



# Inovasyonun Renkleri

Tarih: Kasım 2010

Sayı: 23



Ulusal Inovasyon Girişimi

inteKno

**Inovasyon Liderlerinden ..... 1-2**

İnovasyon ve İnovasyon Politikalarının Gelecekteki Rolü: Profesör Bengt-Ake Lundvall'la Söyleşi .. 1-2

**Duydunuz mu? ..... 3-4**

Turkcell'den Üniversite Öğrencilerine Yönelik Fikir Yarışması ..... 3

Nahum: Artık Arabanın Direksiyonuna Geçelim ..... 3-4

İnovasyon Ödülü Huawei'nin ..... 4

**İnovasyon Süreçleri ..... 5-7**

Övrek! ..... 5-6

Risklerin Yönetilmesi ..... 6

Buluş Sermaye Piyasası Kime Ne Sunuyor ..... 6-7

**Havadan Sudan Derin Konular ..... 8-9**

Twitter Etkisi ..... 8

Yeşil Pazarlamacılar Günah İşlemeyi Sürdürüyor ..... 8-9

Bloomberg Businessweek 2010'un En Yaratıcı Şirketi ..... 9

**Güncel Bakış ..... 10-11**

Yükselen Ülkelerdeki İnovasyonlar Zenginlerin Dünyasını da Değiştirecek ..... 10-11

Ağırlık Merkezi Kayıyor ..... 11

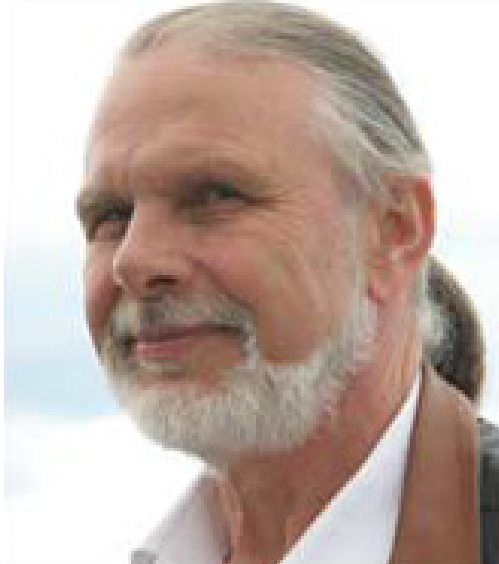
**-35: Yenilikçi Portre ..... 12-13**

Enisolar Genel Müdürü Enis Fakioğlu ile Röportaj ..... 12-13

## İnovasyon ve İnovasyon Politikalarının Gelecekteki Rolü: Profesör Bengt-Ake Lundvall'la Söyleşi

### İnovasyon ve inovasyon politikalarının rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

İlk gözlemim, Danimarka'da ekonomi politikaları ve bunun üzerine gelişen tartışmanın daha çok çalışma alışkanlıkları ile ilgili olduğu, inovasyon ve üretkenlik üzerinde yeterince durulmadığı yönünde. Bu önyargı istatistiklere de yansıyor, Danimarka son on yılda istihdam oranlarında Avrupa lideriyken, üretkenlik artışında en alt sırada yer alıyor. Bu bana hastalık ne olursa olsun çareyi biraz kan akıtmakta bulan, sonuç alamayınca biraz



daha kan akıtayım derken hastayı öldüren ortaçağ doktorlarını anımsatıyor.

### Bu önyargıyı biraz açar mısınız?

Danimarkalı ekonomistler üretkenlik artışı dinamiklerini anlamıyor, demografik konuların önemini de fazla abartıyorlar. Onların uyguladığı modelin iskeleti emek arzını artırmaya dayanıyor. Son yedek işçiyi bile mobilize etme gayreti üretkenliği olumsuz etkiliyor. Bu sadece çok sayıda nitelsiz işçinin varlığını kaynaklanmıyor! İşgücüne baskılar ve yaptırımlar sonucu katılanlar en az istekliler oluyor.

### Danimarka hükümetinin Ar-Ge'ye kamu katkısını artırması ile üniversiteler ve sanayi işbirliğini teşvik etmesi olumlu sayılmaz mı?

10 yılı aşkın bir süredir Danimarka inovasyon stratejisi yüksek teknoloji sektörlerde "bilim temelli" inovasyona odaklanmış durumda. İnovasyon politikalarının temel kaygısı akademik araştırmalarda merkezi kontrol kurmak ve araştırmacıları az sayıda başarı göstergesine yönlendirmek ve finansal kaynakları akademik eğitim ve temel araştırmadan uygulamalı araştırmaya kaydırmak. Hâlbuki bilimi doğrudan kullanan inovasyon biçimleriyle (bilim-teknoloji-inovasyon modu) ile iş üzerinde öğrenme, uygulama ve karşılıklı etkileşime da-

yalı inovasyon biçimlerini ayırmak gerekir. Her iki biçimi de kombine eden Danimarka firmalarının, sadece birine odaklanandan inovasyona daha yatkın oldukları kanıtlandı. Daha geniş ve kapsamlı bir inovasyon politikası geliştirmek için bu ayırım gerekli.

### İnovasyon süreçlerine çalışanları ve kullanıcıları dâhil etmek yararlı değil mi?

Kesinlikle doğru. Nihai kullanıcıların ihtiyaçlarını gözetmeyen bir inovasyonun başarılı olamayacağı zaten bilinen eski bir kuraldır. Ama von Hippel'in de savunduğu son yaklaşım kullanıcıları da inovasyon süreçlerinin bir öznesi yapmak.

### Çalışanların başı çektiği bir inovasyon anlayışı hakkında ne düşünüyorsunuz? Bildiğim kadarıyla son yıllarda bu tip araştırmalarla ilgileniyorsunuz.

Evet doğru, işin örgütlenmesi ve inovasyon arasında bir bağlantı bulunduğunu düşünüyorum. Bu bireysel çalışanların tek bir inovasyonu önermesi ile ilgili bir meseleden çok, firma düzeyinde teknik ve örgütsel değişim arasında bir bağlantı kurma anlayışıdır. Araştırmalarımız Avrupa'daki en yaratıcı firmaların çalışanlarının öğrenmesine en önem veren ve problem çözme konusunda onlara yetki tanıyan ülkelerden çıktığını gösterdi.

2000-2005 arası veriler İskandinav ülkelerinin Avrupa'nın diğer köşelerinden daha fazla işçi katılımı sağladığını gösteriyor. Bunun uluslar arası rekabette bir "inovasyon avantajı" sağlaması da beklenir. Fakat yine çalışanların inovasyona katkısını diğer inovasyon biçimleriyle birlikte düşünmek gerekir, yoksa "çalışlar öncülüğünde" bir inovasyona saplanıp kalmak perspektifi daraltır.

Tabii ki, siz ve Chris Freeman 80'lerin ortasında "ulusal inovasyon sistemi" terimini ortaya attınız ve bu kavramı geliştirmeye çaba harcadınız. Bugün bu kavramın karşılığı ne? Analiz, politika ve yönetim stratejilerini ulusal düzeyde belirlemek uygun mu?

Ulusal yönetim sistemleri ve küresel sorunlar arasındaki gerginliği görebiliyorum. İnovasyona yönelik temel sorunların çözümünde küresel bir çaba gerektiği doğru. Bu eko-inovasyon ve sürdürülebilir bir küresel finansal sistem amacına yönelik doğru. Ve ulusal bilim sistemleri giderek daha bağlantılı olma eğiliminde. Aynı zamanda, ulusal inovasyon sistemlerinin belli boyutlarının ulusa özgü yönlerini de göz ardı etmemek gerek. Ulusal eğitim sistemleri, insan kaynaklarının oluşumu ve emek piyasaları inovasyon sistemle-

rindeki özneleri şekillendirir ve özneler arasındaki etkileşime yön verir.

**Avrupa’da işin organizasyonunda ve sanayi ağlarının şekillenmesinde dramatik farklılıklar bulunduğu ortaya konuldu. Bu da farklı Avrupa ekonomilerinin kültür farklarına gönderme yapıyor ve yurtdışında faaliyet gösterecek firmaların bu farkları göz önüne almasının önemini vurguluyor.**

**Biraz Avrupa’nın dışına çıkalım. Siz değişik dönemlerde Çin’de çalıştınız ve Çinli uzmanlarla inovasyon konusunda işbirliği yaptınız. Çin’in potansiyelini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Çin’in büyüme temposu sürdürülebilir değildir. Büyümeyi sürdürülebilir hale getirmek için iç piyasa canlandırılmalı, kirlilik ve atıklar azaltılmalı ve refah devletinin tohumları atılmalıdır. Bu Çin’in bir yapısal krizle ilk kez karşılaşması değil ve yine bir çıkış yolu bulması da mümkün.

**Politik liderler yeni rotanın işaretini “uyumlu kalkınma” ifadesiyle veriyorlar, fakat şimdiye kadar sanayileşmeyi yavaşlatan yerel patronlardan güçlü bir direnişle karşılaşabilirler. Eğer başarılı olurlarsa, bu geçiş dönemine katkıda bulunmak an-**

**lamında hem Danimarka, hem de Avrupa’nın diğer ülkeleri açısından gerek şirketler, gerekse kamu sektörü kurumları için büyük fırsatlar görüyorum. Fakat Çin’de bir de “teknolojik milliyetçiliğe” kayma eğilimi yok mu?**

Evet Çin’de kilit kavramlardan biri “bağımsız inovasyon” ve kamu ihalelerinde yerel firmaları kayırarak inovasyonu canlandırmak. Bu da büyük yabancı sermaye yatırımlarının Çin firmalarına katkılarının çok sınırlı olduğu gerçeğinin bir yansıması. Patentlerin çok büyük bir kısmı yabancı firmalara ait. Burada yabancı firmaların stratejik bilgiyi muhafaza ederken bazı bilgileri yerel firmalarla paylaşmanın yolunun bulunması halinde büyük fırsatlar doğacağını düşünüyorum.

**Danimarkalı şirketler Çin’le iş yapma teşebbüsünde bulunmalı mı? İnsan hakları konusundaki tutumları ile ilgili ne düşünüyorsunuz?**

Çin’den yabancı sermayenin çekilmesi demokrasiyi ilerletmeyecektir. Açıklığa katkıda bulunacak bir mekanizma en parlak öğrenciler için yerli ve yabancı firmalar arasındaki rekabettir. En iyi eğitilmişler arasındaki bir eğilim daha açık ve demokratik çalışma usulleri nedeniyle yabancı firmaları tercih etmektir. Ve genelde örgütsel pratiklerde yabancı fir-

malardan yerlilere bir öğrenme etkisi bekleyebiliriz. Benim Çin’e inovasyon öğretmeye gidişimdeki temel nedenlerden birisi inovasyonun daha açık ve demokratik eğitim sistemleri gerektirdiğinin altını çizmekti.

**Son bir soru, son dönemlerde gözlenen “açık inovasyona” ağırlık verme eğilimi hakkında ne düşünüyorsunuz?**

Açık inovasyon fikri tabii ki yararlı. Zaten Chesbrough popüler hale getirmeden önce de uzun süredir bildiğimiz bir kavramdı. Otuz yılda inovasyondan öğrendiklerimi toparlasam, inovasyonun farklı öznelerin karşılıklı etkileşimde buldukları ve farklı bilgilerin yeni biçimlerde bir araya getirildikleri bir süreç oluşunun altını çizerim. Bu da inovasyon politikasının temel görevinin, farklı özneler arasında köprüler kurmak ve engelleri azaltmak olduğuna gönderme yapar. 13 Ekim 2010 tarihli bu söyleşi Profesör Bengt-Ake

Lundvall ile “Innovation Management” dergisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bengt-Ake Lundvall Aalborg Üniversitesi ve Paris Science Politik öğretim üyesidir. 1992-95 arasında OECD Bilim, Teknoloji ve Sanayi Direktörlüğü’nde görev yapmış, 2004-2006 döneminde Pekin Tsinghua Üniversitesinde özel davetli profesör olarak bulunmuştur. Avrupa Komisyonu tarafından da 2009 Yaratıcılık ve İnovasyon Yılı Büyükelçisi ilan edilmiştir.



## Turkcell'den Üniversite Öğrencilerine Yönelik Fikir Yarışması

Üniversite öğrencilerinin hayal ve yeteneklerini yarıştıracığı Turkcell Tekno Fikir yarışması için başvurular başladı. Turkcell ile etkin girişimcileri desteklemek amacıyla kurulmuş uluslar arası sivil toplum kuruluşu Endeavor Türkiye tarafından Türkiye'de geliştirilen mobil iş fikirlerinin sayısını artırmak, gençlerin fikirlerini başarılı iş modellerine dönüştürmek ve ekosisteme yeni oyuncular kazandırmak amacıyla üniversite öğrencilerine yönelik yeni bir fikir yarışması düzenlendiği belirtildi.

Mobil teknolojilerin kullanıldığı iş fikirlerinin ve iş planlarının yarışacağı Turkcell Teknofikir Yarışmasına Türkiye ve KKTC'deki öğrenciler Müzik, TV ve Video, Spor, Eğitim, Lokasyon Tabanlı Uygulamalar, Seyahat Planlayıcısı, Sosyal Oyunlar, Mobil Finansal Servisler, Bilgi/Haber Servisleri kategorilerinden herhangi birinde günlük yaşamda değer katacak iş fikri ile başvuru yapabilecekler.

Yarışmaya öğrenciler proje ekipleri oluşturarak <http://turkcellpartner.com> adresi üzerinde 22 Kasım 2010 tarihine kadar başvuru yapabilecekler.

22 Kasım'da başvuruların tamamlanmasının ardından finale kalmaya hak kazanan 20 eki-



bin iş dünyasının önde gelen isimlerinden oluşan 10 akıllı hocası ile birlikte projelerini geliştirerek iş hayatını yakından tanıma fırsatı bulacağı, Türkiye'nin en yaratıcı mobil iş fikirlerinin ise 9 Ocak 2011 tarihinde gerçekleşecek büyük finalde ortaya çıkacağı açıklandı.

Turkcell Tekno Fikir yarışmasında birinci olan ekibin 15 bin TL para ödülünün yanı sıra, 2011 yılında Turkcell ve grup şirketlerinde PAF staj programına doğrudan katılım hakkı kazanacağı, ikinci ve üçüncü olan ekiplerin ise Turkcell Akademi Sertifikalı Turkcell Ürün Yönetimi eğitimi ile uzman girişimci olma yönünde önemli bir adım atacakları, Jüri özel ödülüne layık görülen ekip üyelerinin de birer iPad 3G kazanacakları kaydedildi.

Turkcell Ürün ve Servis yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Cenk Bayrakdar konuyla ilgili şöyle bir açıklama yaptı: Sürekli yenilik peşinde koşan, değişim ve farklılaşmaya inanan, insana değer veren Turkcell, kendi ekosistemleriyle büyüyen bir şirket. Bu ekosistemin odağında yeni fikirler, inovasyon, üniversite öğrencileri ve girişimciler var. Amacımız gençlerin iyi fikirlerine değer kat-

mak, onları geleceğe hazırlamak ve fikri olan herkesi ortak bir platformda toplamak.

Turkcell Tekno Fikir yarışması da bu doğrultuda atılmış önemli adımlarımızdan biri. Üniversiteli gençlerimiz Tekno Fikir ile mobil hayallerini hayata geçirme olanağı bulacak, gerçek iş yaşamı süreçlerini deneyimleyecek, üstelik bunu yaparken iş dünyasının önde gelen akıllı hocaları ile birlikte çalışma fırsatı bulacak. Turkcell olarak gençlere yol göstermeye ve yaratıcı fikirleri desteklemeye devam edeceğiz.

## Nahum: Artık Arabanın Direksiyonuna Geçelim

Heksagon Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Karsam A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Jan Nahum Türkiye'nin 2020'li yıllarda kişi ba-



şına düşen gelirini 20 bin dolara çıkarma hedefi için inovasyona ihtiyacı olduğunu söyledi.

İzmir Sanayici ve İşadamları Derneği'nin "Çarşamba Toplantıları"na konuk olan Nahum, "Artı arka koltukta oturarak yol alma imkânı kalmadı. Direksiyona geçerek yolu kendimiz belirlemeliyiz" dedi. Türkiye'nin, Cumhuriyet'in ilanından bu yana üç önemli eşikten geçtiğini belirten Nahum şunları kaydetti:

İlk eşik yoksulluktan kurtulmaktı. Cumhuriyet kurulduğunda Batı'yla gelişmişlik farkımız 300 yıldı. Her yirmi yılda bir mesafeyi yarı yarıya azalttık. 2020'li yıllarda kişi başına geliri 20 bin dolarlara çıkarma hedefi için inovasyona ihtiyaç var. En kısa zamanda, en az kaynakla, en fazla katma değeri neyin getireceğini bulmaya ihtiyacımız var. Aksi halde Çin, Hindistan bu ekonomik savaşta, bizim yaşamamızı müsaade etmez. Türkiye bugün dünyanın 17'nci büyük ekonomisi. Ama artık bir sonraki eşığe bakmalıyız. Üçüncü eşikte başkalarının yaptıklarını, tasarladıklarını üreterek kalamazsınız. Bu yüzden de inovatif olmak zorundayız.

Jan Nahum, Ege Üniversitesi'nin yeni akademik yılı açılış etkinlikleri kapsamında düzenlenen, "Ülkemizde inovasyon neden gecikiyor?" konulu panele de katıldı. Nahum, "İno-

vasyon insanın sınırlarını aşmasına izin verir. Değişik seviyedeki ihtiyaçları karşılaması için inovasyonun bilgiye ulaşması önemlidir. Artık ürün yapmamız gerekmiyor, yeni teknolojilerle sınırlarımızı aşma zamanı geldi. Biz var olan bilgi ve beceriyi dünyanın ihtiyaç duyduğu hizmetlerin gerçekleşmesi için kullanmalıyız” dedi.

## İnovasyon Ödülü Hwawei'nin

Ekonomi ve iş dünyası dergisi The Economist tarafından düzenlenen Kurumsal Kullanımda İnovasyon ödülüne Hwawei'nin değer bulunduğu bildirildi.

The Economist dergisinin her yıl dünya çapındaki şirketler arasından belirlediği ve 2010'da dokuzuncu yılını dolduran İnovas-

yon Ödülleri kapsamındaki Kurumsal Kullanımda İnovasyon (Corporate Use Of Innovation Award) ödülünün bu yılki sahibi Hwawei oldu. Hwawei geçtiğimiz yıllarda Nokia, P&G, Reckitt Benckiser gibi kurumların kazandığı prestijli ödülü, 21 Ekim 2010 tarihinde Londra Bilim Müzesi'nde düzenlenen törenle teslim aldı. Bilindiği gibi Hwawei Çin'in en büyük iletişim ekipmanları şirketi.

1998'de kurulan Hwawei'nin ürün ve çözümleri 100 ayrı ülkede kullanılıyor, dünyanın önde gelen 50 küresel iletişim firmasınının 45'i müşterileri arasında ve dünya nüfusunun üçte birine hizmet götürüyor. Hwawei'nin 95000 teknik elemanının %46'sı Ar-Ge etkinliklerinde istihdam ediliyor. Şirket ürünlerinin kalitesi ve inovasyona verdiği önemle sivriliyor: Dünya Fikri Mülkiyet örgütünün 2008 uluslararası patent başvuruları sıralamasında birinci, 2009'da ise ikinci sırada yer aldı.

The Economist'in dijital editörü Tom Standage, Hwawei, “ ‘Çin şirketlerinin yaratıcı değil taklitçi’ olduğu yönündeki önyargıyı alaşağı eden firmadır” yorumunda bulundu.



## Övrekâ!

Şirketim Intellectual Ventures yanlış algılandı. Patent avcısı olarak kötülendik. Halbuki yapmaya çalıştığımız sadece buluşlar için bir sermaye piyasası oluşturmak. Aynen girişim sermayesi piyasasının yeni kurulan şirketleri desteklediği, “private equity” piyasasının verimsiz şirketleri canlandırdığı gibi. Amacımız, uygulamalı araştırmayı karlı bir etkinlik haline getirerek, daha fazla özel sermaye çekmesini sağlamak, böylelikle buluş sayısını kabartmak.

Bazıları, “buluşlar zaten çok riskli, sonuçları elle tutulmaz buradan, kar etmeyi beklemek beyhude” diye düşünebilir. Bazıları 70’lerde aynı tezleri diğer bir elle tutulmaz mülkiyet hakkı, “yazılım” için öne sürmüşlerdi. O zamanlar bil-



gisayar endüstrisi yazılımın ancak bilgisayar cihazlarında kullanılmak için var olduğunu, yalnız başına bir anlam ifade etmediğini düşünüyordu. Herkesin bildiği gibi aradan geçen otuz yıl içerisinde yazılım tarihin en karlı işlerinden biri haline geldi. Bu başarı iki gelişmenin bir sonucu: Birincisi, yazılım satıcıları zamanla kullanıcıları fikri mülkiyet haklarına saygı göstermek, gereken bedeli ödemek konusunda hem eğitim, hem de kazanılan davalarla ikna etti. Kişisel bilgisayar devrimi gelip çattığında ise yazılım kendi başına bir endüstriye dönüştü.

Buluşların gelecekteki yazılım haline geleceğine inanıyorum: Yüksek değerli bir varlık yeni iş modellerinin, likit piyasaların ve yatırım stratejilerinin temelini oluşturacaktır. Şirketimizin son 10 yıldaki şaşırtıcı başarısı, buluş sektörünün imalattan ayrılması ve buluşlardan fonlanan güçlü bir sermaye piyasası oluşturması halinde daha yüksek bir etkinlik sergileyeceği inancımı güçlendirdi.

Şu ana kadar öğrendiklerimiz, gelişkin bir inovasyon sermayesi sisteminin uzun zamandan beri hem buluşçuların, hem de buluşların tüketicilerinin birçok sorununa cevap olacağını gösteriyor: Uygulamalı araştırma için yetersiz fonlama, buluşlara erişmeye çalışan şirketlerle, buluşunu paraya dönüştürmeye çalışanları buluşturacak piyasanın ve-

rimsizliği, buluşçuların büyük sorunlarla başa çıkabilmek için yetersiz dağınık yapısı, kuralların çiğnenmesine çokça izin verdiği kadar, fiyatların belirlenmesi için davalara fazlaca bel bağlayan bir tahkim sistemi.

Amerika 19.yüzyılda Eli Whitney, Robert Fulton, Samuel Morse, Nicola Tesla, Alexander Graham Bell, Thomas Edison ve diğerleri bir tarım ekonomisini sanayi devine dönüştürürken buluşlarda küresel öncülük yaptı. Amerikalılar genel olarak buluş gücünü uluslarının rekabetçi güçlerinden bir kabul ederler. Buluşları ekonomik büyümenin güçlü bir motoru olarak algılarlar. Ne var ki bu konu imalatçılardan, üniversitelerden veya hükümetten şaşırtıcı bir biçimde az ilgi görür.

İlaç ve biyoteknoloji sektörleri dışında az firma buluşları ve patent altına alınmış fikri mülkiyet konusunu temel misyonlarından biri olarak görür. Şirket Ar-Ge’si neredeyse Ar’ı unutup, Ge’ya geliştirmeye odaklanmış durumdadır. Neredeyse büyük şirketlerin hiçbiri “buluşçuluğu” bir kariyer kategorisi olarak görmez.

Ben uygulanan modelin yardım temelli olduğunu, iş odaklı bir zihniyete geçilemediğini düşünüyorum. Amerikan üniversitelerine araştırma desteği veren kuruluşların çoğu bunu bir finansal getiri beklemeden yapıyor.

Diğer bir deyişle araştırma hibeleri yatırım değil hediye gibi görülüyor.

Yardım zihniyetinin sonucu özel sektör yatırımlarının kıtlığı ve hükümet fonlamasına aşırı bağımlılıktır. Bu, yeni buluşlar için potansiyel piyasa yerine federal önceliklerin, hangi alanların fon alacağı belirlenmesine neden olduğu için arzulanmaz bir durumdur.

İkinci sorun, kamusal fonların büyük çoğunluğu tek tek disiplinlere odaklanmış geleneksel araştırma programlarına odaklanmıştır. Yaratıcı disiplinler arası takımlar dünyanın karşılaştığı kompleks sorunları çözebilmeye daha yatkındır.

Sonuncu sorun, iş hükümet fonları tam güvenli değildir. Uygulamalı araştırmaya ayrılan para enflasyon ayarlamalı 2003’ten 2007’ye %14 gerilemiştir. Obama yönetimi bu eğilimi tersine çevirmeye söz vermiş de olsa, bütçe açığının arş-ı alaya ulaşması bu sözlerin tutulmasını zorlaştırıyor.

Buluşların hatırı sayılır özel sektör yatırımı çekebilmesinin tek yolu, buluş yapmayı kar için yapılan bir iş gibi görmektir. Bunu layıkıyla yapabilmek için profesyonel kadrolar tarafından yönetilen etkin bir piyasaya gereksinim duyuyoruz. Böyle bir piyasa yaratabilsek, eminim ki yatırımcılar akın edecektir.

Bunun kolay olmasını beklemiyorum. Hatırı sayılır bazı engeller bulunuyor: Buluş yapmanın doğasından kaynaklanan yüksek riskler, bazı endüstrilerde ve ülkelerde fikri mülkiyet haklarının yok sayılması, buluş sermayesi endüstrisinde profesyonel uzmanlık eksikliği, buluş dünyasının dağınık hali. Ayrıca bir tavuk ve yumurta sorusuyla da karşı karşıyayız: Yatırımcıları cezp edebilmek için buluşları etkin ve karlı biçimde nakde çevirebilmelisiniz, fakat böyle bir piyasayı örgütleyebilmek için sadece yatırımcıların temin edebileceği nakde de muhtaçsınız.

## Risklerin Yönetilmesi

İnkâr edilemez biçimde yatırımcıları çekebilmenin en büyük engeli, buluşların yüksek riskli doğasından kaynaklanıyor. Kaçınılmaz gerçek çoğu buluşun başarısız olmasıdır: Bazıları basitçe sonuç vermez. Bazıları ise ancak aşırı yüksek maliyetle yürürlüğe sokulabilir. Bir kısmı ise ucuz ve harika biçimde çalışsalar da zemini daha mükemmel buluşlara kaptırırlar. İstatistikler, patentlerin %1 ila %3 arasındaki bir oranının sonuç verdiğiine işaret ediyor.

Çok şükür diğer endüstriler yüksek riskleri yönetmenin yollarını buldular. Sigorta şirketleri poliçeleri büyük portföylere toplayarak riski seyrelttiler. Ayrıca riski çok gelişkin rea-

sürans piyasasına yayarak dağıtırlar. Emeklilik fonları, yatırım fonları ve diğer yatırım havuzları varlıkları bir çatıda toplayarak yatırımcılara sunarlar.

Bu yaklaşımları, yeni buluşların içerdiği risklerin yönetimine de uygulayabiliriz. Tek bir buluş tipik biçimde çok risklidir. Ama çok farklı teknolojileri kapsayan onbinlerce buluştan farklılaşmış bir portföy oluşturursanız, toplam risk yönetilebilir hale gelir.

Buluşlardan oluşan büyük bir portföy oldukça pahalıdır ama hiç rastlanmadık ölçüde değil. Girişim sermayesi ve “private equity” firmaları rutin bir biçimde yüzlerce milyon, hatta milyarlarca dolar para toplarlar. Buluşlara tahsis edilmiş benzer büyüklükte fonlar riskleri yönetebilmek için gerekli ölçüğü sağlayacaktır.

Böyle büyük bir ölçek diğer bir önemli bileşen gerektirir: yükselme potansiyeli. Bazı buluşlar başarılı olacak ve çok azı patlayacaktır. 2000 patentin bulunduğu bir portföyde tek bir patent bile 1 milyar dolar gelire başarılı olsa, tüm portföyün maliyetini çıkaracaktır.

Buluş sermayesi fonlarına yatırım yapmakla, girişim sermayesi ve private equity fonları arasında açık bir fark vardır: Zaman boyutu buluşlardan para kazanmanın daha uzun yıl-

lar alacağına işaret eder. Tipik girişim sermayesi veya private equity fonu 10 yıl sürer ve sıklıkla yatırımcılara beş yıl içinde cömertçe getiriler sunar. Buluş sermayesi daha güçlü bir yatırımcı sabrı gerektirir. Bir kere Intellectual Ventures bir fon yaratırsa, örneğin fona ilk beş yılda patentler ekleriz ve vadesi dolana kadar onları 25 yıl lisansa bağlarız.

Bu denli sabra sahip yatırımcılar var mıdır? Deneyimimize göre, cevap olumludur. 2000 yılından bu yana dört fona başlangıç şirketine 5 milyar dolar para bağlayan yatırımcılar arasında iki farklı yatırımcı tipi gözlemledik. Bir tip buluş sermayesini türev enstrümanlar, hedge fonlar, private equity ve gayri menkule benzer diğer bir finansal yatırım kategorisi olarak görüyor. Bu geleneksel yatırımcılar arasında emeklilik fonları, üniversiteler ve vakıf fonları, zengin aileler ve bireyler var.

İkinci türü ise doğrudan finansal getirinin ötesinde beklentileri bulunduğu için stratejik yatırımcılar olarak adlandırıyoruz. Bu grubun üyeleri arasında Fortune 500 şirketleri, yüksek teknolojide piyasa liderleri, iletişim, finansal hizmetler, tüketici elektroniği ve e-commerce şirketleri bulunuyor ve onları özellikle Intellectual Venture'un buluş yeteneği şebekesi cezp ediyor. Oyunun kurallarını değiştiren fikirler bulabilmekten veya port-

föyümüzdeki patentlere erken lisans alabilmekten medet umuyorlar. Belli bir konudaki patentleri tek bir çatı altında toplama uygulamamız stratejik yatırımcılara etkin tek bir dükkandan alışveriş olanağı sunuyor.

## Buluş Sermaye Piyasası Kime Ne Sunuyor

### Buluşçular

- Fon temin etmek
- Buluş için verimli başlıkları teşhis etmek
- Özel buluşlar için piyasa oranları belirlemek
- Bel bağlanacak ölçüde ödemeler yapmak
- Güçlü patentler üretmeye yardım etmek
- Piyasa ve lisans buluşları
- Değerlerini artırmak için çoklu kaynaklardan buluşları Tek Destede toplamak

### Akademik Kurumlar

- Fon temin etmek
- Bilimsel buluşları sanayi gereksinimleriyle buluşturmak
- Patente farklı kurumların payı varsa işi yapılandırmak
- Buluşları paraya dönüştürmek
- Patent haklarına yürürlük kazandırmak

### Mal Üreticileri

- Patentler için tek bir çatıda alışveriş imkanı sunmak



- Şirketin özgün ihtiyaçlarını karşılamak için dışarıdan yatırımcılar getirmek
- Patentlere erişim sunarak dava açılması riskini azaltmak
- Şirketin lisans almak veya satmak istediği patentler için hazır piyasa oluşturmak

### Genelde Toplum

- Teknolojik ilerlemeyi hızlandırmak
- Araştırma için hükümet fonlarına bağımlılığı azaltmak
- Fikri Mülkiyet Haklarına Saygıyı artırmak
- Başarısız girişimlerin yararlı fikirlerini doğulaşıma sokmak
- Rekabet ve tüketici tercihi gücü kazandırmak

\*Intellectual Ventures şirketinin kurucusu ve CEO'su Nathan Myhrvold'un Harvard Business Review dergisinin Mart 2010 sayısındaki makalesinden özetlenmiştir.

## Twitter Etkisi

Küresel Dil Monitor'üne göre, 2009'da Twitter bir kuş şarkısından İngilizcede en çok kullanılan kelime statüsüne yükseldi (Obama az farkla ikinci). Twitter sözcüsü Matt Graves şirketinin bulduğu harika ismin, "San Francisco Odeo'de yeni kurulan bir podcasting firmasının yan projesine isim bulmak amacıyla çalışanlar arasında düzenlenen bir beyin fırtınası" sonucunda çıktığını açıklıyor. Jitter ve Twitter arasındaki çekişmeyi kura sonucu Twitter kazanıyor.

Şimdi yarış bir sonraki garip ama hatırlanır ismi bulmak için. "Googol" isminin yanlış yazılması sonucu ortaya çıkan Google'ı bir yana bıraksak bile, Verizon veya kültürel jargona giren Haagen-Dazs gibi çarpıcı bir kelime. ABD Patent ve Ticari simge ofisinde bir milyonun üzerinde isim, slogan ve logo, kayıtlı bulunuyor. Domain name kayıt şirketi, Verisign'a göre son 12 ayda 11 milyon internet domain name kaydedilerek bir önceki yıla göre %6 artış sağlandı. Toplamda 193 internet domain name yeni kurulacak şirketler için kapsam dışında.

Temel faaliyet alanı şirketlere isim bulmak olan New York'taki ABC Namebank danışmanlık şirketinden Nesim Cavit, "tesadüfi ad

koyma dönemi geride kaldı" diyor. İyice kalabalıklaşan küresel pazarda dikkati çekebilmek için bir şirketin ismi özellikle acayip olmalı. "On, yirmi yıl önce bir işe atılabilir ve istediğiniz gibi bir isim benimseyebilirsiniz. Bugün siber platformda 200 ülke bulunuyor ve uygun ismi bulmak tam bir uzmanlık konusu haline geldi."

Giderek daha fazla şirket kendi kimliklerini keşfetmek için profesyonel tavsiyelere başvuruyor. Her ne kadar müşterilerinin sayısını saptamak zor da olsa, çoğu son 10 yılda piyasaya çıkan 50 isim firması bulunuyor. Tungsten Branding isimli iş-isimlendirme firması sahibi Philip Davis, "Tam bir modern sanat gibi. Kelimeler üzerinde çalışıyor, onların içinde yaşıyorum. Ne hale gelebilirle, hangi şekle girebilirler" sözleriyle mesleğinin inceliklerini anlatıyor.

Cavit'e göre isimleme trendlerinden en belirgin bir tanesi Google'dan ilhamla çifte-O kullanmak. Birçok firma çifte-O ile bir rahatlık hissediyor. "Joost, Boost, Wakoopa, Iskoot and Qool" gibi isimleri örnek verdikten sonra formülü "Çifte-O'yu merkeze yerleştirdikten sonra, bir harfi sola, birini sağa koy" şeklinde açıklıyor. Bunun bir tılsımı olduğu düşünülüyor ki dünya üzerinde 760 tane çifte-O'lu isim sahip firma bulunuyor.

Şirket isimleme sanatı acayip ama aşırı acayip olmayan bir isim bulmayı öngörüyor. San Fransisko'daki Igor isimli isimleme ve marka ajansı kreatif direktörü Jay Jurish çok sayıda şirketin de rassal harf kombinezonlarıyla ortaya çıktıklarını vurguluyor ve: Xignux, Epizon, Spansion, Assurant, Primaxis, Qorus isimlerini sıralıyor. "Her kar tanesi biriciktir. Ama tipide iç içe geçer ve ayırt edilemez hale gelirler."

Her konudan ismin Twitter ve Google gibi başarılı olduğu söylenemez. Haziran 2009'da Rus petrol şirketi Gazprop Nijerya'nın NNPC şirketiyle ortak girişimini, yan şirketin "NiGaz" ismini vererek kamuoyuna açıkladı. Nijerya ve Gazprom'un birleşmesi Amerikalılarda daha çok bir rock grubu imajı uyandırdı. Tungsten şirketinden Davis'e göre Dijital Çağ'da isim bulmak hem sanat, hem de bilim.

Davis, amatör isim yaratıcılarının linguistik konulara fazlaca odaklandığını, sesli harflerin sayısı, sessiz harflerin sayısı derken işin özünü kaçırdığını düşünüyor. "İsmin arkasında ilginç bir hikaye bulunmalı. Ama kelime aşırı hantal olursa, örneğin 16 harfli bir isim-



de 5x, 3z yer alırsa insanlar hikayeyi filan takmaz" diye ekliyor.

Profesyonel eleman istihdam edemeyenlerin imdadına internet koşuyor. Bedava isim jeneratörleri istediğiniz vasıfta ürün çıkarıyor. "Whatbrandareyou.com sitesine girip de çekirdek değerler (dinamik veya tutkulu gibi) ve şirket amaçlarını (küresel liderlik veya müşteri odaklı) yükleyince site o kişiye özel marka ismi öneriyor. Birium, Libero ve Vinnovate' in aralarında bulunduğu 20 sahte isim gerçek şirketlerin alamet-i farikaları.

İsim yaratma işi yakın dönemde önemini yitirmeyecek. Londralı dil uzmanı Susan Purcell'e göre "Oxford İngilizce Sözlüğü'nde 60.000 giriş var, şirket ismi sayısından daha az. Bir şirket ismi ararken sözlükte bulamayabilirsiniz. Ama biraz talihe de inanmak gerekiyor.

\*Business Week dergisinin 21 Ekim sayısından alınmıştır.

## Yeşil Pazarlamacılar Günah İşlemeyi Sürdürüyor

Yeşil pazarlama araştırma firması Terrachoice yıllık "Yeşil Beyin Yıkama Günahları" başlıklı raporunu yayımladı. Bu çalışma son yıllarda Yeşil pazarlamanın içerdiği tuzakları gözden geçirmek için önemli bir kaynak hali-

ne geldi. Bu kez de araştırmacılar “yeşil” iddialar taşıyan ABD ve Kanada’daki 34 dükkanı araştırdı (40.000’in üzerinde şubesi bulunan zincirler). Terrachoice’in önceden saptadığı yedi hatanın veya günahın kaçının yapıldığı masaya yatırıldı.

İşte önemli bulguların bazıları:

### 1.Yeşil iddiaları bulunan şirketlerin sayısı hızla artıyor.

Bu yıl Terrochoice 5296 ürünü katalogladı. 2009 ve 2010’da ziyaret ettiği iki düzine dükkanında rakam %73 artışla 2700’den 4700’e yükseldi. Ekonomik iklim göz önüne alınırsa artış özellikle etkileyici. Çünkü yeşil ürünler genelde biraz daha pahalı sayıldığı için, pazarlamacıların resesyon ortamında bu iddialardan çark etmesi beklenebilir. Açık ki konuya tüketicilerin ilgisinde bir artış var.

### 2.Yeşil iddiaları bulunan ürünlerin büyük çoğunluğu en az bir “günah” işliyor.

2007’deki ilk raporda, gerçekten sadece bir ürün bütün günahların uzağındaydı. Terrachoice yeni verilere olumlu bir hava vermeye çalışıyor, “günahsız pazarlamada” ılımlı bir artış saptıyor. Günah işlemeyi sürdüren ürünlerin oranı %95’le hala yüksek seyrediyor. Bu yeşil badana piyasada hatırı sayılır bir riskin varlığına işaret ediyor.

### 3.İşlenen günahlar değişiyor, “sahte etiketlere tapma” günahı yükselişte.

%70 oranındaki ürünün iddialarının hiçbir kanıtı bulunmuyor ve %31’i üçüncü bir taraftan aldığı sertifikaya dayalı bir etiket taşıyor. Rapor bu durumu, “sahte, tamamen anlamsız eko-etiketlere erişimin kolaylığı komik düzeye ulaştı. Etiketleme sektörü ciddi bir devinim içerisinde ve inanılmaz biçimde kalabalık. EcoLabel Index grubu 350 etiket resmen olmak üzere 600 civarında etiketi izliyor. şirketler bu konuda dikkatli olmak zorundalar. Kendi etiketinizi icat etmeniz markanız için tehlikeli olabilir ve ciddi cezalar getirebilir.

### 4.Eski bir sicili bulunan kategoriler daha iyi performans sergiliyor.

Yeşil iddiaları bulunan, inşaat ve yapı malzemeleri gibi ürünlerin ciddi bir geçmişleri ve meşru sertifikaları bulunuyor. Oyuncaklar gibi yeni kategorilerde %15’inden azı sertifikalı. Bu gelecek için, şirketlerin öğrendiği ve dikkatli olduğu yolunda bir işaret taşıyor.

### 5.Zehirlilik iddiaları özellikle oyuncaklar ve bebek ürünleri için yükselişte

Birkaç yıl önce hiç kimse BPA ve fitalates kimyasallarını işitmemişti. Bu maddeler plastikleri şekil verilebilir hale getiriyor ve teneke kutudaki eşyaların içinde bulunuyor. Hormon taklidi yapan ve endokronik sistemi rapor

eden bu kimyasallara tepki arttı. Kanada çocuk ürünlerinde bu maddeleri yasaklıyor. Tahmin edilebileceği gibi, “BPA kullanmama” ve fitalates kullanmama iddiası bulunan ürünlerin sayısı %577 ve %2550 arttı.

\*Bloomberg Businessweek’in 29 Ekim tarihli İngilizce edisyonundan uyarlanmıştır.

## Bloomberg Businessweek 2010’un En Yaratıcı şirketi

Bloomberg Businessweek 2010’un en yaratıcı 50 şirketi sıralamasını açıkladı. İlk dört sırayı Amerikan şirketlerinin aldığı listenin ilk on sırasında ikisi Japon, birer tanesi Çinli ve G.Koreli dört de Asya şirketi bulunuyor. İlk 25 sıra şöyle:

2010 Sıralaması	2009 Sıralaması	şirket	Ana Ülke	2006-09 Ciro artışı (%)
1	1	Apple	ABD	30
2	2	Google	ABD	31
3	4	Microsoft	ABD	10
4	6	IBM	ABD	2
5	3	Toyota Motor	Japonya	-11
6	11	Amazon.com	ABD	29
7	27	LG Elektronik	Güney Kore	16
8	-	BYD	Çin	42
9	17	GE	ABD	-1
10	14	Sony	Japonya	-5
11	16	Samsung	Güney Kore	17
12	33	Intel	ABD	0
13	31	Ford Motor	ABD	-12
14	8	Research in Motion	ABD	75
15	18	Volkswagen	Almanya	0
16	7	Hewlett-Packard	ABD	8
17	13	Tata Grup	Hindistan	Halka açık değil
18	20	BMW	Almanya	0
19	24	Coca-Cola	ABD	9
20	5	Nintendo	Japonya	22
21	10	Wal-Mart	ABD	6
22	-	Hyundai Motor	Güney Kore	12
23	9	Nokia	Finlandiya	0
24	34	Virgin Grup	İngiltere	Halka açık değil
25	12	Procter&Gamble	ABD	5

## Yükselen Ülkelerdeki İnovasyonlar Zenginlerin Dünyasını da Değiştirecek

1950'lerin, 1960'ların hızlı büyüme döneminde zengin ülkelerdeki Marksist entelektüeller, proleteryanın ayaklanmaya istekli olmamasına öfkelenip yüzlerini üçüncü dünyaya dönmüşlerdi. Frantz Fanon sömürgecilik karşıtı devrimcileri "Dünyanın Lanetlileri" (1961) kitabında selamlamıştı. Bir radikal öğrenciler kuşağı Che Guevera tişörtleri giyip, "Ho Ho Ho Chi Minh" sloganları eşliğinde her geçen okul yöneticisini protesto etmişti.

Bugünlerde üçüncü dünya yükselen piyasalar diye adlandırılıyor, Che Guevera tişörtleri Çin'de üretiliyor, dünyanın lanetlileri de eski sömürge güçlerinin gıpta ettiği bir büyüme performansı sergiliyorlar. Dahası, muhtemelen bu yükselen ülkeler sadece kendi arka bahçelerini değil, zengin ülkeleri de yeniden şekillendirecekler. Harvard Business School'dan Clayton Christensen "kopartıcı inovasyon" terimini fiyatları biçen ürünler ve üretimlerini teslimatlarını radikal biçimde değiştiren süreçler için geliştirdi. Bugün kopartıcı inovasyonların çoğunluğu yükselen ülkelerden kaynaklanıyor. Bunlar Batı'da yaşamı Doğu'dan yükselen bir önceki kopartıcı inovasyon yalın üretimden daha fazla değiştirecekler.

Değişimlerin neden daha hızlı ve daha kapsamlı olacağını açıklayan dört neden var. Bi-

rincisi, piyasalar şirket kontrolü ve üst düzey yönetici becerisi bakımından 20 sene öncesine göre daha akışkan. Büyük Japon ve Güney Kore devleri organik biçimde gelişti, halbuki yükselen ülke şampiyonları şirket birleşme ve ele geçirmeleri konusunda daha isteklidir. Gelişkin kamusal ve özel sermaye piyasalarına, deneyimli yatırım bankası ordularına ve danışmanlara erişimleri var. 2007'de kriz vurmadan önce Çinli şirketler dışarıya önceki yıldan %60 fazla 30 milyar dolar yatırım yaparken, bu rakam Hintli şirketler için önceki yılın beş katı 35 milyar dolardı. Altına hücum devam ediyor. Bu yıl Hindistan devleri iki mega iş üretti: Bharti Airtel'in Zain'i, Reliance'in Lyndell Basell'i ele geçişi.

İkinci etmen yükselen ülkelerin gerçek boyutlarıdır. Japon ihracat makinesine enerji birkaç motordan, özellikle otomobil ve elektronikten ateşleniyor. Aksine, yükselen ülke ihracat makinesinin neredeyse her endüstride motorları var. Arcelor Mittal dünyanın en büyük çelik şirkettir. Infosys ve TCS dünyanın en büyük bilişim teknolojisi şirketlerindedir. Haier ev gereçleri imalatında dördüncüdür. Yurtdışı faaliyetlere ancak 1997'de başlayan ZTE dünyanın cep telefonu üreticileri arasında ilk beşe girme yolundadır. Daha on yıl önce tek bir yükselen ülke şirketi dünya standardında sayılmazdı. Boston Consulting Group'a göre bugün bu şirketler 25 büyük endüstride dünya liderleri arasındadır.

Büyük bir etki beklemek için üçüncü neden, hacme yapılan vurgudur. Yükselen ülke şirketleri minik kar hadlerini artırabilmek için yeni piyasalar bulabilme konusunda takıntılılar. Hintli ve Çinli cep telefonu şirketleri son birkaç yılda ayda 8-10 milyon yeni aboneyi portföylerine katıyorlar. Infosys ve ZTE gibi yükselen ülke devleri yılda %40'dan fazla büyüyorlar.

Dördüncüsü, Batının en iyi şirketleri yükselen pazarların potansiyelini kavramış durumdadır. Ford Motorları'nı ikinci dünya savaşından sonra on yıllarca yönetmiş olan Henry Ford II 1980'lerde hala Japon arabalarını aşağılamaktan vazgeçmemişti. Bugün aksine en seçkin Batı şirketleri yükselen pazarlara inovasyon ve büyüme kaynağı gözüyle bakıyorlar. Cisco gelecekte en parlak elemanlarının %20'sinin "Cisco Doğu" merkezinde çalışmasını planlıyor. Britanya'nın finansal hizmetler şirketi Prudential American International Group'un Asya varlıkları için 35.5 milyar dolar teklif verdi. Eğer iş sonuçlanırsa, şirket karlarının yarısından fazlasını Asya'dan kazanıyor olacak.

Batı tutumlu inovasyon için olgunlaşmış durumda. Batılı tüketiciler ve hükümetler yıllardır borç destekli bir harcama çılgınlığı içinde. Amerikan hane halkı borcu 1990'ların ortasındaki GSMH'nin %65'i noktasından 2009'da %95'e kadar yükseldi. Amerikan daha resesyon vurmadan vergileri indirmeye ve

kamu harcamalarını artırmaya başlamıştı. Britanya hükümeti kamu harcamalarını 2000-2001'deki GSYİH'nin %35'i düzeyinden 2009-2010'da %43'üne kadar yükseltti.

Şimdi müsriflik dönemi yerini kemer sıkma dönemine bırakıyor. Hükümetler maliyetlerini düzene koyuyor, tüketiciler harcamalarını kısıyorlar. Amerikan hane halkı refahının 2007'den 2009'a %22 düşmesi sonucu, işsizlik ve düşen refah korkusu kol geziyor. Booz ve Company'nin yıllık tüketici harcama araştırması Amerikalıların üçte ikisinin harcamalarını indirme, daha ucuz mallara yönelme eğilimini ortaya koyuyor. İngiliz perakendecisi Asda'nın patronu Andy Bond para saçmanın kabul edilemez, tutumlu olmanın ise "cool" sayıldığı bir döneme girildiğini söylüyor.

Bu harcama kısıntısı kaçınılmaz biçimde Batı'da büyümeye ket vuracak, tutumluluğu daha arzulanır hale getirecektir. Tarihsel olarak, büyük finansal krizleri uzun dönem yavaş büyüme tempoları ve ekonomik çöküntüler izler. IMF'nin baş ekonomisti Olivier Blanchard Avrupa'daki acılı kemer sıkma döneminin 20 yıl süreceğini tahmin ediyor.

Dahası, bu tutumluluk dönemi nüfusunun daha büyük oranının emekliye ayrıldığı ve tıbbi inovasyonların sağlık maliyetlerini yukarı çektiği bir dönemde uygulanıyor. 2050'ye doğru zengin ülkelerde her üç kişiden biri

emekli aylığı alıyor olacak. Amerikan Kongresi Bütçe Ofisi sosyal harcamaların bugünkü GSYİH'nin %10'u mertebesinde 2035'te %16'sına sıçrayacağını tahmin ediyor. Birçok Avrupa ülkesi, özellikle güneyde bulunanlar büyük baskı altına girecekler. Thomas Reuters'e göre Amerika'nın sağlık sistemi her yıl 600 ila 850 milyar doları verimsiz yönetim, gereksiz tedaviler ve tazminat masrafları nedeniyle heba ediyor. (Diğer taraftan büyük bir istihdam makinesi olduğunu ispatlıyor.)

Dr Shetty ilk kez Londra'da Guy hastanesinde stajyer doktor iken, saatlerde hiçbir iş yapmadan oturmak zorunda kaldığını görünce sağlık sisteminin berbat yönetimi üzerinde düşünmeye başladı. Çoğu Batı bürokratları bu tip sorunlarla birbirini izleyen maliyet kısıma turlarıyla başa çıkmaya çalıştılar. Fakat yükselen ülkelerin deneyimi, maliyetleri kısma için hem ürünleri hem de süreçleri baştan tasarılmanın daha üretken bir strateji olduğunu ortaya koydu.

Giderek sayıları artan Batılı şirket patronu bu tip inovasyonların potansiyelinin farkına varmış durumda. Renault'dan Carlos Ghosn Hindistan'ın tutumlu inovasyonunu övüyor. GE'nin patronu Jeff Immelt, Hindistan ve Çin'den gelen ucuz malların şirket faaliyetlerini baltaladığını düşünüyor. Arun Sarin Vodafone'un patronuyken üst düzey yöneticilerini düşük-maliyetli işletme modellerini öğrenmeye gönderdi.

## Ağırlık Merkezi Kayıyor

Aynı mesajı işletme gurularından işitmek mümkün. Cambridge Üniversitesi Judge İşletmecilik Okulu'ndan Peter Williamson, yükselen ülkeleri durgunluk zamanlarının "para için değer" stratejilerinin merkezi olarak kabul ediyor. John Hagel ve John Seely Brown, hatta Batılı şirketlerin gelişmekte olan ülkelere kapitalizm ihraç ettikten sonra, bu ülkelerin daha inovasyona yatkın şirketleri tarafından alaşağı edilebileceklerini düşünüyor.

Tutumlu inovasyon kendini Batı'da, özellikle sağlık alanında hissettirmeye başlıyor. GE'nin ucuz ultrason aracı başta Çin piyasası için geliştirilmişken, zamanla gelişmekte olan ülkeler kadar gelişmiş ülkelerde de iştahtı tüketiciler sayesinde küresel faaliyetlerin temeli haline geldi. Bu yıl 6 milyon Amerikalının, Hindistan gibi ülkelere ucuz sağlık hizmeti arayışında seyahat etmesi bekleniyor. Bu rakam daha 2007'de 750 bindi. Aynı zamanda Dr Shetty Miami'den kısa uçuş mesafesinde Cayman Adaları'nda 2000 yataklı bir hastane inşa ederek, Amerikan hastanelerinin yarı fiyatına ameliyatlar yapma yolunda.

Bu trend tüketici mallarında da gözlemleniyor. Haier ucuz buzdolaplarında piyasa lideri haline geldi. Çoğu Batılı araba üreticisi Nano'dan esinlenerek küçük ve ucuz taşıtlar üretiyor. Mahindra ve Mahindra'nın küçük çe-

vik traktörleri Amerika'da hobi olarak çiftçilik yapanların gözdesi.

Uzun zamandır Batılılar küreselleşmeden yükselen ülkelerdeki halktan daha az heyecan duyuyor. 2009 Pew Küresel Tutum Projesi'ne göre, Amerikalıların %65'i dış ticaret ve iş ilişkilerinin ülkeleri için hayırlı olduğunu düşünürken, bu oran Çinliler ve Hintlilerde %90'a sığıyor. Küreselleşmeye husumet gelişmiş ülkelerde ürün piyasaları arkaya yükselen ülke devletleri tarafından istila edildikçe muhtemelen artacak. Yeniden tasarlanmış tıbbi cihazlar sağlık masraflarını kaliteyi düşürmeden kısacak. Derli toplu arabalar çevreye daha az zarar vererek direksiyon kullanmaya izin verecek.

Gelişmiş ülkelerin cephaneliğinde hala bazı güçlü silahlar bulunuyor. Ortalama Batılı şirket ortalama yükselen ülke şirketinden daha iyi yönetiliyor. Her Infosys ve Hair'e karşı gelişmekte olan ülkelerde bir sürü kötü yönetilen ve rekabet gücü bulunmayan firma var. Özellikle Amerika, yeni girişimleri cesaretlendirme ve gelişmelerine olanak tanıma konusunda başarılı. İtalyan Bocconi Üniversitesi'nden Michael Gibbert Batı'nın ikinci dünya savaşı gibi zor zamanlarda yaratıcılığını artırma geleneğini ortaya koyduğuna dikkat çekiyor. Yükselen ülkelere bazı yeniden tasarım ve tutumlu inovasyon uzmanları Batılı şirketleri yönetiyor veya Batılı işletme okullarında ders veriyor.

Daha da ötesi yükselen ülkelerde şekillenen yeni yönetim paradigmasının küresel güç dengesine ciddi yansımaları olacak. Dünyanın yaratıcı enerjisi gelişmekte olan ülkelere kayıyor, buralarda yetenekli taklitçilerin ötesinde orijinal yaratıcılar ortaya çıkıyor. Gelecekte gittikçe artan sayıda iş hayatına ilişkin inovasyon Batı'dan değil geri kalanlardan kaynaklanacak (not "the West" but "the rest".) Aynı isimli firmanın başkan yardımcısı Anand Mahindra, Hintlilerin bugünlerde ülkenin geleceği konusunda sadece daha renkli değil, aynı zamanlarda daha büyük umutlarla dolu rüyalar gördüğünü söylüyor. Vatandaşları ise sonunda "kumdan kalelerinin sabahın ilk dalgalarıyla" birlikte dağılmayacağına inanmaya başlıyor. Aynı şartlar iş hayatındaki yaratıcılıktan kaynaklanan sağlam temeller üzerinde yükselen diğer yükselen ülkelerin "kumdan kaleleri" için de geçerli. Bu eğilim, sadece yükselen ülkeleri değil, dünyanın geri kalanını da değiştirerek sürecek.

\*The Economist dergisinin, 17 Nisan 2010 tarihli sayısındaki "Yükselen Ülkelerde Inovasyon" özel raporundan derlenmiştir.

## Enisolar Genel Müdürü Enis Fakiöğlu ile Röportaj

**Şirket:** ENISOLAR

**Röportaj Yapılan:**

Enis Fakiöğlu – Genel Müdür

**Röportaj Yapan:** Gökay Toprak

### 1.Kendinizden kısaca bahsedebilir misiniz?

Orta öğrenimini İzmir Konak Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2000 yılında Sabancı Üniversitesi Malzeme Bilimi ve Mühendisliği lisans programına başladı. 2002 yılında "Bor Bileşiklerinde Hidrojen Depolanması" konusunda Prof. Nejat Veziroğlu'nun asistanı olarak "Miami Üniversitesi" Temiz Enerji Enstitüsü'nde bir proje yürüttü, araştırma sonuçları "International Journal of Hydrogen Energy" dergisinde yayınlandı. 2003-2004 yıllarında rüzgâr-güneş enerji sistemleri konusunda bazı mühendislik şirketlerinin projelerinde yer alarak kurulumlar yaptı. 2004 yılında Sabancı Üniversitesi'nden mezun oldu,



2005'te UNIDO ve T.C. Enerji Tabii Kaynaklar Bakanlığı ortaklığı ile kurulan Uluslararası Hidrojen Teknolojileri Merkezi'nde (ICHET) görev alarak hidrojen teknoloji projeleri gerçekleştirdi. 2006 yılında ENISOLAR firmasını kuran Enis Fakiöğlu halen ENISOLAR ve GENBA'da Genel Müdür'lük görevlerine devam etmektedir. Ayrıca, Enis Fakiöğlu GENSED Yönetim Kurulu'nda görev almaktadır.

### 2.Girişimcilik projenizden kısaca bahseder misiniz?

Sektörde ciddi bir bilgi ve mühendislik çalışması eksikliği görerek 2006 yılında şirketimi kurma kararı aldım. Bu sektörde yer almamızın diğer bir nedeni ise öncelikle sektörün her sene global pazarda en az %20-25 oranında büyümesi. Bu trendin fosil yakıtların malum akıbetleri nedeniyle artarak devam edeceği de aşikâr. Bu yüzden hem yatırım hem de yenilik anlamında doğru bir sektör olduğunu düşünüyoruz. 2006-2007 arasında tek başıma çalışarak, güneş panelleri, inverterler ve diğer ekipmanlarla ilgili tedarik zincirini kurarak geçirdim. 2007 yılında ortağımın katılımıyla işleri genişleterek Tesco-Kipa'nın güneş enerjisi işlerini aldık. Bu sayede güzel bir büyüme çizgisi yakalayarak sektörde adımımızı duyurduk ve markalaşma adımları attık. 2008

yılında GENBA firmasının ortaklarından firmayı devraldık ve rüzgâr santralleri için ölçümleme faaliyetlerine başladık. Şu anda birçok rüzgâr yatırımcısı için ölçüm, fizibilite ve raporlama çalışmaları yapıyoruz. Güneş enerjisi konusunda da yasal gelişmeleri yakından takip ederek multi megavat güneş santralleri taahhüt ve yatırımları için kendimizi pozisyonlandırıyoruz.

### 3.Bu projedeki yenilikçi fikriniz, "inovasyon", nedir?

Girişimcilik deneyimimiz enerji sektöründe yaptığımız bir anlamda tersine mühendisliğe (reverse engineering) dayanmaktadır. Yurtdışındaki rüzgâr ölçüm teknolojisini Türkiye şartlarına uydurarak yüksek verimlilikte sonuçlar elde etmekteyiz. Türkiye'deki şartlar yurtdışından gerek ham madde gerekse coğrafik koşullar dolayısıyla farklılık gösterdiği için rüzgâr ölçüm teknolojisinde ülkeye uygun modifikasyonlar gerekmektedir. Sahip olduğumuz tecrübe ile bu modifikasyonları uygun bir şekilde yaparak yüksek yüksekliklerde bile verimli sonuçlarla müşterilerimize en iyi hizmeti sağlamaktayız. Hizmet kalitesinde sağladığımız üstünlük ise rakiplerimizden farklılaşmayı sağlamakta ve toplamda 5-6 firmanın faaliyet gösterdiği bu sektörde ilerlememizi sağlamaktadır.

### 4.Su anda şirketinizin bulunduğu aşama nedir?

<http://www.ventureden.com/>

Bu tanımlamalara göre bizim şirket "2nd stage" şirketler arasında ürün ve hizmetler tanınır ve bilinir, şirket kurumsal kimliği oturmuş ve şirket şu anda büyüme için yerli-yabancı yatırımcıların sermaye girişi ile büyüme potansiyeli gösterdiği dönemde.

### 5.Sektörün şu sıralar, özellikle Türkiye'de, büyümeye çalışan büyük bir potansiyele sahip bir sektör olduğunu düşünüyorum; yalnız gerekli yasa tasarılarının onaylanmaması bu büyümeyi engelleyen en önemli etkenler gibi gözlemlemekteyim. Bu gözlemim doğru mudur? Doğruysa, bu durumun şirketinizin işleyişi ve gelişimi açısından ne gibi riskler taşımaktadır?

Yasal düzenlemeler ve teşvikler bu sektörde faaliyet gösteren tüm firmaların merakla beklediği bir olay. Ancak biz bu işe teşvik gelecek diyerek girmedik, bu yüzden de sektörde teşvik geleceğini hesap ederek yer alan, umduğunu bulamayan ve kapatıp giden firmalar arasında değiliz. Teşvik olursa şu an bulunduğumuz pazardan kat kat büyük bir pazarda çok daha büyük bir pastadan pay almak için oynuyor olacağız, şimdi ise küçük sektörde



sağlam oyunculardan biriyiz. Teşvik ve yasal düzenleme eğer ülkenin ve enerji sektörünün dinamiklerine uygun biçimde yapılırsa diğer ülkelerde olduğu gibi firmaların büyüme eğrilerini eksponansiyale çevirir, sektörde ve firmaların faaliyetlerinde patlama yaşanır. Bunu biz de dört gözle bekliyoruz, ama son gelişmeler olmayacağını ve güneş enerjisinin diğer enerji kaynakları karşısında kaderine terk edileceğini gösterdi. Bu bağlamda biz de pozisyonumuzu korumak ve alternatif enerjinin teşviksiz biçimde diğer kaynaklara alternatif olabileceği zamanı bekleyerek o zaman istediğimiz büyüme eğrisini yakalamak için çalışacağız.

**6.Ayrıca, ürünlerinizi ticaretleştirme sırasında karşılaştığınız zorluklardan bahsedebilir misiniz? Sizin açınızdan en büyük zorluk neydi? Bu zorluğun üstesinden nasıl geldiniz?**

Bizim yaşadığımız ve yaşamakta olduğumuz en büyük zorluk bizden öncekilerin yaptığı ticari hatalar, yanlış bilgilendirmeler. Vur-kaç stratejisi ile hareket eden ve kısa ömürlü olmayı baştan kabullenmiş firmaların, kişilerin yaptığı hatalar hedef kitlede ciddi bir güvensizlik ve ihtiyat yaratıyor, bu da siz her ne kadar belli kurallar ve doğrularla hareket etmeniz ve kendinize güvenseniz de sizin yaptığınız işe biçilen değeri, iş yapma koşul ve ku-

rallarını etkiliyor. Sizden önce bir yatırımcıya yanlış iş yapan kötü niyetli bir firmanın yol açtığı zararı bir anlamda siz temizlemek zorunda kalıyorsunuz.

**7.Gelecekteki planlarınızdan kısaca bahsedebilir misiniz? Teknoloji alanında yatırım yapmayı planladığınız alanlar var mıdır? Ya da faaliyet gösterdiğiniz alanlarda yürütmekte olduğunuz teknoloji projeleri var mı?**

Bizim en büyük hayalimiz bilgi birikimimiz ve insan kaynaklarımızı ileride yeni teknolojilerle “enerji üretmek” için kullanmak. Şu an pozisyon itibariyle enerji üreticilerine teknik destek verebiliyoruz, enerji üreticisi ve satıcısı olarak konumlanmak için ciddi sermaye birikimine ve uygun koşullara ihtiyacımız var. Bu koşulları hazırlıyoruz. Yaptığımız ölçüm işlerinde de yeni teknolojileri takip ediyoruz, yakın zamanda konvansiyonel tekniklerin yanı sıra yeni teknolojilerin kullanıldığı ölçüm sistemlerini Türkiye’ye getirerek yatırımcıların kullanımına sunmayı hedefliyoruz.



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 Baltacı (contact@boztasarim.com, www.boztasarim.com)

**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 TUSİAD-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

