



İNOSUIT

KRİZ ZAMANLARINDA
İNNOVASYON VE İŞ SÜREKLİLİĞİ
ÇALIŞMA GRUBU
SONUÇ RAPORU

www.tim.org.tr



© İnoSuit Programı 2020, tüm hakları korunmuştur.



Kriz Zamanlarında İnovasyon ve İş Sürekliliği Çalışma Grubu Sonuç Raporu'nun dijital versiyonuna ulaşmak için **QR kodu** okutabilirsiniz.

Çalışma Grubu Katılımcıları

Grup Moderatörü

Dr. Merih Pasin

Yazılı Dokümanın Oluşturulmasına Katkı Sağlayan Katılımcılar

Ayda Uzunçarşılı Soydaş

Hande Öztürk

Dr. Merih Pasin

Sibel Sain Özdemir

İçeriğe Katkı Sağlayan Katılımcılar

Ahmet Kaya

Alper Öncül

Arzu Baloğlu

Ebru Varcın Köse

Emre Nacır

Hüseyin Güler

Prof. Dr. Hüseyin Rıza Börklü

İsmail Aktepe

Mehmet Kaya

Melis Vidinli

Oğuz Yapar

Tuğba Dalgıçer

Turgay Battal

Zafer Işıldaklı

Kriz Zamanlarında İnovasyon ve İş Sürekliliği için Genel Çerçeve

Kurumsal inovasyon yönetiminin temel hedeflerinden biri şirketin inovasyon faaliyetlerindeki risk dağılımını dengeli yapacak şekilde proje portföyünü yönetmektir. Şirketlerdeki iş sürekliliğinin sağlanması da temel hedeflerden birisidir.

İnovasyon projelerinde, bu projelerin doğasından gelen risklerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin sonucu olarak proje portföy dağılımına karar verilmesi hem inovasyon risklerinin dengelenmesi hem de inovasyon sonuçlarının maksimize olması açısından önemlidir.

Bu çalışmada, inovasyon projelerinin beklenen ve modellenebilen risklerine ek olarak ortaya çıkabilecek diğer etkenlerden kaynaklanan riskler karşısında alınabilecek önlemler tartışılmıştır. Bu etkenler mevcut olan hem kurumsal hem de genel anlamda bölgesel ve küresel iş sistemini beklenmeyen bir şekilde kırılmaya uğratabilecek etkenler olarak ele alınmıştır. İçinde yaşadığımız küresel salgın ortamı, bu etkenlerden biri olarak düşünülebilir.

Kurumsal inovasyon sistemlerinde inovasyon portföy yönetiminin hedefleri düşünüldüğünde aşağıdaki 3 başlık sayılabilir:

- ✓ Şirketin vizyon ve misyonuna dayanarak belirlenmiş olan iş stratejilerine uygun inovasyon stratejilerini belirlemek
- ✓ Bu stratejileri gerçekleştirecek portföyü tanımlamak

- ✓ Portföydeki riskleri yönetmek, dengelemek

Portföydeki inovasyon projelerinde var olan risk kaynaklarını sıralamak ve iş sürekliliği açısından değerlendirmek istersek;

- ✓ Projelerdeki teknik araştırma ve geliştirme çalışmasının doğasından gelen belirsizlikler,
- ✓ Şirketin kültürü açısından değerlendirme, şirket içi işbirliklerindeki olası tıkanıklıklar,
- ✓ Paydaşlarla ilişki kurma (özellikle bayiler ve tedarikçiler),
- ✓ Şirket dışı şartlarda oluşacak değişiklikler (Pazar değişimi, ulusal veya global ölçekte değişimler),
- ✓ Tüketici eğilimleri ve tercihlerindeki beklenmeyen değişimler,
- ✓ Regülasyonlarda olabilecek değişiklikler,

odaklanması gereken temel risk kaynakları olarak tanımlanabilir.

Herhangi bir kriz ortaya çıktığında, yukarıda sıralanan risk kaynaklarının da etkilenecekleri açıktır. Bu etkilenenin nasıl olacağı konusu her maddede ayrı olarak ele alınarak irdelenmiştir.

Projelerdeki Teknik Araştırma ve Geliştirme Çalışmasının Doğasından Gelen Belirsizlikler

İnovasyon projelerinin içerdikleri belirsizlikler göz önüne alındığında, bu belirsizliklere ek olarak kriz etkisi de eklendiğinde aşağıdaki başlıklar özetlenebilir:

- ✓ İşbirliklerindeki tıkanıklardaki değişiklikler – ulusal, uluslararası
- ✓ Hizmet alımı ve ekipman alımı
- ✓ Proje bağlamında tedarikçi kesintisi
- ✓ Şirket dışı paydaşlarla ortak yapılacak fiziki çalışmalarda aksaklıklar
- ✓ Proje yürütücü ve sürücülerinin (driver) önceliklerinin değişimi
- ✓ Projelerin önceliklerinin değişimi
- ✓ Şirket dışı paydaşların önceliklerinin değişimi
- ✓ Kalite kontrol sürecinin aksaması

Özellikle yurt dışı kaynaklı hizmet / ekipman alımı ve yurt dışı proje işbirliklerinde (Çin'in faaliyetlerini durdurmasının bir çok sektörde kısa sürede etkilenmeye neden olduğunu gördüğümüz gibi) farklı ülke ve bölgelerden alternatiflerin önceden belirlenmemiş olması, inovasyon projelerinde doğrudan ciddi aksamlara neden olabilmektedir. Ayrıca doğrudan global salgından etkilenmese bile şirket dışı paydaşların oluşan kriz ortamında öncelikleri başka çalışmalara kayarak bizimle olan çalışmalarını askıya almalarına veya ertelemelerine neden olabilir.

Bu etkilere karşı alınabilecek önlemler ve çözümler çalışılmış ve aşağıdaki çözüm önerilerine

ulaşmıştır:

- ✓ Farklı bölgelerden işbirliği yapılabilecek kaynakların tespiti
- ✓ Liason ofis ağlarının oluşturulması
- ✓ Liason sanal ofis ağ erişim tabanı
- ✓ Sanal proje alanlarının kullanımı (Teams gibi)
- ✓ Fiziki çalışma gerektirecek projelerde proje plan revizyonu ve risk analizi yenilemesi
- ✓ Deney robotlarının geliştirilmesi - ör. Kimyasal lab deneyleri. Ar-Ge test robotları
- ✓ Proje önceliklendirme kriterlerinde afet durumunun parametre olarak dikkate alınması
- ✓ Proje çalışmalarının sürekliliğinin sağlanması – örneğin inovasyon altyapısı, kültür ve eğitim çalışmaları
- ✓ Kalite kontrol sürecinin dijitalleşmesi – ör. görüntü işleme sistemleri

Günümüzün küresel ekonomisinde, şirketlerin çok uluslu projeler ve operasyonlar yapması kaçınılmaz bir duruma gelmiştir. Böyle bir eko sistem içerisinde başka bölgelerdeki yapılması gereken faaliyetlerin devamını sağlamak amacıyla, özellikle kriz zamanlarında kullanılmak üzere "Liason ofis" veya ofis ağlarının şirketlerin bir parçası olması gerekecektir. Bu ofisler ilgilenilen bölgelerdeki diğer şirketlerle karşılıklı ikili yardımlaşma şeklinde



kurulabilecekleri gibi, iş modeli "Liason ofis" ağı sunmak olan şirketlerin kurulmaları yoluyla da gerçekleştirilebilir.

İnovasyon proje çalışmalarının dijitalleşmesi, kalite kontrol süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve deney robotlarının geliştirilmesi gibi açılımlarla şirketlerin kendilerine uygun "Low Touch Innovation Eco System - LTIES" in geliştirilmesi önümüzdeki dönemin önemli çalışma alanlarından birisi olacaktır.

Şirketin Kültürü Açısından Değerlendirme

Şirket İçi İşbirliklerindeki Olası Tıkanıklıklar



Küresel salgın türü bir kriz ortamlarında şirketlerin faaliyetlerine devam etmekte yaşayabilecekleri zorlukların bir kaynağı da şirket kültürü olarak sayılabilir. Yapılan bir araştırmaya göre; uzaktan çalışma modeline geçişte en çok zorlanılan konular arasında kültür ve alışkanlıklar %43 (holdingler, enerji sektörü vb. hiyerarşik organizasyon yapıları) ile ilk sırada gelmektedir.

Bu başlıkta küresel salgının yaratabileceği etkiler aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ Farklı risk gruplarının birlikte çalışmaması
- ✓ Şirket ritüellerinin yapılamaması, ekip ruhunun oluşmaması
- ✓ Motivasyon kaybı, projelerin sürdürülebilirliklerinin riske girmesi
- ✓ Sinerjinin kaybı
- ✓ Maskeyle çalışmada empati kurma güçlükleri, iletişim zorlukları – ağızdan okuma kısmını olamaması.
- ✓ Fiziksel mesafenin getirdiği iletişim zorlukları
- ✓ Dijital çalışma ortamına uyum zorlukları – dijital yetkinlik
- ✓ Şirketin dijital altyapısı
- ✓ Yaşanılan bölgenin dijital altyapısı
- ✓ Şirketteki bazı yetkinliklerin geçici olarak kullanılamaması
- ✓ Bu koşulların getirdiği öngörülemeyen ek mali yükler



Bu etkilerin olumsuz sonuçlarını önleyebilmek için alınabilecek önlemler:

- ✓ Kriz yönetiminin güncel ve etkin olması; ciddiye alınması
- ✓ Esnekliğin kültür haline getirilmesi
- ✓ Şirket ritüellerinin on-line adaptasyonunu geliştirmek
- ✓ İletişim eğitimlerinin etkinleştirilmesi, iletişim geri beslemesinin sağlandığı bir iletişim kültürünün geliştirilmesi
- ✓ Dijital yetkinliğin geliştirilmesi – şirket ve çalışanların
- ✓ Dijital iletişim kural ve yöntemlerinin etik çerçevesinde geliştirilmesi
- ✓ Bölgesel bazda şirketler arası işbirlikleri ile bölgesel dijital altyapının geliştirilmesi
- ✓ Dijital ortamda anlık bilgi paylaşımının yapılması – aidiyetin devamının sağlanması, kurum içi iletişimin dijital platformların kurulması
- ✓ Ek mali yüklerin karşılanması amacıyla getirilecek destekler

- ✓ İletişimin şeffaf olarak yapılması, ortak karar mekanizmalarının kurulması
 - ✓ Dijital proje yönetimi ve görev atama sistemlerinin kullanılması
 - ✓ On-line ekip ruhunun oluşturulmasına yönelik aktiviteler (on-line yoga, kişisel gelişim eğitimleri, Cuma günü serbest zaman etkinlikleri)
 - ✓ Kullanılmayan yetkinliklerin farklı alanlarda değerlendirilmesi
 - ✓ Yeni çalışma modelleri – dışarıdan servis/hizmet kiralama
 - ✓ Dijital kabiliyetlerin kullanımının özendirilmesi
 - ✓ “Dijital kültür”
 - ✓ Kurumsal hafızanın etkinleştirilmesi (saklanabilir ve aynı zamanda dijital olarak da ulaşılabilir)
 - ✓ Dijital kültür ve dijital çalışma programı ile birlikte meslek tanımlarının ve faaliyetlerinin yeniden tasarımı – dijital oryantasyon
- Temel konu olarak şirketlerde çoğunlukla var olan kriz yönetiminin etkin olmaması ve aynı

zamanda küresel salgın gibi tüm bölgeleri etkileyebilecek krizleri de göz önüne alacak şekilde güncel olmaması söylenebilir.

Dijital yetkinliğin ve dijital altyapının önemi bir kez daha ortaya konulmuştur. Bu konuda şirketlerin kişisel olarak atabilecekleri adımlar olduğu gibi, bölgesel bazda işbirlikleri oluşturularak altyapı çalışmalarının etkinleştirilmesi sağlanmalıdır.

Çalışanlar için “dijital kültür” oluşturulmalı, bu konuda eğitimler verilmelidir. Örneğin geleneksel çalışma ortamlarında bir toplantıya katılma sırasında nasıl davranılacağı konusu oryantasyonlarda çalışanlara anlatıldığı halde, çoğunlukla video toplantısına katılım konusunda bir eğitim verilmemektedir. Dijital araçların kullanılma prensipleri belirlenmeli ve çalışanlara etkin bir şekilde anlatılmalıdır.

İletişim eğitimlerinde, dijital iletişim konusunun da ele alınması gerekmektedir. Araya mesafe girdiğinde iletişim daha da önem kazanacağı için etkin iletişim teknikleri aktif olarak kullanılmalıdır.

Paydaşlarla İlişki Kurma

(Bayiler, Tedarikçiler vb.)



Ekonomik değer yaratma zincirinde, tüm şirketler paydaşlarıyla yakın ilişkiler içerisinde çalışmaktadırlar. Bir kriz döneminde bu ilişkilerin yavaşlaması veya kesilmesinin değer yaratma zincirine etkileri aşağıda ele alınmıştır;

- ✓ Kişisel temas eksikliği – Yerinde ziyaretlerin sağladığı paylaşım/yakınlaşmanın olmaması
- ✓ Tedarikçi çeşitlendirilmesi
- ✓ Tedarikçilerle ortak geliştirme

projelerinde aksamalar – görüşmeme, öncelik değişimi, alt yapı uyumsuzluğu

- ✓ Low Touch Innovation Eco System (LTIES)
- ✓ Tedarikçilerdeki ilgili kişilerde yaşanan ayrılıklar - Ekosistemin birliktelik riski
- ✓ Nakit akışındaki aksaklıklar - Finansal baskı
- ✓ Satış zincirinde aksaklık

✓ Yeni şartlar altında yapılan değişiklikler sonunda şirketteki değişimler

✓ Açık inovasyonun önem kazanması

Etkilerin ana başlıkları olarak dijital altyapı burada da ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak "Low Touch Innovation Eco System - LTIES" kavramını ortaya atmaktayız. LTIES; kriz zamanı ve sonrasında şirketlerin diğer kuruluşlarla ve kendi içlerinde yürüttükleri inovasyon faaliyetlerini kişisel teması minimuma indirerek ak-satmadan yapmaları için geliştirecekleri tüm prensipleri içeren yeni bir eko sistemi işaret etmektedir. Önümüzdeki dönemde bu sistemin esasları ve ana bileşenleri oluşturulacaktır.

Paydaşlarla ilişkilerde ortaya çıkacak sorunların potansiyel çözümleri de aşağıda sıralanmıştır;

✓ E-ticaretin öneminin artması-pazar payının artması

✓ E-tedarik zincirinin önem kazanması

✓ Low Touch Innovation Eco System (LTIES)-Bayi-şirket-tedarikçi-toptancı-reklam ajansı vb. çalışma dinamiklerinin yeniden tanımlanması

✓ E-ihracatın yeniden tanımlanması

✓ E-ihracat yöntemlerinin daha yaygın kullanılması

✓ Ürün portföyü

✓ Girişimcilerle ortak çalışmaların (birleşme ve satın alma) önem kazanması

✓ Çözüm ortağı tanımının yeniden belirlenmesi

✓ Teknolojik küçük şirketlerin önem kazanması

✓ Çözüm ortaklarının geliştirilmesi

✓ Değişimlerin paydaşlarla etkin kurumsal iletişimi

✓ Açık inovasyon platformlarının geliştirilmesi

✓ Paydaşlar arası dijital uyumluluk

Burada önemli konulardan biri hem ihracat yapma şeklinin hem de ihracata konu olan ürün portföyünün kriz ortamlarından etkileneceğidir. E-ticaret uzun bir süredir ülkelerin ve şirketlerin gündeminde olan bir konudur. Bununla beraber küresel salgın, e-ticarete yeni yaklaşımlar getirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.

E-ihracat şirketler için açılımlardan biri olarak algılanırken, kriz ortamlarında çok daha önem kazanıp, belki de tek seçenek haline gelebilir. Halen bazı firmaların kısmen yöneldiği bu alanda şirketlerinin bir çoğunun yeni bir yapılanma yapma ihtiyacı olacağı öngörülmektedir.

Açık inovasyon çalışmaları, kriz sırasında çok daha önem kazandığından, şirketlerin açık inovasyon prensip ve süreçlerini daha etkin bir şekilde geliştirme ve uygulamalarına gerek olmaktadır (orta geliştirme prensipleri, fikri hakların kullanımı v.b.).

Bilişim ve dijital ortamlar huku-ku da önem kazanmaktadır.

Şirket Dışı Şartlarda Oluşacak Değişiklikler

(Pazar Değişimi, Ulusal Veya Global Ölçekte Değişimler)

Küresel salgın benzeri krizlerin şirketlerin uluslararası faaliyetlerini kısmen veya tamamen etkilemeleri kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz küresel ekonomisinde uluslararası pazarları hedeflemek ve bu pazarlarda faaliyet göstermek şirketlerin olağan stratejileri haline gelmiştir. Bu pazarlara ulaşımın hem tanıtım hem de satış ve sonrası faaliyetler anlamında kısıtlanması aşağıda sıralanan etkilere yol açacaktır.

- ✓ Global işbirliklerinin tanımlanmasında yeni parametreler, öncelikler.
- ✓ Global hareketlilik kısıtlılığı
- ✓ Beklenmeyen, modellenemeyen talep değişiklikleri
- ✓ Yabancı ülkede devreye alma güçlükleri
- ✓ Fuar, heyet, road-show'da aksaklıklar
- ✓ Pazar dinamiklerinde, koşullarında değişiklikler ör. ödeme yöntemleri
- ✓ Elektronik güvenlik
- ✓ Kişisel bilgilerin korunumu (dijital mahremiyet)

Bu etkilerin çözümleri;

- ✓ Yerel ekiplerle işbirlikleri
- ✓ Yerel depolama ve lojistik sisteminin önem kazanması
- ✓ LTIES – Glocalizasyon
- ✓ Global şirketlerin lokal işbirlikleri – i.e. co-working in corporate solution
- ✓ İlgili iş modellerinin geliştirilmesi
- ✓ Lokal çözüm ortakları ağı – Soft Landing modeli benzeri (yeni iş modeli)
- ✓ Sanal fuarlar
- ✓ Augmented/virtual reality ürün turları
- ✓ Bölgesel iş modellerinin önem kazanması
- ✓ Block-chain yapılarının oluşturulması

Krizin gösterdiği bir gerçek küresel ekonomi yaklaşımının yeniden tanımlanmasının gerekli olduğudur. Değişik bölgelerdeki ekonomik faaliyetlerin çok daha fazla yerel ekiplerle yürütülmesine ihtiyaç olacağı için, bir yaklaşım bölgesel şirketlerin karşılıklı olarak yardımlaşmalarını sağlayacak bir ağın kurulması olacaktır. Ayrıca bu gereksinimi karşılamak üzere hizmetler sunan; "soft landing" modeli benzeri, lokal çözüm ortaklığı şirketleri ortaya çıkacaktır.

Bölgesel iş modellerinin önemi bu tür kriz ortamlarında daha da artmaktadır. Şirketler ne kadar küresel olurlarsa olsunlar, bölgesel olarak da varlıklarını devam ettirebilecekleri bir pazara sahip olmalarının önemini bir kere daha anlamaktadırlar. Şirketlerin bir çok faaliyetinde olduğu gibi, inovasyon faaliyetlerinde de düşük dokunuşlu yapıya geçmeleri (Low-touch innovation ecosystem-düşük dokunuşlu inovasyon ekosistemi) bu faaliyetlerini şirket dışı paydaşlarla daha kolay işbirliğiyle yapmalarına olanak tanıyacak, hatta bu yöntemler belki bu güne kadar çekimser kaldıkları yurtdışı paydaşlarla da inovasyon işbirliklerini geliştirme fırsatı doğuracaktır.

Global salgında eve kapanma döneminde yaşanan, sosyal etkinliklerin (konserler, sanal yayınlar, yoga, meditasyon, spor vb) sanal/online ortama taşınması yaklaşımının, pazarlama ve satış faaliyetlerine yönelik etkinliklerde (sanal fuarlar, sanal satış organizasyonları vb.) de kullanılacağı, ürün tanıtım ve sunumlarında teknolojinin (Augmented/virtual reality ürün turları, hologram vb.) sıklıkla kullanılacağı öngörülmektedir.

İş ve sosyal yaşamada faaliyetlerin hızla sanal ortama taşınması ile yakın dönemde bir çok alanda pilot çalışmalarını gördüğümüz blockchain uygulamaları, sundukları şeffaf ve güvenilir ortam nedeniyle (smart contract, dijital para, uluslararası mevzuatların entegrasyonu vb.) bir çok sektörde ve bir çok alanda kullanılmaya başlayacaktır.

Tüketici Eğilimleri Ve Tercihlerindeki Beklenmeyen Değişimler

Global salgın nedeniyle ortaya çıkan riskler, koruma önlemleri ve yaşanan ölümler insanlığın en temel güdüsü olan yaşamda kalma güdüsünü tetiklemiştir. Bu korku/kaygı ortamı ise tüketici eğilimleri ve tercihlerinde de dramatik değişimlere neden olmaktadır. Tüketicilerin öncelikleri değişmektedir. Böyle bir kriz döneminde tüketici eğilimleri ve tercihlerindeki değişimlerin ürünler, ürünlerin satış ve pazarlama strateji ve yaklaşımlarındaki etkileri aşağıda ele alınmıştır;

- ✓ Ürün - pazar potansiyelindeki değişim
- ✓ Ürünlerde istenilen özelliklerdeki değişimler
- ✓ İthal ürünlerde ülke tercihlerinin değişimleri
- ✓ Satın alma alışkanlıklarındaki değişimler
- ✓ Ürünlerin değer önermelerinin yeni koşullar altında değiştirilme ihtiyacı
- ✓ Hedef müşterilerdeki değişim
- ✓ Tüketici satın alma davranışlarında sosyal sorumluluk beklentisinin artması

Burada dikkati çeken bir nokta; var olan ürünlerdeki değişim ihtiyacının yanı sıra, global salgında aniden ortaya çıkan, ancak mevcut yurt içi ve yurt dışı tedarikçilerden temin edilemeyen yeni ve farklı ürünlere (maske, solunum cihazı, tek kullanımlık tulumlar, sedye örtüleri vb.) olan ihtiyaç.

Önerilen çözümler;

- ✓ Ürünün farklılaştırılması, konumlandırılmasındaki değişimler ve adaptasyonlar

- ✓ Pazarlama inovasyonunun önem kazanması
- ✓ Ürünlerin değer önermelerinin yeni koşullar altında gözden geçirilmesi – karlılıklardaki değişimler
- ✓ Müşteri segmentasyonunun gözden geçirilmesi
- ✓ Değişen satın alma alışkanlıklarına uyumlu ürün geliştirilmesi, sistem geliştirilmesi
- ✓ Müşteri sadakat programlarının on-line uyumlu olması
- ✓ İhtiyaç analizlerinin hızlı olarak yapılarak, yeni duruma uygun ürün ve servislerin geliştirilmesi
- ✓ Tüketici satın alma davranışlarında sosyal sorumluluk beklentisinin göz önüne alınması
- ✓ El değmeden ürün sunumu – otomatlar

Önümüzdeki dönemde şirketlerin inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarında global salgın nedeniyle oluşan ihtiyaç ve beklenti değişikliklerine uygun olarak gerçekleştirecekleri, ürünlerin dönüşüm çalışmalarında;

- ✓ Ürün değer analizleri ile mevcut ürünlerin hangilerinin halen geçerliliğini ve karlılığını koruyabileceğinin belirlenmesi,
- ✓ Ürünlere farklı fonksiyonların, özelliklerin eklenmesi
- ✓ Ürünlerin daha “doğal” ve “hijyenik” hale getirilmesi
- ✓ Pazarın ve müşterinin uzun dönem tekrar ihtiyaç duymayaacağı ürünlerin üretimden çekilmesi
- ✓ Yeni dönemde ortaya çıkan ihtiyaçlara uygun yeni ürünle-

rin (mevcut üretim altyapısına en uygun olanı belirleyerek ve olabildiğince az ek yatırım ile yapılabilecekler öncelik verilerek) geliştirilmesi

- ✓ Yeni ürünlerin üretim proseslerinin geliştirilmesi
- ✓ Ürünlerin sertifikasyonlarına “anti mikrobiyal, corona-free vb” sertifikasyonlarının yapılması

çalışmalarının öncelik kazanması zorunlu görünmektedir. Bu ise şirketlerin inovasyon proje portföyünü yeniden düzenlemeleri ve önceliklerini gözden geçirerek (hatta global salgında geçerliliği korumayı da öncelik parametrelerine ekleyerek) yeniden değerlendirme yapmaları anlamına gelmektedir.

Yeni dönemde pazarlama ve satışta çok daha farklı yaklaşımların (online sadakat programları, online pazarlama yöntemleri, pazarlama ve marka iletişimindeki söylemler vb.) kullanımının gerekli olması bu alandaki inovasyonların da yoğunlaşacağına habercisidir. Örneğin, bu güne kadar kahve, çay, soğuk içecekler ve sınırlı sayıda bazı paketli gıda ürünlerinin (çikolata, bisküvi vb.) sunumu/satışında kullanılan, el değmeden ürün sunan otomatların da bu yeni dönemde çok daha geniş yelpazede ürün sunumunda (ekmek, pişirilerek sunulan pizza, vb.) kullanımı inovasyonda cesur uygulamalar arasında yer alacaktır.

Tüm bunlar inovasyonun şirketlerin yeni döneme adaptasyonu ve hayatta kalması için ne derece kritik önemde olduğunu bir kez daha kanıtlamaktadır.

Regülasyonlarda Olabilecek Değişiklikler

Toplum ve insan hayatını etkileyen global salgın, afet benzeri krizlerin insan hayatı söz konusu olan her durumda olduğu gibi, kanunlar ve yasal mevzuat tarafında da önemli değişikliklere neden olacağı açıktır. Bu kapsamda bu krizin yasal zemindeki olası etkileri aşağıda verilmiştir;

- ✓ Vergi ve harçlardaki değişiklikler; ör. ithalat/ihracat kotaları, ilkeleri
- ✓ Sektörel çalışma ve üretim kurallarının değişmesi
- ✓ Ürünlerin regülasyonlarındaki değişimler ör. paketlenme, içerik
- ✓ Çalışma yöntem ve esaslarında olabilecek değişimler
- ✓ “Yerli” tanımlamalarında olabilecek değişiklikler
- ✓ Çalışan hakları, çalışma regülasyonlarında olabilecek değişiklikler
- ✓ Uluslararası ve ulusal mobilitenin sınırlandırılması

Çözümler;

- ✓ Regülasyon takibini yapacak bir yapının oluşturulması
- ✓ Regülasyonları yönlendirecek bir çalışma grubunun oluşturulması (şirket içi ve şirketler arası)
- ✓ Sektörel çalışma gruplarının oluşturulması
- ✓ Ürün konumlandırma, fiyatlandırılmalarının ve lojistik kanallarının değişen regülasyonlarla etkilenmelerinin sürekli takibi
- ✓ Elektronik bürokrasinin kolaylaştırılması – ör. Elektronik, mobil imza yaygınlaştırılması
- ✓ Hologram, AR ve VR uygulamaları
- ✓ Çalışma regülasyonlarına uyumlu yeni İK yaklaşımları ör.

geçici çalışanlar

Şirketlerin tüm bu değişiklikleri doğru ve zamanında takip edip uygulaması hem kendi çalışanlarına karşı sorumlulukları açısından hem de şirketin bu yeni regülasyonlardan zarara uğramaması açısından kritik önemdedir. Bu dönemde sürekli yayınlanan yeni regülasyonlar, kılavuzlar, kanunlar vb.nin çokluğu nedeniyle şirketler bu konuda bu güne kadar yapageldiklerinden daha farklı bir yapılanmaya ihtiyaç duyacaklardır. Bazı büyük uluslararası şirketlerde uygulandığını gördüğümüz gibi, kanun ve regülasyonları düzenli olarak takip edecek, şirketin hızla uygulamaya geçmesi gereken konuları belirleyip, uygulama kiplerini oluşturup çalışmalarını takip edecek bir yapı kurmaları tatsız sürprizlerle karşılaşılmasını engelleyecektir.

Sonuç

Kriz Zamanlarında İnovasyon ve İş Sürekliliği konusunda yapılan bu çalışma, konunun hem inovasyon portföy yönetimi hem de iş sürekliliği açısından ele alınmasının önemini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada kriz zamanından inovasyon ve iş sürekliliği konusu aşağıdaki başlıklar altında problem-çözüm olarak incelenmiştir.

- ✓ Projelerdeki teknik araştırma ve geliştirme çalışmasının doğasından gelen belirsizlikler
- ✓ Şirketin kültürü açısından değerlendirme, şirket içi iş birliğindeki olası tıkanıklıklar
- ✓ Paydaşlarla ilişki kurma (özellikle bayiler ve tedarikçiler)
- ✓ Şirket dışı şartlarda oluşacak değişiklikler (Pazar değişimi, ulusal veya global ölçekte değişimler)



- ✓ Tüketici eğilimleri ve tercihlerindeki beklenmeyen değişimler
- ✓ Regülasyonlarda olabilecek değişiklikler

Bu temel konuların problem ve çözümlerine baktığımızda bazı konular öne çıkmaktadır. Bilhassa yaşanan küresel salgın ile öneminin arttığını düşünülen kritik konuları şu şekilde özetleyebiliriz;

- ✓ İşletmelerin kaynakları yönetimi açısından belli coğrafi bölge ve/veya ülke bağımlılığı olmaması
- ✓ Sanal ve/veya gerçek liason ofis, soft landing araçları vb. çokuluslu yapılar (ağlar) içinde olunması
- ✓ Değişen tüketici alışkanlıkları ve beklentileri, ürün konumlandırma, fiyatlandırmalarının ve lojistik kanallarının değişen regülasyonlarla etkilenmelerinin sürekli takibi ve uyarlamaların yapılması

- ✓ Yönetim ve çalışanları kapsayan dijital dönüşümün tamamlanmış olması
- ✓ Küresel salgın ile Low Touch Innovation Eco System (LTIES) prensiplerinin uygulanması
- ✓ Kriz yönetimine önem verilmesi ve kriz senaryolarının ciddiye alınarak gerekli değişimlere hazır olunması
- ✓ İşletme kültürünün krizlere ve değişimlere kolay uyum sağlayacak esnekliği barındırması
- ✓ Açık inovasyon platformlarının geliştirilmesi

Bu çalışma kriz zamanlarında inovasyon portföylerini yönetmek isteyen işletmeler ve iş sürekliliğini için farklı bir bakış açısı görmek isteyen uzmanlar için temel bir kılavuz olarak düşünülmüştür. Bu alanlarda uzmanlar ve akademisyenler tarafından yapılacak ileri araştırmalar ile bu temel çalışmanın geliştirilmesi alana katkı sağlayacaktır.