



# Inovasyonun Renkleri

Tarih: Ekim 2009

Sayı: 10



Ulusal Inovasyon Girişimi

inteKno



<b>İnovasyon Liderlerinden</b> .....	1-2
Eczacıbaşı İnovasyon Koordinatörü Ata Selçuk ile İnovasyon Yönetimi Üzerine.....	1-2



<b>-35: Yenilikçi Portre</b> .....	3-4
Ali Rıza Babaoğlu'nun Röportajı .....	3-4



<b>Duydunuz mu?</b> .....	5
"Türkiye için Fikrini Söyle": Kamu Hizmetlerinde Teknolojik İnovasyon Yarışması Başladı .....	5
Avrupa İnovasyon Politikası Üzerine Değerlendirme Süreci Başladı .....	5



<b>İnovasyon Süreçleri</b> .....	6-7
Yeterince fikir öldürebiliyor musunuz? .....	6-7



<b>Havadan Sudan Derin Konular</b> .....	8-9
Küresel Krize Küresel Tepkiler.....	8-9



<b>Güncel Bakış</b> .....	10-13
Dünya Ekonomik Forumu-Küresel Rekabetçilik Raporu 2009-2010:Türkiye .....	10-13

## Eczacıbaşı İnovasyon Koordinatörü Ata Selçuk ile İnovasyon Yönetimi Üzerine

Eylül sayısından itibaren İnovasyonun Renkleri “İnovasyon Liderlerinden” bölümünde Türkiye odaklı yayınlara yer veriyoruz. Bu sayımız ve gelecek sayımızda da Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından Eczacıbaşı'nın inovasyon yönetimi, süreçleri ve pratikleri üzerine yazımızla karşınızdayız.

**İnovasyonda öncü şirketlerin kendilerine has inovasyon yönetimi stratejileri mevcut. Siz Eczacıbaşı'nda nasıl bir inovasyon yönetimi stratejisi izliyorsunuz?**

İnovasyon çalışmalarımızın odağında müşterilerimiz ve tüketicilerimiz yer alıyor. Müşterilerimizi ve tüketicilerimizi her zaman olduğundan daha iyi dinlemeye ve anlamaya, beklentilerinin önünde, değerlerine uygun ürün ve hizmetler üretmeye odaklanarak farklılık yaratmayı sürdüreceğiz; müşteriden yola çıkarak “değer inovasyonu” yaklaşımı doğrultusunda, metodoloji olarak “Mavi Okyanus” u benimsedik.

Üzerinde çalışma yapacağımız alanları belirledikten sonra tüketiciye dönüyor, görüşmeler yapıyor, davranış şekillerini ve alışkanlıklarını izliyor, elde ettiğimiz içgörüyü projenin merkezi-

ne yerleştiriyoruz. Yapılan çalışmalar, prototipler Topluluk üst yönetiminin de katıldığı “Görsel Fuar”da sunuluyor. Sunulan projeler değerlendiriliyor ve uygulamaya değer görülenler seçiliyor. Seçilen projeler ilgili kuruluşların Ar-Ge ve Ür-Ge bölümlerine yönlendiriliyor. Sürece dahil olan tüm projelerin uygulama onayı almasından pazara sunulmasına kadar olan süreç ve pazara sunulmasının ardından performansı yakından izleniyor.

**İnovasyonun Renkleri olarak ilk sayımızda 4 ana faaliyet alanından oluşan (arama, seçme, uygulama, öğrenme) bir inovasyon süreci tanımlamıştık. Bu faaliyet alanlarında ne gibi çalışmalarınız var?**

Bu makalede belirtilen 4 aşama, Topluluk olarak bizim de uyguladığımız “Mavi Okyanus” stratejisinin aşamaları ile örtüşüyor. Çalışmalarımıza, içinde bulunduğumuz pazarlardaki trendler ve tüketimi etkileyen çevresel faktörlerin takibi, mevcut pazar ve rekabet analizleri, kendi performansımızın ve gelecek dönem hedeflerimizin değerlendirilmesi ile başlıyoruz. Bunun sonucunda inovasyon çalışmalarımızı hangi alanlarda yoğunlaştıracığımız belirleniyor. “Arama” ve “Seçme” aşamalarını tamamladıktan sonra başladığımız “Mavi Okyanus” proje çalışmaları “Uygulama” aşamasının önemli bir bölümünü içeriyor. Projenin uygulanması ve

inovasyonun pazara sunulması bizim için bağımsız aşamalar. Ulaşılmaması gereken bir hedef değil, bir yolculuk olarak tanımladığımız inovasyon, süreklilik öğesini içinde barındırıyor. Özetle bu dört aşama bizim için sürekli tekrarlanan bir süreç.



**Eczacıbaşı olarak örnek aldığınız bir şirket, yöntem var mı?**

Benimsemiş olduğumuz “Mavi Okyanus” metodolojisini uygulayan tüm şirketlerin inovasyon yaklaşımlarını kendimize örnek alıyoruz. Aynı zamanda yabancı ortaklarımızın, içinde bulunduğumuz sektörlerdeki kuruluşların iyi uygulama örnekleri de çalışmalarımız için referans niteliği taşıyor. Bunun için yalnızca literatür taraması yapmıyor, aynı zamanda gerek ulusal gerek uluslararası kuruluşlarla inovasyon alanında kıyaslama çalışmaları yapıyoruz.

İnovasyon uzun yıllardır kurum kültürümüzde yer alıyor ve yaptığımız tüm bu örnekleme ve

kıyaslama çalışmalarının yanında kendimize özgü bir stratejik yaklaşımımızın olduğunun da altını çizmek gerekir.

**İnovasyon şirketinizin genel stratejisi içerisinde nasıl değerlendiriliyor?**

Topluluk olarak büyüme hedefimize, kuruluşlarımızın organik büyümelerinin yanı sıra, içinde bulunduğumuz sektörlerde yapacağımız şirket, marka satın almaları ve yeni ortaklıklarla ilerliyoruz. Günümüzün yoğun rekabet ortamında büyüme hedefimizin sürdürülebilir olabilmesi için inovasyona en üst düzeyde öncelik verip, sürekli yenilik peşinde olmamız gerektiğini biliyoruz. İnovasyonu, gelecek planlarımızın itici gücü olarak değerlendiriyoruz.

**Şirket içerisinde inovasyon ve yaratıcı kültür oluşturulması için neler yapıyorsunuz? Çalışanlarınızı nasıl destekliyorsunuz?**

En geniş şekli ile “herkesin katılımını özendiren” bir yaklaşım içerisinde ele almayı benimsediğimiz inovasyon, uzun yıllardır kurum kültürümüzde yer alıyor. Farklı alanlarda yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar sürdürüyoruz. 10 yıldır kuruluşlarımızda öne çıkan inovasyon projeleri “Verimlilik”, “Ürün ve Hizmet”, “İletişim” ve “E-Dönüşüm” kategorilerinde sistematik olarak değerlendirilerek, Eczacıbaşı İnovasyon Günü'nde ödüllendiriliyor.



kayeleri bu portalda yayınlanmakta ve kuruluşumuzdaki tüm çalışanlar tarafından izlenebilmektedir. Ayrıca portala yeni giren konular e-posta ile tüm çalışanlara duyuruluyor.

### **İnovasyon sürecinde liderlerin veya yöneticilerin rolü nedir?**

İnovasyon, yöneticilerin yabancı olduğu bir konu değil. Yöneticiler, hızla artan rekabet içinde var olabilmek için sürekli yenilik peşinde olmaları gerektiğini biliyor. Son dönemde konunun bir yaklaşım ve onu destekleyen süreçler ve kültür olarak algılanmaya başlamasıyla birlikte inovasyon da daha fazla yöneticinin gündemine girmeye başladı.

Dünyada CEO'ların yüzde 64'ü inovasyonu ajandalarında yer alan ilk üç konu arasında değerlendiriyor. Şirketlerde yürütülen inovasyon çalışmalarını, yüzde 28 oranında CEO'lar, yüzde 18 oranında başkanlar yönlendiriyor. Bu istatistik veriler Boston Consulting Group'un CEO'lar üzerinde yaptığı araştırmadan çıkıyor. Bu sonuçlardan da anlayacağımız gibi inovasyonun şirket geneline yayılmasında CEO'lara ve üst yönetime önemli görevler düşüyor. Bunlar içinde en önemlileri hazırlanan inovasyon çalışmalarının şirketin stratejileri ile bütünleşik olması ve bu doğrultuda inovasyonun stratejik önemi paralelinde net mesajların verilmesi.

Karlı ve sürdürülebilir büyümenin en önemli araçlarından biri olan inovasyonun geçici bir heves, moda, trend ya da ulaşılması gereken bir hedef gibi değil; hiç bitmeyecek bir yolculuk olarak görülerek, kurum kültürü haline getirilmesi büyük önem taşıyor.

Eczacıbaşı Topluluğu olarak gündemimizde en öncelikli yere sahip olan inovasyon çalışmalarının da tıpkı üretim, pazarlama, satış, finans, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, kurumsal iletişim vb. disiplinler gibi en üst düzeyde koordine edilmesi ve yönetilmesinin önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bu düşünceden hareketle, Topluluk inovasyon çalışmalarını koordine etmek ve yönlendirmek, inovasyon çalışma planlarını oluşturmak, uygulamaları takip etmek, gerekli altyapı, süreç geliştirme ve değişim projelerini başlatmak ve yürütülmesini sağlamak, ihtiyaç duyulan kaynakları organize etmek, ino-

vasyon çalışmalarına yönelik işbirliklerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak amacıyla doğrudan CEO'ya bağlı "İnovasyon Koordinatörlüğü" pozisyonunu oluşturduk.

İnovasyon Koordinatörlüğü olarak, kuruluşlarımızda yürütülen inovasyon çalışmalarını bir merkezden koordine ederek Topluluk genelinde sinerji yaratmayı, tüm çalışanlarımızın inovasyonu içselleştirmesine ve farklılaşmaya yönelik yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini ortaya koymalarına katkı sağlamayı ve bu konuda vizyonumuzu genişletecek işbirlikleri yapmayı hedefliyoruz



Topluluk olarak sürdürülebilir rekabetçiliğin, inovasyonla sağlanacak teknoloji, yeni ürün, hizmet, pazarlama yaklaşımları ve süreçlerden oluşacağını belirledik. 1999 yılından bu yana gerçekleştirdiğimiz "Eczacıbaşı'nda Yenilikçi ve Yaratıcı buluşmalar" etkinliğimize, 2005 yılında "Eczacıbaşı İnovasyon Girişimi"ni başlatarak ivme kazandırdık. Her düzeyden çalışana inovasyon kültürünü benimsetmek amacıyla eğitimler vermeye başladık. Önerilerin gün ışığına çıkması, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin uygulamaya geçmesini teşvik etmek için, tüm çalışanlarımıza açık, "Bir Projem Var" ve "İnocino" adlarını taşıyan, tohum sermayesi benzeri proje finansmanını da içeren, sistemler geliştirdik. Bu çalışmalarımızın sonunda geliştirdiğimiz pek çok ürün, hizmet ve süreç ile önemli katkılar sağladık; daha da önemlisi, çok daha önemli gelişmeler elde edebileceğimiz bir altyapı kurguladık.

İnovasyonun iletişiminde çok faydasını gördüğümüz kurum içi portalımız mevcut. İnovasyona yönelik tüm gelişmeler, yayınlar, başarı hi-

## Ali Rıza Babaoğlan Röportajı

### Bize biraz kendinizden bahsedebilir misiniz?

Merhaba ben Ali Rıza Babaoğlan. 1986 doğumlu bir bilgisayar mühendisiyim. Daha önce Tübitak ve Microsoft Türkiye’de görev aldım, şu an IBM Türkiye’de Kamu Sektörü Müşteri Yöneticisi olarak çalışmaktayım.

IBM’in EMEA (Avrupa, Orta Doğu ve Afrika)’dan 2008 yılında seçtiği gelecek vaad eden en iyi 75 mühendis arasına seçildim, Microsoft Best Student Partner 2007 – 2008 ve JCI TOYP (Türkiye’nin En Başarılı On Genci) Kişisel Başarı kategorisi birinciliği ödüllerinin sahibiyim. İlgilenenler ve hakkımda detaylı bilgiye sahip olmak isteyenleri [www.alibabaoğlan.com](http://www.alibabaoğlan.com) adresi altındaki kişisel internet sayfamaya yönlendirmek istiyorum, web sitem üzerinden hakkımda daha detaylı bilgiye ulaşabilirler.



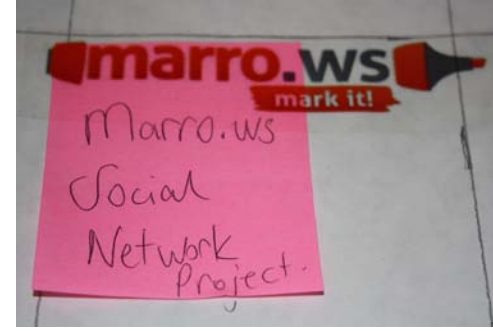
### Girişimcilik projeniz nedir?

Üzerinde şuan aktif olarak çalıştığımız projenin adı Marro.ws <http://www.marro.ws> internet adresi üzerinden projeye ulaşmak mümkün.

Marro.ws bir gerçek zamanlı içerik saklama ve paylaşma sistemi ve bu konuda dünyada henüz rakibi olmayan bir sistem.

Hepimizin internette gezerken gördüğü ve daha sonra işe yarayabileceğin, düşünerek bilgisayarlarımızın favorilerine sakladığı site adresleri, not defterimize not ettiği yemek tarifleri ve ya masaüstünde bir yazı belgesi açarak kaydettiği makale özetleri var..

Önem verdiğimiz bilgilere tekrar ve kolayca erişebilmek istediğimiz için kullandığımız bu yöntemlerden hiç birisi, ne yazık ki gerekli görüldüğü için saklanan bu içeriklere tekrar ulaşabileceğimizi garanti etmiyor.



Örneğin gerekli olduğunu düşündüğümüz için sakladığımız linkler ölebiliyor veya linki saklanan içerik değişebiliyor. Ayrıca linki saklanan sitenin erişime kapanması ya da sitenin domain/hosting problemleri nedeniyle erişime kapanması kişinin tekrar aynı içeriğe ulaşmasını engelleyebiliyor.

Masaüstüne sakladığımız dokümanlar yanlışlıkla silinebiliyor, not defterimizi kaybedebiliyoruz.

Marro.ws projesinin amacı, kullanıcıların bir kere internet üzerinde eriştiği bilgiye tekrar çok daha hızlı bir şekilde erişebilmesini sağlamak. Marro.ws önemli gördüğünüz bilgileri sizin için saklıyor ve dünyanın her yerinde bu bilgiyi istediğiniz formatta tekrar size sunabiliyor.

Dileğiniz yerden sakladığınız içeriklerin PDF, HTML, TXT, DOC gibi değişik formatlarda çıktılarını alabileceğiniz servis ile içeriklerinizi dilerse kendinize özel dilerse de herkese açık bir şekilde saklayabiliyoruz.

Sistemin internet tarayıcıları üzerine kurulan küçük eklentileri ile bir sitede dolaşırken beğendiğiniz içeriğin tamamını ya da sadece belli bir bölümünü seçili hale getirip üzerine sağ tıklayarak, ilgili içeriği anında kaydedebilmeniz mümkün.

Marro.ws ‘ye eklenen her içerik için akılda kalıcı bir kısa link oluşturuluyor ya da kendi linkinizi oluşturmanıza izin veriyor. Bu da içeriklere erişimi daha da kolaylaştırıyor.

### Bu projenizdeki inovasyon/inovasyonlar nedir?

İnterneti geleceği olarak adlandırılan Web 3.0’ın (akıllı internet) temel öğeleri RDF ve OWL gibi sistemler üzerine inşa edilen Marro.ws projesi; kullanıcılar tarafından eklenen notları anlamlandırmanın yanı sıra, benzer ilgi alanı olan kişileri bir ortak noktada buluşturmayı hedefliyor.

Marro.ws projesi, 10 Ekim 2009 tarihiyle bünyesinde bulunan 4000+ içeriğin, birbiriyle olan anlamsal yakınlığı kurmada ve bu içeriği sisteme kaydeden kullanıcıların kişisel profilleri ve ilgi alanlarını tahmin edebilme üzerine çalışmalar yapan bir sistem olma yolunda hızla ilerlemekte.

Sisteme kayıtlı 7000+ kullanıcı tarafından sisteme eklenen içerikler, diğer içeriklerle anlamsal benzerlik yönünden karşılaştırılarak, birbirlerine olan benzerlik oranları belirleniyor.

### Şu anda hangi aşamadasınız?

1 Mayıs 2009 tarihinde kullanıma açılan proje ile Azerbaycan, Almanya ve İtalya başta olmak üzere birçok ülkede farklı etkinliklere davet edildik ve katıldığımız tüm etkinliklerde ilgi ile karşılandık.

Yaklaşık 6 aydır internet üzerinde hayatını devam ettiren projenin çalışma mantığı ve işleyişi şuan Amerika'da Ursinus Üniversitesinde ders konusu olarak anlatılmakta.

Ben ise projenin geliştiricisi olarak, 2009 yılı Ekim ayında JCI tarafından verilen Türkiye'nin En Başarılı On Genci yarışmasında Kişisel Başarı kategorisinde birinciliğe layık görüldüm ve ödül aldım.

### İnovasyonunuzun ticarileşme aşamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?

Kısa vaade de ticari bir beklentimiz yok bu nedenle sistem üzerinden gelir elde etmemizi sağlayacak herhangi bir yapıyı henüz devreye almadık. Bunun yerine projemize destek olmayı kişilerle farklı barter anlaşmaları yaparak ilerliyoruz.

Fakat internetin geleceğinde söz sahibi olmak isteyen vizyoner iş adamlarını/kadınlarını projemize göz atmaya davet ediyoruz.

### Bundan sonra neler yapmayı planlıyorsunuz?

Proje çıktığı ilk ay dünya'nın internet alanında en büyük etkinliklerinden olan Next Konferansı'na davet edildi, İtalya'da, Almanya'da, Azerbaycan'da haber oldu.

Avrupa'nın en prestijli sosyal medya sitesi TheNextWeb'de "Marro.ws: Zekice Tasarlanmış Güçlü Bir Servis" başlığıyla da tanıtılan proje üçüncü ayını yeni doldururken Amerika'da bir ofis açtık ve Silikon Vadisinde yer alabilmek için çalışmalara başladık.

Kısa vadede hedeflerimiz Aralık 2009'da yapılacak dünya İnterneti için en önemli etkinlik kabul edilen Le'Web 2009'a davet edilmek ve projemizi bu etkinlikte başarıyla tanıtmak. Daha sonra ise farklı



Ali Rıza Babaoğlu



alanlarda iş birlikleri yaparak proje ekibimizi büyütecek maddi kaynağı bulabilmeyi hedefliyoruz.

### Size nasıl ulaşılabilir?

Ben projeyi birlikte yürüttüğüm ortağım ile birlikte Ocak 2010'a kadar Türkiye'deyiz. Bu süre içerisinde bize telefon numaralarımızdan direk ulaşmak mümkün. Mobil telefon numaram +90-533-2373360.

Ayrıca ilgilenen ve bir kahve içip tanışmak isteyen herkes bana e-posta adresim üzerinden ulaşabilir: ali@impreda.com

## “Türkiye için Fikrini Söyle”: Kamu Hizmetlerinde Teknolojik İnovasyon Yarışması Başladı

‘Türkiye için Fikrini Söyle’ yarışması, Kamuda İnovasyon Liderleri Platformu, İnovasyon Derneği, ODTÜ Teknokent, PPP Derneği (International PPP-Public Private Partnership-Platform), Türkiye Bilişim Vakfı, Ulusal İnovasyon Girişimi ve Kamu Yönetim ve Dene-tim Stratejileri Araştırma ve Geliştirme Merkezi’nin paydaşlığı ve Technopolis Group Türkiye’nin koordinasyonunda başlatılmıştır. Yarışmanın sponsorlarını Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Oracle, IDE Danışmanlık, Ankara Patent Bürosu ve Orkide Hareketi oluşturmaktadır.

2008 yılından bu yana farklı platformlarda devam eden Kamuda İnovasyon Girişimi altında organize edilen yarışma kapsamında, kamu hizmetlerinin müşterisi kimliğiyle ihtiyacın sahibi ve sorunun muhatabı kesim olarak vatandaşlardan gelen ve sonucunda inovatif e-devlet çözümlerinin geliştirileceği fikirler toplanıp, yarışma jürisi tarafından uygulanmaya değer bulunanlar ödüllendirilecektir. Yarışmanın amaçları şunlardır:

- Türkiye’de sunulan kamu hizmetlerinin niteliğini yükseltmek ve bürokrasiyi azaltmak,



- Gerçek ihtiyaçlara cevap verecek nitelikli e-devlet projelerinin geliştirilip uygulanmasını sağlamak,
- e-devlet uygulamalarının, hedef kitleleri tarafından daha iyi anlaşılıp daha yaygın kullanılmasını sağlamak,
- Nitelikli kamu hizmeti sunma ve alma konusunda farkındalığı artırmak.

### Kimler Katılabilir?

Yarışma, Türkiye sınırları içinde yaşayan herkese açıktır. Ayrıca, yurtdışında yaşayan Türk vatandaşları da yarışmaya katılabilecektir. Yarışmanın ayrıca 2 alt kategorisi bulunmaktadır. Bu alt kategoriler, Türkiye çapındaki üniversite ve lise öğrencilerine yönelik olarak düzenlene-

cektir. Bu kapsamda, genç nesillerin bugünden konuyla ilgili gerekli bilinçle yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Yarışmanın başvuruları [www.fikrinisoyle.org](http://www.fikrinisoyle.org) adresinden yapılabilir. Son başvuru tarihi 15 Aralık 2009’dur.

Jürinin yapacağı değerlendirme sonucunda ödüle layık bulunan fikirler, Ocak 2010’da düzenlenecek “Kamuda İnovasyon Konferansı” kapsamında gerçekleştirilecek törenle sahiplerini bulacaktır.

Detaylı bilgi için:

### Şirin Elçi

Tel: 0312 2650194

Cep: 0533 748 8944

e-posta: [info.tr@technopolis-group.com](mailto:info.tr@technopolis-group.com)

### Berrin Benli

Tel: 0312 4735120

Cep: 05333073636

E-mail: [bbenli@ideplanet.com](mailto:bbenli@ideplanet.com)

## Avrupa İnovasyon Politikası Üzerine Değerlendirme Süreci Başladı

Avrupa Komisyonu, inovasyon politikasının ve programlarının değerlendirilmesiyle ilgili olarak görüş toplama süreci başlattı. “Değişen dünya-

da inovasyon politikasının değerlendirilmesi” başlıklı çalışma ile Birliğin inovasyona verdiği desteğin başarıları ve zayıf noktaları değerlendirilecektir. Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanacak değerlendirme raporları ile birlikte Avrupa Konseyi’nin hazırlanmasını istediği yeni Avrupa İnovasyon Planı ortaya çıkarılacaktır. Bu sayede Avrupa’da inovasyonun gelişmesine katkıda bulunacak daha iddialı bir program amaçlanmaktadır. Yeni raporun, küresel ekonomik krizin de dikkate alındığı Lizbon Stratejisi sonrası yeni dönem için politikaları ortaya koyması amaçlanmaktadır.

Toplanacak veriler, daha önce “Avrupa’da inovasyon desteklerinin verimliliği” ve “kullanıcı-odaklı inovasyonu destekleyici olarak tasarım” programları ile toplanan verilerle birlikte daha iyi inovasyon politikası oluşturmak için gerekli altyapıyı oluşturacaktır. Bu nedenle hazırlanan sorulara, tüm ilgililerin 16 Kasım 2009 tarihine kadar, [entr-innovation-policy-development@ec.europa.eu](mailto:entr-innovation-policy-development@ec.europa.eu) adresine gönderilmesi beklenmektedir.

Detaylar için:

<http://ec.europa.eu/>

## Yeterince fikir öldürebiliyor musunuz?

Şirketlerin gayri resmi ve resmi yapılarını birleştirerek inovasyon performanslarını artırabilecekleri argümanını ortaya koyan bu makalede bir de bunu sağlamak için bir harita sunulmuştur. Size bu yol haritasının detaylarının anlatıldığı bölümü sunuyoruz.

Şirketler gayri resmi ve resmi yapılarını iyi fikirleri desteklemek, zayıf fikirleri etkili bir şekilde elemek ve inovasyon performansını artırmak için nasıl entegre edebilirler? Başarılı kurumlar inovasyon sistemlerini geliştirirken bir kaç yararlı tasarım prensibinden yola çıkarlar.

### Şirketinizin ihtiyaçlarını karşılamak için gayri resmi ve resmi mekanizmalar arasında bir denge bulun

Şirketler pazar ve endüstriye, özellikle de yaşam döngüsü aşamalarına göre farklılıklar gösterirler. Örneğin başlangıç aşamasındaki şirketler inovasyonu daha çok gayri resmi yönetirken, daha az kurumsal bir şirkete sahiptirler ve ilk fikirlerini pazara taşıma çabalarında deneyimleri ışığında her şey çok çabuk değişmektedir.

Ancak yıllar sonra şirket yöneticileri, karmaşıklık için daha iyi idare edilmesi ve herkese eşit

davranılması için resmi protokoller, kararlar, pratikler ve değerlendirme sistemlerine ihtiyaç olduğunu anlarlar. Bu andan sonra diğer şirketlerden taklit ettikleri kurallar ve prosedürlerle geçmişteki eksiklikleri aşırı derecede telef etmeye çalışırlar. Bu genelde, bir zamanlar uyum ve çabuk cevap verebilme yeteneği ile başarının temelinde bulunan gayri resmi ritüellerle çatışmaya neden olur. Böylelikle de iki yöntemin de verimliliğinin azalmasına neden olur.

Benzer bir şekilde de büyük şirketlerde liderler daha az katı ve daha uyumlu olabilmek için bazen gayri resmi pratikler dahil etmelidirler. Bu da yine aşırı telafiye neden olup, düzenli süreçlere entegre olamamış çok esnek yapılara ve kurum içerisinde diğer kişiler tarafından ciddiye alınmayan süreçlere neden olabilir. Bazen bazı şirketler de ikisi arasındaki dengeyi dönüşümlü kullanarak yine etkin olmayan süreçlere neden olabilirler.

Bu tür sorunları giderebilmek için şirketinize özellikle Ar-Ge'niz ile bağlantılı olarak bir bütün olarak bakın. Gayri resmi ve resmi yapıları başlangıçtan itibaren bir araya getirecek süreçler bulmaya çalışın. Yararlı bir yöntem gayri resmi ağları haritalandırmak olabilir. Özellikle iletişim literatüründe kullanılan bu yöntem insanlar arasındaki bilgi akışını diyagrama dökerek merkezdeki insanın ortaya çıkarılmasını sağlamak-

tadır. Günümüz iş dünyasında ağ haritalandırılması, her ne kadar üst düzey yöneticiler ve çığır açan inovasyona sahip kişiler uzgörü kazanma ve destek sağlamada gayri resmi yöntemlere güvenseler de, hala etkin bir yöntemdir. Kurum içerisinde bilgi akışının kritik noktalarını tanımlamak ve bu noktalara yaratıcı ve sorumlu kişileri yerleştirmek, onların doğal ağ yeteneklerini yaratıcı fikirlerin doğru şekillendirilmesi ve daha gelişmiş fikir destekleme mekanizmalarında kullanmak çok güçlü ve yararlı bir yöntemdir.

### Tomurcuk fikirleri olabildiğince büyük bir ağ içerisinde seçebilmek ve merkezi olarak toplamak

Birçok şirket içerisinde özellikle pazarlama ve ürün geliştirme bölümlerinden bir grup insana yeni fikirleri geliştirme ve test etme görevi resmi olarak verilir. Onların seçilme nedeni genellikle en yaratıcı ve uzgörüye sahip kişiler olmaları değil ancak bir fikir oluştuktan sonraki geliştirme sürecini nasıl yönlendireceklerini bilmelelidir: nasıl kabul ettirebileceklerini ve fonlanabileceğini bilirler. Buna karşın Apple veya Google gerçek inovatif şirketler ise fikir geliştirmeyi bütün çalışanlarının gayri resmi görevi haline getirip onları parasal olmayan teşviklerle motive etmekte. Müşteri şikayetlerini dinleyen bir çağrı merkezi çalışanın bunlar arasında bir

benzerlik görmesi ve çözüm üretmesi ile bir pazarlamacının analitik teknikler uygulayarak odak grupları yapması hemen hemen aynı ihtimal çerçevesindedir. Genellikle kurum dışı inovasyoncular en iyi fikirlere sahiptirler.

Ne yazık ki en iyi fikirlerin birçoğu gayri resmi süreçleri geçememektedir. Ne kadar gayri resmi yapılar standart operasyonlar dışında fikirlerin ortaya çıkmasında yararlı olsalar da, bu fikirler resmi yapılar içerisinde kodlanmadan yok olup gidebilirler. Bu nedenle buradaki zorluk gayri resmi fikirleri onları sınırlamadan çıkarmak ve resmi dikkate sunabilmektir. Bu konuda yeni iletişim ve elektronik etkileşim mekanizmaları yardımcı olabilir. Buna örnek olarak Starbucks'ın web tabanlı sistemi [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com) verilebilir. Şirketler müşterilerini ve çalışanlarını fikirlerini sunmaları konusunda motive etmelidir, resmi ve etkin bir mekanizma ile bu fikirlerin sisteme girmesini ve geliştirilmesini sağlamalıdır. Ne kadar çok fikir yakalarsanız kazanma şansınız o kadar yükselir.

### Başlangıçtan itibaren “tamam/devam” kararlarında çok seçenekli bir bakış sahibi olun ve buna sadık kalın

Birçok şirketin fikirleri değerlendirebilmek için farklı resmi grup ve süreçleri vardır: pazarlama müşteriyi temsil eder, finansçılar ekonomiyi de-



ğerlendirir ve mühendisler de uygulanabilirliği ne bakarlar. Kendi önlerindeki probleme bakarlar ve daha sonra diğer takıma değerlendirmesi için devrederler. Başkalarının bulgularından haberdar bile olmayabilirler.

Odaklanmış sorumluluk ve net bölüm farklılıkları bu tür bir yaklaşım için nedenler olarak verilir. İnovasyon sürecini bölümlere ayırmak genellikle gelişim sağlamanın en kolay yoludur. Ancak bu tür bir yaklaşım etkin bir inovasyonun müşteriler, finans ve teknoloji ile ilgili seçimleri entegre etmesi gerektiğini göz ardı etmektedir. Ancak başlangıçta tüm bu gruplardan girdi almadan üst kesimde yapılan seçimler alt kesimde gerçekleştirilmeyebilir. Ürünün hayata dönülmesi kararı verileceği zaman, gruplar kendilerini genellikle bir bulmacanın içerisinde bulur; ya bir grup kazanacak diğeri kaybedecek; ya da müşteriler dahil kimseyi memnun etmeyecek çabuk ama yetersiz bir anlaşmaya varırlar.

Bundan daha da sıkça şekilde, en akıllıca alt kesim seçimleri gayri resmi ve resmi etkileşimlerin doğru zamanlı bir birleşimi ile gerçekleşir. Başlangıçta yapılacak farklı fikirlerin yoğun ve senkronize bir şekilde çarpıştığı bir süreç uzun vadede daha iyi sonuçlar doğurabilir. Şu 3 soruya verilecek 3 cevap bir fikrin geliştirip geliştirilmemesini belirler: a) müşteriler bunu isteyecek mi? b) bunu üretebilir miyiz? c) bundan pa-

ra kazanabilecek miyiz? Eğer bu süreci organize ediyorsanız, gerekli insanları bir odaya toplamaya çalışın ve bu sorular üzerine konuşmalarını sağlayın. Farklı bakış açılarını ortaya çıkarın, yararlı şekilde çarpışmalarını sağlayın ve en iyi sonuca ulaşın. Taviz vermelerine neden olmadan resmi gruplar arasındaki tansiyonu gidermenin en iyi yolu budur. Ortak kararlara vardıklarında, farklı birimler sonuçlara dair ortak bir sorumluluk hissedeceklerdir ve bu da doğal olarak ileride koordinasyon gerektirecek herhangi bir sürecin başarı ihtimalini artırır.

Tabi ki bu tür süreçler zaman ve çaba gerektirir. İşte bu nedenle en önemli sorulara odaklanma sağlanmalıdır. Ayrıca tartışmalarının nasıl çözüleceğini, birimlerin kurallara nasıl uyacağı, bunları nasıl uygulayacağını belirlemek gelecek için önemli bir adım teşkil edecektir. Farklı birimsel sınırlar içerisinde bile, derinlemesine ve yüksek derecede öneme sahip tartışmaları yapıcı bir şekilde yürütecek gayri resmi yetenekler geliştirmelisiniz ve bu yetenekleri resmi karar alma ve uygulama süreçleri içerisinde uygulamalısınız.

### Doğru davranışı motive etmek

Hiç kimse izlemiyorken doğru uygulamaları destekleyecek (hem resmi hem de gayri resmi) teşvikler ve pratikler oluşturun. Gerçek anlam-

da inovatif şirketler başarıları olduğu kadar başarısızlıkları da kutlar. Bu tür şirketlerdeki liderler gayri resmi iletişim ve resmi teşviklerin grup içerisinde birlikteliği destekler ve bunu bir gurur kaynağı yaparlar: "Bizim şirketimiz nereye gittiğini bilir ve oraya hep beraber gidiyoruz." Bu tür kişiler aynı zamanda bir fikrin öldürülmesinden sonra kaynakları nasıl dağıtacaklarını konusunda dikkatlidirler. Bir fikrin ölümünden sonraki cenaze bir yastan daha çok bir kutlamayı andırır. Ve bu projelerden çıkarılan dersler başka projelerde uygulanır.

Kaynak

Zia Khan & Jon Katzenbach. "Are you killing enough ideas?" Strategy+Business, issue 56, 2009.



## Küresel Krize Küresel Tepkiler

Küresel ekonomik krizin başladığı 2008 yılı Eylül ayından itibaren ülkeler kendi içlerinde birçok önlem paketi devreye soktular. Buna paralel olarak küresel seviyede de krizin etkilerini en aza indirmek için ve gelecekte benzer krizleri önlemek için çeşitli adımlar atılmıştır. Bu adımlardan ön plana çıkan ve gelecekte dünyayı ve ekonomik ilişkileri düzenlemesi beklenen bazı noktaları sizlerle paylaşıyoruz.

### İstanbul Kararları

Bilindiği gibi Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası'nın yıllık toplantıları bu sene 6-7 Ekim tarihlerinde İstanbul'da yapıldı. Toplantılar sonucunda İstanbul Kararları olarak adlandırılan 4 alanda reform ihtiyacını içeren şu noktalar üzerinde anlaşıldı.

1. IMF'nin görev tanımını geliştirilerek küresel istikrar etkileyecek tüm makro-ekonomik ve finans sektörü politikalarını içerecek şekilde değiştirildi.
2. IMF'nin ülkelere sunduğu mali desteklerden birini oluşturan "Esnek Kredi İmkanı" sisteminin başarısının değerlendirilip, bu sistem üzerine çok sayıda ülkeye kredi verilebilecek nasıl bir sistem kurulabileceği ve hangi ülkelerin bu imkanlardan yararlanabileceği üzerine bir değerlendirme yapılmasına karar verildi.

3. IMF'nin Esnek Kredi İmkanları gibi geliştirilen mali araçlarının, ülkelerin krizlere karşı kurdukları büyük kaynak ihtiyacının azaltılması yolu ile küresel dengesizlik sorunlarını çözmeye etkisi üzerine değerlendirme yapılmasına karar verildi.
4. Ayrıca IMF'nin G-20'nin politikaların ortak değerlendirilmesi önerisini kabul etti. Bu sayede IMF bir çeşit çok boyutlu izleme kurumu görevi de üstlendi.
5. Ayrıca İstanbul Kararları ile G-20 tarafından da karara bağlanan yönetim sistemi yönünde önemli bir adım atıldı. Bu yönde gelişmekte olan ülkelerin kotaları en az %5 artırılarak IMF yönetiminde daha fazla söz sahibi olmaları ve kaynaklarından daha fazla yararlanmaları sağlanacaktır. Söz konusu kota artırımı kararı en geç 2011 Ocak ayına kadar tamamlanacak.

### G-20 Kararları

Dünyanın en büyük 20 ekonomisinin oluşturduğu bir örgüt olan G-20 de krizin ilk aşamasından itibaren aktif bir rol oynamaya çalışmış ve çeşitli politikalar önermiştir. Örneğin 18 Kasım 2008 tarihinde aldığı ve Washington Hareket

Planı olarak adlandırılan kararları bunun ilk aşamasını oluşturmaktadır. Buna göre makro-ekonomik işbirliği, büyümenin sağlanabilmesi, olumsuz etkilerin azaltılması ve gelişmekte olan ülkelerin desteklenebilmesi için daha geniş katılımlı bir politikanın gerekliliği vurgulanmış ve şu kararlar alınmıştır:

- Mali sistemin istikrara kavuşması için kararlı şekilde adımlar atılmaya devam edecektir.
- Maddi destek politikaların içsel koşullar göz önünde bulundurularak desteklenmesi önemlidir.
- Ani etki sağlamak için içsel talebin artırılması için mali politikalar uygulanması ve aynı zamanda uygun koşullarda mali sürdürülebilirliği için çerçevenin de korunması gerekmektedir.
- IMF'nin önemli rolü vurgulanarak, gelişmekte olan ekonomilerin çeşitli desteklere ulaşmalarının sağlanması gerekmektedir.
- Dünya bankasının büyüme destek programları desteklenmelidir. Bu anlamda Dünya bankasının altyapı ve ticarete yönelik yeni destekleri önemlidir.
- IMF ve Dünya Bankasının krizden çıkış

sürecinde yeterli kaynağa sahip olması sağlanmalıdır.

Tüm bu kararlar; açık küresel ekonomi, finansal pazarlarda reform için ortak prensipler, şeffaflık ve açıklığın güçlendirilmesi, sağlam bir regülasyonun sağlanması, finansal pazarlarda sağlamlığın desteklenmesi, uluslararası işbirliğinin yeniden desteklenmesi ve uluslararası finansal kurumların reforme edilmesi gibi çeşitli başlıklar altında önerilmiştir. Washington Kararlarına ek olarak G-20, 2009 yılı içerisinde Londra ve Pittsburgh'da yaptığı toplantılarda da şu tür önerilerde bulunmuştur:

- Finansal İstikrar Kurumu'nun (Financial Stability Board) genişletilmesi, finansal istikrarı düzenlemedeki rolünün artırılması ve daha güçlü bir kurumsal altyapı ve yetki ile donatılmasına karar verilmiştir.
- IMF ve diğer kurumlara ek olarak 850 milyar dolarlık kaynak verilmiştir. Bu kaynakların gelişmekte olan ülkelerin mevcut durum karşısı harcamalarının finansmanında, banka sermaye artırımlarında, altyapı, cari açık, dış borçlar ve sosyal destek gibi alanlarda kullanılmasına karar verilmiştir
- 21. yüzyıl ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir küresel kurumsal yapı gerekliliği vur-

gulanmış ve bu amaçla G-20'nin uluslararası ekonomik işbirliği için ana örgüt olması hedefi konmuştur. Finansal İstikrar Kurumu' nun da bu amaçla koordinasyon ve izleme süreçlerini yürütmesine karar verilmiştir.

- IMF ve Dünya bankasında ülke kotalarında revizyonlar önerilmiş ve az temsil edilen ve gelişmekte olan ülkelerin kotalarının artırılması önerilmiştir.

#### **IMF Kararları**

IMF de bu süreç içerisinde kendi içerisinde çeşitli düzenlemelere gitmiştir:

- Kriz süreci kredi imkanlarını artırmıştır.
- Analiz, öngörü, tavsiye ve izleme çalışmalarını artırmıştır.
- Kredi çerçevesini ülke ihtiyaçlarına ve mevcut koşullara daha uygun hale gelecek şekilde yeniden yapılandırmıştır. Bu çerçevede: Üye ülkelerin IMF fonlarına erişimini iki katına çıkarmış; borç alma önündeki bazı engelleri kaldırmış; güçlü performansa sahip ülkelere yeni esnek kredi sistemi kurmuş; zorlu koşullarını yeniden gözden geçirmiş ve özel hareketlerden çok çeşitli amaçlara hizmet eder nitelik kazandırmıştır.

- G-20'nin kaynak artırımı kararı ile birlikte krizin etkilerini azaltabilmek için finansal güvenlik kurumu kurmuştur.

#### **Dünya Bankası**

IMF ile benzer bir şekilde Dünya Bankası kendi içerisinde krize yönelik çeşitli tedbirler almıştır.

Bunlardan bazıları şunlardır:

- Kredi, destek ve tavsiye mekanizmalarına yönelik önlemler almıştır. Buna göre, küresel krizden etkilenen ülkelere 60 milyar dolarlık bir kredi desteği sağlamış; altyapı, küçük ölçekli şirket ve mikro-finans kurumları desteklerine odaklanmıştır.
- Sosyal güvenlik ağlarının en kötü durumdakileri destekleyecek şekilde güçlendirmiştir. Bu bağlamda güvenlik ağları ve sosyal güvenliğe yatırımları 3 katına çıkarmış, Meksika, Brezilya ve Filipinler gibi orta seviye gelirli ülkelerde yaşamakta olan 56 milyon fakir kişiye 2009 yılında 3 milyar dolara yakın bir kaynak sağlamıştır.
- Uzun dönemli bir büyüme için altyapıya yatırım yapmıştır. Önümüzdeki 3 yıllık dönem için 55 milyar dolarlık ve altyapı fonu kurmuş ve 2009 yılı için 21 milyar dolarlık bir altyapı kaynağı ayırmıştır.

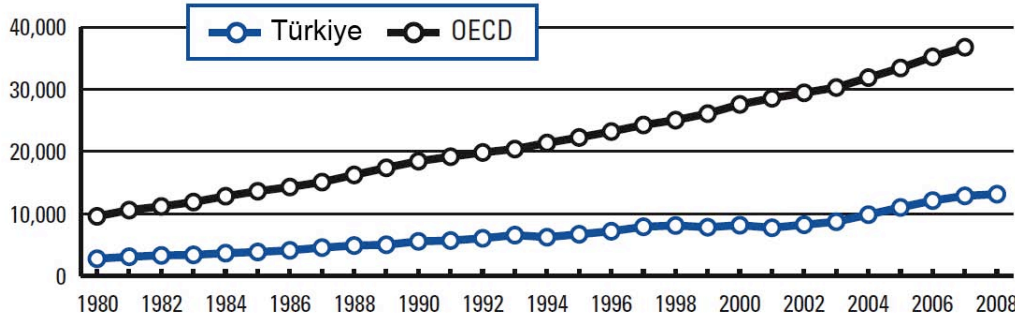
- Özel sektör odaklı bir kriz çıkışı stratejisi benimsemiştir ve bu çerçevede orta gelirli ülkelerde sağlıklı bir finansal çevre ve yatırım koşulları oluşturulabilmesi için 2.6 milyar dolarlık be kaynak ayırmıştır.

## Dünya Ekonomik Forumu-Küresel Rekabetçilik Raporu 2009-2010: Türkiye

### Ana Göstergeler

Populasyon (milyon), 2008.....	75.8
GSYİH (ABD\$ milyar), 2008.....	729.4
Kişi başına GSYİH (ABD\$), 2008.....	10,471.1
Dünya toplamının paylaşımı olarak GSYİH (%).....	1.35

### Kişi başına GSYİH, 1980-2008



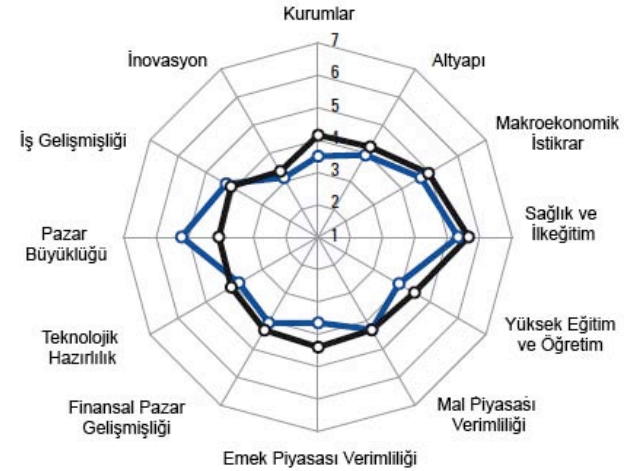
### Küresel Rekabet Endeksi

	derece (133 arasında)	skor (1-7)
<b>KRE 2009-2010</b> .....	<b>61</b>	<b>4.2</b>
KRE 2008-2009 (134 arasında).....	63	4.1
KRE 2007-2008 (131 arasında).....	53	4.2

Temel İhtiyaçlar.....	derece	skor
1.Temel Direk: Kurumlar .....	96	3.5
2.Temel Direk: Altyapı .....	62	3.9
3.Temel Direk: Makroekonomik İstikrar .....	64	4.7
4.Temel Direk: Sağlık ve İleğitim .....	74	5.3

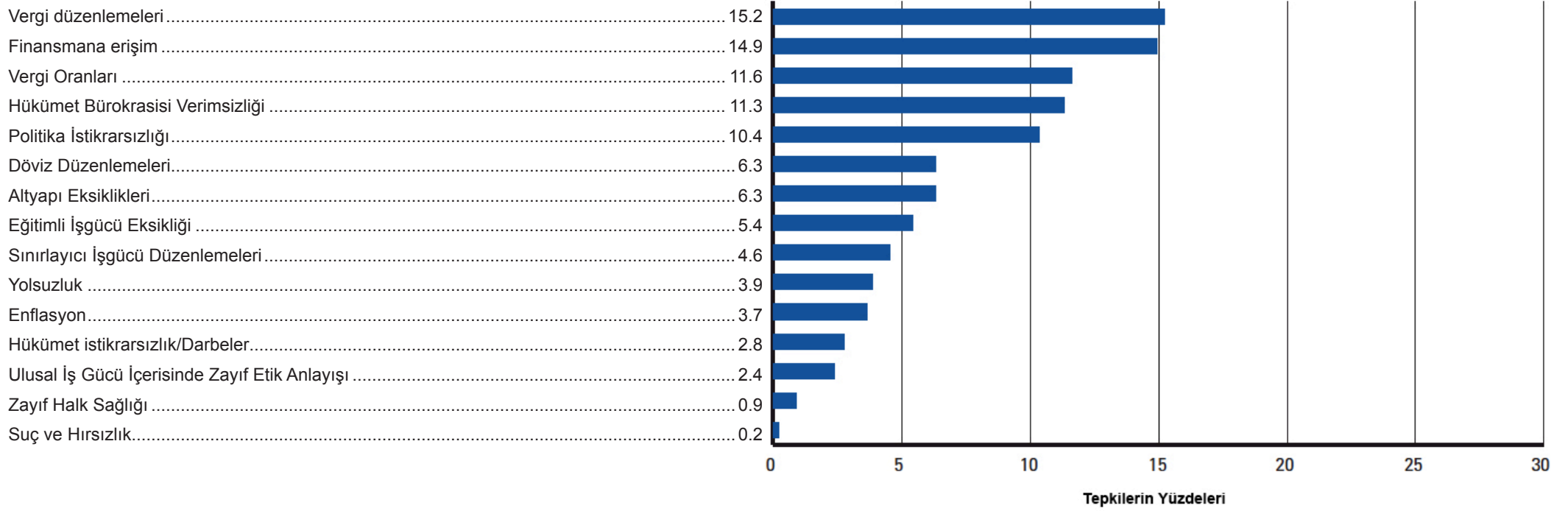
<b>Verimlilik Arttırıcılar</b> .....	<b>54</b>	<b>4.2</b>
5.Temel Direk: Yüksek Eğitimi ve Öğretim .....	73	3.9
6.Temel Direk: Mal Piyasası Verimliliği .....	56	4.3
7.Temel Direk: .....	120	3.7
8.Temel Direk: Finansal Pazar Gelişmişliği .....	80	4.1
9.Temel Direk: Teknolojik Hazırlılık.....	54	3.8
10.Temel Direk: Pazar Büyüklüğü .....	15	5.2
<b>İnovasyon ve Gelişmişlik Faktörleri</b> .....	<b>58</b>	<b>3.7</b>
11.Temel Direk: İş Gelişmişliği .....	52	4.3
12.Temel Direk: İnovasyon .....	69	3.1

### Gelişme Evreleri



— Türkiye — 2'den 3'e geçiş yapmakta olan ekonomiler

## İş dünyasında karşılaşılan en büyük sorunlar



## Detaylı Küresel Rekabet Endeksi

■ Rekabetçi Avantaj ■ Rekabetçi Dezavantaj

Gösterge	Derece/133
<b>1. Temel Direk: Kurumlar</b>	
1.01 Mülkiyet Hakları	89
1.02 Fikri Mülkiyet Hakları	105
1.03 Kamu Fonlarının Çeşitlendirilmesi	92
1.04 Politikacılara Güven	90
1.05 Yargı Bağımsızlığı	74
1.06 Hükümet Kararlarında Kayırmacılık	95
1.07 Hükümet Harcamalarında İsraf	101
1.08 Hükümet Düzenlemesinin Yükü	93

1.09 Hukuki Çerçevenin Sorunları Çözmedeki Verimliliği	83
1.10 Hukuki Çerçevenin Düzenlemelere Meydan Okumadaki Verimliliği	71
1.11 Hükümet Politika Yapımının Şeffaflığı	67
1.12 Terörizmin İş Dünyasına Etkileri	126
1.13 Suç ve Şiddetin İş Dünyasına Etkileri	83
1.14 Organize Suçlar	108
1.15 Polis Hizmetlerine Güven	81
1.16 Firmaların Etik Davranışları	83
1.17 Denetleme ve Raporlama Standartlarının Gücü	89
1.18 Şirket Yönetimlerinin Etkinliği	125
1.19 Azınlık Hissedar Çıkarlarının Korunması	98

**2.Temel Direk: Altyapı**

2.01	Altyapının Genel Kalitesi.....	62	■
2.02	Yolların Kalitesi .....	48	■
2.03	Demiryolu Altyapısının Kalitesi .....	63	■
2.04	Liman Altyapısının Kalitesi.....	78	■
2.05	Havayolu Altyapısının Kalitesi.....	54	■
2.06	Mevcut Kilometre Yol .....	24	■
2.07	Elektrik Tedarik Kalitesi.....	84	■
2.08	Telefon hatları .....	55	■

**3.Temel Direk: Makroekonomik İstikrar**

3.01	Hükümet Fazlası/Borcu .....	73	■
3.02	Ulusal Tasarruf Oranı .....	64	■
3.03	Enflasyon .....	88	■
3.04	Faiz Oran Yayılımı .....	36	■
3.05	Hükümet Borcu.....	72	■

**4.Temel Direk: Sağlık ve İlk Eğitim**

4.01	Sıtmanın İş Dünyasına Etkileri.....	69	■
4.02	Sıtma Olayları .....	72	■
4.03	Veremin İş Dünyasına Etkileri.....	38	■
4.04	Verem Olayları .....	50	■
4.05	HIV/AIDS'in İş Dünyasına etkileri .....	25	■
4.06	HIV Yaygınlığı .....	40	■
4.07	Bebek Ölümleri .....	82	■
4.08	Ortalama Ömür.....	59	■
4.09	İlk Eğitimin Kalitesi.....	92	■
4.10	İlk Eğitime Kayıt.....	78	■
4.11	Eğitim Masrafları.....	81	■

**5.Temel Direk: Yüksek Eğitim ve Öğretim**

5.01	Ortaokula Kayıt.....	87	■
5.02	Liseye Kayıt .....	57	■
5.03	Eğitim Sisteminin Kalitesi.....	79	■
5.04	Matematik ve Fen Bilimleri Eğitiminin Kalitesi .....	74	■
5.05	Yönetim Fakültelerinin Kaliteleri .....	81	■
5.06	Okullarda İnternet Erişimi .....	54	■
5.07	Araştırma ve Eğitim Hizmetlerine Yerel Erişim.....	75	■
5.08	Personel Eğitiminin Kapsamı .....	84	■

**6.Temel Direk: Mal Piyasası Verimliliği**

6.01	Yerel Rekabetin Yoğunluğu.....	32	■
6.02	Pazar Hakimiyetinin Kapsamı .....	53	■
6.03	Anti-monopol Politikasının Etkinliği.....	45	■
6.04	Vergilendirmenin Kapsamı ve Etkisi .....	121	■
6.05	Toplam Vergi Oranı .....	77	■
6.06	Bir İş Başlatmak İçin Gerekli Prosedürlerin Sayısı .....	26	■
6.07	Bir İş Başlatmak İçin Gereken Zaman .....	9	■
6.08	Tarım Politikaları Masrafı .....	73	■
6.09	Ticaret Bariyerlerinin Yaygınlığı .....	59	■
6.10	Gümrük Bariyerleri.....	46	■
6.11	Yabancı Mülkiyetinin Yaygınlığı .....	75	■
6.12	Yabancı Yatırım Kurallarının İş Dünyasına Etkileri .....	53	■
6.13	Gümrük Prosedürlerinin Getirdiği Yükle.....	98	■
6.14	Müşteri Odaklılığın Derecesi.....	58	■
6.15	Satın Alıcı Gelişmişliği .....	97	■

**7.Temel Direk: Emek Piyasası Verimliliği**

7.01	İşçi-İşveren İlişkilerinde İşbirliği .....	115	■
7.02	Maaş Tesbitlerinde Esneklik .....	69	■
7.03	İstihdamın Katılığı.....	75	■

7.04	İşten Çıkarma ve İşe Alma Pratikleri.....	31	■
7.05	İşten Çıkarma Maliyetleri .....	114	■
7.06	Ödeme ve Verimlilik .....	75	■
7.07	Profesyonel Yönetime Güven .....	80	■
7.08	Beyin Göçü .....	70	■
7.09	İş Gücüne Kadın Katılımı .....	125	■

### 8.Temel Direk: Finansal Pazar Gelişmişliği

8.01	Finansal Pazar Gelişmişliği.....	40	■
8.02	Yerel Özsermaye Pazarı Yoluyla Finansman.....	65	■
8.03	Kredi Erişim Kolaylığı.....	75	■
8.04	Risk Sermayesi Yaygınlığı .....	107	■
8.05	Sermaye Akışına Sınırlamalar .....	36	■
8.06	Yatırımcı Korumalarının Gücü .....	42	■
8.07	Bankaların Sağlamlığı.....	89	■
8.08	Güvenlik Değişimlerinin Düzenlenmesi .....	71	■
8.09	Yasal Haklar Endeksi.....	83	■

### 9.Temel Direk: Teknolojik Hazırlık

9.01	Son Teknolojilerin Yaygınlığı.....	47	■
9.02	Firma Seviyesi Teknoloji Emilimi.....	52	■
9.03	ICT ile İlgili Yasalar .....	49	■
9.04	Yabancı Yatırımı ve Teknoloji Transferi.....	61	■
9.05	Cep Telefonu Üyeliği.....	71	■
9.06	İnternet Kullanıcıları.....	54	■
9.07	Kişisel Bilgisayarlar.....	80	■
9.08	Geniş Bant İnternet Kullanıcıları.....	49	■

### 10.Temel Direk: Pazar Büyüklüğü

10.01	İç Pazar Büyüklüğü Endeksi.....	15	■
10.02	Dış Pazar Büyüklüğü Endeksi .....	25	■

### 11.Temel Direk: İş Gelişmişliği

11.01	Yerel Tedarikçi Sayısı.....	29	■
11.02	Yerel Tedarikçi Kalitesi .....	52	■
11.03	Kümelenme Gelişmesi Durumu .....	52	■
11.04	Rekabet Avantajının Doğası .....	76	■
11.05	Değer Zincirinin Derinliği.....	41	■
11.06	Uluslar Arası Dağılımın Kontrolü.....	36	■
11.07	Üretim Süreci Gelişmişliği.....	46	■
11.08	Pazarlamanın Kapsamı .....	44	■
11.09	Otorite Devretme Gönüllülüğü .....	95	■

### 12.Temel Direk: İnovasyon

12.01	İnovasyon Kalitesi.....	46	■
12.02	Bilimsel Araştırma Kurumlarının Kalitesi .....	71	■
12.03	Şirket Ar-Ge Harcamaları.....	76	■
12.04	Ar-Ge'de Üniversite-Sanayi İşbirliği .....	67	■
12.05	Hükümetin Gelişmiş Teknoloji Ürünleri Tedariği.....	89	■
12.06	Bilim Adamı ve Mühendis Mevcudiyeti .....	51	■
12.07	Patentler .....	74	■



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

