

# ADIM ADIM İNNOVASYON

Kurumlar ve Girişimciler İçin  
Pratik İnnovasyon Rehberi

BORA ÖZKENT



İř ve Yönetim Serisi 66



İş ve Yönetim Serisi 66  
**Adım Adım İnovasyon**®

Genel Koordinatör: Akif Aktuğ  
Editör: Demet Uyar  
Düzeltili: Köksal Doğan  
Mizanpaj ve Kapak Tasarım: Songül Düzgün  
Yayın Danışmanları: Ali Kara, Ali Osman Karabina, Ayşe Butcher Avcı,  
Ercan Karasu, Ferdi Bişkin, Mesut Yılmaz  
Yayın Ekibi: Ahmet Seyfi Atmaca, Bahar Güzel, Ceyda Çalatlı, Çiğdem Karaca,  
Gamze Aras Azapoğlu, Gülderen Çopur, Hüseyin Yılmaz, İpek Arman, Sait İşseven,  
Sevim Yaylağül, Vildan Barış Örkmez, Yılmaz Çetin Sayın

ISBN / 978-605-5286-64-4

1. Basım Ocak 2015  
5. Basım Nisan 2018 (2000 adet)

Elma Yayınevi  
Aziziye Mah. Portakal Çiçeği Sok.  
No: 37/7 Çankaya/Ankara  
Tel: 0312 417 72 73  
bilgi@elmayayinevi.com  
Yayıncı Sertifika No: 12437

Basımevi: Koza Yayın Dağıtım Sanayi ve Ticaret AŞ  
Cevat Dündar Caddesi No: 139 Ostim/Ankara  
Matbaa Sertifika No: 12385

Kتابın tüm yayın hakları ELMA YAYINEVİ'ne aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz. Türkiye'de basılmıştır. "ELMA", AKADEMİ ARTI YAY. AŞ'nin bir markasıdır. © 2015, ELMA YAYINEVİ

### KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

Barnıç, Ali Turan

Adım adım inovasyon : Kurumlar ve girişimciler için pratik inovasyon rehberi /  
Bora Özkent ; editör: Demet Uyar.—Ankara : Elma Yayınevi, 2018.  
256 s. : 21 cm.—(İş ve Yönetim Serisi ; 66)  
Kaynakça var. dilizin yok.  
978-605-5286-64-4  
1. İnovasyon 2. Girişimcilik 3. Müşteri değer önerisi I. Uyar, Demet II. Eser adı

### MLA

Özkent, Bora. *Adım adım inovasyon : Kurumlar ve girişimciler için pratik inovasyon rehberi*. Ed. Demet Uyar. Ankara: Elma Yayınevi, 2018.

### temsilciliklerimiz

Akdeniz Bölgesi / CDR Eğitim ve Danışmanlık • Atıncı Büyükdüyükular • Tel: (242) 247 72 72 • atincubuyukduyukular@izgorenakademi.com  
Bursa / MGK Eğitim Hizmetleri • Özlem Erbaşlar • Tel: (224) 243 87 15 • ozlemerbaslar@izgorenakademi.com  
Kayseri / OAG Eğitim Danışmanlık • Sibel Ötegen Özdemir • Tel: (352) 234 17 18 • sibelotegen@izgorenakademi.com  
Kocaeli / Özel Batı Karadeniz Eğitim Danışmanlık • Yasemin Kaya • Tel: (262) 319 02 00 • yaseminkaya@izgorenakademi.com  
Samsun / Karadeniz Eğitim Danışmanlık • Şehnaz Dereli • Tel: (533) 479 05 00 • sehnazdereli@izgorenakademi.com

Hayat Amacımız

Daha eğitilmiş ve  
daha çok okuyan bir  
ülke için çalışıyoruz.

Gelecek Hayalimiz

Alanımızda  
Türkiye'nin en saygı  
duyulan kurumu  
olacağız.

Değerlerimiz

Dürüstlük  
İş Kalitesi  
Girişimcilik  
Hoşgörü  
Yurt Sevgisi

*Her gülücüğü,  
her "babişko" deyişiyile hayatıma hayat katan,  
güzeller güzeli kızım Ece'ye...*



## *Yazar Hakkında*

1968 yılında Ankara'da doğan Bora Özkent, 1991'de ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1996 yılında, Arthur Andersen firmasının sağladığı burs ile Koç Üniversitesi'nde Executive MBA programını başarı ile tamamladı.

Profesyonel kariyerine Arthur Andersen'da başlayan Özkent, üst yönetici olarak pek çok pozisyonda görev aldı. Çeşitlik arz eden kariyeri sayesinde eğitimci, danışman ve işadamı bakış açılarını geliştirdi, olaylara çok yönlü bakma becerisi kazandı.

2008 Mayıs'ında "Özkent ve Taysever" şirketine kurucu ortak oldu. Özkent'in uzmanlaştığı eğitim ve danışmanlık alanları şunlardır:

► İnovasyon (Bu alanda Türkiye'nin en tanınmış danışman ve eğitimcilerinden biridir, 100'ün üzerinde firmaya danışmanlık ve eğitim hizmetleri vermiştir.)

► Müşteri Deneyimi Yönetimi (Türkiye'nin bu alandaki fikir önderlerindedir.)

► Girişimcilik [Koç Üniversitesi MBA programında New Venture Development (Yeni İş Geliştirme) dersi vermektedir.]

Bora Özkent'in müşteri deneyimi yönetimi konusunda Elma Yayınevi tarafından yayımlanmış *Emsalsiz* isimli bir kitabı bulunmaktadır. Özkent ayrıca 100.000'e yakın takipçisi olan Girişimciler Okulu adlı web sitesinin de kurucusudur.

## İçindekiler

Giriş • 9

### 1. Bölüm: İnovasyonu Anlamak • 15

- Adım 1: Hurafelerden Kurtulun • 17
- Adım 2: İnovasyonu Ciddiye Alın • 35
- Adım 3: “Startup” Gibi Ürün Geliştirin • 53
- Adım 4: İyi Bir Fikir Bulun • 71

### 2. Bölüm: Değer Önerisi Geliştirmek • 91

- Adım 5: Değer Önerinizi Tasarlayın • 93
- Adım 6: Müşteri Mülakatları Yapın • 111
- Adım 7: Müşterilerinizi Gözlemleyin • 127
- Adım 8: Prototiplerle Ürününüzü Test Edin • 141
- Adım 9: Araştırma Yapın ve İş Planınızı Geliştirin • 157

### 3. Bölüm: İnovasyonda Süreklilik • 167

- Adım 10: “Startup” Kültürü Oluşturun • 169
- Adım 11: Kişisel Yaratıcılığınızı Artırın • 199
- Adım 12: Bir Girişimci Gibi Girişin • 217

Ekler • 235

Referanslar • 255

# GİRİŞ

*Televizyonu çok eğitici  
buluyorum çünkü ne zaman  
birisi televizyonu açsa başka  
bir odaya geçip kitap  
okuyorum.*

*Groucho Marx*

## Neden Bu Kitap?

Son on yılımı inovasyon ve girişimcilik alanlarında eğitim ve danışmanlık hizmetleri vererek geçirdim.

Bu süreçte sınıf içi eğitimler, geniş katılımlı çalıştaylar, inovasyon takımlarının yönetilmesi, kurum kültürlerinin inovasyona uygun şekilde tasarlanması, inovatif ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fikirlerinin bir işe dönüşmesi için girişimcilere koçluk hizmeti verilmesi gibi çok çeşitli alanlarda yüze yakın büyüklü, küçüklü işletmeye yardımcı olmaya çalıştım. Ayrıca 2013 yılından itibaren, Koç Üniversitesi MBA programında “yeni iş geliştirme” dersleri de vermeye başladığımdan inovasyon ve girişimcilik alanlarında ne ya-

zılıyor ve konuşuluyorsa tamamını takip ediyor, üzerinde kafa yoruyorum diyebilirim.

Bunca yılda oluşmuş geniş bilgi ve beceri birikimimi, yönettiğim bloglar üzerinden geniş kitlelerle buluşturmaya özen gösterdim daima çünkü Türkiye'nin kalkınması ve halkının gerçek ve sürdürülebilir refaha ulaşması için inovasyonun ve girişimciliğin en kritik başarı unsurları olduğuna kalpten inanıyorum.

Ekonomik ve siyasi sonuçlardan doğan sermaye akımlarının yarattığı ekonomik refahın geçici olduğu, temel olarak inşaata dayanan ekonomik kalkınmanın sürdürülemediği, koşullar tersine döndüğünde hızlı çöküşlerin olduğu, iktisat tarihinde defalarca yaşanmış örneklerle ispatlandı. İnovasyon ve canlı bir girişimcilik kültüründen başka hiçbir zenginleşme kaynağı, ülkelerin kalkınmasını sağlayamıyor.

Öte yandan Türkiye'nin inovasyon ve girişimcilik alanlarındaki performansı hiç de iç açıcı değil ne yazık ki. Bu konuda değerlendirme ölçütleri itibarıyla farklılık gösteren çok sayıda araştırmanın hiçbirinde ülkemiz hak ettiği yerde bulunmuyor.

Örneğin INSEAD tarafından yapılan 2011 tarihli bir çalışmaya göre Türkiye inovasyon konusunda 125 ülke arasında 65. sırayı almaktadır. Dünya Bankası tarafından 2012 yılı için yayımlanan bir değerlendirmeye göre ise Türkiye, inovasyon performansı ile 142 ülke arasında 69. sıradadır. Hiç de gurur duyulacak sonuçlar değil bunlar.

İnovasyon ve girişimcilik liginde bu kadar geride kalmamızın, yıllardır bu alanlarda emek veren biri olarak beni çok rahatsız ettiğini söyleyebilirim. Hatta çok sayıda şirketi ve iş insanını eğittiğim için başarısızlıktan kendime de pay biçtiğimi itiraf edeyim. Umarım ülkemizin ve şirketlerimizin



yöneticileri de bu kötü tablonun utancını en az benim kadar hissediyorlardır.

Elinizdeki kitabı işte tam da bu sorumluluk duygusundan yola çıkarak kaleme almaya karar verdim.

Amacım Türk şirketlerinde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların, sermaye sahiplerinin, bürokratlarının, akademisyenlerin, öğrenciler ile ebeveynlerinin ve elbette ülkemizi yöneten siyasetçilerin inovasyon ve girişimcilik konusunda gelişimine bir nebze olsun katkıda bulunmak, inovasyon ve girişimciliğin ülkemizin gündemine oturması için insanlarımıza bir çağrıda bulunmak.

Açıkça belli ki şu ana kadar bu konularda üzerime düşenleri yeterince yapamamışım. Şimdi harekete geçme zamanı.

Biz Türklerin inovasyon ve girişimcilik alanlarında geride kalmasını sosyolojik, antropolojik, kültürel veya coğrafi nedenlerle açıklamayı işin uzmanlarına bırakmayı tercih ediyorum. Zaten Güney Kore gibi geleneksel ve tarihinde inovasyon konusunda hiçbir başarısı olmayan bir ülkenin, son yirmi yıldaki müthiş atılımına bakınca sosyal bilimlerin sorunlarımızı açıklayabileceğine de şüpheyle yaklaşıyorum.

Ben ülkemiz işletmelerinin ve iş insanlarının inovasyon konusunda geri kalmasını daha somut bir nedene bağlıyorum: teknik bilgisizlik.

Türkiye'nin en seçkin kurumlarında yaptığım çalışmalarda inovasyonun temelini oluşturan "yaratıcı fikir" kavramının bile pek çok insan tarafından tamamen yanlış anlaşıldığını hatta fikir deyince zihnimizde canlanan sembollerin dahi çoğunun yanlış olduğunu üzülerek gözlemliyorum.

Evet, asıl meselemiz inovasyon ve girişimcilik konularında bilgisizliğimiz bana kalırsa. Kulaktan dolma bilgilerle yola çıkan pek çok kurumun inovasyonda bu nedenle başa-

rızsızlığa uğradığını, hem kaynaklarının israf olduğunu hem de yaşanan hayal kırıklığı yüzünden inovasyon çabalarının tamamen rafa kaldırıldığını sık sık görüyorum ne yazık ki.

Benim tezim son derece basit aslında: Pek çoğumuz inovasyon, yaratıcılık ve girişimciliğin nasıl işlediğini bilmiyoruz. Bildiklerimizin çoğu da yanlış. Eğer önümüzde somut bir yol haritası, metodolojiler ve yöntemler bütünü olursa inovasyonda başarı şansımızı katlayarak artırabiliriz.

*Adım Adım İnovasyon*'u yazarken işte bu tezimi ispatlamak için yola çıktım. Niyetim sizler için inovasyonu mümkün ve erişilebilir kılmak. Size rahatlıkla adım adım takip edebileceğiniz bir rehber sunmak istiyorum. Bu rehber hem izlemeniz gereken yol haritasını hem de zorlu inovasyon yolculuğunun her adımında kullanabileceğiniz temel araçları içeriyor.

## **Diğer İnovasyon Kitaplarından Farkı Ne?**

Kitabın inovasyon konusunda yazılan veya Türkçeye çevrilen çok sayıda kitaptan en büyük farkı, adında da belirtildiği gibi adım adım uygulanabilecek bir rehber niteliğinde olması.

On iki adımdan oluşan bu rehber, hem fikrin bulunmasından uygulamaya geçirilmesine kadar olan tüm süreci hem de kurumunuzun ve şahsınızın radikal inovasyonlar yapabilen varlıklara dönüşmesi için gerekli değişim planının tamamını detaylı bir şekilde açıklıyor.

Bu yapısı sayesinde *Adım Adım İnovasyon*, inovasyonu kavramsal tartışmalardan uzak, günlük hayatın pratiklerine indirgenmiş bir düzlemde inceliyor, sizi çok sayıda metodoloji ve araçla tanıştırıyor.

## **Kitabı Kimler Okumalı?**

Büyük bir kurumda inovasyon süreçlerini yönetmekten sorumlu bir profesyonel de olsanız kendi iş fikrini geliştir-

meye çalışan bir girişimci de bu kitabın sunduğu uygulanabilir rehberin işinizi çok kolaylaştıracağına inanıyorum.

Öte yandan yönettiği kurumun inovasyon performansını yükseltmeyi hedefleyen bir üst yönetici ya da kamunun inovasyon projelerine verdiği destekleri yöneten bir bürokratsanız da bu kitabı okumanızı tavsiye ediyorum. Çünkü inovasyon sürecinin gerçek işleyişini bilmeden bu alandaki çalışmalara liderlik etmeniz mümkün olmadığını düşünüyorum.

### **Kitabı Nasıl Okumalısınız?**

Elinizdeki kitap üç bölümde toplanmış on iki inovasyon yolculuğu adından oluşuyor. Benim önerim kitabın tamamını okumanız ve inovasyon yolculuğunun tamamını kapsayan rehberin her adımını öğrenmeniz. Ama herkesin vaktinin kısıtlı olduğunu bildiğimden her bölümde neleri ele alacağımızı özetlemek isterim. Sonrası size kalmış.

Kitabın birinci bölümünde inovasyonun aslında ne demek olduğunu inceliyorum. Bu bölüm tezlerimin temellerini de ortaya koyuyor. Amacım sizi inovasyon konusunda oluşan bilgi çöplüğünden kurtarmak.

Bireylerin ve kurumların inovasyonu neden ciddiye almaları gerektiği, büyük kurumların inovasyon konusunda küçük girişimcilerden neden geride kaldıkları ve onlardan neler öğrenebilecekleri de birinci bölümün konuları arasına giriyor. İyi fikirlerin özelliklerini ve iyi fikirleri kötülerinden ayırmanıza yarayacak bir aracı anlatmamla son buluyor bu bölümümüz: inovasyon asit testi.

Kitabın ikinci bölümü inovatif fikirlerin, ham hâllerinden gerçek bir inovasyona nasıl dönüşeceklerini anlatıyor.

Fikrinizin sunduğu değer önerisini hem ispatlamanıza hem de geliştirmenize yardımcı olmak amacıyla tasarlanan

ikinci bölüm, müşteri mülakatlarının nasıl yapılacağından antropolojik gözleme, prototip testlerinin tasarlanmasından detaylı saha araştırmalarının nasıl yapılacağına kadar pek çok konuda detaylı teknikleri tanıtıyor.

Kitabın üçüncü bölümünde ise şirketinizi ve kendinizi sürekli olarak inovasyonlar yapabilen bir organizmaya dönüştürmenin yolları ele alınıyor. Büyük kurumlara bir girişimci gibi davranmanın yollarını anlatarak başlayan bu bölüm, bireysel yaratıcılığı ve bireysel girişimcilik becerilerini geliştirmenin de üstünde duruyor.

Kitap boyunca sizi çok sayıda referans kaynakla tanıştırmayı da hedefliyorum. Ne de olsa inovasyon konusunda bir kitaba sığamayacak kadar çok bilgi var literatürde. Sizler için harika bir kitap yazdığıma inanıyorsam da başka kaynaklarla kendinizi zenginleştirmenizi şiddetle öneririm.

Doğal olarak elinizdeki kitap Türkiye ve dünyadan çeşitli inovasyon örneklerini içeriyor bu arada. Ama dikkat edeceğimiz gibi hiçbir örneğin üzerinde çok fazla durmayacağım, onları çok da derinlemesine incelemeyeceğim çünkü amacım sizi harika örneklerle büyülemek ya da “Ya biz bu kadarını yapamayız ki” diye düşündürerek moralinizi bozmak değil. Örnekleri sunmamın tek amacı paylaştığım metotları ve araçları daha iyi anlamanıza yardımcı olmak.

Hadi, daha fazla uzatmayalım da işe koyulalım bir an önce. Ne de olsa inovasyon çalışanları sever!

# 1. Bölüm

## İNOVASYONU ANLAMAK



# ADIM 1 HURAFELERDEN KURTULUN

*Hurafeler  
insan zihninin zehridir.  
Joseph Lewis*

Bana kalırsa şirketlerin inovasyonda çok zorlanmasının temel nedeni, inovasyonun en temel tanımları konusunda sahip oldukları yanlış bilgiler ve inanışlar. Ben bunlara kısaca inovasyon hurafeleri adını veriyorum.

Sözlükler hurafeyi; uydurma, aslı esası olmayan, yalan hikâye ve rivayetler, saçma sapan sözler, efsaneler olarak tanımlıyor. Hurafelerin yarattığı temel sorun, onlara inanan insanların yanlış uygulamalara ve davranışlara sapmasıdır. İşin kötüsü, insanlar zihinlerini işgal eden hurafeler yüzünden düştükleri hataların farkında bile değildir çoğu zaman.

Son dönemlerde yapılan onca araştırmaya, yazılan onca kitaba ve ortaya konan son derece açık ve somut sonuçlara

rağmen pek çok iş insanının zihninde aşağıda başlıcalarını sıralayacağım inovasyon hurafelerinin güçlü bir yer kaplamaya devam ettiğini öne sürüyorum anlayacaksınız.

Tabii iş insanlarının inovasyon hakkında sahip olduğu bilgiler ve inanışlar bu kadar yanlış olunca şirketlerin giriştiği çoğu inovasyon denemesinin başarısızlıkla sonuçlanmasına da şaşırılmaması gerekir. İşin kötüsü, kendisini bilgili sanan, son derece yanlış stratejilere ve uygulamalara yatırım yapan yöneticilerden de geçilmiyor ortalık. İnovasyon adına çöpe atılan paranın ve boşa harcanan emeğin haddi hesabı yok.

Hem yukarıdaki iddiamı netleştirmek hem de ilerleyen sayfalarda ortaya atacağım önerilerin ve size sunacağım yol haritasının mantığını belirgin hâle getirmek için kitabın bu ilk adımını inovasyon hurafelerine ayırmak istiyorum. Size bu hurafelerin neler olduğunu, yol açtıkları sakıncalı sonuçları açıklamaya çalışacağım.

Kurumunuzu ve kendinizi çıkaracağınız uzun inovasyon yolculuğunun ilk adımında, kendi zihninizdeki hurafelerle yüzleşmeniz ve onlardan kurtulamaya çalışmanızı kritik görüyorum.

Hadi başlayalım.

### **Hurafe 1: İnovasyon Farklılaşmaktır!**

Ne yazık ki Türkiye’de ve dünyada inovasyonun amacının “farklılaşmak” olduğunu sanan, farklılaşma adına bazı tuhaf fikirlerin peşine takılan yöneticilerin ağızlarından şu depresif slogan düşüyor: “Farklılaş ya da öl!”

Google’da “inovasyon” kelimesinin İngilizce karşılığı olan “innovation” için görsel arama yaparsanız karşınıza inovasyonu, “diğerlerinden” farklı bir renge, şekle ya da tuma sahip; hafif aykırı ve başkaldıran bir obje olarak res-



meden çok sayıda görsele rastlarsınız. Anlaşılan o ki sadece Türkiye’de değil, dünyada da pek çok insan inovasyonu farklılaşmakla bir tutuyor.

İşin doğrusu, inovasyon kesinlikle farklılaşmak için yapılmaz. Evet, inovasyon sonuçta farklılaşma getirebilir ama inovasyonun asıl amacı farklılaşmak değildir. Zaten bir işletmenin temel amacı da farklılaşmak değildir ki. Her işletmenin biricik amacı müşterilerinin problemlerine çözüm getirmek, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve bu hizmetlerine karşılıklı olarak da onlardan para kazanmaktır.

Bu amaçları gerçekleştirmek için mutlaka farklılaşmaya gerek yoktur. Müşterilerinizin ihtiyaçlarını rakiplerinizden daha tatmin edici bir şekilde karşılamanız yeterlidir. Nitekim dünyada farklılaşmadan başarılı olmuş ve olmaya devam eden çok sayıda kurum vardır. Müşterilerin ihtiyaçlarına rakiplerinden daha iyi çözümler getirmek, pek çok sektörde başarı için yeter de artar bile.

Aslında inovasyonun temel amacı şirketlerin amaçları ile tamamen paraleldir. İnovasyonun amacı müşterilerimiz için yeni bir değer yaratmak ve müşterilerin bu değeri takdir etmesi sonucunda kâr elde etmektir. Bu kâr, para şeklinde olabileceği gibi müşteri sadakati sağlamak ya da marka bilinirliğini güçlendirmek olarak da ortaya çıkabilir ki bunlar da sonuçta şirketin para kazanmasına yardımcı olurlar.

Müşterilerimiz için değer yaratmanın tek formülü vardır: onların problemlerine ya da ihtiyaçlarına piyasadaki mevcut ürünlerden (hizmetlerden) daha iyi bir çözüm sunmak. Sunduğumuz değerın takdiri tamamen müşterilere aittir. Eğer müşteriler ürünümüzü satın alıyor, daha da önemlisi kullanıyorlarsa bir değer yaratmışız demektir.

Bir diğer deyişle müşteriler tarafından takdir edilmeyen, müşterilerimizin bizi tercih etmesine ya da ürünlerimize

daha yüksek bir bedel ödemesine yardımcı olmayan fikirler birer inovasyon olarak tanımlanamazlar, olsa olsa birer “inovasyon denemesi” şeklinde değerlendirilebilirler. Bir fikrin inovasyon olup olmadığına karar verebilecek tek kişi müşterinizdir.

Ayrıca “farklılaşmaya” çalışmak “içe dönük” bir çalışmadır. “Rakiplerimizden nasıl farklı oluruz?” sorusu ile yola çıktığımızda içimize döner, neleri onlardan farklı yapabileceğimize odaklanırsınız. Bu tür çok sayıda beyin fırtınası yönetmiş biri olarak rahatlıkla söyleyebilirim ki farklılaşmak adına yapılan çalışmaların sonucunda müşterilerin nezdinde hiç karşılığı olmayan, “Zihni Sinir” tarzı fikirlere ulaşılır genellikle.

Gerçek inovasyonlar “dışa dönük” çalışmaların sonucunda ortaya çıkarlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını, hiç çözülmemiş ya da yeterince iyi çözülmemiş sorunlarını anlamak inovasyonun temelidir. Müşteri ihtiyaçlarını sadece çalışanlarınızdan oluşan bir takımın tipik beyin fırtınası ile bulabileceğinizi düşünüyorsanız fena hâlde yanılıyorsunuz demektir. Tek yol, gidip müşterilerinizle konuşmak ve onları gözlemlemektir.

## **Hurafe 2: İnovasyon Fikirleri Birdenbire Ortaya Çıkar**

Pek çok iş insanı, inovatif fikirlerin insanların zihninde birdenbire oluştuğuna inanıyor. Newton’un kafasına elma düşünce yer çekimi kanununu bulması gibi yanlış anlaşılan efsaneler de bu inancı körüklüyorlar.

Aynı nedenle olsa gerek, inovasyon ya da yaratıcılığın sembolü olarak da akla çoğu zaman “ampul” geliyor. İnanmıyorsanız deneyin, Google’da inovasyon ya da yaratıcılık kelimelerini görsel olarak aratırsanız karşınıza farklılaşma kadar çok sık çıkacak başka bir tema da “birdenbire ışıltıyan ampuller” olacaktır.

Pek çoğumuz beynimizde hayalî bir düğmeye basınca yaratıcı bir fikrin ampulünü yakacağımıza dair çocuksu bir inanca sahibizdir. Bütün mesele o düğmeye tesadüfen de olsa basmaktır. İlhamın nerede, kime, nasıl geleceği hiç belli olmaz bize kalsa. Keşke işler bu kadar kolay olsaydı.

İşin kötüsü, pek çok iş insanı da yenilikçi iş fikirleri konusunda aynı saf düşünceleri paylaşır. Bu temel inanıştan dolayı şirketler “fikir toplama sistemlerine” büyük yatırımlar yaparlar. Fikir toplama sistemlerinin temel varsayımı, iyi fikirlerin çalışanların zihinlerinde birdenbire ışıldayabileceğidir.

Ne büyük bir yanlgı!

Kitabın ilerleyen sayfalarında daha detaylı bir şekilde anlatacağım gibi bu tür sistemlerden asla “radikal inovasyonlar” çıkmaz. Olsa olsa düzeltici, iyileştirici fikirleri üretebilir bu tür platformlar çünkü radikal inovasyon fikirleri çalışanların aklına aniden düşen ve bir forma yazıverecekleri şeyler değildir. İnovasyon tarihinde bu şekilde ortaya çıkmış bir tane bile önemli örnek yoktur.

Aslında yaratıcı bir fikri en iyi şöyle tanımlayabiliriz: “Beynimizde daha önce aralarında bağlantı kurulmamış bilgi parçacıklarının yeni bir ağ oluşturacak şekilde ilişkilendirilmesi.” Bu tanım yeni bir fikre ulaşmanız için daha önce onu oluşturan bilgi parçacıkları üzerinde çalışmanız gerektiğini ortaya koyar.

Evet, Newton yerçekimi kanununu o ağacın gölgesinde uyuklarken kafasına elma düşünce bulmuştur. Ama sakın unutmayın, Newton bu şanslı olay gerçekleşene kadar da bir fizikçiydi ve maddelerin fiziksel davranışları üzerine kafa yoruyor, araştırmalar yapıyordu. Fiziğe mesafeli yaklaşan biri olarak benim kafama istediğiniz kadar elma düşünün,

onları mideye indirmek dışında iyi bir fikir bulamayacağıma emin olabilirsiniz.

İnovasyon fikirlerini bir “ampul” yerine bir “ağ” olarak nitelendirmek elinizdeki kitabın üzerinde duracağı en önemli kavramlardan biridir.

İnovasyon fikirlerini, birdenbire parlayan bir ışığa veya öncül adımları bilinmeyen mistik bir kavrama benzetmek yerine üzerinde çok çalışıp araştırmalar yaptıkça gelişen, bilgi ile beslenen bilgi ağları olarak düşünürsek inovasyon adına çok daha doğru girişimlerde bulunabiliriz. Kitabın ilerleyen sayfalarında bu konuya sık sık geri döneceğim.

### **Hurafe 3: Tembeller Daha Yaratıcı Olurlar**

Yaratıcılık konusunda sık sık karşılaştığım tuhaf klişelerden biri de şudur: “Tembeller daha yaratıcı olurlar!”

Bu tuhaf düşünce sanırım çalışmaya üşenen tembellerin, kolay yollar ve çözümler bulmaya daha meyilli olacakları önyargısından geliyor. Kabul ediyorum, tembellerin bazı pratik ve yaratıcı fikirler bulması mümkündür ama bu fikirleri bulmaları bir inovasyon yapabilecekleri anlamına gelmez.

Dünyada emek harcanmamış, üzerinde çok çalışılmamış, uğruna ter dökülmemiş bir tane bile inovasyon örneği yoktur, tam tersine her yaratıcı fikir geliştirilip hayata geçene kadar çok yoğun şekilde odaklanmayı ve çalışmayı gerektirir. İnovasyonları ile dünyayı değiştiren Edison bu konuda şunları söylemiş: “Sıkı bir çalışmanın yerini hiçbir şey alamaz; deha, %1 ilham ve %99 terdir.”

Evet, bazen beklenmedik anlarda yaratıcı bir fikir bulabilirsiniz.

Örneğin yürüyüş yaparken, uyuklarken ya da boş boş gökyüzüne bakarken birdenbire harika bir fikir zihninizde

canlanabilir. Ama bu durum, o fikir üzerine daha önce kafa yormadığınız anlamına gelmez. Hayatın keyifli anlarında yeni fikirleri birdenbire bulmanız, beyninizin daha önce o fikirle ilgili gösterdiğiniz yoğun çabayı ödüllendirmesinden başka bir şey değildir.

Aslında yaratıcı fikirler bulmakla çok çalışmak arasındaki bağlantı Drexel Üniversitesi'nden Mark Beeman ve John Kounios'un bilimsel çalışmaları ile de ispatlanmış durumda. Deneklerinin önüne yaratıcı çözümler gerektiren problemler koyan ve denekler yaratıcı çözümü ararken beyinlerinin elektiriksel faaliyetlerini inceleyen ikili ilginç bir sonuca varmış:

“Her ne kadar yaratıcı fikir, deneklerin beyninde aniden beliriyor gibi görünse de yeni bir fikir, beynin içerisinde daha önce farklı zamanlarda yapılan faaliyetlerin ve oluşan bilgi parçacıklarının birikimi ile ortaya çıkmaktadır.”

Sanatsal yaratıcılık bu kitabın üzerinde durduğu bir alan değil. Zaten sanatsal yaratıcılığın işleyişinde iş yaratıcılığın dan bazı önemli farklılıklar da var. Ama yaratıcılıkları ile tanınan pek çok sanatçının yaratıcılığa bakışı da çalışkanlıkla yaratıcılığın arasındaki kuvvetli bağlantıyı ispatlar niteliktedir:

► *Yazmak için ideal koşulları bekleyen bir yazar, kâğıda tek bir sayfa yazmadan ölür. (E. B. White-Yazar)*

► *İlham beklemek amatörler içindir, geri kalanlarımız bir an önce çalışmaya koyulurlar. (Chuck Close-Ressam)*

► *Kendine saygı duyan hiçbir sanatçı “Şu anda yaratıcı değilim” klişesine sığınmaz. (Peter İlyiç Çaykovski-Besteci)*

Benim bu konudaki son sözüm ise şu: “İlham perisi çalışkanları sever.”

#### **Hurafe 4: Yaratıcılık Fikir Bulmaktır**

Elinizdeki kitap yaratıcılıkla ilgili değil. Öte yandan, inovasyonla yaratıcılık arasında güçlü bir bağın olduğu da açık. İnovasyon yolculuğuna çıkarsanız yaratıcılık hakkında bazı temel bilgilere sahip olmanızı ve yaratıcılık konusundaki hurafelerden de kurtulmanızı çok önemli buluyorum.

Yaratıcılık konusundaki en önemli ve yaygın hurafe, “yaratıcı insan” deyince yeni fikirleri üreten, olaylara başkalarından farklı şekilde bakan, çarpıcı yeni düşünceleri ortaya atan insanları düşünmemizdir.

Oysa bu bir yanılgıdır.

Yaratıcılık sadece fikrin ortaya konulmasını değil, fikirlerin hayata geçirilmesi süreçlerini de kapsar. Nitekim yaratıcılığın İngilizcedeki karşılığı “creativity” dir. Latince “create” kelimesinden gelir ve Latince bu kelime, “doğurmak, yaratmak, meydana getirmek” anlamındadır.

Yeni fikirler düşünmek yeterli değildir. Yaratıcılık, bir fikrin bulunmasından hayata geçirilmesine kadar olan bütün adımları kapsar. O nedenle birisi için “Bu arkadaş çok yaratıcıdır” denilğinde her zaman aynı soruyu sorarım: “Harika, peki şimdiye kadar ne yaratmış?”

Sadece çok sayıda parlak fikir üreten biri varsa karşımda, onu yaratıcı olarak nitelendirmem. O sadece fikirler bulabilen bir insandır benim gözümde.

Gerçek hayatta inovasyon ile biraz boğuşan herkes, fikir üretmenin bir inovasyon projesinin çok ama çok küçük bir bölümünü oluşturduğunu, asıl büyük mücadelenin o fikrin hayata geçirilmesi sırasında yaşadığını gayet iyi bilir.

Şirketlerde yapılan beyin fırtınalarında makine gibi fikir üreten insanların, mesele üretilen fikri hayata geçirecek bir

projeyi yönetmeye gelince ortalıktan kaybolduğunu siz de gözlemlemiştirsinizdir. İş uygulamaya gelince pek çok çalışanın yan çizmesinin nedeni, girişilecek zorlu mücadelenin farkında olmalarıdır.

Tecrübelerimin ve araştırmalarımın bana gösterdiği ilginç bir sonuç daha var:

Yenilikçi iş fikirleri, uygulama süreçlerinde genellikle büyük değişikliklere uğrar. İlk ortaya çıkan fikirle, nihayetinde kullanıcıların satın aldığı ürünler arasında çok büyük farklılıklar olur. Ham fikir, üretime geçene kadarki süreçte adeta evrilir. Gerçek dünya ile etkileştikçe değişir, kullanılabilir ürüne dönüşüncüye kadar sürekli olarak gelişir.

Buradan da şu çıkarımda bulunabiliriz rahatlıkla: Ham fikirden üretime kadar geçen süreçler, fikrin gerçek anlamda “oluşturduğu” adımlardır. O nedenle ham fikri bulmak yaratıcı sürecin sadece ilk adımıdır, kendi başına hiçbir şey ifade etmez. Fikrin geliştirilmesi süreci, gerçek anlamda yaratımın ortaya çıktığı süreçtir aslında.

Bugün bir milyardan fazla insanın kullandığı Facebook’un hikâyesi, fikirlerin nasıl bir evrimsel süreçte geliştiğini anlamak konusunda ilginç bir örnektir.

Harvard öğrencisi Mark Zuckerberg ve üç sınıf arkadaşı, eğlenmek amacıyla 2003’te Facemash adlı siteyi açarlar. Sadece Harvard öğrencilerinin erişim sağlayabildiği Facemash, üniversitenin kız öğrencilerini ikili eşleşmeler hâlinde sunup güzellikleri açısından karşılaştırma ve puanlama imkânı sağlar kullanıcılarına.

Facemash öğrenciler arasında inanılmaz ilgi görür ve daha birkaç saat geçmeden kampüste tam bir fenomen hâline gelir. İlk bir saatte 450 kullanıcı siteye girer ve 22.000 karşılaştırma yapılır.

Bu ilginç ve biraz da tesadüfi denemesi ile insanların yakın çevrelerindeki diğer insanların hayatlarını izlemekten ne kadar zevk aldıklarını keşfeden Zuckerberg, daha sonraki yıllarda fikrini adım adım geliştirerek bugünkü Facebook'u yaratır.

Nereden nereye, öyle değil mi?

### **Hurafe 5: Yaratıcılık Dâhilere Mahsustur**

Eğer yaratıcılığı sadece “fikir üretmek” olarak yorumlarsanız bazı insanların diğerlerinden daha yaratıcı olduğunu kabul etmeniz gerekir. Ama yaratıcılığın tanımını “fikir üretiminden fikrin hayata geçirilmesine kadar yaşanan tüm süreç” olarak tanımlarsak herkesin yaratıcı olduğu sonucuna pekâlâ varabiliriz ki doğrusu da budur zaten.

Kimimiz fikir üreterek, kimimiz fikrin müşteriler tarafından beğenilip beğenilmeyeceğini inceleyerek, kimimiz prototipler geliştirip fikrimizi sahada test ederek, kimimiz gerekli finansmanı bularak, kimimiz zorunlu hukuki düzenlemeleri aşarak, kimimiz üretim yaparak, kimimiz de fikrin pazarlamasını ve satışını planlayarak inovasyon sürecine destek oluruz. Bu anlamda hepimiz yaratıcıyızdır.

Kaldı ki yaratıcılığın tanımını daha dar anlamda sadece “fikir üretmek” olarak bile alsak hepimizin ciddi bir yaratıcılık potansiyeli vardır. Evet, doğuştan itibaren bazılarımız diğerlerine göre daha çok yeni fikir üretir, dünyayı değiştirmeyi hayal ederler. Ama hepimizin çocukken bugün olduğumuzdan daha yaratıcı olduğumuz da açıktır.

Bir anaokuluna gidip “Çocuklar, kimler benim için mutluluğun resmini çizebilir?” diye sormanız yukarıdaki iddiamı ispatlamak için yeterlidir, sınıftaki bütün çocukların hemen işe koyulduğuna şahit olacaksınız.



Belki yaptıkları resimleri pek bir şeye benzetemeyeceksiniz ama bu, onları hemen resim çizmeye ve mutluluğu nasıl gördüklerini kendilerince ifade etmeye çalışmaktan alıkoymayacaktır. Bizlerden farklı olarak yaratıcı yetenekleri konusunda çocukların hiçbir korkusu yoktur.

Öte yandan aynı soruyu yetişkinlere sorsanız pek çoğunun çekingen davranacağından emin olabilirsiniz. Bunun nedeni zaman içerisinde hem eğitim sisteminin hem de iş, aile ve arkadaş çevremizin bize başarısızlıktan korkmayı ve aptal durumuna düşmekten utanmayı öğretmiş olmasıdır. Eğer özellikle yetenekli değilsek hiçbirimiz resim çizebileceğimizi iddia etmek istemeyiz. Kötü bir resim çizerseniz alay konusu olacağımızdan ölümüne korkarız.

Ne yazık ki eğitim sistemlerinin çoğu yaratıcılığımızı geliştirmez, tam tersine geriletir. Aslında bu, umut verici bir durumdur aynı zamanda çünkü pek çoğumuzun içinde bir yerlerde o yaratıcı çocuk saklanıyor demektir. Onu tekrar nasıl ortaya çıkarabileceğimiz de bu kitabın konusuna giriyor zaten.

İş yaratıcılığının tam bir takım oyunu gerektirdiğini de unutmamalıyız bu arada. Roman yazmak ya da bir senfoni bestelemek gibi sanatsal yaratıcı faaliyetler bireysel çalışmalardır. Mesele iş yaratıcılığına gelince durum tamamen değişir. İş yaratıcılığında fikrin bulunmasından, ürün hâline gelip piyasaya sürülmesine kadar olan karmaşık süreçlerin tek başına yürütülmesi mümkün değildir.

Her inovasyon fikri; Ar-Ge, pazarlama, satış, üretim, lojistik, finans gibi pek çok fonksiyondaki derin uzmanlıkların bir araya gelmesiyle gerçeğe dönüşebilir ancak. Bu nedenle iş yaratıcılığı süreci tam bir takımsal faaliyettir ve takımdaki her oyuncunun kendine has yaratıcı becerileri ve teknik bilgileri ile birbirinin eksik kalan yönlerini tamamlamasını gerektirir.

İnovatif şirketlerden bahsederken sadece Apple'ın kurucusu Steve Jobs gibi dehaların akla gelmesi çok üzücüdür. İnovatif şirketlerde çalışan yüzlerce adı bilinmeyen insanın, harika ürünlerin ortaya konmasına harcadıkları yoğun emeği asla unutmamak lazım. Onların sessiz ve gözden uzak çalışmalarını olmadan inovasyonlar asla gerçekleşmezler.

### **Hurafe 6: Bir Fikir Tamamen Yeni Değilse İnovasyon Değildir**

İnovasyon deyince akla hep yepyeni, daha önce kimseler tarafından düşünülmemiş fikirler gelir. Oysa gerçekte çoğu zaman inovatif fikirler daha önce bulunmuş fikirlerin ve icatların yeni kombinasyonlarla birleşmesi ya da bazı yönlerinin geliştirilmesi ile oluşurlar. Tarihsel ve bilimsel araştırmalar gösteriyor ki yeni fikirler aslında eski düşüncelerin yeni birleşimlerinden ibarettir.

Bir diğer deyişle aslında yepyeni dediğimiz fikirlerin çoğu daha önceki fikirlerden çalıntılar, esintiler ve ödünç almalarla doludur. Bu aslında çok da doğaldır. Unutmayın, yeni bir fikir yaratmak, daha önce edindiğimiz bilgi parçacıkları arasında yeni bağlantılar kurmaktır. Bu durumda, yeni fikirlerin eski bilgiler ve fikirlerden pek çok unsuru bünyesinde taşıması kaçınılmazdır.

Örneğin bir zamanlar dünyayı değiştiren daktiloların ilk başarılı ticari üretimi her ne kadar Christopher Latham Sholes tarafından yapılmışsa da Sholes, daktilosunda kullandığı klavye fikri için piyanodan ilham almıştır. Daha sonra fikir yavaş yavaş gelişmiş, bugün kullandığımız “qwerty klavyeler” ortaya çıkmıştır.

Yaratıcı dâhi olarak adlandırılan Picasso'nun “İyi sanatçılar kopya çekerler, büyük sanatçılar ise çalarlar” demiş olması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasında çalıntılarının, esinti-

lerin ve ödünç almaların ne kadar önemli olduğunu güçlü bir şekilde ortaya koyuyor sanırım. Henry Ford'un şu sözleri de öyle: "Yeni hiçbir şey icat etmedim. Sadece başka insanların yüzlerce yıl boyunca çalışarak keşfettiklerini bir araya getirdim. Gelişim, o gelişimi mümkün kılan faktörler hazır olduğunda oluşur ve kaçınılmazdır."

Sonuç olarak inovasyon yolculuğuna çıkan takımların bol bol ilham alması zihinlerinde yeni bilgi parçacıklarının ve dolayısıyla yeni bağlantıların kurulmasında çok önemlidir. Tabii ki burada başkalarının fikrini olduğu gibi çalmaktan yani hem yasal hem de ahlaki açıdan tamamen karşı olduğum bir yöntemi izlemenizden bahsetmiyorum. Zaten bu tür taklitlerden büyük işler yaratmak mümkün değildir.

Ama şunu da unutmayın, başkalarının yaptıklarından ilham almak inovasyon yolculuğunda çok iyi bir ilk adım olabilir.

### **Hurafe 7: Yeni Fikri Piyasaya İlk Siz Sürmelisiniz**

İnovatif bir fikri olan herkes fikrinin çalınmasından endişe eder.

Fikirlerinin çalınacağını düşünen girişimcilerin en büyük korkulu rüyası, rakiplerin ürünü kendilerinden önce piyasaya sürmesidir. Bu korkunun arkasındaki temel inanış, yeni ürünü piyasaya ilk süren olmanın büyük avantaj getireceğidir.

Zihinlerdeki model şudur: Müşteriler yeni ürünü büyük bir heyecan içinde beklemekteler ve piyasaya çıkar çıkmaz satın alacaklar, böylece hem önemli bir pazar fırsatı yitirilecek hem de kurumun yenilikçi imajı zayıflayacak, yeni ürün kategorisi rakip tarafından sahiplenilecek.

Buna karşın pazarın gerçek işleyişi zihinlerdeki bu modelden oldukça farklıdır. Piyasaya ilk çıkan ürün nadiren

çok başarılı olup rakiplerinin önünü sonsuza kadar keser. Çoğu zaman yaşanan tam tersidir: Piyasaya sonradan giren ve müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde çözen marka oyunu kazanır.

Mesela Apple, cep telefonu pazarına en geç (tam on altı yıl gecikmeyle) giren oyuncu olmasına rağmen geliştirdiği harika cihazlar ve tasarladığı mükemmel müşteri deneyimi sayesinde bugün cep telefonu pazarının en kârlı markası hâline gelmiştir.

Aynı şekilde arama motoru pazarına, kendisinden önceki tartışmasız pazar lideri Yahoo'dan çok sonra giriş yapan Google, üstün arama algoritmaları ve sade kullanıcı arayüzü sayesinde kısa sürede küresel bir lidere dönüştü.

Örnekler çoğaltılabilir ama temel tema hep aynıdır.

Yeni ürünler geliştirmek rakiplerin birbirine ve zamana karşı girdiği bir yarış değildir. İnovasyonda asıl amaç müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde tespit eden ve onlar için harika ürünler geliştiren firma olmaktır. Bazen bu amaç uğruna rakiplerin biraz gerisinde kalmak sorun değil avantaj bile yaratabilir.

Piyasaya çıkan ilk ürünü gözlemlemek girişimcilere, müşterilerin nelerden hoşlanmadığını, onunla hangi ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını gözleme fırsatı verdiği için piyasaya sonradan giren markalar bazen çok daha üstün ürünler yaratabilirler.

Yeri gelmişken fikrinizin çalınmasından korkmamanızı sağlayacak rahatlatıcı bir diğer unsurdan daha bahsetmek istiyorum.

Daha önceki sayfalarda söylemiştim, inovasyon sürecinde ortaya atılan ilk ham fikrin önemi oldukça azdır. Mühim olan, o ilk fikir adım adım nihai ürüne dönüştürülürken yaşananlardır.

Geliştirme sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi ile ortaya çıkan ürünün, ilk fikirden tamamen farklı olması oldukça sık rastlanan bir durumdur. Eğer fikri sizden çalan kişiler karmaşık olan ürün geliştirme süreçlerini etkin bir şekilde yönetebiliyorlarsa bir tehditle karşı karşıyasınız demektir. Neyse ki çok az sayıda firma bu alanda beceriklidir. Rahat olabilirsiniz.

Peki ya geliştirilmesi oldukça basit bir ürün fikriniz varsa? Rakipleriniz fikrinizi duyar duymaz kolaylıkla üretip piyasaya sürebileceklerse? Kafanızdan bu soruların geçtiğini tahmin ediyorum.

Müsaade ederseniz bu sorularınıza geçenlerde internet üzerine geliştirdikleri yenilikçi fikirlerini bana sunup yatırımcı bulmam için yardım isteyen birkaç genç arkadaşla yaşadığım ilginç deneyimi anlatarak yanıt vereyim.

Sunumlarını dinlediğimde genç girişimcilerin fikirlerinin önemli detaylarını bana anlatmadıklarını fark ettim. Nedenini sorduğumda açık açık, fikirlerini çalmamdan korktuklarını söylediler.

Onlara şöyle dedim: “Arkadaşlar, korkunuzu anlıyorum ama benim gibi kod yazmaktan ve yazılım geliştirmekten hiç anlamayan bir insan, fikrinizi kolaylıkla çalıp hayata geçirebiliyorsa kayda değer bir fikriniz yok demektir çünkü bu kadar kolay taklit edilebilen bir ürün piyasaya sürüldüğünde de çok hızlı bir şekilde kopyalanacaktır.”

Sanırım ne demek istediğimi anlamışsınızdır.

Kolay taklit edilebilir fikirlerden başarı beklemek hayalciliktir. Bu kadar basit ürünleri piyasaya ilk süren siz olsanız bile taklitçileriniz tarafından yok edilmeniz çok uzun sürmeyecektir.

Oysa güçlü inovasyonlar hem teknolojik özellikleri hem de müşteri algısı üzerindeki etkileri ile uzun süre yaşama potansiyeline sahip olurlar.

### **Sonuç: Yedi Hurafeyi Yıkmanız Şart**

İnançlarımız davranışlarımızı, davranışlarımız ise alacağımız sonuçları belirler. Örneğin yenilikçi fikirlerin birdenbire ortaya çıkan, âdeta zihnimizde bir ampul gibi yanıveren şeyler olduğuna inanıyorsanız şirketinizin fikir yönetim sistemi de bu inancınızı yansıtacaktır.

Nitekim pek çok firmanın fikir yönetim sistemleri temelde bir huniye benzer. Huninin geniş tarafı fikir sahiplerine açıktır ve fikir paylaşımını teşvik eder. Bu amaçla basit öneri kutularından karmaşık yazılımlara kadar çeşitli araçlar kullanılabilir.

Ama mantık hepsinde ortaktır: Çalışanlar fikirlerini huninin geniş ağzına teslim ederler. Daha sonra da fikirler belirli eleme aşamalarına tabi tutulur ve en son adımda şirket üst yöneticilerinden oluşan bir komitenin onayına sunulurlar. Fikirler burada da kabul edilirse uygulamaya geçerler, reddedilirse tarihin tozlu raflarında yerlerini alırlar.

Bütün bu süreç boyunca sanki fikir ilk hâlden itibaren doğru ve tam olma iddiasındaymış gibi davranılır. Süreçte rol alan herkes çalışanın gönlünden geçen ham fikri değerlendirir ve onun hakkında tamam ya da devam kararı verir. Oysa yeni fikir bir şebekeye benzer ve ham hâlinin süreç boyunca insanların katkıları ile geliştirilmesi gerekir.

Yukarıda açıkladığım yedi hurafe sizde, çalışma arkadaşlarınızda ve kurumunuzda varsa bu yanlış inanışları kırmaya çalışmak inovasyon yolculuğunuzun ilk adımı olmalıdır. Aksi takdirde işlevsiz fikir yönetim sistemleri kurmak gibi çok sayıda yanlış uygulama ile şirketinizin inovasyon yeteneğini tamamen baltalamanız muhtemeldir.

Kitabın ilerleyen sayfalarında sizinle inovasyonun gerçekten nasıl işlediğini paylaştıkça yukarıdaki yedi hurafeye inanan kurumların inovasyonda neden asla başarılı olamayacaklarını daha net olarak anlayacaksınız. Şimdilik sizde bir farkındalık yaratabilmişsem doğru yola girdik demektir.

## ADIM 2 İNOVASYONU CİDDİYE ALIN

*Yaratıcılık adına  
atılan her adım, her şeyden  
önce, yıkım adına atılan  
bir adımdır.*

*Pablo Picasso*

“Hocam, bu yılı inovasyon yılı ilan ettik, hafta sonu bir beyin fırtınası yapıp yeni fikirler bulmak istiyoruz!” diye eğitim geribildirimi aldığım o kadar çok toplantı yaşıyorum ki. İnovasyona böyle çocuksu, saf ve amatörce bakan yaklaşımlarla karşılaştığımda tepkim, o yöneticilere içine düştükleri hatayı nazıkçe anlatıp projeyi reddetmek oluyor.

“İnovasyon yılı” ve “hafta sonu beyin fırtınası”ndan medet uman yaklaşımlar, o şirketin inovasyonu hiç ama hiç ciddiye almadığını gösteriyor bana. Bazı yöneticiler çalışanlarının fikirlerini dinleyerek motivasyonu artıracaklarına inandıklarından sarılıyorlar inovasyona. Bazıları moda olduğu için inovasyon trenine atlamak istiyor, bazıları ise “Belki bir iki iyi fikir çıkar” düşüncesiyle ele alıyorlar inovasyonu.



Benim bu şirketlere tek bir tavsiyem oluyor: “Siz sakın bu inovasyon işine girmeyin!”

Onlara inovasyonun kaynak ve odaklanma isteyen bir iş olduğunu anlatıyorum. Tecrübelerim tek bir fikrin bile hayata geçirilmesine bir yılın yetmediğini gösterirken bu yılı inovasyon, gelecek yılı ise kalite yılı ilan etmek gibi yaklaşımlardan hiçbir sonuç alamayacaklarını dilim döndüğünce aktarıyorum. Yeterince kaynak, odaklanma ve motivasyon olmadan kalkışılan inovasyon yolculuklarının ağızlarında bırakacağı kötü tadın, daha sonraki akılcı inovasyon girişimlerinin de önünü kapatacağına emin olabilirsiniz.

İnovasyon ve yaratıcılığı hafife almak, meseleye “Olsa hoş olur ama bizim daha ciddi işlerimiz var” şeklinde yaklaşmak sadece kurumsal bir hastalık değil, bireylerin de aynı hastalığın izlerini taşıdığına dair gözlemlerim var.

İnovasyon ve yaratıcılık eğitimlerinde katılımcılara sık sık sorduğum bir soru bulunuyor: “Bu eğitime neden geldiniz, inovasyon ve yaratıcılık konusunda ne öğrenmek istersiniz?”

Üzülerek katılımcıların hemen hiçbirinin eğitimden özel bir beklentisi olmadığını, daha önce inovasyon ve yaratıcılık ile ilgili en ufak bir araştırma yapmadıklarını görüyorum. Eğitimin ilerleyen bölümlerinde ise “Hocam, bu konular güzel ama siz üst yönetimimizi eğitseniz keşke” serzenişleri başlıyor genellikle. Kimse inovasyonun kendi sorumluluğunda ve yetki alanında olduğunu düşünmüyor nedense.

Benim asıl derdim sizi daha büyük düşünmeye teşvik etmek, inovasyon sürecini ciddiye almanızı sağlamak, hem Türkiye hem de dünya pazarlarında ses getiren ürün ve hizmetler geliştirmenize yardımcı olmak. Çok bir şey beklemiyorum siz değerli okurlarımdan; dünyayı değiştirmeyi hedefleyin, benim için yeterli olur.

Şaka bir yana, sizi büyük düşünmeye, büyük inovasyonların peşine düşmeye ve inovasyonu kurumunuzun ve kendinizin en stratejik önceliği olarak görmeye teşvik etmemin üç temel nedeni var:

### **1. İnovasyona Demokrasi Geldi (ve Bu Durum Başınıza İş Çıkarıyor Olabilir)**

Eskiden bir fikir sahibinin önünde çok sayıda ve inatılmaz zorlukta engeller olurdu: finansman kaynaklarına erişmek, ürünü geliştirmek için gerekli teknik bilgileri elde etmek, güçlü bir takım kurmak, hayal edilen ürünün tasarımını yapmak ve prototipini geliştirmek, üretimi gerçekleştirmek, ürünün tanıtımını ve satışını yapmak; dağıtım, satış sonrası hizmetler ve tabii ki tahsilatların gerçekleşmesi...

Kimbilir bu zorluklar ne çok mucidin önünü kapattı, fikirlerinin ölü doğmasına neden oldu. Ya da her türlü zorluğa rağmen fikirlerini hayata geçirme mücadelesine girenlerin başlarına kimbilir ne işler geldi? Belki çoğu battı, perişan oldu.

Diş hekimi olan rahmetli babam da tatsız bir inovasyon macerası yaşamış. Dişleri beyazlatan bir ilaç geliştirmek uğruna varını yoğunu riske atan rahmetli, sonunda elinde avucunda ne varsa kaybetmiş ve ailesini geçindirebilmek için Almanya'ya göç etmek zorunda kalmış. Farazi olacak belki ama bugünlerde kalkışsaydı aynı inovasyon denemesine, belki de bir mucit olarak tarihe geçecekti.

Çünkü günümüzde inovasyon yapmak hiç olmadığı kadar kolay ve demokratik bir hâle gelmiş durumda. Bir zamanlar sadece büyük kurumların ya da devletlerin kontrolünde olan inovasyon kaynakları, artık fikri olan herkesin emrine amade. Pek çok kaynağa bedava ve neredeyse hiçbir sınırlama olmadan ulaşabiliyorsunuz.

Madalyonun bir de diğeri yüzü var. Kaynak bolluğu, bir yandan inovasyon yapmak isterseniz işinizi kolaylaştırıyor, öte yandan hiç beklemediğiniz rakiplerin hatta pek çok durumda bireylerin bile işinize rakip olabilecek ürünleri kolayca piyasaya sürmelerine neden olabiliyor.

Eskiden size benzeyen ve iyi tanıdığınız birkaç rakiple kuralları belirli bir rekabet içerisindeyken şimdi tamamen sektörünüzün dışından sürpriz bir oyuncunun yepyeni bir ürünü müşterilerinizin akıllarını başlarından alabiliyor.

Peki, gerekli kaynaklara ulaşmak nasıl kolaylaştı? Buyurun size birkaç örnek.

Fikir sahibi insanlar, finansman bulmak için Indiegogo, Kickstarter, Projemefon gibi “crowdfunding” (kitlese fonlama) sitelerinden yararlanabiliyorlar mesela. Bu sitelerde binlerce inovatör fikirlerini geniş kitlelerle paylaşarak kimi zaman indirimli ön satış karşılığında, kimi zaman ise doğrudan bağış olarak maddi destek istiyor. 2013’te sadece Kickstarter üzerinden yaklaşık 400 milyon dolar değerinde proje bu şekilde fonlandı.

İşleyişlerinde ve bürokratik yapılarında bazı sorunlar olmakla beraber, ülkemizde de TÜBİTAK, KOSGEB gibi kamu kuruluşlarının özellikle teknolojik fikirleri olan insanlara oldukça cömert parasal yardımlarda bulunduğunu da unutmamak lazım.

Bu kuruluşların sunduğu bağış ya da çok uzun vadeli ve faizsiz kredilere ulaşmak, Türk girişimciler için hiç de imkânsız değil. Aynı şekilde büyük şirketlere de inovasyon çabalarını teşvik etmek için çeşitli vergi avantajları sunuyor devlet.

Ayrıca inovatif fikri olan insanlar, tasarım ve üretim gibi konularda hiçbir bilgileri olmasa bile ürünlerinin tasarımı ve geliştirilmesi için Quirky, Edison Nation gibi internet plat-

formlarından yararlanabiliyorlar. Küresel boyutta çalışan bu kurumlara Türkiye’den de ulaşabilirsiniz rahatlıkla.

Bu tür platformlara fikrinizi göndermeniz yeterli oluyor. Eğer fikrinizi beğenirlerse tasarım, üretim, satış, pazarlama ve lojistik süreçlerinin tamamını sizin adınıza çözüyorlar. Ürün satılmaya başladığında da size düşen parayı hesabınıza havale ediyorlar. Bu pay bazen hiç de fena olmayabiliyor, geçen yıl Quirky üzerinden fikrini hayata geçiren ve ürünün satışından payına bir milyon dolar düşen bir “amatör” girişimcinin haberleri basında yer almıştı.

ABD’de hızla büyüyen TechShop adlı şahane şirket ise aklında somut bir ürün fikri olan ama onu birilerine teslim etmek yerine, üzerinde bizzat çalışarak hayata geçirmek isteyen mucit adaylarına rüya gibi bir ortam sağlıyor. Üç boyutlu yazıcılardan torna tezgâhlarına ve CAD yazılımlarına kadar her türlü donanımı belirli bir üyelik bedeli karşılığında tesislerinde kullanımınıza sunuyor TechShop’lar.

TechShop’larda derseniz aletlerin kullanımı konusunda eğitimler alabildiğiniz gibi benzer projeler üzerinde çalışan diğer insanlarla bir araya gelerek fikir alışverişinde de bulunabiliyorsunuz. Bir mucidin rüyası gibi, öyle değil mi? Keşke bir yatırımcı TechShop’u Türkiye’ye getirirse de bizim mucitlerimizin de önü açılsa. Umarım mesajım alınmıştır.

Fikir sahiplerinin özellikle bilimsel ve teknolojik anlamda karşılaştıkları zor problemleri çözmelerinde yararlanabilecekleri önemli bir eğilim daha var: crowdsourcing (kitlesele kaynaklama). “Crowdsourcing” platformlarında üzerinde çalıştığınız problemi paylaşıyorsunuz, dünyanın dört bir yanından bilim insanları ve teknik uzmanlar size çözümler bulmak için yardımcı oluyorlar.

Benzer bir örnek, kaggle.com sitesi. Bu site üzerinden veri bilimcilere (data scientist) ulaşarak özellikle büyük veri uygulamaları içeren inovasyonlarınız için yardım alabiliyorsunuz. İlaç üreticileri yeni ilaç test süreçlerinde kaggle'i yoğun olarak kullanıyorlar.

Foldit adlı bir başka sitede ise paylaştığımız problemlerin site takipçileri tarafından bir oyun şeklinde çözülmesi sağlanıyor. Yaygın bir hastalığın on beş yıldır üzerinde çalışılan molekül zinciri, Foldit üzerinde çok kısa bir sürede çözülmüş geçenlerde.

Ek olarak, inovatörler işlerini kurmak için fiziksel mekâna ihtiyaç duyarlarsa pek çok kuluçka merkezinden yararlanabiliyor, bir ofiste gerekli olabilecek her türlü hizmeti bedavaya kullanabiliyorlar.

Özellikle internet girişimcileri için ülkemizde de oldukça geniş olanaklar var artık. Kuluçka merkezleri, teknokentler ve melek yatırımcılar girişimcilere mentorlük hizmetleri de sunarak iş fikirlerinin gelişmesine yardımcı olabiliyorlar. Özyeğin Üniversitesi'nin Girişim Fabrikası ve TEB'in Girişim Evi uygulamaları buna harika birer örnek.

İnternet ve bulut işlem uygulamaları sayesinde bir girişimin kurulmasında önemli rol oynayan destek hizmetlere kolaylıkla erişilmesi de mümkün. Böylece girişimciler ana işlerine odaklanıp ihtiyaç duydukları destek hizmetlerine yatırımsız ve insan istihdam etmek zorunda kalmadan erişebiliyor, sadece fikirlerini geliştirmeye odaklanabiliyorlar.

Biz de kendi şirketimizin tüm e-posta ve web barındırma servislerinde Google'ı, müşteri ilişkileri yönetimi için CRM paketi olarak Zoho'yu, veri depolaması ve paylaşımı için ise Dropbox'ı kullanıyoruz. Bunların hepsi bulut üzerinden aylık bir abonelik bedeli karşılığında harika hizmetler sunan

kuruluşlar. Kullanımları kolay ve bizi bir sürü sevimsiz detayla uğraşmaktan kurtarıyorlar.

Uzun lafın kisası şu: Artık inovasyon yapmak isteyenler için imkânlar çok geniş. Yeter ki bir fikriniz ve işe girişmek için arzunuz olsun. İster büyük bir kurum çalışanı, isterseniz kendi hayalinin peşindeki bir girişimci adayı olun, pek çok araç, destek ve imkân emrinizde. Yerim dar, deyip kaçamazsınız inovasyon dünyasından.

Ama dediğim gibi inovasyonun bu kadar erişilebilir ve kolay bir süreç hâline gelmesi eğer siz inovasyon konusunda gayretli değilseniz başınızı çok derde sokacak bir tehdidi de beraberinde getirebilir. Pekâlâ hiç beklemediğiniz bir rakipten hatta sizin sektörünüzden bile olmayan bir avuç gençten çıkacak bir fikir, iş modelinizi kökten yıkacak bir inovasyona dönüşebilir.

Bu nedenle büyük düşünmeli, büyük inovasyonların peşine düşmelisiniz. Ne de olsa küçük inovasyonları bugün sokaktaki insanların bile yapması mümkün.

## 2. Yıkım Çağı

Büyük düşünmenizi ve inovasyonu stratejik bir öncelik olarak görmenizi zorunlu kılan ikinci neden, hangi sektörde çalışırsanız çalışın, bugüne kadar ayakta durmanızı sağlayan iş modelinizin çok ciddi bir yıkılma tehlikesi ile karşı karşıya olması. Pek çok iş düşünürü, içinde bulunduğumuz çağa “yıkım çağı” adını veriyor çünkü yıkılmaz denen firmaların birbiri ardına tarihe gömüldüğü bir dönem yaşıyoruz.

Teknolojideki gelişmelerin yıkmadığı ya da derinden sarsmadığı iş modeli yok gibi günümüzde.

Bu değişimle mevcut ürünlerinizde yapacağınız ufak tefek iyileştirmeler aracılığıyla başa çıkmanız mümkün değil.

Büyük düşünmek, yepyeni iş modellerinin peşine düşmek zorundasınız. Küçük düşünmeniz sadece büyümenizi engellemez, elinizdeki işi tamamen kaybetmenize de neden olabilir.

İnternet, mobil iletişim teknolojileri, sosyal medya, bulut işlem, büyük veri yönetimi, makinelerin interneti ve üç boyutlu baskı... Bir kısmını zaten kullandığınızı, bir kısmını belki bir yerlerde duyduğunuz, bir kısmı ise size tamamen yeni olan bu teknolojiler iş hayatını kökten değiştiriyor, yıllardır uygulayageldiğimiz iş modellerini kökten etkiliyor, pek çok iş modelini ise tamamen yıkıyorlar.

Müzik endüstrisinin kısa tarihçesine bir göz atarsak teknolojik gelişmelerin kurumların iş modelleri üzerine etkisini çok daha iyi anlayabiliriz diye düşünüyorum. Çok değil, on yıl öncesine kadar müzik piyasasının iş modeli şöyle işledi: Büyük prodüksiyon şirketleri sanatçılarla anlaşarak albümler çıkarırlardı. İster plak ister CD, isterse kaset olsunlar, bu müzik kayıtları mağazalar üzerinden müzikseverlere satılırdı.

2000'li yıllarda internet sayesinde müzik dosyalarının dijital dağıtımı devreye girdi. Artık fiziksel bir ürün almaktan ziyade dilediğimiz albümü ya da tek bir şarkıyı internet üzerinden satın alabiliyorduk. Apple'ın iTunes çevrimiçi mağazası bu ana fikrin üzerine kuruldu. 1 dolara bir adet şarkı satın alınabilen iTunes iş modeli çok başarılı oldu.

Satın aldığınız şarkıya tüm Apple cihazlarınızdan (bilgisayar, tablet, cep telefonu ve iPod) erişebilmek tüketicileri çok memnun etti, iTunes daha sonra film ve kitapları da benzer bir formatla satmaya ya da kiralamaya başladı. 2012'de iTunes 13 milyar dolara yakın ciro elde etti. Ama bugün artık iTunes da yıkım tehlikesi ile karşı karşıya.

Ülkemizde de son dönemde hizmete giren Spotify gibi oyuncuların iş modellerinde, müşterilerin şarkı ya da albüm satın almalarına hiç gerek yok. Bu ilginç iş modelinde siteye üye oluyorsunuz ve üyeliğiniz karşılığında sitede bulunan 25 milyon şarkıdan istediğinizi, istediğiniz zaman, istediğiniz kadar, istediğiniz cihazdan dinleyebiliyorsunuz.

Eğer Spotify'a ücretsiz üye iseniz şarkı aralarında reklamlara maruz kalıyorsunuz. Paralı üyelikle reklamlardan kurtulmak hatta sevdiğiniz şarkıları çevrimdışı dinleyecek şekilde cihazınıza indirmeniz de mümkün. Pandora, Deezer ve ülkemizden Fizzy de benzer iş modellerine sahipler. Geçen sene sadece Spotify'dan insanlar 4,5 milyar saatlik müzik indirmişler.

Müzik piyasasında yaşananlar iş modellerinin teknoloji ile nasıl evrildiğini çok net anlatıyor aslında. İlk modelde fiziksel plak satışından, iTunes'ta dijital müzik dosyası ticaretinden, Spotify'da ise üyelik gelirlerinden para kazanmış firmalar. Her iş modeli geçişi bir önceki iş modelini sarsmış, ona zarar vermiş ve yeni modele ayak uydurmayan pek çok firmayı tamamen yok etmiş.

Her gün karşılaştığımız örnekler bize gösteriyor ki teknolojik değişimlerden etkilenen iş modelleri sadece müzik piyasasına özgü değil. İş modeli yıkımı fırtınasından kendisini soyutlayabilecek bir sektör neredeyse yok.

İnternet üzerinden insanların birbirlerine ev kiraladığı Airbnb, turizm ve otelcilik sektörlerini sarsmaya başladı örneğin. An itibarıyla Airbnb üzerinden dünyanın 35.000 kentindeki 500.000 evden dilediğinizi kiralayabilirsiniz. Airbnb üzerinden geçen yıl yapılan oda rezervasyonu sayısı Hilton ve InterContinental otel zincirlerinin toplam rezervasyon sayılarını geçmiş durumda.



Şu anda dört milyona yakın müşteri Airbnb'den kiraladığı evlerde kalmayı otel odalarında sürünmeye tercih ediyor. Hem fiyat avantajları hem de ev ortamının rahatlığı gibi unsurlar insanların Airbnb benzeri platformlara yönelmesini sağlıyor. Airbnb kendi binalarınız ve personeliniz olmadan da otelcilik yapabileceğinizi gösteriyor.

Bir başka örnek olarak benim de bir parçası olduğum üniversite endüstrisini ele alalım. Coursera, Udacity, iTunes U ve bir Türk girişimi olan Udemy gibi çevrimiçi üniversite platformları, ünlü üniversitelerin iş modellerini bile etkilemeye başladı.

Öğrencilerin son derece pahalı üniversite hizmetlerinden yararlanmasına gerek kalmıyor bu platformlar yaygınlaştıkça. Üstelik bugünün hızlı iş dünyasında, bir üniversite için yıllarınızı feda etmektense sadece sizin için en gerekli becerileri, dünyadaki en iyi hocalardan öğrenmek fikri oldukça çekici bir değer önerisi yani problemlerinize getirilen harika bir çözüm değil mi?

Çevrimiçi üniversite platformları bedava olabiliyorlar ya da bir sertifika edinmek istiyorsanız ücretli şekilde derslere katılabiliyorsunuz. Video tabanlı bu derslerde, projeler geliştiriyor, diğer katılımcılarla ortak çalışmalar yapıyor ve sınavlara giriyorsunuz. Üstelik çok iyi üniversitelerin hocaları bu platformlarda ders veriyorlar. Mesela Coursera'nın öğretim kadrosu içinde Stanford, Princeton, Columbia gibi harika üniversitelerin en iyi hocalarından ders almanız mümkün.

"Biz üretim sektöründeyiz, biz öyle dijitalleşmeden filan etkilenmeyiz" diyorsanız aşağıdaki satırları okuduktan sonra bir kez daha düşünün derim. Elbette üretim sektörleri dijitalleşme karşısında hizmet ve bilgi sektörlerinden daha dirençli. Ama bunu sonsuz bir kuvvet olarak algılamayın sakın, yeni teknolojilerin yıkıcı etkisini üretimde de gözlemliyoruz artık.

Mesela üç boyutlu baskıyı ele alalım.

ABD Başkanı Obama'nın bile bir konuşmasında önemini vurguladığı üç boyutlu baskı (kısaca 3B) teknolojilerine yapılan yatırımlar her gün artıyor. Aynı zamanda tüketici pazarlarına yönelik inovasyonlar var 3B'de. Bu inovasyonların temeli tüketicilerin kendi istedikleri ürünleri evlerindeki 3B yazıcılardan bastırmaları fikrine dayanıyor.

Bu tür inovasyonları körükleyen temel gelişme 3B yazıcıların fiyatlarının her geçen gün düşmesi. Mesela Cubify marka ev tipi 3B yazıcıların fiyatları 1.000 dolar civarlarına kadar inmiş durumda. Evet, bedava sayılmaz ama erişilmez bir fiyat da değil açıkçası.

Tabii 3B yazıcı satın almakla bitmiyor mesele. Basacağınız 3B objenin dosyasına da ulaşmanız gerekiyor. Bunun için gelişen hızlı bir pazar da mevcut. Mesela Shapeways.com sitesinden beğendiğiniz objelerin 3B baskıya uygun dosyalarını ve baskı malzemelerini satın alabiliyorsunuz kolaylıkla. Bilgisayarınıza indirdiğiniz dosyaları 3B yazıcınızda "basmak", temelde indirdiğiniz bir yazılı dokümanı basmaktan çok da farklı değil.

Öte yandan Shapeways.com'da yapabilecekleriniz bununla da sınırlı değil. Dilerseniz bazı kolay yazılımları kullanarak, ki bunların kullanımı gün geçtikçe basitleşerek amatörler için uygun hâle geliyor, kendi tasarımlarınızı geliştirmeniz de mümkün.

Shapeway.com tasarım becerisi yüksek insanlara ürünlerini site üzerinden satma şansını da veriyor. Böylece sadece bir tüketici değil, yaratıcı fikirlerini hayata geçiren ve satan bir üretici hâline de geliyorsunuz. Düşünsenize, artık tasarım konusunda biraz olsun yeteneğimiz varsa kendi objelerimizi kendimiz tasarlayıp hayata geçirebiliyoruz.

Bireylerin 3B ile büyük firmalara rakip olabileceği günler hiç de uzak görünmüyor. Kocaman fabrikanızdaki üretimini bireylerin küçük yatırımlar ve biraz bilgi birikimi ile kendilerinin yapabilmesi mümkün artık. Üstelik sizin tasarımlarınızla kendilerini kısıtlamaları da gerekmiyor. Tamamen bireysel zevklerine göre özelleştirdikleri ürünler yaratabiliyorlar.

Öte yandan 3B'nin kullanım alanı tüketici pazarları ile kısıtlı değil.

Obama, yukarıda bahsettiğim konuşmasında 3B sayesinde ABD'yi tekrar bir üretim ülkesine dönüştürmeyi hedeflediğini açıklamıştı. 3B'nin endüstriyel kullanımda getireceği en önemli değişiklik, ürün geliştirme süreçlerini hızlandırmaya yönelik yapacağı inanılmaz katkı olacak öncelikle. Özellikle prototip geliştirmenin ne kadar hızlanacağını hayal etmek çok da zor değil.

Daha iddialı projeler de var.

Ünlü ABD'li uçak üreticisi Boeing, 75 metre çapında dev bir 3B yazılımcı ile Dreamliner modeli uçaklarının gövdelelerini üretmeyi hedefliyor. Geçen yıl 3B ile 20.000'e yakın parçayı üreten Boeing'in amacı Dreamliner'ları oluşturan parçaların %80'ini 3B ile imal etmek.

Bir Boeing yan sanayi üreticisi iseniz başınız nasıl büyük bir dertte, farkında mısınız? Sanıyor musunuz ki benzer uygulamalar yakında Türkiye'nin en büyük endüstrilerinden biri olan otomobil sektörüne sıçramayacak?

Üretim endüstrilerini sadece 3B teknolojisi de etkilemeyecek. Cep telefonu uygulamaları ve makineden makineye internet gibi gelişmelerin de üretim sektörleri üzerinde yıkıcı ve değiştirici etkileri var. Kitabın sonraki bölümlerinde vereceğim BMW i3 örneğinin sizdeki son şüphe kırıntılarını da yok edeceğine inanıyorum.

Ama şimdilik bana güvenin, yıkımdan kurtuluş yok.

### 3. Kariyeriniz de Yıkılabilir

Bireysel olarak da sizi büyük düşünmeye teşvik etmemin nedeni doğrudan kendi kariyerinizle ilgili. Onun da tıpkı iş modeliniz gibi yıkılma ihtimali var.

Gittikçe insan zekâsına yaklaşan hatta belirli işlemlerde onu aşan yazılımlardan ve bilgisayarlardan, son beş yıldır büyük bir hızla yaygınlaşmaya başlayan robotlara kadar pek çok araç doğrudan işinize saldırıyor.

Bu saldırı düşük yoğunluklu çatışma seviyesinde zaten uzun zamandır devam ediyordu. Ama önünde yirmi otuz yıllık bir kariyer bulunan arkadaşların işlerini bu otomasyon belalarından birine karşı savunmak zorunda kalacakları kesin. Tabii savunabilirlerse.

Otomasyon tehdidi altındaki işler deyince önce algoritmik meslekleri düşünmek gerekiyor.

Algoritma, matematikte ve bilgisayar biliminde çok sık kullanılan bir tabir ve bir problemi çözecek davranışın, temel işleri yapan komutların adım adım belirlenmesi esasına dayanıyor. Algoritmik meslek ise algoritması kolayca çözülen meslek anlamına geliyor.

Mesela banka şubesinden para çekecekseniz izlenecek algoritma son derece nettir ve gişe memuru bu algoritmanın öngördüğü kurallara uygun olarak işleminizi yapar. Gişe memuru önce sizden kimlik bilgilerinizi ister, daha sonra hesabınızı bilgisayardan kontrol eder, paranızı hazırlar, dekontu basar, imzanızı alır ve paranızı öder.

Gişe memurluğu algoritmik bir meslek olduğundan ATM cihazlarının aynı işi görecektir şekilde tasarlanması hiç de şaşırtıcı değildir. Bugün gişe memurluğu yaparak iyi bir

kariyer bekliyorsanız hiç kusura bakmayın ama değişimi hiç çözmemişsiniz demektir. Unutmayın, rakibiniz diğer gişe memurları değil, ATM'ler.

İlerleyen teknolojinin getirdiği en önemli değişim, artık hemen her mesleğin algoritmasının çözülmesi ve otomasyona devredilmesinin kolaylaşmasıdır. Günümüzde sadece gişe memurluğu gibi meslekler değil, avukatlık hatta doktorluk gibi çok daha karmaşık meslekler bile algoritma ve otomasyona yenilme tehdidi altındalar.

Mesela doktorluğu ele alalım.

Yıllarca süren zorlu bir eğitim gerektiren doktorluğun temelde algoritmik olduğuna ve yakın zamanda pek çok doktorun otomasyona yenileceğine, işsiz kalmasalar bile kazanacakları paranın azalacağına inanmak size biraz zor gelebilir. Peki, *The Futurist* dergisinde denk geldiğim şu görüşe ne diyeceksiniz bakalım, doktor arkadaşlarımı kızdırmak pahasına paylaşıyorum okuduklarımı, derdimi daha iyi anlatmak için.

“Büyük veri yönetimi, doktorların %80'inin yerini alacak” diyor Sun Microsystems'ın kurucu ortağı ve Kleiner Perkins Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Vinod Khosla. Khosla bu açıklamayı San Francisco'da Rock Health tarafından düzenlenen Sağlık İnovasyon Zirvesi'nde yapmış:

“Sağlık hizmetleri aynı büyücülük gibi ve çoğunlukla gelenekler üzerine kurulu. Girişimcilerin, doktorların “Voodoo doktorları” gibi çalışmaktan uzaklaşıp bilim insanı gibi hareket etmeye başlamalarına olanak sağlayacak yeni teknolojiler geliştirmeleri gerekiyor.”

Sözlerine şöyle devam etmiş Khosla: “Sağlık hizmetleri daha fazla büyük veri yönetmeye dayalı olmak zorunda. Zamanla doktorların %80'inin yerini makineler alacak.”

Koshla sağlık hizmetleri sektörünün bir parçası olmanın, yaşanan değişimi anlamak önünde büyük bir engel olduğuna inanıyor. Bu tarz geleneksel bir sektörü dağıtmak için girişimcilerin var olan statükonun dışından saldırması gerekiyor ona kalırsa.

Özellikle kanser gibi zor hastalıklarla boğuşan bir yakınınız olmuştusa Khosla'nın bu sert yorumlarına hak veriyor olabilirsiniz.

Aynı tetkik sonuçlarını birbirinden tamamen farklı şekilde yorumlayan doktorlara mutlaka rastlamışsınızdır. Bunun nedeni, tetkik araçları dijital ve kesin sonuçlar üretse de doktorların bu sonuçlara kendi bulutlarından yani kişisel bilgi ve tecrübe birikimlerinden bakarak öznel bir teşhis koymalarıdır. Oysa bu dijital veriler büyük veri platformlarında milyonlarca benzer hastanın verileri ile kıyaslansa çok daha doğru teşhisler ve tedaviler önerilebilir.

Silikon Vadisi'ndeki internet girişimcilerinin en önemli ortak yönlerinden birinin üstün matematik becerileri olduğuna şaşdırmamak gerekiyor. Matematik, işlerin algoritmalanmasında ve birer yazılıma dönüşmesinde önemli bir rol oynar çünkü matematiksel bir formüle dönüştürülebilen her şeyin algoritması da yazılabilir.

İki matematik dehası tarafından kurulan ve arama algoritmaları üzerinde uzmanlaşan Google'ın sağlık sektörüne el atmasını bu çerçevede değerlendirmek gerekir. Yaşlanmayı yenmeyi hedefleyen Calico adlı bir firmayı yakın zamanda satın alan Google, üstün matematik ve büyük veri işleme becerileri ile yaşlanmayı engelleyeceğine inanıyor. Doktorlara karşı Google... "Bu savaşı kim kazanır?" sorusunun yanıtını size bırakıyorum.

Aynı çerçeveden baktığınızda on beş yaşındaki matematik, bilgisayar ve bilim meraklısı Jack Andraka'nın pankreas

kanserinin teşhisi için ekonomik, pratik ve doğru sonuç veren bir test yöntemi keşfetmesine de şaşırılmamalıdır.

Bu pırıltılı gencin geliştirdiği teşhis yöntemi mevcut çözümlerden 168 kez daha hızlı, 26.000 kez daha ucuz ve neredeyse %100 hatasız. Onca tıp profesörünün bulunduğu bir sektörde bu muazzam icadın matematiğe ve bilgisayarlara meraklı bir genç tarafından yapılması, her türlü algoritmik mesleğin tamamen dışarıdan gelen oyuncular tarafından yıkılabileceğini açıkça göstermiyor mu?

Ne iş yaptığınızı bilmiyorum ama eğer pankreas kanserine teşhis koymak algoritmik bir işse sizin işinizin de algoritmik olduğuna emin olabilirsiniz. O hâlde işiniz tehlikede demektir.

*The Economist* dergisi, dijitalleşme sonucunda önümüzdeki yirmi yıl içinde kaybolacak meslekleri yayımladı geçenlerde. C. Frey ve M. Osborne isimli iki akademisyen tarafından yapılan çalışmada kaybolması beklenen mesleklerin yok olma ihtimali yüzdelerle belirlenmiş. Araştırmaya göre bazı mesleklerin yok olma ihtimalleri şu seviyelerde: Pazarlamacılar %94, emlakçılar %86, pilotlar %55, ekonomistler %43...

İnovatif düşünmek, yeni fikirler yaratmak, problemlere çözümler getirmek için tutku ile çalışmak belki de teknolojik aletlerin hiçbir zaman kopyalayamayacağı tek insani becerimiz olabilir. Öte yandan kendinizi inovasyon mücadelesinden uzak tutmanız, bir gün bir bilgisayarın veya bir robotun işinizi elinizden almasına ya da işinizin değerini azaltmasına yol açabilir.

## Sonuç

Yukarıdaki üç temel nedeni bir araya getirdiğimizde ortaya çıkan resim, inovasyon için büyük bir atağa kalkmamız gerektiğini gösteriyor.

İnovasyonu hem bireysel anlamda hem de şirketlerimiz için temel bir öncelik olarak görmek, günlük işlerimizin detaylarından kafamızı sıyırıp her şeye yeniden bakmak için geç bile kalmış olabiliriz.

Bana kalırsa inovasyon, “gerçekleştirilse hoş olan” bir unsur değil bugünün iş dünyasının. Tam tersine, iş dünyasının “en temel” unsuru.





## ADIM 3 “STARTUP” GİBİ ÜRÜN GELİŞTİRİN

*Dışarıda bir yerlerde  
üzerinde şirketinizin isminin  
yazılı olduğu bir mermi var.  
Dışarıda bir yerde henüz  
doğmamış ve bilinmeyen bir  
rakibiniz var. Mermiyi at-  
latamazsınız, ilk ateş eden siz  
olmalısınız, rakibinizden önce  
inovasyon yapmalısınız.*

*Gary Hamel*

Kurumlar ürünlerinin performansında küçük artışlar sağlayan (incremental) inovasyonlar yapmak konusunda oldukça güçlü sistemlere sahip. Toplam kalite yönetimi ile başlayıp 6 sigma gibi uygulamalarla evrilen akımlar, kurumları ürünlerinin performansını adım adım yükselten inovasyonlar yapmak konusunda oldukça uzmanlaştırdı geçtiğimiz yıllarda.

Oysa bir önceki adımda anlattığım gibi bugün geldiğimiz noktada küçük iyileşmeler sağlayan inovasyonlar yeterli değil. İş modellerinin ardı ardına yıkıldığı bir çağda sadece küçük inovasyonlarla yetinmek kurumlarımızı istedikleri yere kesinlikle götürmez hatta ölümlerine bile sebep olabilir.

Öte yandan, büyük kurumların radikal inovasyonlar yapmak konusunda epey beceriksiz oldukları da bir gerçek. Size bu tezimi destekleyen birkaç istatistik sunayım:

► İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki radikal inovasyonların %95'i "startup"lar tarafından yapılmış.

► Startup'ların Ar-Ge yatırımlarından aldıkları inovasyon sonuçları büyük şirketlerden 25 kat daha fazla.

► Yeni yapılan bir araştırma tüm dünyada 1 milyar doların üzerinde cirosu olan kurumların %92'sinin 5 yıl üst üste %5 ortalama büyümeyi gerçekleştiremediklerini gösteriyor. İnovasyon bir büyüme motoru olduğuna göre %92'lik dilime düşen firmaların inovasyonu pek beceremediklerini iddia etmek haksızlık olmaz herhâlde.

Görüldüğü gibi büyüklerin radikal inovasyonlar konusundaki rakipleri diğer büyük firmalar değil. Esas tehlike startup'lardan geliyor.

### **Startup Kavramı**

Türkiye'de de gittikçe popüler hâle gelen "startup" kavramı, teknolojik ve yenilikçi bir iş fikri olan girişimcilerin kurdukları başlangıç aşamasındaki işletmeleri niteleyen bir sıfat. Startup'ları, hayal ettikleri yeni bir ürünü geliştirmeye çalışan tutkulu insanların kurduğu, boyutları küçük, hayalleri büyük şirketler olarak tanımlayabiliriz.

Pek çok startup, yenilikçi fikrini geliştirip hayata geçirme sürecinin sonunda başarısız olurken bazıları kelimenin tam anlamıyla roket hızıyla büyüyor, hem yatırımcılarını hem de fikir sahiplerini zengin ediyorlar. Zaten startup'ları iş dünyasında bu derece popüler kılan da bu muazzam büyüme potansiyelleri.

Bugün hayatımızın ayrılmaz birer parçası hâline gelen Facebook, Twitter, Google gibi internet şirketlerinin tamamı başlangıçta birer startup olarak çalışıyordu. Onlara henüz birer startup iken yatırım yapanların, girişim başarıya ulaşınca ne kadar zenginleştikleri sık sık basında haber olarak çıkıyor karşımıza.

ABD’de kurulan Uber, startup’ların büyüme hızına ilginç bir örnek oluşturuyor. Bir cep telefonu uygulaması ile insanlara büyük şehirlerde şoförlü lüks araçlara erişme kolaylığı sağlayan Uber, son 3 yılda her ay ortalama %24 büyümüş. Yılda 16 katlık bir büyümeden bahsediyoruz burada. Geleneksel girişimlerin asla yakalayamayacağı bir büyüme hızı bu.

Bütün startup’ların temel motivasyonu Uber’inki gibi hızlı büyüme eğrileri yakalamaktır. Buna karşın geleneksel girişimlerin büyüme eğrileri (tabii eğer büyüyorlarsa) çok daha alçakgönüllü oluyor.

Geleneksel bir girişim olarak bir köfteci açabilirsiniz örneğin. Ama bu girişiminiz bir startup sayılmayacaktır çünkü hem büyüme potansiyeliniz zayıftır hem de büyüme için ihtiyaç duyacağınız kaynaklar ve büyümenin yönetilmesi için gerekli yönetsel altyapının karmaşası çok büyüktür. Oysa startup’lar eğer iyi bir ürün geliştirebilirse bir virüs hızı ile yayılıp bütün dünyadaki müşterilerine erişebiliyorlar.

### **Startup’lar Zayıf Ama Güçlüler**

Silikon Vadisi’nin garajlarında birer startup olarak kurulmuş Apple, Microsoft gibi şirketlerin hikâyeleri birbirine benzer.

Başlangıçta bir avuç genç insan dünyayı değiştireceğine inandıkları bir ürünü geliştirmek için gece gündüz deli gibi çalışırlar. Paraları olmadığından genellikle girişimlerinin ilk

aşamalarında büyük sefalet çekerler. Her türlü kaynaktan yoksun startup'ların tek varlığı girişimcilerinin tutkuları, bilgileri, adanmışlıkları, odaklanmışlıkları ve çalışkanlıkları olur.

Pek çok sektörde müşterilerin hayran kaldığı yepyeni iş modellerinin bu küçük firmalar tarafından geliştirmesi hiç de ender rastlanan bir durum değildir. Bir önceki adımda, AirBnb'nin turizm sektöründe koca koca otel zincirleri üzerindeki yıkıcı etkisinden bahsetmiştim hatırlarsanız. Hiçbir fiziki yatırımı olmayan AirBnb bugün milyarlarca dolara erişen cirosu ile dev otel zincirlerinin rakibi hâline gelmiş durumda.

Büyük kurumların finansal güçlerine, devasa insan kaynaklarına ve endüstrilerindeki büyük rekabet avantajlarına rağmen konu inovasyona gelince küçük, zayıf ve kıt kaynaklara sahip startup'lara yenilmeleri incelemeye değer bir olgudur. Kitabın ilerleyen sayfalarında sık sık bahsedeceğim "Yalın Girişim" (Lean Startup) metodolojisinin öncülerinden ve startup'ların yakından takip ettiği Steve Blank, bu olguya ilginç bir bakış açısı getiriyor.

Blank, başarılı startup'ları "Geçerli bir iş modelini aramak için kurulmuş geçici organizasyonlar" olarak tanımlıyor. Blank'in görüşüne göre onları hem başarısız startup'lardan hem de büyük kurumlardan ayıran en temel özellikleri de "aramak" konusunda daha iyi olmaları.

Belki çoğu okurum için gerekli olmamakla birlikte burada bir parantez açarak "iş modeli" kavramının ne anlama geldiğini ele almak istiyorum. Bu sayede Blank'in, başarılı startup'ların aramak konusunda güçlü olmalarının, onları büyükler karşısında radikal inovasyonlar yapmak konusunda avantajlı kıldığı iddiasını daha iyi anlayabiliriz.

## İş Modeli Ne Demektir?

İş modeli, en temel anlamıyla şirketinizin para kazanma yönteminin hikâyesidir. Bir işletmenin iş modeli, o işletmenin iş yapma şekli hakkında şu sorulara yanıt verir:

- ▶ Müşterim kim?
- ▶ Onlara nasıl bir değer sunuyorum?
- ▶ Onlara hangi kanallarla ulaşıyorum?
- ▶ Müşterilerimle nasıl bir ilişki kuruyorum?
- ▶ Fiyatlandırma ve konumlandırma nasıl olmalı?
- ▶ Nasıl gelir elde ediyorum, temel gelir kaynaklarım nelerdir?
- ▶ Üretimi nasıl gerçekleştiriyorum?
- ▶ Maliyet unsurlarım nelerdir?
- ▶ Hangi faaliyetlerde uzmanlaşmam gerekiyor?
- ▶ Nasıl kâr ediyorum?

Örneğin fast food tarzında işletilen bir köftecinin, iş modeli kabaca şuna benzer:

- ▶ Müşteri: Köfte yemeyi seven ve yemeğe hem zaman hem para olarak fazla kaynak ayıramayan herkes.
- ▶ Sunduğum Değer: Lezzetli ve sağlıklı köfteler, yan ürünler, hızlı servis ve hijyenik ortam.
- ▶ Kanal: Dükkân ve evlere servis.
- ▶ Müşteri İlişkisi: İşlemsel, derin bir ilişki yok, lokasyon seçimi ile müşteri kazanıp iyi lezzet ve hizmet sayesinde tekrar tekrar gelmelerini sağlamak.
- ▶ Fiyatlandırma: Mümkün olduğunca ekonomik bir fiyatın olması ve fast food kavramına uymak.

► **Gelir Kaynağı:** Köfte ve salata. İçecek gibi yan ürünler satarak gelir elde etmek.

► **Üretim:** Eti satın alıp kendi mutfağında pişirmek.

► **Maliyet Unsurları:** Yiyeceklerde kullanılan malzemeler, dükkân kirası ve personel giderleri.

► **Uzmanlaşma:** Lezzetli köfte üretmek ve hızlı servis.

► **Kâr:** Ürün satışlarından, yukarıda açıklanan giderlerin düşmesi.

Esas itibarıyla rekabet hâlindeki fast food tarzı köftecilerin iş modelleri neredeyse aynıdır. Başarılı bir köfteciye diğerlerinden ayıran özellik iş modelindeki farklılıktan değil, iş modelinin bazı unsurlarında diğerlerinden daha iyi performans göstermesinden kaynaklanır, en lezzetli köfteyi yapmak ya da en iyi dükkân lokasyonuna sahip olmak gibi.

Esasında fast food köftecilerle pizzacılar, dönerciler ya da kızarmış tavuk satan fast food perakendecilerinin iş modelleri arasında da kayda değer farklılıklar olmaz. Evet, kullandıkları yemek malzemeleri farklıdır ama düşünecek olursanız bu işletmelerin iş modellerinin diğer tüm unsurları neredeyse tıpatıp aynıdır.

Bu tür oturmuş sektörlerle girmek isteyen girişimcilerin bir iş modeli “araması” gerekmez. Diyelim ki siz de daha evvel hiç tecrübeniz olmamasına rağmen bir köfteci açmak istiyorsunuz. Yapmanız gereken, mevcut köftecilerin iş modellerini ve bu iş modelinin her bir unsurunda başarılı olmak için neler yaptıklarını incelemektir.

Bu bilgilere ulaşmak bazen biraz zor da olsa araştırmacı bir girişimci için fazla bir sorun teşkil etmez. Bilgilere ulaştıktan sonra size düşen, rakiplerinizin iş modelinin hangi yapıtaşlarında güçlü ve zayıf olduğunu tespit etmek, sizi

mükemmelliğe götürecektir. Unsurları seçmek ve kendinizi geliştirmektir.

### Startup'lar Ararlar

Köfteci örneğinin tersine, yenilikçi bir fikir ile yola çıkan girişimciler için iş modellerini tanımlayan soruların yanıtları büyük belirsizlikler içerir.

Fikir ne kadar yenilikçi ise bu soruları yanıtlamak o kadar zor ve girişimcinin boğuşacağı belirsizlikler de o kadar fazla olacaktır. Startup kurucularını yoğun bir belirsizlik bulutunun içinde yönlerini bulmaya çalışan kâşiflere benzetebiliriz bu bağlamda.

Facebook'un kuruluş hikâyesini anlatan *Network* adlı sinema filmini izleyenleriniz hatırlayacaklardır, Mark Zuckerberg biraz da şans eseri olarak Facebook girişimini başlattığında Harvard kampüsündeki öğrencilerin ilgi duyduğu, çok iyi bir ürün fikri bulduğunu keşfetmişti. İnsanlar arkadaşları ile ilgili bilgi edinebilecekleri, onlarla iletişime geçebilecekleri ve hoşlandıkları diğer öğrencilerle yeni arkadaşlıklar yaratabilecekleri bu platforma bayılmışlardı.

Ama hem Zuckerberg'in hem de ortaklarının bu fikirden nasıl para kazanacakları konusunda kafaları epey karıştı. Bir diğer deyişle iş modellerini bilmiyorlardı.

Diğer ortak bir an önce ana sayfaya reklam almaları konusunda ısrarcı iken Zuckerberg alternatif gelir modellerine kafa yoruyordu. Bir iş modeli arayışındaydılar anlayacağınız. Kimlerin Facebook'u kullanacağı, hangi coğrafyada iş yapacakları, hizmetlerini nasıl ücretlendirecekleri, ne kadar büyüyecekleri ve müşteri profillerine hangi bilgilerin girilmesini isteyecekleri de onlar için yanıtlanması gereken sorulardı.



Steve Blank, startup'ları "geçerli bir iş modelini aramak için kurulmuş geçici organizasyonlar" olarak tanımlarken, tam da Facebook'un başlangıç döneminde yaşananların üzerinde duruyor işte. Başarılı startup'ları, başarısızlardan ayıran en önemli ortak özelliğin, geçerli bir iş modelini aramak konusundaki yetenekleri olduğunu söylüyor. Girişimcilik dünyasını kasıp kavuran "yalın girişim" metodolojisi de geçerli bir iş modelini aramanın araç ve yöntemlerini içeriyor zaten.

Başarılı girişimci Eric Ries'in oluşturduğu "yalın girişim" (The Lean Startup) modelini özetle ürünün veya hizmetin, asgari kaynaklarla ve son derece belirsiz koşullarda geliştirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Bu model, tipik ürün geliştirme süreçlerinden farklı olarak öncelikle çözümün teknik özellikleri yerine müşteri probleminde odaklanmayı önerir. Genelde girişimcinin en büyük hatası problemi bildiğini varsayarak çözüme çok erken odaklanmasıdır. Hâlbuki problemi kullanıcı talepleri doğrultusunda anlamaya çalışsa kafasındakinden daha farklı bir problemle karşılaşacaktır.

Yani yalın girişim, geleneksel modellerin aksine insan odaklıdır ve müşterilerin sorunlarını anlamaya çalışır, bu amaçla kitabın ilerleyen sayfalarında detaylıca üstünde durduğum üzere müşteri mülakatları, antropolojik gözlem ve hızlı prototip geliştirme gibi yöntemleri kullanır.

Başarılı startup'lar da müşterilerinin gerçek ihtiyaçlarını, hangi ürün özellikleri ile bu ihtiyaçları tam olarak karşılayabileceklerini, nasıl para kazanabileceklerini, nasıl hızla büyüyebileceklerini kısacası iş modellerinin tüm unsurlarını aramak konusunda hırslı, enerjisi yüksek, odaklanmış ve riskler almayı seven insanlardan oluşan takımlardır.

Geçerli bir iş modelini arama süreci ne yazık ki her zaman mutlu sonla bitmez. Bazı startup'lar bu aramaları sonucunda yeni iş modelini bulmayı başarır bazıları ise işlerine bir nokta-

dan sonra devam edemez, para kazanmanın yolunu bulamaz ve girişimlerini sonlandırmak zorunda kalırlar. Startup tarzındaki girişimciliğin acı ama doğal kanunu budur, startup'lar için iş modelini arama süreci ölüm kalım meselesidir.

Başarılı startup'lar geçerli bir iş modelinin arayışındayken müşterilerin ihtiyaçlarını derinden anlamak, bu problemler için geliştirdikleri çözümleri hızla test etmek, test sonuçlarından aldıkları geribildirimlere göre iş modellerini yenilemek ve gerçekten işe yarayacak ürünü tasarlayana kadar bu süreci hiç bıkmadan tekrarlamak konusunda çok kararlıdırlar.

Geçerli bir iş modelini bulmak yaşamsal bir mesele olduğundan startup çalışanları tüm enerjilerini, odaklarını ve kaynaklarını bu sürece ayırırlar. Hem inanılmaz yoğun çalışma tempolarına hem de öğrenmek ve fikirlerini geliştirmek için çok güçlü bir motivasyona sahiptirler.

Startup'lar büyük kurumlardan farklı olarak henüz birimlere de ayrılmamışlardır. Zaman zaman danışmanlık hizmetleri verdiğimiz startup'ların beni en çok büyüleyen yönlerinden biri; organizasyon şeması, görev tanımı gibi kavramlarla uğraşmak yerine kuvvetli bir işbirliği ve takım ruhu ile iş fikirlerini geliştirmeye odaklanmalarıdır.

Riskler almayı, denemelere korkmadan girişmeyi, başarısızlığı öğrenme sürecinin ayrılmaz bir faktörü olarak görmeyi de başarılı startup'ların vazgeçilmez özellikleri arasında sayabilirim.

Büyük kurumlar ise startup'lara hiç benzemezler.

### **Büyüklerin Startup'lardan Öğrenecekleri Çok Şey Var**

İlleyen sayfalarda yalın girişim metodolojisinin detaylarına gireceğim çünkü tıpkı startup'larda olduğu gibi büyük

kurumlarda da inovasyon için işe yarayan fikri doğru şekilde “aramanın” en kritik başarı unsuru olduğuna inanıyorum.

Elbette büyük kurumlardaki her inovasyon bir iş modeli değişikliği gerektirmeyebilir. Ama bir fikrin başarılı olup olmayacağını aramak için başvurulacak yöntemler bütün inovasyonlar için ortaktır. Ayrıca bir önceki adımda üzerinde uzun uzun durduğum gibi büyük kuruluşların da yıkım tehlikesi altında olduğu ve bundan kurtulmak için iş modellerini değiştirmeleri gerektiğini de unutmamak lazım.

Bir eğitimci olmama rağmen söylemeliyim ki esas mesele büyük kurumların yalın girişim metodolojilerini bilip bilmemesi değildir esasında.

Evet, yalın girişim nispeten yeni bir alan ve bu konuda ciddi bir bilgi eksikliği var iş dünyasında. Piyasada bu metodolojiler konusunda eğitim veren pek çok eğitmen ve danışman da mevcut. Nitekim çok sayıda büyük kuruluşun, çalışanlarını bu tür eğitimlere gönderdiğini gözlemliyorum, yine de inovasyon konusunda istedikleri sonuçları alamıyorlar.

Hem çeşitli araştırmalara hem de kişisel tecrübelerime göre büyük kurumların startup’ların “arama” performansına yetişememelerinin nedenleri daha derinde. Çok daha derinde.

## **Bilmek Öğrenmeyi Öldürüyor**

Büyük ve başarılı kurumların iş modelleri son derece net tanımlanmıştır ve yıllardır pazarda test edildikleri için geçerlilikleri de ispatlanmıştır. Bu bakımdan büyük şirketler; zaten bulunmuş, her detayı yıllarca test edilmiş, iyi bildikleri başarılı iş modellerini yönetmekte uzmanlaşmış, süreçleri ve sistemleri bu iş modellerinin ışığında tam anlamıyla kurum-sallaşmış işletmelerdir diyebiliriz.

Örneğin büyük bir perakende zinciri iseniz ürünlerinizi kaçça alacağınız, kaçça satacağınız, hangi dağıtım kanallarını kullanıp hangi faaliyetlerde uzmanlaşacağınız çok nettir. Piyasadaki diğer büyük perakende zincirlerinin de iş modelleri sizinle neredeyse aynıdır. Bu nedenle büyük bir perakende zincirinden diğerine transfer olan bir yöneticinin yeni işine adaptasyonu hiç de zor olmayacaktır.

Büyük kurumların bu yönü, radikal inovasyonlar yapmak konusunda önlerindeki en büyük engeldir de aynı zamanda onların yıllar boyunca başarı getirmiş “bilinir” yapıları startup’lar gibi usta birer “arayıcı” olmalarını engeller. Geçmiş başarıları, gelecekteki yıkımlarının da başlıca nedenidir.

### **“Bilmek” Ürün Geliştirme Süreçlerini Bozuyor**

“Bildiğini bilenin arkasından gidiniz, bildiğini bilmeyeni uyarınız, bilmediğini bilene öğretiniz, bilmediğini bilmeyenden kaçınız” demiş büyük bilge Konfüçyüs. İnanıyorum ki Konfüçyüs bugün yaşasaydı inovasyon yapmayı bir türlü beceremeyen büyük kurumlara şöyle bir tavsiyede bulunurdu: “Bildiklerinizi unutun, yeniden öğrenmeye başlayın!”

Büyük kurumların başarıya ulaşan iş modelleri bir süre sonra yönetici ve çalışanlarında “müşteriler hakkında her şeyi bildikleri” inancını yaratıyor. Öyle ya, yıllardır ürünlerini sattıkları, haklarında her yıl sayfalarca araştırma raporları hazırlattıkları müşterilerini onlar tanımayacak da kim tanıyacak?

Ne yazık ki gerçek durum bu değildir. Müşteri ihtiyaçları son derece dinamiktir ve hızla değişirler. Müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek konusunda startup’lar kadar enerjik ve odaklı olmayan büyük kuruluşların, ortaya çıkan yeni ihtiyaçları ve dolayısıyla inovasyon fırsatlarını yakalaması zordur.

Müşteri ihtiyaçlarını bildiğine inanan ve mevcut iş modellerine fazlası ile güvenen büyük kurumların, ürün geliştirme süreçleri de inovasyon katili hatalarla dolu olur. İşte bu hatalardan en tipik olanları:

### **“Müşterinin Ne İsteddiğini Biliyoruz” Sendromu**

Büyük kurumlar piyasada uzun yıllardır var oldukları için uzman olduklarını ve müşteri ihtiyaçlarını çok iyi bildiklerini düşünürler, değişen müşteri beklentileri ile bağlantıları oldukça zayıftır.

Büyük kurumlarda ürün geliştirme, “içeriden dışarıya” bir faaliyet olarak düşünülür. Müşterileri anlamak konusunda ise profesyonel firmaların hazırladığı araştırma raporlarına ve “odak grupları” gibi tuhaf uygulamalara güvenilir.

Büyük kurum yöneticileri daha ziyade kendi fikirlerine, öngörülerine, hedeflerine ve arzularına uygun olarak ürün geliştirmeye odaklanırlar. Pek çok büyük kurum yöneticisi müşterilerinin ihtiyaçlarını bizzat takip etmez ve hiyerarşideki konumu yükseldikçe müşterilerle doğrudan temas bile kuramaz hâle gelir.

Öte yandan hızla değişen müşteri beklentilerini yakından izlemeyip birtakım “araştırma” raporlarına güvenmek düşülebilecek en büyük hatadır. Zaten araştırma raporlarından çıkmış bir tane bile radikal inovasyon yoktur çünkü bu tip raporlar müşterilerin gerçek ihtiyaçları hakkında derin bir içgörüyü asla sağlayamazlar.

Başarılı startup’ların kurucuları ise müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için bizzat kendileri müşterileri ile konuşur, onları gözlemler, yenilikçi fikirlerini onlarla birlikte test ederler. Aynı yaklaşımı iş modelinin tüm unsurlarını geliştirirken de gösterir, bütün enerjilerini gerçekleri öğrenmeye ve ürünlerini bu gerçekler çerçevesinde geliştirmeye odaklarlar.

## **Deneme, Yanılma, Öğrenmeye Yer Yok**

Yeni bir iş modelinin tüm unsurlarını daha başlangıçta doğru tasarlamak neredeyse imkânsızdır. Başarılı startup'lar bu gerçeği gayet iyi bildiklerinden hızlı deneme-yanılma-öğrenme süreçleri ile fikirlerinin çeşitli unsurlarını pazarda hemen dener, testlerden öğrendiklerini ürün geliştirme süreçlerine yansıtırlar.

Bu nedenle başarılı startup'lar keskin son tarihlere (termin) inanmazlar. Bilirler ki içine girdikleri deneme-yanılma-öğrenme süreçlerinin kesin sonlandırma tarihleriyle bağlanması mümkün değildir. Akıllı startup'lar ürünlerinin çeşitli unsurlarını geliştirdikçe adım adım kullanıcılarına açar, onlardan aldıkları geribildirimlerle çalışmalarına devam ederler.

Büyük kurumlarda ise "son tarih"lere uymak çok önemlidir ve bunu bilen fikir sahipleri inovatif bir projenin daha ilk adımında projenin bütün aşamalarını detaylı olarak planlamaya ve kendilerine bir jüri üyesi edası ile yaklaşan yöneticilerine havalı slayt sunumları ile aktarmaya çalışırlar.

Böyle planlarda inovatif ürünün geliştirilmesinde çok kritik olan deneme-yanılmaya ya da test-öğren-geliştir süreçlerine yer yoktur. Her şey planlandığı ve yöneticilere taahhüt edildiği gibi gelişmelidir. Bu yaklaşım kulağa hoş gelmekle birlikte radikal inovasyonlarda başarısızlığın temel reçetesidir.

## **Başarıyı Varsaymak**

Büyük kurumlarda çok sık gördüğümüz inovasyon hastalıklarından biri de sürecin çok erken aşamalarında iddialı satış hedeflerinin geliştirilmesi, sonra da bu hedeflere göre iş planlarının ve pazarlama stratejilerinin ortaya konulmasıdır.

Düşündüğünüzde bu, son derece komik bir davranıştır.

Daha bir adet bile satılmamış bir ürünün iş planını neye göre yapabilirsiniz ki? Ama büyük kurumlarda her kararın bir rasyoneli ve fizibilitesi istendiğinden fikir sahibi hemen bir iş planı yapmaya zorlanır. Eh, kurum büyük bir kurum olduğundan planda ortaya konan satış hedeflerinin de büyük olması gerekir ki bu da daha sonra yaşanacak felaketlerin tetikleyicisidir.

Büyük kurumlarda kimse başarısızlık ihtimaline göre planlama yapmadığından tamamen varsayımlar üzerine tasarlanan iş planı, bütün birimler tarafından ciddiye alınır. Üretim, pazarlama, dağıtım ve satış planları iş planı ile uyumlu olacak şekilde geliştirilir.

Bütün bu planlama faaliyetleri inovasyon takımı üzerindeki baskıyı öyle bir artırır ki kimsede deneme-yanılma-öğrenme süreçlerini takip etmek için en ufak bir motivasyon kalmaz. Sonuçta başarısı ispatlanmamış ürünler, süreç takvimine yetiştirmek maksadıyla alelacele piyasaya sürülür.

### **Başarısızlıktan Ders Çıkarmamak**

Startup'lar belirsizliklerle dolu inovasyon yolculuğunun belirli aşamalarında başarısız olacaklarını gayet iyi bilirler. Hatta akıllı girişimciler, başarısızlıklar projenin erken aşamalarında ortaya çıkarsa sevinir, hatalarından öğrendiklerini geliştirme süreçlerinin bir parçası olarak görür, yollarına devam ederler.

“Ben başarısız olmadım. Sadece çalışmayan 10.000 yol buldum” diyen Thomas Edison, inovasyonun doğasında başarısızlığın olduğunu ve başarısızlığa hayıflanıp girişimi terk etmek yerine hatalardan ders çıkarmanın ne kadar önem taşıdığını ne de güzel özetlemiştir.

Hatalarla barışık olmanın bir başka faydası da “dene-yapıl-öğren” sürecinin önünü açması, fikir sahiplerine çeşitli denemeler yapmak konusunda cesaret vermesidir. Yeni bir ürünü tasarlariken hata yapmaktan korkmak, denemeler yapmayı engeller.

Büyük kurum kültürlerinde ise “hata yapmak” kabul edilemez bir olgudur. Herkesin hesap vereceği bir yöneticisi vardır ve kimse kendi başarısızlıklarını raporlamaktan hoşlanmaz. Yöneticilerin hata toleransı ya hiç yoktur ya da yok denilecek seviyedir. Böyle bir ortamda inovatif fikirlerin gelişmesini beklemek hayalciliktir.

Büyük kurumların inovasyon yolculuğunda başarısızlığa uğradıklarında içine düştükleri en büyük hata ise başarısızlığı sümen altı etmeye çalışmak, yapılan hatadan gerekli dersleri çıkarıp yola devam etmek yerine projeyi sessizce öldürüp ortadan kaldırmaktır.

Kimbilir ne çok yüksek potansiyelli proje yöneticisi bu tür korkak davranışları yüzünden yarı yolda kalmıştır.

### **Büyüklerin Koruyucu Yapısı Doğaldır**

Aslında büyük kurumların bilinen iş modellerini korumaları ve yeni aramalara girişmekten kaçınmaları son derece doğal ve anlaşılabilir bir durumdur çünkü başarılı büyük kurumların riske atmak istemeyecekleri pek çok şey vardır: kurumsal imaj, sermaye piyasaları ile ilişkiler, marka konumlanması, finansal riskler...

Kurumların insanlardan oluştuğunu unutmamak gerekir bu arada. Yeni iş modelleri çalışanların çok iyi bildikleri ve uygulamada uzmanlaştıkları iş tanımlarını, iş yapma alışkanlıklarını değiştireceği gibi onları yeni beceriler kazanmak zorunda da bırakabilir. Bilenler bilir, insanoğlunun doğası büyük değişimlere direnmek üzere programlanmıştır.



Ünlü Kodak vakasını bir düşünsenize, dijital fotoğraf makinesinin keşfi Kodak araştırmacıları tarafından ta 1976'da yapılmasına rağmen Kodak, bugünün dijital fotoğrafçılık pazarında neredeyse hiç yok.

Herhâlde o dönemki Kodak yöneticileri geleneksel "film" işlerine darbe vuracak dijital fotoğraf makinesini kendi elle-riyle piyasaya sürmek fikrinden hiç hoşlanmamış, farkında olarak ya da olmadan dijital fotoğraf projesinin başarısız ol-ması için ellerinden geleni artlarına koymamışlardır. Bu ka-dar büyük bir değişimle nasıl başa çıkacağınızı hayal etmek bile zordur ne de olsa.

Dedim ya, tamamen doğal ve anlaşılır bir durum.

Zaten büyük organizasyonların tüm sistem ve süreçleri de var olan iş modellerini korumak, onun çeşitli unsurları üzerinde mükemmelleşmek üzere tasarlanmıştır. Yıldan yıla dengeli bir büyüme, her kurum CEO'sunun en büyük ama-cıdır ve şirket hissedarları da ondan bunu beklerler. Ortada dönen para büyüktür ve kimse bir startup gibi risklere atıl-maktan hazzetmez.

Devasa bürokratik yapılar da bu amaçla kurulmuşlardır. Bunların temel fonksiyonu şirketin riskler almasını engelle-mek, belirsizlikleri mümkün olduğunca ortadan kaldırmaktır.

Görev ve sorumlulukların birimler arasındaki keskin da-ğılımı hem belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını hem de birimlerin birbirleri üzerinde birer otokontrol bekçisi gibi çalışmasını sağlar. Her birimin farklı öncelikleri, hedefleri ve performans göstergeleri vardır. Birim yöneticileri zaman zaman kendi başarıları için diğer birimlerle sıcak bir çatışmaya değilse bile soğuk bir savaşa girmekten kaçınmazlar.

Oysa inovasyonda başarı için fikirlerin yeşermesinde de geliştirilmesinde de uygulanmasında da güçlü bir işbirliği

iklimi mutlak şarttır. Büyük kurumların bölümlere ayrılmış yapılarından, küçük startup kurucu takımlarının hep birlikte ölüm kalım savaşı verirken gösterdikleri işbirliğini beklemek hayalciliktir.

### **Tekrar Startup Olmak (Ama Tam da Değil!)**

Şunu unutmamak lazım: Bugün başarılı olan büyük şirketlerin çoğu bir zamanlar birer startup'tı. Ama şirketler büyüdükçe ister istemez yukarıda inovasyon açısından uygun olmadıklarını anlattığım yapıları kurmaya başlarlar. Bunda haklıdırlar da çünkü büyük şirketlerin yönetilmesi başka türlü mümkün değildir.

Mesela milyonlarca müşterisi ve binlerce çalışanı olan bir GSM operatörünün bir startup gibi çalışması tam bir intihar olur. Detaylıca düşünülmüş ve tasarlanmış kurumsal yapılar büyük işletmelerin mutlaka sahip olması gereken unsurlardır. Aksi takdirde bu devasa yapıları verimli ve etkin bir şekilde yönetmek imkânsızdır.

Burada yakalanması gereken hassas denge, büyük kurumların bir yandan güçlü yapılara sahip olması, bir yandan da yeni iş modellerini, radikal inovasyonları tıpkı bir startup gibi yönetebilen esneklikleri de gösterebilmeleridir. Birbirleriyle son derece çelişkili gözükken iki yapının bir arada nasıl işletilebileceğini ilerleyen sayfalarda ele alacağım.

Öte yandan 2-3 kişilik ateşli bir startup ekibinin çok işine yarayan bu metodolojinin büyük kurumların ağır ve kasvetli bürokratik yapılarında çok zorlandığını ve kimi zaman başarısız inovasyon projelerine yol açtığını da üzümlere görüyorum.

Bu durumun üzerinde kafa yorarken Harvard Business Review'de yayınlanmış çok iyi bir makaleye denk geldim geçenlerde. Scott Kirsner tarafından oldukça yoğun bir araş-

tırmaya dayanarak kaleme alınan bu metnin kısaltılmış çevirisini Ek-3'te dikkatinize sunuyorum.

Metin büyük kurumların yalın girişimcilik metodolojisinden elde edebilecekleri faydaları, karşılaşılabilecekleri zorlukları ve çözüm yöntemlerini çok güzel örneklerle ele alıyor. Okumanızı şiddetle tavsiye ederim.

Ama şimdi gelin şu yalın girişimcilik metodolojisinin ürün geliştirme süreçlerinde nasıl işlediğini inceleyelim.