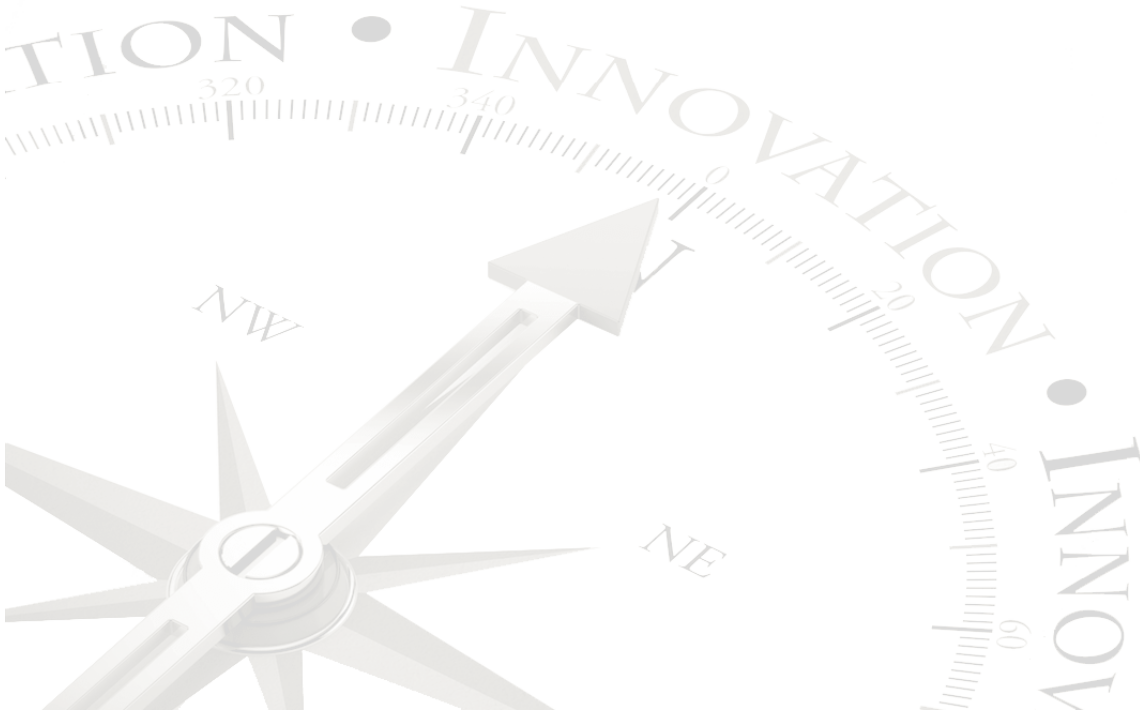


İnovasyonun Şifreleri

Ferhat Demir



Ferhat Demir

twitter.com/dfdemir



@qgroupglobal



linkedin.com/in/dfdemir



fdemir@qgroup.global



İÇİNDEKİLER

1. Şifre: FARKINDALIK	1
İnovasyon Ne Değildir?	2
Girişimcilik İşsizlerin Mesleği Midir?	6
Yeni Bir Ürün Olmadan İnovasyon Mümkün!	8
İnovasyon Araç Mıdır, Amaç Mıdır?	10
Girişimcilik Ekosistemimiz Ne Durumda?	13
2. Şifre: STRATEJİ	21
Nereden Başlamalı, Nasıl Devam Etmeli?	22
İnovasyonun Anatomisi	24
İnovasyon Türünü Ne Belirler?	25
Düşünüyorum Ama Stratejik Düşünemiyorum!	28
Pazar Odaklı İnovasyon Stratejileri	31
3. Şifre: FİKİR	39
İyi Fikir Değil, İyi Fırsat!	40
Startupların Müşterisi Kimlerdir?	42
İş Planı Mı, İş Modeli Mi?	44
Radikal İnovasyonlar İçin Manifesto!	47
Yıkıcı İnovasyonlar Yeterince Radikal Mi?	51
4. Şifre: MÜŞTERİ	57
Müşteriniz Olmayanlarla Empati Kurun	58
Hiçle Rekabet Edenler!	60
Kendi Çözümünü Geliştiren Müşterilere Kulak Verin	61
Niş Pazarlar Nasıl Yaratılır?	64
İnovasyon Formülü	67

1. Şifre: FARKINDALIK

İnovasyon Ne Değildir?

İnovasyon çok cazip bir konu. Bilgi çağının ve sürdürülebilir yeni nesil markaların en önemli rekabet faktörü olmasından dolayı cazibesi artarak devam edecek. Fakat popülerleşen her şey dejenere olmaya açıktır. İnovasyon belki de yetkili yetkisiz her ağızda, ilgili ilgisiz her yerde çokça konuşulduğu için içi boşaltılan bir kavrama dönüştü maalesef. İnovasyon ve diğer yakın kavramlar arasında ciddi bir kafa ve anlam karışıklığı yaşandığını görüyoruz. O yüzden elinizde tutmuş olduğunuz bu kitabın ilk makalesini temel kavramlara ve bu kavramların farkına ayırdık. Terminolojiyi doğru kullanmazsak anlayamayız, sağlıklı iletişim kuramayız.

İnovasyon Ne Değildir?

İnovasyon, yaratıcılık, icat, keşif ve Ar-Ge kavramları arasında terminolojik ve etimolojik önemli farklar var. İnovasyon yukarıda kendisinden sonra gelen dört kavramdan oldukça farklı. Kesişim alanları olmakla birlikte hepsinden beklenen çıktılar ayrı. O halde önce tanımlarla başlayalım.

Keşif; en yalın ifadesi ile var olan bir şeyi bulmak, ortaya çıkarmaktır. Örneğin; evrendeki kara deliklerin, yeni bir hayvan ya da bitki türünün bulunması.

İcat; daha önce var olmayan özgün/yeni bir proses, metot, teknoloji ya da cihaz geliştirilmesidir. Tekerlek, buharlı makineler, elektrik, pusula, yarı iletkenler, telefon ve internet insanlık tarihindeki önemli icatlardandır.

Yaratıcılık; önemli ölçüde hayal gücünden beslenen orijinal fikirler, formlar, kavramlar, konseptler ve eserler üretilmesidir. Örneğin; Miro resimleri, Beethoven besteleri, Tolstoy romanları ve sanatın pek çok dalının çıktıkları güzel yaratıcılık örnekleridir.

Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme); bir organizasyonun (kamu, özel, STK, üniversite vb.) bilgi üretmesi ve bu bilgiyi yeni ürün, hizmet, teknoloji ya da sistemlerin geliştirmesinde kullanmasıdır. Araştırma kısmı temel ya da uygulamalı olmak üzere ikiye ayrılır. Geliştirme aşaması prototip ürünleri kapsayabilir. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda icatlar ortaya çıkabilir ama icat tek hedef olmak zorunda değildir.

İnovasyon; yaratıcılık, icat ve Ar-Ge süreçlerini kapsamakla birlikte hepsinden fazlasıdır. İnovasyon; yeni icat ya da fikirlerin ürün ya da hizmetlere dönüşmesidir. Eğer müşterilere sunulan ve karşılığında gelir elde edilen bir ürün yoksa inovasyon yok demektir. İnsanlık tarihinde binlerce icat inovasyona dönüşeme-

2. Şifre: STRATEJİ

Nereden Başlamalı, Nasıl Devam Etmeli?

En fazla karşılaştığımız sorulardan birisi “inovasyona nereden başlamalıyım?”. Bu sorunun ilişkili iki yanıtı var: 1-Strateji 2-İhtiyaç. Aslında yanıt startup ya da kurumsal bir firma olup olmadığınıza göre ufak bir nüans gösteriyor.

Inovasyona strateji yön verir. Stratejisiz hiçbir girişimin başarı olma şansı yok. Strateji; ana büyüme alanlarını, odaklanılacak pazarları ve sektörleri, trendleri, fırsatları, tehditleri, rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarını, bizim güçlü ve zayıf yanlarımızı, rekabet avantajımızı, orta ve uzun vadeli hedeflerimizi kapsar. Diğer bir ifade ile girişimlerin stratejileri bu parametrelerden hareketle geliştirilir.

Biz inovasyon çalışmalarımızı stratejik hedeflere göre şekillendiririz. Söz konusu hedefler kurumsal firmaların Stratejik Planlarında yer alması gerekir. Eğer böyle bir plan yoksa uzun bir doküman hazırlamak yerine pratik bir Strateji Haritası ile bu verileri hızlıca tarayıp elde edebiliriz. Startupler için stratejik plan hazırlamak şart değildir ama iyi bir iş planları olması gerekir. İş Planı yeni girişimler için çok daha kritiktir ve mutlaka iyi hazırlanması gerekir. (Üçüncü Şifrede /Sayfa 44 bu konuyu detaylı ele alıyoruz). Startuplerin iş planında yer alan “Strateji” bölümü bize güçlü bir baz oluşturur.

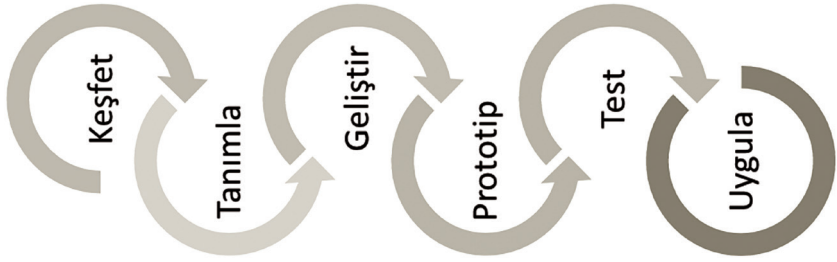
Strateji (vizyon ve hedefler bağlamında) bize niçin (Why) inovasyon yapmamız gerektiğini ve ne (What) tür inovasyona (radikal, artırımsal, ürün, süreç, iş modeli, yönetim, pazarlama) odaklanacağımızı anlatır. Müşteri ihtiyaçları ise inovasyon önermesinin (Proposition) nasıl (How) tasarlanacağını söyler. Dolayısı ile çalışmalara ana iş stratejileri ile başlar, müşterilerin ihtiyaç analizine göre (hangi düzeyde ve nasıl karşılanıyor/ihtiyaç haritası) inovasyon stratejimizi netleştiririz.

Müşterilerin ihtiyaçlarını araştırdığımız ve analiz ettiğimiz başlangıç aşamasını, tasarım odaklı düşünce (TOD) yaklaşımı (Design Thinking) empati olarak adlandırıyor. Ben keşif (Discovery) demeyi tercih ediyorum. Bu süreçte pazar araştırması, müşteri araştırması, etnografik araştırmalar, kullanıcı yolculuk haritaları (Customer Journey Mapping) ve odak grup çalışmaları yapılır. Bu aşamada yaptığımız araştırma sonuçlarına ve analizlere göre müşteri ihtiyaç ve problemini tanımlarız (Define). Sonrasında fikir geliştirme adımına geçeriz. Bu aşamada ise müşteri ve pazar analizleri ışığında ürün/hizmet fikirlerini geliştiririz. TOD bu aşamayı “ideate” yani fikir geliştirme olarak adlandırıyor, ben kısaca “develop” yani geliştirme diyorum. Bu etapta fikir geliştirme-seçme, değer önermesi tasarımı (Value Proposition Design) ve ihtiyaç-önermesi hizalanmasını (Need-Proposition Fit) gerçekleştiririz.

Sonrasında ön prototip ve “prototip” (Prototype) ürünleri geliştiririz. Konsept, MVP (Minimum Viable Product), prototip ürünleri bu aşamada değerlendiriyoruz. Akabinde testler ve validasyonlar yapılır ve tüm bu süreçleri başarıyla geçen ürünler/hizmetler proje portföyüne eklenir. Proje planına göre üretime başlanır. Üretim, pazarlama ve büyüme (scaling) fazlarının yer aldığı bu son aşamaya “execution” yani uygulama diyoruz.

Söz konusu süreçler lineer (doğrusal) olarak ilerlemiyor elbette. İnovasyon iteratif olarak gerçekleşir. Yani döngüsel olarak ilerler. Sürekli öğrendiklerimiz ve yeni keşiflerimizle değer önermemizi ve tasarım süreçlerini güncelleriz.

Atölyelerimizde ve projelerde inovasyon süreçlerini aşağıdaki adımlarla gerçekleştiriyoruz:



Tabi ki her aşama altında oldukça fazla alt süreçler ve işler söz konusu. Bir makalede tüm bu süreçleri anlatmamız imkânsız. Her halükârda en iyi uygulamalar (Best Practice) bize test ve validasyonlar dahil tüm bu döngüyü olgunlaşana kadar hızlı çevirmemizin ve hızlıca öğrenerek sürekli güncellemeler yapmamızın en etkili sonuçları verdiğini gösteriyor. Tecrübelerden hareketle söyleyebiliriz ki bu kitabın çeşitli bölümlerinde aktarılan metot ve araçları kullanarak siz de strateji dahil toplam 22 günde bir pilot uygulama yapabilirsiniz.

Her aşamada ayrı uzmanlıklara ihtiyaç var kuşkusuz. İnovasyon ekipleri farklı departmanlardan yetkinlikleri bir araya getirmeli. İnovasyon ya da strateji birimleri tüm inovasyon süreçlerini tek başına yapamazlar ve yapmalılar. İnovasyon departmanının görevi; yönetim, organizasyon ve operasyon modelini tasarlamak, ekipleri orkestra etmek, süreçleri hızlandırmak, tıkanıkları katalize etmek ve doğru araç setini sağlamak olmalı.

3. Şifre: FİKİR

İyi Fikir Değil, İyi Fırsat!

Siz bu satırları okurken yani birkaç dakika içerisinde dünyada yüzlerce startup kurulacak. Fakat bunların çok büyük bir kısmı başarısız olacak. **smallbiztrends.com** ve diğer pek çok kurumun yaptığı araştırmalara göre bu oran en az %90. CB Insights araştırmasına göre bir numaralı başarısızlık nedeni kimsenin o ürüne ihtiyacı olmaması (no market need).

Dikkat edin en önemli sebep finansal yetersizlik ya da tecrübe eksikliği değil ürünün müşteride bir karşılığının olmaması. Bu handikabı aşmanın en etkili yolu ise ürünü hatta fikri geliştirmeden önce pazarda test etmek.

Peki, ortada ürün hatta olgunlaşmış bir fikir yoksa neyi test edeceğiz? O ham fikri potansiyel müşteri adaylarına çok basit yollarla ve maliyetsiz çözümlerle sunabiliriz. Örneğin "fake" siteleri, basit ön prototipler, anketler, etnografik araştırmalar vb. Bu sürece yalın (lean) inovasyon diyoruz. Yalın inovasyon uygulamalarının da öncesinde bir şeyden emin olmamız gerekiyor; pazarda inovasyon fırsatına dair mutlaka bir ışık görmeliyiz. Ne demek bu? Tipik tasarım odaklı düşünce (design thinking) empati ile başlar. Tasarım Odaklı Düşünce müşteri ile yani hedef kitleniz ile empati yapmanızı öneriyor, ben hem müşteri hem de pazara henüz girmemiş insanlarla yani henüz sektörün müşterisi olmayanlarla da mutlaka empati yapılması gerektiğine inanıyorum.

Müşteri ve müşteri olmayan farkını ve inovasyonla ilişkisini 4. Şifrede (sayfa 58) detaylı açacağım. Empatiden kastımız müşteri gibi düşünerek hatta onlar gibi yaşayarak ihtiyaçlarını ve problemlerini anlamak. Önce ihtiyacı anlamak sonra ihtiyacı/problemi tanımlamak (define) ve en son çözüm geliştirmek gerekiyor. Fikir ve ürün geliştirme fazı "ihtiyaç/problem tanım" fazından sonra gelir. Yani ilk önce yapılması gereken fikir geliştirmek değil müşteriyi çok iyi anlamaktır. Müşterinin ciddi bir karşılanmamış ihtiyacını bulduğunuz an radikal bir inovasyon fırsatının eşiğinde olabiliriz. O yüzden iyi fikir değil iyi fırsat diyorum ısrarla. Bugün pek çok girişimci önce fikri geliştiriyor, orada da kalmıyor ürünü geliştiriyor. Sonra ona müşteri bulmaya çalışıyor. Yani ürünü pazara değil pazarı ürüne uydurmaya çalışıyoruz. Yüz binlerce maliyet ve sonrasında raflarda ya da dijital reyonlarda kalan ürünler/hizmetler. Halbuki sürecin tam tersi şekilde işlemesi gerekiyor. Pazarı yani müşteri adaylarını çok iyi anlayıp onların istediği ve ihtiyacını karşıladığı fikirler ve ürünler geliştirmemiz şart.

Kısacası müşteri ihtiyaçlarına yani fırsata göre fikir, fikre göre müşteri değil. Girişimcilerimiz fikirlerine âşık olmamayı öğrendiklerinde başarı şansları da artacak. Müşteriler için ürünler, ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir süre

hayatlarına dahil ettikleri yani kiraladıkları nesnelere. Fazlası değil. Fazlası mümkün mü? Evet, müşterinin irrasyonel davranarak sadece duygusal bağdan yani girişimci (Founder) gibi ürüne âşık olduğundan dolayı ihtiyacı olmadığı halde ürününüzü satın alması mümkün ama bu çok zor bir konu ve globallerden dahi sadece birkaç tanesinin başarabildiği bir durum.



Girişimcilik serüveni dingin denizlere yatla açılmaktan çok sörfeye ya da raftinge benziyor. Sadece kendinizle ya da zamanla ya da kontrollü dış koşullarla yarışmıyorsunuz. Değişen şartlara, dalgalara, rüzgâra ve diğer unsurlara göre sürekli fikri ve ürünü yenilemek zorundasınız. Elinizde kokteylinizle güneşlenme şansınız da yok!

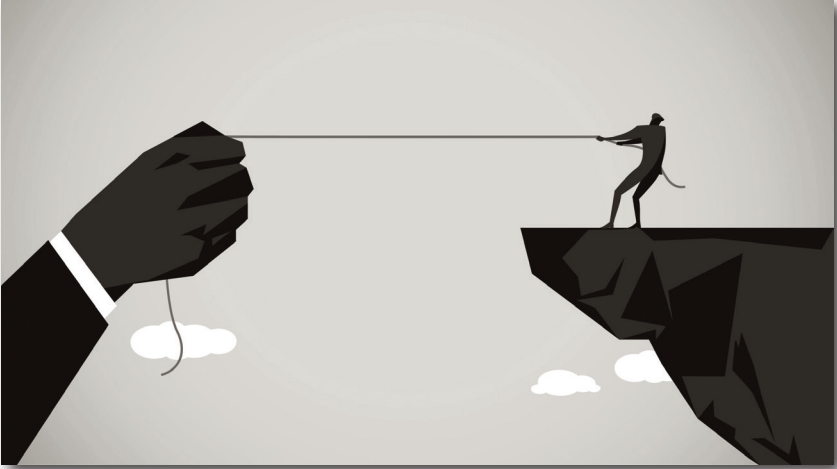
Özetle ilk yapılması gereken müşteri ihtiyaç ve problemlerini çok iyi anlamaktır. Karşılammış ya da yeterince giderilmemiş ihtiyaçlar büyük fırsatlar sunabilir. Burada bir parantez açalım; inovasyon fırsatını bulmak ve tam bir fırsat olup olmadığını anlamak için kullandığımız farklı yöntem ve metotlar var.

Bazen müşterinin çözülmemiş bir problemini ya da yeterince giderilmemiş bir ihtiyacını bulabiliriz fakat pazar gerektiği kadar büyük değil ya da henüz şartlar olgunlaşmamışsa bu bizim için fırsat olmayabilir. Fırsatı yani pazarı çok iyi tanımladıktan sonra geliştirme fazı çok daha kolay ve hızlı olacaktır. Küçük adımlarla fikri geliştirip test etmeliyiz. Bu fikri ete kemiğe bürümek için yine küçük adımlarla basit, yalın hatta ham konsept ürünler, maketler, prototipler geliştirmeliyiz. Tüm test ve validasyonlar başarılı sonuçlar verdiğinde final ürüne geçebiliriz. Uzun inovasyon yolculuğunun ve çetrefilli girişimcilik serüveninin en önemli kısmı bana göre ilk adım yani empati kurarak müşteri ihtiyacını tanımlama aşamasıdır. Fırsat varsa ona göre fikri geliştirmek gerekir. İyi fikre değil iyi fırsata odaklanmalısınız.

4. Şifre: MÜŞTERİ

Hiçle Rekabet Edenler!

Bugün çoğu markanın en büyük hatası mevcut pazarda mevcut müşterilere haddinden fazla odaklanmak. Penetrasyon onlar için en kolay strateji. Verili koşullarda müşterileri ve rakipleri bilmek büyük rahatlık sağlar. Kimse hiçle rekabet etmek istemez!



Halbuki mevcut müşterilerden çok daha büyük bir kitle vardır. Reyonlardaki mevcut ürünleri ve hizmetleri reddedenler! Bu insanlar mevcut çözümleri yeterince tatmin edici bulmadığı için hiç satın alma yapmazlar. İşi yarım yamalak yapmaktansa hiçbir ürünü almamayı tercih ederler. Eğreti çözümler yerine ya kendi çözümlerini geliştirirler ya da ihtiyaçlarını ertelerler. İdrar sorunu olan yetişkinler ses çıkartmayan, konforlu, normal bir iç çamaşırından farksız ürünü bulamadıkları için sosyalleşmek yerine evde kalmayı tercih ediyor .

Hiçbir şey satın almayan bu kitleler yeni büyüme dalganızı yaratabilir. Eğer bu insanlara ulaşmazsanız hiçle rekabet edersiniz ki mevcut rakiplerden çok daha yıkıcı sonuçlara neden olabilir. Şu an için ihtiyaçlarını göremediğiniz ya da görmezden geldiğiniz, hiçe saydığınız bu müşteri olmayanlar grubu yani asiler yarın yıkıcı startuplar olarak karşınıza çıkabilir. Ya da sektörün büyük oyuncularını yani asil rakiplerinizi sizden önce bu asilere ulaştır ve ihtiyaçlarını anlarsa hep birlikte sizi pazardan süpürüp atabilirler.

Hiçlerde büyük fırsatlar vardır. Hiçbir şey yapmayanlara odaklanın. Bu insanları bulup ihtiyaç ve isteklerini anlayın. Sonrasında onlarla değer önermesini geliştirebilerseniz yani onları stratejinin bir parçası kılarırsanız asiler yeni zaferleri getiren en büyük savaşçılarınız olabilirler.