



# Inovasyonun Renkleri

Tarih: Kasım 2009

Sayı: 11



Ulusal Inovasyon Girişimi

inteKno



İnovasyon Liderlerinden .....	1-2
Eczacıbaşı İnovasyon Koordinatörü Ata Selçuk ile İnovasyon Yönetimi Üzerine-2 .....	1-2



-35: Yenilikçi Portre .....	3-4
KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları: Abdioğulları Örneği .....	3-4



Duydunuz mu? .....	5-6
TEB İnovasyon Yarışması .....	5
Goldfire Insight .....	5
Strategy + Business: 2008'in En İyi İş Kitapları .....	5-6



İnovasyon Süreçleri .....	7-8
Yarının İnsanlarını Yönetmek .....	7-8



Havadan Sudan Derin Konular .....	9
Yeni Araştırmalar .....	9



Güncel Bakış .....	10-11
Rekabet Kongresi 2009: İnovasyon Notları .....	10-11

## Eczacıbaşı İnovasyon Koordinatörü Ata Selçuk ile İnovasyon Yönetimi Üzerine-2

Eylül sayısından itibaren İnovasyonun Renkleri “İnovasyon Liderlerinden” bölümünde Türkiye odaklı yayınlara yer veriyoruz. Bu sayımızda geçen sayımızda yer alan Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından Eczacıbaşı'nın inovasyon yönetimi, süreçleri ve pratikleri üzerine yazımızın ikinci ve son bölümünü sizlerle paylaşıyoruz.

### Hem Eczacıbaşı hem de gözlemlerinizden yola çıkarak inovasyonu neler engeller? Neler olumlu katkıda bulunur?

İnovasyonun önündeki en büyük engellerden biri yine kurum kültürü. İnovasyonda anahtar kelime “değişiklik” ve bunun kültürel değişim ile başlaması gerekiyor. Yoğun ve dünyanın her tarafından gelen rekabet baskısını derinden



hissettiğimiz yeni dönemde, şirketlerin hayatta kalabilmeleri için müşterilerinin gözünde sürekli farklılaşmaları, çarpıcı ve sıra dışı olmaları büyük önem taşıyor. Bunun başarılabilmesi için kurum kültürünün müşteri odaklı, yenilikçiliğe ve sürekli gelişime açık, katılımcı, paylaşımcı olması gerekiyor.

Gerekli olan değişikliğin hayata geçebilmesi için üst yönetimin desteği ve bu konuda rol model olmaları da önemli. Bunun sağlanmadığı şirketlerde inovasyon faaliyetlerinin önü açılmıyor.

Bununla birlikte inovasyonun önündeki önemli engellerden biri çalışanların doğru bildiği yanlışlar, yani inovasyon efsaneleri. Bunların bazıları; inovasyon keşif yapmaktır, sadece teknolojiyi kapsar, sadece büyük şirketler yapabilir, gelişmiş ülkelerde mümkündür, inovasyon çok pahalıdır, şirkete zora sokacak riskler içerir, inovasyon pazarlaması gereksizdir, tek başına yapmak zorundasın, küçük fikirler inovasyon değildir. Çalışanların bu efsanelere körü körüne bağlı oldukları ortamlarda inovasyon kültürü yeşeremiyor.

İnovasyona en önemli katkıyı aslında tüm çalışmaların hedefi olan tüketici sağlıyor. Tüketicinizin kim olduğunu iyi bilir, değerlerini iyi anlayabilirseniz daha hızlı yol almak mümkün olu-

yor. İnovasyon çalışmalarında tüketiciyi merkeze koymak gerekiyor. Tüketiciyi çalışanlar çevreliyor. İnovasyon yolculuğunda çalışanlara yüksek düzeyde sorumluluk verilir, çalışanlar yeni roller üstlenir, grup dengeleri işbirliğine yönelik kurulur ve daha verimli ve yapıcı bir ortam yaratılırsa yolculuğun çok daha zevkli olacağı kesin.

### Kriz döneminde farklı bir inovasyon stratejisi uyguladınız mı? Kriz ve inovasyon üzerine bir değerlendirme yapabilir misiniz?

İçinde bulunduğumuz küresel kriz ortamında, tüm kuruluşlarda olduğu gibi Topluluğumuzda da kriz yönetimi uygulanmış, tasarruf tedbirleri alınmıştır. Kendimizi, geleceğimizi şekillendirecek inovasyon yolculuğumuzun başlangıç aşamasında görüyoruz. Bu nedenle inovasyon kültürünün sağlıklı oluşması için bu dönemde dahi inovasyon çalışmalarına gereken destek sağlanmıştır. Örneğin eğitim firmalarından alınan kişisel gelişime yönelik genel eğitimlerde Topluluk eğitici havuzuna dönülmüş, buradan sağlanan katkıyla inovasyon eğitimleri konunun uzmanlarından alınmıştır. İnovasyona dönük aktiviteler, dış mekânlar yerine iç mekânlar kullanılarak sürdürülmüştür. Geleneksel hale gelmiş olan “İnovasyon Buluşması” daha düşük bir bütçe ile de olsa ara vermeden gerçekleştirilmiş, katılan projeler ödüllendirilmiştir.

Kuruluşlarımızda eğitimleri verilerek başlatılan “Mavi Okyanus” proje çalışmaları ara vermeden sürdürülmüş, bu çalışmaların ilk ürünü Selpak Kâğıt Bez, İpek Kâğıt tarafından kriz döneminde pazara sunulmuştur.

Yaşadığımız bu kriz ortamı, şirketlerin kendi içlerine dönüp maliyetlerini gözden geçirip, verimlilik çalışmaları yaparak gerek üretim gerekse faaliyet giderlerinde düşüş sağlayacak önlemleri hayata geçirmeleri açısından fırsat olmuştur. Yaşam savaşı veren şirketler, rekabetin fiyatla değil farklılaşma ve inovasyonla mümkün olabileceği gerçeğini daha iyi kavramış, çalışmalarının odağını bu yöne kaydırmışlardır. Etkisi hafiflemeye başlayan bu dönem sona erdiğinde rekabetin de kırmızı okyanustan mavi okyanusa doğru kayacağını düşünüyorum.

### İnovasyon konusunda işbirliklerine nasıl yaklaşıyorsunuz?

İnovasyon büyük ölçüde takım çalışması gerektiriyor. Bu takımın içerisinde sadece kendi çalışanlarınızın yer alması yeterli değil. Takımda tüketiciniz, tedarikçileriniz, tüketicinize ulaştığınız kanaldaki müşterileriniz de yer almalı. Belirtmiş olduğum bu paydaşlar aktif olarak takımlarda yer alabilecekleri gibi görüşlerinin, alışkanlıklarının, davranış şekillerinin aktarıldı-



ği araştırma ve çalışma raporları ile de yer alabiliyorlar. Ancak o zaman tüketicinin bedelini hiç düşünmeden ödemeye hazır olduğu, sizi rakiplerinizin ötesine taşıyabilecek değeri yaratmanız mümkün olabiliyor.

İnovasyon çalışmalarında üniversite işbirliklerine de çok önem veriyoruz. Üniversitelerle birlikte proje bazlı çalışmalar yürütüyoruz. İnovasyon çalışmalarımızda kendi bilgilerimizin eksik kaldığı noktada son teknolojiyi bu sayede aktarabiliyoruz.

### **Kurumunuz içinde inovasyonun katkısını ölçecek bir metot benimsediniz mi?**

“Ölçemediğin şeyi yönetemezsin” prensibinden hareketle inovasyon katkısının ölçülmesine önem veriyoruz. İnovasyon ölçütleri girdi, süreç ve çıktıların ölçülmesi için farklılık gösteriyor. Bununla birlikte her kuruluş, her birey için kullanılacak ortak bir metot yok. Kuruluşlarımızın bir kısmı inovasyon yolculuğu-

nun başlangıç aşamasındayken, bir kısmı ileri düzeyde. Sonuç olarak başlangıç aşamasındaki kuruluşlarımızda inovasyon eğitimlerini tamamlamış çalışanların oranı, çalışanların inovasyon faaliyetleri için ayırdıkları zaman, sunulan öneri sayısı vb. girdilere yönelik ölçütler kullanılırken, ileri düzeyde olup inovasyon çalışmaları sonucu pazara yeni ürün/hizmet sunan kuruluşlarımızda yeni ürün/hizmetlerden elde edilen cironun toplam ciroya oranı, yeni ürün/hizmetlerin karlılıkları, yeni ürün/hizmetlerle sağlanan tüketici memnuniyeti, yapılan patent başvuruları, inovasyon yatırımının geri dönüşü gibi farklı ölçütler kullanılıyor.

Belirlenen ortak hedefler, Topluluğumuz genelinde uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi ile bireylere kadar indirgeniyor. Yıl ortasında ve sonunda yapılan değerlendirmelerle de hedef gerçekleştirmeleri gözden geçiriliyor.

## KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları: Abdioğulları Örneği

TÜRKONFED Kasım 2008'de "KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları" isimli bir rapor yayınladı. Bu rapordan Abdioğulları Plastik ve Ambalaj Sanayi AŞ. Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesi Salih Sütçü'nün anlatımıyla, şirketlerinin nasıl bir strateji ile küçük bir firmadan 25 ülkeye ihracat yapan, ülke çapında bayilikleri bulunan ve yaklaşık 500 kişiyi istihdam eden bir firmaya dönüştüğünü anlattığı bölümden bir derlemeyi bir başarı örneği olarak sizlerle paylaşıyoruz.

1977 Kayseri doğumlu olan Salih Sütçü, 2001 yılında Bilkent Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun olduktan sonra ABD'de eğitimine devam etmiştir. 2002 yılından beri şirkette çalışmaktadır.

Şirket 1963 yılında Adana'ya gelerek "Adana Meyve ve Sebze Hali"nde çalışmaya başlamış ve daha sonra hal yakınlarında ambalaj satan bir dükkân açarak ticarete atılan Abdi Sütçü tarafından kurulmuştur. Bu dükkânın ismi olan "File Pazarlama" ismi, bugün, bu şirketin bünyesinde yer alan "Filpa Ambalaj ve Dış Ticaret A.Ş." olarak devam etmektedir. 1993 yılında bu isim altında bir limited şirket olarak kurulduktan

sonra, 1996 yılında ilk fabrika, Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur. Şimdi bir sanayi şirketi olmakla birlikte, Abdioğulları Şirketi'nin başlangıcı bir ticaret şirkettir. 1980-1990 arası ticaretle büyüyen aile, bu süreçte, Adana'da plastik ambalaj üreten PİLSA şirketinin bayiliğini de almıştı. 1990 sonrası PİLSA'nın Türkiye başbayı olmuştur. Aynı zamanda plastik ambalaj üreten diğer şirketlerin de temsilciliği yapılmıştır. Bununla birlikte, ticarete başlanan alanın, yani plastik ambalaj malzemesinin üreticisi olmuştur. Şirketin ilk kurucusu Abdi Sütçü de ticaretini yaptıkları ürünleri üretmeyi planlamıştı. Bu planı, vefatından sonra oğulları tarafından yerine getirilmiştir. 1992 yılında PİLSA'nın kapatılması gündeme geldiğinde, aile, bu şirketi satın almayı düşünmüş, ancak, teknolojisinin eskiliği nedeni ile bu fikirden vazgeçilmiştir. 1996 yılında yeni teknoloji bir fabrika, organize sanayi bölgesinde, leasing ve öz sermaye katkısı ile 12 bin m2 alanda 30 işçi ile üretime başlamıştır. Şirket kuruluş aşamasında sermaye sıkıntısı çekmiş, 2004 yılında şirket limitet şirket statüsünden anonim şirket statüsüne geçmiştir. İlk başta olmasa da şirket büyüdükçe, kalifiye personel sorunu yaşanmıştır. Bu sorun, başta işçiler olmak üzere diğer personelin çeşitli eğitim programlarına ka-



tımlarının sağlanması ile aşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca profesyonel yönetici çalıştırılması benimsenmiş, yönetici istihdamında danışmanlık şirketlerinden danışmanlık hizmeti alınmıştır.

Aile 30 yılı aşkın bir ticari geçmişten sonra sanayiye geçerken, belirli bir fizibilite çalışması yapmıştır. Teknoloji seçiminde, Avrupa'dan ithal edilen makinelerle işe başlanmıştır. Abdioğulları Şirketi, en son teknolojiyi takip etmeyi, bir işletme stratejisi olarak benimsemişlerdir. İşçilik ve enerji maliyetlerinden tasarruf yapabilmeyi bir yol olarak, makine parkını sık sık değiştirebilmektedirler. "Eski" makineler yurt içinde ya da dışında başka şirketlere satılmakta ve en yeni makineler satın alınmaktadır. Şirketin büyümesi ile aile şirketi içerisinde bir iş bölümü yapılmıştır.

Şirket şu anda sebze ve meyve un, yem, soğan ve kuru bakliyat için de ambalaj üretimi yapmaktadır. Zamanla un ve yem ambalajında yeni şirketlerin piyasaya girmesi ile üretim artıp kâr marjı düşmeye başlayınca, farklı ürün arayışları başlamıştır. Bu amaçla, 2000 yılı sonrasında başlamak üzere yurt içi ve yurt dışında yılda dört adet tarım ve plastik ambalaj ürünleri fuarlarına gidilerek ürün trendindeki değişimler yerinde izlenmiştir. Çiftçilerle görüşmeler yapılarak beklenti ve talepleri ilk elden öğrenilmiş; özellikle Avrupa ülkelerinde çiftlik ve benzer

ürün üreten firma ziyaretleri ile yeni ürünler yerinde incelenmiş; nihayet, Avrupa Birliği mevzuatı ve kendi sektörlerine etkileri incelenerek (çünkü firma Avrupa ülkelerine de ihracat yapmaktadır) yeni ürünler geliştirilmiştir. Tüm bunların çerçevesinde çalışanların sayısı 2004 yılında 369 kişiden 2008 yılında 498 kişiye ulaşmış, satış hâsılatı yaklaşık altı kat artmıştır. Başta Avrupa ülkeleri olmak üzere, Orta Doğu ülkelerini kapsayan 25 ülkeye ihracat yapılmaktadır. İhracatı kendi kurdukları Filpa Ambalaj ve Dış Ticaret A.Ş. eli ile ve yurt dışı bayiler üzerinden yürütmektedirler. Yurt içinde ise her bölgede bir başbayı ve 3-4 alt bayi ile çalışmaktadır. Yeni ürün geliştirdikçe tanıtımı yapmakta ve doğrudan pazarlama yapılmaya çalışılmaktadır. Kredi faizlerinin yüksekliğinden dolayı yatırımlarında genellikle kendi öz kaynaklarını kullanmaya çalışmaktadırlar. İhracatta Eximbank kredilerinden yararlanmaktadırlar.

Pazarın ve firma sayısının artmasının getirdiği rekabeti yeni ürünler geliştirerek aşmaya çalışmaktadır. Bu ürünlere örnek "gölgeleme örtüsü" ve "dolu örtüsü" verilebilir. Dolu örtüsünün geliştirilmesi için Antalya'da bir yıllık gözlemler yapılmış, Yunanistan, İsrail ve İspanya'daki meyvelikler incelenmiştir. Denemeler Çukurova Üniversitesi'nde yapılmış, Almanya'dan satın alınan makinelerle üretime geçilmiştir. Şirketin patent ve faydalı ürün başvurusu olmuştur, an-

cak, henüz sonuç alınamamıştır. Şirket yönetimi, en yeni teknolojiyi takip etmek için sık sık makineleri değiştirmekte, böylece işçi ve enerji maliyetlerinden tasarruf etmekte ve eski makineleri satmaktadır.

Abdioğulları Şirketi'nin 12 yıllık geçmişi incelendiğinde, başarılı bir firma olduğu sonucuna varılır. Kuruluş sonrası, sürekli büyümeyi, istihdamı arttırmayı, yeni fabrikalar açmayı, teknolojisini sürekli yenilemeyi ve ürün çeşidini arttırmayı başarmıştır. Vergi, faiz ve amortisman öncesi kardaki artışlar tatminkârdır. İhracat sürekli artış göstermektedir. Şirket un, meyve ve soğan çuvallarında oluşan rekabet ve kapasite fazlalığına karşı, yeni geliştirdiği gölgelik ve dolu örtüsü gibi ürünlerle rekabet etmektedir. Bunun yanında son teknolojiyi izlemek, Türkiye'de üretilmeyen bu iki ürünü ilk kez üretmek, müşterilerle yakın ilişkiler kurmak, tedarikçilerle iş ortaklığı çerçevesinde karşılıklı çıkarları korumak, yurt içi ve dışı çiftlik ziyaretleri ile yenilikleri gözlemek ve ihtiyaçları yerinde belirlemek, çalışanların eğitimi ve kalitesini daima ön planda tutmak şirketin başarısını belirleyen unsurlar olmaktadır. Sürekli olarak niş market analizleri yapılmaktadır.

Şirket büyüme süreci içerisinde özellikle piyasaya yeni girmeleri ve finansal kısıtlarla karşılaşmıştır. Ayrıca mevcut yatırım teşvik politika-

sı da Abdioğulları Şirketi aleyhine bir durum yaratmaktadır. “Düşük döviz kuru”, üretim içinde ithalatın payının yüksek olması nedeni ile bir “avantaj” olarak görülmektedir. Hammadde bakımından PETKİM'e olan bağımlılık ve hammadde ihtiyacının ancak % 20'sinin bu şirketten sağlanabilmesi nedeni ile ithalata bağımlılık sürmektedir. Aynı “avantaj”, ihracatta “dezavantaj” olmaktadır. Yüksek faizler de yatırımlarda sorun yaratmaktadır.

Raporun ve bu bölümün tamamı için:

<http://www.turkonfed.org>

## TEB İnovasyon Yarışması

TEB Akıl Fikir Yarışması adı ile duyurusu yapılan yarışma, kişilerin bankacılık ve finans sektörüne (leasing, factoring, tüketici finansmanı, sigorta vb...) yönelik yaratıcı fikir/projelerini hayata geçirme fırsatı bulabilecekleri bir inovasyon yarışmasıdır.

Üniversitelerin tüm bölümlerinden öğrencilerin, 5 yıla kadar deneyimli profesyonellerin ve TEB müşterilerinin katılabileceği yarışma için son başvuru tarihi 31 Aralık'tır. Gerek TEB ürün ve hizmetleri, gerekse bankacılık ve finans sektörü ile ilgili yenilikçi fikir ve projeler beklenen katılımcılardan beklentiler, "Hem Bize İcat Çıkar, hem Sektöre İcat çıkar".

Yarışmada dereceye girecek katılımcıları, para ödülleri, Bahçeşehir Üniversitesi MBA bursu ve mini laptop gibi ödüller beklemektedir. Yarışma ile ilgili detaylı bilgilere [www.icatcikar.com](http://www.icatcikar.com) adresinden ulaşmak mümkündür.



## Goldfire Insight

En temel inovasyon aktivitesi olarak tanımlanan araştırma için geliştirilmiş bir program olan Goldfire Insight "Önemli ve ilgili teknik kavramlara hızla ulaşın. Bilgiyi iyi değerlendirin. Araştırmayı hızlandırın." Sloganı ile piyasaya sunulmuştur. Ürün geliştirme, fikir üretme ve üretimde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde kullanılabilecek olan program; fikir ve çözüm üretme yöntemleri ile işinize en faydalı teknik doküman ve kaynaklara; ürün yaşam döngüsü içinde gerekli bilgilere erişim sağlamaktadır:

- piyasa yol haritası
- fikir üretme
- fizibilite değerlendirmesi
- kavram öncelik sıralaması
- geçerlilik testi
- ve ürünün gerçekleştirilmesi

Derin semantik işlem yürütme ile anahtar kelime arama gücünü birleştirerek, Insight'ın patentli semantik arama motoru ile kullanıcılar hem firma içindeki hem de internet üzerindeki bilgi kaynaklarına hızla erişebilirler: epostalara, 200'ün üzerinde farklı formattaki dokümanlara, paylaşılan sürücülere, dünya çapında patent kaynaklarına, internet kaynaklarına ve Invention Machine'in geliştirdiği bilgi kütüphanesine.

Arama kolaylıkları sağlayan, özetler çıkarılabilen ve sebep-sonuç ilişkileri kurulmasında yardımcı olabilen ve çözümler üretilmesine destek olabilen bu programı inovasyon süreçlerinde önemli bir destek mekanizması olarak sizlerle paylaşmayı uygun gördük. Detaylı bilgi için: <http://www.benkold.com>

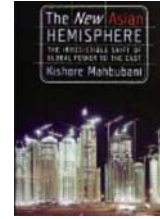
## Strategy + Business: 2008'in En İyi İş Kitapları

### Strateji



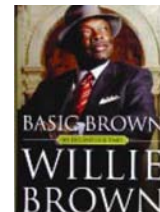
William P. Barnett, The Red Queen among Organizations: How Competitiveness Evolve (Princeton University Press, 2008)

### Küreselleşme



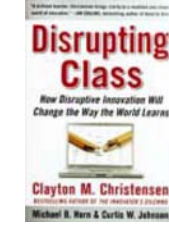
Kishore Mahbubani, The New Asian Hemisphere: The Irresistible Shift of Global Power to the East (PublicAffairs, 2008)

### Hayat Hikayeleri



Willie Brown, Basic Brown: My Life and Our Times (Simon & Schuster, 2008)

## İnsan Sermayesi



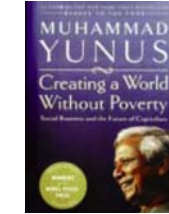
Clayton M. Christensen, Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns (McGraw-Hill, 2008)

### Pazarlama



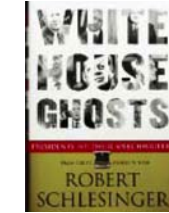
Charlene Li and Josh Bernoff, Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies (Harvard Business Press, 2008)

### Kapitalizm ve Toplum



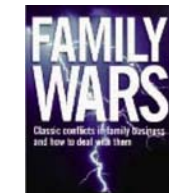
Muhammad Yunus, Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism (PublicAffairs, 2007)

### Söylem



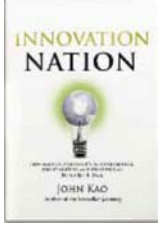
Robert Schlesinger, White House Ghosts: Presidents and their Speechwriters (Simon & Schuster, 2008)

### Yönetim



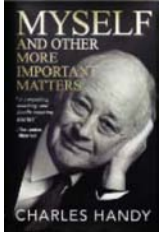
Grant Gordon and Nigel Nicholson, Family Wars: Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with them (Kogan Page, 2008)

## İnovasyon



John Kao, Innovation Nation: How America is Losing its Innovation Edge, Why it Matters, and What Can Do to Get it Back (Free Press, 2007)

## Derleme



Charles Handy, Myself and Other More Important Matters (AMACOM, 2008)

## Kaynak

Phil Rozenzweig and others, "Best Business Books 2008", strategy + business, issue 53, winter 2008.

İngiltere'de İnovasyon Bakanlığı'nın 2008'de yayınladığı strateji gereği, ulusal inovasyon endeksi geliştirmekle görevlendirilen NESTA için Technopolis Group'un da katkılarıyla yapılan çalışmalara ilişkin dökümanlar aşağıdaki adreste yayınlanmıştır. Technopolis Group İngiltere uzmanları tarafından hazırlanan 'Kamu ve Üçüncü Sektörlerde İnovasyon' (Innovation in the Public and Third Sectors) başlıklı rapora da aynı bağlantıdan ulaşılabilir:

<http://www.innovationindex.org.uk>



## Yarının İnsanlarını Yönetmek

2007 yılı başında PricewaterhouseCoopers insan yönetiminin geleceği üzerine bir değerlendirme ve öngörü çalışması başlattı. Yetenek krizi, Batı dünyasında yaşanan nüfus sorunu, küresel işgücü yer değişiminin gittikçe artması ve iş dünyasındaki hızlı değişimin getirdiği kurumsal ve kültürel değişimlerin gündeme taşıdığı iş dünyasında insan yönetimi konuları böyle bir çalışma ihtiyacının temelini oluşturmaktadır. Sonuç olarak bu tür konuların gelecekte nasıl şekilleneceği ve kurumların başarılı olabilmek için neler yapması gerektiği sorularına cevap bulabilmek için yapılan bu çalışmada insan ile ilgili faktörlerin kurumlara ve günümüzde anladığımız anlamıyla insan kaynaklarına nasıl etki-



de bulunacağını anlamayı amaçlamaktadır. Geleceğin insan yönetimini anlamak için çeşitli senaryolar kullanan ve ABD, Çin ve İngiltere'den 3000'e yakın yeni mezun ile yapılan görüşmeler sonucunda, çalışma gelecekte kurumların nasıl çalışabileceğini anlamak için 3 dünya senaryosu tanımlamıştır.

Bu senaryolara geçmeden önce, araştırma sonucu ortaya çıkan bazı temel noktaları sizlerle paylaşıyoruz:

### 1) İş modelleri değişecek

Gelecek on yıldaki değişim hızı daha da önemli hale gelecek. Teknoloji, küreselleşme, demografik faktörler ve diğerleri kurum yapıları ve kültürlerini etkileyecekler. Senaryolar sonucu geleceğe dair üç kurumsal model tanımlanmıştır:

- Büyük kurumlar küçük parçalara bölünecekler ve toplumda önemli bir rol oynayacaklar
- Uzmanlaşmalar işbirliği ağlarının artmasına neden olacak
- Çevresel öncelikler iş stratejisinin temel bir biçimde değişmesine neden olacaklar.

### 2) İnsan yönetimi iş dünyasının en büyük sorunlarından biri haline gelecek

Şirketler şu anda yetenek azlığı, değişim sürecinde insan yönetimi ve etkin bir işgücü

oluşturmak gibi sorunlarla mücadele ediyorlar. 2020 yılına kadar iş modellerindeki radikal değişimler sonucunda şirketler şu gibi sorunlarla karşı karşıya kalacaklar:

- Şirketler çalışanlarının sosyal refahı ile ilgili daha çok sorumluluk aldıkça ev ve iş yaşamı arasındaki sınırlar gittikçe azalacak
- Verimlilik ve performansı kontrol etmek ve izlemek için farklı insan ölçüm teknikleri gerekecek
- İş dünyasında başarının anahtarı olarak sosyal sermaye ve ilişkiler daha da önemli hale gelecek

### 3) İnsan kaynaklarının rolünde temel değişiklikler yaşanacak

İnsan kaynakları birçok kişi tarafından pasif ve servis temelli bir fonksiyon olarak görülmektedir. Ancak geleceğin iş dünyası ve çalışma ortamlarının özelliklerini dikkate alarak, insan kaynaklarının da değişim noktasında olduğu ve şu üç yönden birine doğru değişeceği öngörülmektedir:

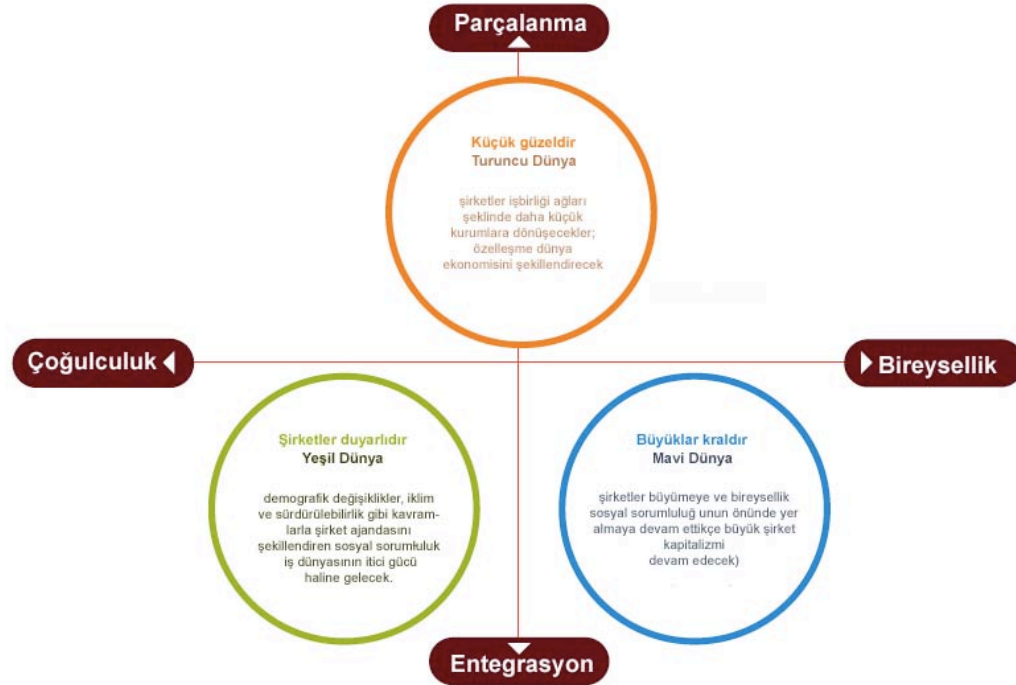
- Pro-aktif bir akıl-seti ve iş stratejisine insan kaynakları (with a proactive mindset and focused on business strategy, HR will become the heart of the organisation taking on a new wider people remit incorporating and influencing many other aspects of the business

- İnsan kaynakları kurum içerisinde sosyal sorumluluk aktivitelerinin itici gücü haline gelecek
- İnsan kaynakları etkileşim olarak görülecek ve dış kaynaklı olacak. Bu senaryoda insan kaynakları kurum dışarısında yeni bir form olarak yer alacak ve kurum içerisinde temel olarak insan kaynaklamaya (people sourcing) odaklanacak.

Bu öngörüler çerçevesinde PwC raporu gelecekte bir arada bulunacağını öngördükleri 3 muhtemel iş modeli tanımlamaktadır. Bu modeller gelecekte büyük öneme sahip olacağını öngördükleri ve en önemlileri bireysellik-çoğulculuk ve şirket entegrasyonunu parçalanma bağlamı olan küresel güçler çerçevesinde şekillenecektir.

**Yeşil Dünya:** İş dünyasında daha şeffaf olma ve sosyal sorumluluk için artan talep kriz ile birlikte daha da ön plana çıktı ve hâlihazırda yeşil ajandanın içerisinde bulunan çevre sorumluluğu için istek yarattı. Bu insan yönetiminin birçok alanına, özellikle insanların nasıl ödüllendirildiği üzerine büyük bir etkisi bulunacak.

**Mavi Dünya:** üretim ve performans değerlendirmelerinde gittikçe daha çok kullanılan sert insan ölçütleri aslında şirketlerin uzun zamandır karşı karşıya bulunduğu daha çok



İşi daha az şeyle yapma gerçeği ile ilgilidir. Mavi dünya senaryosu, performans ve verimlilik kültürünü bazıları birçok ülkeden daha büyük olan küresel şirketlerin yeni ekonomik süper güçler dünyasında başarılı olmaları için gerekli görmektedir.

**Turuncu Dünya:** yeni radikal iş yapma şekilleri için fırsatlar ortaya çıkacak. PwC dışkaynaklama (outsourcing) ve işgücünün küreselleşmesi kavramlarını daha da uç bir noktaya götürerek insanların iş hayatlarını bireysel iş dünyalar gibi yaşadıkları oldukça

birbirine bağlı bir ağ modeli olarak kurgulamaktadır.

Küresel ekonomik kriz şirketlerin insanları nasıl yönettikleri ve motive ettikleri ilgili hem kısa ve orta, hem de uzun vadede kritik sorunlarla karşı karşıya olmalarına neden olacaktır. Bu raporda bu soruna çözüm olabilecek çeşitli öngörüler sunulmaktadır.

Kaynak

PricewaterhouseCoopers (2008). Managing Tomorrow's People: The Future of Work to 2020 (available on [www.pwc.com](http://www.pwc.com))

## Yeni Araştırmalar

Strategy + Business Dergisi son bahar 2009 sayısında son dönemde yapılan ve iş yönetimi ile ilgili önemli araştırmalardan derlemeler bulunmaktadır. Bu derlemelerin 2 tanesini biz de sizlerle paylaşıyoruz.

**Prasad Balkundi & Zoe Barsness & Judd H. Michael, “Unlocking the Influence of Leadership Network Structures on Team Conflict and Viability”, Small Group Research vol.40 no:3, 2009**

İster proje yönetimi, ister mühendislik isterse de iş geliştirme olsun, günümüz iş dünyasında gittikçe artan şekilde işler takımlar halinde yapılmaktadır. Ancak takım içerisinde yaşanacak sorunlar takımın da ötesinde şirket içerisinde ciddi sorunlara yol açabilir. Ajandayı belirleyen, performansı belirleyen, takım üyelerini ödüllendiren veya cezalandıran takım liderleri suçlu olsalar da olmasalar da genelde olumsuz sonuçların bedelini öderler. Bunun performans düşüşü, yaygın dikkat dağınılımları ve işgücü kaybına neden olur. Ayrıca takım liderleri genellikle üst yöneticileri tarafından seçildiği için, takım çalışanlarının hiçbir şekilde bu lidere itimat gösterme garantisi yoktur.

Bu araştırmada liderin takım arkadaşları ile olan sosyal ilişkisinin takım içerisinde nasıl so-

run yaratabileceği veya sorunları önleyebileceği üzerinde durulmuştur. Bu amaçla, takım liderlerinin güvenlik, kalite kontrolü, promosyonlar ve cezaları belirlediği iki farklı inşaat alanında 19 farklı işyeri ve toplam 231 çalışan izlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre en az sorunun olduğu ortamlar, takım liderinin zamanla grubun saygısını kazandıkları ve altlarında çalışan kişiler tarafından hem iş içinde hem de dışında iş ile ilgili konularda tavsiye istenen kişiler oldukları takımlardır. Bu tür liderlerin merkezden takımı yönetim ve çalışanları işbirliklerine teşvik etme yetenekleri, birikteliği ve morali artırmakta ve işçi kaybını azaltmaktadır. Buna karşın, bilgi kontrolünü sadece birkaç çalışanı ile paylaşarak sağlayan ve bir kişiden diğerine bilgi geçişini işbirliklerini teşvik etmeyen ve sonuç olarak bireyleri birbirinden uzak tutan liderlerin takımlarında daha çok sorun ve daha az uzun dönem çalışan sayısı gözlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarından biri lidere tavsiye için danıştığında, liderin grup üyeleri arasında etkisi ve saygınlığı artmaktadır. Çalışanları ile gayri resmi ilişkileri bulunan ama aynı zamanda saygı duyulan otorite figürü olarak görülen liderler iş ile ilgili bilgileri daha iyi aktarabilmekte ve takım üyeleri arasında daha iyi ilişkiler kurabilmektedir. Buna karşın daha ayrılmış bir takıma ve anlık iletişime sahip li-

derler de bilgi yayılımını ve iletişimi belirli bir noktaya sağlayabilseler de, tam bir otorite figürü olarak görülmezler ve ancak aracı olarak tanımlanırlar. Bu da genel olarak bir bütünlük oluşmasını engellemekte ve ileride takım içerisinde sorunlar çıkmasına neden olmaktadır.

Özet olarak, takım çalışmalarının kurum içerisindeki önemi ve liderlere atfedilen önem göz önünde bulundurulduğunda, liderlerin gayri resmi sosyal bağlarını takım performansını artırmak, iş gücü kaybını azaltmak ve çalışanlarını mutlu etmek için kullanmaları gerekmektedir.

**Nicola Patterson & Sharon Mavin, “Women Entrepreneurs: Jumping the Corporate Ship and Gaining New Wings”, International Small Business Journal vol.27, no:2, 2009**

Gittikçe artan sayıda kadın kendi işlerini kurmak için büyük şirketlerdeki işlerini bırakıyorlar. Örneğin İngiltere’de 1990-2000 yılları arasında şirketlerde çalışan kadınların %22’si; 2001-2005 yılları arasında da %32’si işlerinden ayrıldılar. İnsanların neden işlerinden ayrıldıklarını anlamak için, çalışmanın yazarları şirketlerdeki iyi pozisyonlarını bırakıp kendi işlerini kuran 4 kişi üzerinde çalıştılar.

Bütün kadınların şirketlerden ayrılma nedenleri arasında cinsiyet ile ilgili konular önemli bir rol

oyladı. Bütün kadınlar orta veya üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişmişti. Kadınların hepsi kendilerine bağlı nedenlerden de bahsetmiş olsalar da, kadınların üçü özellikle ayrıldıkları kurumların erkeklerin egemenliğindeki kurum kültürleri ve liderlik yapılarının kadınlar yükselmesi için engeller oluşturduğundan şikâyet etmişlerdir. Kadınlar içerisinde üst düzey bir yönetici kadınların “aktif bir şekilde engellendiği” ve erkekler tarafından ciddiye alınmadığını belirtmiştir. Diğerleri ise kurumu içerisinde yönetici sıfatı olmayan tek bayan olduğunu, defalarca yükseltilmedikten sonra dava açtığını ve kazandığını belirtmiştir.

Şirketler bu tür yetenek kayıpları büyük kurumsal bedellere neden olmaktadır. İşgücü kaybındaki artış aynı zamanda bilgi kaybına da neden olur ve şirketin rekabet avantajı kaybına da neden olur. Araştırmacılar cinsiyet ayrımcılığını azaltmaya çalışan ve kadınların işyerlerinde karşılaştığı sorunları anlamaya çalışan şirketlerin, kadın yeteneklerini kaybetmek yerine yönetici pozisyonlarında değerlendirebileceklerini ve büyük kazanımlar elde edebileceklerini belirtmiştir.

Özet olarak bu çalışma, gittikçe daha çok kadının işyerlerini şirket içerisinde karşılaştıkları cinsiyet bariyerlerinden dolayı, kadınların aileleri ile ilgili problemlerden ve kendi işlerine sahip olma isteklerinden dolayı terk ettiklerini ortaya koymuştur.

## Rekabet Kongresi 2009: İnovasyon Notları

Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDE-FED) ve TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi-Rekabet Forumu (REF) işbirliği ile 2005 yılından bu yana düzenlenmekte olan Rekabet Kongresi'nin 5.si "Krizden Rekabet Gücü ile Çıkmak" başlığı ile 13 Kasım 2009 tarihinde gerçekleştirildi. Uluslararası uzmanlar, kamu kesimi, akademik çevreler ve sivil toplum kuruluşları ile iş dünyasını bir araya getirmeyi amaçlayan ve daha rekabetçi olabilmek için somut adımlar ortaya koyan bu yılki Kongre'den inovasyon ile ilgili ön plana çıkan noktaları sizlerle paylaşıyoruz.

### Arzuhan Doğan Yalçındağ

Krizden çıkış için sadece para ve maliye politikaları yeterli olmayacaktır. İhracat imkanları kısıtlı olduğu için rekabet gücüne odaklanmalı ve diğer ülkelere karşı pozisyonumuzu korumak için çalışmalara hemen başlamalıyız. Bu anlamda rekabet içinde bulunduğumuz ülkelerle karşılaştırmalar yapmalı ve hedefler belirlemeliyiz. Sadece düşük katma değerli ürünlere ve sektörlerle odaklı değil katma değeri yüksek ürün satan bir ekonomi olmalıyız. Bunun için Ar-Ge politikaları oluşturulmalı ve bilgi toplumu olmak için adım at-

malıyız. İnovasyon için teknik ve beşeri altyapıyı geliştirmeliyiz. Bunun için de temel noktalardan biri işgücü piyasasının esnekliği artırılması ve teknolojik altyapı için eğitime önem verilmesidir.

**Philippe de Buck** (Eşbaşkan - Alliance; Genel Sekreter – BUSINESSEUROPE)

Kriz döneminde AB çerçevesinde büyüme ve rekabetçiliğin önündeki ana engeller şunlardır:

1. kredi akışlarını tekrar sağlamak: şirketlerin finansmana erişimini sağlamak çok önemlidir ve faiz oranlarını düşük oranda tutulmalıdır.

2. finansal sistemin düzeltilmesi: sistemi düzeltmek için fazla düzenleme yapma eğiliminin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bankacılık sektöründe bir reform ihtiyacı var.

3. çıkış stratejilerinin tanımlanması: hükümetler finansal sektöre müdahale ettiler ama sistem çalışmaya başladıktan sonrasının iyi planlanabilmesi için çıkış stratejilerine ihtiyaç vardır.

4. büyümenin itici güçlerindeki değişim: büyümenin artık gelişmekte olan ekonomilerde gerçekleşeceği göz önünde bulundurulması

ve gelecek için özellikle AB içerisinde hem teknolojik hem de çevreci boyutları olan inovatif bir strateji gerekmektedir.

5. yaşlanan nüfus

Türkiye stratejik olarak AB'nin karşılaştığı büyüme ve kaynak problemleri (enerji) ile mücadele etmesinde çözümler üretebilecek stratejik bir konuma sahiptir ve bu potansiyelini kullanabilmek için çeşitli stratejiler üretebilmelidir.

### Dilek Çetindamar

Kısa vadede Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için neler yapılabilir:

- Kıyaslama çalışmaları ve diğer ülkelere karşı konumumuzu anlamak önemlidir. Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için veri tabanları ortaya koyuyoruz.
- Özellikle eğitim ile ilgili adımlar atılmaya başlanmalıdır. Uzun dönemli bir yatırım ama bugünden adım atmak gereklidir. Eğitime harcamaların artırılması ve inovasyon ile yaratıcılıkla yetişen insana yatırım yapılması öncelikler olabilir.
- Kısa vadede kadının iş gücüne katılımı artırılmalı ve kadınlar için pozitif ayrımcı-

lık getiren mekanizmalar yaratılmalı.

- Tüm bunlar iyi hedefler çerçevesinde yapılmalı. Bu hedeflere ulaşabilmek için Ar-Ge destekleri verilmelidir.

### Ahmet Dördüncü

Şirketler için rekabet stratejisinin parçaları:

- İnovasyon tarafına geçmek için verimlilik daha da artırılmalı. Rekabet için maliyet düşür kalite artır felsefesi artık işlemiyor. Bunlar önemli ama artık yeterli değil. Artık tüketiciye yakın, pazarda olan, pazarı yönlendirecek, değişime açık süreçler üreten, kendisini değiştirebilen şirketler lazım.
- Bunu insanlarla-çalışanlarla başaracağız. En büyük değerlerimize yatırım yapmalıyız. Eğitime önem vermeliyiz. Pazar-daki eğilimleri yakalayabilecek kişiler olmalı, yöneticilerin yeteneklerini geliştirmeli, açık iletişim, öğrenmeye ve öğretmeye dayalı bir sistem lazım.
- İnovasyona açık, hatalara tolerans gösteren bir ekosistem oluşturulmalıdır.
- Şirketler için iletişim çok önemli. Bir şirket içerisinde herkesin birbirinden öğrenebilecekleri şeyler var. Bunun için yatay

platformlar oluşturulmalı. İnsanlar birbiri ile konuşmalı, birbirlerinden öğrenmeliler.

### **Mehmet Ali Berkman**

Rekabetçi olabilmek için:

- Bilgi, beceri ve yetenek avı lazım. Üstün zekalı çocukları bulmak, onları eğitmek ve bunu sistematik şekilde yapabilecek mekanizmaları oluşturmak lazım.
- Fiber optik ağı Türkiye'nin her yerine ulaşmalı.
- Özellikle geride kalmış kesimlerin eğitimi için çaba harcanmalı. Kadın nüfuzu eğitilmeli. Tarımsal kesime ve bölgesel önceliklere göre eğitim verilmeli.
- Ar-Ge de proje yaratılmalı. Mevcut kaynakların bu projeler ile kullanılması sağlanmalı. Sistematik teşvik sistemleri oluşturulmalı ve bölgesel öncelikler oluşturulmalı
- Kamu ile özel sektör arasında işbirlikleri artırılmalı



İnovasyonun Renkleri Bülteni, inovasyon konusunda kamuoyunda farkındalık yaratma amacıyla hazırlanan süreli bir yayındır. Bülten’de, dünyadaki ilginç ve önemli gelişmelerden, çeşitli ülkelerin ve firmaların inovasyon politikaları ve deneyimlerinden, ülkemizden başarılı inovasyon örneklerinden, çeşitli önemli kuruluş, yayın organı ve düşünce kuruluşlarının inovasyon üzerindeki değerlendirmeleri ve raporlarından çeşitli bölümler yer alacaktır.

**Yayın Kurulu:** Dilek Çetindamar, Selçuk Karaata, Hakan Günaydın, Funda Kalemci

**Grafik Tasarım:** Ayşegül Boz

**Adres:** Sabancı Üniversitesi, Orhanlı, Tuzla 34956 İstanbul

**Tel:** (216) 483 97 10

**Faks:** (216) 483 97 15

**E-posta:** ref@sabanciuniv.edu

**URL:** www.uig.gen.tr, www.intekno.com, www.ref.sabanciuniv.edu

## Ulusal İnovasyon Girişimi (UIG)

UIG’in Amacı, Türkiye’de inovasyon politikalarının oluşturulması ve uygulanması safhalarında özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmek ve yönlendirmek; siyasi irade ve kamu kurumlarıyla diyalogu geliştirip görüş ve öneriler hazırlayarak inovasyon politikaları oluşturma sürecine katkıda bulunmak; ve inovasyon konusunda kamuoyunda bilinç oluşturmak. Bu Kapsamda 2023 Türkiye’si ve İnovasyon, İnovasyonun Finansmanı, İnovasyon için İnsan Kaynağı ve Yetenekler, Ortam ve Altyapı ve Kamuda İnovasyon başlıklarından oluşan bir Strateji Dokümanı hazırlanmıştır. 21 kişiden oluşan Ulusal İnovasyon Girişimi üyelerinin dağılımı; 6 üniversite rektörü, özel sektörden 6 yönetici, sivil toplum örgütlerinden 7 yönetici ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu’ndan 2 yönetici şeklindedir. (www.uig.gen.tr)

Bu bülten Ulusal İnovasyon Girişimi tarafından İntekno sponsorluğunda hazırlanan süreli bir yayındır.

“ © 2009, REF

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca, kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz”



Ulusal İnovasyon Girişimi

