

ÜNİTE 4

Girişimcilikte İnovasyon

Giriş

Girişimcilerin, yöneticilerin ve çalışanların son yıllarda en çok duyduğu ve bilmek istediği kavramlardan biri inovasyondur. Bu nedenle inovasyondan yararlanabilmek için inovasyonu yönetim yeteneği haline dönüştürmek gerekir.

İnovasyon Kavramı

İnovasyon, bir düşünce biçimi, bir sonuç, tüketicilere fayda girişimciye kâr sağlayan insanların ihtiyaçlarını gideren, sorunlarını çözen, merak ve sezgiyle başlayan, hayallerle devam eden sonunda ürün, hizmet ve toplumsal faydaya dönüşen içinde keşif, icat ve AR-GE'yi barındıran yaratıcılık ve yenilik süreçleriyle oluşan bir kavramdır.

İnovasyon, yaratıcılık ve yenilik arasında sıkı bir ilişki vardır. İnovasyon yaratıcılıktan sonra gelen bir süreçtir. Yaratıcılık, inovasyonun ham maddesidir. Yenilik de yaratıcılıktan sonradır. Her yaratıcılık yenilik ile sonuçlanmaz ancak her yenilikte yaratıcılık vardır. Yine aynı şekilde her yenilik inovasyon demek değildir. Ama her inovasyonda hem yaratıcılık hem de yenilik vardır. Yaratıcılık ve yenilik inovasyonun girdileridir. Çoğu kez inovasyon yerine yenilik kullanılır ama tam karşılığı değildir. Yenilik piyasaya çıkabilseydi ve de tüketiciler tarafından satın alınsaydı yani bir faturaya dönüşebilseydi inovasyon gerçekleşmiş olacaktı. Ancak hem iç girişimcilikte hem de ekonomik girişimcilikte her yaratıcılık ve yenilik çabaları inovasyonla sonuçlanmamaktadır.

İnovasyon sadece ürünlerde yapılmamaktadır. İşletmenin her noktasında her fonksiyonunda yapılabilir. İnovasyon, fikrin pazarlanabilir hale dönüşmesi veya ticari hale gelmiş yenilik şeklinde de tanımlanmaktadır.

Girişimcilik ve İnovasyon

Girişimcilik ve yenilikçi işletme gibi kavramların temelinde inovasyon vardır. İnovasyon yeni nesil girişimcilerin kullandığı en önemli rekabet silahlarından biridir. İnovasyonla fark yaratan girişimler müşteriler tarafından ödüllendirilerek rekabette üstünlük sağlamaktadırlar. Girişimcilik ile inovasyonu birbirinden ayırmak imkânsızdır. Çünkü biri diğerinin varlık nedenidir. Diğer bir ifadeyle, inovasyon olmadan girişimcilik, girişimcilik olmadan inovasyon olmaz ve gelişemez. Girişimcilikte ve inovasyonda ortak olan şey ise insandır. Hiç kuşkusuz bu insan yaratıcı insandır.

Toplumsal Değişme ve İnovasyon

Heraklius, “Dünyada değişme hariç, hiçbir şeyin sabit olmadığını” söylemiştir. Değişme doğaldır, sürekli, gereklidir, benzerlikler gösterir, önüne geçilemez ve kaçınılmazdır. İnovasyon ise toplumsal değişimin sonucudur. İnovasyon kapasite olarak güçlüyse onun

ekonomisi de güçlüdür. Gelirin kaynağını inovasyona dayayan ülkeler, cirolarını inovasyonla oluşturan firmalar güçlü firmalar olarak nitelendirilmektedir. Hatta bireysel olarak inovasyon kapasitesini kullanabilen bireyler değerli ve güçlü bireylerdir. Bu durum toplumların, firmaların örgütlenmelerini ve yönetimlerini de değiştirmiştir. Yeni ekonomi inovasyon ekonomisidir. Sosyo-ekonomik statü ve toplumsal tabakalaşma bakımından inovasyon, konumlandırmasını farklı hedef kitleler ve daha çok emeğin sömürüldüğünü iddia eden orta ve alt kesime doğru yönlenecektir. Bu da dikey ve yatay toplumsal hareketliliği artıracak için refahın paylaşımı değişecek şimdiye kadar pek olmayan genç ve kadın girişimciliği artacaktır. İnsanların yaratıcılıkları daha çok açığa çıkacak ve şimdiye kadar yaratıcılığını kullanmayanlar yaratıcı olduklarını anlayarak piyasaya çıkacaklardır. Yaratıcılık da kendini yaratmaya devam edecektir.

İnovasyon Zorlukları

İyi bir fikir bulmak: En iyi fikir en çok fikirden çıkar. O zaman mümkün olduğu kadar çok fikir toplamak gerekir.

Hayal kırıklıkları: Özellikle iç motivasyonu canlı tutmak gerekmektedir.

Yeniden denemek: Birden fazla iyiyi doğruyu bulmak için sürekli denemek gerekir.

Müşteriyi yakalamak: Müşteri inovasyonun odak noktasıdır. İnovasyon için çalışanlar müşteriye odaklanırlar.

Rakipleri yenmek: İnovasyonda rekabet vardır. Önemli olan herkesten önce piyasaya çıkabilmektir.

Zamanlama zorluğu: İyi bir fikrin piyasaya çıkmak için uygun bir zamanı olmalıdır. İyi bir fikir bulunmuş olabilir ama zamanı uygun olmadığı için değerli değildir.

Maliyet baskısı: Her inovasyon maliyet yaratır. İnovasyonun maliyetini önceden tespit etmek zordur. Her koşulda risk vardır.

Sponsorluk ve finansman baskısı: İnovasyonun finansmanı kim tarafından yapılırsa hem ikna bakımından hem de yönlendirme bakımından bir müdahale ve baskı olması, inovasyon zorluğu ve engeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnovasyon Hakkında Yanlış Bilinenler

İnovasyon ve AR-GE aynı şeydir. İnovasyon ile ARGE aynı şey değildir. AR-GE' de yaratıcılık ve yenilik yapılır ama AR-GE'nin bulduğu her yenilik inovasyona çevrilemez.

Her inovasyonda mutlaka AR-GE yoktur. İnovasyon bir fikrin ticari hale gelebilecek bir ürüne, hizmete, organizasyona, pazarlamaya, sürece ya da toplumsal faydaya dönüşmesidir. AR-GE' de bir fikrin sadece ürüne çevrilmesi vardır.

İnovasyon sadece ekonomik ve toplumsal fayda üretir. İnovasyon, sorun çözmek, ihtiyaç gidermek için yapılır. Ancak bazen kendisi de sorunlar yaratabilir. Örneğin bir hastalığın tedavisinde kullanılan ilaçların güçlü yan etkileri de olabilir.

İnovasyonun tek hedefi vardır o da kâr. İnovasyonun tek bir hedefi yoktur. Birden çok hedefi vardır. İnovasyon ile müşteri bağımlılığı, pazar payı, pay senedi değeri, marka değeri, itibar artar.

İnovasyonda başlangıçlar mükemmel olmalıdır. Önemli olan başlamaktır. Başlangıç sihirli değildir. Önemli olan başlayabilmek sabır ve tutkuyla devam etmektir.

İnovasyonu sadece büyük şirketler yapabilir. Hem bürokratik hem de hiyerarşik olarak küçük işletmeler inovasyona daha yatkındırlar. İnovasyon için çok büyük fonlar gerekemeyebilir. İnovasyon her sektörde, her ölçekteki işletmelerde yapılabilir.

İnovasyon Süreçleri

Yaratıcılık süreçleri ile inovasyon süreçleri birbirine benzer. İnovasyon süreçlerinde fikrin piyasaya çıkabilecek bir ürüne hizmete dönüşebilmesi istenir. İnovasyon süreci bu haliyle girişimcilik süreci olarak da görülebilir. Günümüzde inovasyon için dört temel süreç yeterli görülmektedir.

- Fikir Toplamak
- Fikirleri Yönetmek
- Başarı Potansiyeli Olan Fikirleri Seçmek
- Uygulamak

Fikir toplamak: İnovasyonda ilk süreç fikir aramak, bulmaktır. inovasyonun hammaddesidir. Hammaddesi bol olan işletmeler inovasyon üretiminde başarılı olmaktadırlar. yaratıcılığında;

- İç kaynak kullanımı
- Birimler arası kaynak kullanımı
- Dış kaynak kullanımı yapılır.

Bunlar tek tek kullanıldığı gibi ikisi hatta tamamı birden kullanılabilir.

Fikirleri yönetmek: İşletmelerde diğer kaynaklar nasıl yönetiliyorsa o kaynaklar gibi değerli olan fikirlerin de yönetilmesi gerekir. Fikir üretimi için yaratıcılıkları açığa çıkaran yaratıcılık eğitimleri vermek, yaratıcılığı artıran, tetikleyen ortamlar oluşturmak, fikir yaratıcılığı için çalışanları motive etmek, ortaya çıkan fikirleri işlemek ve değerlendirmek için çeşitli sistemler ve platformlar oluşturmak fikir yönetiminin parçaları olarak görülebilir.

Başarı potansiyeli olan fikirleri seçmek: Amaç inovasyon için en iyi fikri bulabilmektir. Aranılan fikirler işletmenin stratejik alanına uygun olmalıdır. Fikir seçiminde çeşitli eleme yöntemleri kullanılır. Bazıları fizibiliteye kadar gider orada elenir ya da yoluna devam eder. Hatta fizibilite olan yani yapılabilir testi olumlu çıkmış fikirler bile elenebilir. Her ne kadar bazı fikirler fizibiliteden geçip projelendirilse bile seçilmeyebilir.

Uygulama (piyasaya çıkma, ölçme, değerlendirme, öğrenme, tekrar arama): Bu süreçte piyasaya sürülen ürün ve hizmetlerin performansı ölçülür, değerlendirme yapılır. Bu arada ileriye dönük performans tahminleri de yapılır. Hiç şüphesiz bu süreçte bile fikir üzerinde değişiklikler yapılabilir. Ürün ve hizmetlerin piyasaya çıkışından önce ham fikirler çeşitli işlemlerden geçerek bu duruma gelirler. Elemeler, fizibiliteler, iş planları ve eylem planları yapılarak piyasaya çıkışı hazırlanır. Bu testlerden geçen fikirler piyasaya çıkışı hak ederler.

İnovasyon Çeşitleri

Düzeyine göre radikal-adımsal, yıkıcı; *yapılış şekline göre* kapalı, açık, tersine; *yapıldığı alana ve konusuna göre* operasyonel pazarlama (pazar), iş modeli olarak üç grupta incelenebilir.

Radikal inovasyon-Adımsal inovasyon

İşletmelerin sattığı ürün ve hizmetlerde kullandığı teknolojilerde, iş yapış şekillerinde, pazarlama yöntemlerinde ve çeşitli işletme uygulamalarındaki iyileştirmeler dışında köklü, önemli ya da yüksek düzeyde yapılan inovasyonlardır. Bu inovasyondaki yeniliğin düzeyi yüksektir. Radikal inovasyonlar adımsal inovasyonlara göre çok sık ortaya çıkmaz. Ama radikal inovasyonlardan sonra çıkacak adımsal inovasyonlar daha sık çıkabilir. Radikal inovasyonun dışındaki düzeylerde yapılan inovasyonlar adımsal inovasyonlardır. Online pazarlama radikal bir inovasyondur. Online pazarlama ile çiçek satmak ise adımsal inovasyondur.

Yıkıcı inovasyon

Bu inovasyona ezber bozan inovasyon da denilmektedir. Yıkıcı inovasyon sorunlara ve ihtiyaçlara yönelerek bunların daha iyi, kolay ve ucuz çözecek şekilde piyasaya çıkarmasını sağlar. Bundan önceki çözümler çöpe gider. Ya da hiç çözülememişler çözülür hale gelir.

Kapalı inovasyon

Bu tür inovasyonda işletme sadece iç kaynakları kullanır. Yetenekleri toplayabilen ve çalışanlarını bu konuda eğiten ve motive eden, her şeyden önce inovasyonu kurum kültürü haline getirip yönetebilen organizasyonlar diğerlerine göre kapalı inovasyonlarda daha başarılı olurlar.

Açık inovasyon

Bu tür inovasyonda dışarıdan yani işletme dışından inovasyon girdileri alınırken inovasyon çıktıları da dışarıya verilebilmektedir. Dışarıdan inovasyon girdisi olarak yaratıcı fikir alınırken dışarıya proje ya da patent verilebilmektedir. Aynı zamanda firmalar kendilerinin uygulamadığı ama buldukları icat ve patentleri dışarıya satmakta ve bu konuda önemli inovasyon gelirleri elde etmektedirler. Böylece fikirlerin dolaşıma çıkıp başka fikirlerle birleşmesine imkân verilmiş olur.

Tersine inovasyon

Tersine inovasyonda amaç düşük gelirli ülkelerde düşük maliyetli ürünler bulmak ve bundan çok sayıda ve küresel pazarlarda satmaktır. Sağıkta tanı hizmetleri için taşınabilir ve ucuz

ultrason cihazının bulunması, buzdolabı görevini görecekt bataryalı soğutucunun icadı, taşınabilir şekilde hafif ve ucuz su arıtma cihazının yaratılması tersine inovasyona örnek olarak gösterilebilir.

Operasyonel inovasyon

Kalitede en iyiyi ve düşük maliyeti yaratan inovasyondur. Bunun da sürdürülebilir olması önemlidir. Operasyonel inovasyon sonuçları sadece işletmeye kâr şeklinde yansımamalı, müşteriye de artı değer yansımaları olmalıdır.

Pazarlama (pazar) inovasyonu

İşletme kurulmadan önce yapılan müşteriye tanıma, pazarı anlama konusunda araştırmalar ve çalışmalar konusundaki inovasyonlar pazarlama inovasyonudur. Müşterinin istek, ihtiyaç ve sorunlarına göre ürün ve hizmetlerin tasarımı bir pazarlama inovasyonudur. Bunun yanı sıra sürekli pazarın nabzını tutan müşteriye izleyen, değişimleri olmadan tahmin eden ve bu konuda proaktif davranarak refleksler geliştiren politikalar da pazarlama inovasyonudur.

İş modeli inovasyonu

İş modeli inovasyon modeli, işletmelerin nasıl çalıştığını gösteren öykülerdir. Bu öykü de genel değer zinciri üzerine kurulmuştur. İş modeli yeterli şekilde kurulamamışsa çeşitli inovasyonlar yapılsa da başarılı olma ihtimali düşüktür.

İnovasyon Yönetimi

Günümüzde inovasyon yönetimi becerisi olmayanların yönetici olmaları imkânsızdır. Onun için inovasyon yönetimi önemlidir.

İnovasyon yönetimi, kültürünü belirli ilkelerle açıklamaktadır:

- *İnovasyonun yönetimi için heyecan verici bir vizyon belirlemek gerekir.* İşletme çalışanlarının tutkularını ve heyecanlarını harekete geçirebilmek ve bunu sürekli canlı tutmak için inovasyon sonucunda ileride ortaya çıkabilecek büyük resmi açıklamak önemlidir.
- *İnovasyon yönetiminde arkadan gelen liderlik daha yararlıdır.* Arkadan giden, çalışanları özgür bırakan, hedefleri gösterip nasıl yakalanacağı konusundaki kararlarında onları serbest bırakan liderlik uygulamasında yaratıcılık daha çok kendini gösterir.
- *İnovasyon yönetiminde örgütlenme kapsayıcı olmalıdır.* İnovasyonu sadece AR-GE çalışmalarıyla sınırlı tutmamak gerekir. Organizasyonun tamamını katmalıdır.
- *İnovasyon yönetiminde örgütlenme hiyerarşik olmamalıdır.* Tepe yönetiminin alttaki çalışanlara emirler yağdırdığı hiyerarşik yapıda inovasyon çabaları başarılı sonuç vermez.
- *İnovasyon yönetiminde fonksiyonlar arasında yüksek duvarlar örülmemesi gerekir.* Çalışanların birbiriyle etkileştikleri, fonksiyonların birbirlerinden etkilendikleri yatay ilişkilerin ve işbirliklerini artırıldığı bir organizasyon yapısı oluşturmak gerekir.

- *İnsanı merkeze yerleştiren organizasyon yapıları oluşturmak inovasyonun iyi yönetilmesini sağlar. İnovasyonu destekleyen, kolaylaştıran yöneticilerin; örgütte ortak dilin kullanılmasını, karşılıklı güven ve eşitlik kültürünü oluşturmaları gerekmektedir.*
- *İnovasyon yönetiminde başarı için işletmede bilgi, fikir ve gücün paylaşımı için uygun ortamlar oluşturulmalıdır.*
- *Örgütün ve çalışanların ilişkilerini ve iletişimini artıran ağlar artırılmalıdır . Bu ağlar dışardan içeriye, içerden dışarıya açık olmalıdır.*
- *İnovasyon yönetiminde örgüt yaşam boyu eğitim almalıdır. Diğer bir ifadeyle sürekli öğrenen örgüt olmalıdır.*
- *İnovasyon yönetiminde içerdeki ve dışarıdakilerin fikirlerini sisteme sokacak, fikirlerin yok olmadan ve gelişip serpilmesi için çeşitli platformlar oluşturulmalıdır.*
- *İnovasyon yönetiminde farklı inovasyonlar için farklı süreçler tasarlanmaktadır.*
- *İnovasyon yönetiminde, inovasyonla yaratılan firma ve müşteri değeri açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir.*
- *İnovasyon yönetiminde inovasyon dirençleri iyi yönetilmelidir.*
- *İnovasyon yönetiminde örgüt kültürüne inovasyonu yerleştirmek ve inovasyonu ve yönetimini sürekli hale getirmek gerekmektedir.*
- *İnovasyon yönetiminde inovasyonu örgütün tüm hücrelerine yerleştirmek gerekmektedir.*
- *İnovasyon yönetiminde inovasyon sık sık ölçülmelidir.*