

2023'e doğru inovasyona dayalı ihracat artışı

TİM'in A.T. Kearney ile birlikte yürüttüğü projeler



2023 hedeflerine ulaşmak için anahtar inovasyon destekli ihracat artışı

Türkiye, kilit endüstrileri için iddialı 2023 hedefleri belirledi. Bu hedeflere gidilen yolda, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) inovasyon destekli ihracat artışının önemini her fırsatta vurgulamakta ve desteklemektedir. Türkiye'nin 2023 yılında dünyanın ilk 10 ekonomisinden biri olma hedefine ulaşmak için inovasyon en önemli noktalardan biri olacaktır.

TİM, inovasyon kültürü yaratarak Türkiye'nin yaratıcılık potansiyelini yüksek katma değerli ürün ve hizmetlere dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu noktada, TİM Türkiye'deki inovasyon bilinirliğini artırmak ve yetkinlik tabanını daha ileriye taşımak amacıyla stratejik ortak olarak seçtiği küresel yönetim danışmanlık firması A.T. Kearney ile birlikte iki ortak proje yürütmektedir. Devam etmekte olan bu projelerden biri Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşması yolundaki kritik elementlerden biri olan inovasyon destekli ihracat artışını sağlayacak yol haritasını çizmeyi amaçlayan 2023 Ulusal İnovasyon Stratejisidir. Diğeri ise Türkiye'nin dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşması için yaratıcı fikir havuzunu, kârlı ve inovatif ürün ve servislere dönüştürmesi noktasında destek sağlayacak olan İnovalİG'tir.

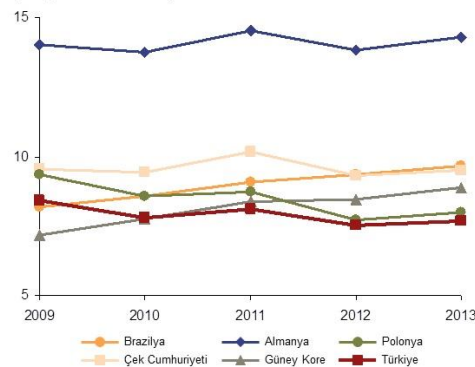
2023'e doğru yol haritası

2023 vizyonu Türkiye'nin kilit endüstrileri için çitayı yükseltmiştir. Bu vizyonu gerçekleştirmek için Türkiye, ürünlerinin ve ihraç mallarının kilogram başına düşen değerini artırmak durumundadır. Yüksek katma değerli ürünler üretmek ancak ekonominin her alanında daha yüksek bir gelişmişlik seviyesine ulaşmakla mümkündür. İnovasyon ise bu gelişmişlik seviyesine ulaşmak için anahtardır.

Otomotiv sektöründen verilecek bir örnek Türkiye'nin mevcut durumunu göstermektedir. Son dört yılda, Türkiye kendisi ile benzer ülkeler arasında kilogram başına düşen değer açısından yukarı sıralara çıkamamıştır. Diğer yandan, Almanya'nın bir kilogram ihraç malı Türkiye'nin ihraç malı değerinin ortalama olarak iki katı değerindedir.

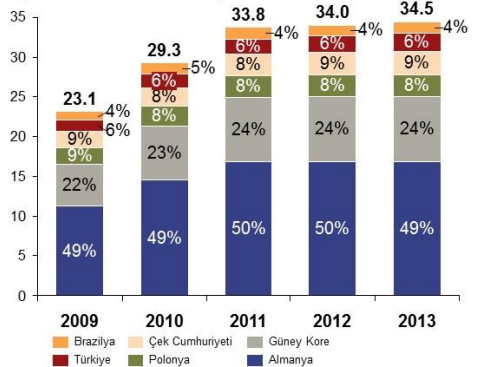
Birim ihracat hacim ve değer karşılaştırması

Seçilmiş ülkelerdeki birim ihracat değerleri (\$/kg., 2009-2013)



Kaynak: Trademap, A.T. Kearney

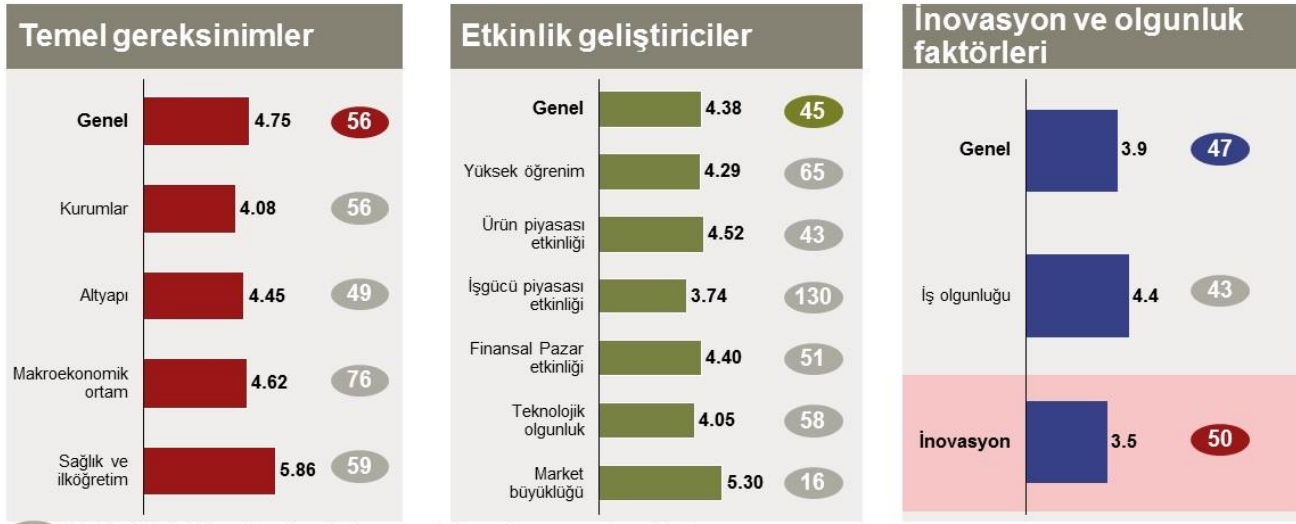
Seçilmiş ülkelerin ihracat hacimleri (Mn. Birim, 2009-2013)



Dünya Ekonomi Forumu'nun Küresel Rekabetçilik Endeksi ülkelerin ihracat mallarının kilogram başına değerleri arasındaki bu farklılığı anlamaya yardımcı olabilecek bilgiler içermektedir. Son yıllarda Türkiye sıralamada yükselmiştir ve Polonya gibi ülkeler ile aynı küme içinde bulunmaktadır. Ancak komşu ülkeler de benzer şekilde yükselmiştir ve Suudi Arabistan dahi Türkiye'den daha üst sırada yer almaktadır.

Rekabetçilik alt endekslerine yakından bakıldığında Türkiye'nin işgücü piyasasının etkinliğinde istenen düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu alandaki düşük puanın sebebi, yetkin işgücüne erişimin kısıtlı olması ve işgücü piyasası esnekliğinin düşük olmasıdır. Genel olarak, beşeri sermayenin gelişmişlik durumu Türkiye'nin üzerinde durması gereken bir noktadır. Bu alandaki eksiklik inovasyondaki düşük puanın da ana nedenlerinden biridir.

Türkiye'nin küresel rekabetçilik endeksi skorları



XX Türkiye'nin ilgili boyutta diğer ülkeler arasındaki sıralamasını göstermektedir

Kaynak: Dünya Ekonomi Forumu, Küresel Rekabetçilik Raporu 2013-2014, A.T. Kearney

2023 Ulusal İnovasyon Stratejisi kapsamında TİM, 2023 vizyonuna ulaşabilmek için 26 sektörün izlemesi

gereken yol haritasını belirleyecek. Yol haritasının belirlenmesi için makro trendler incelenerek, değişimler ortaya çıkarılacaktır. Makro trendlerdeki değişimler inovasyon baskısına yol açacağı için sektörlerden gelmesi gereken cevaplar

- 1 **İnovasyonun teşviki** • İnovasyon yaratılamaz; ancak teşvik edilebilir ve geliştirilebilir
- 2 **Rekabet** • Rekabet ile inovasyon el ele yürümektedir
- 3 **Lokal dinamikler** • İnovatif iş ortamlarının elde edilmesinde lokal dinamik ve ilişkiler kritiktir
- 4 **İnovasyon tipi** • İnovasyon Ar-Ge'den ibaret değildir – daha kapsamlı bir anlayışa sahip olmak önemlidir
- 5 **Akıllı uzmanlaşma** • İnovasyon verimliliğinin optimizasyonunda akıllı kaynak dağılımı önemlidir

Kaynak: A.T. Kearney

tanımlanmalıdır. Bu noktada, inovasyonun sadece Ar-Ge anlamına gelmediğinin altı çizilmelidir. Ürün inovasyonunun yanı sıra; süreç, organizasyon ve iş modeli inovasyonları da göz önüne alınmalıdır.

Kazanan stratejilere ve en iyi uygulamalara sahip ülkelerin ortak olarak sahip oldukları beş temel ilke bulunmaktadır. Başarılı ülkelerden neler öğrenmeliyiz? 2023 vizyonu için ne kadar hazırlıklıyız? İnovasyon ekosistemini oluşturmak için devlet, akademi, iş piyasası ve dernekler ne kadar yakın çalışmaktadır? Ulusal İnovasyon Stratejisi Projesi bu sorulara cevap vererek, Türkiye için yürünebilir bir yol haritası çizecektir.

Daha inovatif bir Türkiye için İnovalİG yolculuğu

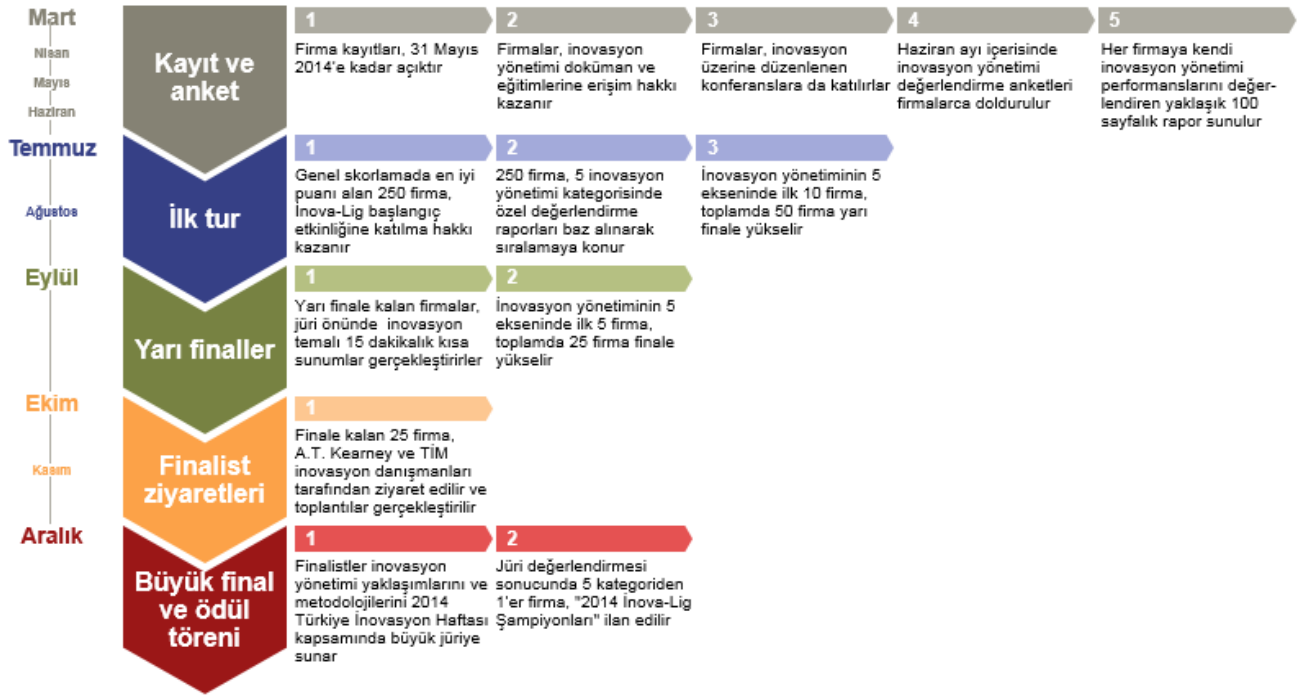
TİM ve uluslararası danışmanlık firması A.T. Kearney'nin ortaklaşa organize ettiği İnovalİG, Türkiye'nin ilk inovasyon yetkinlikleri değerlendirme ve geliştirme programıdır. Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşmasında inovasyon bütün stratejilerimizin merkezinde olmalıdır. Bu yolculuktaki amaç hem kamu hem de özel kuruluşlardaki inovasyon bilinirliğini artırmanın yanı sıra firmaların inovasyon stratejisi projesi ile çizilecek yolu takip ederek 2023 hedeflerine ulaşmasına mikro düzeyde destek olmaktır.

İnovalİG, A.T. Kearney tarafından Avrupa Komisyonu ile birlikte 17 Avrupa ülkesinde organize edilen "IMP3rove Academy" metodolojisi ile A.T. Kearney'nin ev sahipliği yaptığı ve en inovatif Avrupa firmalarının bir araya gelip, belli bir konu üzerinde fikir alışverişinde bulunmalarına olanak sağlayan "Best Innovator Club" tecrübesine dayanmaktadır. Bu derin uzmanlık üzerine kurulu İnovalİG, Türkiye'nin entelektüel birikimine önemli değer katacaktır.

İnovalİG, kayıt sürecinin tamamlanmasını müteakip 3 temel fazdan oluşmaktadır. İlk fazda, katılımcılar kapsamlı bir anket doldurarak sahip oldukları yetkinliklerin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. İlk fazın sonunda her katılımcı firma kendisini yerli ve uluslararası firmalarla karşılaştıran özel bir kıyas analizi raporu almaktadır. Bu rapor sayesinde her katılımcı kendisini A.T. Kearney'nin IMP3rove inovasyon yönetimi uygulamasının farklı boyutlarında değerlendirme fırsatı yakalamaktadır.



Kaynak: IMP3rove, A.T. Kearney



Kaynak: A.T. Kearney

Anket doldurma ve değerlendirme sürecinin sonunda, finalist firmalar belirlenmektedir. Bu firmalar, inovasyon yetkinliklerinin daha derinlemesine değerlendirilmesi için ziyaret edilmektedir. Programın son adımı olarak, finalistler inovasyon yönetimi yaklaşımlarını jüriye sunmakta ve inovasyon yönetim uygulamasının her bir boyutundaki şampiyonlar belirlenerek duyurulmaktadır.

Programın etkisi ve sağladığı uzun vadeli avantajlar

Büyüklerinden bağımsız olarak katılımcılar, bu programa katılarak farklı departmanları ve fonksiyonları harekete geçirdi. Bu kadar kapsamlı bir efor daha önceden inovasyon girişimlerinden sorumlu olmayan çalışanların da bu süreçleri desteklemesini sağladı. Bu durum, aynı zamanda firma içinde konu hakkındaki bilinci anket tamamlama fazında bile artırdı.

Ayrıca farklı birimlerin ortak çabaları ve çok fonksiyonlu takımlar yeni sinerjiler elde edilmesini sağladı. Sonuç olarak, basit bir kayıt ile başlayan ilk faz, yerini şirketlerin çok daha aktif olduğu bir aşamaya bıraktı. Bu yol ile şirketler şimdiden inovasyon yönetimi süreçlerinin denetimini güçlendirmiş oldular.

Çok fonksiyonlu takımların kurulması ile ilgili ilginç bir örnek hazır giyim sektöründen gelmekteydi, Projeden sadece Ar-Ge departmanını sorumlu tutan bir çok katılımcıdan farklı olarak, şirket yarışma ile ilgili çabalarını kurumsal iletişim departmanı altında topladı ve takıma muhasebe, pazarlama, satış ve Ar-Ge departmanlarından çalışanları takıma dahil etti. Ankette inovasyon sonuçları bölümünü doldurmak takımın oldukça efor sarf etmesini gerektirdi. Şirket son yıllarda inovasyon konusunun üzerinde durmaktaydı ancak

hiçbir departman inovasyondan elde edilen kar, inovatif ürünlerde kara geçme süresi ve inovasyon sayesinde maliyetlerin ne kadar azaltıldığını tek başına söyleyebilecek durumda değildi. Çok fonksiyonlu takım birlikte çalışarak bu tarz soruların yanıtları hesapladı. Bu çalışma, şirket daha değerlendirme raporunu almadan inovasyon yönetimindeki gelişme alanlarının altını çizmiş oldu ve tüm departmanların inovasyon çalışmalarına gerçekten dahil olmasını sağladı.

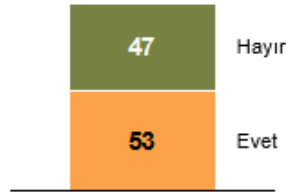
Başlangıçtan itibaren vizyon inovasyonu şirket kimliğine yerleştirmek ve yarışmanın sağladığı momentumdan faydalanarak şirketin içeride ve dışarıda inovatif olarak algılanmasını sağlamaktı. Ortak yaklaşım bu vizyonu gerçekleştirmek için uygun bir seçimdi.

İnovaLİG'in şirketlere sağladığı avantaj sadece şirketleri inovasyon konusunda motive etmek olmayıp program inovasyonun nasıl gerçekleştirileceğine yönelik prensiplerin birlikte oluşturulmasını sağlamayı ve işbirliğine dayalı bir sürekli öğrenme ortamı oluşturmayı hedeflemektedir. Uzun vadeli bir program olan İnovaLİG şirketlerin sürekli ve etkin bir inovasyon yönetimi döngüsüne girmesini ve inovasyon yönetimi yetkinliklerinin meyvelerini orta ve uzun vadede büyüme ve verimlilik olarak toplamasını sağlamaktadır.

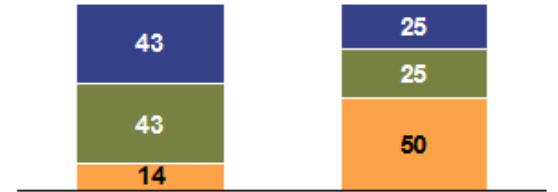
Program ortağı A.T. Kearney'in 7 yıllık süre içinde oluşturduğu ve 17 Avrupa ülkesinden binlerce şirketi içeren veri tabanı da inovasyon yetkinlikleri yüksek olan şirketlerin gelirden büyüme şampiyonları olmakla kalmayıp aynı zamanda etkin maliyet yapısına

İnovasyon hedefine sahip şirketlerin inovasyon hedeflerine ulaşması ya da bu hedefleri aşması daha olasıdır

Şirketiniz belirli inovasyon stratejisine sahip midir?
Katılan yüzdesi



Şirketiniz inovasyon hedeflerine ne ölçüde ulaşabilmektedir?
Katılan yüzdesi



■ Hedefler aşılımda ■ Tüm hedeflere ulaşılmakta ■ Hedeflere kısmen ulaşılmakta

Kaynak: A.T. Kearney

sahip olduklarını kanıtlamaktadır. Bu tarz faydalar, mevcut durumda girişimcilik kültürünün oldukça güçlü olduğu ancak inovasyon yönetimde özellikle küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin gelişme alanlarına sahip olduğu Türkiye için oldukça önemlidir. KOBİ'ler 2023 hedeflerine inovasyona dayalı ihracat ile önemli ölçüde katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Bu perspektiften bakıldığında, İnovaLİG KOBİ'leri ve diğer paydaşları harekete geçirerek Türkiye'ye ihtiyaç duyulan momentumu sağlayabilir.

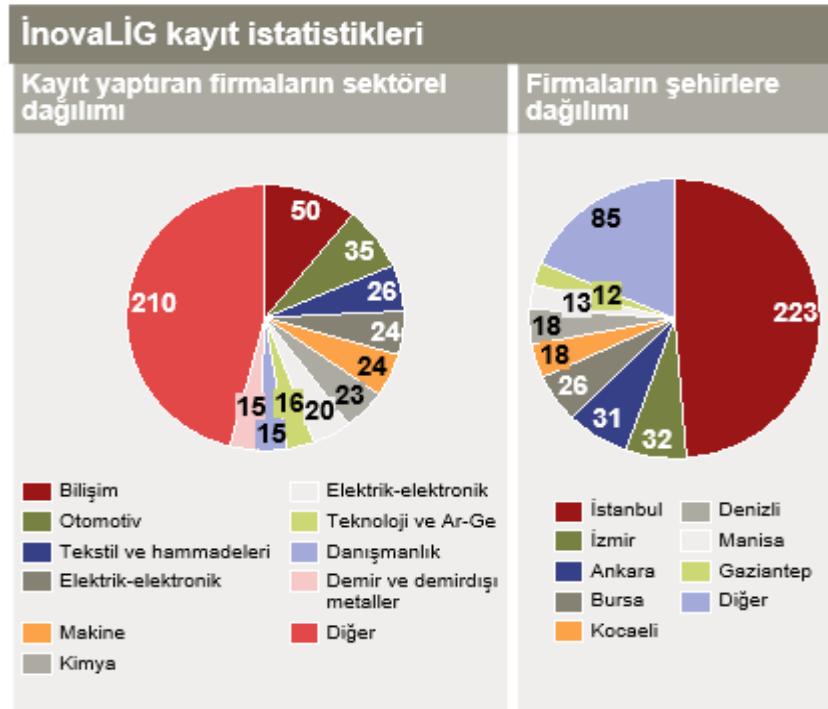
Yaratıcı fikirlerden, inovatif ürün ve hizmetlere geçiş

Başarı öyküleri, inovasyon yönetimindeki en iyi uygulamaların inovasyon konusunda sadece şirketi harekete geçirmek değil müşterileri ve tedarikçiler gibi değer zinciri ortaklarını da sürece dahil etmek olduğunu göstermektedir. A.T. Kearney çalışmaları da işbirliğine dayalı inovasyonun düzenli olarak uygulanmadığını ve inovasyon yönetiminde anahtar bir başarı faktörü olabileceğini belirtmektedir. İnovasyon süreçlerinde müşteri görüşlerinden faydalanmak şirketlerin müşterilerin değer tanımlarını anlamasını ve gelişme aşamasındaki fikirleri buna göre önceliklendirmesini sağlamaktadır. Ayrıca, sonuca dayalı bir geri bildirim mekanizması kurulması inovasyon çabalarının gerekli iyileştirmeler doğrultusunda odaklanmasını garanti etmektedir.

Benzer şekilde, önde gelen şirketler tedarikçilere dayalı inovasyondan sıklıkla faydalanmaktadır. Tedarikçilerin inovasyon sürecine erken dahil edilmesi, şirketin yeni ürünlerine pazara daha hızlı sürmesini sağlamakta ve tedarikçilerin inovasyon yetkinliklerinden yararlanan uzun vadeli işbirlikleri şirketin risklerini azaltmasına, ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmasına yardımcı olmakta ve ürünlerini başarılı şekilde piyasaya sürmesine yardımcı olmaktadır. İnovaLİG'in inovasyon çerçevesi bütüncül yaklaşımı sayesinde genelde dikkate alınmayan bu alanların fark edilmesini sağlamak ve şirketlerin eksikliklerini belirlemesine ve gelişme alanlarına yönelik bir yol haritası hazırlamalarına yardımcı olmaktadır.

İnovaLİG'te gelinen nokta ve sıradaki adımlar

459 firma İnovaLİG'e kayıt yaptırmış olup; firmaların inovasyon yönetim yeteneklerini değerlendirmeyi amaçlayan ve Türkiye'de ilk defa düzenlenen bir program için büyük bir başarıdır. Şimdiye kadar kayıtlı firmaların yarısından fazlası eksiksiz tamamlama için önemli ölçüde odaklanma ve çaba gerektiren kapsamlı değerlendirme anketini doldurdu. Bu yüksek momentum iş piyasasının İnovaLİG'e gösterdiği yoğun ilgi ve hevesin bir kanıtı niteliğindedir. Anketi henüz tamamlamamış olan firmalar da bir an önce anketi ileterek Türkiye'nin inovasyon şampiyonu olma yarışında yer alabilmek adına son hız çalışmalarını sürdürmektedir.



Kaynak: A.T. Kearney

Anket değerlendirme sürecinin tamamlanmasının ve firmaların gizlilik prensipleri dahilinde kendilerine özel hazırlanmış raporları teslim almalarının ardından yarışma bir iç değerlendirme egzersizi olmanın ötesine geçerek dış iletişimi ve açık diyalog ortamını sağlayacak. Finalistleri değerlendirecek olan jüri hali hazırda atanmış olup; kamu, özel kuruluşlar ve akademik dünyanın lider figürlerinden oluşmaktadır. Final, İnovasyon Haftası 2014'te yapılacak olup, jüri tarafından seçilecek şampiyonlar Aralık 2014'te duyurulacaktır.

Jüri Üyesinin İsmi	Ünvan
Mehmet Büyükekşi	TİM Yönetim Kurulu Başkanı
Tahsin Öztiryaki	TİM İnovasyon Komite Bşk.
Tank Sönmez	T.C. Ekonomi Bakanlığı, Müsteşar Yardımcısı Vek.
Prof. Yücel Altunbaşak	TÜBİTAK Başkanı
Prof. Habib Asan	TPE Başkanı
Doç.Dr. Cevahir Uzkurt	T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Bilim ve Teknoloji Genel Müdürü
Cem Soysal	İnventram Genel Müdürü
Varol Civil	TEB Holding Yönetim Kurulu Üyesi
Gülsüm Azeri	OMV Türkiye+Bölge CEO
Güldem Berkman	Novartis Türkiye Ülke Başkanı
Prof. Dr. Gündüz Ulusoy	Sabancı Üniversitesi MDBF Profesör (Endüstri Müh.)
Burak Aydın	Intel Türkiye Genel Müdürü
Zeynep Bodur Okyay	Kale Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO
Ali Sabancı	Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı
Sani Şener	TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı
Prof. Dr. İsmail Yüksek	Yıldız Teknik Üniversitesi Rektörü
Prof. Dr. Mehmet Karaca	İTÜ Rektörü
Prof. Dr. Ümran İnan	KOÇ Üniversitesi Rektörü
Prof. Dr. Nihat Berker	Sabancı Üniversitesi Rektörü
Osman Okyay	Kale Grubu Teknik Grup Başkanı

A.T. Kearney is a global team of forward-thinking partners that delivers immediate impact and growing advantage for its clients. We are passionate problem solvers who excel in collaborating across borders to co-create and realize elegantly simple, practical, and sustainable results. Since 1926, we have been trusted advisors on the most mission-critical issues to the world's leading organizations across all major industries and service sectors. A.T. Kearney has 58 offices located in major business centers across 40 countries.

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email: insight@atkearney.com.

www.atkearney.com

Americas	Atlanta	Detroit	São Paulo
	Bogotá	Houston	Toronto
	Calgary	Mexico City	Washington, D.C.
	Chicago	New York	
	Dallas	San Francisco	

Asia Pacific	Bangkok	Melbourne	Singapore
	Beijing	Mumbai	Sydney
	Hong Kong	New Delhi	Tokyo
	Jakarta	Seoul	
	Kuala Lumpur	Shanghai	

Europe	Amsterdam	Istanbul	Oslo
	Berlin	Kiev	Paris
	Brussels	Lisbon	Prague
	Bucharest	Ljubljana	Rome
	Budapest	London	Stockholm
	Copenhagen	Madrid	Stuttgart
	Düsseldorf	Milan	Vienna
	Frankfurt	Moscow	Warsaw
	Helsinki	Munich	Zurich

Middle East and Africa	Abu Dhabi	Johannesburg	Riyadh
	Dubai	Manama	

