



İnovasyon Ama Nasıl?

İNOSUIT (İnovasyon Odaklı Mentörlük) Programı Bilgilendirme Toplantısı

Dr. Merih Pasin

13.02.2019



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

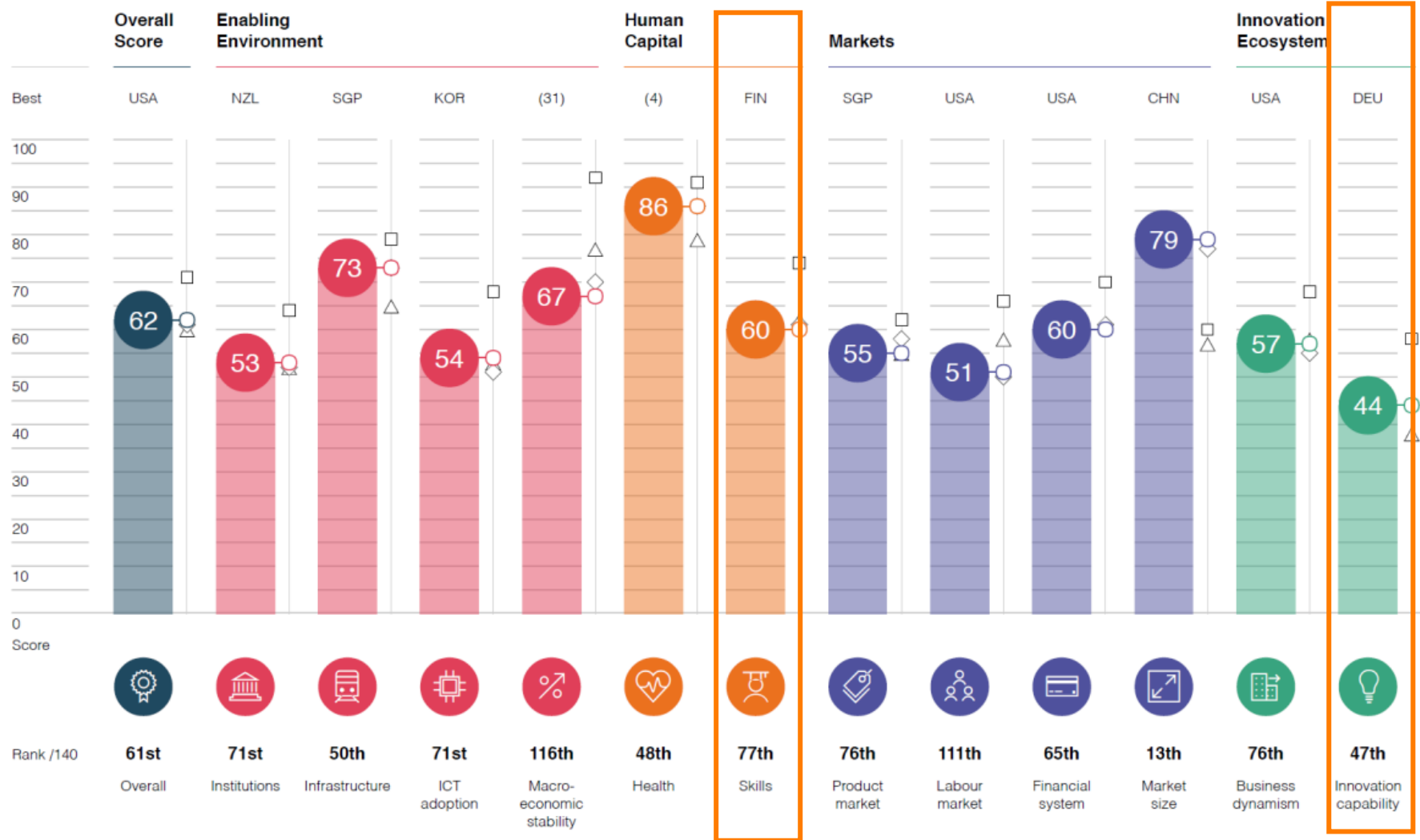
Insight Report

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





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

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 ^(e)	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

↑ 1

Sanayi nisanda ihracatla yüzde 4.6 büyüdü.



DESIGNED

IN

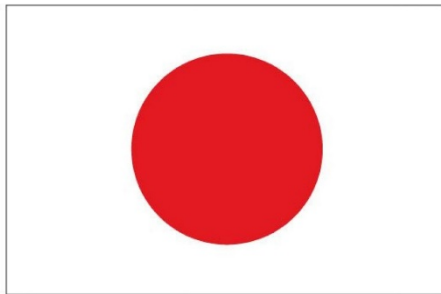
TURKEY



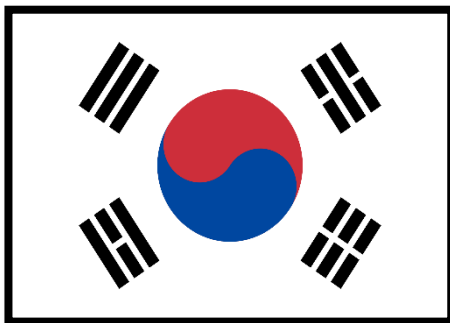
**Rapid
Industrialization
– High Quality**



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



**Total Quality
Techniques in
High Tech**



**Strong
electronic and
automotive
industries**

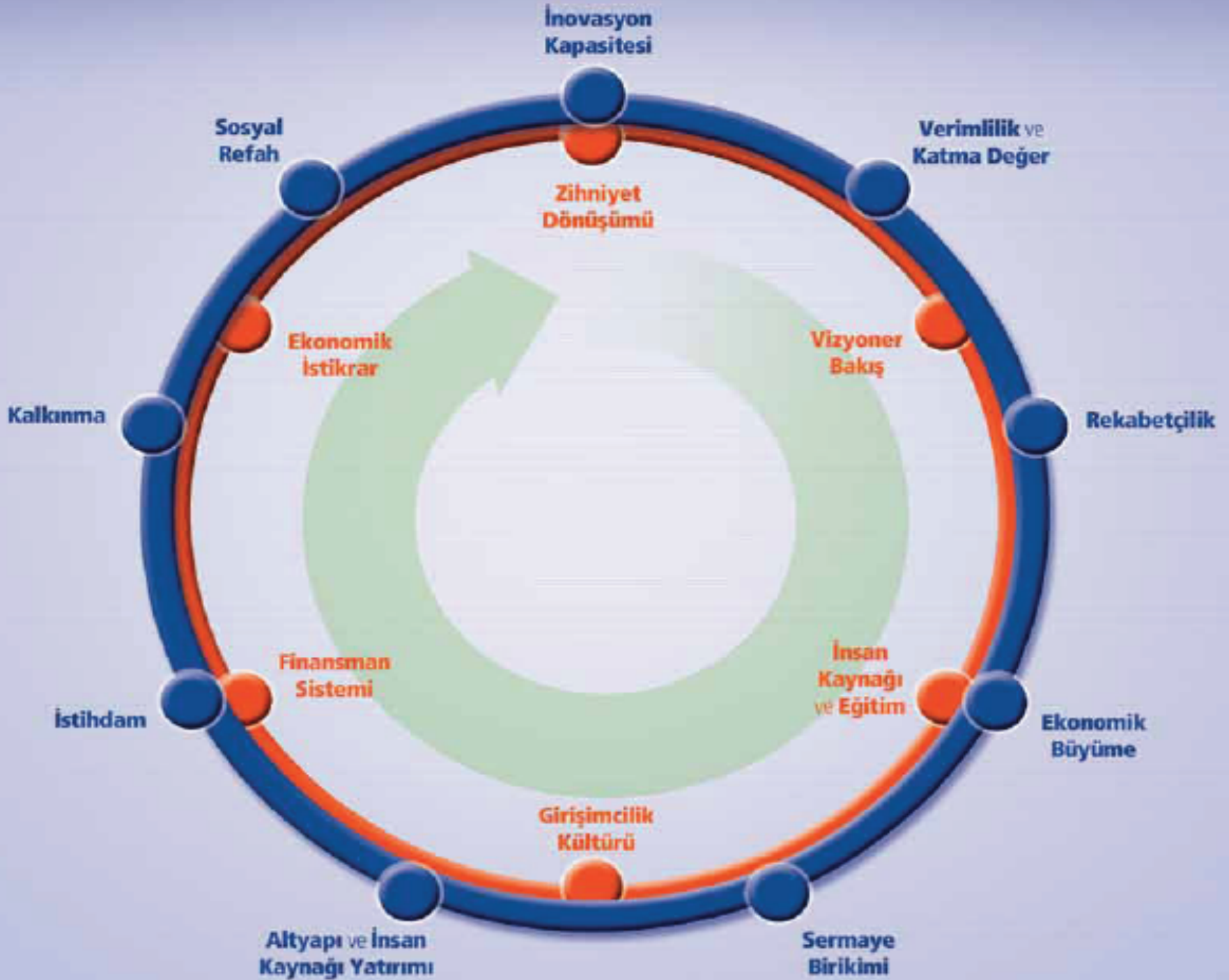


**Leadership in
Mobile
Telecommunica
tion between
1990s - 2005**



**Leadership in
Pharmaceutical
Industry**





Kısır Döngüyü Nasıl Kıralım?



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

Hz.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 Ake 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.)
- Ülkenin **kültürel normları ve değerleri** tarafından belirlenir.

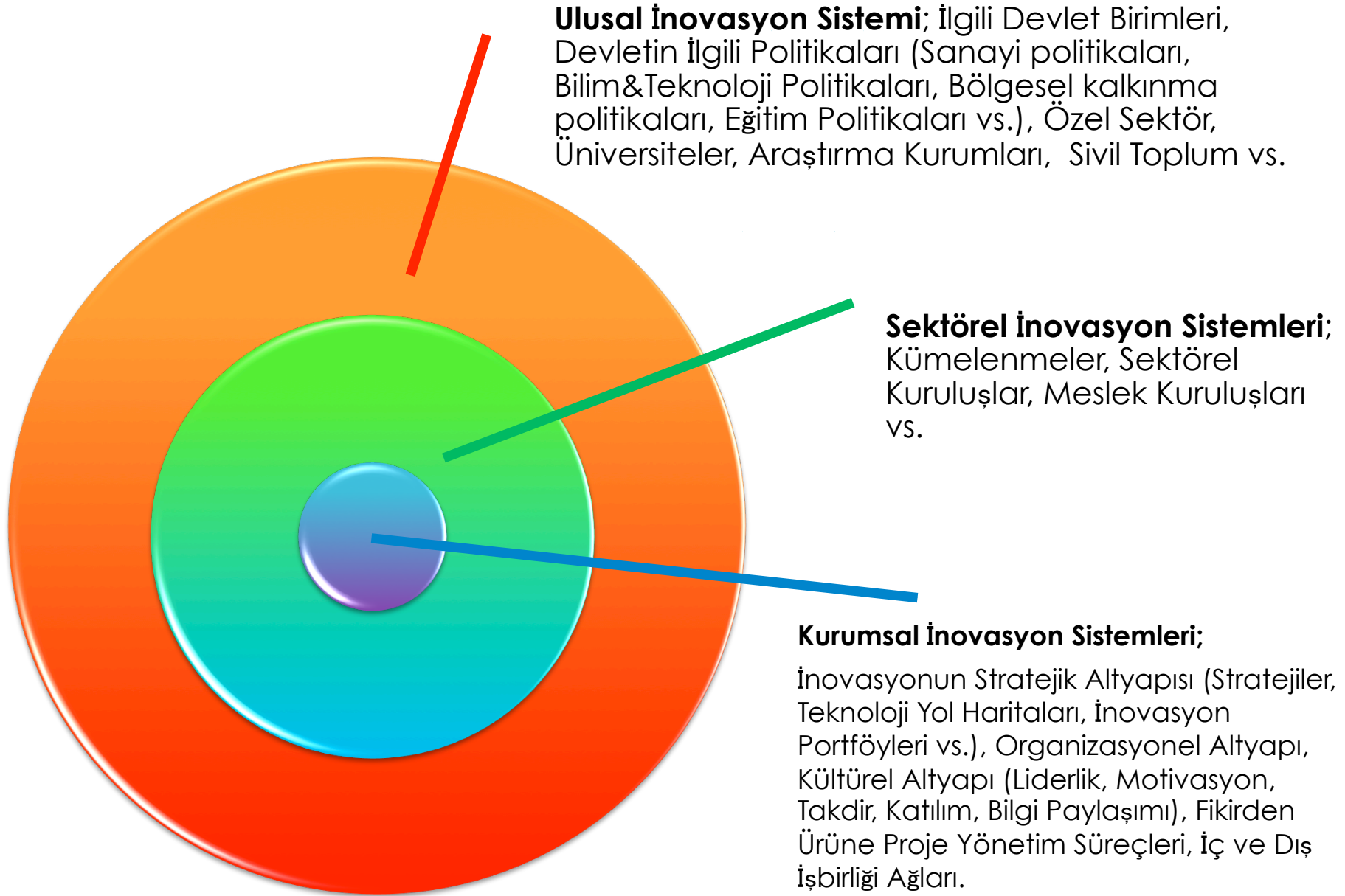
Evrimci İktisat Kuramının Temel İlkeleri:

**Bütünsellik ve Sistematik
Yaklaşım Vurgusu**

**İşbirliği – İletişim –
Koordinasyon Vurgusu**

**Evrimsel Süreç ve Yetkinlik
Artışı Vurgusu**

Kültürel Dönüşüm Vurgusu



**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**

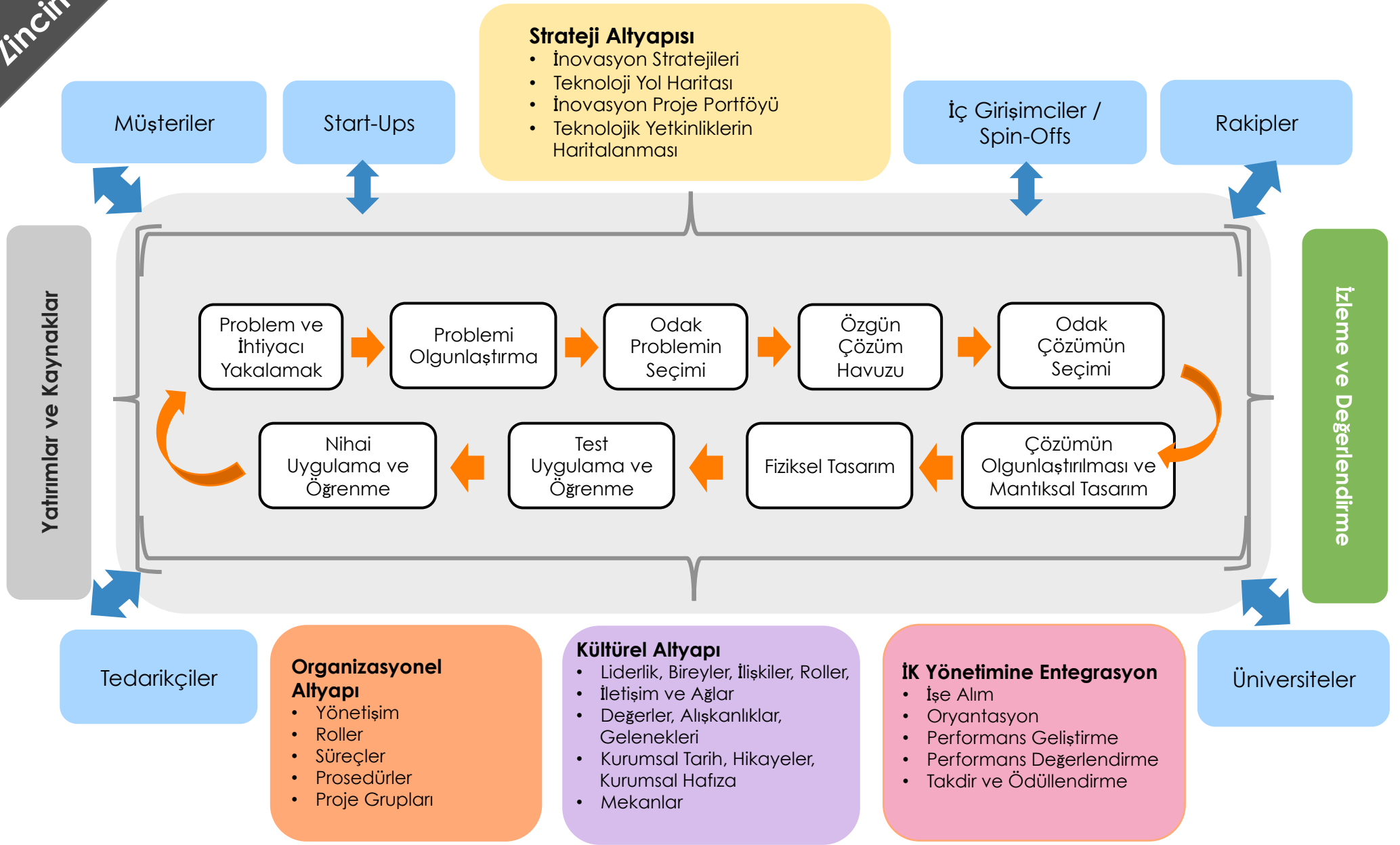


KIS™ - KURUMSAL İNOVASYON SİSTEMİ

KIS™ MODELİ

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





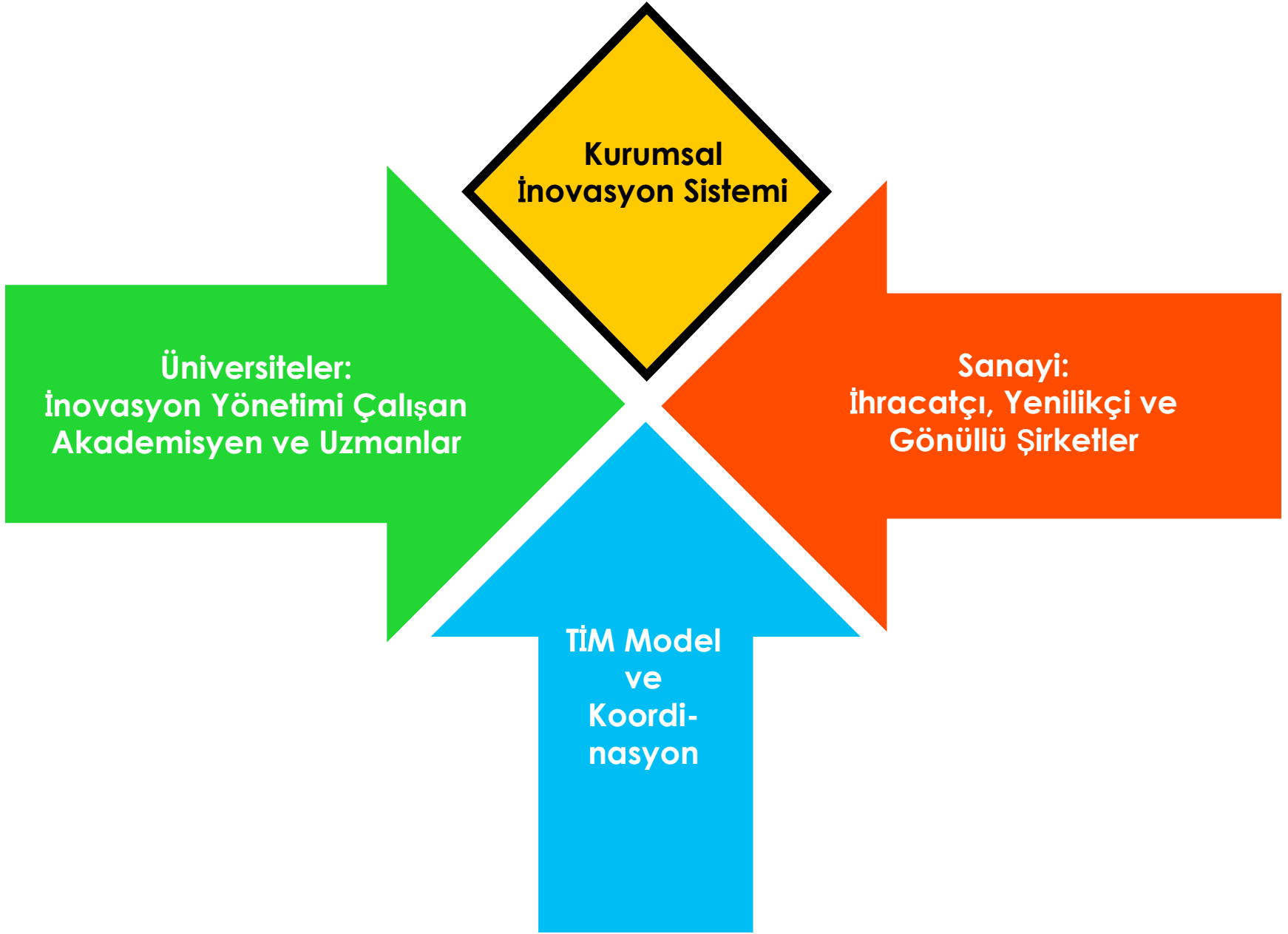
KIS; iletişim, işbirliği, yetkinlik birikimi ve kolektif zekaya dayalı, çok boyutlu ve döngüsel bir modeldir.

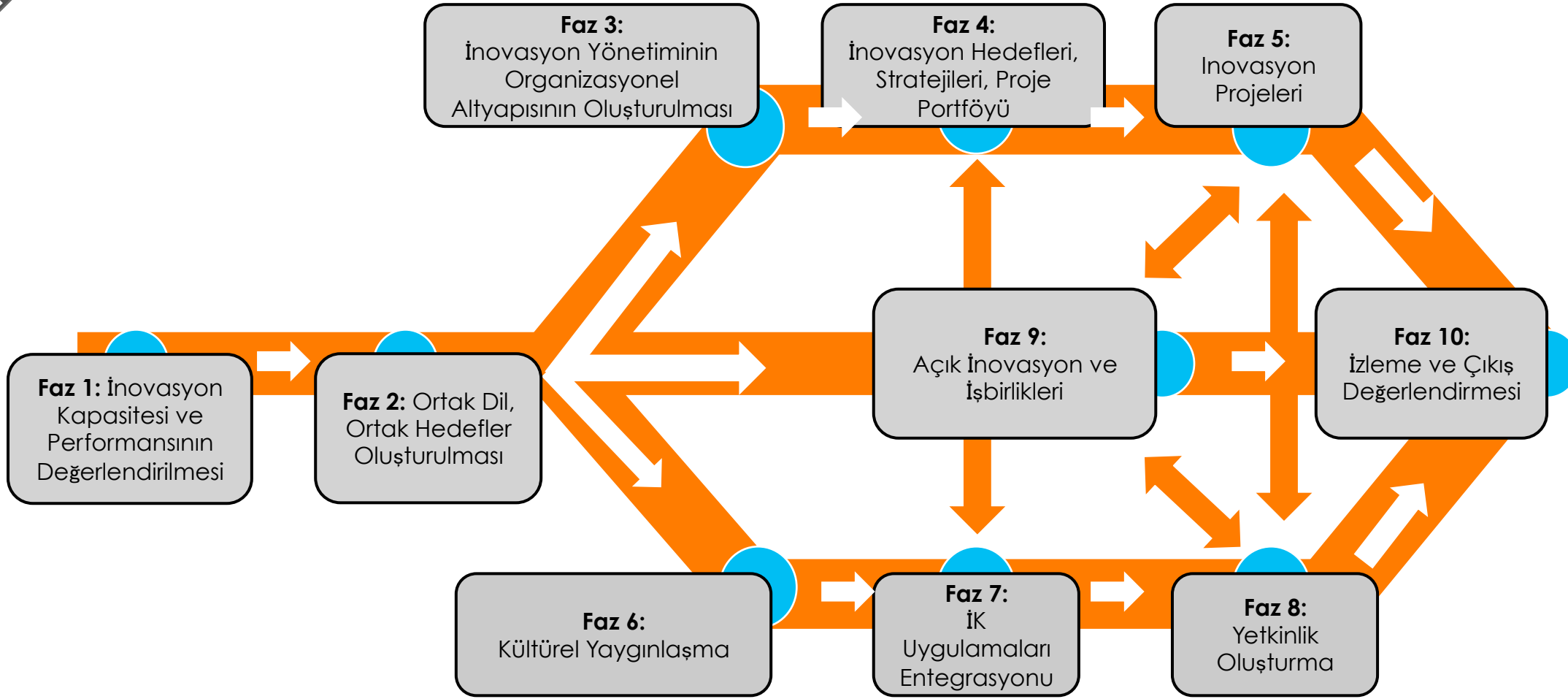


2016 Yılında Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından başlatılan İnovasyon Odaklı Mentorluk Programı (İnosuit), **firmaların inovasyon kapasitelerini ve performanslarını artırmayı hedeflemektedir.**

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.





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

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 Sistematığının 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 alıştayı ve Eğitimi (6-7 Eylöl 2016)



InoSuit Projesi alıştayı ve Eğitimi (6-7 Eylöl 2016)



Kurumsal İnovasyon Sistemi Modelindeki Ana Faaliyet Başlıkları	Faaliyetlerin Genel İçeriği ve Açıklaması	Hedefler, Hedeflenen Çıktılar	Uygulama Tavsiyeleri	Faaliyet İçin Önerilen Uygulama Dönem
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 ÜSİMP İnovasyon Karnesi ve mentörün belirleyeceği ek ve yan yapılandırılması sorularına gerçekleştirilecek derinleşme değerlendirme mülakatları ile, kurumun inovasyon performansını ve kapasitesinin gelişim alanlarının değerlendirilmesi. Değerlendirme raporunun mentör tarafından hazırlanarak sözlü ve yazılı olarak şirket yönetimine sunulması. Belirlenen gelişim alanlarına uygun olarak ekleme, çıkartma "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.	ÜSİMP İnovasyon Karnesi, Derinleşme Mülakatları, İnovasyon Kapasitesi ve Performans Değerlendirme Raporu, Üst Yönetim Sunumu, Kurumsal İnovasyon Sistemi Projesinin kuruma adapte edilmesi 11 aylık toplam yol haritası.	ÜSİMP İnovasyon karnesine ek olarak, mentörün kendi ihtiyaç duyduğu yan yapılandırılması sorularını kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda yapılacak olan görüş değerlendirmesi sonuçlarının, proje bütünsel yapılacak, çıkış değerlendirilmesi sonuçları ile karşılaştırılması tavsiye edilmektedir.	1. ay
Ortak Dil, Algı ve Bilgi Seviyesi Oluşturma	Kurumda, "İnovasyon" kavramı ve "Kurumsal İnovasyon Sistemi" yaklaşımı ve "İnoSül" projesinin hedefleri konusunda genel bilgi, ortak dil ve yapı oluşturmak üzere eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılması. İnovasyon 101 eğitimi kapsamında; inovasyonun uluslararası tanımı(Oslo El Kitabı - OECD), türleri, dünyada 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, 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 çözümler geliştirilmesi.	Proje lansmanı, proje hakkında genel bilgilendirme ve inovasyon 101 eğitimlerine, kurumdan geniş bir katılım sağlanması, modelin yaygınlaştırılabilmesi için çok faydalıdır. İnovasyon 101 eğitiminin gerektiği durumlarda birden fazla tekrarı yapılması, video kayıtların alınarak kurum hatırlanması kayıtlı olarak katılımcıların sağlanması önerilmektedir. Ayrıca bu bağlamda üst yönetimin bilgi mesajının oluşturulmasında, mentörün yetiştirici 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 inovasyon çalışmalarını birimlere yayılımını sağlayacak organizasyonel yapının oluşturulması 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 kurulduğuna ilişkin Ar-Ge Reform Paketi kapsamındaki destekler hakkında genel bilgilendiriminin yapılması.	Kurumun inovasyon yönetimi organizasyonu, rol ve sorumlulukları.	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.	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 öneriler değil, aynı zamanda "dağın ve kilitli problemleri" /ihityacılar" da tespit etmeye ve paylaşmaya yönelik olacak şekilde kurgulanması. Fikir - Öneri değerlendirme ve seçim süreçlerinin, seffaf, adil, belli kriterlere ve yöntemlere uygun olacak şekilde, hızlı olacak ve yapıcı geri dönüşlerin verilebileceği bir mekanizma olarak kurgulanması.	Fikir - Öneri Paylaşım Sistemi	Fikir - Öneri sisteminin kurulmasının en önemli amacı, tüm kurum çalışanlarının süreçte aktif katılımının sağlanmasıdır. Bu sistemin bireysel rekabet ve bilgi paylaşımını engelleyici bir kültür oluşturmaya yönelik engellenmeli, kolektif eforların ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.	3. ya da 4. ay
İnovasyon Süreçlerinin Yazılı Hale Getirilmesi	İnovasyonun uluslararası tanımı", kurumda inovasyon süreçlerinden sorumlu organizasyonel yapı, görev ve sorumluluklar, fikir ve öneri paylaşım, değerlendirme ve seçim yöntemleri ve mekanizmaları, inovasyon projelerinin yönetimine kullanılacak yöntem ve izlenecek adımlar, Fikri Mülkiyet Haklarının yönetimi konusunda izlenecek prosedür gibi inovasyon süreçlerinin adımlarına ilişkin bilgileri içeren "İnovasyon yönetiminin", mentörün rehberliğinde ve ilgili kurullar tarafından oluşturulması.	İnovasyon Yönetimi Yönergesi	İnovasyon yönetiminin kolay olunur, kolay anlaşılır, temel kavramları ve süreçleri açıkla nitelikte olması, tüm çalışanlara ulaşmasını sağlanması, proryantasyon süreçlerinde bilgilendirme amaçlı kullanımı tavsiye edilmektedir. İnovasyon süreçlerinin açıklanması amacıyla kısa videoların çekimi ve paylaşımı gibi yöntemler de uygulanabilmektedir. Yönergenin varlığı ve içeriği, alt yapının oluşturulması ve yazılı hale getirilmesi açısından kritik önemi taşımaktadır.	Yönergenin 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, İT gibi birimlerin her birinde ayrı ayrı çalışarak, birimlerdeki ihtiyaç / gelişim alanlarının ve olanı inovasyon konularının belirlenmesi, "kritik problem havuzu" oluşturulması ve önceliklendirilmesi listenin hazırlanması. İnovasyon Kurulunda tüm kritik problem havuzlarının incelenmesi. Birimler arası işbirliğine dayanacak 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 "İnovasyon proje portföyünün oluşturulması".	Birimlerin her biri için "kritik problem havuzlarının" ve "İnovasyon proje öneri portföyünün" hazırlanması. Önceliklendirilmesi. Önceliklendirilmiş İnovasyon Proje Portföyüne karar verilmesi.	Her bir birimle ayrı ayrı yapılacak çalışmalarda, mevcut durumdaki kritik sorunlar tespit edilerek değerlendirilmesi ve çözüm alternatifleri kolektif katılımı oluşturulması önerilmektedir.	2. ya da 3. ay
İnovasyon Proje Takımlarının 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 temsil edilmesini sağlanması ve farklı birimlerin bilgi ve perspektiflerinin projelerin geliştirilmesinde kullanılması. Proje takım üyelerinin, yetkinlik -uzmanlık alanı, sorumluluk alanı, kişisel özellikleri açısından tamamlanmış olmalarının sağlanması. Proje gruplarındaki rol (proje lideri, proje takım üyesi, proje sponsoru, proje müşterisi vs.) ve sorumlulukların belirlenmesi.	İnovasyon Proje Grupları	Kurumda inovasyon çalışmalarına katılmak konusunda gönüllü olan, motivasyonu yüksek çalışanları, oluşturulacak olan proje gruplarında yer almalarının sağlanması önerilmektedir. Proje gruplarında gönüllü katılımı ek olarak, ilgili konuda tecrübesi ve bilgisi olan kişilerin gruplara dahil edilmesi de gerekmektedir.	3. ya da 4. ay
İnovasyon Projesinin Yönetimi	Kurumdaki tüm inovasyon projelerinin sistematik bir yaklaşımla yürütülmesini sağlayacak "İnovasyon projeleri yönetimi sisteminin" oluşturulması. Bu kapsamında öncelikle projenin hedeflerin, başarı kriterlerinin, takvimi belirlenmesi. Daha sonra probleme/ihityacıya ilgili paydaşların tespit edilmesi, problem / ihityacın tam ve doğru olarak anlaşılması, kök nedenlerin tespit edilmesi, kapsamlı 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, projeyi gerçekleştirmenin ve gerçekleştirilmesinin maliyetinin belirlenmesi ve onay alınması üzere üst yönetime sunulması. Üst yönetim onayı durumunda belirlenen aksiyon planının hayata geçirilmesi, test uygulamanın yapılması, sonuçların analizi ve nihai uygulama gibi adımlar ele alınmalıdır. İnovasyon proje toplantılarının yönetimine ilişkin ve toplantı notalarının aktarımına ilişkin ilkelerin taahhüdü edilmesi.	İnovasyon Projelerinin Yönetimine İlişkin Model, Süreçler, Destekleyici Formlar - dökümanlar	İnovasyon projelerinin yönetiminde ilk amaç, yenilikçi fikrin adım adım uygulanabilmesi, beşiriziklerin araştırılması ve veriyeye dayanarak azaltılması. Uygulama sürecinin somut adımlarla tanımlanması, maliyet ve kaynak kriterlerinin gerçekleştirilme şeklinde yapılabilmesi, belirlenecek - geliştirilecek olan yöntem tüm inovasyon projelerinde kullanımı, kurumda bu disiplinli sisteme dönüşmesi için özellikle önerilmektedir. Uygulanmadık, farklı inovasyon projelerinin süreçlerinde farklılıklar olması ve bazı proje adımlarının daha hızlı ya da yavaş ilerlemesi doğal bir sonuçtur.	3. aydan itibaren 11 aylık sürecin sonunda kadar her birim projenin ardından yeni projeler tanımlanmalı ve proje yönetimi 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 tespit edilmesi - patent araştırılmalarının yapılması. Bu alanda çalışan üniversitelerin - araştırmacı kurumlarının çalışmalarının araştırılması ve veri tabanı oluşturulması. Kritik teknoloji alanlarında rakiplerin (ve 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.	İnovasyon stratejileri ve Teknoloji Yol Haritası	Teknoloji yol haritasının oluşturulabilmesi için, teknolojilerin son durumu, rakiplerin stratejileri, müşterilerin stratejileri gibi konularda her kâdından bilgi toplanması ve değerlendirilmesi, kritik, zor ve uzun bir süreçtir. Bu sürecin belli aralıklarla tekrarlanması ve bilgilerin güncellenmesi çok önemlidir.	4 - 5 - 6. aylarda çalışmanın devam etmesi önerilmektedir.
K Yönetimi süreçlerine inovasyonun entegrasyonu	Kurumun İK yönetimi süreçlerine inovasyonun entegrasyonunun sağlanması. İşe alım, oryantasyon ve performans değerlendirme süreçlerinin, İnovasyon kültürünü destekleyecek şekilde geliştirilmesinin sağlanması. İşe alım süreçlerinde, yaradıcı ve yenilikçi düşünmeyi gerektiren pozisyonlar için, bu yetkinlik ve potansiyeli tespit etmeye yönelik ölçüm ve değerlendirme yöntemlerinin süreçlere entegre edilmesi. Oryantasyon süreçlerinde inovasyon yönetiminin aktarılması. Performans değerlendirme süreçlerinde, inovasyon süreçlerine katılımı yönelik yıllık kişisel hedeflerin belirlenmesi ve çalışanlara bildirilmesi. İnovasyona yönelik takım çalışmasına dayalı faaliyetlerin ve çıktılarının, maddi ve manevi ödüllendirilmediği dengeleyecek, adil, seffaf ve hızlı çalışan bir takdir ve ödüllendirme sistemi ile desteklenmesi.	KPI'lara, takdir - ödüllendirme sisteminde, işe alım ve oryantasyon süreçlerine, performans değerlendirme sürecine, bireysel ve kolektif inovasyon faaliyetlerinin ve faaliyetleri sonunda elde edilen çıktılarının entegrasyonunun sağlanması.	Bu süreçte İK birimi ile yoğun işbirliği içerisinde çalışılması gerekmektedir. Öte yandan, İK ile ilgili ayrı bir birimi olmayan kurumlarda, öncelikle işe alım - performans değerlendirme - performans geliştirme süreçlerinin temelde birleştirilmesi ve uygulamaya başlanması faydalı olacaktır.	4 - 5 - 6. aylarda çalışmanın devam etmesi önerilmektedir.
Kurumun İnovasyon Yönetimi bilgi kapasitesinin ortaya yönelik eğitim faaliyetleri	Kurumda farklı birimlerden çalışanların, öncelikle gönüllülük esasına dayalı olarak katılacakları, İnovasyon Yönetimi konusundaki bilgi birikimini artırma yönelik uygulamaya yönelik bilgileri içerecek eğitim modüllerinin düzenlenmesi (bu eğitim çalışmalarının video ya da ses kayıtlarının alınması, eğitim notalarının ve destekleyici okumaların paylaşımı yoluyla şirketete yayılımının sağlanması önerilmektedir). Kurumun ihtiyaçlarına ve katılıma profiline uygun olarak, eğitim çalışmalarının farklı modüllerinde kapsanabilecek temel konular sunular: İnovasyonun uluslararası tanımı, geliştirilmesi, siniflandırılması, İnovasyona ilişkin ulusal ve küresel örnekler, Fikir üretme ve yaratıcı düşünme teknikleri, İnovasyon projelerinin yönetimi, kolektif İnovasyon ve işbirliklerin yönetimi, Açık İnovasyon, İnovasyon Yönetiminde sistematik yaklaşım. Yenilikçi kültürün oluşturulması. İnovasyon süreçlerinde liderlik.	İnovasyon yönetimi alt başlıklarında verilecek eğitimler.	Eğitimler video ya da ses kayıtlarının alınması, eğitim materyalinin, ön ve takip okumalarının kurumun tüm çalışanlarıyla paylaşımı 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, isten çıkartmalar, sağlık problemleri sebebiyle ayrılmak durumunda kalan insan kaynağının sahip olduğu örtük bilginin kaybolmaması, kurumda mevcut çalışanların örtük bilgilerini açık ve paylaşılabılır hale getirilmesi. Kurumun hafızasının yeni projelere, ürün ve hizmetlere zamanında aktarılabilmesi, aynı zamanda da doğru bilginin, doğru zamanda, doğru kanallarla ve doğru kişilerce erişilebilir kılınması amacıyla, Bilgi ve Kurumsal Hafıza Yönetimi kavramının kurumsal İnovasyon sistemine entegre edilmesi. Kurumdaki kritik bilgilerin ve kaynakların tespit edilmesi, bu bilgilerin yazılı ya da görsel hale getirilerek kayıt altına alınması ve arşivlenmesinin sağlanması. Gerektiği bilgiye, gerekli 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 yönetim sistemleri.	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.
Diğer Paydaşlarla İşbirliği ve Açık İnovasyon Altyapısının Oluşturulması ve İşbirlik Kapasitesinin Geliştirilmesi	Kurumun inovasyon projelerinde işbirliği yapabileceği ve ihtiyaç duyduğu belli tamamlayıcı bilgileri / yetkinlikleri / kaynaklara sahip ulusal ve uluslararası dış paydaşların (müşterilerin, tedarikçilerin, üniversite ve araştırmacı kuruluşların, rakiplerin vs.) belirlenmesi. Doğru ortamın tespit edilmesi, doğru işbirliği yöntemlerinin belirlenmesi, işbirliği sürecinin ve zorunluluklarının sağlanması amacıyla işbirliği öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılması gereken faaliyetleri ele alacak şekilde dış paydaşlarla yapılacak işbirliklerinin yönetimi süreçlerinin tanımlanması. Bu konuda ilgili takımlara, birimlere ya da bireylere eğitimler verilmesi.	İşbirliği ihtiyaç konularını ve tamamlayıcı yetkinliklere sahip potansiyel proje ortaklarını tespit edilmesi ve veri tabanı oluşturulması.	İşbirliği sırasında hangi bilgilerin - yetkinliklerin kazanılması istendiği kadar, hangi bilgilerin özellikle alınması - paylaşılması gerektiği de belirlenmeli, özellikle rekabet öncesi işbirliklerinde süreçte dahil olan personele bu konuda gerekli eğitimler verilmelidir.	7. - 8. - 9. aylarda devam etmesi önerilmektedir.
İnovasyonun Diğer Finansmanına İlişkin Bilgi Altyapısının ve Yetkinliğin Oluşturulması	Kurumun inovasyon çalışmalarının finansmanından kaynaklanacak bütçesel yükümlü azaltılması amacıyla, İnovasyon faaliyetlerine yönelik verilen ilgili ulusal ve uluslararası destek ve teşvik programlarının faydalanılmasına konusunda kuruma rehberlik edilmesi. Söz konusu çağrı ve programların araştırılmasının, veri tabanı oluşturulmasının, çağrı koşullarının belirlenmesinin, periyodik olarak yeni çağrılar tabakasının ve çağrılara yönelik yapılacak başvuru dosyalarının hazırlanmasının desteklenmesi. Bu konularda iç kapasite oluşturulmasına yönelik eğitimlerin alınmasını ve kurum içinde yaygınlaştırılmasının özendirilmesi.	Ulusal ve uluslararası dış finansman kaynakları, prosedürleri, koşulları ve çağrılara ilişkin veri tabanının oluşturulması ve güncellenmesi	Çağrılarla ilgili çağrıların takibi ve başvuru süreci konusunda temel seviyede standart bir eğitimi alınması 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 grupta 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, lansman 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 kuruluşlarına 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...***