

İnovasyon Süreçlerinin Sistemik Yönetimi

Yazarlar: **Başar GİDER**

Firmaların üzerinde en çok durdukları konulardan bir tanesi yeni fikirlerin ürün ve hizmete dönüştürülmesi sürecidir. (HBR’da yer alan bu makaleye göz atınız). Bu yazımda sizlerle inovasyon sürecini nasıl sistemik bir şekilde ele alabileceğimizi irdelleyeceğim. Amacım konu ile ilgili şirketinizde çalışma yapmanız durumunda hangi parçaları mercek altına almanız gerektiğini göstermek ve bunları örneklerle açıklamak. Parçaların tamamını ve sırasını görselde bulabilirsiniz:

İnovasyon Stratejisi

Strateji oldukça geniş bir kapsama sahip olduğu için öncelikle inovasyon bağlamında bunu belli başlı konulara ayırmalıyız.

Ürün gamı ile alakalı inceleme

Ürün yaşam döngüsü analizi (product life cycle analysis). İlk adımda mevcut ürünlerimizin uzun listesini oluşturarak bunları ürün kategorilerine göre sınıflandırmayız. Ardından aynı sınıfta olan her bir ürünün yaşam döngüsündeki yerini tespit etmemiz gerekmektedir. Zaman ekseninde (ürünün çıkışı, büyümesi, olgunlaştığı ve düşüşe geçtiği fazlar) ürünleri 4 faza dağıttığımızda mevcut durum gözler önüne serilecektir. Ürünlerin cirosu, karlılığı ve maliyetlerini bir tabloda toplamak sınıflandırırken işimize yarayacak unsurlardır. (misal ürünün cirosunun maksimum olduğu yer son faza geçişi ifade edecektir).

Geliştirilmekte olan ürünlerin incelenmesi (pipeline analysis). Geliştirilmekte olan yeni ürünlerin haritası (R&D pipeline) ARGE’nin gittiği yönle ilgili genel görünümü verecektir. Bunlar artık birçok firmada bilişim sistemleri ile desteklenerek araştırma-geliştirme başta olmak üzere projeye dâhil olan birimler tarafından beslenen programlarla otomatik olarak çıkarılmaktadır.

Büyüme hedeflenen ürünlerin belirlenmesi (Growth portfolio analysis). İlk iki analiz aslında yöneticilerin genellikle takip ettikleri, ürün gamının mevcut durumu ile hâlihazırda ARGE’nin gittiği yönü gösteren analiz ve sınıflandırma araçlarıdır. Üçüncü hedefimiz ise gelecekte hangi alanlarda büyümemiz gerektiğini gösteren son derece stratejik bir araçtır. Bunun için skorlama yöntemi kullanarak oluşturduğunuz matrikste y ekseninde yeni pazarların erişimine (pazara şirketin erişimi ne kadar kolay ve ne gibi giriş bariyerleri mevcut?); x ekseninde ise şirketinizle pazar arasındaki uyuma (sizi farklılaştıran değer öneriniz ve stratejiniz pazar ihtiyaçları ile ne kadar uyumlu?) yer verebilirsiniz. Pazar potansiyelinin büyüklüğünü de iki eksenin kesiştiği yere koyacağınız balonun büyüklüğü gösterecektir. Bu matriks ile karar almanız için yeterli veri güdümlü temel oluşacaktır.

Performans göstergelerinin belirlenmesi ve takibi

Araştırma geliştirme başarısının ölçümünde performans göstergelerinin belirlenmesi ve takibi son derece önemlidir. Bu sizlere gittiğiniz yönün ne kadar doğru olduğunu gösteren bir işaret gibi düşünülebilir. Kimya endüstrisi üzerinden, kullanılan göstergelere örnekleri aşağıda bulabilirsiniz:

ARGE harcamalarının ciroya oranı: Avrupa kimya endüstrisinde bu oran yüzde 2 civarındadır (bakınız: <http://www.cefic.org/Documents/RESOURCES/Reports-and-Brochure/FactsandFigures2016.pdf> sayfa 46)

Patent üretimi ve patentlerin kalitesi: Niceliğin yanında patentin teknolojik etkisi de değerinin ölçümünde önem gösterir. Kalitesinin ölçümünde ise atıf sayısı baz alınabilir.

Yeni ürünlerin ciroya katkısı: Son 5 yılda piyasaya çıkan ürünlerin cirosunun toplam ciroya oranı araştırma-geliştirme yatırımının geri dönüşü hakkında fikir verecektir. Yeni ürünün getirdiği ciro, ürünün fikirden pazara çıkış sürecine kadar olan maliyeti ile de oranlanabilir.

Bunların dışında firmalar ürünün fikirden pazara çıkış sürecini, fikirlerin ne kadarının içeride ne kadarının şirket dışında üretildiğini ve yeni ürün haritasına giren kaç fikrin pazara başarı ile ulaştığını takip ederek inovasyon süreçlerini izlerler.

Ortak ARGE konseptinin oluşturulması – İdeal ARGE ekosistemi

Global şirketler özellikle son dönemde şirket dışı kaynakları da süreçlerine dahil etmeye özen göstermektedirler. Şirket içinde ARGE biriminin diğer fonksiyonlarla, birimlerle ve coğrafyalarla etkin bir biçimde (özellikle fikir üretme aşamasında) katkı sağlaması için işbirliği yapması gerekir. Son dönemlerde dijital platform uygulamaları ile bu konuda B2B de ciddi yatırımlar yapıldığını gözlemlemekteyim.

Üniversiteler, araştırma enstitüleri ve hatta rakip firmalar araştırma projeleri için dışarıdan destek alınan birer ortak ve fikir üretilmesi için oluşturulması gerekli ideal ARGE ekosisteminin parçalarıdır. Büyük firmaların start-uplara da yatırım yaptığını ve bu sayede yeteneklerini genişlettiğini görüyoruz. Ayrıca yarışmalar düzenleyerek ve hatta yarışmalarda etkin beyin fırtınası için çeşitli yöntemler de (en önemli güncel örnek design thinking metodudur. Bakınız: <https://www.ideo.com/post/change-by-design>) kullanarak dış kaynaklardan verimli bir şekilde fikir üretilmesinin teşvik edildiğini gözlemliyoruz (örnek için: <https://www.youtube.com/watch?v=K6uGhKbOv4o>). Açık inovasyon (Open innovation) konusunda bağımsız uzmanların katkıları ile (crowdsourcing) B2B'deki şirketlerin problemlerinin çözüldüğü platformlar mevcut (bakınız: <https://info.innocentive.com/hubfs/case-studies/new/dow-case-study.pdf>). Bu şekilde bir nevi ARGE outsource edilmiş olmaktadır. Diğer örnekler için linki inceleyebilirsiniz. (<https://www.viima.com/blog/16-examples-of-open-innovation-what-can-we-learn-from-them>)

Rakiplerle olan kıyaslama

Tabii ki mevcut durumunuzu takip etmenin dışında bunu endüstrideki rakiplerinize de kıyaslamanız nerede olduğunuzu görmeniz açısından gereklidir. Bunu yaparken yöntemsel olarak kendi endüstrimizin dışında, hem yakın olan, hem de hiç benzemeyen endüstrileri de (üç kategoriye aynı önem sırasında) takip etmemiz gerekir. Misal kimya endüstrisi ilaç endüstrisindeki iş modellerinden faydalanarak yeni servisler ortaya koyabilir. Bununla beraber ilham alması açısından radarında bilişim gibi çok daha hızlı gelişen bir sektörü de tutmalıdır.

İş modeli gelişimi

Dijital dönüşüm B2B endüstrilerinde büyümenin bir başka motoru olarak görülmeye başlandığından beri, iş modeli gelişimi, özellikle dijital servislerle genişletilen ürünlerde, çok önemli bir gündem konusu haline gelmiştir. Bu konuyu kapsamlıca ele almak için yeni bir yazıda yer vermek daha faydalı olacaktır. Fakat konu ile ilgilenenlere bilgi verebilmek için danışmanlıkta takip edilen iki yöntemi linkleri ile aktarıyorum:

Business canvas kullanarak: <http://alexosterwalder.com/>

St.Gallen modeli: <https://www.youtube.com/watch?v=B4ZSGQW0UMI>

İnovasyon süreçleri: Bir önceki yazımda buna ayrıntılı olarak değinmiştim (bakınız: <https://hbrturkiye.com/blog/b2b-de-yeni-inovasyon-surecleri>).

İnovasyon takımı & kültürü: Bir sonraki yazımın konusu bu olacak. Yıkıcı yeniliklerin organizasyonel sebeplerini örnekleri ile okumak isterseniz Harvard İşletme Okulu profesörlerinden Clayton Christensen'ın "Yenilikçinin İkilemi" (The Innovator's Dilemma) kitabı hala en geçerli kaynak olma özelliğini koruyor.

Bu parçalar bir seferde tamamen uygulanmak yerine, sizin mevcut durumunuz ve ihtiyaçlarınız doğrultusunda kullanılmak üzere düşünülmüştür. Bunun ışığında değerlendirmeniz ümidiyle.

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).