

# İNOVASYON YÖNETİMİ 16

## KOLAYBİLGİ



İNOVASYONA GENEL BAKIŞ  
NEDEN İNOVASYON?  
NASIL YENİLİKÇİ OLURUZ  
İNOVASYONU HANGİ  
ALANLARDA YAPABİLİRİM?  
TÜRKİYE'NİN İNOVASYON  
KARNESİ

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)





# İnovasyon Yönetimi

## Hazırlayan

Huriye AYGÖREN,  
Ortadoğu Teknik Üniversitesi - Bilim ve Teknoloji Politikaları

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)  
İnovasyon Yönetimi Çalışma Grubu:

**Şefik ŞENYÜREK**, Sinnotek Danışmanlık  
**Prof. Dr. Aytül ERÇİL**, Sabancı Üniversitesi  
**Selçuk KARAATA**, Sabancı Üniversitesi

ISO Yayın No: 2009/3

© **Inovasyon Yönetimi, İstanbul Sanayi Odası**, İstanbul 2009

Tasarım ve Uygulama, **Mürettebat Reklamcılık**

Her hakkı saklıdır. **İstanbul Sanayi Odası** kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

# İNOVASYON YÖNETİMİ

# 13

İstanbul  
Sanayi  
Odası  
Kalite ve  
Teknoloji  
İhtisas  
Kurulu  
(İSO-KATEK)



Önsöz

7

1. İnovasyona  
Genel Bakış

8

1.1. İnovasyon Denilince İlk Akla Gelen Ne Olmalıdır? 8

1.2. İnovasyon Nasıl Bir Süreçdir? 8

1.3. İnovasyon Sadece Akıl Fikir İşidir Midir? 9

1.4. Yenilikçilik Yoluna Çıkmadan Önce 9

2. Neden İnovasyon?

10

2.1. Ülkemiz Açısından İnovasyon Neden Gerekli? 10

2.2. Firmalarımız Açısından İnovasyon Neden Gerekli? 11



## İNOVASYON YÖNETİMİ

### 3. Nasıl Yenilikçi Oluruz? 11

- 3.1. Bildiğim Yol Her Zaman En Doğru Yol Mudur? 11
- 3.2. Hiç Bitmeyen İki Doğal Kaynak: "Kendini Bilme ve Öğrenme" 12
  - 3.2.1. Kendini Bilme: 12
  - 3.2.2. Öğrenme: Ama Nerede? ve Nasıl? 12
- 3.3. İnovasyon Yönetimi Modeli: "İnovasyon Tüneli" 14
  - 3.3.1. Fikir Geliştirme: 15
  - 3.3.2. Fizibilite: 15
  - 3.3.3. Geliştirme, Prototip Oluşturma ve Test 15
  - 3.3.4. Uygulama: Pazarlama ve Sunuş 16

### 4. İnovasyonu Hangi Alanlarda Yapabilirim? "İnovasyon radarı" 16

- 4.1. Firmanın Sunduğu Mal ve Hizmetlerde İnovasyon 16
- 4.2. Platformda İnovasyon 17
- 4.3. Çözümde İnovasyon 17
- 4.4. Müşterilerde İnovasyon 17
- 4.5. Müşteri Tecrübesinde İnovasyon 18
- 4.6. Gelir Elde Etme Yollarında İnovasyon 18
- 4.7. Süreçte İnovasyon 19
- 4.8. Organizasyonda İnovasyon 19
- 4.9. Tedarik Zincirinde İnovasyon 20
- 4.10. Dağıtım Kanallarında İnovasyon 20
- 4.11. Ağ Yapıda İnovasyon 21
- 4.12. Markada İnovasyon 21



## İNOVASYON YÖNETİMİ

### 5. Türkiye'nin İnovasyon (Yenilikçilik) Karnesi 22

5.1. Karneler Ne Diyor? 22

### 6. KOBİ'ler ve İnovasyon 25

6.1. KOBİ'ler Neden Önemli? 25

**6.1.1. Rakamlarla KOBİ'ler 25**

6.1.2. Rakamların Ötesinde KOBİ'ler 25

**6.2. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yanları 26**

### 7. KOBİ'lerde Yenilikçiliği Engelleyen Faktörler 27

7.1. Sorun 1: Finansal Sıkıntılar 27

**7.2. Sorun 2: KOBİ'lerin İşletmecilik Kapasitelerinin Zayıflığı 28**

7.3. Sorun 3: İşbirliği Ağları Ve Bağlarının Gelişmemiş Olması 28

**7.3.1. İşbirliğine Giriyor muyuz? 28**

7.3.2. İşbirliklerinden Fayda Sağlayabiliyor muyuz? 29

**7.4. Sorun 4: Proje Üretme Kapiliyetinin Gelişmemiş Olması 29**

### 8. Yenilikçiliğin Önündeki Engelleri Nasıl Aşarız? 30

8.1. Çözüm 1: Finansal Kaynaklar 30

**8.1.1. Ulusal Destekler: 30**

8.1.2. İş Girişim Sermayesi Destekleri 36

**8.1.3. Avrupa Birliği Destek Programları 37**

8.2. Çözüm 2: İnovasyonu Ve Bilgiyi Doğru Yönetebilmek 38



## İNOVASYON YÖNETİMİ

<b>8.2.1. Patron Ünvanının Yarattığı Ön Yargı</b>	<b>38</b>
8.2.2. Yol Gösterici Liderlik	38
<b>8.2.3. Açık ve Sorgulayan Şirket Kültürü</b>	<b>39</b>
8.2.4. Bilgi Teknolojileri	40
<b>8.2.5. Strateji ve Amaç</b>	<b>40</b>
8.2.6. Ölçme ve Değerlendirme	41
<b>8.2.7. Motivasyon Sağlayan Ödüllendirme</b>	<b>42</b>
8.2.8. Şirketin Kaynaklarına Uygun Davranması	42
<b>8.2.9. Eğitim ve Öğretim</b>	<b>43</b>
8.2.10. İnsan Kaynaklarının Yönetimi	43
<b>8.3. Çözüm 3: İşbirliği Ağlarını Ve Bağlarını Geliştirmek</b>	<b>44</b>
8.3.1. Firmalar İşbirliklerine Neden Girer?	44
<b>8.3.2. İşbirliği Ağları İnovasyon Açısından Neden Önemlidir?</b>	<b>45</b>
8.3.3. Aradaki Bağların Güçlü Ya da Zayıf Olması Neyi Değiştirir?	46
<b>8.3.4. Nasıl Geliştirebiliriz?</b>	<b>46</b>

**I**stanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere Türk sanayinin, kalite ve teknoloji konularında ihtiyaç duydukları bilgiye, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur ve o tarihten bu yana çalışmalarını aralıksız olarak devam ettirmektedir.

“Türk sanayinin yüksek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması” misyonu doğrultusunda, sanayi, üniversite ve kamu temsilcilerinin gönüllü katılımıyla oluşan ISO-KATEK bünyesinde, geçtiğimiz dönemde, KOBİ'lere yönelik kolay anlaşılır ve uygulanabilir bazı temel kavram ve teknikleri içeren rehber kitapçıklardan oluşan “Kolay Bilgi Seti” hazırlanmıştır.

İlk baskısı 2004 yılında gerçekleştirilen “Kolay Bilgi Seti”ne her yıl yeni kitapçıklar ilave edilmektedir. Hâlihazırda Set içerisinde, KOBİ Yönetim Yaklaşımı (1), Endüstriyel Tasarım (2), Ürün Geliştirme (3), Yeni İş Geliştirme (4), Fikrî Haklar (5), Sanayiye Sağlanan Devlet Destekleri (6), Sanayide Özdeğerlendirme (7), AB Çerçeve Programlar El Kitabı (8), Proje Yönetimi (9), Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri (10), Sanayide

Sürekli Gelişme için Kaizen (11), Markalaşma (12), Toplam Verimli Yönetim (13), Altı Sigma (14) ve Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite (15) kitapları kitapçıkları yer almaktadır.

KOLay Bllgi Seti'ne, KOBİ'lerimizin ilgi duyacağı ve başvuru kaynağı olarak istifade edeceği yeni kılavuzlar eklenmesine yönelik çalışmalarımız devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucu “Sanayide İnovasyon Yönetimi” (16), “5S Kılavuzu” (17) ve “Stratejik Yönetim Kılavuzu” (18) adlı kitapçıklar seriye eklenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası olarak, sanayimizin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmaları için KOLay Bllgi Seti'nde yer alan kılavuzların hazırlığında emeği geçen ISO-KATEK üyelerine teşekkür ediyoruz.

Kolay Bllgi Seti içerisinde yer alan kitapçıklarımızın üyelerimize ve tüm sanayi kuruluşlarımıza yararlı olmasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

### **C.Tanıl KÜÇÜK**

İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkan

## **Önsöz**

# 1. İnovasyona Genel Bakış

## 1. İNOVASYONA GENEL BAKIŞ

### 1.1. İnovasyon Denilince İlk Akla Gelen Ne Olmalıdır?

İnovasyon kavramı temelde iki unsur barındırır.

1. Yenilik
2. Ekonomik ve/veya Sosyal Değer

İnovasyon kavramı ülkemizin gündemine girdiğinden beri yenilik, yenileşim, değişim, keşif ve benzeri gibi sözcüklerle de anılmaktadır. Farklı sözcük kullanımlarının inovasyonun zengin ve karmaşık anlamını ne derece yansıttığı tartışılabilir. Ancak, bu noktada iki önemli konuyu vurgulamakta fayda var.

#### Yeni kombinasyonlar:

Pek çoğumuz için yenilik kavramı sıfırdan yaratılan özgün şeyleri çağırır. Oysa inovasyon çoklukla halihazırda mevcut olan öğelerin ya da bilgi birikiminin farklı bir şekilde kombine edilmesi sonucu ortaya çıkan yeniliklerdir

#### Ticari/Sosyal Değer:

Diğer önemli nokta da yeniliklerin muhakkak ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratması gerektiğidir. Aksi halde dünyanın en iyi ve en yeni fikri olsa dahi, ticari veya sosyal bir değer yaratmamışsa bundan inovasyon olarak söz etmemiz mümkün değildir.

## 1.2. İnovasyon Nasıl Bir Süreçtir?

İki temel unsur göstermektedir ki inovasyon, yepyeni bir fikrin/bilginin ortaya çıkmasından, ticarileştirilmesine ve kullanıcılara sunulduktan sonra alınan geri dönüşlerin firma içindeki ve dışındaki faaliyetlere yansıtılmasıyla devam eden sürekli ve dinamik bir döngüdür. Ancak bununla bitmez.

Piyasaya sunulan yeniliklerin yayılması zaman alır. Yenilikler yayıldıkça inovasyonlar kullanıcıları tarafından da farklı şekillerde dönüştürülür. Bu hem inovasyonu piyasaya süren firma için hem de diğer firmalar için yeni inovasyon faaliyetlerinin ve fırsatlarının kapılarını açar.

Buradan hareketle inovasyon denince ekonomik ve/ya sosyal değer yaratan yenilikleri anlayabiliriz.

Firmalar inovasyonu yalıtılmış bir ortamda gerçekleştirmezler.

Dolayısıyla bu döngü, içinde etkili olan tüm aktörleri, faktörleri ve bunların birbirleriyle etkileşimlerini içeren bir faaliyetler zinciridir. Tam tersine bu süreç, öğrenmeye dayalı, etkileşime açık ve belirsizliklerle dolu sosyo-ekonomik bir sistem olarak düşünülmelidir.

### 1.3. Inovasyon Sadece Akıl Fikir İşi Midir?

Inovasyon sadece akıl ve fikir işi değildir! Unutulmamalıdır ki, karar verici pozisyonundaki kişilerin tüm bu etkileşimlerin sonucunu ve inovasyonun yaratacağı ekonomik değeri bastan sona hesaplamaları çok zordur. Inovasyon yazınında 'sınırlı akılcılık'(bounded-rationality) olarak karşımıza çıkan bu olgunun başlangıçta yöneticiler tarafından kabul görmesi çok önemlidir. Bu bakış açısı;

- Inovasyon süreçlerinde yer alan kişilerin sadece akla değil aynı zamanda sağduyuya dayanan inisiyatif ve kararlar almasını,
- Bir kerelik başarı yerine, uzun vadede sağlam bir donanım ve bilgi birikimi oluşturmanın yeniliklere zemin hazırlayan en gerekli ortam olduğunu görmemizi,
- Belirsizliği aşmanın ve inovasyon faaliyetlerinden en yüksek düzeyde yarar sağlayabilmenin yolunun verimli bilgi alışverişine dayanan ilişkiler ağının içinde yer almak olduğunu kavramımızı sağlayacaktır.

### 1.4. Yenilikçilik Yoluna Çıkmadan Önce...

Gündelik çalışma rutinlerimiz içinde, çoğu kez farkında bile olmaksızın, yenilikçi aktivitelerin içinde şu ya da bu şekilde bulunuruz. Ancak, inovasyonu etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmek için öncelikle kendimizi, firmamızı ve yapabileceklerimizi çok iyi belirlememiz esastır. Bu yola çıkmadan önce en azından;

- Bu yolda bize kimlerin ve ne şekilde destek vereceğini bilmek: mümkünse, inovasyona destek veren özel ya da kamu kurum ve kuruluşları ve meslek birliklerinin sundukları destek programları ve/veya projeler hakkında bilgi sahibi olup, direkt iletişim kurmaktan çekinmemek
- Inovasyon aktivitelerinin geliştirildiği firma içi ve firma dışı kurumsal ve toplumsal yapının özelliklerini ve kapasitesini kavramaya gayret etmek
- Bu farkındalığı rekabet avantajına dönüştürebilme istekliliği ve kararlılığına sahip olmak.
- Yaratıcılık, inisiyatif alma ve öğrenme gibi insani özellikleri firma stratejisinin merkezine yerleştirmek,
- Inovasyon faaliyetlerinin ve başarılı inovasyonların neredeyse tamamının deneme ve yanılma sürecinde geliştiğini hatırlamak
- Inovasyona katkıda bulunarak ekonomik değer yaratanların kurumsal olarak gerek kariyer, gerekse performans açısından doğru yere taşınacağını kurum kültürüne yerleştirildiğini ve bu konuda güven duyulmasını sağlayacak delilleri ortaya çıkartmak.

Ve en önemlisi:

Sürekli olarak bu kapasiteleri geliştirmeyi hedeflemek büyük önem taşır.

## 2. Neden inovasyon

### 2. NEDEN İNOVASYON?

#### 2.1. Ülkemiz Açısından İnovasyon Neden Gerekli?

1980'li yılların sonundan itibaren ekonomik sistemin işleyişi ve kuralları tüm dünyada değişmeye başladı. Ekonomik büyüme ve gelişmeyi, seri üretimle gelen sermaye birikimi ve bunun serbestçe dolaşımı değil, yenilikçi ürün ve hizmetlerle sürekli yinelenen ve katlanarak artan katma değer yani temelde fikirlerin ve bilginin serbestçe dolaşımı belirliyor.

Özellikle düşük gelir seviyesindeki ülkeler üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar göstermektedir ki, 1980'li yıllarda teknolojiyi taklit ederek gelişmek ve büyümek mümkünken, 90'lardan bu yana sadece inovasyon sistemlerini kurabilen ülkeler dünya ekonomisinde söz sahibi olabiliyorlar. Güney Kore ve İrlanda'nın inovasyona dayalı olarak gösterdiği süregelen gelişme hamlesi bunun en iyi kanıtlarından biridir. Kalkınma ve büyüme hamlesine eş zamanlarda başladığımız Güney Kore'nin inovasyonu tüm sosyal ve ekonomik sisteminin merkezine oturtmayı başarması sonucunda yakaladığı kalkınma trendi inanılmazdır.

Tüm ülkelerin global pazara eşit oranda girebiliyor olduğu, teknolojik değişikliklerin akıl almaz bir hızla ilerlediği ve piyasadaki ürün ve hizmetlerin pazara girme ve çıkma süresinin bu kadar kısaldığı bir sosyo-ekonomik ortamda inovasyon yapabiliyor olmak hem ülkeler hem de firmalar için en temel rekabet aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görülmektedir ki inovasyon sistemlerini işletemeyen ülkeler geri kalmış ülkeler kadranında, ellerindeki kaynaklar oranında ayakta kalmaya çalışıyorlar. Zira gelişmiş ülkeler, her geçen saniye pazara sundukları yenilikçi mal ve hizmetlerle çitayı sürekli yükseltiyorlar.

Genel olarak baktığımızda, Türkiye'nin imalat sektöründe orta ve ileri teknolojiye dayalı katma değer tüm Ortak pazara üye ülkelere göre çok düşük oranda olduğunu ve dış ticaretin emek-yoğun ve düşük beceri sanayi ürünlerine dayandığını görmekteyiz. Kısa vadede bu tablo yüksek ticaret girdisi olarak yorumlansa bile uzun vadede uluslar arası rekabet edebilirlik kapasitesi anlamında büyük sıkıntılar doğuracağı açıktır.

Türkiye şu anda çok kritik bir yol ayrımında bulunuyor. Avrupa'da, Asya'da ve Latin Amerika'da pek çok ülke bilgi ekonomisinden fayda sağlamaya yönelik altyapılarını hızla geliştirirken, Türkiye'nin yavaş hareket etmesi yada bu mekanizmaları kurabilmek anlamında başarısız olması bu zamana kadar kazandığımız ne varsa kapıp koyu vermek zorunda kalacağımız anlamına gelebilir.

İnovasyon, başta da belirttiğimiz gibi yüksek bir teknolojiye ihtiyaç duyabileceği gibi çoğu kez mevcut teknolojilerin yeterli olduğu veya teknolojilere çok da fazla ihtiyacı olmayan bir şekilde ortaya çıkabilir. İşte inovasyonun bizim gibi ülkeler için asıl önemli özelliği buradadır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yüksek yatırımlar gerektiren konularda, yenilikçi fikriniz olsa bile bunu ekonomik değere döndürme konusunda her zaman başarılı olamayabilirsiniz. İnovasyonun gelişmekte olan ülkeler için asıl başarısı çok yüksek yatırım gereği olmadan ekonomik değer kazandırabilmesindedir. Ancak buradan, yüksek yatırım gerektiren inovasyonlar değersizdir anlamı da çıkartılmamalıdır.

## **2.2. Firmalarımız Açısından İnovasyon Neden Gerekli?**

İnovasyonun ülkemiz için neden önemli olduğundan bahsederken artık sadece fiyat avantajına dayanan rekabet stratejisinin yeterli olmadığından bahsettik. İnovasyonun önemi iki temel rekabet avantajını bünyesinde birleştirebiliyor olması. En basit haliyle baktığımızda, inovasyon, eğer süreçlerde yapılırsa bir ürünün ya da hizmetin üretim maliyetlerinin büyük oranda düşürülmesi anlamına geliyor. Ürünlerde yaptığımız inovasyonlarla da yeni pazarlara girebiliyor ve yeni istihdam olanakları yaratabiliyorsunuz. İnovasyonu hangi alanlarda yapabiliriz başlığı altında daha detaylı göreceğimiz üzere, iş süreçlerinin pek çok aşamasında inovasyon yapmak mümkün. Birden fazla inovasyonu iş süreçlerinde etkili bir şekilde uygulayabilen şirketler hem yeni ürünleri çok daha hızlı bir şekilde piyasaya verip ayakta kalabiliyor ve yeni piyasalara girebiliyorken aynı zamanda bu ürünleri ucuza maletmek suretiyle istikrarlı bir büyüme potansiyelini garantileyebiliyorlar.

## **3. NASIL YENİLİKÇİ OLURUZ?**

### **3.1. Bildiğimiz Yol Her Zaman En Doğru Yol Mudur?**

Bildiğimiz yol genellikle en doğru yoldur. Neyi bilip neyi bilmediğimizin farkında olmak kaydıyla! Birçok firmaya yaptığı işle ilgili sorular sorduğumuzda ya 'biz işimizi hep böyle yaptık' ya da 'herkes bu işi böyle yapıyor' gibi cevaplarla karşılaşırız. İlk etapta bu sözler yenilik yapma fikriyle çelişiyor gibi görünebilir. Fakat bu firmaların yenilikçi olmadıkları ya da olamayacakları anlamına gelmez. Nedenlerine gelince;

1. Firmalarda inovasyonun kaynağı olan bilgi genellikle, çok uzun zaman içinde süzülerek birikmiş çoğu kez de ancak iş yaparken kendini gösteren yani kelimelere ya da yazıya dökülemeyecek kadar örtüktür (tacit knowledge).

2. Fakat bilinmelidir ki bu bilgi aynı zamanda bir firmadan başka bir firmaya aktarılamayacak kadar da narin ve oraya özgüdür (specific ve context dependent)

3- Zaman içerisinde kazanılmış bu bilgilerin firmanın rakiplerine karşı mevcut durumda daha başarılı olmasını sağlayan önemli birikimler olduğunu biliyoruz. Bunlar kısa vadede mutlaka kullanılmalı ama bunlara uzun vadede çok sıkı bağlanarak firmada yaratıcılığın engellenmesine de sebep olunmamalıdır. Firmanın bugünden ziyade geleceğini garanti altına alacak olan inovasyon çalışmalarında kişileri sınırlayan ve onların yenilikçilik kabiliyetlerini şaşırtan ortamlar yaratılmamalıdır. Bu tür sınır duvarlarının oluşması, konulara önyargılı yaklaşılmasına sebep olur ki inovasyon bakımından son derece tehlikelidir.

## **3. Nasıl Yenilikçi Oluruz?**

Dolayısıyla, firmaların geçmişten bugüne taşıdıkları iş yapış şekilleri(rutinler) yani bilgi birikimleri ellerindeki en değerli silahtır. Çünkü bu aynı zamanda gelecekte de neler yapabileceklerini büyük oranda belirler. Uzmanların 'gidilen yola bağlılık'(Path-dependency) olarak tanımladığı bu olgunun inovasyon yaparken son derece kaçınılmaz ama firmanın kendisi ve ekonomik sistemin bütünü için ise bir o kadar da tehlikeli olabileceğini hatırlamakta fayda var.

Bu yüzden firmanın en başta:

- 1- Inovasyon kaynaklarını,
- 2- Nasıl inovasyon yaptığını
- 3- Bundan nasıl fayda sağlayabileceğinin farkında olması çok önemlidir.

Bununla da yetinmeyip, sürekli olarak kendine dönüp Mevcut bilgi birikimimi yani iş yapış şeklimi ve kaynaklarımı nasıl geliştirebilirim? diye sorgulaması gerekir.

İşe yaramayan rutinleri ayıklayıp iyilerini geliştirmeye çalışmak inovasyonun kapısını açan altın bir anahtardır. Bu da firmanın öğrenebilme kabiliyeti ile mümkündür.

### **3.2. Hiç Bitmeyen İki Doğal Kaynak: "Kendini Bilme ve Öğrenme"**

Yenilikçi olmak konusunda bilinmesi gereken en temel iki şey firmanın kendini tanıması ve öğrenme kabiliyetinin olmasıdır.

#### **3.2.1. Kendini Bilme:**

Bir firmanın rutinlerinin farkında olması kendisini için paha biçilmez bir kaynaktır.

Örneğin bir şirket diğer şirketlerde bulunmayan derecede özel bilgi ve beceriye sahip kişileri ve yararlı kaynakları elinde tutuyor olabilir. Ancak şirketin işleyiş yapısı kişilerin bu yeteneklerini ortaya çıkaramıyorsa ya da şirket insan ya da diğer kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamıyorsa bu potansiyelin şirkette olması çok da fazla bir şey ifade etmez.

Benzer şekilde yenilikler firmada başarılı bir şekilde tasarlanabiliyor ama firma bu yeniliklerden ticari anlamda nasıl fayda sağlayabileceğini bilemiyorsa bu durumda, inovasyon yapmaya çalışmak şirket için yarar yerine çok büyük riskleri beraberinde getirir.

#### **3.2.2. Öğrenme: Ama Nerede? ve Nasıl?**

##### **Şirket İçinde:**

Bu noktada şirket yöneticilerine büyük görev düşüyor. Yöneticilerin temel işleri, bilgi edinme ve bilgi alışverişinin açık ve rahat bir şekilde yapılmasına olanak sağlayacak mekanizmaları kurmak olmalıdır. Öğrenme sadece kitaplardan, şirketlerin yayınladıkları teknik dokümanları okuyarak ya da bu alanda çalışan uzmanları dinleyerek olmaz.

Öğrenmek, genellikle;

1. Bir işi bizzat yaparken, (Learning by doing)

2. Bir ürünü, teknolojiyi ya da hizmeti kullanır ya da tüketirken (Learning by using)

3. Diğerleriyle kafa kafaya verip işimize ya da hayata dair sorunlarımızı tartışırken ya da çözüm bulmaya çalışırken alevlenen etkileşim sonucunda oluşur. ( Learning by interacting).

4. Mekan ve zaman konusunda da inovasyona geniş bakmak önemlidir. Unutulmamalıdır ki, yenilikçi fikirler sadece bilgisayar ya da üretim bandında çalışırken değil, çay, kahve molalarında ya da iş saatleri içinde ya da dışında yapılan karşılıklı sohbetler sırasında da ortaya çıkabilir.

### **Şirket Dışında:**

Belki de daha önemlisi şirketlerin dışarıda neler olup bittiğini takip edebilecekleri ilişkiler ağının içinde yer alabilmesidir. Peki bu şirketlere ne getirir?

1. Şirketin eksikliklerini ve üstün olduğu yönleri görmesini ve bilgi birikimini test etme şansı, kısacası kendi potansiyelinin farkına varma olanağını

2. Bu potansiyeli geliştirmesine olanak sağlayacak örnekleri görerek ve paylaşarak öğrenme ve iyileştirme yapma fırsatını

3. Bu ağ sayesinde yeni fırsatlar yakalama şansını

4. Farklı firma davranışlarını içerden tecrübe ederek bu karmaşık süreci yönlendirebilme ve avantaja çevirebilme fırsatını verir.

### **Taklit Öğretir mi?**

Inovasyonun kaynağı olan bilginin özellikleri nedeniyle ki birçok uzman inovasyon ve taklit arasındaki ince çizginin nerede başlayıp nerede bittiğini çok da net söyleyemez.

Aslında, yenilikçi bir ürünü taklit etmeye çalışan firmalar çoğu kez yenilikçilik sürecinin ta başına kadar gidip deneyerek ve yanılarak bu süreci en az ürünü piyasaya süren firma kadar yaşarlar. Son derece öğretici olan bu süreç çoğu kez yeni inovasyonların kaynağını oluşturur.

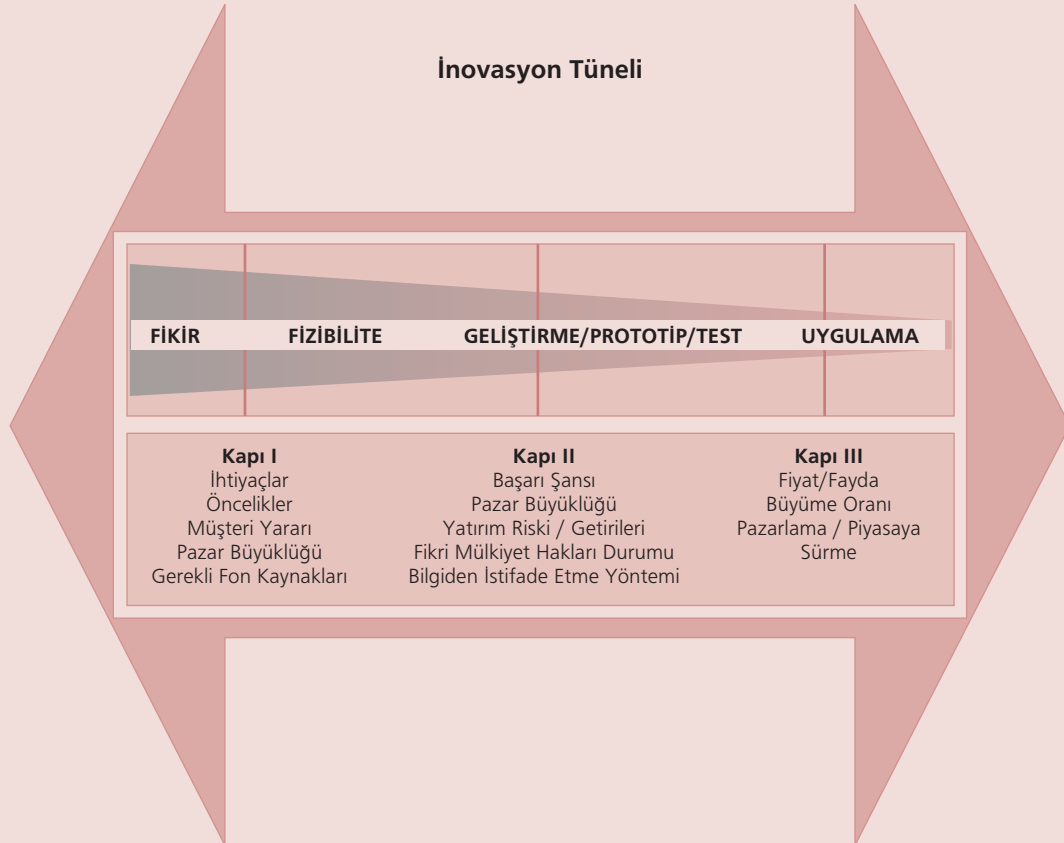
Japonya başta olmak üzere pek çok kalkınmış Uzak Doğu ülkesinin kalkınma sürecinin temelinde sıfırdan araştırma geliştirmeye yapılan yatırımlar yatmaz. Daha ziyade, dışarıdan getirilen teknolojinin, ülkenin ya da firmaların kendi şartları içinde çözümlenerek farklılaştırıldığını ve yeni inovasyonların bu bilgi birikiminin üzerine inşa edildiğini göstermesi bakımından bu örnekler çok önemlidir.

### 3.3. Inovasyon Yönetimi Modeli: "Inovasyon Tüneli"

Inovasyon süreci bir fikirle başlayıp, bazen başarılı ve karlı satışlarla bazen de umulmadık bir fiyaskoyla sonuçlanabilir. Kendi içinde karmaşık olan bu sürece sadeleştirerek bakmak pek çok kez işe yarar. Inovasyon Tüneli tam da bunu yapan bir inovasyon yönetim aracıdır.

Firmadaki yenilikçilik süreçlerine ışık tutarak, bu süreçlerin nasıl yönetilebileceğini firmaya anlatan sanayide kabul görmüş modellerden birisidir.

Inovasyon tüneli bize her bir fazın birbirini takip ettiğini söyler. Fikir geliştirmeye başlayan süreç fizibilite fazıyla devam eder; prototip geliştirme ve test aşamalarından sonra da uygulamayla son bulur.



Süreçler arasında ilerleme olduğunu söyleyebilmek için, her bir süreç için ölçülebilir başarı kriterleri belirleyip bu hedefleri tutturmamız gerekir. Kapı I, Kapı II ve Kapı III olarak işaret edilen kavramlar işte bu değerlendirmenin yapıldığı ara süreçlerdir. Bu, inovasyona yapılan yatırımın boşa gitmemesi için elzemdir. Eğer belirlediğimiz kriterleri tutturamıyorsak bir an önce projeyi sonlandırmak, devam ettirmekten çok daha yararlı olacaktır. Özellikle de sürecin başlarında. Ancak bu yenilikçi proje üretme sürecinin sonu olmamalıdır.

Eğer elimizdeki proje, belirlediğimiz kriterleri karşılayamıyorsa karşılayabilecek bir başkasını yedekte tutmak yapılacak en akıllıca şeydir. Dikkat etmemiz gereken diğer bir konu da bu sürecin tıkanmasına fırsat vermeyecek şekilde hızlı kararlar alabilmek.

### **3.3.1. Fikir Geliştirme:**

Yenilikçi fikirlerin temelinde bilgi kadar hayal gücü de yatar. Gerçekle hayal arası bu fazda geliştirilen fikirler, genellikle şirketin stratejik durumuna, pazarın ihtiyaçlarına, şirkette yaratacağı etkiye ve teknik başarı kriterlerine göre tartışılıp, hangisinin üzerinde en çok durulması gerektiğine karar verilmelidir. Fikir geliştirme aşaması inovasyon süreçlerinde genellikle ihmal edilen bir alan olmasına rağmen aslında sürecin başarısını belirleyen en temel fazdır. Peki yeni fikirlerin kaynağı neler olabilir?

Yenilikçi iyi fikirlerin 60%'ının ilk iki gruptan geldiği tahmin edilmektedir. Fikir geliştirme faaliyetlerini en çok 1-İlham veren liderler, 2-Karşıdakini dinleme kültürü ve 3-Geri dönüş mekanizmalarının varlığı olumlu yönde etkilemektedir.

### **3.3.2. Fizibilite:**

Fizibilite sürecinde; üretilen fikirlerin pazarda kabul görüp göremeyeceği, teknik gereklilikleri karşılanıp karşılanamayacağı, risk ve kazanç analizi ile para, insan gücü ve diğer kaynakların yeterliliği analiz edilmeye çalışılır.

### **3.3.3. Geliştirme, Prototip Oluşturma ve Test**

Fizibilite aşaması başarıyla sonuçlanan yenilikçi projelerde ürün geliştirme aşamasına gidilir. Ürün piyasaya sunulmadan önce prototip hakkında alınan tatmin edici geri dönüşlerin yenilikçi tasarıma aktarılması hayati önem taşır. Bununla beraber, ürünün pazardaki rekabet edebilirlik durumunun tespiti ile makul pazarlama ve fiyatlandırma stratejileri oluşturulması bu süreçte tamamlanması gereken temel iş paketleridir. Bu sürecin firmanın Proje Yöneticisi tarafından yönetilmesi olası gecikme ve teknik ya da maliyet sorunlarına zamanında müdahale edilebilmesi bakımından büyük önem taşır.

## 4. İnovasyonu Hangi Alanlarda Yapabilirim? "İnovasyon Radarı"

1-Müşteriyle ve tedarikçi firmalarla kurulan yakın ilişki ve etkileşim

(Müşterinin şu anda ne istediğini şifai olarak aktardığı şekli ile değil , bununla beraber müşteriye de aşarak ilerisi için asıl istediğini ortaya çıkartan bir etkileşimden bahsediyoruz)

2-Çalışanların katılımı(çalışanların fikirlerine değer veren açık bir organizasyon yapısı içinde)

3-Diğer işletmelerle, üniversitelerle, kurum ve kuruluşlarla vb kurulan ilişkiler

4-Araştırma ve teknoloji geliştirme

### 3.3.4. Uygulama: Pazarlama ve Sunuş

Ürün pazara sunulduktan sonra sürekli alınan geri dönüşler ve pazar durumuna ilişkin raporlamalarla inovasyon süreci devam eder. Bundan sonraki süreç, buraya kadar olan herhangi veya pek çok süreçle etkileşimli olarak devam edebilir.

Nasıl yenilikçi olabilirim(?) Kısımında birçok kez firmanın yapabilirliklerinin farkında olmasının önemine değindik. Firmalara, hem mevcut kabiliyetlerinin hangi alanlarda olabileceğini hem de potansiyel inovasyon alanlarını işaret etmek anlamında faydalı olabilecek pratik bir kılavuz olan "inovasyon radarı"nda sıra.

## 4. İNOVASYONU HANGİ ALANLARDA YAPABİLİRİM?: "İNOVASYON RADARI"

İnovasyon radarı bir çeşit harita olarak da düşünülebilir. Bu harita, firmaların yenilikçilik fırsatlarını nerelerde bulabileceklerini işaret ederken bir yandan da firmanın hem mevcut hem de gelecekte yapabilecekleri konusunda kendisini sınamasını ve yenilikçilik kapasitesini geliştirmeyi hedefler. 12 başlık altında sunulan inovasyonların her biri potansiyel bir inovasyon boyutudur. Ancak kılavuzun asıl işaret ettiği nokta birden fazla alanda inovasyonun mümkün olabileceği, hatta entegre bir bakış açısı yaratarak firmanın ufkunu açmaktır.

### 4.1. Firmanın Sunduğu Mal ve Hizmetlerde İnovasyon:

Burada firmanın sunduğu mal ve hizmetleri anlamak gerekir. Bu alanda inovasyon yapabilmeyen yolu firmanın yeni ürün ve hizmetler yaratarak müşterilerin de bu yenilikleri değerli bulmasından geçer.

Örneğin Procter and Gamble (P&G) firması 2001 yılında piyasaya sürdüğü elektrikli diş fırçası sayesinde 2002 yılında dünyadaki en iyi satış oranlarını yakalayarak bu alanda dünyada birinci sıraya yerleşti. Nasıl mı? Ürününe müşteriler için değerli olabilecek üç faktörü yansıtarak, yenilik, ucuzluk ve kullanılabilirlik. Öncelikle diş fırçasına monte edilen piller sayesinde nereye giderseniz yanınızda taşıyabileceğiniz, kullanımı kolay yeni bir ürün yaratmış oldu. İkinci olarak da gereksiz ayrıntılardan ve süslemelerden

kaçarak son derece basit bir tasarım tercihinde bulundu ve gereksiz maliyetleri büyük oranda kısıtı. Şu anda rakiplerine oranla hala en ucuz elektrikli diş fırçasını P&G piyasaya sunuyor.

#### 4.2. Platformda İnovasyon:

Platform, pek çok ürün ya da hizmeti üretirken kullandığımız ya da kullanabileceğimiz ortak üretim elemanlarını, teknolojiyi ya da üretim metotlarını ifade eder. Bu alanda yapılacak inovasyon, ayrı ayrı kullandığımız pek çok üretim altyapısının bir araya getirilerek bir platform oluşturulmasından geçer. Modüler bir üretim altyapısı oluşturduğumuzda yenilikçi ürün yelpazemizi kolaylıkla genişletebilir, inovasyonları çok daha kısa sürede ve ucuza mal edebiliriz.

Bu alanda yaptığı inovasyonlarla rekabet gücünü yeniden kazanan Nissan Motor adından bu alanda en çok söz ettiren firmalardan birisidir. Firma, stil, performans ve piyasa yeri anlamında birbirinden çok farklı kategorilerde yaralan binek ve spor araçları üretirken aynı üretim bloğundan yararlanmayı tercih etti, küçük motor bloğu(3,5 litre V6). Başlangıçta iki ayrı üretim bandında üretilen binek ve spor arabaların üretim altyapısı ortak platformda birleşince ortaya, orta ve lüks binek aracı kategorisinde ama performansı 245-300 beygiri bulan pek çok yenileştirilmiş ürün çıktı. Ayrıca firma bu platform sayesinde nerede olursa olsun üretim yapabilecek entegre bir sisteme sahip olmuş oldu.

#### 4.3. Çözümde İnovasyon:

Bir ya da birden fazla müşterisinin karşılaştığı belirli sorunların çözümüne yönelik olarak, firmanın sahip olduğu ürün, hizmet ya da bilgiyi müşterinin özelliğine göre kombine etmesi sonucu ortaya çıkan inovasyonlardır.

Örneğin Deere &Co firması çiftçilikle uğraşan müşterileri için mevcut traktör vb gibi tarım makinelerine mini bilgisayarlar ve uzaktan takip sistemleri monte ederek, hem çiftçilerin gündelik tarım faaliyetlerinde hem de ticari faaliyetlerinde karşılaştıkları pek çok sorunu bir kalemde çözmeyi başarmıştır.

#### 4.4. Müşterilerde İnovasyon:

Müşteriler, firmanın sunduğu ürün ya da hizmetleri kullanan ya da tüketen kişi ya da gruplardır. Bu alanda inovasyon, firmanın ya henüz keşfedilmemiş bir müşteri grubunu ya da müşterilerinin henüz su yüzüne çıkmamış ihtiyaçlarını keşfetmesi yoluyla olur.

Amerika'da hizmet veren cep telefonu operatörü Virgine Mobile şirketi piyasaya en geç giren şirketlerden birisi olmasına rağmen başarıyı yakalaması müşteride inovasyon yoluyla olmuştur. Şirket o güne kadar henüz özel bir grup olarak algılanmayan genç insanları hedef müşteri kitlesi olarak belirlemek yoluyla müşteride inovasyona gitmiştir. Gençleri çekmek içinse özel ücretlendirme tarifeleri, sözleşme gerektirmeyen abonelik, telefon

menülerinde eğlenceye yönelik özellikler, vb gibi pek çok müşterisine özel uyarlanmış ürün ve hizmet sunarak rekabetin çok yoğun olduğu bu pazarda üç sene içinde milyonlarca müşteri edinmeyi başarmıştır.

#### 4.5. Müşteri Tecrübesinde Inovasyon:

Burada müşterilerin firmayla olan ilişkileri ya da iletişimleri sırasında gördüğü, duyduğu, hissettiği kısaca tecrübe ettiği her şey ya da herhangi bir şeyden bahsedilmektedir. Bunu çoğumuz genellikle ilk defa bir dükkana ya da firmaya girdiğimizde hissederiz. Buradan diğer yerlerde olmayan farklı şeyler algılamış ve tecrübe etmiş olarak çıkarız. Bazen köşe başındaki bir kuaför bazen de bir banka şubesi bizi bize farklı hissettirmeyi becerir.

Müşteri tecrübesi alanında inovasyon yapabilmek için, firmanın müşterisi ile kendisi arasındaki ara yüzü yeniden değerlendirmesi gerekmektedir.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren Kaiser şirketi müşterisi ile karşı karşıya geldiği pek çok alanı yeniden elden geçirerek farklılaştırmak suretiyle müşteri tecrübesine dayanan inovasyona imzasını attı. Firma daha rahat bekleme salonları, nereden nereye gidileceğini açık bir şekilde gösteren yönlendirme şemaları, hastanın muayene olurken yanında bulunmasını isteyebileceği fazladan bir iki kişinin de sığabileceği daha geniş muayene odaları vs yoluyla müşterisine sadece iyi sağlık

hizmeti vermenin ötesine geçti. En önemlisi Kaiser müşterisi ve kendisi arasındaki ara yüzleri sadece hastanın sağlık merkezinde bulunduğu zaman ve mekânla sınırlı tutmayarak bunu tedavi öncesi ve tedavi sonrası süreçlere de yayarak bu alanda yenilikçi olabilmenin pek çok farklı yolu olduğunu göstermiş oldu.

#### 4.6. Gelir Elde Etme Yollarında Inovasyon:

Firmaların gelirlerini elde etmek için kullandıkları mekanizmaların yeniden tasarlanarak bunlar üzerinden artı gelir elde etme yollarının keşfedilmesi bu alanda yapılacak inovasyonları beraberinde getirir. Bu inovasyonlar, yeni fiyatlandırma yöntemleri ya da firmanın müşterisiyle olan etkileşimlerini farklılaştırmak ya da genişletmek suretiyle vb gibi pek çok farklı şekilde ortaya çıkabilir.

Örneğin arama motoru olarak bildiğimiz Google şirketinin milyar dolarlık serveti bu alanda yaptığı inovasyondan geçer. Şirketin göz kamaştırıcı başarısının çok sade ve güçlü bir arama hizmeti sunuyor olması ya da geleneksel reklâm yöntemleriyle elde edilen kazançla alakası yoktur. Kullanıcıların arama yaptığı sözcüklerin ilgili olduğu alanlarda satış yapan firmaların Google'a ödedikleri paralar bu başarının anahtarı olmuştur.

Benzer şekilde otomotiv alanında Internet kullanıcılarına bilgi sağlamayı amaçlayan Edmund.com şirketinin uyguladığı yöntemler bu alanda yapılabilecek inovasyonlara birkaç çarpıcı örnek olabilir. Şirket, sitesinde arama yapan kullanıcıların satın alma davranışlarını bir veritabanı haline getirip diğer şirketlere pazarlayarak, web sitesinde kullandığı web gereçlerini iş ortaklarına lisanslayarak ya da garanti, sigorta ve finans şirketlerine yönlendirmeler yaparak yeni kazanç kapıları keşfetmiştir

#### 4.7. Süreçte Inovasyon:

Süreç, firmanın iç operasyonlarını gerçekleştiren kullandığı farklı aktiviteler bütünüdür ifade eder. Süreçlerde inovasyon yapabilmenin yolu, şirketlerin iş süreçlerini daha verimli, daha kaliteli ve daha hızlı olacak şekilde yeniden tasarlayabilme kapasitesinde yatar.

Burada ortaya konacak yenilikler firmaların iş süreçlerine çok farklı bir açıdan bakmasını gerektirir. En çok bilinen ve en eski ama sürekli yenilenen örneklerden biri taşeronlaşmadır. Genelde iş süreçleri birbirine bağlı ve karmaşık süreçlerdir. Ama çoğu kez birbirinden ayrılmaz gibi görünen birçok iş parçalarına ayrılarak farklı mekanlarda ya da zamanlarda yapılabilir.

Hindistan'daki pek çok bilgi teknolojisi şirketinin başarısının altında bu geniş görüşlülükten doğan fırsatları değerlendirmek yatar. Örneğin Infosys, Infotech gibi şirketler dünyanın diğer

ucundaki pek çok şirketin bilgi işlem, veri işleme ve saklama vs gibi arka planda kalan işlerini taşeron olarak üstlenerek ve hizmetlerini sürekli mükemmelleştirerek inanılmaz büyük kazançlar elde etmektedirler.

Bunu başarabilmek için öncelikle işin küçük parçalara ayrılması ve her bir parçanın farklı ekiplerce ve çerçevesi çok iyi çizilmiş sözleşmeler çerçevesinde planlanması esastır ki farklı ekipler uyum için de çalışabilsin. Elde edilecek kazançlar sayısızdır: esneklik, piyasaya hizmet sunma zamanının kısalması, alanlarında en iyi yeteneklerle çalışabilme olanağı ve işlerin bazı kısımlarını taşeronlaştırdıktan sonra geriye kalan kaynakların daha temel stratejik aktivitelere yönlendirilmesi vb.

#### 4.8. Organizasyonda Inovasyon:

Organizasyon firmanın, kendisini ortaklıklarını, çalışanlarının rollerini ve sorumluluklarını yapılandırma şekli olarak tanımlanabilir. Organizasyon inovasyonları çoğunlukla firmanın aktivitelerinin kapsamını yeniden gözden geçirmesi, ek olarak da çalışanların rol ve sorumluluklarını ve kişilere ya da iş gruplarına sunacağı teşvikleri yeniden tanımlaması sonucu ortaya çıkar.

Bu tür inovasyonlar çok farklı şekillerde tasarlanabilir. Bir yöntem, şirketin çalışanlarının sorumluluk alanını geleneksel olarak yapıldığı gibi ürün bazında değil de

müşteri segmentlerine göre planlamak olabilir. Örneğin bunu şirketine uyarlayabilen Thomson Finans adlı Amerikan bilgi işlem şirketi, iç operasyonlarını ve satış organizasyonunu müşteri odaklı bir hale getirerek piyasaya farklı müşteri gruplarının işine yarayabilecek yepyeni ürünler sunmayı başarabilmiştir.

#### 4.9. Tedarik Zincirinde İnovasyon:

Tedarik zinciri, malların, hizmetlerin ve bilginin kaynağından teslimine kadar olan zincirde yeralan aktiviteleri ve aktörleri içerir. Malın, hizmetin ya da bilginin temin edilerek zincirin bir sonraki halkasına aktarılması olarak da düşünülebilir. Bu alanda inovasyon yapabilmek için firmaların tedarik zinciri boyunca devam eden bilgi akışını, yapısını ve ortaklarıyla olan işbirliklerini geliştirerek düzene koyması gerekir.

Tedarik zincirinde yaptığı inovasyon sonucu bir giysinin tasarımından raflarda yerini almasına kadar geçen süreyi 15 güne indirmeyi başarmış olan Zara firması bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden biridir. Peki, Zara bunu nasıl başardı? İlk etapta akla gelen pek çok bilinen yöntemi uygulamayarak. Firma, öncelikle, üretimin tamamını taşeron firmalara dağıtmak yerine yarısını kendi içinde sürdürüyor. Teslim tarihini kısaltmak için üretim yaptığı yerleri pazarlarına yakın yerlerde kuruyor. Ancak burada seri üretim yerine küçük hacimlerde üretim yapmayı tercih ediyor.

Gereğinden çok daha fazla sayıda elinde tuttuğu tasarımlarla da neredeyse her hafta vitrinini yenileyebiliyor. Diğer yandan, şirket lojistik faaliyetlerinde de farklı bir yöntem uyguluyor. Ürünlerini askılarda naklediyor. Bu sistem her ne kadar daha büyük bir depo anlamına geliyorsa da yeni tasarımların teşhirini çok daha kısa sürede mümkün kılıyor. Yani, ürünlerin pazara girmesini ve nakit geri dönüş sürecini çabuklaştırıyor.

#### 4.10. Dağıtım Kanallarında İnovasyon:

Dağıtım kanalları firmaların ürün ya da hizmetlerini pazara sunma kanalları, ya da kullanıcıların ya da tüketicilerin firmanın sunduklarını satın alabileceği ya da kullanacağı yerlerdir. Bu alanda yapılacak inovasyon firmanın ürünlerini piyasaya sunmak için yeni kanallar bulması ya da mevcut kanallarını yaratıcı bir şekilde kullanmasıyla olur.

Saat üreticisi Titan şirketi 1980'lerde rakiplerinin bütün pazar kanallarını ele geçirmesi nedeniyle çok güçsüz bir duruma düşmüştü. Kendine Hindistan'da yer bulmaya çalıştığı bir sırada yeni bir gözle sektöre bir daha baktı ve kendi kendine 'saat dediğin şey illa da saat mağazalarında mı satılmalı?' sorusunu sorunca işin rengi tamamen değişti. Devamında, firma saatlerini mücevher, ev aletleri ve tüketici elektroniği satan firmaların bir köşesine kurduğu stantlarda teşhir etmeye başladı. Sonuç... Titan sadece Hindistan pazarına girmekle kalmayıp sektöründe lider olmayı başardı.

#### 4.11. Ağ Yapıda İnovasyon:

Baktığımızda bir şirketin ve ürünlerinin ya da hizmetlerinin müşterilerine bir ağ yapısı içinde bağlı olduğunu görürüz. Çoğu zaman bu ağın kendisi rekabet avantajı sağlayan en iyi yoldur. Uzun vadede pek çok beklenmedik yarar sağlamanın yanında bu alanda yapılan inovasyonlar sonucu şirketler pazara sundukları mal ve hizmetlerin değerini artırır.

Bu alanda verilebilecek en çarpıcı örnek Meksikalı hazır beton üreticisi CEMEX firmasıdır. Başlangıçta CEMEX, müşterilerine 48 saat önceden sipariş vermek kaydıyla 3 saat içinde teslimat garantisi verecek şekilde çalışıyordu. Ancak, inşaat işinin önceden yapılan tahminlere uymayan bir iş kolu olması nedeniyle, son anda yapılan sipariş iptalleri hem şirkete hem de müşterilere ağır yükler getirmekteydi. Firma, lojistik anlamında sıkıntılar yaşarken müşteriler de cezalı faturalar ödemek durumunda kalıyordu. Bunu fark eden CEMEX, filosundaki araçlara uzaktan takip sistemi (GPS) kurarak ve üretimin kontrol edildiği fabrika/lara filonun güzergahlarını İnternet üzerinden izleme fırsatı sağlayarak siparişleri en doğru bir şekilde yönlendirme fırsatını yakalamış oldu. Operasyonlarını dünya çapında sürdürmekte olan CEMEX başlangıçta bin bir zorlukla 3 saat içinde teslim edebildiği hazır beton siparişlerini artık 20 dakika gibi inanılmaz bir sürede teslim edebiliyor. Peki müşteri memnuniyeti haricinde bu İnovasyon firmaya ne sağladı?

1. Araç filosundan çok daha etkin bir şekilde

yararlanabilme şansı 2. Operasyonel maliyetlerin öncesiyle kıyaslanmayacak kadar azaltılması.

#### 4.12. Markada İnovasyon:

Marka, bir şirketin ismi olmasının ötesinde, firmaların müşterilerine verdiği sözün semboller, kelimeler ya da işaretlerle altını çizmektir. Bu alanda İnovasyon yapabilmek için firmanın markasını yaratıcı bir şekilde genişletmesi ya da markanın anlamını farklı şekillerde güçlendirmesi gerekmektedir.

Londra merkezli Easy Grup şirketi bu alanda bir lider sayılabilir. 'Easy' İngilizce de kolay, kolaylık, basitlik gibi terimler için kullanılır. Easy Group, 'Easy' markasının sahibi olarak ve bu markanın kullanım hakkını farklı iş kollarında faaliyet gösteren firmalara devrederek alanında bir çığır açtı. Kullanımda olan ve adını duyduğumuz pek çok şirket örneğin EasyJet (uçak sektörü), EasyCar (araba kiralama sektörü), EasyInternetCafe, EasyMoney, EasyCinema, EasyHotel vb. Easy Grup şirketinin markada yaptığı İnovasyon neticesi adlarını duyduğumuz şirketlerdir.

## 5. Türkiye'nin İnovasyon (Yenilikçilik) Karnesi

### 5. TÜRKİYE'NİN İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK) KARNESİ

Özellikle 2000'li yılların başından beri, hem iş çevrelerinde hem de politik ve toplumsal ortamlarda inovasyon üzerine sıcak tartışmalar yapılmaktadır.

Ancak Türkiye'nin mevcut inovasyon altyapısının ve süregelen inovasyon faaliyetlerinin tarihi bu kadar yeni değildir; bilim ve teknoloji politikaları temelinde gelişen kurumsal inovasyon sistemimizin 1960'lı yıllara, firma bazlı inovasyon faaliyetlerinin ise çok daha eskilere uzandığını hatırlatmakta fayda var.

Diğer birçok ülkeyle karşılaştırıldığında bu yapının varlığı ülkemizin en güçlü yanlarından biridir. Ancak, inovasyon politikaları sürdürülebilir olmadıkça ve diğer politika alanlarıyla (-sanayi, eğitim, maliye, bölgesel kalkınma vb. gibi) entegre edilmedikçe mevcut yapıdan azami oranda fayda sağlayamayacağımız açıktır. Bugün gelinen noktada, ulusal inovasyon tarihi hiç de yeni sayılmayacak olan Türkiye'nin pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkenin gerisinde kalmış olmasını bu iki temel noktada yaşanan sıkıntılara bağlamak mümkündür.

İnovasyon sisteminin bütünlüğünü ve etkin bir şekilde işleyişini sektöre uğratan noktalara daha alıcı bir gözle baktığımızda, aşağıdaki faktörler ilk göze çarpanlardır:

- Ekonomik ve politik sistemde yaşanan istikrarsızlıklar
- İnovasyon sistemi içinde faaliyetlerini sürdüren kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları arasındaki yetersiz koordinasyon, işbirliği, iletişim ve etkileşim

- İnovasyonu sadece bilimsel araştırma ve geliştirmeye yapılan desteklerle bir tutan politik bakış açıları
- Geliştirilen ve desteklenen proje ve programlara yönelik geriye dönük değerlendirme kültürünün yoksunluğu
- Ölçülebilir değerlendirme kriterlerinin gelişmemesi ve veri sıkıntısı

Bu doğrultuda, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu ve TÜBİTAK'ın önderliğinde, inovasyon sistemi içinde faaliyet gösteren tüm paydaşların katılımını, etkileşimini ve kararlılığını talep eden etkin bir inovasyon sisteminin işletilmesine yönelik çabaların son yıllarda hız kazandığını görmekteyiz, Ulusal İnovasyon Sistemi Strateji programı, gelecek 20 yılın hedeflerinin belirlendiği Vizyon 2023 bilimsel ve teknolojik öngörü programı bu girişimlerden bazılarıdır. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin konuya verdiği önem çerçevesinde üretilen bilgi, proje ve raporlamalar inovasyon aktivitelerinin geliştirilmesi açısından önemli rol oynamaktadır.

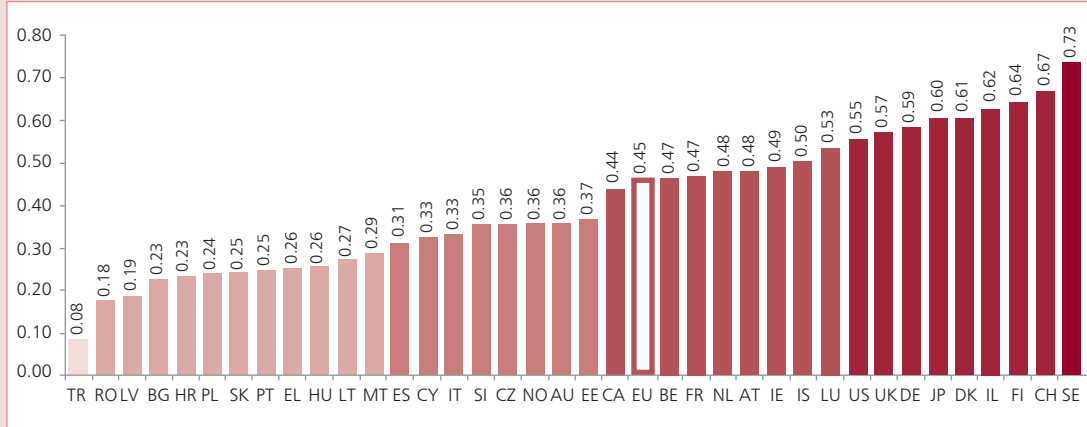
#### 5.1. Karneler Ne Diyor?

Genel olarak uluslararası kuruluşların yaptığı değerlendirmelerde (AB, Dünya Bankası vb), Türkiye'nin inovasyon potansiyeli(girdileri) anlamında olumlu bir gelişme gösterdiği rapor edilmiştir. Özellikle; bilim ve mühendislik fakülteleri mezunları, yüksekokul mezunları, geniş bant iletişim teknolojileri kullanımı, ömür boyu eğitim ve gençliğin eğitime katılımı, Türkiye işletmelerinin teknolojiyi öğrenme ve edinme

(absorption) ve üretilen bilimsel yayın oranları ülkemiz için umut vaat etmektedir.

Ancak, risk sermayesi ve doğrudan yabancı yatırım kaynaklarının varlığı, yüksek teknoloji ihracatının üretim sektöründeki toplam ihracata oranı, araştırmacı sayısının ve patent sayılarının toplam nüfusa oranı ve son olarak da özel sektörün araştırma ve geliştirmeye yaptığı yatırım miktarı alanlarında ülkemizin yenilikçilik karnesinin iyi olmadığı görülmektedir.

Türkiye'nin inovasyon performansının da değerlendirildiği, Avrupa Birliğince (AB) yayınlanan en son Inovasyon Karnesinde (Innovation Scoreboard, 2007), AB'ye üye ve aday ülkeler ile Amerika, Kanada, Japonya, İsrail vb. gibi bilim, teknoloji ve inovasyon alanında gelişmiş olan ülkelerin karşılaştırmalı inovasyon performansları, inovasyona etki eden faktörler (girdiler) ve yaratılan ölçülebilir değerler (çıktılar) gözetilerek bir rapor oluşturulmuştur.



**Tablo 1.** Kaynak: Avrupa Inovasyon Karnesi 2007 (EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD 2007)

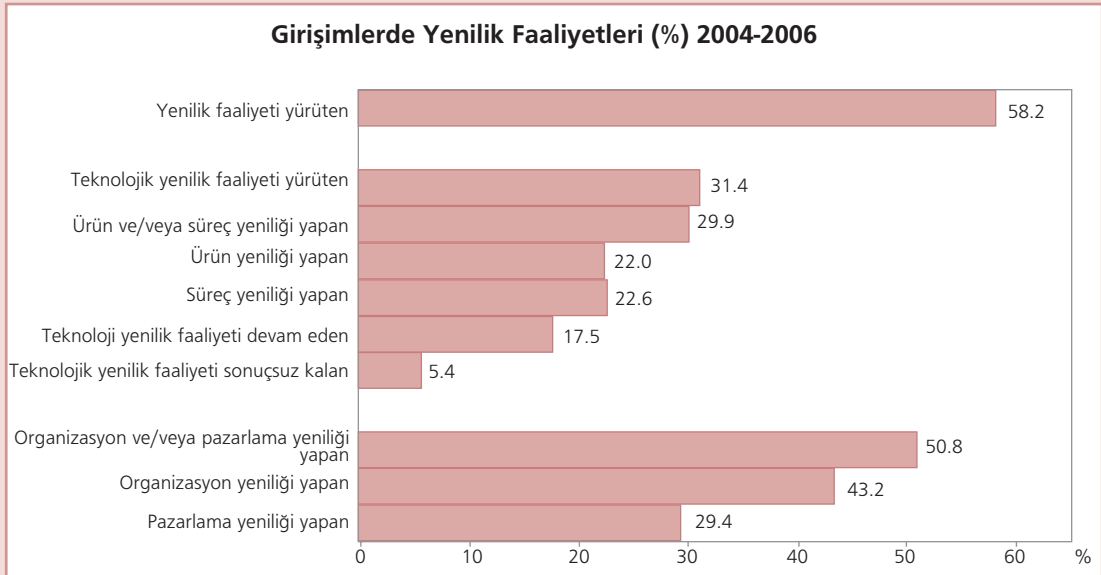
Tüm kriterler ve mevcut verilere dayanılarak Türkiye(TR), grup değerlendirmelerinin dışında kalarak inovasyon performansı en düşük ülke olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak Bilgi Üretimi alanında yani Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar kriteri göz önüne alındığında Türkiye'nin birçok Avrupa Birliği üyesi ülkenin üzerinde bir gidişat sergilediğini ve bu

yatırımların uzun dönemde Türkiye'nin performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Ancak araştırma ve geliştirmeye(Ar-Ge) yapılan yatırımın üniversite-sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi yönündeki çabalarla eşgüdümlü olarak sürdürülmesi hayati önem taşımaktadır. Diğer yandan, Ar-Ge'ye yapılan yatırımların büyük oranda kamu sektöründen geliyor olması, özel sektörün yenilikçilik yatırımlarına daha fazla pay ayırması yönündeki çabalarını artırması için bir işaret olarak algılanmalıdır.

Bu noktada sorulması gereken önemli sorulardan biri "diğer ülkelerle aramızdaki açığı kapatmak için bize ne kadar zaman gerektiğidir". Uzun dönemli bir tahmin yapmak her ne kadar güç olsa da, ülke performanslarının Avrupa Birliği ortalaması baz alınarak oluşturulan teorik modele göre (Tablo 1), Türkiye'nin en yakından takip ettiği "Geriden gelen ülkeler" grubunun(açık mavi grup) "Inovasyon performansı ortada seyreden"(turuncu grup) ülke grubuna yaklaşması için en az 30 yıl gerektiği öngörülmekte, grup değerlendirmeleri dışında kalmış Türkiye'nin durumunun ise çok daha uzun yıllar alacağı tahmin edilmektedir.

Ülkemizdeki inovasyon faaliyetlerine daha yakından baktığımızda, Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların büyük bir bölümünün (58.2 %) inovasyon faaliyetlerini sürdürmekte olduğunu görmekteyiz. Sanayide faaliyet gösteren firmaların (% 34,58), hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalara(25.90%) göre daha yenilikçi olduklarını söyleyebiliriz. Ek olarak, tüm faaliyetlerin inovasyon türlerine göre nasıl çeşitlilik gösterdiği aşağıdaki tablodan incelenebilir.



**Tablo 2.** Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, YENİLİK ARAŞTIRMASI, 2004-2006

Ülkemizdeki büyük firmaların KOBİ'lere nazaran daha fazla yenilikçi olduklarının altını çizmekte fayda vardır. Bu bağlamda, 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin 43.5% oranı ile yenilikçi olarak başı çektiğini, 50-249 arası çalışanı olan orta büyüklükteki işletmelerin 37.2 %'sinin yenilikçi olduğunu , 10 ila 49 arası çalışanı olan küçük işletmelerin ise 29.7% ile en az yenilikçilik faaliyetinde bulunan işletmeler olduğunu görmekteyiz.

Çalışmaya katılan işletmeler, inovasyon maliyetlerinin çok yüksek olmasını (% 69,2), işletmelerin parasal kaynak yetersizliğini (% 65,3) ve nitelikli personel yetersizliğini (% 65,7) inovasyon faaliyetlerinin önündeki en büyük engeller olarak belirtmişlerdir.

Toplamda bakıldığında, inovasyona girdi yapan etkenlerde Türkiye'nin daha iyi bir performans sergilediğini ancak bu potansiyelin henüz kazanca dönüşmediğini, yani sistemin verimliliğinin yeterince iyi olmadığını söylemek mümkündür.

## 6. KOBİ'LER VE İNOVASYON

### 6.1. KOBİ'ler Neden Önemli?

#### 6.1.1. Rakamlarla KOBİ'ler:

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, sayıları ve işgücüne yaptıkları katkı bakımından Türkiye ekonomisinin belkemiğini oluşturmaktadır. Rakamlarla baktığımızda; KOBİ'lerin: tüm işletmelerin % 99,5'ini, toplam işgücünün % 61,1'sini, toplam sermaye yatırımlarının % 50'sini ve ekonomik katma değer % 27,3'ünü oluşturduklarını; bununla birlikte aşağı yukarı toplam ihracatımızın % 10'unu gerçekleştirdiklerini ve banka kredilerinin de % 5'ini kullandıklarını görmekteyiz.

#### 6.1.2. Rakamların Ötesinde KOBİ'ler:

##### *Ekonomik Esneklik*

Rakamlara ve tablolara yansımada pek çok görüş: Geçmişte tecrübe ettiğimiz ekonomik krizler, ekonomik reformlar ve bunlara bağlı sosyal süreçlerde KOBİ'lerin emniyet sübabı rolü oynadığı ve ekonominin fazla zorlanmadan kendini toparlayabilmesinin ancak KOBİ'ler sayesinde mümkün olduğu fikrinde birleşmektedir.

Sadece ekonomik ve sosyal darboğazlarda değil günümüz rutin ekonomik koşullarında da bu düşünce geçerlidir. Özellikle: 1-Dünya piyasalarının ve sosyo-ekonomik süreçlerin bu

## 6. KOBİ'ler ve İnovasyon

kadar iç içe geçtiği, 2-Teknolojilerin hızla değiştiği ve yenilikçiliğin temel rekabet avantajı olduğu 3-Yeni mal ve hizmetlerin pazara girme ve pazardan çıkma süresinin gittikçe kısaldığı dikkate alındığında,

Belirsizliklerin getirdiği toplam ekonomik riskin küçük parçalara ayrılarak taşınmasının, ekonomik sistemin dayanıklılığı ve esnekliği anlamında ne kadar önemli olduğunu, dolayısıyla KOBİ'lerin bu anlamdaki rolünü bir kez daha görürüz.

### **AB ile Türkiye arasındaki Köprü**

Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecinde de, KOBİ'lerin diğer AB ülkeleriyle oluşturacağı sınır ötesi işbirliklerinin, teknolojik, sosyal ve ekonomik uyum sürecinin en önemli yapıtaşlarından biri olacağı kesindir.

Özellikle bilim, teknoloji ve inovasyon altyapımızın KOBİ'ler aracılığıyla AB'ye entegre olmasının; yaratılan bilgi ve edinilen tecrübelerin tüm ülke çapında daha hızlı ve kolay yayılması/anlaşılması anlamında kritik bir önem taşıyacağı gözden kaçırılmamalıdır.

Bu süreçlere ek olarak, ülkemizin kültürünün tanıtılması ve görünürlüğünün artırılması anlamında da bu işbirliklerinin çok etkili olacağı ortadadır.

### **Globalleşen ve Yerelleşen Dünyaya Uyum**

KOBİ'ler geçmişte olduğu gibi gelecekte de ekonomimizin ve toplumsal refahımızın kaderini şekillendirecek en önemli aktörlerden biridir.

Özellikle dünyanın her geçen gün daha global bir çehreye büründüğü zamanımızda bir yandan ülke sınırları çok daha akışkan bir hale gelip dünya küçülürken, diğer yandan yerel ve kültürel farklılıklar daha fazla su yüzüne çıkarak bölgesel karakterler daha fazla önem kazanmaya başlıyor. Bu şartlar altında, özellikle Türkiye gibi, çok farklı kaynakları ve iş yapma kültürlerini KOBİ'ler vasıtasıyla bir arada barındırabilen ekonomilerin, yenilikçilik potansiyeli anlamında çok avantajlı olacakları açıktır

### **6.2. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yanları**

KOBİ'lerin girişimciliğin ve işletmecilik becerilerinin kazanıldığı eğitim mekanları olduğunu ve değişen piyasa taleplerine cevap verebilmek ve yeni işbirliklerine girmek anlamında büyük şirketlere nazaran çok daha hızlı ve esnek olabildiklerini düşündüğümüzde uzun vadede ülke ekonomisi ve refahı için ne kadar kritik bir anlam taşıdıklarını daha net görebiliriz. Ancak, gerek yeterli sermaye, teknoloji, mali destek ve insan gücü kaynaklarına erişebilmek gerekse de yerel ve uluslararası boyutlarda kurulan işbirliği ağlarında yer alabilmek konusunda KOBİ'lerin büyük sıkıntılarla karşılaştıkları bilinmektedir.

## 7. KOBİ'lerde Yenilikçiliği Engellenen Faktörler

Ülkemizdeki KOBİ'lerin sadece 1/3'ünün yenilikçi olduğunu ve bu oranın AB ortalamasının bir hayli gerisinde (AB ortalaması 45%) olduğunu hatırladığımızda KOBİ'lere yönelik eylem planlarının verimli sonuçlar doğurmasının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar.

### 7.1. Sorun 1: Finansal Sıkıntılar

Finansal Destek Sistemi: Finansal sıkıntılar yani yeterli sermaye birikiminin olmayışı ve finansal kaynaklara erişememek KOBİ'lerde yenilikçiliği engelleyen en önemli etmenlerdir. Diğer AB üyesi ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin daha büyük oranda mali zorluklarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Ülkemizde özellikle kısa dönemli krediler ve diğer mali kaynakların maliyetinin diğer ülkelere göre çok yüksek olduğu gözlenmektedir.

Uzun yıllardan beri, devletin yüksek faiz oranlarıyla para piyasalarına borçlanıyor olması, potansiyel anlamda KOBİ'lere sağlanabilecek makul desteğin önünü kapamakta ve yenilikçi faaliyetler sürdürmek isteyen KOBİ'lerin uzun soluklu projelerin altına kısa dönemli ve pahalı kredi riskini alarak girmesine yol açmaktadır. Bu durum özellikle yeni kurulmuş veya kurulacak olan yenilikçi firmalar için daha dramatik sonuçlar doğurmaktadır.

Bankaların dışında, diğer pek çok gelişmiş ekonomide olduğu gibi özellikle yüksek risk grubu olarak nitelenen yenilikçi KOBİ'ler için mali kaynak sağlayan risk ve girişimci sermayesi ya da iş melekleri gibi mali altyapıların henüz ülkemizde gelişmemiş olması bu tabloyu daha da ağırlaştırıcı önemli etmenlerdir.

Bu yapıların sağladıkları sermaye desteğinin yanı sıra, yatırım yaptıkları KOBİ'lerdeki şirket kültürünü, işletme ve pazarlama vizyonunu ve üretim teknolojilerini geliştirme anlamında da çok etkili oldukları tecrübe edilmiştir.

**Kayıt Dışı Ekonomi:** Kayıt dışı ekonomi hacminin fazla olması, ekonomik gelişme ve yenilikçilik faaliyetlerine destek verecek olan yatırımcıların özellikle yabancı yatırımcıların, yatırım kararlarını olumsuz yönde etkileyen en büyük etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk sermayesi bakımından bu durumun daha olumsuz bir tablo sergilediğini söylemek mümkündür. Halbuki, kayıt dışı ekonominin azaltılması bir yandan risk sermayesi yatırımcılarını çekerken diğer yandan bu çeşit finansal kaynakların zamanla yaygınlaşması da kayıt dışı ekonomiyi daraltmak yönünde etkili olacaktır.

**Yatırıma Değer KOBİ'lerin azlığı:** KOBİ'lerin yatırımcılık süreçlerini anlamak ve buna hazır olmak yönünde pek çok eksiğinin bulunması da mali kaynaklara ulaşmak konusunda büyük engel oluşturmaktadır. KOBİ'lerin yatırımcıların aradıkları; ekonomik şeffaflık, işletmedeki kritik aktivitelerin yatırımcı ve KOBİ tarafından ortaklaşa kontrol altında tutulması ve ileri teknoloji tabanlı ürün ve hizmetleri ihraç

## 7. KOBİ'lerde Yenilikçiliği Engellenen Faktörler

edebiliyor olma gibi başlıca yatırımcı beklentilerine cevap vermiyor olması, finansal kaynak sağlayan yatırımcılara ulaşmak konusunda sıkıntılar doğurmaktadır.

## 7.2. Sorun 2: KOBİ'lerin İşletmecilik Kapasitelerinin Zayıflığı

Ancak mali engellerin kaldırılmasının tek başına bütün problemleri çözebileceğini söyleyemeyiz. Diğer önemli sıkıntı girişimcilerimizin işletmecilik kapasitelerinin göreceli olarak zayıf olmasıdır.

Dünya Ekonomik Forumunun yaptığı bir araştırmaya göre, şirket yönetimlerinin profesyonelliği sıralamasında Türkiye, Guatemala, Bulgaristan, Panama, Uruguay ve Yunanistan'ın ardından 70.sırada yer almaktadır.

Son dönemde AB'ce sağlanan mali desteklerin Türkiye KOBİ'leri tarafından yeterince talep görmemesi üzerinde çokça konuşulan konulardan biridir. Mali kaynak ve desteklerden haberdar olmak ve bunları kullanabilmek becerisinin de profesyonel girişimcilik ve işletmecilik kavramının içinde olduğunu düşündüğümüzde, sorunun sadece maddi destek ile değil aynı zamanda insan kaynaklarını geliştirmek ve girişimcileri eğitmek yönündeki paralel çabalarla çözülebileceği ileri sürülebilir.

Bunun yanı sıra girişimciliği destekleyen kuruluşların yeterli insan gücü ve sermayeye sahip olmamaları ve bu alanda danışmanlık yapan firmaların sayıca son derece yetersiz olması dolaylı da olsa KOBİ'lerin güçlenebilmesinin önündeki önemli engellerdendir.

## 7.3. Sorun 3: İşbirliği Ağları Ve Bağlarının Gelişmemiş Olması

### 7.3.1. İşbirliğine Giriyor muyuz?

TÜİK'in inovasyon üzerine yaptığı son çalışmada, inovasyon faaliyetlerinin çok büyük oranda girişimcinin kendisi ya da bağlı olduğu kurum tarafından gerçekleştirildiği (ürün inovasyonu 88 % - süreç inovasyonu 89. 3%), ortaklaşa yürütülen inovasyon faaliyetlerinin ise çok daha düşük seviyelerde (18 %) olduğu ortaya çıkmıştır.

Firmaların en çok sırasıyla; tedarikçileri (makine, teçhizat ve yazılım), müşterileri, bağlı olduğu gruptaki diğer firmalar ve danışmanlarıyla yenilikçi işbirlikleri oluşturduğu ve bu işbirliklerinin % 87 oranında ulusal boyutta ve % 11 oranında da Avrupa'daki diğer firma ve kurumlarla olduğu tespit edilmiştir.

İmalat sektörlerinde faaliyet gösteren her ölçekten firma üzerine yapılan bir çalışma göstermektedir ki Türkiye'de yenilikçilik faaliyetleri sürdüren firmaların çoğu diğer firmalarla işbirliklerine girmektedirler. Ancak bu işbirlikleri az sayıda firmayla ve kısıtlı ölçüdeki AR-GE faaliyetleri çerçevesinde yürütülmektedir. Üniversitelerle işbirliğine giren firma sayısı ise çok daha az sayıdadır. Yani işbirliği ağları gayet küçük ölçeklidir.

KOBİ'lerin işbirliklerine girmek konusunda sıkıntılar yaşadığı bilinmektedir.

- KOBİ'lerin coğrafi olarak dağınık olması ve kümelenme faaliyetlerinin yeni yeni gelişiyor olması
- İlişkilerin temelinde karşılıklı güvenin olmayışı, yani işbirliğinin getireceği beraber büyüme potansiyeli yerine daha çok rekabete dayalı bir anlayışın hakim olması temel faktörlerdir.

### 7.3.2. İşbirliklerinden Fayda Sağlayabiliyor muyuz?

Çalışmalar göstermektedir ki; girilen işbirliklerinin firmaların yenilikçilik potansiyeline henüz ciddi bir katkısı yoktur. Araştırmacılar, kurulan ortaklıklardan yarar sağlanamamasının nedenlerini ortaklaşa yapılan çalışmaların düşük seviyelerde olması ve firmaların öğrenme altyapılarının zayıf olmasına bağlamaktadırlar.

Demektir ki, dışarıdan alınan bilginin yararlı olabilmesi için öncelikle bu bilginin firma tarafından anlaşılabilmesi gereklidir ve maalesef firmalarda yeterli bilgi altyapısı henüz gelişmemiştir. Diğer yandan bu bilgi firmaca anlaşılıp işlense bile bu bilginin üst seviyelerde ve daha çok tarafın katılımıyla kurulan yaygın işbirlikleri içinde yeniden üretilmesi çok daha etkili olacaktır. Bunu başarabilen KOBİ'lerin daha fazla yenilikçi oldukları tespit edilmiştir.

Ankara, Bursa ve Denizli'deki yoğun sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmalarda, işbirliği ağları ve yenilikçilik arasında direk bir bağlantı olduğu görülmüştür. İşbirliği ağları yerel, bölgesel ve global olarak sınıflandırıldığında ise yerelden globale doğru açıldıkça firmaların daha fazla yenilikçi oldukları ortaya çıkmıştır.

### 7.4. Sorun 4: Proje Üretme Kabiliyetinin Gelişmemiş Olması

İlk 3 sorun ile başa çıkmak için yıllardır uğraşan KOBİ'lerimizin çoğunda bu sorunlarla uğraşırken proje üretme ve de özellikle yenilikçi ve inovasyon diyebileceğimiz projeleri üretme kabiliyetleri maalesef istenen seviyede gelişmemiştir.

Ekonomilerin küresel hale geldiği dünyamızda bu eksiklik, çok daha şiddetle karşımıza çıkmıştır. Artık vakit kalmamıştır. Süratle bu özelliğin özellikle KOBİ'lerimize kazandırılması şarttır. Bu kültürün KOBİ'lerimize Kurum Kültürü olarak yerleştirilmesi de bu kitapçığımızın asıl amaçlarından bir tanesidir.

## 8. Yenilikçiliğin Önündeki Engelleri Nasıl Aşarız?

### 8. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİ NASIL AŞARIZ?

#### 8.1. Çözüm 1: Finansal Kaynaklar

##### 8.1.1. Ulusal Destekler:

##### 8.1.1.1. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Destekleri (TÜBİTAK):

TÜBİTAK'ın bir alt birimi olan Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB), yenilikçi faaliyetler sürdüren ya da sürdürmeyi hedefleyen girişimci firmalara yönelik cömert hibe destekleri sunmaktadır. KOBİ'lerin yararlanabileceğini düşündüğümüz belli başlı destek programlarına dair özet bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

##### **Sanayi AR-GE projeleri destek programı (1501): 60 % HİBE**

Sanayide faaliyet gösteren her boy firmanın AR-GE projelerine karşılıksız destek sağlayan bu programın destek süresi istisnai haller dışında bir proje için toplam 36 aydır ve toplam destek oranı en çok 60%'tır.

Başvurular herhangi bir işgününde TEYDEB'e yapılabilir. Çevrimiçi/ (online) başvuru adresi ve programla ilgili detaylı bilgilere ulaşmak için aşağıdaki adrese tıklamanız yeterli olacaktır.

TÜBİTAK -TEYDEB ONLINE BAŞVURU (<https://eteydeb.tubitak.gov.tr/login.htm>)

##### **KOBİ AR-GE Başlangıç Destek Programı (1507): 75 % HİBE**

Sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal, AR-GE nitelikli ve yenilikçi faaliyetler yapmaya teşvik edilmesi için oluşturulmuştur. Bu programla, yeni bir ürün üretilmesi, mevcut bir ürünün geliştirilmesi, iyileştirilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi veya maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi konularında, KOBİ ölçeğindeki işletmelerin ilk iki projeleri desteklenir.

Destek süresi her bir proje için 18 aydır ve proje bütçesi 400 Bin YTL' yi aşmamak kaydıyla, projenin 75 %'i karşılıksız olarak desteklenir.

Başvurular herhangi bir işgününde yapılabilir. Çevrimiçi/ (online) başvuru adresi ve programla ilgili daha detaylı bilgilere ulaşmak için aşağıdaki adrese tıklamanız yeterli olacaktır.

TÜBİTAK -TEYDEB ONLINE BAŞVURU (<https://eteydeb.tubitak.gov.tr/login.htm>)

**Teknoloji Ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı / Teknogirişim (1508): 75 % HİBE**

Teknoloji ve yenilik odaklı girişimlerin kurulmasını desteklemek için özellikle öğrencilere yönelik olarak geliştirilmiş bu program ile girişimcilerin firmalarını kurmalarının ardından, personel, malzeme, alet/teçhizat/yazılım, seyahat, danışmanlık, hizmet alımı, ofis kira gideri ve ofise ait su, elektrik, ısıtma ve iletişim kalemlerinden oluşabilecek giderlerin desteklenmesi öngörülmektedir.

Destekleme süresi 12 ay olup, desteklenmesine karar verilen iş fikirlerinin giderlerine uygulanan destek oranı %75'dir ve üst limiti 100 Bin YTL'dir.

Programa üniversitelerin örgün öğrenim veren, herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenci, yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini ön başvuru tarihinden en çok 5 yıl önce almış gerçek kişiler başvurabilmektedir.

Başvurular herhangi bir işgününde yapılabilmektedir. Başvuru süreci ve programla ilgili daha detaylı bilgilere ulaşmak için aşağıdaki adrese tıklamanız yeterli olacaktır.

*TÜBİTAK(<http://www.tubitak.gov.tr/>)*

**Uluslararası Sanayi AR-GE Projeleri Destekleme Programı (1509)- EUREKA: 75 % HİBE**

EUREKA kısa sürede ticarileşebilecek ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik projelerin desteklendiği uluslararası işbirliği platformudur. Her ölçekten firmanın yenilikçilik faaliyetlerinin desteklendiği bu programlar EUROKA'ya üye, en az iki ülkenin kurum ve kuruluşlarınca ortaklaşa geliştirilen projelerdeki başta personel giderleri, alet, teçhizat, yazılım ve yayın alım giderleri; farklı kuruluşlara yaptırılan Ar-Ge hizmet giderleri, patent giderleri, malzeme ve sarf giderleri vs gibi giderleri kapsamaktadır.

Hibe miktarı, Kobi'lerin AR-Ge harcamaları için toplam gider bütçesinin 75 %' ini kapsamaktadır. Hibe desteği proje boyunca devam etmektedir.

Başvurular belli zamanlarda TÜBİTAK TEYDEB'in web sitesinden çevrimiçi(online) olarak yapılabilmektedir. Başvuru yapmak için:

TÜBİTAK-TEYDEB

*(<https://eteydeb.tubitak.gov.tr/login.htm>)*

Başvuru süreci ve programla ilgili daha detaylı bilgilere ulaşmak için:

TÜBİTAK - EUREKA

*(<http://www.eureka.tubitak.gov.tr/>)*

adresine tıklamanız yeterli olacaktır.

**Uluslararası KOBİ AR-GE Projeleri Destekleme Programı EUROSTARS: 75 % HİBE**

EUROSTARS programı KOBİ'ler için özel tasarlanmış bir destek programıdır ve KOBİ'lerin AR-GE projelerinin hızlı ve etkin bir şekilde desteklenmesini ve proje çıktısı ürün ya da hizmetin hızlıca ticarileştirilmesini amaçlamaktadır.

EUROSTARS projesinde ana ortak (proje koordinatörü) olacak KOBİ'lerin personelinin en az %10'unun Ar-Ge faaliyetlerinde çalışıyor olması veya cirosunun en az %10'unu Ar-Ge faaliyetlerine ayırması gerekmektedir. Projede ana ortak olarak yer almayacak KOBİ'ler için bu koşul aranmaz.

Desteklenecek projelerin gider bütçesinin en az % 50'sinin projede yer alan KOBİ'ler tarafından karşılanması gerekmektedir. Destek süresi 3 yılı geçemez ve proje bittikten sonra en çok iki yıl içinde projede üretilen mal ve hizmetin piyasaya sürülmesi mecburiyeti vardır.

Başvurular belli zamanlarda ve direkt olarak Brüksel'deki EUROSTARS Ofisine yapılabilmektedir. Başvuru formunu edinmek için:

EUROSTARS ([www.eurostars-eureka.eu](http://www.eurostars-eureka.eu)) adresine programla ilgili daha detaylı bilgilere ulaşmak için ise:

TÜBİTAK (<http://www.tubitak.gov.tr/>) adresine tıklamanız yeterli olacaktır.

**8.1.1.2. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Destekleri:**

**KOSGEB-KOBİ Genel Destekleri:**

KOSGEB tarafından KOBİ'lere özel çeşitli finansal ve finansal olmayan destek programları sunulmaktadır. KOBİ'lerin; girişimciliği geliştirme, pazar araştırma ve ihracatı geliştirme, kaliteyi geliştirme, uluslararası işbirliği geliştirme, bilişim teknolojileri, danışmanlık ve eğitim hizmetleri ve teknoloji geliştirme/yenilikçilik konularında KOSGEB'den hibe olarak destek almak mümkündür.

Yanı sıra KOSGEB; İhracat destek, organize sanayi bölgesine taşınma, makine ve teçhizat satın alma ve vasıflı işsizleri istihdam etme karşılığında 0 % faizle KOBİ'lere kredi desteği de sunmaktadır.

Tüm bu desteklerin içeriğine, koşullarına ve başvuru sürecinin nasıl işlediğine dair bilgilere aşağıdaki linke tıklayarak ulaşmak mümkün olmaktadır.

KOSGEB Destekleri  
(<http://www.kosgib.gov.tr/Destekler/>)

### **KOSGEB-Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destek Programları:**

Yenilikçilik ve teknoloji geliştirme başlığı altında sunulan destek programlarına biraz daha yakından bakmanın faydalı olabileceğini düşünüyoruz. KOSGEB, teknoloji geliştirme ve yenilikçilik faaliyetlerini sürdüren ya da yeni başlayacak olan KOB'lere gerek başlangıç sermayesi olarak gerekse de süregelen AR-GE ve yenilikçi projeleri esnasında farklı destek programları sağlamaktadır. Sunulan destek programları harcama kalemine göre belli oranlarda veya tamamen karşılıksız olarak yani hibe olarak verilmektedir.

KOSGEB'in yenilikçilik alanında sağladığı bazı destek programları aşağıda listelenmiştir:

Teçhizat ve demirbaş alımları için (teminat karşılığında) 200 Bin YTL'yi geçmemek üzere giderin 80%'i hibe edilir

Danışmanlık desteği için 50 Bin YTL'yi aşmamak üzere giderin 80%'i hibe edilir.

Teknopark kira desteği 20 Bin YTL'ye kadar giderin 80%'i hibe edilir.

Ar-Ge projelerini gerçekleştirebilmeleri için KOSGEB TEKMER Müdürlüğü binalarında 24 (yirmi dört) aya kadar atölye tahsis edilir. Ayrıca bu şirketlere başlangıç sermayesi olarak geri ödemesiz 10 Bin YTL hibe edilir.

Teknoloji geliştirme merkezi ve DTI'lerde yer alan, Teknoloji Ar-Ge Destekleri kapsamında desteklenen ve projesini başarıyla tamamlayarak bitiren 15 Bin YTL hibe desteği yapılmaktadır.

### **8.1.1.3. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) Destekleri**

#### ***Ar-Ge Proje Destekleri: Geri Ödemeli***

#### **Teknoloji Geliştirme Projeleri Desteği:**

Sanayi kuruluşlarınca gerçekleştirilen AR-GE temelli, teknolojik inovasyon içeren ve sanayide uygulanabilir ürün ve hizmet geliştirmeyi hedefleyen projeleri desteklemek için oluşturulmuş bir destek programıdır.

Sanayide faaliyet gösteren her ölçek ve yaşta işletmeler ve bilgisayar ile yazılımcı şirketler bu destekten yararlanabilir. Örneğin, bugüne kadar sağlanan desteklerin dörtte üçü 200'den az çalışanı olan işletmelere kullanılmıştır. Desteklerden yararlanan şirketlerin yarısının 10 yaş ve altında olduğu görülmektedir.

Destek miktarı en çok 1 milyon ABD doları ve destek süresi 2 (iki) yıldır. TTGV, Proje için hesaplanan toplam bütçenin en çok yarısına destek verir. Ancak bu destek karşılıksız değildir. Proje süresince TTGV katkısı olarak belirlenen tutar her ay ABD doları olarak firmaya ödenir ve projenin bitmesinden sonraki 4 sene içinde, bir yıl geri ödemesiz, TTGV'ye bu kredinin geri ödenmesi beklenir.

Projeleriniz için herhangi bir iş gününde başvurabilir, başvuru sürecinde Teknoloji Projeleri Geliştirme Grubundan destek alabilirsiniz. Başvuru formları ve başvuru süreciyle ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

TTGV (<http://www.ttgvl.org.tr>)

Teknoloji Geliştirme Projeleri Grubu  
([proje@ttgv.org.tr](mailto:proje@ttgv.org.tr))

### **Ticarileştirme Projeleri Desteği:**

Teknoloji geliştirme projelerinden sağlanan destekle başarılı bir şekilde prototip geliştirmeyi başarmış firmalara, ürün yada hizmetlerinin ticarileştirilmesi sürecinde destek olmak amacıyla oluşturulmuş bir destek programıdır.

Destek miktarının üst limiti 1 Milyon ABD Doları ve destek süresi 1 yıldır.

Bu programa başvurular TTGV'nin bildireceği zaman aralıklarında yapılabilmektedir. Başvuru formları ve başvuru süreciyle ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

TTGV (<http://www.ttgv.org.tr>)

Teknoloji Geliştirme Projeleri Grubu  
([proje@ttgv.org.tr](mailto:proje@ttgv.org.tr))

### **Ortak Teknoloji Geliştirme Projeleri Desteği:**

AR-GE faaliyetlerinin işbirliği içinde sürdürülmesini ve entegrasyonunu teşvik etmek üzere oluşturulan bu program diğer programlar gibi her ölçekten kayıtlı sanayi işletmelerinin ve bilgisayar/yazılım şirketlerini hedeflemektedir. Desteklenecek yenilikçilik faaliyetleri, ürün ya da süreç inovasyonunu hedefleyen AR-GE çalışmaları, prototip üretme ve satış sonrasında ürün tasarımımdan kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik geniş bir döngüyü kapsamaktadır.

Destekten yararlanabilmek için en az üç kuruluşun bir araya gelip ortak girişim oluşturması gerekmektedir.

Sağlanacak destek tutarı en çok 2.5 milyon ABD Doları ve destek süresi iki yıldır. TTGV'nin sağlayacağı destek miktarı her bir kalem için 50%'yi ve toplamda proje bütçesinin 60%'ını aşamaz. Ortaklara ödeme ayrı ayrı yapılır.

Projenin bitmesinden sonraki 4 sene içinde, bir yıl geri ödemesiz, TTGV' ye bu kredinin geri ödenmesi beklenir.

Bu programa başvurular TTGV'nin bildireceği zaman aralıklarında yapılabilmektedir. Başvuru formları ve başvuru süreciyle ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

TTGV (<http://www.ttgv.org.tr>)

Teknoloji Geliştirme Projeleri Grubu  
([proje@ttgv.org.tr](mailto:proje@ttgv.org.tr))

### **Çevre Projeleri Destekleri: Geri Ödemeli**

TTGV başlıca üç alanda çevre konusunda üretilen projelere destek olmaktadır.

Yenilenebilir Enerji Desteği; enerji kullanan, üreten veya üretim teknolojilerini geliştiren tüm sanayicilere,

Enerji Verimliliği Desteği; tüm sanayicilere,

Çevre Teknolojiler Desteği ise özellikle yoğun enerji, kimyasal, su, hammadde kullanımı ve atık üretimi sebebiyle çevreye olumsuz etkisi fazla olan sektörlerde faaliyet gösteren sanayicilere açıktır.

Çevre projesi destekleri 100 Bin ABD Dolarından az ve 1 Milyon ABD Dolarından çok olmamak üzere, toplam proje bütçesinin en çok 50%'si kadardır. Destek süreleri her üç proje alanı için de 1.5 yıldır.

Geri ödemeler proje bittikten sonraki 4 yıl içinde yapılmalıdır. Bu zaman zarfında 1 yıl geri ödemesiz olarak planlanabilir ve geriye kalan zaman her altı ayda bir ödeme yapılacak şekilde taksitlendirilir.

Başvuru formları ve başvuru süreciyle ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

TTGV (<http://www.ttgiv.org.tr>)  
Teknoloji Geliştirme Projeleri Grubu  
([proje@ttgiv.org.tr](mailto:proje@ttgiv.org.tr))

### **Teknolojik Girişimcilik Destekleri: Hisse Paylaşımı/Geri Ödemeli**

Teknolojik Girişimcilik destekleri Teknoloji Yatırım A.Ş. tarafından yürütülmekte olup, üç ayrı program altında sunulmaktadır.

#### **Ön Kuluçka Destekleri:**

Kurulma aşamasında ya da yeni kurulmuş teknoloji odaklı iş fikri sahibi kişi yada kuruluşlara iş planı hazırlanması yada hazırlanan iş planlarının test edilmesi için sağlanmaktadır.

Destek; nakit 50 Bin ABD Dolarını aşamaz, ayrıca mekan kullanımı, teknolojik ve yönetim danışmanlığı hizmeti alınması ve iş planı hazırlama konularını da kapsar. Destek süresi iş planı hazırlama aşamasında

olan projeler için 8 ay ve iş planını olgunlaştırma, test etme aşamasında olan projeler için 16 ayla sınırlıdır. Toplamda destek süresi 2 yıldır.

İş fikri iş planına dönüştüğünde, bu program dahilinde desteklenmiş olan iş planı için şirketleşmeye gidilir ve bu süreçte TTGV'den alınmış destek tutarı ortak kurulacak şirketten alınacak hisse karşılığında tahsil edilmiş olur.

Başvuru formları ve başvuru süreciyle ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

TTGV (<http://www.ttgiv.org.tr>)  
Teknoloji Geliştirme Projeleri Grubu  
([proje@ttgiv.org.tr](mailto:proje@ttgiv.org.tr))

Teknoloji Yatırım A.Ş.  
([info@teknolojiyatirim.com.tr](mailto:info@teknolojiyatirim.com.tr))

#### **Risk Paylaşımı Destekleri**

Bu destek kapsamında, küçük bütçeli fakat yüksek riskli projelere destek verilerek teknoloji odaklı ve yüksek büyüme potansiyeli taşıyan işletmelerin kurulması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Teknoloji tabanlı mal ya da hizmet üretmeyi amaçlayan ve kurulma aşamasında olan ya da yeni kurulmuş şirketler desteğin hedef kitesidir.

Destek tutarı 200 Bin ABD Dolarını aşamaz ve iki yıl süreyle sunulur. Destekler AR-GE çalışmalarından, tasarım ve prototip üretimine, seri üretim yatırımlarından

reklam harcamalarına ve satış sonrasında ürün tasarımından kaynaklanan sorunların çözümüne kadar geniş yenilikçilik faaliyetleri yelpazesini kapsamaktadır. TTGV toplam proje giderlerinin en çok 50%'sini karşılamaktadır.

Proje sonuçlanınca yada sonuçlanmaya yakın, TTGV proje sahibi hakkında değerlendirme yaparak, sunulan desteğin başlangıç sermayesi programı altında devam edip etmeyeceğine karar verir. Eğer TTGV proje için devam kararı verirse kurulacak yeni girişimde TTGV sermaye ortağı olarak bulunur ve destek karşılığı bu şekilde mahsup edilir. Eğer TTGV devam etmeme kararı alırsa, destekten yararlanan girişim 4 yıl içinde 1 yılı geri ödemesiz olmak üzere taksitler halinde destek tutarını TTGV'ye geri ödemekle mükelleftir.

Başvuru formları ve başvuru süreciyle ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

TTGV (<http://www.ttgv.org.tr>)  
Teknoloji Geliştirme Projeleri Grubu  
([proje@ttgv.org.tr](mailto:proje@ttgv.org.tr)) Teknoloji Yatırım A.Ş.  
([info@teknolojiyatirim.com.tr](mailto:info@teknolojiyatirim.com.tr))

### **Başlangıç Sermayesi Destekleri:**

Bu destek kapsamında, TTGV tarafından ileri teknoloji tabanlı iş planı olan girişimlere ya da fikri olan kişilere sermaye desteği sağlanması hedeflenmektedir. Destek kapsamına alınacak projelerin dinamik pazarlara hitap etmesi, projeyi yönetecek kişilerin pazar ve teknik anlamda yetkin

olmaları ile sağlanacak sermaye desteğinin 4-7 yıl içinde en az 10 kat getiri sağlamayı hedeflemesi vb gibi yüksek sayılabilecek pek çok kriterle haiz olması beklenmektedir.

Sağlanacak sermaye desteği en çok 750 Bin ABD Dolarıdır. Başvuru süreciyle ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

TTGV (<http://www.ttgv.org.tr>) Teknoloji Yatırım A.Ş. ([info@teknolojiyatirim.com.tr](mailto:info@teknolojiyatirim.com.tr))

### **8.1.2. İş Girişim Sermayesi Destekleri**

İş Girişim Sermayesi, başarılı iş geçmişli olan, büyümeye hevesli ve sektöründe lider olma potansiyeli taşıyan KOBİ'lere girişim sermayesi, büyümeye yönelik sermaye ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinde kullanılmak üzere sermaye desteği sağlamaktadır.

Proje başına 5-15 milyon ABD Doları tutarındaki sermaye desteği, girişimcilere sermaye aktarımı yada hisse senedine dönüştürülebilir tahviller olarak sunulmaktadır.

İş Girişim Sermayesi, sermaye desteği sağladığı girişimlerden 3-7 sene içinde çıkmayı hedeflemektedir Girişimin halka açılması, stratejik alıcıya satılması, birleşme yada mevcut pay sahiplerine satış yapmak vb bazı çıkış yöntemleri olabilir.

Başvuru süreciyle ilgili bilgilere aşağıdaki adreslerden ulaşmak mümkündür.

İŞ GİRİŞİM (<http://www.isgirisim.com.tr/>)  
İŞ GİRİŞİM ([info@isgirisim.com.tr](mailto:info@isgirisim.com.tr))

### 8.1.3. Avrupa Birliği Destek Programları

#### Avrupa Birliği 7. Çerçeve programı

AB'nin KOBİ tanımına giren tüm işletmeler AB'ce sağlanan desteklerden karşılıksız olarak faydalanabilmektedirler. Bu program kapsamında sağlanan destekle, KOBİ'ler AR-GE harcamalarının %75'ini ve toplam proje harcamalarının ise 80%'ini geri ödemesiz finanse edebilmektedirler.

#### **İşbirliği Özel Programı:**

Kendi AR-GE altyapısına sahip KOBİ'lerin başvurabileceği bir destek programıdır. KOBİ'lerin ortaklaşa kurulan konsorsiyumlara ortak olarak katılmaları halinde programdan yararlanma şansı artmaktadır.

#### **Kapasiteler Özel Programı:**

**Kobiler Yararına Araştırma:** Bu program KOBİ'ler ve KOBİ Birliklerinin ihtiyaç duydukları Ar-Ge desteğini dışarıdan satın almalarını desteklemek amacıyla oluşturulmuştur. Yani düşük ya da orta düzeyde Ar-Ge yapabilecek kapasitedeki KOBİ'lerin dışarıdan satın alınacak Ar-Ge hizmetleri yoluyla rekabetçilik potansiyelini geliştirmeleri hedeflenmektedir.

AB'ce yapılan destek tutarı, Ar-Ge sağlayıcısı olan kurumların faturaladıkları tutarın 110%'unu geçmez. KOBİ'ler yararına araştırma çerçevesinde yapılacak başvuruların, birbirinden bağımsız en az 3 KOBİ (3 farklı üye ya da aday ülkede kurulmuş) ile diğer ortaklardan bağımsız 2 tane Ar-Ge sağlayıcısının katılımıyla ortaklaşa yapılması gerekmektedir.

TÜBİTAK'ta görevli uzmanlar tarafından 7.Çerçeve programlarına katılımı teşvik etmek amacıyla bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır. Ayrıca başvuru sürecinde KOBİ'lere yol göstermek, ortak bulmak vb gibi pek çok konuda karşılıksız hizmetler sunulmaktadır. Program ve başvuru süreci ile ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki adresten ulaşılabilir.

Avrupa Birliği 7.Çerçeve Programı  
(<http://www.fp7.org.tr>)

#### **Avrupa Birliği Rekabet Edebilirlik Ve İnovasyon Çerçeve Programı (CIP):**

#### **Girişimcilik ve Yenilik Özel Programı (EIP)**

Ülkemizde yerleşik KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırmak ve Avrupa Birliğine üye ve aday ülkelerde faaliyet gösteren diğer kurum ve kuruluşlarla yenilikçilik temelli işbirliklerini geliştirmesine fırsat yaratacak bu program 2007-2013 yılları arasında hizmet sunacaktır. Avrupa Birliğince programa ayrılan toplam bütçe 2.17 milyar avrodur. Bu başlık altında sunulacak desteklerden ülkemizdeki KOBİ'lerin yararlanabileceği alt program paketlerine ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

İnovasyon Projeleri: Toplam bütçenin %25'i inovasyon projelerine ayrılmıştır. İnovasyon ölçme ve izleme projeleri, kümelenme haritaları, sektörel inovasyon, elektronik ticaret ve bilgi ve iletişim teknolojileri alanlarında geliştirilecek projelere destek sağlamayı hedefleyen bir programdır.

Belli dönemlerde açılan çağrılar Sanayi ve Ticaret Bakanlığının İnternet sitesinden duyurulmaktadır.

Sanayi ve Ticaret bakanlığı  
(<http://www.sanayi.gov.tr>)

## 8.2. Çözüm 2: İnovasyonu Ve Bilgiyi Doğru Yönetebilmek

KOBİ'ler üzerine yapılmış kapsamlı çalışmalar göstermektedir ki, pek çok şirket yöneticisine göre şirket içi ve dışı bilgi akışı ve paylaşması şirketin başarısı için önemli değildir.

Şirket yöneticilerinin (çoğu kez işletmelerin sahipleri); her ne kadar ekip çalışmaları yapmanın, yeni fikirler geliştirmek ve geliştirilen fikirleri uygulamanın ve çalışan herkesin görüşünü açıkça ifade etmesinin çok önemli olduğunu ifade ediyorlarsa da, biraz daha derine inildiğinde bilgiyi paylaşmaktan hoşlanmadıkları ve önemli bilgileri kendilerine saklamayı tercih ettikleri görülmektedir. Hatta çoğu yönetici şirket içinde dahi sahip oldukları bilgileri çalışanlarıyla paylaşmamayı tercih etmektedirler.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin çoğunun aile işletmesi olduğu ve çalışanların çok sık yer değiştirdikleri düşünüldünce bu görüşün nedenlerine inmek kolaylaşabilir. Ancak bu çeşit bir yaklaşım İnovasyon faaliyetlerini büyük oranda sekteye uğratabacak ve firmanın sağlıklı bir şekilde büyümesini engelleyecektir. Peki KOBİ bünyesindeki bilgi ve yenilikçilik faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmek ve geliştirebilmek için neler yapabiliriz?

### 8.2.1. Patron Ünvanının Yarattığı Ön Yargı

Klasik Yönetim anlayışında işin patronu her şey demektir.

“Herşeyi Patron bilir, biz o ne derse ona uyarız. Uymak zorundayız, aksi halde patron bizi firmada tutmaz” görüşü hakimdir.

Şu anda bile bazı KOBİ'lerimizde çalışanlarda bu önyargının var olduğunu söyleyebiliriz.

Bu konuda firma patronuna çok iş düşüyor. Patron en azından firmanın geleceğini düşünerek ilk işi olarak, bu ön yargıyı kırmak ve bunu sadece sözel değil, uygulamalarıyla da vurgulayarak bunun arkasında olduğunu, çalışanların inovasyona yönelik düşüncelerine çok saygı duyduğunu ve bunlara herkesi ilgilendiren firmanın geleceği açısından ihtiyacı olduğunu açıkça ortaya koyacak bir duruş sergilemelidir.

Bu gerekli ancak yeterli değildir.

Patronun doğrudan kendisi veya firma yönetiminde aracı olan profesyonellerinin bu doğrultuda yönetim anlayışında olmalarını takip etmesi yeterlilik şartını yerine getirecektir.

Klasik Patron anlayışının bu firmada olmadığını çalışanlarına sık sık vurgulamalı ve bu düşüncesinin arkasında olduğunu firma içinde yaygınlaştırmalıdır.

### 8.2.2. Yol Gösterici Liderlik

Yöneticiler Çalışanların Örnek Alabileceği En Yakın Rol Modellerdir:

Liderin bilgisini paylaşmaya hevesli olması, sahip olduğu bilgiyi diğerlerine karşılıksız sunması,

sürekli öğrenme ve yeni fikir ve bilgileri araştırma çabasında olması şirketteki yenilikçilik faaliyetlerini en çok etkileyen faktörlerden biridir. Ancak bunu sadece sözlere değil pratiğe de dökmesi çok önemlidir. Bu yolla birçok çalışan lideri taklit ederek süregelen aktivitelere gönüllü olarak katılmış olur.

Bunun yanı sıra, çalışanlara bütün bunların neden önemli olduğunu aktarmak, değişim ve yenilenmeyi şirketin bir kültürü haline getirebilmek bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri olmalıdır. Ancak, yöneticilerin tüm yenilik faaliyetlerini adım adım takip etmeleri gerekli değildir. Bu faaliyetlerin grup lideri tarafından yürütülmesine fırsat bırakmak ve çalışanlara özgürce çalışabilecekleri alan yaratmak da bu misyonun bir parçası olmalıdır.

### 8.2.3. Açık ve Sorgulayan Şirket Kültürü

#### ***Hem Kolay Hem Zor Bilmece: Şirket Kültürü***

Çalışanların nerede nasıl davranacaklarını belirleyen, şirketçe paylaşılan ortak değerler, inançlar ve sosyal alışkanlıklar şirketin kültürü olarak tanımlanabilir. Şirket içinde bilgiye değer veren ve bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve uygulanmasını teşvik edebilen bir yapıyı işler kılmak son derece önemlidir. Bilgi yönetimi ve yenilikçilik faaliyetlerinde karşılaşılan en büyük mücadele genellikle bu tür bir kültürü oluşturabilmek noktasında yaşanmaktadır.

#### **Karşılıklı Güven ve Beraber İş Yapabilme: Birlikten Kuvvet Doğar**

Kültür kavramı elbette çok geniş bir yelpazeyi içine alır. Burada en çok üzerinde durulan karşılıklı güvene dayalı işbirliği

kültürüdür. Şirket çalışanları birbirine güvendiği ve beraber çalışabildiği oranda çalışanlar bir araya gelip fikir alışverişi yapabilir ve sahip oldukları bilgileri ve fikirleri birbirleriyle paylaşabilirler. Şirket içinde güven ve karşılıklı saygıyı oturtmak en temel gereksinimdir. Aksi halde bilgi bir güç aracı halini alır.

#### **Problemleri Tanımlama ve Çözüm Üretme İnisyatifi: Hem Olanı Hem Olmayanı Tam Burada ve Şimdi Sorgulayabilmek**

Çalışanların sürekli olarak yeni problem alanlarını tanımlama ve bunlara çözümler üretmeye teşvik edilmesi çok önemlidir. Problemler ortaya çıkarılıp tanımlanmadan çözümlere ulaşmak söz konusu olamaz. Kastettiğimiz çalışanların sadece yepyeni fikirleri tartışıp bunlar üzerinde görüş alışverişi yapabiliyor olması değil, şirkette süregelen iş pratiklerini de sorgulayabilmesi ve çözümler konusunda inisiyatif almaları için desteklenmeleri gerektiğidir.

#### **Bir Musibet Bin Nasihatten Evladır: Hatalar Öğretir**

Bu sayılanların içinde belki de en can alıcı nokta şirketteki açıklıktır. Hataların cezalandırılma korkusu olmadan açık açık konuşuluyor olması, hatalardan öğrenebilmenin önünü açar. Makul hataları kabul etmenin ötesinde bu çeşit hataların yapılmasına fırsat vermek ve yapılan hataları öğrenmeye yapılan yatırım olarak görmek açık ve yenilikçi bir şirket kültürü oluşturmanın en temel koşuludur.

#### 8.2.4. Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojileri sadece bilginin depolanıp saklanabileceği arşivler olmaktan çıkıp kişileri bilgiye ve kişileri diğer kişilere bağlayan temel bilgi ve iletişim araçları haline geldiler. Bu anlamlarıyla da firmalardaki bilgi ve yenilikçilik faaliyetlerinin yönetilmesi için en önemli ortamlardır. Bilgi teknolojileri bilgiye ulaşmayı ve işleyebilmeyi sağlar ve çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişimi mümkün kılar. Veritabanları, Veri havuzları, İş Akışı Yönetimi, Müşteri İlişkilerini Yönetimi, Ortak İş Yapma, online öğrenme portalları vb gibi temel ana başlıklar altında gruplandırılarak farklı işlevler icra ederler.

#### **Bilgisayarın Şirkette Olması Kadar Kullanılabilir Olması da Gereklidir:**

Bilgi teknolojilerinin şirkette olması yetmez. Bunların pratikte de etkili bir şekilde

kullanılabilir olması çok önemlidir. Teknolojinin basit olması, kullanışlı olması, kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, içeriğindeki bilginin ve kullandığı dilin standardize edilmiş yapılarla uyumlu olması, bu sistemlerin pratikte verimli ve etkin kullanılabilmesini sağlar.

#### 8.2.5. Strateji ve Amaç

Bilgi ve Yenilikçilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için açık ve iyi planlanmış bir stratejinin olması büyük önem taşır. Bu plan, şirketin hedeflerine ulaşmak konusunda elindeki kabiliyetlerini ve kaynaklarını nasıl organize edebileceğini gösteren bir harita niteliğindedir. Yenilikçilik faaliyetleri özelinde baktığımızda işletmenin genel stratejisinin içine yenilikçilik stratejisini oturtmak hatta bu stratejiyi pek çok diğer iş planıyla örebilmek son derece önemlidir.



Bu planda hedefler, amaçlar ve beklentiler çok açık bir şekilde ortaya konulmalı ve çalışanların da bu sürece dahil edilmesi sağlanmalıdır. Eğer strateji belirleme ya da çalışanların bu stratejiye uyumu konusunda tereddütler varsa bu alana yatırım yapmadan önce bu hususların netleştirilmesi çok büyük önem taşır.

### 8.2.6. Ölçme ve Değerlendirme

Firmada süregelen veya bitirilmiş yenilikçilik faaliyetlerinin ölçülebilir olması son derece önemlidir. Bu sayede şirket, Inovasyon faaliyetlerinden kazanmayı hedeflediği değerlere ulaşmış olup ulaşamadığını; hangi noktalarda takıldığını ya da başarılı olduğunu kendi içinde test etmiş olur. Bu süreç, firmanın bundan sonraki yenilikçilik faaliyetlerindeki başarısını büyük oranda etkiler ve belirler.

Bu aşamayı, yenilikçilik faaliyetlerinin gözle görünür ve elle tutulur bir zemine taşınması için bir araç olarak da görmek mümkündür. Bu sayede yöneticinin ve çalışanların kendi hedeflerini ve eksikliklerini sorguladığı kanıta dayalı bir ortak alan yaratılmış olur.

Firmada süregelen veya bitirilmiş yenilikçilik faaliyetlerinin ölçülebilir olması son derece önemlidir. Bu sayede şirket, Inovasyon faaliyetlerinden kazanmayı hedeflediği değerlere ulaşmış olup ulaşamadığını; hangi noktalarda takıldığını ya da başarılı olduğunu kendi içinde test etmiş olur. Bu süreç, firmanın bundan sonraki yenilikçilik faaliyetlerindeki başarısını büyük oranda etkiler ve belirler.



Bu aşamayı, yenilikçilik faaliyetlerinin gözle görünür ve elle tutulur bir zemine taşınması için bir araç olarak da görmek mümkündür. Bu sayede yöneticinin ve çalışanların kendi hedeflerini ve eksikliklerini sorguladığı kanıta dayalı bir ortak alan yaratılmış olur.

Ölçüm ve değerlendirme sürecinde kullanacağımız kriterler çok önemlidir. Inovasyon genellikle yenilikçi ürün ve hizmetten doğan satış rakamlarına, patent sayılarına ve/veya Ar-Ge harcamalarına bakılarak ölçülmektedir.

Ancak, söz konusu KOBİ'ler olduğunda Inovasyona girdi yapan faktörlerin daha dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. KOBİ'lerin araştırma ve geliştirme bütçelerinin çok kısıtlı olduğu göz önüne alındığında,

KOBİ'lerde İnovasyon faaliyetleri ölçülürken, Ar-Ge'ye yapılan parasal yatırımın miktarına değil, İnovasyon için harcanan/ayrılan toplam zamana ve İnovasyon faaliyetlerinde bulunan/bulunacak belli bir kişi ya da kişilerin atanıp atanmadığına bakarak değerlendirme yapmak daha anlamlı olacaktır.

### 8.2.7. Motivasyon Sağlayan Ödüllendirme

Ürümelerini bilmeyen it, sürüye kurt getirir diye eski bir atasözü vardır. Demek istediğimiz; belirlenen inovasyon stratejileri ne kadar açık olursa olsun, en son model bilgi teknolojileriyle şirketinizi donatmış olun, ya da inovasyon yapmak için milyonlarca liralık AR-GE bütçesi ayırmış olun, eğer çalışanları yeterince motive edemezseniz, başarılı yenilikçilik faaliyetlerinin hayata geçirilebilmesi mümkün olmaz. Hatta yapılan yatırımlar boşa çıktığı için şirket bu sayfayı zararla kapamak zorunda kalabilir.

Bu nedenle, çalışanları teşvik etmek için uygun ödül veya destek paketleri oluşturmak çok yararlı olacaktır. Kişisel Performans Yerine Grup Performansını Baz Almak Daha Doğrudur.

Bilgiye dayalı bir işletme yaratabilmek için sunulan teşviklerin belli kriterlere göre dağıtılması büyük önem taşır.

Bilginin paylaşılması ve yeniden üretilmesi; takım çalışması; yaratıcılık ve yenilikçi çözümler üretmek yönünde yapılan katkıların miktarına dayalı bir ödül sistemi oluşturulabilir.

Ödüllerin kişisel performans yerine grup performansı bazında dağıtılması ve risk almayı

teşvik edici nitelikte olması grup içi ve gruplar arası bilgi paylaşımını artırmaktadır. Kişisel performansa dayalı ödül sisteminin işbirliği ve paylaşma yerine rekabeti körüklediği tecrübe edilmiştir.

### 8.2.8. Şirketin Kaynaklarına Uygun Davranması

Öğrenmek İçin ve Bilgiyi Paylaşmak İçin Zaman ve Bütçe Ayırmalıyız:

KOBİ'lerin finansal ve insan kaynakları konusunda büyük şirketler kadar elverişli şartlara sahip olmadıklarını defalarca tekrarladık. Bu kaynakların kısıtlı olması inovasyon ve bilgi yönetimi süreçlerini daha dikkatli ele almamızı gerektirir.

KOBİ'lerin gerçekçi olup sahip olduğu kaynaklara uygun olarak inovasyon süreçlerini idare etmesi çok önemlidir. Özellikle bu süreçlerin işletilebilmesi için gereken zamanın ve bütçenin ayrılması konusunda dikkatli olunmalıdır.

Kişilerin bilgi alışverişi yapabilmeleri ve öğrenmeleri için zaman yaratmak konusunda firmanın cömert olması çok önemlidir. Ancak diğer önemli nokta da; bu süreçler için gereken teknolojik altyapının, ödüllerin, öğrenmeye ayrılacak zamanın ya da bu süreci takip etmekle sorumlu olacak kişilerin vb. şirkete getireceği maliyetin gerçekçi bir şekilde bütçelendirilmesidir. Aksi halde firma şık bir iş planına sahip olmanın ötesinde bir şey kazanamaz.

### 8.2.9. Eğitim ve Öğretim

Bilgi ve Inovasyon Yönetiminin ne olduğu, önemi ve bu süreçleri takip etmek ve geliştirmek için kullanılacak yöntemler ve araçlar hakkında çalışanların eğitim alması gerekmektedir. Sağlanacak eğitimler şirket içinde ortak bir dil yaratmak ve mantık oluşturmak açısından çok önemlidir.

Bunun da ötesinde çalışanların; yenilikçilik ve yenilikçilik yönetimi, yaratıcı olmak, girişimcilik, takım çalışmaları yapmak, etkili problem çözme yöntemleri ve benzeri gibi konularda sağlanan eğitimlerle bilgilendirilerek bu konulardaki potansiyellerini ortaya çıkarabilmek ya da geliştirmek için eğitim ve öğretimin temel başarı faktörü olduğu unutulmamalıdır.

### 8.2.10. İnsan Kaynaklarının Yönetimi

Türkiye nüfusunun girişimcilik potansiyeli yüksek genç ve hırslı insan gücüne sahip olduğunu biliyoruz.

Ancak mevcut bu insan kaynaklarının etkili bir şekilde istifade edilebildiğini söylemek için henüz erken. Ülkemizde diplomalı işsizler diye bilinen eğitimli işsiz nüfusun vasıfsız işsizlere oranı bir hayli yüksektir. Buna karşın firmalar nitelikli insan gücü bulamadıkları için inovasyon faaliyetlerini sürdüremediklerini ifade etmektedirler. Nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyaç ile nitelikli işgücünün ihtiyaçlarının karşılıklı beklentilere cevap verecek şekilde dengelenmesi tüm yenilikçilik sistemi açısından acil eylem gerektiren alanlardan biridir.

Tüm firmalar için insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi çok önemlidir. Çünkü, bilgi ve yenilikçilik faaliyetlerinin en temel kaynağı insandır.

İnsan kaynaklarından verimli bir şekilde faydalanabilmek için firmanın öncelikle işe alma, iş performansını geliştirme ve çalışanlarını şirkette tutabilmek konularına dikkat etmesi gerekmektedir.

**İşe Alırken:** Aday, Firmadaki Eksik Uzmanlık Alanını Doldurmalı Ama Aynı Zamanda Bu Uzmanlığı Diğerleriyle Paylaşmaya Yatkın Olmalı

Çalışanların işe alınması konusu çok önemlidir, çünkü yeni bir çalışan demek firmaya katılan yeni bilgi ve beceri alanları demektir. Firmanın işe yeni bir çalışan alırken ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceri alanlarını gözetmesi ve bu eksiklikleri doldurabileceğini düşündüğü kişileri bünyesine katması gerekmektedir. Belli bilgi birikiminin yanı sıra bu kişilerin bilgiyi paylaşmak konusuna da yatkın olup olmadığı göz önünde tutulmalıdır. Yani firmanın sadece iş tanımına uygun kişileri değil firmanın kültürüne yakın ve yenilikçiliğe açık kişileri işe almayı hedeflemesi çok önemlidir.

### **Yeni Gelenin Şirkete Hemen Adapte Olması Beklenmemeli! Aksine Şirketin Yeni Gelenden Öğrenebilmesi İçin Geçiş Süreci Uzun Tutulmalı:**

Firmaya yeni alınan kişinin hemen şirket kültürüne adapte olması ya da şirketin bu yönde çaba sarf etmesi firmanın yenilikçilik potansiyelini geliştirebilmesinin önünü tıkar. Yeni gelen kişinin şirketten öğrenmesinden çok şirketin yeni gelenden öğrenmesi çok önemlidir. Adaptasyon ve karşılıklı öğrenme sürecinin firma lehine işleme için kişisel adaptasyon sürecinin mümkün mertebe uzun tutulması büyük önem taşır.

### **Firmanın Çalışanlarının Bilgi ve Becerilerini Sürekli Geliştirmek İçin Çaba Göstermesi Çok Önemlidir: İşleyen Demir İşçiler**

Sonuçta insan kaynaklarını geliştirmek için gösterilen çabalar firmanın kendi yapabilirliklerini ve becerilerini geliştirme anlamında değerlendirilmelidir. Eğer firma uygun profesyonel geliştirme faaliyetlerini önemsemese bir süre sonra mevcut bilgi ve becerilerin zayıflayacağı ve şirketin bundan zararlı çıkacağı bilinmelidir.

### **Çalışanlarını Elinde Tutmak İsteyen Firmanın Çalışanlarının Kariyer ve Büyüme Hedeflerine Yönelik Fırsatlar Yaratması Gerekir:**

Firmanın mevcut bilgi birikimini elinde tutabilmesi, büyük oranda çalışanlarını elinde tutabilmesiyle mümkündür.

Bu, özellikle KOBİ'lerin en hassas noktalarından biridir. İnsan kaynakları politikalarının ve pratiklerinin çalışanların kişisel hedefleri doğrultusunda şekillendirilmesi çok önemlidir. Ayrıca, çalışanların kendisini rahat hissedebileceği ve yaptığı işten tatmin olabilecekleri bir ortam yaratmakta eşit oranda önemlidir.

## **8.3. Çözüm 3: İşbirliği Ağlarını Ve Bağlarını Geliştirmek**

### **8.3.1. Firmalar İşbirliklerine Neden Girer?**

Firmalar farklı beklentiler içinde diğer firmalar ya da kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparlar. Bazen yasal zorunluluklardan dolayı başka bir kurumla bağlantı kurmak durumunda kalırlar. Ama firmalar çoğunlukla gönüllü olarak kendileri bu bağlantıları oluştururlar. Bazen bir firmada olmayan ama başka bir firmada olan kaynaklardan yararlanıp piyasada güç ya da saygınlık kazanmak için ortaklıklar yapılırken bazen de karşılıklılık esasına dayanan ve hedefleri ortak olan firmalar birlikte çalışma kararı alabilirler. Hatta sırf kendilerine benzeyen firmalar böyle yapıyor diye firmaların bu yola başvurdukları da görülmektedir.

Teknoloji yoğun mal ve hizmetler sunan firmalara baktığımızda ise firmaların işbirliklerine giriş nedenlerinin tamamıyla bilgi altyapısının gün geçtikçe karmaşıklaşması ve bilginin kaynağının çok dağınık ama birbiriyle ilintili alanlarda

bulunması temelinde şekillendiğini görmekteyiz. Belirsizlikleri en aza indirebilmek, teknolojik bilginin üretim süresini kısaltmak ve yeni pazarlar açmak ya da pazara yön verebilmek teknolojik işbirliklerinin temel motivasyonları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak, KOBİ'ler özelinde işbirliklerine girebilmek çok daha büyük bir anlam ve önem taşır. Zaten genellikle kısıtlı bir sermaye ve yetersiz işgücüyle rutin faaliyetlerini sürdürmeye çalışan KOBİ'lerin yenilikçilik adına masraflı ve karmaşık AR-GE faaliyetlerini tek başlarına sürdürmeleri çok zordur. Bunun yanında üretim sırasında ihtiyaç duydukları makine, teçhizat ve bilgi/iletişim teknoloji altyapılarını ortaklaşa almak ya da kullanmak ve sektör içi ve bağlı sektörlerdeki gelişmeleri takip edebilmeleri için işbirliklerine girmeleri elzemdir.

### 8.3.2. İşbirliği Ağları İnovasyon Açısından Neden Önemlidir?

Bu ortaklıkların getirisi ve götürüsü uzun uzun tartışılabilir. Ancak tüm bunların ötesinde firmaya, mal ve hizmetlerin en uygun maliyetlerle üretilip piyasaya sunulduğu bir ekonomik birim olarak değil de bu mal ve hizmetleri üretmeye yarayan bilginin öğrenilip üretildiği sosyal bir ortam olarak baktığımızda iş değişir. İşbirliği ağlarının içinde yer almak ve kurulan bağların nitelikleri ilk bakıştaki yarar-zarar anlayışının çok daha ötesinde bir anlam ifade eder.

Şöyle ki; Yeniliklere temel olan bilginin piyasa içinde kolaylıkla alınıp satılamayan ve her firmanın kolayca erişip işleyebileceği cinsten bir bilgi olmadığı bilinmektedir. Çünkü bu bilgi genellikle uzun yıllar içinde üretildiği kurumun kimliğiyle özdeşleşerek öğrenilmiş ve ancak işi yaparken ortaya çıkabilecek kadar özgün bir birikimdir. Aktarılması her ne kadar kolaymış gibi görünse de son derece zordur. Ne bir şirketin kendi içinde ne de pazarda! Bu bilgi en rahat karşılıklı güven ilişkisi temeline dayanan işbirliği ağlarının içinde aktarılıp yayılabilmektedir.

Kısacası burada bahsedilen, inovasyona temel bilginin - sadece uygulamada kendini gösteren yani örtük ve kurum kimliğiyle örülmüş olan bilginin- karşılıklı güven esasına dayanan işbirliği ağı içinde harmanlanarak taraflarca yeniden yorumlanması, paylaşılması, üretilmesi ve yayılmasının yaratacağı sihirdir.

Her bir firmanın çok farklı alanlarda rekabet avantajı sağlayan bilgi birikiminin olduğunu ve bu bilgilerin bir arada harmanlanıp işlenmesinden doğacak sinerjinin inovasyon sürecinin her basamağında yeni açılımlar yarattığı tecrübe edilip görülmüştür. Bu süreç firmanın kendi bilgi ve yenilikçilik potansiyelini test etme şansı sağladığı gibi, yeni iş fikirlerine ve fırsatlarına kapı açması anlamında da son derece önemlidir.

### 8.3.3. Aradaki Bağların Güçlü Ya da Zayıf Olması Neyi Değiştirir?

İşbirliği ağlarında kurulan ilişkilerin türü de bu ilişkiden neler kazanacağımızı ya da neler kaybedeceğimizi belirler. Sürekli çalıştığımız kişi ya da firmalarla kurduğumuz güçlü bağlar özellikle oturmuş sektörlerde ve coğrafi olarak birbirine yakın firmalar için son derece verimlidir. Ancak bu güçlü bağlar bir süre sonra hep aynı tür bilgilerin paylaşılması sonucu doygunluk noktasına ulaşabilir. Bu da hem zaman ve emek kaybına yol açar hem de dışarıda olup biteni takip etmemizi engelleyebilir. Sonuçta yenilikçilik faaliyetlerinin kısır bir döngüye girmesine sebebiyet verir. Bu nedenle, güçlü bağlar kadar zayıf bağlar kurmak ta özellikle yeni açılımlar ve taze bilginin firmaya enjekte edilmesi anlamında büyük önem taşır.

### 8.3.4. Nasıl Geliştirebiliriz?

#### **Ortaklaşa Sürdürülen Yenilikçilik ve Ar-Ge Destek Programlarına Dahil Olmak**

Çözüm 1 başlığı altında saydığımız pek çok destek programı KOBİ'lerin diğer firmalarla ya da araştırma enstitüleriyle işbirliğini teşvik etmektedirler. TÜBİTAK, Avrupa Birliği, KOSGEB, TGGV vb gibi kuruluşların ulusal ya da uluslararası bazda oluşturulacak işbirliği ağlarına sunduğu destek programlarıyla işe başlamak izlenebilecek en etkili yollardan biridir.

#### **Berberer Mal ve Hizmet Alımı:**

Müşterilerimiz ve tedarikçilerimizle olan ilişkilerimizi son derece açık ve güvene dayalı bir tabana oturtmak en temel başlangıç noktasıdır. Özellikle firmaların coğrafi olarak birbirine yakın olduğu sanayi bölgeleri ya da belli bölgelere kümelenmiş bir ortamda iş yapıyorsak ihtiyacımız olan teknoloji, makine ya da bilgi destek hizmetlerini berbererce satın almak bundan sonraki süreçteki pek çok faaliyetin ve bilgi alışverişinin ortak yapılmasına fırsat vermesi anlamında ilk adım olabilir.

#### **İşbirliği Konusunda Uzman Yapılar (Network Brokers):**

Ancak bu firmaların kendi başlarına bir araya gelip kolaylıkla başaracağı bir faaliyet değildir. Tavsiye edilen ve yurtdışında da çoğunlukla uygulandığı üzere işbirliği ağlarını oluşturmak konusunda uzman yapılara (Network Brokers) bu işi bırakmak olabilir. İlk etapta tüm firmalarda yaşanan ortak problem alanlarını tanımlamak, firmalar arası güveni ortaklaşa eylem gerektiren çözüm önerileriyle sağlamlaştırmak ve sonrasında da firmaların kendi işbirliği ağlarını sağlıklı bir şekilde oluşturabilmesine destek vermek üzerine uzmanlaşmış kişilerden ve/veya kuruluşlardan destek almak son derece yararlı olabilir.

### **En Yakın Çalıştığımız Firmaların çalıştığı Diğer Firmalarla İletişime Açık Olmak:**

İş yaptığımız firmaların yakınındaki diğer firmalar ya da kişiler, belli alanlarda yararlanabileceğimiz ya da bilgi alışverişi yapabileceğimiz taraflardır. Özellikle teknolojinin ve yeniliklere temel bilgilerin çok hızlı devir daim ettiği iş kollarında, sürekli iş yaptığımız firma ya da kuruluşların yanında, sürekli çalışmadığımız ve daha uzağımızdaki -bazen sektör dışında, firma ve kuruluşlarla işbirliklerine girebilmek çok kritik bir önem arz eder.

### **Biz Zaten En İyiyiz Sendromu!!**

Özgüven iyidir ama bu zayıf olduğumuz yeteneklerimize karşı kör olmamıza sebep olacak seviyede de olmamalıdır.

Kendimizi iyi tanımalı ve eksikliklerimizi tamamlamak üzere işbirliği yaptığımız firmadaki bizden daha kuvvetli olan yeteneklerine saygı duymayı öğrenmek zorundayız.

Biz kuvvetli bir firma olabiliriz ama bize göre daha zayıf olmasına rağmen bazı yetenekleri bizden kuvvetli olan firmaların bize bu işbirliği çerçevesinde verecekleri destekler bizim için saygı duyulması gereken bir durum olmalıdır.

### **İşbirliği Yapılan Firmalardaki En İyi Olma Sendromu**

Aynı şeyler, işbirliği yaptığımız karşı taraftaki firma için de geçerlidir.

Sinerjinin nimetlerinden yararlanmalıyız. Firma içerisinde nasıl interdisipliner proje ekipleri ile çalışmak verimi yükseltiyorsa, işbirliklerine de sinerji yaratan firmalar arası kurulmuş proje ekipleri gözüyle bakmak da bu yaklaşımın kurumsal yapımıza kazandırılması gayretimizi kolaylaştırıcı etkisi olacaktır.





**İSTANBUL  
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No. 62 Tepebaşı 34430 - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: [kobi@iso.org.tr](mailto:kobi@iso.org.tr)

**ISO Yayın No: 2009/3**

