



İnovasyon Ama Nasıl?

İNO SÜİT (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, Öğitmen, 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 ^(d)	17.4	14	●◆
2.1.4	PISA scales in reading, maths & science.....	424.8	49	
2.1.5	Pupil-teacher ratio, secondary ^(d)	18.5	79	
2.2	Tertiary education.....	35.9	49	
2.2.1	Tertiary enrolment, % gross ^(d)	95.4	3	●◆
2.2.2	Graduates in science & engineering, % ^(d)	20.2	58	
2.2.3	Tertiary inbound mobility, % ^(d)	1.2	78	
2.3	Research & development (R&D).....	28.9	36	◆
2.3.1	Researchers, FTE/mn pop. ^(d)	1,215.8	46	
2.3.2	Gross expenditure on R&D, % GDP ^(d)	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 ^(d)	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 ^(d)	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.

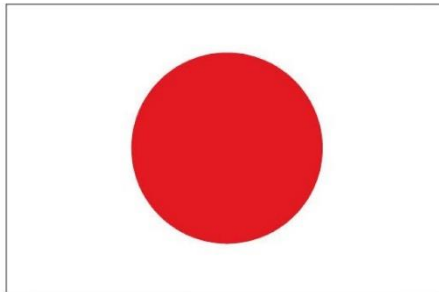




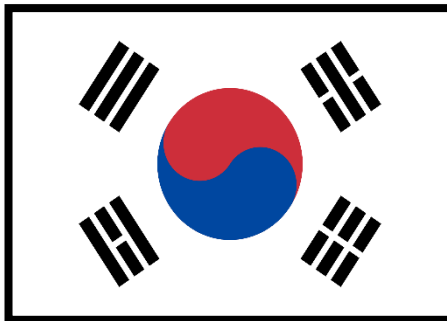
**Rapid
Industrialization
– High Quality**



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



**Total Quality
Techniques in
High Tech**



**Strong
electronic and
automotive
industries**

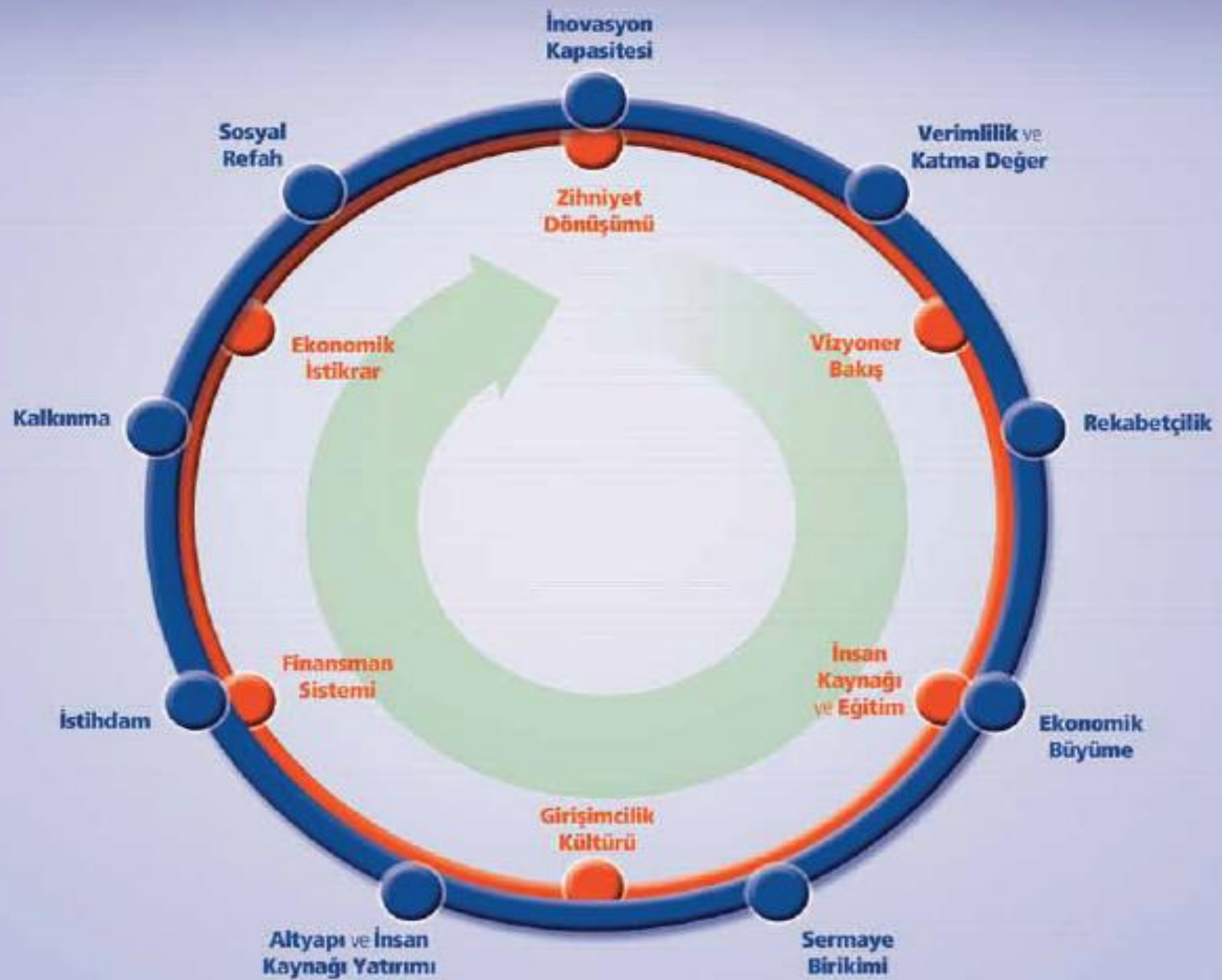


**Leadership in
Mobile
Telecommunica
tion between
1990s - 2005**

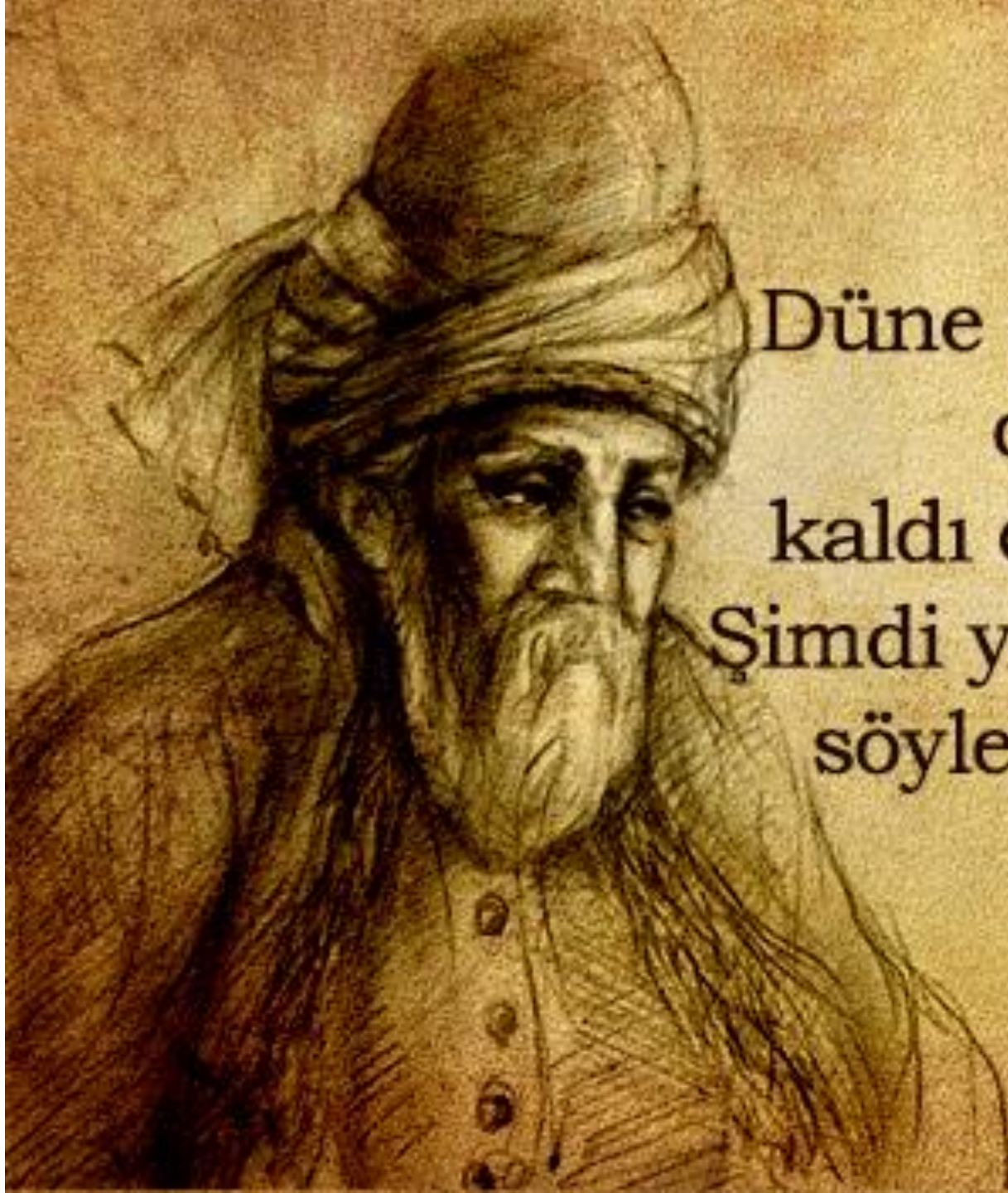


**Leadership in
Pharmaceutical
Industry**





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

Evrimci İktisat Kuramı ve “Ulusal İnovasyon Sistemi”



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



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

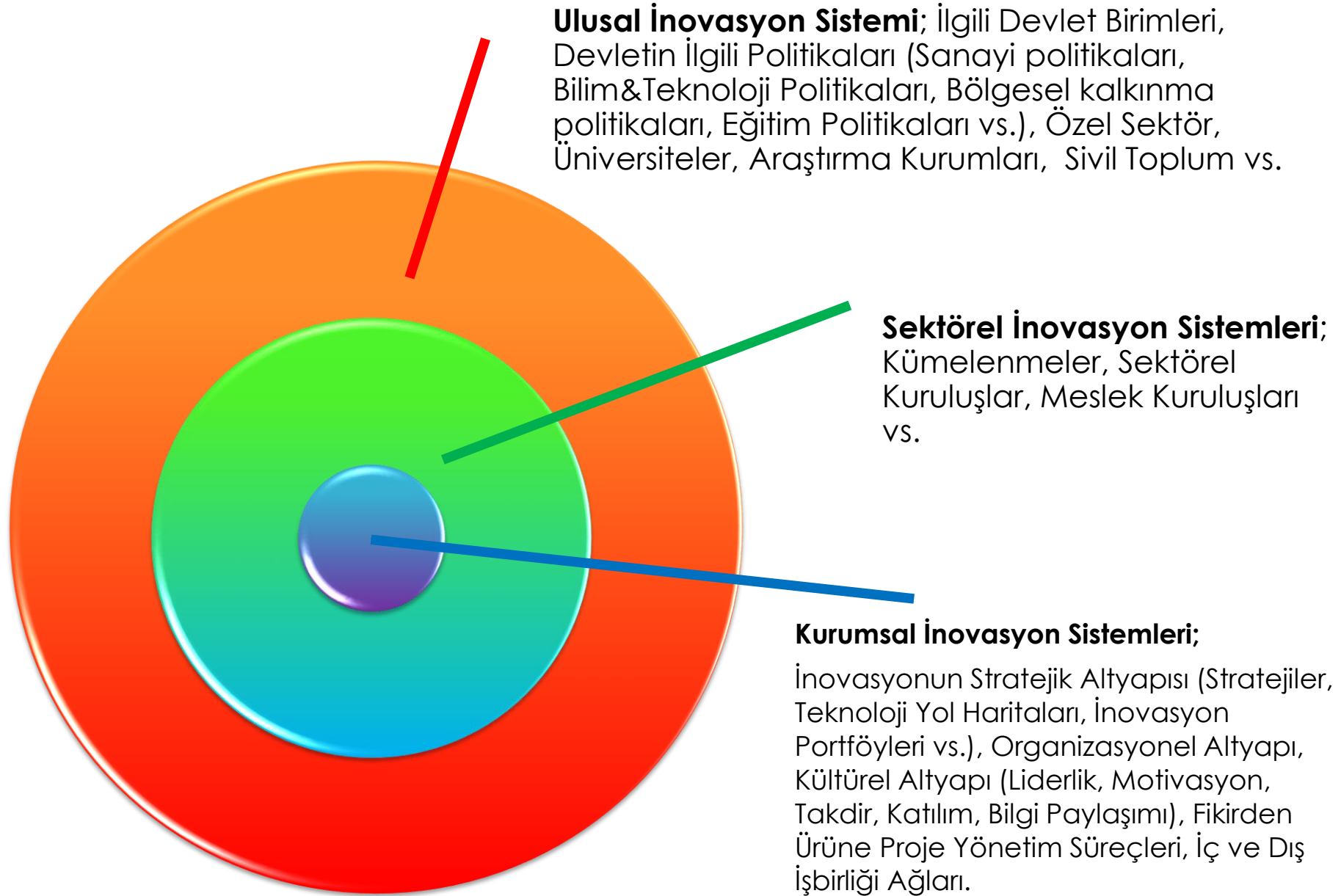


**Bengt Åke Lundvall
1941 - ...**
İskandinav Modeli

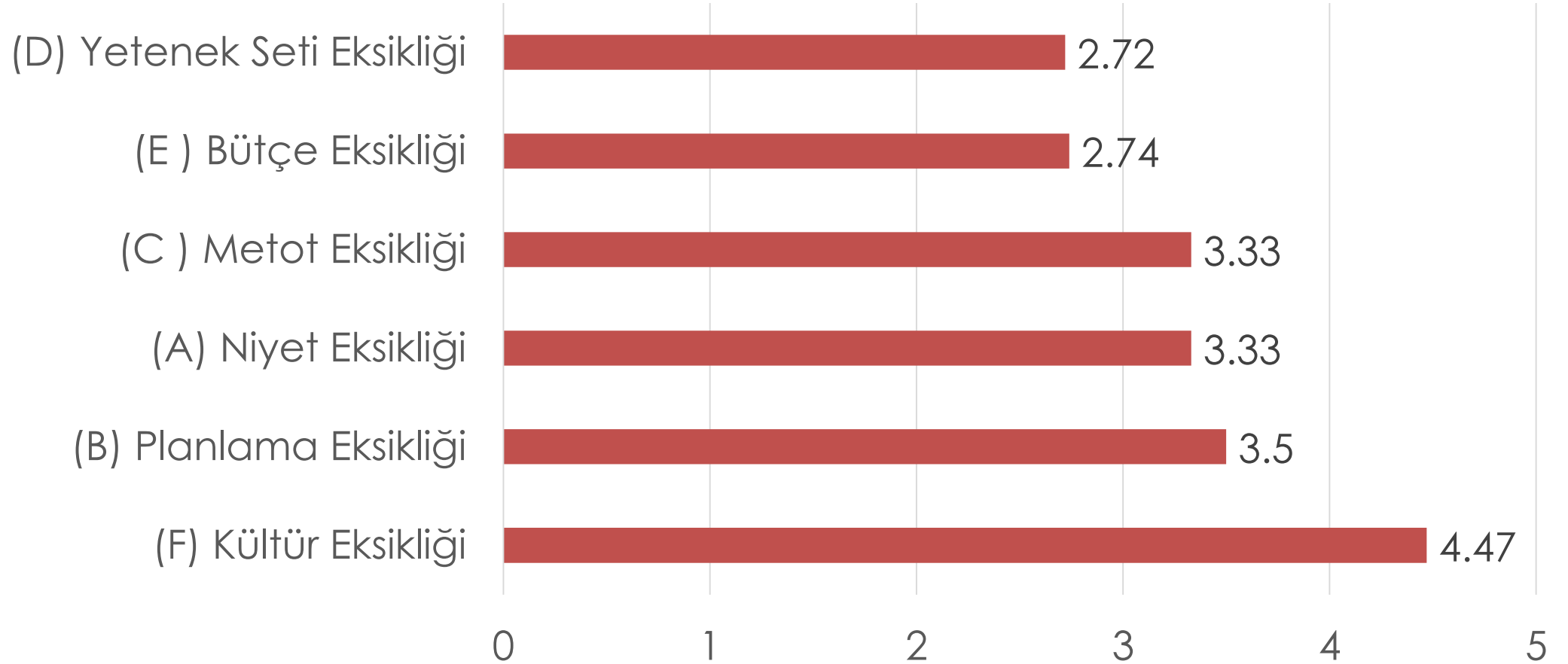
“Ulusal İnovasyon Sistemi”

“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
sistematiik yönetim
eksiliği**

**Kurumsal Hafıza
Erozyonu**

**İletişim, İşbirliği ve
Koordinasyon Eksikliği**

**Sürdürülebilir etki
sağlanamaması**

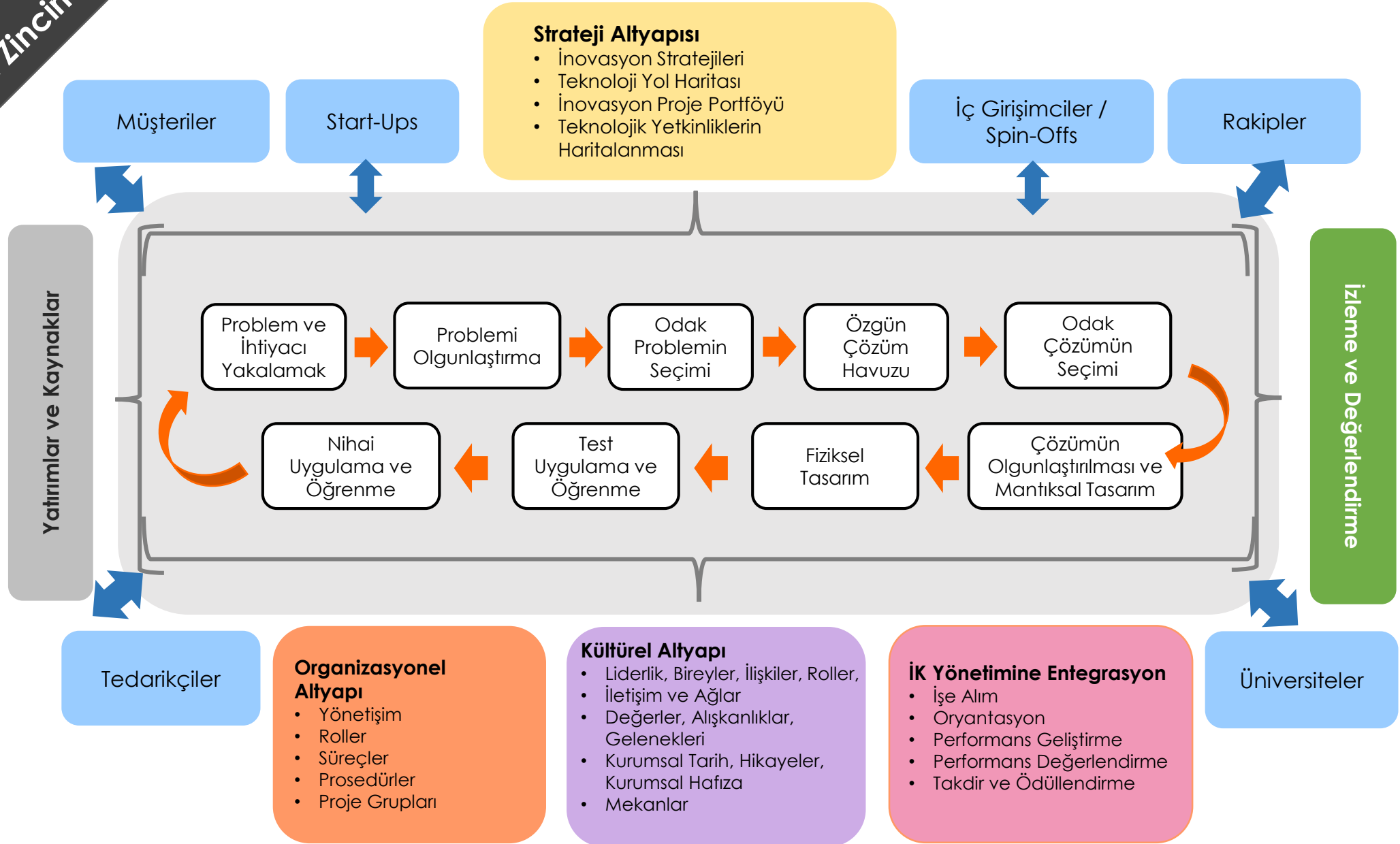


KİS™ - KURUMSAL İNOVASYON SİSTEMİ

KİS™ MODELİ

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





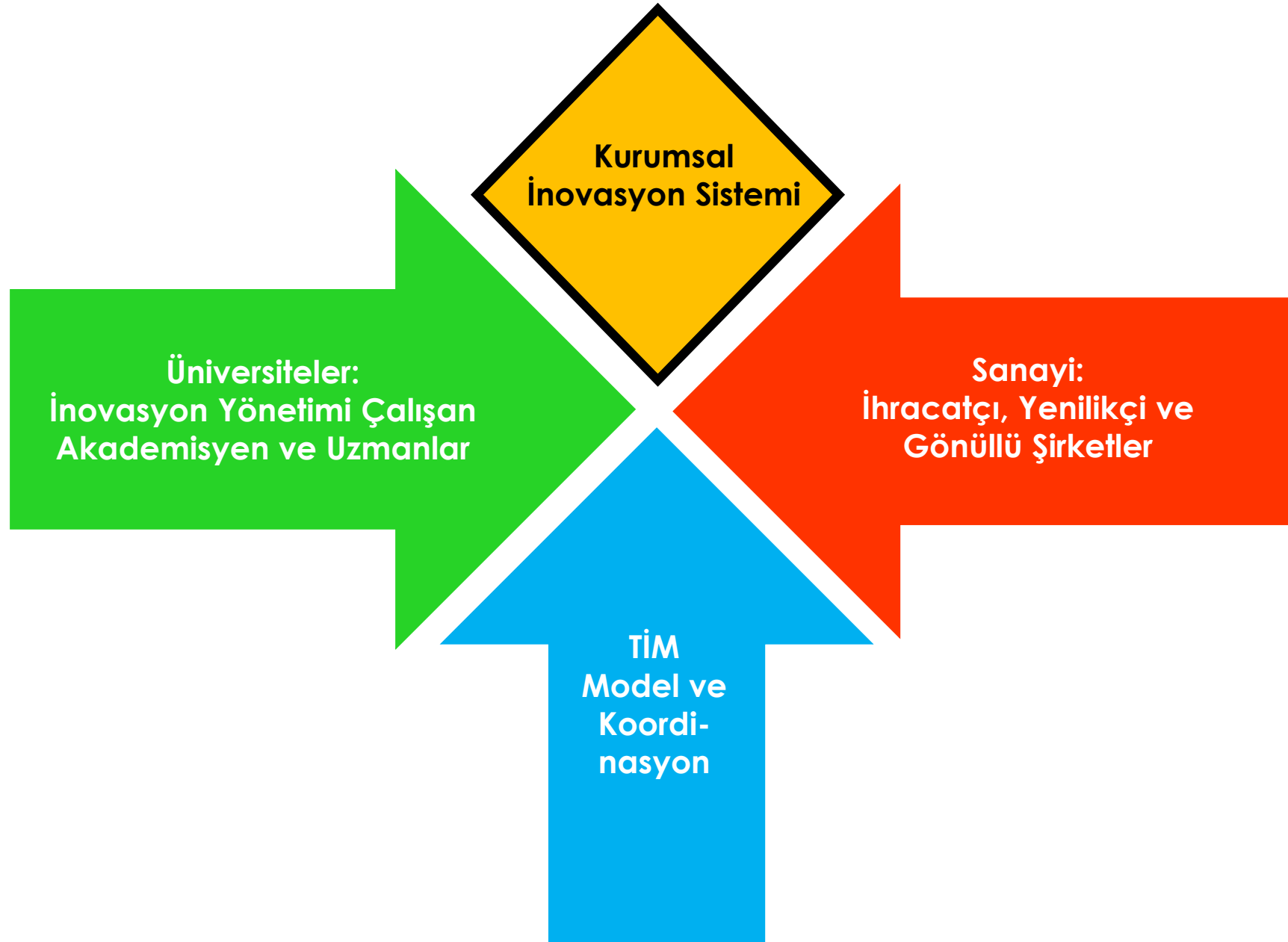
KİS; iletişim, işbirliği, yetkinlik birikimi ve kolektif zekaya dayalı, çok boyutlu ve döngüsel bir modeldir.



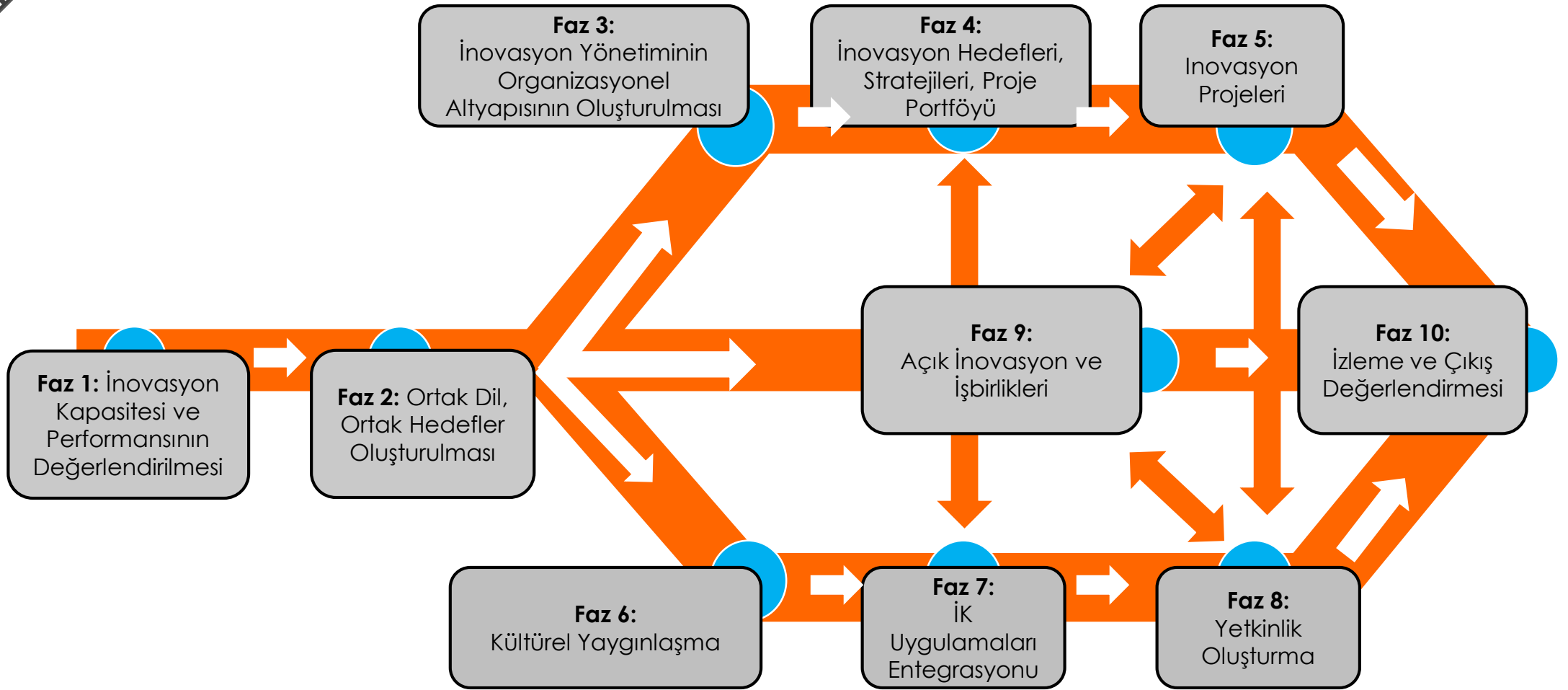
2016 Yılında Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından başlatılan İnovasyon Odaklı Mentorluk Programı (İnosuit), **firmaların inovasyon kapasitelerini ve performanslarını artırmayı hedeflemektedir.**

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 | ✓ | 11) İnovasyon Projelerinin Sistematik Yönetimi | ✓ |
| 2) Kuruma Özgü İnovasyon Sisteminin Tasarlanması | ✓ | 12) Kurumun İK Uygulamalarına İnovasyonun Entegrasyonu | ✓ |
| 3) Kurumsal İnovasyon Sistemi Eylem Planının Hazırlanması | ✓ | 13) Takdir ve Ödüllendirme Sistemiğinin Oluşturulması | ✓ |
| 4) Kurumun İnovasyon Yönetişim Altyapısının Hazırlanması | ✓ | 14) Kurumsal Hafızanın ve Bilginin Yönetimi | ✓ |
| 5) Kurumsal İnovasyon Yönetimi Yönergesinin Hazırlanması | ✓ | 15) Açık İnovasyon Süreçlerinin ve Dış Paydaş İşbirliklerinin Tasarlanması | ✓ |
| 6) Kurumun Teknoloji Yol Haritasının Hazırlanması | ✓ | 16) İnovasyon Dış Finansman Kaynaklarından Faydalanılması | ✓ |
| 7) Kurumun İnovasyon Stratejilerinin Belirlenmesi | ✓ | 17) Fikri Mülkiyet Hakları Süreçlerinin Tasarlanması | ✓ |
| 8) Fikir ve Öneri Paylaşım Sisteminin Tasarlanması | ✓ | 18) İnovasyon Yönetimi İç Eğitimlerinin Verilmesi ve Yetkinlik Kazandırma | ✓ |
| 9) İnovasyon Proje Portföyünün Oluşturulması | ✓ | 19) Üniversite-Sanayi İşbirliğine Dayalı Ar-Ge Projelerinin Tasarlanması | ✓ |
| 10) İnovasyon Proje Takımlarının Kurulması | ✓ | 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)





KurumsalInovasyon 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 yetkilisinin belirlenmesi. İlgili birim yöneticilerini kapsayacak bir grupta doldurulacak USİMP Inovasyon Karnesi ve mentörün belirleyeceği ek ve yan toplantılarla sorularla gerçekleştirilecek derinlemesine değerlendirme müzakereleri, kurum inovasyon performansının ve kapasitesinin, gelişim alanlarının değerlendirilmesi. Değerlendirme raporunun mentor tarafından hazırlanarak sözlü ve yazılı olarak şirket yönetimine sunumu. Belirlenen gelişim alanlarına uygun olacak şekilde, şirkette "Kurumsal Inovasyon Sistemi"ni oluşturmak üzere bütünsel ve sistematik bir yol haritası önerisinin mentor tarafından hazırlanması ve şirket yönetimi ile gözden geçirilerek revize edilmesi ve mutabakata sağlanması.	USİMP Inovasyon Karnesi, Derinlemesine Müzakeratlar, Inovasyon Kapasitesi ve Performans Değerlendirme Raporu, Üst Yönetim Sunumu, Kurumsal Inovasyon Sistemi Projesinin kuruma adapte edilmiş 11 aylık taslak yol haritası.	USİMP Inovasyon karnesine ek olarak, mentörün kendi ihtiyaç duyduğu yan toplantılarla soruları gerçekleştirilmesini tavsiye edilmektedir. Bu aşamada yapılacak olan giriş değerlendirmesi sonuçlarını, proje biriminde yapılacak çıkış değerlendirmesi sonuçları ile kıyaslanması tavsiye edilmektedir.	1. ay
Ortak Dil, Algı ve Bilgi Seviyesi Oluşturma	Kurumda, "Inovasyon" kavramı ve "Kurumsal Inovasyon Sistemi" yaklaşımı ve "İnoSüf" projesinin hedefleri konusunda genel bilgi, ortak dil ve algı oluşturmak üzere eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılması. Inovasyon 101 eğitimi kapsamında; inovasyonun uluslararası tanımı(Ösfo El Kitabı - OECD), türleri, dünyada ve Türkiye'de örnekleri, Ar-Ge, tasarım gibi ilişkili kavramlar, inovasyonun rekabetçilik ile olan ilişkisi gibi konuların kapsanması. Projenin üst yönetim tarafından tüm çalışanlara duyurulmasına yönelik bilgilendirme faaliyetleri (toplu email, tasman toplantısı vs.).	Bilgilendirme toplantıları ve Inovasyon 101 eğitimi, Inovasyon yönetimine ilişkin organizasyonel yapının, üyelerinin, rol ve sorumluluklarının belirlenmesi. Fikir paylaşım süreci ve mekanizmaları için çalışmalar yapılması.	Proje lansmanı, proje hakkında genel bilgilendirme ve inovasyon 101 eğitimlerine, kurumdaki geniş bir katılım sağlanması, modelin yaygınlaştırılabilmesi için çok faydalıdır. Inovasyon 101 eğitiminin gerektiği durumlarda birden fazla tekrarlınması, video kaydının alınarak kurum hafızasında kayıtlı olarak kalmasını sağlanması önerilmektedir. Ayrıca bu aşamada üst yönetimin bilgi mesajının oluşturulmasında, mentörün yöneticiye yapacağı rehberlik çok faydalı olacaktır.	1. ya da 2. ay
Inovasyon Yönetiminin Organizasyonel Altyapısının Oluşturulması	Inovasyon yönetimi süreçlerinin sorumlu olacak, tüm farklı birimlerin temsil ettiği, çok disiplinli yaklaşımı yansıtacak ve inovasyon çalışmalarının birimlere yayılımını sağlayacak organizasyonel yapının oluşturulması, görev olacak kişilerin, rol ve sorumlulukların belirlenmesi. Kurumun Ar-Ge yetkililiklerine ve kaynaklarına uygun olarak, resmi Ar-Ge ya da Tasarım Merkezi kurma potansiyeli olma durumunda, Ar-Ge ve Tasarım Merkezi kurumlarına 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 özellikle özellikle vurgulanmalı, hem koordinasyonda hem de çalışma gruplarında çok disiplinli katılım temin edilmelidir.	2 ya da 3. ay
Fikir & Öneri Sisteminin Geliştirilmesi	Tüm mavi ve beyaz yakalı çalışanların inovasyon süreçlerine kolaylıkla dahil olmalarını sağlayacak fikir paylaşım süreçlerinin ve mekanizmalarının tanımlanması ve hayata geçirilmesi. Bu sistemin sadece fikir ve önerileri değil, aynı zamanda "özgün ve kritik problemleri / ihtiyaçları" da tespit etmeye ve paylaşmaya yönelik olacak şekilde kurgulanması. Fikir - Öneri değerlendirme ve seçim süreçlerinin, şeffaf, adil, belli kriterlere ve yöntemlere uygun olacak şekilde, hızlı çalışacak ve yapıcı geri dönüşlerin verilebileceği bir mekanizma olarak kurgulanması.	Fikir - Öneri Paylaşım Sistemi	Fikir - Öneri sisteminin kurulumunun en önemli amacı, tüm kurum çalışanlarını süreçte aktif katılımlarının sağlanmasıdır. Bu sistemin bireysel çekabet ve bilgi paylaşımını engelleyici bir kültür oluşturma özellikle engellenmeli, kolektif eforların ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.	3. ya da 4. ay
Inovasyon Süreçlerinin Yazılı Hale Getirilmesi	"Inovasyonun uluslararası tanımı", kurumda inovasyon süreçlerinden sorumlu organizasyonel yapı, görev ve sorumluluklar, fikir ve öneri süreçleri ve seçim yöntemleri ve mekanizmaları ve inovasyon projelerinin yönetiminde kullanılacak yöntem ve idarecek adımlar, Fikri Mülkiyet Haklarının yönetimi konusunda idarecek prosedürler gibi inovasyon süreçlerinin adımlarına ilişkin bilgileri içeren "Inovasyon Yönergesinin", mentörün rehberliğinde ve ilgili kurul tarafından oluşturulması.	Inovasyon Yönetimi Yönergesi	Inovasyon yönergesinin kolay okunur, kolay anlaşılır, temel kavranılan ve süreçleri açıklatı nitelikte olması, tüm çalışanlara ulaşmasını sağlanması, inovasyon süreçlerinde bilgilendirme amaçlı kullanımı tavsiye edilmektedir. Inovasyon süreçlerinin açıklanması amacıyla kısa videoların çekimi ve paylaşımı gibi yöntemler de uygulanabilmektedir. Yönergenin varlığı ve içeriği, altyapının oluşturulması ve yazılı hale getirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.	Yönergenin taslağı 2. - 3. aylarda hazırlanmalı, ayrıca ilerleyen aylarda oluşturulan yeni süreçler de eklenmek üzere revize edilmelidir.
Kurumun Inovasyon Proje Portföyünün Belirlenmesi	Ürün Geliştirme, Üretim, Pazarlama, Satış, İnsan Kaynakları, IT gibi birimlerin her birinde ayrı ayrı çıkararak, birimlerdeki ihtiyaç / gelişim alanlarının ve elası inovasyon konularının belirlenmesi, "kritik problem havuzu" oluşturulması ve önceliklendirilmesi, istenilen hazırlanması. Inovasyon Kurumunda tüm kritik problem havuzlarının incelenmesi, Birimler arası işbirliğine dayananak projelerin ayrıca belirlenmesi, Önceliklenmiş ve odaklanılacak projeleri belirlemek üzere, kurumun stratejilerini, yetkinlik ve kaynaklarını temel alan ve hangi inovasyon projelerine öncelikli olarak kaynak aktarılmasının tercih edildiğini ortaya koyan "Inovasyon proje portföyünün oluşturulması".	Birimlerin her biri için "kritik problem havuzlarının" ve "inovasyon proje öneri listelerinin" hazırlanması. Birimler arası proje önerilerinin belirlenmesi. Önceliklendirilmiş Inovasyon Proje Portföyüne karar verilmesi.	Her bir birimle aynı ayrı yapılacak çalıştaylarda, mevcut durumdaki sorunların tespiti, önceliklendirilmesi ve çözüm alternatiflerin kolektif katılıma oluşturulması önerilmektedir.	2. ya da 3. ay
Inovasyon Proje Takımının Oluşturulması	Seçilecek olan inovasyon projeleri için, çok disiplinli proje takımlarının belirlenmesi ve ilgili kişilere duyurulması. Özellikle birimler arası projeler için takım oluşturulurken, tüm ilgili birimlerin proje takımlarında temsiliyetinin sağlanması ve farklı birimlerin bilgi ve perspektiflerinin projelere katılımların özendirilmesi. Proje takım üyelerinin, yetkinlik - uzmanlık alanı, sorumluluk alanı, kişilik özellikleri açısından tamamlayıcı olmalarının sağlanması. Proje gruplarındaki rol (proje lideri, proje takım üyeleri, proje sponsoru, proje müsterisi vs.) ve sorumlulukların belirlenmesi.	Inovasyon Proje Grupları	Kurumda inovasyon çalışmalarına katılmak konusunda gönüllü olan, motivasyonu yüksek çalışanları, oluşturulacak olan proje gruplarında yer almalarının sağlanması önerilmektedir. Proje gruplarında gönüllü katılıma ek olarak, ilgili konuda tecrübesi ve bilgisi olan kişilerin gruplara dahil edilmesi de gerekmektedir.	3. ya da 4. ay
Inovasyon Projelerinin Yönetimi	Kurumdaki tüm inovasyon projelerinin sistematik bir yaklaşımla yürütülmesini sağlayacak "Inovasyon projeleri yönetimi sistematığının" oluşturulması. Bu kapsamda öncelikle projelerin hedeflerini, başları kriterlerini, takvimin belirlenmesi. Daha sonra problemler/ ihtiyaçları ilgili paydaşların tespiti / iletilmesi; problem / ihtiyaçların tam ve doğru olarak anlaşılması, kök nedenlerin tespiti edilmesi, kapsamı bir pazar - rakip - patent taraması ile mevcut çözümlerin analizi edilmesi, ideal durum / çözümün tanımlanması, yenilikçi çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi ve belli kriterlere göre seçimi, belirlenen çözüm stratejisi için aksiyon planının oluşturulması, projeyi gerçekleştiriminin ve gerçekleştirilmemenin ayrımlarının belirlenmesi ve onay alınmak üzere üst yönetime sunulması. Üst yönetim onayı durumunda belirlenen aksiyon planının hayata geçirilmesi, test uygulanması, sonuçların analizi ve nihai uygulamaya gibi adımlar ele alınmalıdır. Inovasyon proje toplantılarının yönetimine ilişkin ve toplantı notalarının aktarılmasına ilişkin ilkelerin karfi edilmesi.	Inovasyon Projelerinin Yönetimine ilişkin model, süreçler, destekleyici familer - dokümanlar	Inovasyon projelerinin yönetimindeki ilk amaç, yenilikçi fikrin adım adım uygulanabilmesi, belirlenmiş araştırmaya ve veriyeye dayanarak azaltılması, uygulama sürecinin somut adımlarla tanımlanması, maliyet ve kaynak analizlerin gerçekleştirilmesi bir şekilde yapılabilmesidir. Belirlenince - geliştirilecek olan yöntem tüm inovasyon projelerinde kullanımı, kurumda bu planlanışın sisteme dönüşmesi için özellikle önerilmektedir. Uygulanması, farklı inovasyon projelerinin süreçlerinde farklılıklar olması ve bazı proje adanların daha hızlı ya da yavaş ilerlemesi doğal bir sonuçtur.	8. aydan itibaren, 11 aylık sürecin sonuna kadar her biter projenin ardından yeni projeler tanımlanmalı ve proje yönetim süreci gerçekleştirilmelidir.
Kurumun Inovasyon Stratejilerinin ve Teknoloji Yol Haritasının Belirlenmesi .	Kurumun kritik teknolojilerinin belirlenmesi. Bu teknolojiler için kurumun mevcut durumunun analiz edilmesi. Teknolojilerin bilinen en üst düzeyin tespiti edilmesi - patent araştırılması yapılması. Bu alanda çalışan üniversitelerin - araştırmacı kuruluşların çalışmalarının araştırılması ve veri tabanı oluşturulması. Kritik teknoloji alanlarında rakiplerin (İv varsa kurumsal müşterilerin) 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 inovasyon stratejilerinin belirlenmesi.	Inovasyon stratejileri ve Teknoloji Yol Haritası	Teknoloji yol 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 tekrarlınması ve bilgilerin güncellenmesi çok önemlidir.	4 - 5 - 6. aylarda çalışmanın devam etmesi önerilmektedir.
İK Yönetimi süreçlerine inovasyonun entegrasyonu	Kurumun İK yönetimi süreçlerine inovasyonun entegrasyonunun sağlanması. İşe alm, oryantasyon ve performans değerlendirme süreçlerinin, Inovasyon kültürünü destekleyecek şekilde geliştirilmesinin sağlanması. İşe alm süreçlerinde, yaratıcı ve yenilikçi düşünmeyi gerektiren pozisyonlar için, bu yetkinlik ve potansiyel tespiti etmeye yönelik ölçüm ve değerlendirme yöntemlerinin süreçlere entegrasyonu edilmesi. Oryantasyon süreçlerinde inovasyon yönergesinin aktarılması. Performans değerlendirme süreçlerinde, inovasyon süreçlerine katılma yönelik yıllık görüşmelerinin belirlenmesi ve çalışanlara bildirilmesi. Inovasyona yönelik takım çalışmasına dayalı faaliyetlerin ve çıktılarının, maddi ve manevi ödüllendirmeyi deneyebilecek, adil, şeffaf ve hızlı çalışan bir takdir ve ödüllendirme sistemi ile desteklenmesi.	KPI'lar, takdir - ödüllendirme sisteminde, işe alm ve oryantasyon süreçlerine, performans değerlendirme sürecine, bireysel ve kolektif inovasyon faaliyetlerinin ve faaliyetler sonunda elde edilen çıktılarının entegrasyonunun sağlanması.	Bu süreçte İK birimi ile yoğun işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir. Öte yandan, İK ile ilgili ayrı bir birimi olmayan kurumlarda, öncelikle işe alm - performans değerlendirme - performans geliştirme süreçlerinin temel seviyede tanımlanması ve uygulanmaya başlanması faydalı olacaktır.	4 - 5 - 6. aylarda çalışmanın devam etmesi önerilmektedir.
Kurumun Inovasyon Yönetimi bilgi kapasitesinin artırılma yönelik eğitim faaliyetleri	Kurumda farklı birimlerden çalışanların, öncelikle gönüllülük esasına dayalı olarak katılabilecekleri, Inovasyon Yönetimi konusundaki bilgi birikimini artırma yönelik uygulamaya dönük bilgiler içerecek eğitim modüllerinin düzenlenmesi (bu eğitim çalışmalarının video ya da ses kayıtlarının alınması, eğitim notaların ve destekleyici okumaların paylaşımı yoluyla şirkette yayılımının sağlanması önerilmektedir). Kurumun ihtiyaçlarına ve katılımcı profiline uygun olarak, eğitim çalışmalarının farklı modüllerinde kapsanabilecek temel konular şunlardır: Inovasyonun uluslararası tanımı, türleri, sınıflandırılması, Inovasyona ilişkin ulusal ve küresel örnekler. Fikir üretme ve yaratıcı düşünme teknikleri, Inovasyon projelerinin yönetimi. Kolektif inovasyon ve işbirliklerinin yönetimi. Açık Inovasyon, Inovasyon Yönetiminde sistematik yaklaşım. Yenilikçi kültürün oluşturulması. Inovasyon süreçlerinde liderlik.	Inovasyon yönetimi alt başlıklarında verilecek eğitimler.	Eğitimlerin video ya da ses kayıtlarının alınması, eğitim materyalinin, ön ve takip okumalarıyla kurumun tüm çalışanlarıyla paylaşımı önerilmektedir.	Belirlenecek olan eğitimlerin, 3-11. aylar arasında ayda min.1 olmak üzere uygulanması önerilmektedir.
Kurumsal Hafızanın Yönetimi ve Inovasyon Yönetimi Süreçlerine Aktarım	Kurumdan emeklilikler, istifalar, işten çıkarılmalar, sağlık problemleri sebebiyle ayrılmak durumunda kalan insan kaynağının sahip olduğu örtük bilginin kaybolmaması, kurumda mevcut çalışanların örtük bilgilerinin 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 Hafıza Yönetimi kavramının kurumsal inovasyon sisteminde entegrasyonu edilmesi. Kurumdaki kritik bilgilerin ve kaynakların tespiti edilmesi, bu bilgilerin yazılı ya da görsel hale getirilerek kayıt altına alınmasının ve arşivlenmesinin sağlanması. Gerektiği bilgiye, gerektiği zamanda erişimin mümkün kılınması amacıyla, bilgi paylaşım kültürünü destekleyici uygulamaların tasarlanması, bunu destekleyecek platformların ve mekanizmaların kurgulanması.	Kritik bilgiler - kritik bilgi kaynaklarının tespiti. Bilgi paylaşım platformları ve uygulamaları. Bilgi paylaşımını özendirici uygulamalar. Kurum süreçlerine uygun bilgi ve belge yönetimi sistematığı.	Kurum içi 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.
Dağı Paydaşlarla İşbirliği ve Açık Inovasyon Altyapısının Oluşturulması ve İşbirliği Kapasitesinin Geliştirilmesi	Kurumun inovasyon projelerinde işbirliği yapabileceği ve ihtiyaç duyduğu belli tamamlayıcı bilgilere / yetkinliklere / kaynaklara sahip ulusal ve uluslararası da paydaşların (müşterilerin, tedarikçilerin, üniversite ve araştırma kuruluşların, rakiplerin vs.) belirlenmesi. Doğru ortamın tespiti edilmesi, doğru işbirliği yönteminin belirlenmesi, işbirliği sürecinin ve sonrasında etkinliğinin sağlanması amacıyla işbirliği öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılması gereken faaliyetleri ele alacak şekilde dış paydaşlarla yapılacak işbirliklerinin yönetim süreçlerinin tanımlanması. Bu konuda ilgili takımlara, birimlere ya da bireylerle 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 açılmaması - paylaşılmaması gerektiği de belirlenmeli, özellikle rekabet öncesi işbirliklerinde süreçte dahil olan personele bu konuda gerekli eğitimler verilmelidir.	7. - 8. - 9. aylarda devam etmesi önerilmektedir.
Inovasyonun Dış Finansmanına İlişkin Bilgi Altyapısının ve yetkinliğin oluşturulması	Kurumun inovasyon çalışmalarının finansmanından kaynaklanacak bütünsel yükünün azaltılması amacıyla, inovasyon faaliyetlerine yönelik verilen ilgili ulusal ve uluslararası destek ve teşvik programlarından faydalanılmasını kurumda kuruma rehberlik edilmesi. Söz konusu çağrı ve programların araştırılmasının, veri tabanı oluşturulmasının, çağrı koşullarının belirlenmesinin, periyodik olarak yeni çağrıların takibinin ve çağrılara yönelik yapılacak başvuru dosyalarının hazırlanmasının desteklenmesi. Bu konularda iç kapasite oluşturulmasına yönelik eğitimlerin alınmasının ve kurum içinde yaygınlaştırılmasının özendirilmesi.	Ulusal ve uluslararası dış finansman kaynakları, prosedürleri, koşulları ve çağrılarda ilişkin veri tabanının oluşturulması ve güncellenmesi	Çağrıların proje çağrılarının takibi ve başvuru süreci konusunda temel seviyede standart bir eğitimi almakla faydalı olacaktır. Ayrıca bu konunun belli bir birim ya da kişinin asli sorumlulukları arasında 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 Sistemini" 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 "InoSuit" 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 (toplu email, lasman 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 lansmanı, proje hakkında genel bilgilendirme ve inovasyon 101 eğitimlerine, kurumdan 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...***