

I. GİRİŞ

Endüstri devriminin başlangıcından itibaren yenilikler rekabet avantajının anahtar kaynağı olmuşlardır. Yeniliklerin yönetilmesinde birçok problemle karşılaşılmasına rağmen, yenilikler çoğu şirket için yapılması zorunlu olan işlerin arasında yer almıştır. Araştırma bulgularına göre yenilik yapan şirketlerin kazanımları yüksek kar oranı ve pazar payı şeklinde olmuştur. Yenilikler uzun dönemde işletmeler için zenginlik kaynağının temelini oluştururlar. Yenilikler sayesinde yeni iş alanları açılacağından ve mevcut kaynaklar daha etkin kullanılacağından iş bulanların oranı yükselecek, verimlilik artacak ve ülkelerin ekonomik zenginliği artacaktır. Bütün yeniliklerin kaynağını yaratıcı düşünce sonunda elde edilen fikirler oluşturur. İşletmedeki sorunların çözümüne ilişkin fikir geliştirme sürecinde yaratıcı düşünce, işçilerden, müşterilerden ya da üniversitedeki uzmanlardan oluşan gruplarca geliştirilir. Yeniliklerin kaynağını bu grupların düzenli olarak belirli zaman dilimlerinde yaptıkları toplantılardaki mantıklı düşünce süreçlerinin sonunda oluşturdukları fikirler oluşturur. Şirketler daha başarılı bir gelecek için yaratıcı fikirleri elde etmekten hoşlanırlar. Birçok bilgi kaynağına ulaşması sonucunda elde edilen bilgilerden problemin çözümünde de yararlanır. Şirketlerin bunu gerçekleştirmesi için uygun işletme iklimi oluşturarak insan kaynaklarından daha etkin olarak yararlanmaları gerekir. Yenilik sürecinin ilk aşaması, başarılı yenilikçi işletmeler için yenilik projesine başlamadan önce işletmenin yaşamasını sağlayacak (ayakta tutacak) fikirlerin toplanmasıdır. Yenilik aşamasının en erken aşamasında işletmenin yaratıcılık olanaklarından yararlanır.

Bu çalışmanın amacı yaratıcılık ve yenilik kavramları ve aralarındaki ilişkiyi inceleyerek yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve düşünce yapılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. Ayrıca diğer bir amaç da yenilik sürecinin nasıl işlediğini anlayarak, bu sürecin en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğini araştırmaktır.

Konular öncesi Sorular

Bu Kavramların Gündelik Yaşama girmesi konusunda ne düşünüyorsunuz?

- Gözle yönlendirilen otomobil (hangi sektörler etkilenir? İnsan yaşamı, ekolojik denge, çevre.....?)
- Depremden elektrik üretimi (hangi il, ülke, coğrafya farklı etkilenir, dünya ekonomisi, politik dengeler?)
- Düşünce enerjisi ile çalışan bilgisayar
- Telefonsuz bir yaşam, düşünce yolu ile iletişim
- Zihindeki görsellerin perdeye yansması neleri değiştirir (Ör. Sinema, tv sektörü, film dizi, oyuncular)

Ürün ve hizmetlerin aynışması sonucunda fiyatlar düşer ve karlar yok olur. Yaratıcılık ve yenilik kavramlarına tam da bu noktada ihtiyaç vardır. Farklılık yaratmak rekabette belirleyici unsurdur.

Farklılık ve değer yaratma birleşince ortaya çıkan şeye inovasyon denir.

Peki İnovasyon Nedir?

Latince INNOVATUS kelimesinden türeyen innovation kelimesinin Latince'deki anlamı: Toplumsal, kültürel ve idari alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması demektir.

Bu kavramı Türkçe'ye çevirecek olursak buna YENİLİK diyebiliriz.

Yenilik (inovasyon kavramında): Yeni olarak tanımlananların toplumsal, ekonomik değişime ve faydaya dönüştürülmesidir.

İnovasyon: Yeni, değişik ve farklı fikirlerin, bilgiyi kullanarak, yeni ve gelişkin ürün/hizmet/yöntemlere dönüştürülmesidir.

Avrupa Komisyonu'nun 1995 yılında yayınladığını baz alırsak eğer inovasyon: dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, , "pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmet" demektir.

II. YARATICILIK VE YENİLİK KAVRAMI VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

Yaratıcılık, sorunları çözme, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda yeniliğin temeli olan düşünce becerisidir. Yaratıcılık bir yeti, bir eğilim ve süreç olma özelliklerine göre ele alınabilir. Yaratıcılık, mevcut olan fikirlerin bir araya getirilmesi, değiştirilmesi ve bunların sentezlenmesi yapılarak yeni fikirlerin yaratılmasını içerir. Yaratıcılık; değişim ve yeniliğin benimsenmesi, fikir ve olasılıkların test edilebilmesi, farklı bir bakış açısıyla (dış dünyaya bakışta esneklikle) İşletmenin dış çevresinde meydana gelen olaylara bakabilmesi ve var olan ürünlerin geliştirilmesi gibi eğilimleri içerir. Yaratıcılık bir süreçtir; yaratıcı kişiler problem ve sorunlara çözüm bulma yönünde yoğun çalışır ve bu çabalarındaki aşamalı değişiklikler ve iyileştirmelerle fikir ve çözümlerini değiştirerek geliştirirler. Yaratıcı kişiler önceden bilinmeyen ve beklenmeyen bir problemi algırlar ise, bunu başkalarından farklı görüş açısıyla anlamlandırır. Problemi algılamak; probleme anlam vermek, yorumlamak ve genelleme yaparak kendi durumlarıyla uyumlu hale getirmektir. Yaratıcılığı, yaratıcı düşünce testini geliştiren Torrance; "sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere ve uyumsuzluklara karşı duyarlı olma" şeklinde yorumlamıştır. Bu duyarlılık sonucunda sorunlara ilişkin güçlülüğü tanımlama ya da eksikliklere ilişkin denemeler geliştirme ve bu denemeleri değiştirtme ya da yeniden sınama daha sonra da sonucu ortaya koymadır. İşletme içinde yaratıcılığın gelişimi deneme ve hata sürecindeki risklerin üstlenilmesiyle ilgilidir ve hata başarıyla birlikte sık sık ortaya çıkmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar ile İşletmede risk almaktan kaçınmakta olan bireylerin, problemleri çözerken daha fazla belirli sonuçları olan (gerçekleşme olasılığı yüksek) çözümleri seçtikleri belirlenmiştir. Eğer İşletmedeki çalışanlar risk almıyorlar ise yaratıcılıklarını kullanmadıkları ya da geliştirmedikleri için yaptıkları işleri yeni şekilde yapabileme şanslarını ve daha iyi yapılması yönündeki potansiyellerini kullanmıyorlar demektir. Yönetim, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için çalışanlara işlerini yaparken güvende olduğunu hissettirmeli ve onların risk almalarını destekleyerek işleri rutin şeklin dışında yapmalarını sağlamalıdır

III. YENİLİK KAVRAMI

Yenilik kavramı girişimcilik tanımının temelinde bulunmaktadır. Girişimciyi; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni bir İşletme yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olarak tanımlar. Mevcut ekonomik düzen yaratıcı yıkım ile ancak yeni bir teknolojinin, ürünün, pazarın, üretim sürecinin ya da İşletmesel yapının pazarda var olan ürünlere ve İşletmesel uygulamalara açık olarak alternatif olması durumunda gerçekleşir.

Girişimcinin çağdaş toplumlardaki temel fonksiyonu, sürekli şekilde yenilikleri gerçekleştirmektir. Bu yönden modern girişimcinin gücü; yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri somut ticari ürünlere dönüştürebilme yeteneğiyle değerlendirilir. Girişimci için yenilikçilik nitelmesi; piyasaya yeni ürünlerin arz edilmesi, yeni üretim tekniklerinden yararlanılması, yeni pazarların elde edilmesi, yeni hammadde yad a yarı mamul kaynağının bulunması ve sonunda da yeni bir İşletme biçiminin oluşturulmasıyla ilgili konuları içerir.

IV. YENİLİK VE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sanıldığı gibi aksine yaratıcılık ve yenilik eş anlamlı sözcükler değildir. Bu iki kavram arasında belirgin farklılıklar vardır. Yaratıcılık yeni fikirleri oluşturma süreciyle ilgiliyken yenilik bu yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecini odak alır. Kısaca yenilik yeni fikirlerin paraya dönüştürülme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık bir bilim adamının veya yarısı bitmiş resimle uğraşan bir sanatçının hayalinde ortaya çıkan bir süreç olarak da tasvir edilebilir. Yenilik, yaratıcı fikirler üzerinde çalışacak yetenekli ve birbirini tamamlayan insanların emeğini de gerektiren zor bir iştir. Ayrıca yenilik, yaratıcı fikirleri somut ürün ve süreçlere dönüştürülme süreci içerisinde tüketici hizmetlerini geliştirmek, maliyetleri azaltmak ve işletme içinde yeni kazanç alanı oluşturmakla da ilgilenir.

Yaratıcılık; her alanda yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesidir. Yenilik; işletme içindeki bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya konulmasıdır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası durumundadır. Ayrıca yaratıcılık tüm yeniliklerin ve yeniliğin psikolojik algılanışlarının bir tohumudur. Bu bakış açısına göre birey ve takımların yaratıcılığı yeniliğin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yenilik için yaratıcılığın olması mutlak şartken tek başına yer alması yeterli değildir. Başarılı yenilik uygulamaları, işletme içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklanabileceği gibi işletme dışında oluşan ya da gelişen teknoloji transferleri gibi fikirlerden de oluşabilmektedir.

Yaratıcılık yeni fikirler oluşturma ya da mevcut olan fikirlere değişik açılardan bakabilme yeteneğiyle ilgilidir. Yenilik ise yeni ürünler ve süreçler oluşturmak ya da mevcut mal ve hizmetlere yeni kullanım ya da pazar alanları oluşturmak için planlanmış çabaların bütünüdür.

V. YENİLİĞİN VE YARATICIKIĞIN KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ

Yeni fikirleri oluşturmak için bireylerde bulunması gereken yetenekler ile bu fikirleri yeniliklere dönüştüren kişilerin yeteneklerinin aynı olduğu söylenemez. Yaratıcı bireyler hata yapmaktan ve eleştirilmekten endişe duymazlar. Yaratıcı düşüncedeki insanlar kendilerini toplum tarafından benimsenen görüşlerle kısıtlamazlar. Bu kişiler problemleri kendi fikir ve tekniklerini kullanarak çözerler. Bu fikir ve tekniklerdeki temel, kişinin kendi anlayışı ve sezgilerine güvenmesi üzerine kurulur.

Yeniliklerin başarıyla uygulanması için kişilerde bulunması gereken temel nitelikler; özsaygı ve özgüven ile ilgilidir. Özsaygı, bir kimsenin kendini önemli, değerli ve başarılı olarak algılamasıyla ilgili iken; özgüven değişik durumlarda etkin görevler üstlenerek başarılı olmaya inanmaya yatkınlık olarak ifade edilebilir. Yüksek özgüvene sahip kimselerin yüksek iş performanslarıyla değişik durumlarda başarıya ulaşabilmelerinin mümkün olduğu tahmin edilmektedir. Yenilikçilerle yaratıcı kişiler arasında en önemli fark, dinamik kişilik farkıdır. Bu da yenilikçi kişilerin daha fazla sorumluluk alma, fikirleri gerçekleştirme ihtiyacı, fikirleri paraya dönüştürebilme ve daha fazla gelecek beklentisi ile ilgilidir. Ayrıca dinamik liderlik, inisiyatif alma ve örgütlenme yeteneğinin bulunmasıdır.

Yaratıcı kişilerde kişisel özellik olarak içe dönüklük baskın şekilde görülürken, yenilikçi kişilerde dışa dönüklük baskındır. Yenilikçiler de dışa dönüklük baskın olarak görülmelidir ki; bu

kişiler işletmede bulunan diğer kişileri ve hissedarları yeni fikirlerin işletme için yararlı olduğuna inandırabilinler. Aynı zamanda bu, motivasyon açısından yenilikçilerin daha hareket odaklı olmasını da gerektirir. Yüksek hareket odaklı olma, yenilikler uygulandığı zaman işletmede pozitif tahmin edicilerin (karlılığın artması, gelirin yükselmesi gibi) elde edilebilmesi ile ilgilidir. Oysa yaratıcı kişilerin fikirleri uygulandığında bireysel olarak katkı sağlamaları ön plandadır. Ayrıca yaratıcı kişilerde yüksek entelektüel özerklik, bireysellik özelliği görülmektedir.

Belirsizlik genelde tüm insanların hareketlerini kısıtlar ve tedirginlik yaratır. Bu nedenle bireylerin belirsizlikten kaçınması doğaldır. Ancak yaratıcı fikirler hemen ortaya çıkmadığı için belirsizliğe belirli bir süre de olsa katlanılması gerekir. Aksi durumda kişiler aklına gelen ilk fikirleri uygularlar ve konuyu kapatırlar. Böyle bir durumda da yaratıcılık oluşmaz. Bu nedenle yaratıcı kimselerde yüksek derecede belirsizliğe katlanma yeteneğinin görülmesi gerekir. Yaratıcı kişileri diğer kişilerden ayırmak için yapılan çalışmalarda yaratıcı kişilerin kendi yeteneklerine yüksek düzeyde güven duydukları ve belirsizliğe karşı tolerans gösterdikleri saptanmıştır. Yenilikçi kişiler yaratıcı kişilerden daha az düzeyde belirsizliğe katlanırlar. Çünkü yenilik süreci sonunda somut bir ürün elde edilirken yaratıcılık sürecinde ise soyut olan fikirler elde edilmektedir. Ayrıca yenilik sürecinin yaratıcılık sürecine göre daha maliyetli olduğu da unutulmamalıdır.

VI. YARATICILIK VE YENİLİK SÜRECİNDE DÜŞÜNME BİÇİMİ

Yaratıcı düşünce yeteneği, kişilerin problemleri çözmede esnek ve hayalci bir yaklaşım göstermeleri ve kendi kapasiteleri ile ürettikleri fikirleri, var olan fikirlerin içine entegre ederek yeni fikirler üretmeleriyle ilgilidir. Yaratıcı düşüncede, yeni fikirleri üretmenin anlamı geçmişte karşılaşılan sorunlar için üretilen fikirleri baz alarak yeni fikirler üretmek değildir. Yaratıcı düşüncede başarılı olmak için daha önceden var olan varsayımlara ya da üretilmiş olan fikirlere meydan okunması gerekir. Yaratıcı düşünceye sahip kimseler bir problemle karşılaştıklarında, “Bu probleme kaç değişik açıdan nasıl bakılabilir?”, “Daha önce karşılaşılan problemler tekrardan nasıl düşünülebilir?” ve “Problem kaç farklı şekilde nasıl çözülebilir?” şeklinde düşünürler. Bu düşünceye sahip olan kimseler, “Benim yerimde bir başkası olsaydı bu problemi nasıl çözer?” şeklinde bir soruyu kendilerine sormazlar. Yaratıcı düşüncede; problemleri çözmek için birbirinden farklı olan, geleneklere uymayan ve emsalsiz olan birçok cevabı arama ya da alternatifi geliştirme eğilimi vardır.

Sosyal bilimlerde bir noktada birleşen ya da uzaklaşan düşünce stilleri ve davranış şekilleri kavramsallaştırılmıştır. Yaratıcı düşünceyi en iyi karakterize edenlerden biri olan Edward de Bone bu düşünce farklılığını da en iyi şekilde ortaya koymuştur. De Bone geliştirdiği teoride yatay (birbirinden ayrılan veya uzaklaşan) ve dikey düşünceyi (belirli bir noktaya yönelen) süreçte birbirinden ayırmıştır. Dikey düşüncede önemli olan, bir problemin çözümünde önceden var olan delikleri (alternatifleri) mümkün olduğunca kazıyıp (araştırıp) derinine inmektir. Bu düşünce şekli, yenilik yönetiminde benimsenen düşünce şeklini ve davranışını göstermektedir. Yatay düşüncede ise önemli olan yeni delikler açarak problemin çözümüne mümkün olduğunca çok alternatif geliştirmektir. Yaratıcı kişilerin çalışmasında kolay kolay dikey düşünce görülmez. Çünkü bunlar yatay düşünceye sahiptirler. Oysa yenilikçi kişilerin düşünce şeklinde dikey düşünce görülürken yatay düşünce görülmez.

Literatürde yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmalarda insanlar sol beynini (daha çok sol beynini) ve sağ beynini (daha çok sağ beynini) kullananlar olmak üzere ikiye ayıran birçok araştırma yapılmıştır. İnsan beyninin birbirinden farklı olan analitik ve yaratıcı düşünce biçimini kullandığı görülmektedir. Sol beyin insanda analitik ya da dikey düşünceyi yönlendirirken, sağ beyin insanda yaratıcı ya da yatay düşünme yeteneğini harekete geçirmektedir. Analitik düşünce mantıksal bir süreç çerçevesi içinde işlerlik kazanır. Bu süreci kullanarak insanlar tercih ve seçimlerini minimize ederek tek bir cevaba ya da çok az sayıda cevaba dönüştürürler. Buna karşın hayal gücü gerektiren yaratıcı düşünce ise insanı pek çok olası sonuca ya da farklı düşüncelere yönlentmektedir. Başlangıçta birbirine zıt gibi olan iki düşünce yapısını insanlar karar verme süreçleri içinde genellikle birlikte kullanmaktadırlar. İnsanlar bir sorun ya da probleme farklı açılardan bakarak yaratıcı düşünceyi kullanarak çeşitli çözüm önerileri geliştirirler. Daha sonra geliştirilen bu çözüm önerilerini analitik düşünceyle bir ya da az sayıda sonuca indirirler.

Birleşen ve ayrışan düşünce şekli aslında hem yaratıcılık sürecinde hem de yenilik sürecinde kullanılır. Yaratıcılık süreci kişilerin hedeflerine ulaşması için takip ettikleri farklı aşamaları içerir. Yaratıcılık süreçleri; hazırlanma, kuluçkaya yatma, sezgi ve test etme olarak dört aşamada ele alınabilir. Yaratıcılık sürecinde ayrışan ya da yatay düşünce şekli temel özellik olarak görülmesine karşın, yaratıcılık sürecinin ilk aşaması olan hazırlanma aşamasında birleşen ya da dikey düşünce şekli daha baskın olarak kullanılır. Buna karşın yenilik süreci yönetiminde birleşen ya da dikey düşünce şekli temel özellik olarak görülmesine karşın, yenilik sürecinin ilk aşaması olan fikirlerin üretimi aşamasında yatay ya da birleşen düşünce şeklinin baskın olarak kullanıldığı görülür. Kısacası yaratıcılık ve yenilik sürecinin ilk aşamasında temel benimsenen düşünce şekli yerine farklı bir düşünce şeklinin görüldüğü söylenebilir.

VII. İŞLETMELERDE YENİLİĞİ GELİŞTİRME SÜRECİ

İşletmelerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce yeniliğe ihtiyaç duyulması gerekir. Yenilik ihtiyacı genellikle müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması sebebiyle ortaya çıkar. Müşteriler işletmenin sunduğu ürünleri beğenmeyebilir ya da onları eksik bulabilirler. Bu durum müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını gösterir. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini işletmenin sunmuş olduğu ürünler tam karşılamıyorsa işletmenin yeniliğe gitmesi gerekir. İşletmelerin yenilikleri gerçekleştirmek için kurdukları takım ve grupların yenilik süreçlerini sistemleştirmeye çalışan pek çok model bulunmaktadır. Örgütlü şekilde yenilik yapmanın bireysel yenilik yapmadan temel farkı olarak bu çalışmalar için bir disipline ihtiyaç duyulması gösterilebilir. Süreç teorisi kaynaklı çalışmaların odak noktasını yenilik süreci kalitesinin araştırılması oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda yenilik sürecinin her bir aşamasında nelerin yapılması gerektiği ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Bu alandaki çalışmaları ile bilinen Amabile'in, İşletmesel yenilik modelinin en önemli özelliğini bireysel faktörlere vurgu yapılması oluşturur. Amabile'e göre; bireysel yaratıcılık unsurları yenilikler için temel oluşturmaktadır. Bireysel yenilik olmadan işletmesel yenilikler de olmayacaktır. Yapılan alan çalışmalarındaki görüşmelerde İşletmesel yenilik sürecinin çok geniş bir alanı kapladığı görülmüştür. Bunlar, bireysel, İşletmesel ve çevresel faktörlerle ilgilidir. Aynı zamanda Wolfe kendi adıyla bilinen bir İşletmesel yenilik süreci geliştirmiştir. Bu modelin aşamaları sırasıyla; fikir kavramı, farkına varma, birleştirme, değerlendirme, ikna etme, kararın benimsenmesi, uygulama, confirmasyon, iş programının yapılması ve öneridir. Vrakking ve Cozijnsen yenilik sürecini; fikirlerin elde edilme aşaması, başlangıç aşaması, uygulama aşaması ve birleştirme aşaması olarak

dört aşamada ele almışlardır. Boeddrich yenilik sürecini; fikirlerle ilgili aşama, yenilik süreciyle ilgili kararların verilmesi, yenilik projesi ve sonuçlar olmak üzere dört aşamada ele almıştır. Bu çalışmada ise Basadurun geliştirdiği yenilik süreci modeli ayrıntılı olarak açıklanmıştır:

- Fikirlerin Üretimi
- Kavramlaştırma
- Optimizasyon
- Uygulama

VII.A. Fikirlerin Üretimi Aşaması

Yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin yaratılmasıyla başlar. Bir fikir yaratmak için gerektiğinde yüzlerce fikir üretilebilir. Genellikle uygulamada yeni ürünlerin geliştirilmesi için daha çok araçlardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlardan gelen fikirler kullanılır. Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri çok önemlidir. Yeniliklerin oluşturulmasında ya da değişiklik yapılacak bir yenilikte çalışanlardan gelen bu önerilerden yararlanılacaktır. Bu nedenle bu aşamada işletmede olabildiğince çok fikrin yaratılabilmesi için çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilebildiği, bilgi akışının önündeki tüm engellerin kaldırıldığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Fikirlerin üretim düşüncesi, kişilerin içsel yargı ve önsezilerine göre bilgileri toplaması ve değişik açılardan durum analizini yapması, yeni fırsatların ve problemleri algılaması, sorgulaması ve hayal etmesiyle ilgilidir. Belirli bir plan doğrultusunda kişilerin fikirleri üretme yeteneğindeki tercihleri fikirlerin seçilmesi ya da ayrıştırılmasıyla sorunlara çare bulunmasından ziyade onlardan fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi istenir. Bu konudaki fikirler ve gerçeklerle ilgili her şeyin iyi tarafını ve kötü tarafını da görmeleri gerekir. Problemin çözümüyle uğraşan kişiler, fikirlerin üretiminde aşırı derecede hayal kurmaktan ve fikirleri düzenlemekten hoşlanmazlar. Fakat diğerlerinin (işletmede fikirlerin üretimi işiyle uğraşmayan kişilerin) de problemlerin detaylarıyla uğraşmalarına müsaade ederler. Bu kişiler belirsizlikten hoşlanmalarına karşın onları çok zor tespit ederler. Ayrıca fikirlerin üretimiyle uğraşan kişiler birçok yeni projede aynı anda el marifetiyle çabukluk yapmaktan hoşlanırlar: Onların keşifleriyle bulunan her bir çözüm bir kaç yeni problemin çözümü için de önerilebilir. Bu bölümde problemlerin ve gerçeklerin bulunması düşünülür. Eğer firma bu aşamada, yenilik ve fikirlerde öncülüğü araştırıyor ise, yüksek oranda soyut yaratıcı teknikleri kullanılmalıdır. Soyutluk, firmaları bulanık cevaplara yönlendirir ya da kabaca tasarlanmış fikirlere yönlendirir. Bir defa bu teknikler kullanıldığında yeni ufukları fethetme şansı da yakalanır. Diğer bir ifade ile bu teknik kullanılarak ürünler kullanım alanlarından uzaklaştırılır. Yaratıcı ve soyut teknikleri kullanmak riskli ve uzun zaman gerektirebilir. Bu aşama yaratıcılık tekniklerinin kullanıldığı, temel araştırma ve fikirlerin elde edildiği (beyin fırtınası, analogi vb gibi tekniklerin kullanıldığı), pazarlama ve var olan kalite standartlarının geniş ölçüde tartışıldığı aşamadır. Bu aşamada problem, eğilim ya da fırsatlar algılanmış olup, başlangıç aşamasında bilinçli bir şekilde görüşlerde “bulanık durum” yaratılmıştır. Bu aşama bulanık durumun aydınlatılmasıyla ilgilidir. Daha sonra bu durumla ilgili olarak gerçekler bulunmaya çalışılır.

VII.B. Kavramlaştırma Aşaması

Yenilik sürecine kavramlaştırma aşamasıyla devam edilir. Bu aşama, fikirlerin üretimi aşamasında üretilen yenilik fikirlerinin içsel (firma içinde) ve dışsal (firma dışında) olarak değerlendirilmeye tabii tutulduğu, uygun olmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır. Kısaca, üretilen fikirlerin ön elemesi yapılarak yaratılan fikir sayısı azaltılır. İşletme içinde yapılan değerlendirmede, yenilik fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı araştırılır. Bu aşama fikirlerin üretimi aşamasına benzer. Burada fikirlerin ayrıştırılması işiyle uğraşılır. Aynı zamanda soyut düşüncenin anlaşılmasına çalışılır. Bunun sonucunda yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel (yargılar) öngörüler keşfedilir. Bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konuların açıklanmasını sağlar. Bu aşamada görevli kişiler, tek bir seçeneğin seçilmesinden hiçbir zaman memnun olmazlar. Yani diğer seçenekler diskalifiye edilirken, mümkün olduğunca tek bir kavram düzenine (tek düzeni içine) çoğu fikirlerin dahil edilmesi tercih edilir. Böylelikle elimine edilen fikirlere daha fazla yaklaşma olanağı da sağlanır. Bu kişiler, fikirlerle oynamaktan hoşlanırlar ve harekete geçmeden önce bu fikirlerle yüzeysel olarak ilgilenmezler; problemin tanımı ve fikirlerin bulunması üzerine odaklanırlar. Böylelikle probleme yeni bir bakış açısıyla bakılmaya çalışılır. Problemin açıklaması yapılmadan probleme cevap bulmak için grupça acele edilmemelidir. Ayrıca problem tanımlaması yapılırken grup üyelerinin optimistik bir yapıda olmaları çok önemlidir. Kavramsallaştırma aşamasındaki dışsal değerlendirme, yeniliğin kimler için yapılacağı ve ne tür yararlar sağlayacağı ile ilgilidir. Bir ürüne ait bir fikir birçok kavrama dönüştürülebilir. Kavramsallaştırma aşamasındaki ilk soru, “Bu ürünü kimler kullanacaktır?”, ikinci soru, “Bu ürünün belirlenen hedef kitleye sağlayacağı yarar nedir?”, üçüncü soru ise “Belirlenen hedef kitle bu ürünü ne zaman tüketecektir?” şeklinde olmalıdır.

VII.C. Optimizasyon Aşaması

Yenilik sürecinin ilerlemesi optimizasyonla sağlanır. Kavramlaştırmada olduğu gibi, bu aşamada da soyut düşüncenin anlaşılabilir olarak kazanılması tercih edilir. Fakat bu aşamada fikirlerin ayrıştırılmasından ziyade bireysel düşünce tarzı olarak fikirlerin belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi (onların değerlendirilmesi ve seçilmesi) tarzı benimsenir. Bunun sonucunda da pratik çözümler ve planlar soyut fikirler ve alternatiflerden geliştirilir. Kişiler optimizasyon stili ile bir şeyleri denemekten ziyade o fikirleri kafalarında test ederler, bu da onları optimal çözümlere götürür. İyi belirlenmiş bir problem onlara verildiğinde, onlar büyük enformasyon yığınlarını tasnif ederek kritik faktörlere ait yeri kesin olarak belirleme imkanı verir. Optimizasyon aşamasında görevli bulunan kişiler bir problemde, ses getirecek işler yapmayı, mantıksal değerlendirmeyi ve iyi olan seçeneği ya da çözümü seçim yapma kabiliyetinde olduklarına güvenirlere. Bu süreçte odak alınması gereken fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve planlanarak bir sonraki sürece taşınmasıdır. Optimizasyonun anlamı yeni, kullanışlı, hayal ürünü çözümleri problemi tanımlarken belirlenen meydan okuyuculara karşı geliştirmektir.

Bu aşamada prototip ürün geliştirilerek yeni ürünle ilgili pazar testi yapılır. Yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek amacıyla yeni ürün daha önce tanımlanmış konseptine uygun olarak geliştirilerek bire-bir benzeri olan bir prototipi ile pazarda sınanır. Burada fiziksel olarak ürünün prototipi oluşturularak gerçek kullanım alanlarında; ürünün farklı uygulamalarda nasıl performans sergilediğini görmek için titiz laboratuvar testlerine (alfa testlerine) tabii tutulur. Alfa testinden elde edilen bilgiye göre üründe gerekli düzeltmeler yapılır. Bundan sonra yeni ürünün sunulacağı hedef

kitleyle ilgili testler (beta testleri) yapılır. Beta testlerinden elde edilecek bilgiyle müşterinin bakış açısına göre ürüne en son şekli verilir. Test esnasında ürünün fiziksel özelliklerinde ihtiyaç duyulan yerlerde gerekli düzenlemeler ve ayarlamalar yapılır. Beta testleri hedef pazar ya da distribütörler üzerinde yapılır. Buradaki amaç mal ve hizmetler pazara tamamen sürülmeden bunlarda karşılaşılabilecek muhtemel olan tüm eksikleri gidermektir. Bu aşamanın üretim öncesi son aşamayı oluşturduğundan ürünle ilgili oluşturulan prototiplerde yinelemeler olabilir. Bazı durumlarda uzmanlar ile test de hedef alınan kitle bir araya getirilerek yüz-yüze iletişim ortamı da sağlanabilir.

VII.D. Uygulama Aşaması

Uygulama ile yenilik süreci tamamlanır. Optimizasyon sürecinde olduğu gibi bu süreçte de fikirlerin belirli bir tarafa doğru birleştirilmesi işi yapılır fakat bu süreçte optimizasyon sürecinden farklı olarak soyut düşünceden ziyade direkt tecrübelerden yararlanılır. Uygulayıcılar bir şeyleri kafalarında test etmekten ziyade onları gerçekte uygulanmasına bel bağlarlar; bu da onlara yaparak deneme imkanı verir. Kişilerin uygulamadaki üstünlükleri belirli durumda görebilmeleri için birazda olsa bu şeylerin nasıl işlediğini bilmeleri gerekir. Uygulama aşamasında görevli olan kişilerin bu aşamada tam olarak ne yapmaları gerektiğini anlamaları zordur, bunu takip eden aşamada ise durumlara göre değişen hızlı adaptasyonlar yapılır. Bu aşamada alfa ve beta testlerini geçen yeni ürün deneme niteliğinde üretilerek belirli pazarlarda müşterilere sunulur. Ürünün gerçek pazarda test edilmesi maliyetli ve zaman alıcı bir çalışmadır. Bununla birlikte, yeni ürününü pazarda test edilmesi yeni ürünlerin potansiyel satışlarını ölçmek, alternatif pazarlama planlarını gerçekleştirmek ve gözden kaçan hata ve eksikliklerini tespiti yapmak için önemli bir fırsattır. Bu aşamada işletmede gerçekleştirilecek olan tüm bu faaliyetler ile işletmenin ileride zor duruma düşmesi engellenecektir. Uygulama işiyle uğraşan kişiler fikirleri uygulamaya koymayı planlarken, gerekli gördükleri yerde değişiklikler yapabilirler.

Uygulama aşaması yenilikle ilgili literatürde daima ikinci sırada yer alır. Eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürün müşteriler tarafından kabul görmüşse, yenilik sürecinde geri kalanların yapılması için fazla heyecanlanmaya da gerek yoktur. Burada sorgulanması gereken soru müşterileri ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündükleridir. Kullanıcılara yeniliklerin uygulanmasının ne kadar önemli olduğu reklamlar aracılığıyla vurgulanır. Bunun için yenilikleri geliştiren örgütün; eğitimler, seminerler, konferanslar ve bu gibi etkinlikleri tertiplemesi gerekir. Yenilik aşamasının en son kısmında ürünle ve/veya ürünün üretimiyle ilgili süreçlerinde yapılması gereken değişiklikler varsa bunlar yapılır. Yeniliği uygulama aşamasında işletmeler, çevreleriyle devamlı olarak bilgi alış verişinde bulunurlar. Özellikle işletmeye mal satanlar ve müşterilerden gelen bilgiye daha çok önem verirler. Birçok durumda yenilik işletmeyi dış örgütler ile teknolojik bilgi ve işgücü takasına yönlendirebilir. Bu aşamada ürünün formülünün satılması, patentinin alınması problemleri ile birlikte fabrika içindeki makinelerin tasarımının yapılması gerekir. Kısaca yeni ürün başarılı bir şekilde fabrikada üretildiğinde, uygun bir dağıtım kanalıyla dağıtımı ve satışı yapıldığında bu süreç sona ermektedir.

VIII. SONUÇ

Yenilik, yaratıcı bir fikrin kullanılabilir veya satılabilir ürüne ya da sürece dönüştürülmesiyle ilgilidir. Yenilik süreci yaratıcı fikirle başlar. Yaratıcı ve yenilikçi kişilerin düşünce biçimleri birbirinden farklıdır. Yenilikçi kişilerde görünen düşünce şekli olan “dikey düşüncede” önemli olan, bir problemin çözümünde önceden var olan delikleri (alternatifleri) mümkün olduğunca kazıyıp (araştırıp) derinine inerek, mevcut problemi çözmektir. Yaratıcı kişilerde görünen düşünce şekli olan “yatay düşüncede” ise önemli olan yeni delikler açarak problemin çözümüne mümkün olduğunca çok alternatif geliştirmek birincil amaçtır. Yaratıcılık sürecinde baskın olarak görülen yatay düşünce şekli, yaratıcılık sürecinin ilk aşaması olan hazırlık aşamasında baskın olarak görülmezken bu aşamada dikey düşünce şekli daha baskın olarak kullanılır. Buna karşın yenilik süreci yönetiminde baskın olarak görünen dikey düşünce şekli, yenilik sürecinin ilk aşaması olan fikirlerin üretimi aşamasında baskın olarak görünmez bu aşamada yatay düşünce şeklinin baskın olarak kullanıldığı görülür. Yaratıcı ve yenilikçi bireylerin çoğu özellikleri birbirine benzerken, temel farklılıklarında ise yenilikçilerin daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma ve dışa dönük yapıları dikkat çekmektedir. Yenilikçiler fikir ve görüşlerine diğer insanları ikna etmek için daha fazla dışa dönük olurken, yenilik projesinin de başarıya ulaşması için inisiyatif ve sorumluluk alarak grubu başarıya yönlendirirler. Bu kişilerin diğer insanları örgütlemesi ve onlarla birlikte bir şeyler yapma arzusu daha yüksektir.

Yenilik süreci bu çalışma dört aşama olarak ele alınmıştır. Bunlardan birincisi olan fikirlerin üretim aşamasında, kişilerin mevcut düşünce tarzları dışında olayları farklı açılardan değerlendirmesi sonucunda mevcut bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin farklı bakış açılarına göre durum analizinin yapılması, yeni fırsatların ve problemlerin algılanmasının sorgulanması ile ilgilidir. İkinci aşama olan kavramlaştırma aşamasında yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel öngörüler yapılır ve yeni fikirler keşfedilir, bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konulara açıklık getirir. Üçüncü aşama olan optimizasyonda ise fikirler değerlendirilirken bunları farklılıklarına göre ayırarak çözüm bulmaktan ziyade fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve tek bir noktada birleştirilmesi istenir. Elimine edilen her bir fikirden seçilen fikre mümkün olduğunca katkı sağlayacak şekilde kullanım alanı dışına itilir. Bu bağlamda; pratik çözümler ve planlar, soyut fikirlerden ve alternatiflerden geliştirilir. Dördüncü aşama olan uygulama aşaması yenilikle ilgili literatürde ön planda yer almaz. Eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürünün müşteri kabul oranı yüksek ise bu aşamada yapılacaklara çok da heyecanlanmaya da gerek yoktur. Burada üzerinde düşünülmesi gereken temel soru müşterileri ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündükleridir. Bu aşamada örgütün, konferans, seminer ve bunun gibi etkinlikler düzenleyerek yenilikleri uygulamanın kullanıcılar için ne kadar önemli olduğunun belirtilmesi gerekebilir. Ayrıca bu aşamada ürünün üretim, dağıtım ve sunum aşamasında herhangi bir problem karşılaşırsa bu problemlerin giderilmesi gerekir.