



İnovasyon Ama Nasıl?

İNOSUIT (İnovasyon Odaklı Mentörlük) Programı Bilgilendirme Toplantısı

22.02.2019



Dr.Umut EKMEKÇİ

Academik Geçmiş:

- İnşaat Mühendisliği – İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), 2000
- Yüksek Lisans: Bilim, Teknoloji ve Toplum – İTÜ & University of East London, 2001
- Doktora: İşletme Mühendisliği, İTÜ(& University of Tampere – Finland & University of Sussex, UK)

Profesyonel Geçmiş

- İTÜ (2001-2008), Işık Uni (2011-2013), Sabancı Uni (2009-2011, 2013-2019)
- Danışman, Öğretmen, Mentör – 50'nin üzerinde kurum & şirket
- Girişimci; Istanbul Innovation Institute & Yel değirmeni HUB

Uzmanlık

- İnovasyon & Teknoloji Yönetimi
 - Yaratıcı Düşünme
 - Girişimcilik
-



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

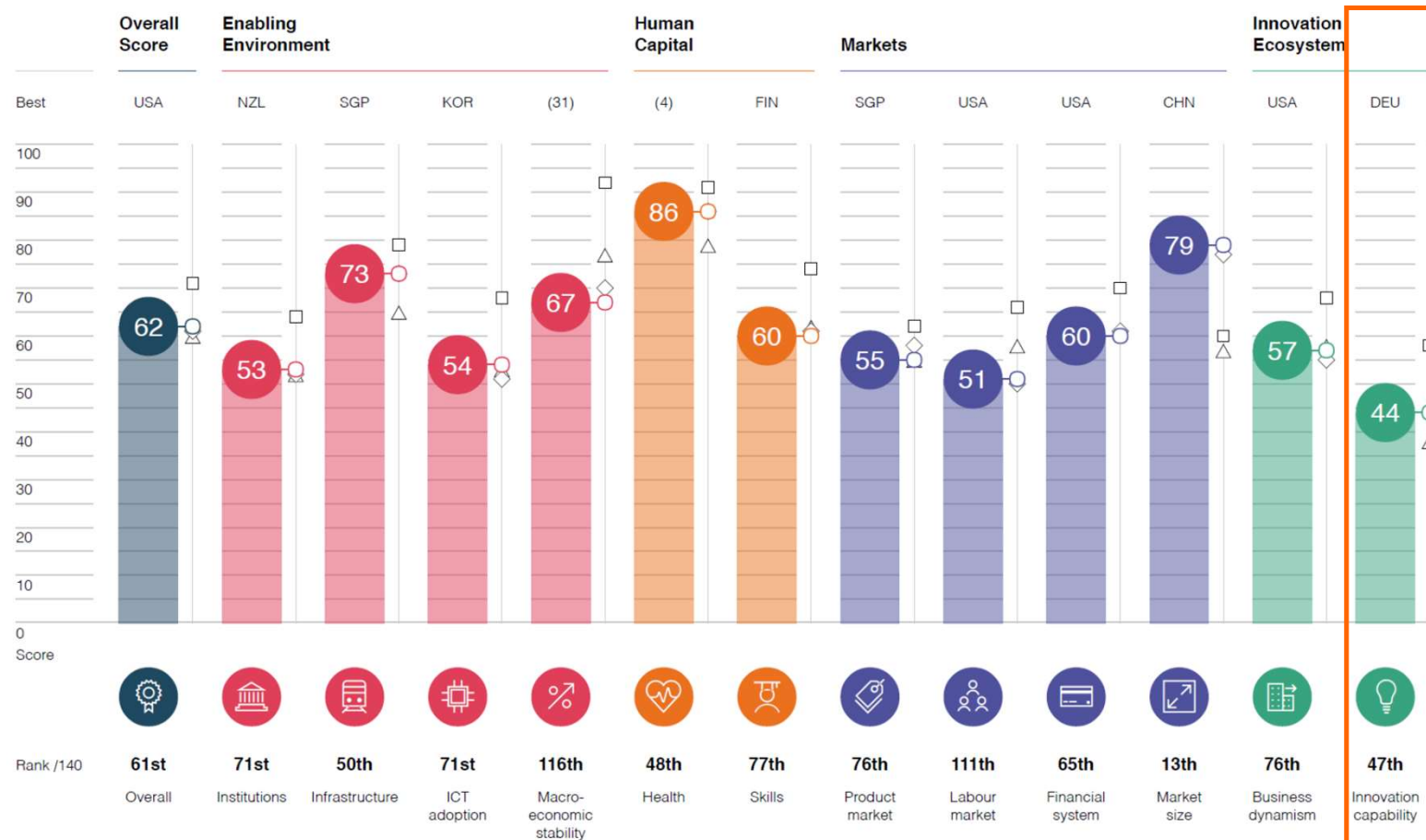
Insight Report

The Global Competitiveness Report 2018

Klaus Schwab, World Economic Forum

Performance Overview 2018

Key ◇ Previous edition ▲ Upper middle income group average □ Europe and North America average



 Pillar 6: Skills 0-100 (best)	-	60.5 ↓	77	Finland
6.01 Mean years of schooling Years	8.1	53.9 =	90	Finland
6.02 Extent of staff training 1-7 (best)	3.5	41.7 ↓	107	Switzerland
6.03 Quality of vocational training 1-7 (best)	3.1	34.8 ↓	132	Switzerland
6.04 Skillset of graduates 1-7 (best)	3.7	45.1 ↑	94	Switzerland
6.05 Digital skills among population 1-7 (best)	3.4	39.7	118	Sweden
6.06 Ease of finding skilled employees 1-7 (best)	3.5	40.9 ↓	117	United States
6.07 School life expectancy Years	17.4	96.4 =	14	Multiple (9)
6.08 Critical thinking in teaching 1-7 (best)	2.4	23.1 ↑	133	United States
6.09 Pupil-to-teacher ratio in primary education Ratio	18.4	79.0 =	71	Multiple (6)

 Pillar 12: Innovation capability 0-100 (best)	-	44.0 ↑	47	Germany
12.01 Diversity of workforce 1-7 (best)	3.6	43.0	128	Canada
12.02 State of cluster development 1-7 (best)	3.7	44.4 ↓	80	United States
12.03 International co-inventions applications/million pop.	0.28	7.6 ↑	65	Multiple (7)
12.04 Multi-stakeholder collaboration 1-7 (best)	3.4	40.8 ↓	83	United States
12.05 Scientific publications H Index	348.7	86.7 ↑	36	Multiple (7)
12.06 Patent applications applications/million pop.	2.78	24.4 ↓	53	Multiple (8)
12.07 R&D expenditures % GDP	1.0	33.5 =	38	Multiple (7)
12.08 Quality of research institutions index	0.13	34.7 ↑	19	Multiple (7)
12.09 Buyer sophistication 1-7 (best)	3.7	45.0 ↑	50	United States
12.10 Trademark applications applications/million pop.	1,674.39	79.9 ↓	41	Multiple (7)

* Scores are on a 0 to 100 scale, where 100 represents the optimal situation or 'frontier'. Arrows indicate the direction of the change in score from the previous edition, if available.

Note: For detailed methodology, definitions, sources, and periods, visit <http://gcr.weforum.org/>



Cornell
SC Johnson College of Business

INSEAD

The Business School
for the World®



GLOBAL INNOVATION INDEX 2018

Energizing the World with Innovation

Global Innovation Index 2018 rankings

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank	Median: 0.61
Switzerland	68.40	1	HI	1	EUR	1	0.96	1	
Netherlands	63.32	2	HI	2	EUR	2	0.91	4	
Sweden	63.08	3	HI	3	EUR	3	0.82	10	
United Kingdom	60.13	4	HI	4	EUR	4	0.77	21	
Singapore	59.83	5	HI	5	SEAO	1	0.61	63	
United States of America	59.81	6	HI	6	NAC	1	0.76	22	
Finland	59.63	7	HI	7	EUR	5	0.76	24	
Denmark	58.39	8	HI	8	EUR	6	0.73	29	
Germany	58.03	9	HI	9	EUR	7	0.83	9	
Ireland	57.19	10	HI	10	EUR	8	0.81	13	
Israel	56.79	11	HI	11	NAWA	1	0.81	14	
Korea, Republic of	56.63	12	HI	12	SEAO	2	0.79	20	
Japan	54.95	13	HI	13	SEAO	3	0.68	44	
Hong Kong (China)	54.62	14	HI	14	SEAO	4	0.64	54	
Luxembourg	54.53	15	HI	15	EUR	9	0.94	2	
France	54.36	16	HI	16	EUR	10	0.72	32	
China	53.06	17	UM	1	SEAO	5	0.92	3	
Canada	52.98	18	HI	17	NAC	2	0.61	61	
Norway	52.63	19	HI	18	EUR	11	0.64	52	
Australia	51.98	20	HI	19	SEAO	6	0.58	76	
Austria	51.32	21	HI	20	EUR	12	0.64	53	
New Zealand	51.29	22	HI	21	SEAO	7	0.62	59	
Iceland	51.24	23	HI	22	EUR	13	0.76	23	
Estonia	50.51	24	HI	23	EUR	14	0.82	12	
Belgium	50.50	25	HI	24	EUR	15	0.70	38	
Malta	50.29	26	HI	25	EUR	16	0.84	7	
Czech Republic	48.75	27	HI	26	EUR	17	0.80	17	
Spain	48.68	28	HI	27	EUR	18	0.70	36	
Cyprus	47.83	29	HI	28	NAWA	2	0.79	18	
Slovenia	46.87	30	HI	29	EUR	19	0.74	27	

Italy	46.32	31	HI	30	EUR	20	0.70	35	
Portugal	45.71	32	HI	31	EUR	21	0.71	34	
Hungary	44.94	33	HI	32	EUR	22	0.84	8	
Latvia	43.18	34	HI	33	EUR	23	0.69	39	
Malaysia	43.16	35	UM	2	SEAO	8	0.66	48	
Slovakia	42.88	36	HI	34	EUR	24	0.74	28	
Bulgaria	42.65	37	UM	3	EUR	25	0.79	19	
United Arab Emirates	42.58	38	HI	35	NAWA	3	0.50	95	
Poland	41.67	39	HI	36	EUR	26	0.69	42	
Lithuania	41.19	40	HI	37	EUR	27	0.63	58	
Croatia	40.73	41	UM	4	EUR	28	0.70	37	
Greece	38.93	42	HI	38	EUR	29	0.59	74	
Ukraine	38.52	43	LM	1	EUR	30	0.90	5	
Thailand	38.00	44	UM	5	SEAO	9	0.71	33	
Viet Nam	37.94	45	LM	2	SEAO	10	0.80	16	
Russian Federation	37.90	46	UM	6	EUR	31	0.58	77	
Chile	37.79	47	HI	39	LCN	1	0.60	68	
Moldova, Republic of	37.63	48	LM	3	EUR	32	0.89	6	
Romania	37.59	49	UM	7	EUR	33	0.66	47	
Turkey	37.42	50	UM	8	NAWA	4	0.75	25	
Qatar	36.56	51	HI	40	NAWA	5	0.57	81	
Montenegro	36.49	52	UM	9	EUR	34	0.63	56	
Mongolia	35.90	53	LM	4	SEAO	11	0.72	30	
Costa Rica	35.72	54	UM	10	LCN	2	0.68	43	
Serbia	35.46	55	UM	11	EUR	35	0.63	57	
Mexico	35.34	56	UM	12	LCN	3	0.59	72	
India	35.18	57	LM	5	CSA	1	0.65	49	
South Africa	35.13	58	UM	13	SSF	1	0.55	83	
Georgia	35.05	59	LM	6	NAWA	6	0.58	79	
Kuwait	34.43	60	HI	41	NAWA	7	0.74	26	

TURKEY

GII 2018 rank

50

Output rank	Input rank	Income	Region	Efficiency ratio	Population (mn)	GDP, PPP\$	GDP per capita, PPP\$	GII 2017 rank
43	62	Upper-middle	NAWA	25	80.7	2,132.7	26,892.9	43

		Score/Value	Rank	
	Institutions.....	51.0	96	◇
1.1	Political environment.....	37.0	102	◇
1.1.1	Political stability & safety*.....	18.4	124	○◇
1.1.2	Government effectiveness*.....	46.4	68	
1.2	Regulatory environment.....	55.6	97	
1.2.1	Regulatory quality*.....	49.1	60	
1.2.2	Rule of law*.....	39.5	71	
1.2.3	Cost of redundancy dismissal, salary weeks.....	29.8	111	○
1.3	Business environment.....	60.4	97	
1.3.1	Ease of starting a business*.....	87.6	66	
1.3.2	Ease of resolving insolvency*.....	33.3	112	○◇
	Human capital & research.....	35.8	49	
2.1	Education.....	42.5	82	
2.1.1	Expenditure on education, % GDP.....	4.4	69	
2.1.2	Government funding/pupil, secondary, % GDP/cap.....	11.2	82	○
2.1.3	School life expectancy, years ^②	17.4	14	●◆
2.1.4	PISA scales in reading, maths & science.....	424.8	49	
2.1.5	Pupil-teacher ratio, secondary ^②	18.5	79	
2.2	Tertiary education.....	35.9	49	
2.2.1	Tertiary enrolment, % gross ^②	95.4	3	●◆
2.2.2	Graduates in science & engineering, % ^②	20.2	58	
2.2.3	Tertiary inbound mobility, % ^②	1.2	78	
2.3	Research & development (R&D).....	28.9	36	◆
2.3.1	Researchers, FTE/mn pop. ^②	1,215.8	46	
2.3.2	Gross expenditure on R&D, % GDP ^②	0.9	38	

		Score/Value	Rank	
	Business sophistication.....	28.7	72	
5.1	Knowledge workers.....	33.4	71	
5.1.1	Knowledge-intensive employment, %.....	21.0	72	
5.1.2	Firms offering formal training, % firms.....	28.4	52	
5.1.3	GERD performed by business, % GDP ^②	0.4	36	
5.1.4	GERD financed by business, %.....	50.1	19	◆
5.1.5	Females employed w/advanced degrees, %.....	8.6	70	
5.2	Innovation linkages.....	20.8	102	
5.2.1	University/industry research collaboration*.....	41.2	63	
5.2.2	State of cluster development*.....	47.0	56	
5.2.3	GERD financed by abroad, %.....	1.1	90	○
5.2.4	JV-strategic alliance deals/bn PPP\$ GDP.....	0.0	92	
5.2.5	Patent families 2+ offices/bn PPP\$ GDP.....	0.2	42	
5.3	Knowledge absorption.....	31.9	57	
5.3.1	Intellectual property payments, % total trade.....	0.4	71	
5.3.2	High-tech net imports, % total trade.....	12.3	21	●
5.3.3	ICT services imports, % total trade.....	0.1	121	○◇
5.3.4	FDI net inflows, % GDP.....	1.6	88	
5.3.5	Research talent, % in business enterprise ^②	47.6	25	◆
	Knowledge & technology outputs.....	25.7	52	
6.1	Knowledge creation.....	22.8	41	
6.1.1	Patents by origin/bn PPP\$ GDP.....	3.4	30	
6.1.2	PCT patents by origin/bn PPP\$ GDP.....	0.6	32	
6.1.3	Utility models by origin/bn PPP\$ GDP.....	1.7	16	
6.1.4	Scientific & technical articles/bn PPP\$ GDP.....	8.3	59	
6.1.5	Citable documents H index.....	25.9	35	◆

Avrupa'ya ürettik

Şebnem TURHAN

10 Haziran 2014



Haberi
Öne Çıkar



Sanayi nisanda ihracatla yüzde 4.6 büyüdü.

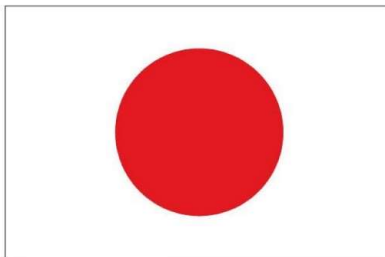




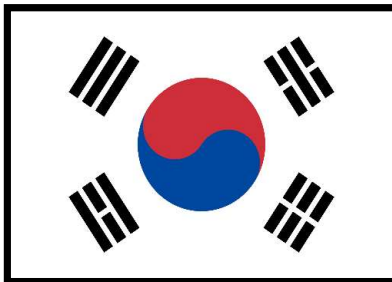
**Rapid
Industrialization
– High Quality**



**Dual Use of
Military
Technologies +
Silicon Valley
and ICT
Capacity**



**Total Quality
Techniques in
High Tech**



**Strong
electronic and
automotive
industries**

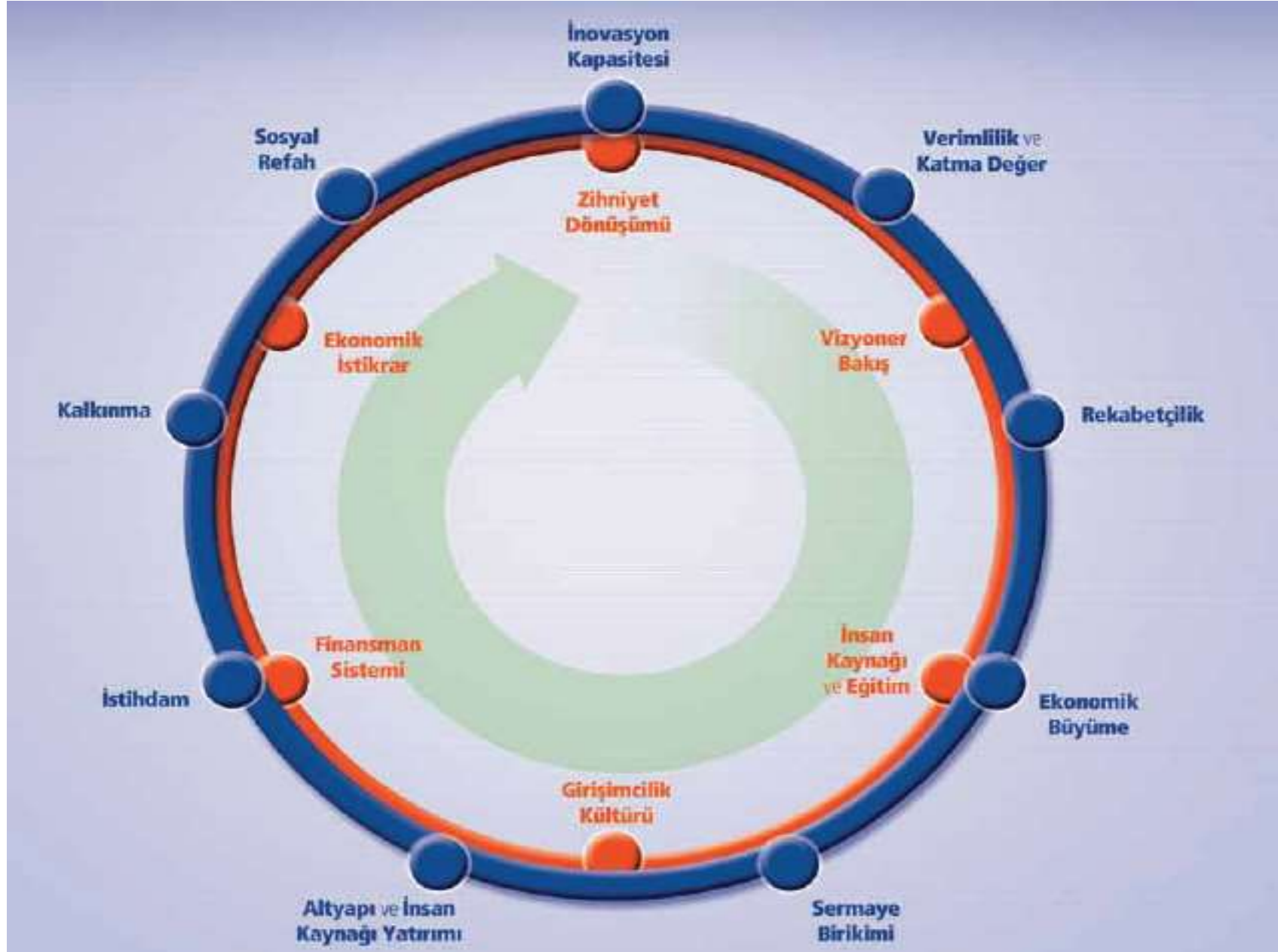


**Leadership in
Mobile
Telecommunica
tion between
1990s - 2005**



**Leadership in
Pharmaceutical
Industry**





Kısır Döngüyü Nasıl Kıralım?



Düne ait ne varsa
dünde
kaldı cancağızım!
Şimdi yeni bir şeyler
söylemek lazım.

Hız.Mevlana

Yeni Ne Söyleyelim?

- Özgün Yöntemlerimiz?**
- Özgün Uygulama Örneklerimiz?**

Özgün Yöntem Önerisi: 'Kurumsal İnovasyon Sistemi' Modeli

Evrimsel İktisat Kuramı ve “Ulusal İnovasyon Sistemi”



**Friedrich List
(1789 – 1846):**
Almanya
İngiltere’yi nasıl
yakalar?



**Christopher Freeman
1921 – 2010**
Japon ekonomisinin
yükseliş süreci

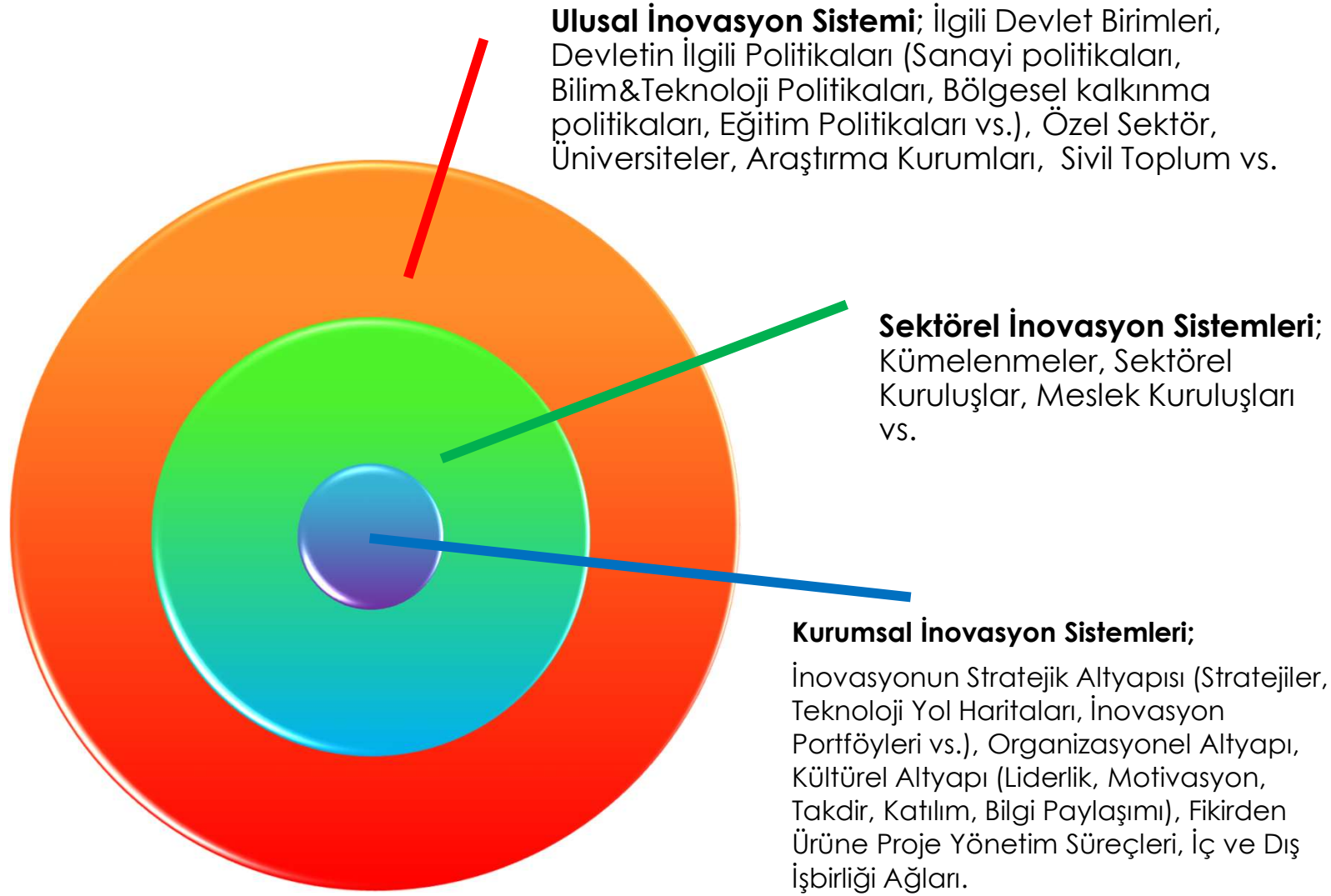


**Bengt Åke Lundvall
1941 - ...**
İskandinav Modeli

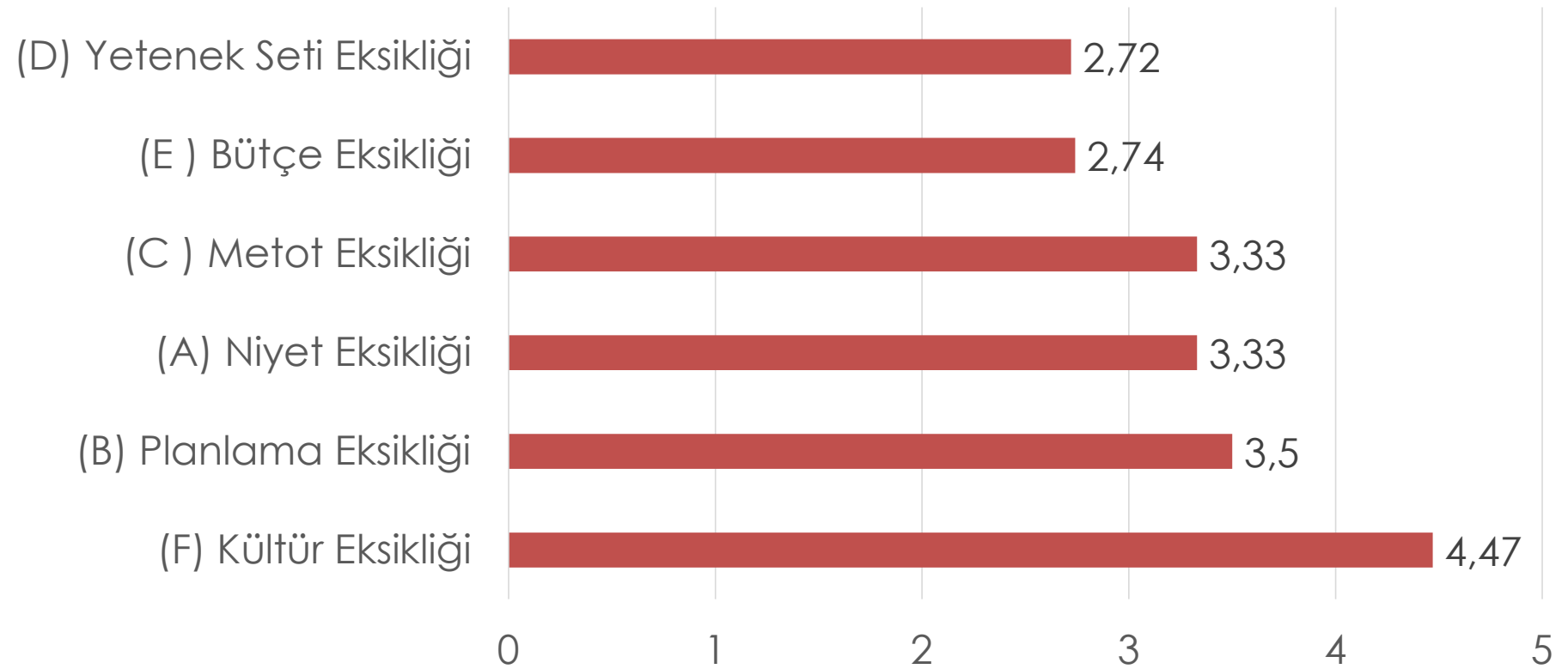
“Ulusal İnovasyon Sistemi”

“Bir Ülkenin inovasyon gücü ve performansı”;

- İnovasyon sistemindeki temel **aktörlerin yetkinlikleri** (hükümet, özel sektör firmaları, araştırma kuruluşları, düzenleyici kuruluşlar, STK’lar vs.),
- Bu aktörler arasındaki **ilişkiler ve işbirliğinin** gücü,
- Birbirini destekleyici **politikalar** (sanayi politikaları, eğitim politikaları, bölgesel kalkınma politikaları vs.)
- O Ülkenin **kültürel normları ve değerleri** tarafından belirlenir.



Ülkemiz Kurumlarında İnovasyonun Önündeki Kurumsal Engeller Nelerdir?



Ortak Dil ve Algı Eksikliği

**Bütünsel Yaklaşım
Eksikliği**

**Stratejik Yaklaşım
Eksikliği**

Odaklanma Eksikliği

**Üst yönetim samimiyeti
ve sahiplenmesi yetersiz**

**İnovasyon projelerinde
sistemik yönetim
eksikliği**

**Kurumsal Hafıza
Erozyonu**

**İletişim, İşbirliği ve
Koordinasyon Eksikliği**

**Sürdürülebilir etki
sağlanamaması**



KİS™ - KURUMSAL İNOVASYON SİSTEMİ

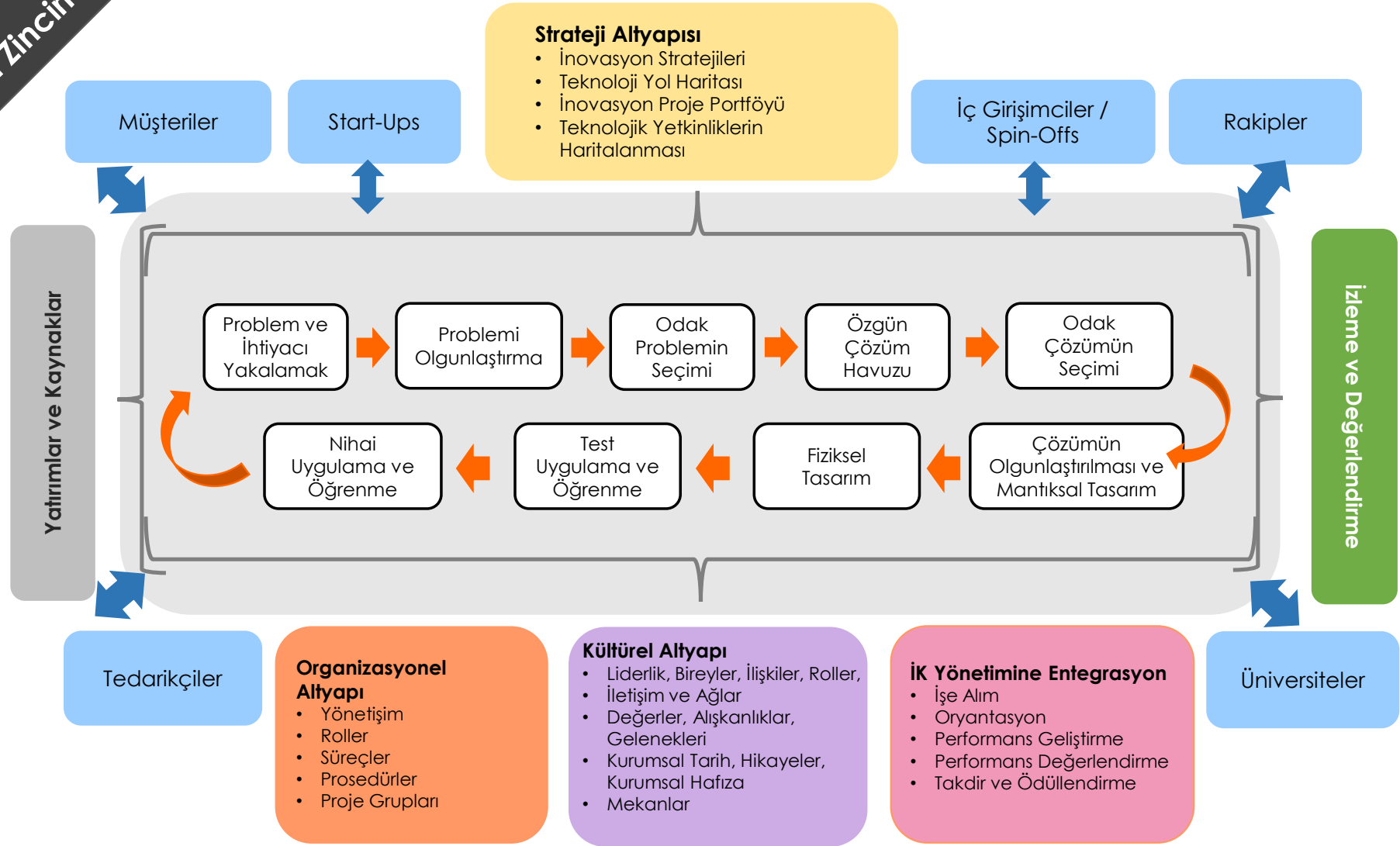
KİS™ MODELİ

*Kurumsal İnovasyon Sistemi (K.İ.S.) yarı yapılandırılmış özgün bir model olup;
sistematik, stratejik ve **bütünsel** bir yaklaşıma sahiptir.*

KİS – 6 Boyut



KİS Mantıksal Zinciri



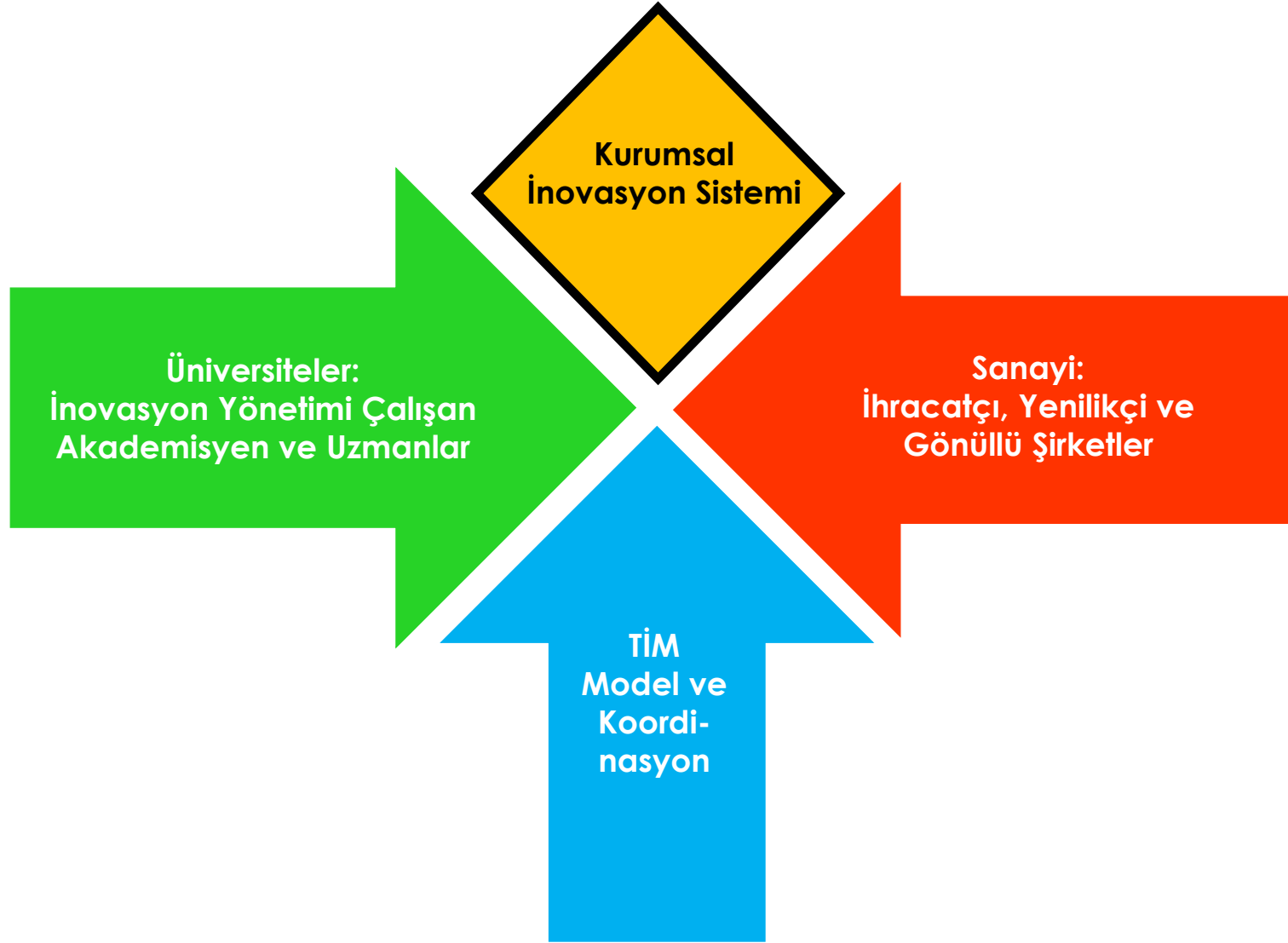
KİS; iletişim, işbirliği, yetkinlik birikimi ve kolektif zekaya dayalı, çok boyutlu ve döngüsel bir modeldir.



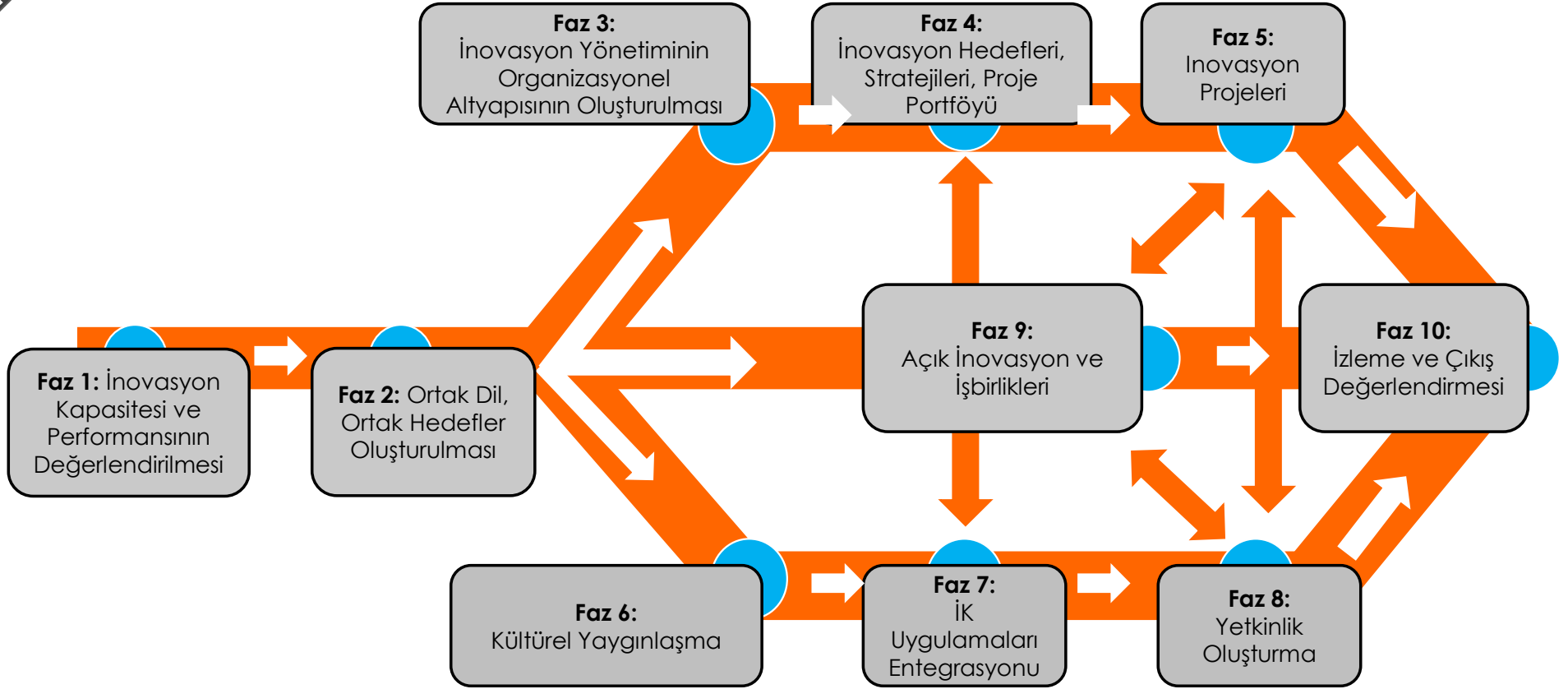
2016 Yılında Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından başlatılan İnovasyon Odaklı Mentorluk Programı (İnosuit), **firmaların inovasyon kapasitelerini ve performanslarını artırmayı hedeflemektedir.**

Ülke çapında olan bu programda **Kurumsal İnovasyon Sistemi (KİS)** kurulması ve uygulaması yapılmaktadır.

İnosuit programı çerçevesinde geçtiğimiz iki yılda çeşitli büyüklüklerde 123 firmada Kurumsal İnovasyon Sistemi tasarlanmış ve uygulanmıştır.



**KİS-Yarı
Yapılandırılmış
Yol Haritası**



KİS modelinin uygulanması, yarı yapılandırılmış yol haritası kullanılarak ve her bir şirketin ihtiyaçlarına, yetkinliklerine göre mentörler tarafından uyumlandırılarak gerçekleştirilmektedir.

KıS Hedefleri

1) İnovasyon Kapasitesi ve Performansının Değerlendirilmesi ✓

2) Kuruma Özgü İnovasyon Sisteminin Tasarlanması ✓

3) Kurumsal İnovasyon Sistemi Eylem Planının Hazırlanması ✓

4) Kurumun İnovasyon Yönetişim Altyapısının Hazırlanması ✓

5) Kurumsal İnovasyon Yönetimi Yönergesinin Hazırlanması ✓

6) Kurumun Teknoloji Yol Haritasının Hazırlanması ✓

7) Kurumun İnovasyon Stratejilerinin Belirlenmesi ✓

8) Fikir ve Öneri Paylaşım Sisteminin Tasarlanması ✓

9) İnovasyon Proje Portföyünün Oluşturulması ✓

10) İnovasyon Proje Takımlarının Kurulması ✓

11) İnovasyon Projelerinin Sistematik Yönetimi ✓

12) Kurumun İK Uygulamalarına İnovasyonun Entegrasyonu ✓

13) Takdir ve Ödüllendirme Sistemiğinin Oluşturulması ✓

14) Kurumsal Hafızanın ve Bilginin Yönetimi ✓

15) Açık İnovasyon Süreçlerinin ve Dış Paydaş İşbirliklerinin Tasarlanması ✓

16) İnovasyon Dış Finansman Kaynaklarından Faydalanılması ✓

17) Fikri Mülkiyet Hakları Süreçlerinin Tasarlanması ✓

18) İnovasyon Yönetimi İç Eğitimlerinin Verilmesi ve Yetkinlik Kazandırma ✓

19) Üniversite-Sanayi İşbirliğine Dayalı Ar-Ge Projelerinin Tasarlanması ✓

20) Kurumsal İnovasyon Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi ✓

1) Yıllık üretilen ve paylaşılan yenilikçi fikirler.

2) Özgün Fikir sayısı

3) İnovasyon Projelerinin sayısı

4) Hayata geçirilmiş inovasyon projelerinin sayısı

5) İnovatif ürün ve servislerin genel portföydeki yüzdesi

6) İnovatif uygulamalardan elde edilen gelir

7) Fikri Mülkiyet Hakları portföyündeki artış

8) İnovatif ürün ve servislerin ihracattaki oranı

InoSuit Projesi Çalıştayı ve Eğitimi (6-7 Eylül 2016)





Kurumsalİnovasyon Sistemi Modelindeki Ana Faaliyet Başlıkları	Faaliyetlerin Genel İçeriği ve Açıklaması	Hedefler, Hedeflenen Çıktılar	Uygulama Tavsiyeleri	Faaliyet İçin Önerilen Uygulama Dönemi
Ön Değerlendirme, Analiz ve Yol Haritasının Oluşturulması	Proje hakkında genel bilgilendirme toplantısının yapılması ve kurumdaki proje yetkililerin belirlenmesi. İlgili birim yöneticilerini kapsayacak bir grupla doldurulacak ÜSİMP İnovasyon Karnesi ve mentörün belirleneceği ek ve yan yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilecek derinleşme değerlendirme mülakatları ile, kurumun inovasyon performansını ve gelişim alanlarını Değerlendirme Raporu (Öso Bilgi Tab - ÖSDO), İhtiyaç, dünya ve Türkiye den örnekler, Ar-Ge, tasarım gibi ilgili kavramlar, inovasyonun rekabetçilik ile olan ilişkisi gibi konuların kapsanması. Projenin üst yönetim tarafından tüm çalışanlara duyurulmasına yönelik bilgilendirme faaliyetleri (toplu email, asman toplantısı vs.).	ÜSİMP İnovasyon Karnesi, Derinleşme Mülakatları, İnovasyon Kapasite ve Performans Değerlendirme Raporu, Üst Yönetim Sunumu, Kurumsal İnovasyon Sistemi Projesinin kuruma adapte edilmiş 11 aylık taslak yol haritası.	ÜSİMP İnovasyon karnesine ek olarak, mentörün kendi ihtiyaç duyduğu yapılandırılmış soruları kullanılarak mülakatla tavsiye edilmektedir. Bu aşamada yapılacak olan giriş değerlendirmesi sonuçları, proje biliminde yapılacak çıkış değerlendirmesi sonuçları ile kıyaslanmasa tavsiye edilmektedir.	1. ay
Ortak Dil, Algı ve Bilgi Seviyesi Oluşturma	Kurumda, "İnovasyon" kavramı ve "Kurumsal İnovasyon Sistemi" yaklaşımı ve "İnoSUI" projisinin hedefleri konusunda genel bilgi, ortak dil ve algı oluşturulmak üzere eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılması. İnovasyon 101 eğitimi kapsamında; İnovasyonun uluslararası tanımı(Öso Bilgi Tab - ÖSDO), İhtiyaç, dünya ve Türkiye den örnekler, Ar-Ge, tasarım gibi ilgili kavramlar, inovasyonun rekabetçilik ile olan ilişkisi gibi konuların kapsanması. Projenin üst yönetim tarafından tüm çalışanlara duyurulmasına yönelik bilgilendirme faaliyetleri (toplu email, asman toplantısı vs.).	Bilgilendirme toplantıları ve İnovasyon 101 eğitimi, İnovasyon yönetimine ilişkin organizasyonel yapının, üyelerinin rol ve sorumluluklarının belirlenmesi, Fikir paylaşım süreci ve mekanizmaları için çalışmalar yapılması.	Proje tanıtımı, proje hakkında genel bilgilendirme ve İnovasyon 101 eğitimlerine, kurumdaki geniş bir katılımın sağlanması, modelin yaygınlaştırılabilmesi için çok faydalıdır. İnovasyon 101 eğitiminin gerektirdiği durumlarda birden fazla tekrarlama, video kayıtları alınarak kurum hatırlatma kayıtlı olarak kalmasını sağlanması önerilmektedir. Ayrıca bu aşamada üst yönetimin bilgi mesajının oluşturulmasında, mentörün yönlendirici yapacağı rehberlik çok faydalı olacaktır.	1. ya da 2. ay
İnovasyon Yönetiminin Organizasyonel Altyapısının Oluşturulması	İnovasyon yönetimi süreçlerinden sorumlu olacak, tüm farklı birimlerin temsil edildiği, çok disiplinli yaklaşımı yansıtacak ve İnovasyon çalışmalarının birimlere yayılımını sağlayacak organizasyonel yapının oluşturulması, görev olacak kişilerin, rol ve sorumlulukların belirlenmesi. Kurumun Ar-Ge yetkilileri ve kaynaklarına uygun olarak, resmi Ar-Ge ya da Tasarım Merkezi kurma potansiyeli olma durumunda, Ar-Ge ve Tasarım Merkezi kurulmasına ilişkin Ar-Ge Reform Paketi kapsamındaki destekler hakkında genel bilgilendirmenin yapılması.	Kurumun İnovasyon yönetimi organizasyonu, rol ve sorumluluklar.	Kurumda İnovasyon süreçlerinin tek bir sahibinin olmadığı, belli bir kişi ya da birimin bu süreçlerin koordinasyonunu sağlaması gerektiği, ancak kurumdaki herkesin bu süreçlere katkı yapması ve sahiplenmesi gerektiği özellikle vurgulanmalı, hem koordinasyonda hem de çalışma gruplarında çok disiplinli katılım temin edilmelidir.	2 ya da 3. ay
Fikir & Öneri Sisteminin Geliştirilmesi	Tüm masvi ve beyaz yakalı çalışanların İnovasyon süreçlerine kolaylıkla dahil olmalarını sağlayacak; fikir paylaşım süreçlerinin ve mekanizmalarının tanımlanması ve hayata geçirilmesi. Bu sistemin sadece fikir ve öneriler değil, aynı zamanda "güçün ve kritik problemleri / ihtiyaçları" da tespit etmeye ve paylaşmaya yönelik olacak şekilde kurgulanması. Fikir - Öneri değerlendirme ve seçim süreçlerinin, şeffaflı, adil, belli kriterlere ve yöntemlere uygun olacak şekilde, hızlı çalışacak ve yapıcı geri dönüşlerin verilebildiği bir mekanizma olarak kurgulanması.	Fikir - Öneri Paylaşım Sistemi	Fikir - Öneri sisteminin kurululumunun en önemli amacı, tüm kurum çalışanlarının süreçte aktif katılımının sağlanmasıdır. Bu sistemin bireysel rekabet ve bilgi paylaşımını engelleyici bir kültür oluşturması özellikle engellenmeli, kolektif eforların ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.	3. ya da 4. ay
İnovasyon Süreçlerinin Yazılı Hale Getirilmesi	"İnovasyonun uluslararası tanımı", kurumda İnovasyon süreçlerinden sorumlu organizasyonel yapı, görev ve sorumluluklar, fikir ve öneri paylaşım ve seçim yöntemleri ve mekanizmaları, İnovasyon projelerinin yönetiminde kullanılacak yöntem ve izlenecek adımlar, Fikri Mülkiyet Haklarının yönetimi konusunda izlenecek prosedür gibi İnovasyon süreçlerinin adımlarına ilişkin bilgileri içeren "İnovasyon Yönergesini", mentörün rehberliğinde ve ilgili kurullar tarafından oluşturulması.	İnovasyon Yönetimi Yönergesi	İnovasyon yönergesinin kolay okunur, kolay anlaşılır, temel kavramları ve süreçleri açıklatır nitelikte olması, tüm çalışanlara ulaşmasını sağlaması, yaratıcılığı süreçlerinde bilgilendirme amaçlı kullanımı tavsiye edilmektedir. İnovasyon süreçlerinin açıklanması amacıyla kısa videoların çekimi ve paylaşım gibi yöntemler de uygulanabilmektedir. Yönerginin içeriği ve içeriği, altyapının oluşturulması ve yazılı hale getirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.	Yönerginin taslağı 2. - 3. aylarda hazırlanmalı, ayrıca ilerleyen aylarda oluşturulan yeni süreçler de eklenmek üzere revize edilmelidir.
Kurumun İnovasyon Proje Portföyünün Belirlenmesi	Ürün Geliştirme, Üretim, Pazarlama, Satış, İnsan Kaynakları, IT gibi birimlerin her birinde ayrı ayrı çalışarak, birimlerdeki ihtiyaç / gelişim alanlarının ve elası İnovasyon konularının belirlenmesi, "kritik problem havuzu" oluşturulması ve önceliklendirilmiş istisnaların hazırlanması. İnovasyon Kurulunda tüm kritik problem havuzunun incelenmesi. Birimler arası işbirliğine dayanan projelerin ayrıca belirlenmesi. Önceliklendirme ve odaklanılacak projelerin belirlenmesi, kurumun stratejilerine, yetkinlik ve kaynaklarını temel alan ve hangi İnovasyon projelerine öncelikli olarak kaynak aktarılmasının tercih edildiğini ortaya koyan "İnovasyon proje portföyünün oluşturulması".	Birimlerin her biri için "kritik problem havuzlarının" ve "İnovasyon proje önerilerinin" hazırlanması. Birimler arası proje önerilerinin belirlenmesi. Önceliklendirilmiş İnovasyon Proje Portföyüne karar verilmesi.	Her bir birime ayrı ayrı yapılacak çalıştaylarda, mevcut durumdaki sorunların tespiti, önceliklendirilmesi ve çözüm alternatiflerinin kolektif katılımı oluşturulması önerilmektedir.	2. ya da 3. ay
İnovasyon Proje Takımının Oluşturulması	Seçilecek olan İnovasyon projeleri için, çok disiplinli proje takımlarının belirlenmesi ve ilgili kişilere duyurulması. Özellikle birimler arası projeler için takım oluşturulurken, tüm ilgili birimlerin proje takımlarında temsilyetlerinin sağlanması ve farklı birimlerin bilgi ve perspektiflerinin projelere katılmasını özendirilmesi. Proje takımı üyelerinin, yetkinlik - uzmanlık alanı, sorumluluk alanı, kişilik özellikleri açısından tamamlayıcı olmalarının sağlanması. Proje gruplarındaki rol (proje lideri, proje takım üyeleri, proje sponsoru, proje müşterisi vs.) ve sorumlulukların belirlenmesi.	İnovasyon Proje Grupları	Kurumda İnovasyon çalışmalarına katılmak konusunda gönüllü olan, motivasyonu yüksek çalışanları, oluşturulacak olan proje gruplarında yer almasını sağlanması önerilmektedir. Proje gruplarında gönüllü katılım ek olarak, ilgili konuda tecrübeli ve bilgili olan kişilerin gruplara dahil edilmesi de gerekmektedir.	3. ya da 4. ay
İnovasyon Projelerinin Yönetimi	Kurumdaki tüm İnovasyon projelerinin sistematik bir yaklaşımla yürütülmesini sağlayacak "İnovasyon projeleri yönetimi sistematiğini" oluşturulması. Bu kapsamda öncelikle projelerin hedefleri, baştan kriterlerinin, takvimin belirlenmesi. Daha sonra probleme/İhtiyaçla ilgili problemlerin tespiti edilmesi, problem / ihtiyaçların tanımlanması ve doğru olarak anlaşılması, kritik hedeflerin tespiti edilmesi, kapsamı bir pazar - rakip - patent taraması ile mevcut çözümlerin analizi edilmesi, ideal durumun / çözümün tanımlanması, yenilikçi çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi ve belli kriterlere göre seçimi, belirlenen çözüm stratejisi için aksiyon planının oluşturulması, projeye gerçekleştirilmesi ve gerçekleştirilmesini malayilerinin belirlenmesi ve onay alınması üzere üst yönetime sunulması, üst yönetim onayı durumunda belirlenen aksiyon planının hayata geçirilmesi, test uygulamanın yapılması, sonuçların analizi ve nihai uygulamaya gibi adımlar ele alınmalıdır. İnovasyon proje toplantılarının yönetimine ilişkin ve toplantı notalarının aktarımına ilişkin işlemlerin tanımlanması.	İnovasyon Projelerinin Yönetimine ilişkin model, süreçler, destekleyici dokümanlar - dökümanlar	İnovasyon projelerinin yönetiminde kritik amaç, yeniliğin kesin adım uygulanması, belirsizliklerin arındırılması ve veriyi dayanaklı azaltılması uygulamaları sürecinin somut adımlarla tanımlanması, maliyet ve kaynak analizinin gerçekleştirilmesi ve yakıtta yapılabilmesi, belirlenecek - geliştirilecek olan yöntemin tüm İnovasyon projelerinde kullanımı, kurumdaki bu yaklaşımın sisteme dönüşmesi için özellikle önemlenmektedir. Uygulamada, farklı İnovasyon projelerinin süreçlerinde farklılıklar olması ve bazda proje adınının daha hızlı ya da yavaş ilerlemesi doğal bir sonuçtur.	3. aydan itibaren, 11 aylık sürecin sonunda kadar her birten projenin ardından yeni projeler tanımlanmalı ve proje yönetim süreci gerçekleştirilmelidir.
Kurumun İnovasyon Stratejilerinin ve Teknoloji Yol Haritasının Belirlenmesi .	Kurumun kritik teknolojilerinin belirlenmesi. Bu teknolojiler için kurumun mevcut durumunun analizi edilmesi. Teknolojilerin bilinen en üst düzeyinin tespiti edilmesi - patent araştırılmalarının yapılması. Bu alanda çalışan üniversitelerin - araştırma kurumlarının çalışmalarının araştırılması ve veri tabanı oluşturulması. Kritik teknoloji alanlarında rakiplerin (veya var olan kurum müşterilerinin) mevcut teknoloji seviyelerinin analizi. Teknolojilerin gelecek dönem gelişim süreçlerinin değerlendirilmesi. Bu bilgiler ışığında, kurumun vizyonuna ve iş stratejilerine uyumlu olarak, gelecek döneme ilişkin teknoloji ve İnovasyon stratejilerinin belirlenmesi.	İnovasyon stratejileri ve Teknoloji Yol Haritası	Teknoloji yolu haritasının oluşturulabilmesi için, teknolojilerin son durumu, rakiplerin stratejileri, müşterilerin stratejileri gibi konularda her kanaldan bilgi toplanması ve değerlendirilmesi, kritik, zor ve uzun bir süreçtir. Bu sürecin belli aralıklarla tekrarlama ve bilgilerin güncellenmesi çok önemlidir.	4 - 5 - 6. aylarda çalışmanın devam etmesi önerilmektedir.
İK Yönetimi süreçlerine İnovasyonun Entegrasyonu	Kurumun İK yönetimi süreçlerine İnovasyonun entegrasyonunun sağlanması. İşe alım, oryantasyon ve performans değerlendirme süreçlerinin, İnovasyon kültürünü destekleyecek şekilde geliştirilmesini sağlanması. İşe alım süreçlerinde yaratıcı ve yenilikçi düşünmeyi gerektiren pozisyonlar için, bu yetkinlik ve potansiyeli tespit etmeye yönelik ölçüm ve değerlendirme yöntemlerinin süreçlere entegre edilmesi. Oryantasyon süreçlerinde İnovasyon yönergesinin aktarılması. Performans değerlendirme süreçlerinde, İnovasyon süreçlerine katılma yönelik yıllık kişisel hedeflerin belirlenmesi ve çalışanlara bildirilmesi. İnovasyona yönelik takım çalışmasına dayalı faaliyetlerin ve çıktılarının, modül ve masviye ödüllendirilmeyle dengeleyecek, adil, şeffaflı ve hızlı çalışan bir takdir ve ödüllendirme sistemi ile desteklenmesi.	KPI'lar, takdir - ödüllendirme sisteminde, işe alım ve oryantasyon süreçlerine, performans değerlendirme sürecine, bireysel ve kolektif İnovasyon faaliyetlerinin ve faaliyetler sonunda elde edilen çıktının entegrasyonunun sağlanması.	Bu süreçte İK birimiyle yoğun işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir. Öte yandan, İK ile ilgili ayrı bir birim olmayan kurumlarda, öncelikle işe alım - performans değerlendirme - performans geliştirme süreçlerinin temel seviyede tanımlanması ve uygulamaya başlanması faydalı olacaktır.	4 - 5 - 6. aylarda çalışmanın devam etmesi önerilmektedir.
Kurumun İnovasyon Yönetimi bilgi kapasitesinin artırma yönelik eğitim faaliyetleri	Kurumda farklı birimlerden çalışanları, öncelikle gönüllülük esasına dayalı olarak katılabilecekleri, İnovasyon Yönetimi konusundaki bilgi birikimini ortaya yönelik uygulamaya dönük bilgiler içerecek eğitim modüllerinin düzenlenmesi (bu eğitim çalışmalarının video ya da ses kayıtlarının alınması, eğitim notalarının ve destekleyici dokümanları paylaşım yoluyla şirketle paylaşımının sağlanması önerilmektedir). Kurumun ihtiyaçlarına ve katılımcı profiline uygun olarak, eğitim çalışmalarında farklı modüllerde kapsayıcı sunucaktır. İnovasyonun uluslararası tanımı, Öso Bilgi Tab ve Kurumsal Harita, önifinlanılması. İnovasyona ilişkin ulusal ve yerel örnekler. Fikir üretme ve yaratıcı düşünme teknikleri, İnovasyon projelerinin yönetimi. Kolektif İnovasyon ve işbirliklerinin yönetimi. Açık İnovasyon. İnovasyon Yönetiminde sistematiği yaklaşım. Yenilikçi kültürün oluşturulması. İnovasyon süreçlerinde liderlik.	İnovasyon yönetimi alt başlıklarında verilecek eğitimler.	Eğitilerin video ya da ses kayıtlarının alınması, eğitim materyalinin, ön ve takip çalışmalarının kurumun tüm çalışanlarıyla paylaşım önerilmektedir.	Belirlenecek olan eğitimlerin, 3-11. aylar arasında ayda min.1 olmak üzere uygulanması önerilmektedir.
Kurumsal Hafızanın Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi Süreçlerine Aktarımı	Kurumdan emeklilikler, istifalar, işten çıkartmalar, sağlık problemleri sebebiyle ayrılmak durumunda kalan insan kaynağının sahip olduğu örtük bilginin kaybolmaması, kurumdaki mevcut çalışanların örtük bilgilerin açık ve paylaşılabılır hale getirilmesi, kurumun hafızasının yeni projelere, ürün ve süreçlere zamanında aktarılabilmesi, aynı zamanda da doğru bilginin, doğru zamanda, doğru kanallarla ve doğru kişilerce erişilebilir kılınması amacıyla. Bilgi ve Kurumsal Harita Yönetimi kavramının kurumsal İnovasyon sisteminde entegre edilmesi. Kurumdaki kritik bilgilerin ve kaynaklarının tespiti edilmesi, bu bilgilerin yazılı ya da görsel hale getirilerek kayıt altına alınması ve erişimlerinin sağlanması. Gerekli bilgileri, gerekli zamanda erişimi mümkün kılınması amacıyla, bilgi paylaşım kültürünü destekleyici uygulamaların tasarlanması, bunun destekleyecek platformları ve mekanizmaları kurgulanması.	Kritik bilgiler - kritik bilgi kaynaklarının tespiti. Bilgi paylaşım platformları ve uygulamaları. Bilgi paylaşımını özendirici uygulamalar. Kurum süreçlerine uygun bilgi ve belge yönetimi sistematiği.	Kurum için formal ve enformal bilgi paylaşımını destekleyecek intranet tabanlı platformların oluşturulması, ayrıca kurumsal hafızaya ilişkin kısa videoların çekilerek paylaşılması faydalı olacaktır.	7 - 8 - 9. aylarda devam etmesi önerilmektedir.
Dağıtıcılar İlişkisi ve Açık İnovasyon Altyapısının Oluşturulması ve İşbirliği Kapasitesinin Geliştirilmesi	Kurumun İnovasyon projelerinde işbirliği yapabileceği ve ihtiyaç duyduğu temel tamamlayıcı bilgileri / yetkinliklere / kaynaklara sahip ulusal ve uluslararası dağıtıcıların (müşterilerin, tedarikçilerin, üniversite ve araştırma kurumlarının, rakiplerin vs.) belirlenmesi. Doğru ortamın tespiti edilmesi, doğru işbirliği yöntemlerinin belirlenmesi, işbirliği sürecinin ve sonrasında etkinleştirilmesi sağlanması amacıyla işbirliği öncesinde, sonrasında ve sonrasında yapımına gereken faaliyetleri ele olacak şekilde dağıtıcılara yapılacak işbirliklerinin yönetimi süreçlerinin tanımlanması. Bu konuda ilgili takımlara, birimlere ya da bireylere eğitimler verilmesi.	İşbirliği ihtiyaç konularının ve tamamlayıcı yetkinliklere sahip potansiyel proje ortaklarının tespiti edilmesi ve veri tabanı oluşturulması.	İşbirliği sırasında hangi bilgilerin - yetkinliklerin kazanılması istendiği kadar, hangi bilgilerin özellikle aktarılmasa - paylaşılmasına gerektirdiği de belirlenmeli, özellikle rekabet öncesi işbirliklerinde süreçte dahil olan personele bu konuda gerekli eğitimler verilmelidir.	7 - 8 - 9. aylarda devam etmesi önerilmektedir.
İnovasyonun Dağıtımına İlişkin Bilgi Altyapısının ve Yetkinliğin Oluşturulması	Kurumun İnovasyon çalışmalarının finansmanından kaynaklanacak bütçesiz yükünün azaltılması amacıyla, İnovasyon faaliyetlerine yönelik verilen ilgili ulusal ve uluslararası destek ve teşvik programlarının faydalanılmasına konusunda kurumsal rehberlik edilmesi. Sıkı kontrolün sağlanması ve programların, veri tabanının oluşturulması, çağın koşullarının belirlenmesi, periyodik olarak yeni çağların takibinin ve çağlara yönelik yapılacak bavyarı dağıtıcıların hazırlanmasının desteklenmesi. Bu konularda iş kapasite oluşturulmasına yönelik eğitimlerin alınmasının ve kurum içinde yaygınlaştırılmasının özendirilmesi.	Ulusal ve uluslararası dağıtımın kaynakları, prosedürleri, koşulları ve çağlara ilişkin veri tabanının oluşturulması ve güncellenmesi	Çalışanların proje çağrılarının takibi ve bavyarı süreci konusunda temel seviyede standart bir eğitimi alınması faydalı olacaktır. Ayrıca bu konuda belli bir birim ya da kişiyi asıl sorumluluklara aransız eklenmesi de tavsiye edilmektedir.	9 ve 10. aylarda devam etmesi önerilmektedir.

Kurumsal İnovasyon Sistemi Modelindeki Ana Faaliyet Başlıkları	Faaliyetlerin Genel İçeriği ve Açıklaması	Hedefler, Hedeflenen Çıktılar	Uygulama Tavsiyeleri
Ön Değerlendirme, Analiz ve Yol Haritasının Oluşturulması	Proje hakkında genel bilgilendirme toplantısının yapılması ve kurumdaki proje yetkilisinin belirlenmesi. İlgili birim yöneticilerini kapsayacak bir grupla doldurulacak IMPROVE aracı ve mentörün belirleyeceği ek ve yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilecek derinlemesine değerlendirme mülakatları ile, kurumun inovasyon performansının ve kapasitesinin, gelişim alanlarının değerlendirilmesi. Değerlendirme raporunun mentör tarafından hazırlanarak sözlü ve yazılı olarak şirket yönetimine sunumu. Belirlenen gelişim alanlarına uygun olacak şekilde, şirkette "Kurumsal İnovasyon Sistemi" oluşturmak üzere bütünsel ve sistematik bir yol haritası önerisinin mentör tarafından hazırlanması ve şirket yönetimi ile gözden geçirilerek revize edilmesi ve mutabakat sağlanması.	IMPROVE, Derinlemesine Mülakatlar, İnovasyon Kapasitesi ve Performansı Değerlendirme Raporu, Üst Yönetim Sunumu, Kurumsal İnovasyon Sistemi Projesinin kuruma adapte edilmiş 11 aylık taslak yol haritası.	IMPROVE aracına ek olarak, mentörün kendi ihtiyaç duyduğu yarı yapılandırılmış soruların kullanılması mutlaka tavsiye edilmektedir. Bu aşamada yapılacak olan giriş değerlendirmesi sonuçlarının, proje bitiminde yapılacak çıkış değerlendirmesi sonuçları ile kıyaslanması tavsiye edilmektedir.
Ortak Dil, Algı ve Bilgi Seviyesi Oluşturma	Kurumda, "İnovasyon" kavramı ve "Kurumsal İnovasyon Sistemi" yaklaşımı ve "İnoSuit" projesinin hedefleri konusunda genel bilgi, ortak dil ve algı oluşturmak üzere eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılması. İnovasyon 101 eğitimi kapsamında; inovasyonun uluslararası tanımı (Oslo El Kitabı - OECD), türleri, dünyadan ve Türkiye'den örnekleri, Ar-Ge, tasarım gibi ilişkili kavramlar, inovasyonun rekabetçilik ile olan ilişkisi gibi konuların kapsanması. Projenin üst yönetim tarafından tüm çalışanlarla duyurulmasına yönelik bilgilendirme faaliyetleri (toplular email, lasman toplantısı vs.).	Bilgilendirme toplantıları ve İnovasyon 101 eğitimi. İnovasyon yönetimine ilişkin organizasyonel yapının, üyelerinin, rol ve sorumluluklarının belirlenmesi. Fikir paylaşım süreç ve mekanizmaları için çalışmalar yapılması.	Proje lansmanı, proje hakkında genel bilgilendirme ve inovasyon 101 eğitimlerine, kurumdaki geniş bir katılımın sağlanması, modelin yaygınlaştırılabilmesi için çok faydalıdır. İnovasyon 101 eğitiminin gerektiği durumlarda birden fazla tekrarlanması, video kaydının alınarak kurum hafızasında kayıtlı olarak kalmasının sağlanması önerilmektedir. Ayrıca bu aşamada üst yönetimin bilgi mesajının oluşturulmasında, mentörün yöneticiye yapacağı rehberlik çok faydalı olacaktır.
İnovasyon Yönetiminin Organizasyonel Altyapısının Oluşturulması	İnovasyon yönetimi süreçlerinden sorumlu olacak, tüm farklı birimlerin temsil edildiği, çok disiplinli yaklaşımı yansıtacak ve inovasyon çalışmalarının birimlere yayılımını sağlayacak organizasyonel yapının oluşturulması, görev alacak kişilerin, rol ve sorumlulukların belirlenmesi. Kurumun Ar-Ge yetkinliklerine ve kaynaklarına uygun olarak, resmi Ar-Ge ya da Tasarım Merkezi kurma potansiyeli olma durumunda, Ar-Ge ve Tasarım Merkezi kurulumlarına ilişkin Ar-Ge Reform Paketi kapsamındaki destekler hakkında genel bilgilendirmenin yapılması.	Kurumun inovasyon yönetimi organizasyonu, rol ve sorumluluklar.	Kurumda inovasyon süreçlerinin tek bir sahibinin olmadığı, belli bir kişi ya da birimin bu süreçlerin koordinasyonunu sağlaması gerektiği, ancak kurumdaki herkesin bu süreçlere katkı yapması ve sahiplenmesi gerektiği özellikle vurgulanmalı, hem koordinasyonda hem de çalışma gruplarında çok disiplinli katılım temin edilmelidir.

Sorumluluklar: Mentörler



1. **Şirketlerin inovasyon sistemlerinin ve yol haritalarının tasarlanması**, söz konusu yol haritalarının uygulanmasının sağlanması ve **belirtilen hedef çıktılara erişilmesinin** sağlanması,
2. Her bir firma için, düzenli olarak **her hafta min. 4 saatlik sürenin**, program kapsamındaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla şirkette geçirilmesi,
3. **Aylık olarak** gerçekleştirilen faaliyetler ve elde edilen çıktılar konusundaki gelişimleri, gözlem ve önerilerin **raporlamaları**,
4. **Deneyim paylaşım toplantılarına** katılmaları.

Sorumluluklar: Şirketler



1. Mentörlerin önereceği sistem ve yöntemler doğrultusunda, planlanacak olan **inovasyonla ilgili tüm etkinliklere ve faaliyetlere gerekli yönetim desteğinin, emek ve zamanın** temin edilmesinin sağlanması,
2. **Aylık olarak** gerçekleştirilen faaliyetler ve elde edilen çıktılar konusundaki gelişimleri, gözlem ve önerileri **raporlamaları**,
3. **Deneyim paylaşım toplantılarına katılmaları**,
4. Program kapsamında her bir şirket için belirlenmiş olan **mali yükümlülükleri yerine getirecek şekilde gerekli hizmet bedellerinin karşılanması.**

Sorumluluklar: TİM



1. Toplantı mekanlarının ve lojistik desteklerin sağlanması,
2. Bilgi paylaşımını ve proje içi iletişimi etkin kılacak **bilgi portalının işlerliğinin sağlanması,**
3. Programla ilgili **ödemelerin yapılması konusunda ilgili kurumlarla koordinasyonun sağlanması.**

***İhracata ve İnovasyona Gönül Vermiş
Tüm Firmalarımızı İnoSuit Ailesine
Katılmaya Davet Ederiz...***