sadece bir kısmı. Bunları alıp projelendirmeniz ve ticarileştirmeniz lazım. Elle tutulur bir yarar olmadan inovasyondan bahsedemeyiz. Inovasyon sadece teknolojik bir konu değil. Ürün, hizmet, süreçler, pazarlama, müşteri deneyimi, iş modeli gibi konularda da inovasyon yapılabilir.

Peki inovasyon süreci nasıl yönetilir?

Inovasyonu yönetebilmek için öncelikle şirket stratejinizden yola çıkan bir inovasyon stratejinizin olması lazım. Şirketinizin kültürünün inovasyonu desteklemesi önemli. Inovasyonu engelleyen faktörleri

ortadan kaldırmamız şart. İnsan, bilgi ve para gibi kaynak ve becerilerin iyi yönetilebilmesi için sistemler kuracaksınız. Inovasyonun yeserebilmesi için fiziksel ortam sağlayacaksınız. Şirket performans yönetimi, fikir yönetimi, proje yönetimi ve insan kaynakları süreçlerinizi inovasyona uygun olarak gözden geçirmeniz gerekiyor. Bazı inovasyon araçlarını şirketinize yerleştireceksiniz. Ayrıca tabii ki organize olmanız ve sonuçları izlemeniz lazım.

Inovasyon yönetiminden kimler sorumlu olmalı?

Bu, cevabı şirketten şirkete değişebilecek bir soru. Ancak şirketin en tepesindeki karar alıcı kişinin, ki bu işin sahibi veya işin sahibinin bu konuda tam desteğini almış en üst profesyonel olabilir - tam bir taahhüdü şart. Ayrıca organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak, en tepedeki kişiye bağlı organizasyonda sözü geçen bir kişi de inovasyon işinin sahibi olmalı.

YARATICI FİKİRLER ÖNEMLİ ANCAK İŞİN SADECE BİR KISMI. BUNLARI ALIP PROJELENDİRMENİZ VE TİCARİLEŞTİRMENİZ LAZIM. ELLE TUTULUR BİR YARAR OLMADAN İNOVASYONDAN BAHSEDEMİYİZ. İNOVASYON SADECE TEKNOLOJİK BİR KONU DEĞİL.

CREATIVE IDEAS ARE IMPORTANT BUT THEY ARE ONLY PART OF THE STORY. YOU HAVE TO TURN THESE INTO PROJECTS AND COMMERCIALIZE THEM. WE CANNOT TALK ABOUT INNOVATION UNLESS THERE IS A TANGIBLE GAIN.

only part of the story. You have to turn these into projects and commercialize them. We cannot talk about innovation unless there is a tangible gain. Innovation is not just a technological subject. Innovations could be made in areas like products, services, processes, marketing, customer experience and job models.

How is the innovation process managed?

In order to be able to manage innovation you have to have an innovation strategy based on your company strategy. It is imperative that the culture of your company supports innovation. You

must eliminate the factors that obstruct innovation. You have to establish systems to effectively manage sources and skills like people, information and money. You have to create the physical atmosphere in which innovation can flourish. You have to review your company performance management, ideas management, project management and human resources processes in terms of innovation. You have to implement some innovation tools in your company. And you should, of course, be organized and follow up the results.

Who should be responsible for innovation management?

The answer to this question varies from company to company. But the decision-making person at the top of the company should be committed - this could be the owner of the company or the top executive who has the complete support of the owner. In addition, according to the size of the organization, a person

Ali Özgenç kimdir?

Sabancı Holding üst yönetiminde İş Geliştirme Direktörü olarak, Sabancı şirketlerinde iş mükemmelliği, maliyet azaltma ve verimlilik, operasyonel mükemmellik, outsourcing konularının liderliğini yaptı. Sabancı Grubu Kurumsal 6 Sigma şampiyonluğunu da yürüttü. Aynı zamanda Çimsa, Toyotasa Pazarlama, ve Bimsa şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptı. Daha önce Brisa'da Teknoloji Direktörü olarak Türkiye'nin ilk Araştırma Geliştirme Merkezlerinden Argesa'nın kuruluşuna önderlik etti. 8 yıl Inovasyon Yönetimi konusunda çalıştı. Brisa'yı ilk Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Büyük Ödülü'ne taşıyan takımın içinde yer aldı.

Who is Ali Özgenç?

As the Job Development Director of the upper management of Sabancı Holding, he was the leader of subjects like job perfection, reducing costs and efficiency, operational perfection and outsourcing. He also managed the Corporate 6 Sigma Championship of the Sabancı Group. He served as Board Member at Çimsa, Toyotasa Marketing and Bimsa. He led the establishment of one of the first R & D Centers of Turkey, namely Argesa, as the Technological Director of Brisa. He worked on innovation management for 8 years. He was part of the team that carried Brisa to the first National Quality Reward and European Grand Prize on Quality.

Inovasyon yönetiminde dikkat edilecek hususlar neler?
Tepeden bir onay, destek ve himaye şart. Gerekli fonları da yönetimin sağlaması gerekiyor. Ancak desteklenecek projeleri seçmek için dikkat gerekiyor. Bütün yumurtaları bir sepete koymak lazım. Her organizasyonda değişime belli bir direnç olabilir. Bunun inovasyon girişimlerini ve fikirleri boğmasına izin verilmemeli. Inovasyon araçlarının kullanımı verimliliği çok artırabilir. Her durumda, el yordamıyla bölük pörçük bir şeyler yapmak değil, inovasyona sistemsel olarak yaklaşmak gerekiyor.

Şirketler kendi başlarına bu yönetimi yapabilirler mi?
Inovasyon yönetimi çok boyutlu ve basit olmayan bir konu. İş mükemmelliği konusunda olduğu gibi her duruma uygulanabilecek bir şablonu da yok. Bu biraz terzi işi bir uygulama. Ben şirketlere, sistemlerini oturtana kadar bu konuda bir danışmanlık desteği almalarını öneriyorum. Bu onlara daha hızlı mesafe alma imkanı da sağlayacak. Daha sonra da proje bazında gerektiğinde destek alabilirler. Bu desteği alırken, inovasyon konusunda bizzat çalışmış kişilerden oluşan şirketleri tercih etmelerini tavsiye ederim.

Inovasyon konusunda Türk şirketlerinin artı ve eksileri neler?

Türkiye’de ve Türk şirketlerinde bir dinamizm var. Türk insanı birçok konuda pratik çözümler geliştirebiliyor. Ama sistemli olmada önemli eksikliklerimiz var. Bireysel olarak kendi fikirlerimizi daha çok seviyoruz. Şirketler de kendi çalışanlarından iyi fikirler çıkabileceğine inanmakta zorlanabiliyor ve kısa vadede destek verse bile kolay vazgeçebiliyor. Bunlar da eksiler. Eksileri aşabilmek için tepeden destek ve yönlendirme çok önemli. Bazen orta yönetimin de ikna edilmesi gerekiyor.

Peki siz şirketlere hangi konularda neler tavsiye ediyorsunuz?

Kalite/maliyet dengesini hemen hemen her üretici belli bir yere oturttu. Peki, farklılığı nasıl yakalayacaksınız? İşte inovasyon tam da burada devreye giriyor. Inovasyon, bugün düşük fiyatlı bir dünyada yüksek kârın tek yolu. Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kârlı büyümeyi yakalayabilmeleri için inovasyon yeteneğine kavuşmaları gerekli. Bir inovasyon, niteliğine bağlı olarak bir süre sonra taklit edilebilir veya hiç taklit edilemeyebilir. Ancak siz inovasyon yeteneğini şirketinize yerleştirmişseniz, diğerleri öncekini taklit etmekle uğraşırken siz zaten yeni bir şeyi ticarileştirerek bir adım önde olacaksınız. Önemli olan bir şirketin kendi ürününü kendi de-mode edebilmesi.

who has a voice in management and who reports to the top executive should be the manager of the innovation business.

Which points are important in innovation management?

Approval, support and patronage from the top is a must. The management has to procure the necessary funds. But one should be careful about the projects that will be supported. One should not place all the eggs in the same basket. There might be a certain resistance to change in every organization. This resistance should not be allowed to choke the innovation attempts and innovative ideas. The use of innovation tools may increase efficiency to a large extent. Innovation should be approached systematically rather than in bits and pieces.

Can companies manage innovation on their own?

Innovation management is a multi-dimensional, complex subject. It does not have a pattern design that can be applied to every situation, as is the case in job perfection. This is a tailored application. I suggest that the companies receive consultancy support on this subject until their system is settled. This will help them get to first base quicker. They can later use the help of consultants on project bases when necessary. I recommend them to prefer consultancy firms whose employees have personally worked on innovation.

What are the pros and cons of the Turkish companies on innovation?

There is dynamism in Turkey and in the Turkish companies. The Turks can find practical solutions to many problems. But we have important shortcomings in being systematical. On personal basis, we prefer our own ideas to those of others. Companies have difficulty in believing that their employees may come up with good ideas, and even though they may support these in the short run, they give up easily. These are the negative points. The support and guidance from the top management is essential in overcoming these shortcomings. The middle management has to be convinced in some cases as well.

What are your recommendations to the companies?

Almost every producer has settled the quality/cost equilibrium. So how will you accomplish differentiation? This is the point where innovation steps in. Innovation is the only way to high profits in a low price world. Companies have to acquire the ability to innovate in order to be able to survive and grow profitably. An innovation can be imitated after some time, or it may not be imitated at all, depending on its attributes. But if you have implemented the innovation ability at your company, by the time your competitors imitate your former step you will already be a step ahead of them, working on commercializing the next one. What is important for a company is that it can grow its own products obsolete.

