

K KURUM İÇİ
GİRİŞİMCİLİK

O OPERASYONEL
MÜKEMMELLİK

D DİJİTAL
DÖNÜŞÜM



PUSULA 21. Yıl

YALITIM SEKTÖRÜNE YOL GÖSTEREN DERGİ



Küresel ekonominin nabzını World Ekonomik Forum'da (WEF) tutan ekonomistler, süregiden global ekonomik düzenin artık eskisi gibi gitmeyeceğini çünkü gidemeyeceğinin altını çizerek yeni bir kavramdan, "Paydaş Kapitalizminden" söz etmişlerdi. Toplumların şirketlerden yeni beklentisini kavramlaştıran Prof. Dr. Jens Südekum, Frankfurter Allgemeine Zeitung tarafından 2019 yılının en etkili 20 Alman ekonomistten biri olarak seçilmişti. Davos'ta Ocak 2020'de fırtınalar koparmayan bu söylemi gelin bugün bir kez daha hatırlayalım.

Prof. Südekum, "Günümüz şirketlerinden bugün yapageldiklerinden daha fazlasını yapması bekleniyor. Kendi çalışanlarını, toplumu ve tabii çevreyi dolayısıyla da paydaşları dikkate almaları gerekiyor. Yetkin insan kaynağı açığı temel bir konu haline gelirken iyi eğitim almış çalışanlar bugün işverenlerinden dolgun ücretin ötesinde başka şeyler de bekliyor. Pek çokları hayatı anlamlı kılacak bir misyon arayışında. Şirketlerin bu konuya duyarlı olması gerek."

Tamamıyla katılıyorum!

Geçmişte pek çok kez paylaşmış, ODE'de orta ve uzun vadeli stratejik planlar yaptığımızı, bu planları günün değişen koşullarına göre revize ettiğimizi söylemiştim. Bu bağlamda da bir yönetim kavramı olarak dilimize henüz giren "Agile/Çeviklik" konusunu kültürümüzün bir parçası olarak zaten özümsemiştik. 2020'de farklı bir yaklaşım tanımlamış, her yıl bizi geleceğe taşıyacak yeni bir temayla hedefimizi somutlaştırmıştık.

2020 yılı temasının akrostişi KOD idi. KOD: **Kurumiçi Girişimcilik, Operasyonel Mükemmellik ve Dijital Dönüşümü** ifade ediyor.

Bir kez daha kopyalanamaz olduğunu tekrarlamakta yarar gördüğüm özgün kültürümüzün temel dayanaklarından biri olan Kurumiçi Girişimciliği KOD'un ilk önceliği olarak epey önce hayata geçirmiştik. Bu nedenle ODE profesyonellerinin pek çoğunun kendi başa-

rılı girişimlerini kurduğunu görmekten memnuniyet duyuyorum. "Paydaş Kapitalizminin" birincil öngörüsü olan "çalışanların yeteneklerini değerlendirme" adımı epey uzun zamandır zaten varlığımızın bir parçası. Bu arada yeri gelmişken ODE'ye katma değer yaratan yeni girişimcilere bir kez daha teşekkür etmek isterim.

Operasyonel Mükemmellik söylemi her işletmenin iddialı olmasını öngörür. Şirket olarak bizim iddiamız, "Operasyonel Mükemmellikle en iyi hizmeti veren yalıtım şirketi olmak." Bu yıl özellikle Operasyonel Mükemmellik yaklaşımımızla verimliliğimizi ve hizmet kalitemizi arttırmaya odaklanıyoruz. Bütün bu çabanın nedeni, paydaşlarımıza daha fazla değer yaratmak.

Dijital dönüşüme gelince, düne kadar ihtiyari olan yatırımlar bugün bir zorunluluk. Covid pandemisi bunu hem teyit etti hem de kaçınılmaz kıldı. Bugünden tüm iş süreçlerimizi öngörülerle gözden geçiriyor ve ileri teknolojinin gereklerini yerine getirerek 5 yıl sonrasına çalışıyoruz. Mart ayında alınan tedbir kararlarına hızla adapte olduk. Bu bize dijital dönüşüme uygun olduğumuzu da gösterdi. Şimdi üretim, pazarlama, lojistik ve diğer alanlarda rekabeti günün ötesine taşıma vizyonu ile dijitalizasyon çalışmalarımızı hızla sürdürüyoruz.

Kişisel görüşüm içinde bulunduğumuz süreçten çıkışımızın çözümü, KOD'u tüm şirketlerin olabildiğince hızlı benimsemesi. Şirketlerin insan kaynaklarının yetkinliklerini artırması, operasyonel mükemmelliğin hayata geçirilmesinde en önemli etken. Teknoloji ise verimli ve kaliteli üretimin vazgeçilmezi.

ODE, otuz beş yıldan bu yana başarılarıyla anılıyor. Bundan böyle hedefe de KOD ile devam edecek. ODE'nin başarılarının gerisindeki anlayışı sakınmadan paylaşan bir içerikle Pusula'yı hazırlamaktan amacımız ise tüm şirketlere faydalı olmak. Umarım değerlendirirsiniz.

Ekonominin çarklarının biteviye dönerek katma değer yarattığı güzel günler için sağlıklı kalın.



Orhan Turan
ODE Yönetim Kurulu Başkanı

"GÜN, AYNI HEDEFE İNANMIŞ PAYDAŞLARIN BİRLİKTE VAR OLMA GÜNÜDÜR."

PUSULA

İmtiyaz Sahibi

ODE Yalıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Adına
Orhan Turan
Piyale Paşa Bulvarı Ortadoğu Plaza
Kat: 12 34384 Okmeydanı Şişli / İstanbul

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Nuriye Yücel

Yayın Kurulu

Orhan Turan
Erhan Özdemir
Ceylin Akdemir

Yönetim Adresi

Piyale Paşa Bulvarı Ortadoğu Plaza
Kat: 12 34384 Okmeydanı Şişli / İstanbul
Tel: 0 212 210 49 06 Faks: 0 212 210 49 07
Web: ode.com.tr
E-posta: ode@ode.com.tr

Yayın Türü

Yaygın Süreli Yayın

Yapım

Rota Yayınları Yapım, Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
Ortaklar Caddesi, Murat Ap. 29/A
Şişli Mecidiyeköy / İstanbul
Tel: 0212 211 11 12
Faks: 0212 211 17 87
Web: rotaline.com
E-posta: rota@rotayayin.com.tr

Yazı İşleri

Duygu Su Ocakoğlu

Görsel Yönetmen

Murat Genç

Baskı Tarihi

Mayıs 2020

Baskı ve Cilt

Apa Group
Uniprint Basım Sanayi ve Tic. A.Ş.
Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad.
No:159 Hadımköy Arnavutköy 34555
İstanbul/Türkiye
www.apa.com.tr
Tel:(0212) 798 28 40 Fax: (0212) 798 20 63



Merhaba,

İş dünyası teknolojinin liderliğinde hızlı bir dönüşüm yaşarken iş süreçleri ve yönetim anlayışı da bu yeni dönemin kurallarına uyum sağlamak üzere şekilleniyor. Biz de ODE Pusula dergimizde yalnızca kendi sektörümüzdeki değil, tüm sektörlerdeki iş insanlarına bu doğrultuda faydalı bilgiler ve çözümler sunmak adına, 72'nci sayımızın dosya konusunu "KOD2020" olarak belirledik.

ODE Yalıtım'ın 2020 planı da olan KOD2020; "K'urum içi Girişimcilik," "O'perasyonel Mükemmellik" ve "D'ijital Dönüşüm" gibi bugün iş dünyasının vazgeçilmez olan üç unsurun baş harflerinden oluşuyor. KOD2020 konusunda iş ve akademi dünyasından uzmanlar ve yetkin kişilerle gerçekleştirdiğimiz söyleşilerin şirketinize faydalı olacağına inanıyoruz.

Diğer yandan, ODE Yalıtım'ın 35'inci yılını kutladığımız 2020 yılında, şirketimizden güzel haberler vermeye de devam ediyoruz. Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri'nde Epikon-30 "Yılın Su Yalıtımı Ürünü"; R-Flex Diamond ise "Yılın Isı Yalıtımı Ürünü" seçildi. En prestijli projelerin yalıtım malzemelerindeki tercihi olmaya devam ederken aldığımız bu ödüller, bizlere Ar-Ge çalışmalarımızda ne denli doğru bir stratejiyle ilerlediğimizi de bir kez daha gösteriyor. Türkiye ve dünyanın farklı ülkelerinde yer aldığımız bu prestijli projelerden bazılarını da 'Projelerimiz' sayfasında görebilirsiniz.

Koronavirüs salgını nedeniyle Genel Müdürlüğümüzde yer alan pek çok çalışanın evlerinden çalışmaya devam ediyor. Bu dönemde de her zaman olduğu gibi eğitime büyük önem veriyor, detaylarını sayfamızda görebileceğiniz online ODE Talks eğitimleri düzenliyoruz. Bayilerimiz ve paydaşlarımızla da her zaman olduğu gibi iletişimimizi güçlü bir şekilde sürdürüyoruz.

Bu sayımızda yer alan makalelerimizi, konunun uzmanları tarafından kaleme alınmış köşe yazılarımızı ve farklı konulardaki söyleşilerimizi keyifle okuyacağınızı umuyor, hepinize sağlıklı günler diliyoruz.

Yeni bir Pusula'da görüşmek dileğiyle...

Nuriye Yücel

ODE Yalıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Marka ve Pazarlama Uzmanı

İÇİNDEKİLER

MAYIS 2020

Haberler

6 - 24

Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri'nde ODE rüzgarı.....	6
ODE Ekipleri kozlarını İşletme Yönetimi Simülasyonu'nda paylaştı	8
ODE ekipleri Scavenger Hunt'ta	9
ODE Yalıtım'ın global paydaşları Türkiye'de	10
MBA Programımız mezunlarını vermeye devam ediyor	11
ODE Yalıtım'dan salgın süresince çalışanlarına online eğitim programı	12
Metin Demir: Su yalıtım ürünlerine bakış.....	14
Uğur Yılmazel: 'Amacımız müşteriye harekete geçirmek'.....	16
Konya Karatay Entegre Sağlık Kampüsü ODE Yalıtım ürünleriyle hayata geçiriliyor	18
Dubai ve Cezayir'de yalıtım ODE'ye emanet.....	20
ODE ürünleri Finlandiya, Benin ve Azerbaycan'da	21
Global marka olma yolculuğunu sürdüren ODE "KOD2020"yi açıkladı.....	24

Köşe Yazarları

ODE Yalıtım AR/GE & ÜR/GE Uzmanı Elif Saraçoğlu: "Küresel rekabette zirvenin anahtarı: AR-GE ve inovasyon"	22
İnsan Kaynakları Uzmanı Canan Orhan: "En yeteneklileri, işveren markası olan şirketler kapıyor"	74
Peak Grup Kurucu Ortak Altan Çolak: "Dijital dönüşüm zamanı".....	78



Kapak

26 - 73



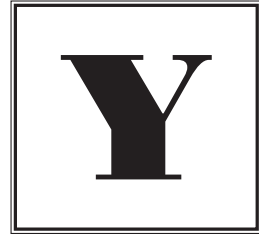
ODE Yalıtım'ın yeni aksiyon planı: KOD2020	26
Zorlu Holding Yönetim Kurulu Üyesi Emre Zorlu: Hata yapmaktan korkmayın!.....	28
MEF Üniversitesi Rektör Yardımcısı Erhan Erkut: Şirketlerin sürdürülebilir başarısı için "çift eli" olmak.....	32
Core Strateji Kurucu Ortağı İhsan Elgin: Hayatta kalabilmek için kurumiçi girişimcilik şart!.....	36
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi İdil Türkmenoğlu: En parlak fikrin hangi çalışanınızdan geleceğini bilemezsiniz!.....	40
ODE Mentelerini Geleceğe Hazırlıyor	42
Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR) Başkanı Tuğrul Günel: Operasyonel mükemmellik satınalma süreç yönetiminin vazgeçilmez	46
Lean Ofis Consulting Kurucusu Lütfi Apilioğulları: "Yalın Dönüşüm Verimliliğin Şifresi"	50
Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Yöneticisi Derya İren: Dijital dönüşümün ilk adımı iş süreçlerini iyileştirmek ve veri odaklı olmak	60
Hackquarters Kurucusu Kaan Akın: İşinizin odağına dijital dönüşümü koyun	64
Deloitte Consulting Türkiye ve Deloitte Digital Türkiye Lideri Hakan Göl: Teknolojik kavramlar havada uçurken etik değerler göz ardı edilmemeli.....	68
Önümüz İnsanileşme Çağı.....	72

Söyleşiler

Öncü Yalıtım Kurucusu Gürol Arbuğa: Birlikte yürünmüş 20 koca yıl.....	82
NUR-DİL Grup Firma Sahibi Yusuf Karakaya: "Vizyonerler için ODE'de pek çok fırsat var"	84
DKM Yalıtım Kurucusu Volkan Dikmen: ODE hem yol göstericim, hem okulum oldu	86
abonesepeti Kurucusu ve CEO'su Deniz Okumuş: Tüm abonelikleriniz bu sepette	88

Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri'nde ODE rüzgarı

YALITIM SEKTÖRÜ TARAFINDAN HER YIL BÜYÜK BİR HEYECANLA BEKLENEN YALITIM SEKTÖRÜ BAŞARI ÖDÜLLERİNDE BU SENE ODE RÜZGARİ ESTİ. ÜRÜNLERİN İKİ AŞAMADA DEĞERLENDİRİLDİĞİ ZORLU YARIŞMADA ODE YALITIM EPİKON-30 VE R-FLEX DIAMOND'LA BİRDEN FAZLA KATEGORİDE ÖDÜL ALMAYA HAK KAZANAN TEK KURUM OLDU.



Yalıtım sektörünün gelenekselleşen ve Yalıtım Dergisi tarafından düzenlenen Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri 25 Mart 2020 tarihinde açıklandı.

Önce Yalıtım Dergisi'nin okurları tarafından internet üzerinden başarı ödülü için değerlendirilmeleri önerilen firmaların belirlenip sonrasında firmaların başvurusuyla birlikte iki aşamadan oluşan ödüllerin kazananları belli oldu.

Yalıtım pazarındaki daralmadan ötürü danışma kurulu tarafından farklı bir şekilde belirlenen ödülde ODE Yalıtım öne çıkan kurumlardan oldu.

Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri 2019'da Yılın Isı Yalıtım Ürünü ödülü ODE R-FLEX Diamond seçilirken Yılın Su Yalıtım Ürünü de Epikon-30 Membran oldu.

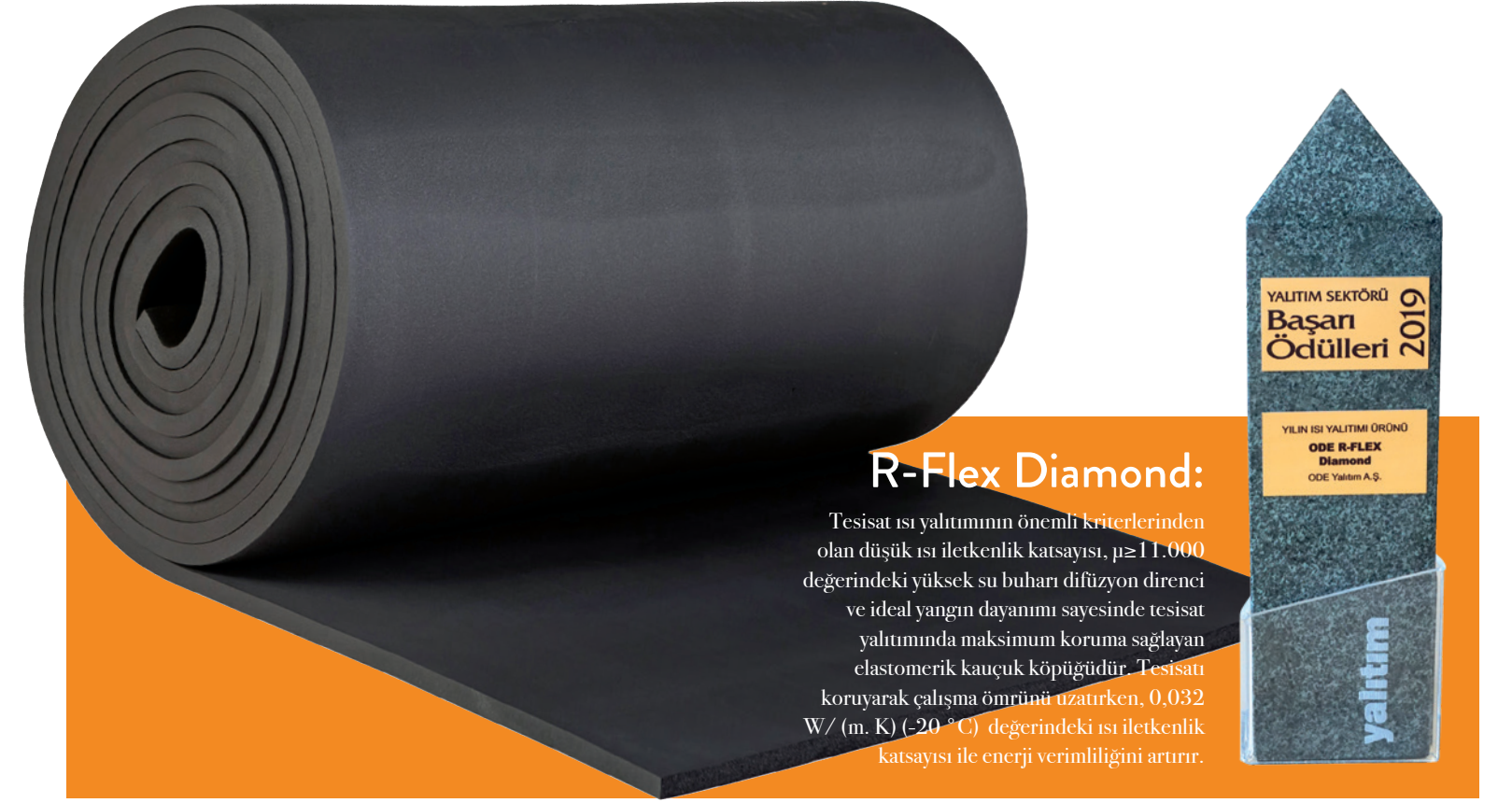
ODE Yalıtım iki kategoride ödül alan tek marka olmasıyla öne çıktı.



EPİKON -30

SBS Katkılı polimer bitümlü, yüksek mukavemetli, özel polyester keçesiyle performans üstü çekme değerlerini sağlayabilen, zorlu iklim koşullarına dayanıklı, yoğun elastomerik katkı, özel reçetesiyle ekstra elastik yapıda su yalıtım örtüleridir.

- Türkiye'de ilk defa -30 °C soğukta bükülme değeriyle zorlu iklim şartlarına dayanıklı
- 1000/800 N/50 mm çekme mukavemetli (polyester keçeli)
- Esneklik gerektiren özel çözümler için artırılmış elastisite
- 3,8 mm mineral kaplı Membran kalınlığı



R-Flex Diamond:

Tesisat ısı yalıtımının önemli kriterlerinden olan düşük ısı iletkenlik katsayısı, $\mu \geq 11.000$ değerindeki yüksek su buharı difüzyon direnci ve ideal yangın dayanımı sayesinde tesisat yalıtımında maksimum koruma sağlayan elastomerik kauçuk köpüğüdür. Tesisatı koruyarak çalışma ömrünü uzatırken, 0,032 W/ (m. K) (-20 °C) değerindeki ısı iletkenlik katsayısı ile enerji verimliliğini artırır.

Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri Metodolojisi

16'sı düzenlenen Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri iki aşamalı bir metodolojiden oluşuyor. Birinci aşamada Yalıtım Dergisi okurları derginin web sitesinde bulunan Oy Kullanma Formu'nu doldurarak aday gösterilecek firmaları belirliyor. Okur oylamasının ardından sektörün önde gelen temsilcilerinden ve akademisyenlerinden oluşan Yalıtım Sektörü Başarı Ödülleri Seçici Kurulu, okurlar tarafından seçilen markalar arasında her kategoride yılın başarılısını belirliyor. Oylamada okurların oyları yüzde 30'luk bir etkiye sahipken Seçici Kurul'un oylarının etkisi yüzde 70.



ODE Yalıtım'a, Yalıtım Dergisi tarafından verilen son ödülü 2018 yılında ODE Üretim Direktörü Onur Yıldırım teslim almıştı.



ActionCOACH Türkiye'nin İşletme Yönetim Simülasyonu oyununda, ODE çalışanları karışık olarak 5'erli gruplara ayrıldılar ve birbirleriyle mücadele ettiler.

ODE Ekipleri kozlarını İşletme Yönetimi Simülasyonu'nda Paylaştı

ODE Yalıtım tarafından her altı ayda bir düzenlenen satış pazarlama toplantılarının sonuncusu 17 Ocak 2020'de Double Tree by Hilton Piyale Paşa'da gerçekleşti.

Piyasa gündeminden teknik sunumlara kadar birçok bilginin Türkiye genelinden ve merkezden satış, pazarlama ve ihracat ekipleriyle paylaşıldığı toplantılar farklı bölgelerden gelen ekiplerin arasındaki etkileşimi arttırmayı hedefliyor.

2020'nin ilk toplantısında alışılmış sunumlardan ziyade ODE Yalıtım'ın satış ve pazarlama ekipleri ActionCOACH Türkiye'nin hazırladığı İşletme Yönetim Simülasyonu'nu oynadı. Beş veya altı kişilik takımlara ayrılan ekipler önlerindeki oyun kartlarıyla kendi işletmelerini kurup yönettiler. Tüm masalardan toplanan puanlar değerlendirildiğinde günün kazananı ODE Satış Destek Uzmanı Büşra Bebek oldu.



ODE Ekipleri Scavenger Hunt'ta

TÜRKİYE'NİN DÖRT BİR YANINDAN EKİPLERİNİ FARKLI ETKİNLİKLERDE BİR ARAYA GETİRİP HEM KURUM KÜLTÜRÜNÜ HİSSETTİRMEYİ HEM DE EKİP RUHUNU CANLANDIRMAYI HEDEFLEYEN ODE, BU KEZ TÜM ODE SATIŞ-PAZARLAMA VE İHRACAT EKİPLERİNİ SULTANAHMET'TE DÜZENLEDİĞİ SCAVENGER HUNT OYUNUNDA BİR ARAYA GETİRDİ.



19 Ocak Pazar günü tüm ODE satış-pazarlama ve ihracat ekipleri Sultanahmet'te Scavenger Hunt oyunu oynamak üzere bir araya geldi.

Scavenger Hunt oyunu açık iletişimi ve ekip çalışmasını güçlendiren eğlenceli bir strateji oyunu. Oyun alanının haritası eşliğinde bir mekandan diğerine ipuçlarını takip ederek belirlenen süre içinde görevlerini en hızlı bitiren ekibin kazandığı oyunun amacı, sağladığı takım çalışması ile çalışanların arasında hem güven oluşturmak hem de sosyal etkileşim gerçekleştirmek.

Bu etkinlikte en fazla 6 kişilik gruplara bölünen satış-pazarlama ve ihracat ekiplerinden ellerindeki yol haritalarını takip ederek bir buçuk saat içinde Sultanahmet'e yayılmış ipuçlarını çözmeleri ve görevlerin yapabildikleri kadarını yerine getirmeleri istendi. Ünlü tarihi yerlerde buldukları, ipuçlarıyla bir buçuk saatin sonunda en çok görevi tamamlayan takım birinci oldu.



ODE Yalıtım satış, pazarlama ve ihracat ekipleri, Scavenger Hunt oyunuyla Sultanahmet'te eğlenceli bir gün geçirdiler



Ekipler ellerindeki haritalarda ipuçları verilen yerleri tek tek bulup selfie çektiler.



Ortadoğulu paydaşlarımız, ODE'nin Çorlu üretim tesislerini gezip Bengül Böke Diz'in "Teknik Yalıtım Ürünleri Eğitimi"ne katıldılar.

ODE Yalıtım'ın Global Paydaşları Türkiye'de

2020'nin ilk aylarında ODE Yalıtım'ın Dubai ve Kuveyt merkezli paydaşlarının temsilcileri ODE'nin Çorlu fabrikasını ziyaret etti.

Her bir paydaşın ziyaretinin ilk günü Çorlu'daki ODE üretim tesislerinde bir geziyle başlarken günün devamında paydaşlar ODE Yalıtım Teknik Pazarlama Yöneticisi Bengül Böke Diz tarafından verilen "Teknik Yalıtım Ürünleri Eğitimi"ne katıldılar.

Seyahatlerinin ikinci gününde her iki paydaş İstanbul Tarihi Yarımada gezisi ile keyifli bir deneyim yaşadı.



Seyahatlerinin son günü İstanbul'da Tarihi Yarımada turu yaptılar, müzeleri ve tarihi yapıları ziyaret ettiler.



Taner Dinç
ODE Yalıtım
Marmara Bölge
Müdürü

Cemil
Abdulganioglu
ODE Yalıtım
İhracat Bölge
Müdürü

MBA Programımız mezunlarını vermeye devam ediyor

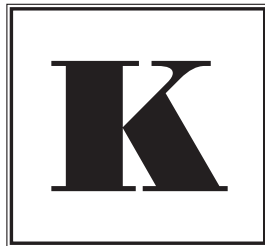
2011 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi partnerliğinde başlattığımız, tamamı ODE Yalıtım tarafından desteklenen Yüksek Lisans programımız yeni mezunlarını vermeye devam ediyor.

Programımızın dokuzuncu mezunu Marmara Bölge Müdürümüz Taner Dinç oldu. Yeni dönemde ise İhracat Bölge Müdürü (MENA) olarak görev yapan Cemil Abdulganioglu Yüksek Lisans programımız kapsamında e-MBA eğitimine başladı.

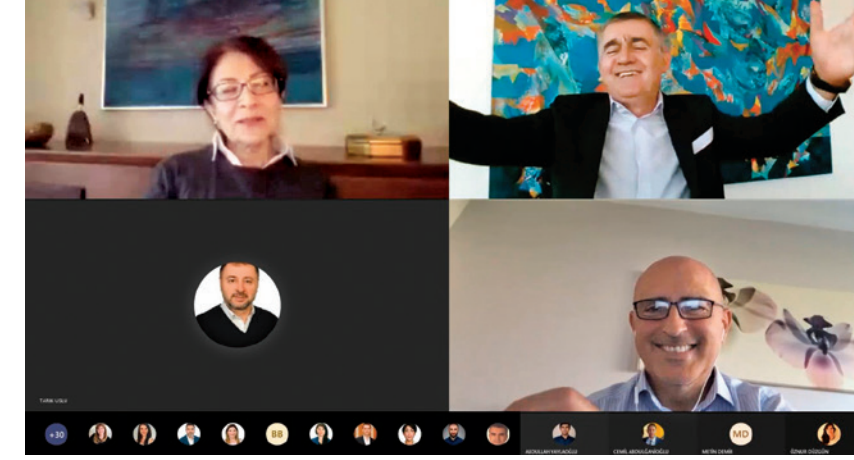
ODE Yalıtım'dan salgın süresince çalışanlarına online eğitim programı



YALITIM SEKTÖRÜNDE DÜNYA MARKASI OLMA HEDEFİNE TÜM ÇALIŞANLARINI ODAĞINA ALARAK İLERLEYEN ODE YALITIM, ÇALIŞANLARININ MESLEKİ VE KİŞİSEL GELİŞİMLERİNE KATKI SUNMAK İÇİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ EĞİTİMLERİNE KORONAVİRÜS SALGINI DÖNEMİNDE DE ARALIKSIZ DEVAM EDİYOR. ALANINDA UZMAN İSİMLER TARAFINDAN ONLINE OLARAK VERİLEN EĞİTİMLERDE FİNANSTAN TEDARİK ZİNCİRİNE, DENEYİMSEL PAZARLAMADAN ENDÜSTRİ 4.0'A KADAR PEK ÇOK KONU ELE ALINIYOR.



Koronavirüsün tüm dünyayı etkilediği günümüzde, ODE Yalıtım salgının etkilerini minimum düzeyde tutmak ve faaliyetlerine kesintisiz bir şekilde devam edebilmek adına önlemler alan kurumlar arasında. Operasyonel süreçlerin devamlılığını etkilemeyecek şekilde fiziksel ekip boyutunu daraltan ve diğer çalışanlarına gerekli teknolojik altyapıyı sağlayıp uzaktan çalışma sistemine geçen ODE Yalıtım, kurum kültürünü ve bilgi düzeyini gerek ODE kapsamında gerek bireysel boyutta güncel tutmak üzere çalışmalarına devam ediyor. Uzaktan çalışma modelleri uygulanmaya başlandığından beri haftada iki kez gerçekleşen eğitimler hem şirket içinden hem de şirket dışından uzmanları konuk ediyor.



Sektör profesyonelleri konuk oluyor

Paydaşlarıyla birlikte büyüme misyonu doğrultusunda, 2018 yılından beri sektörde eşi benzeri görülmemiş bir sistem olan ve kendi bünyesinde gerçekleştirdiği tüm eğitim ve seminerleri 'Paydaş Paylaşım Platformu' adıyla tek çatı altında toplayan ODE Yalıtım, uzaktan çalışma modellerine de hızlı adapte oldu. Gerekli teknik altyapı sağlanan ODE çalışanları evlerinde yalnız bırakılmadı, online eğitimlerle hem kurum kültürünü evlerinde yaşadı, hem de bu süreçteki gündemi bilinçli perspektiflerin konuk olduğu sunumlarla takip etme şansı yakaladı. Konuları arasında dijital pazarlama, iş güvenliği, finans ve tedarik zinciri de bulunan eğitim serisi Nisan ayından itibaren haftada iki kez salı ve perşembe günleri online mecralarda gerçekleşiyor. Bu iki eğitimin ilk eğitmeni şirket içinden bir uzman olurken diğeri şirket dışından bir sektör profesyoneli oluyor.

Online eğitimler salgından sonra da devam edecek

Eğitimlerin salgından sonra da devam etmesini di-

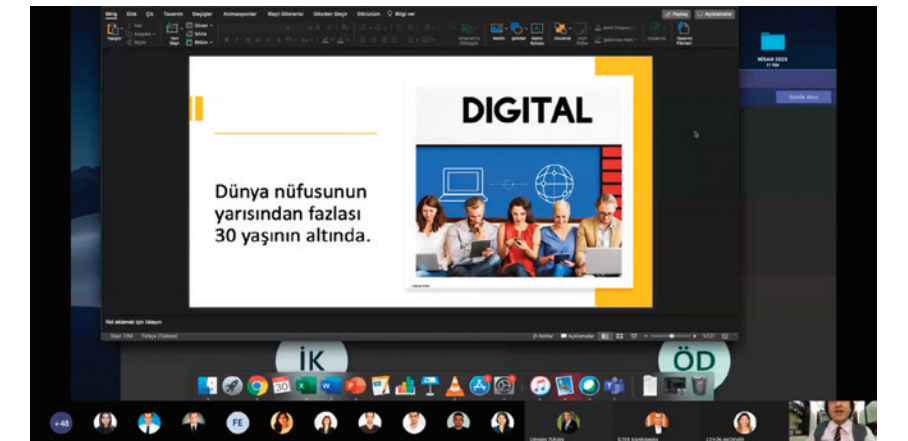
MARKETING TÜRKİYE GENEL YAYIN YÖNETMENİ GÜNSELİ ÖZEN, 'İTİBAR YÖNETİMİ' ÜZERİNE ODE YÖNETİM KURULU BAŞKANI ORHAN TURAN VE ODE SATIŞ-PAZARLAMA GENEL MÜDÜR YARDIMCISI ERHAN ÖZDEMİR MODERATÖRLÜĞÜNDE ODE ÇALIŞANLARINA EĞİTİM VERDİ VE ÇALIŞANLARIN KONU HAKKINDAKİ SORULARINI YANITLADI.

Sektör profesyonelleri, ODE Talks'ın konduğu olmaya, uzman oldukları kendi alanlarında eğitimler vermeye ve tecrübelerini ODE çalışanlarıyla paylaşmaya devam ediyor.

lediğini belirtin ODE Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan eğitim sırasında online mecralar üzerinde tüm ODE iş ortaklarına, "Korona ve Ekonomiye Etkileri" adlı bir konuşma da yaptı. Bu yıl 35. yılını kutlayan ve geleceğin liderlerini kurum içinde yetiştirmek ve hem

kuruma hem de bireylerin kişisel gelişmesine katkıda bulunmak amacını öncelik haline getirmiş ODE Yalıtım'ın diğer projeleri arasında çalışanlarını şirketin karşıladığı MBA programlarına yönlendirmek, e-öğrenme ve açık sınıf eğitimleri de yer alıyor.

"Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi-Pazarlama Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Serdar Pirtini, ODE Talks'ta, 'Dijital Pazarlama Faliyetlerinin Markalara Etkisini ve Pandemi Sonrası Süreçte Pazarlama Faliyetlerinin Nasıl Şekilleneceğini' anlatan bir eğitim sunumu gerçekleştirdi. Resimaltı



Su yalıtımı ürünlerine bakış

HATASIZ BİR SU YALITIMI; YALITIM UYGULAMASININ, TEMELDEN ÇATIYA KADAR YAPININ TÜM ELEMANLARINI KAPLAMASI İLE YAPILIR.

İçinde yaşadığımız yapılar, yağmur ve kar gibi hava muhalefeti, toprak tarafından emilen yağışlar, kullanma suları, yer altı suları, bina içinden gelen su buharının çatı ve cephe gibi dış yüzeylerde yoğunlaşması ve banyo, tuvalet gibi ıslak hacimlerde su kullanımı nedeniyle suya maruz kalır. Dolayısıyla, su yalıtımı, yapılara suyun girebileceği; temellere, toprak ile temas eden duvarlara, suyun yapı dışında birikebileceği veya suyun sıçrayabileceği seviyenin altındaki dış duvarlara, balkonlara, teras çatılara, eğimli çatılara, ıslak hacimlere ve suyun içerisinde kalmasını istediğimiz; havuz, su depoları, suni göletler vb. yapılara uygulanır.

Hatasız bir su yalıtımı; yalıtım uygulamasının, yapının temelinden çatısına kadar tüm yapı elemanlarını kapsamaları ile yapılır. Doğru yapılan su yalıtımı;

- **Yapıları korozyondan korur ve depreme karşı güvenliği artırır:** Binalar doğru su yalıtımı yapılmadığı takdirde 10 yıl sonra taşıma kapasitelerinin %66'sını korozyon nedeniyle kaybeder.
- **Küf, rutubet ve sıva dökülmesini önler ve bu sayede yaşam kalitemizi artırır:** Su yalıtımı; içinde yaşadığımız yapıları suyun olumsuz etkilerine karşı koruyarak rutubet, bakteri, küf vb. organizmaların oluşmasının önüne geçer. Ayrıca, yapı içinde bulunan ahşap gibi doğal malzemelerin çürümelerini, sıvaların dökülmesini, kolon ve perdelerdeki taşıyıcı donatının paslanmasını engelleyerek sağlıklı ve konforlu bir yaşam alanı sunar.

Deprem kuşağında olan ülkemizde binalarımızın hemen tamamının betonarme olduğunu dikkate alırsak su yalıtımının ne



ODE Yalıtım
Su Yalıtım
Koordinatörü
Metin Demir



- Polimer modifiye bitümlü membranlar
- Sentetik membranlar
- Sürme esaslı likit membranlar
Türkiye pazarına baktığımızda İZODER'in 2018 yılı rakamlarına göre toplam pazar büyüklüğünün 527 milyon USD olduğunu görülmektedir. Uygulama alanına göre ise toplam pazarın 161 milyon m2 olduğu ülkemizde pazarın %61'i polimer modifiye bitümlü membranlar, %4'ü sentetik membranlar, kalan %35'i ise likit membranlardan oluşmaktadır.

Avrupa yalıtım pazarına baktığımızda ise 2018 yılı rakamlarına göre toplam pazarın 780 milyon m2 olduğu görülmektedir. Bu pazarın %70'ini çatı, %30'unu ise temel uygulamaları oluşturmaktadır. Ürün grubu bazında baktığımızda ise çatı uygulamalarının %67'si bitümlü membranlar, %4'ü likit membranlar, %29'u ise sentetik membranlardan oluşmaktadır. Temel uygulamalarında ise %38 bitümlü membranlar, %3 likit membranlar, %59 ise sentetik membranlar tercih edilmektedir.

İklim değişimi yalıtım ürünlerinde inovasyonu gerekli kılıyor

Dünya pazarına baktığımızda ise toplam yalıtım pazarı büyüklüğünün 2017 yılında 26 milyar USD olduğunu ve bu pazarın 2022 yılı sonunda 40 milyar USD büyüklüğe ulaşması bekleniyor.

Değişen çevre ve iklim koşullarına küresel anlamda çözüm üretmek su yalıtım pazarının en büyük zorluklarından biridir. Unutulmamalıdır ki, ancak sürdürülebilir ve daha dayanıklı çözümlerle iklim değişikliklerine ayak uydurabiliriz. Bunun yanı sıra, artık mimarlar, yeşil/mavi çatılar, serin çatı, yangın güvenliği, kasırga, güneş enerjisi sistemleri gibi uygulamalar, uygulama esnasında kişilere bağlı kalmadan otomatik akıllı sistemlerin kullanılması (Özellikle sızıntı ve sıcaklık gibi parametreleri tespit edebilen sensörlü sistemler), daha güçlü spesifikasyonlar ve mevzuatlar getirilerek değişen iklim koşullarına daha dayanıklı ürünlerin üretilmesi, işçilik maliyetlerinin azaltılması, daha hızlı ve pratik uygulamaların geliştirilmesi için laminasyonlu sistem çözümlerinin uygulanması gibi daha kompleks malzemeler ile çözüm önerileri sunmak için şartları bir miktar zorlamaya başladılar.

kadar önemli olduğu çok daha iyi anlaşılacaktır. Su yalıtımı sanıldığı kadar ciddi bir maliyet değildir. Toplam bina maliyetinin sadece %3 lük bir kısmına tekbül etmektedir.

Bina yapı elemanlarının suya veya neme maruz kalması sonucu zaman içerisinde sağlık ve kullanım yönünden risk oluşturmasını engellemek amacıyla, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı su yalıtımını zorunlu hale getirmiştir. Binalarda su yalıtımını zorunlu kılan yönetmelik 27 Ekim 2017 Cuma tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak 1 Haziran 2018 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir.

Her detay için farklı özellikler seçin

Farklı niteliklerdeki yalıtım malzemelerinin her detay için önerilmemesi ve kullanım amacına uygun teknik özelliklerdeki malzemelerin seçilmesi önemlidir. Kullanım yeri ve uygulama detayına göre su yalıtımı malzemesi, ortamdaki su basıncı, zemin yapısı, yapıdaki hareketler, ürün üzerine gelecek yükler, iklim yapısı ve yapıdaki detayların kriterlerine göre seçilmektedir.

Su izolasyonu için temel olarak üç farklı tip yalıtım malzemeleri kullanılmaktadır :

“DEPREM KUŞAĞINDA OLAN ÜLKEMİZDE BİNALARIMIZIN HEMEN TAMAMININ BETONARME OLDUĞUNU DİKKATE ALIRSAK SU YALITIMININ NE KADAR ÖNEMLİ OLDUĞU ÇOK DAHA İYİ ANLAŞILACAKTIR.”

‘Amacımız müşteriye harekete geçirmek’

İLİŞKİLER KURABİLEN VE GELİŞTİREBİLEN SATIŞÇILAR, MÜŞTERİLERİNİ VE ONLARIN BEKLENTİLERİNİ ÇOK İYİ ANLAYIP GÜNÜMÜZÜN SATIŞ DÜNYASINDA BAŞARILI OLANLARDIR.

Bir işi başarmak için başarı odaklı olmak ve bu duyuyu tüm paydaşlarınıza vermek zorundasınız. Satış ve pazarlamacıların da, öncelikli olarak müşterilerini dinleyerek, müşterilerini eyleme geçirecek ve bir şeyi satın almalarına yardımcı olacak duyuyu onlara vermesi gerekir. Hepimizin bildiği üzere satış ve pazarlamacıların eylemi de bir ürünü satmaktır, satılmasına yardımcı olmaktır.

Amacımız müşteriye harekete geçirmektir. Harekete geçirmek için verilmesi gereken en önemli duygulardan biri de marka artık sahibinin değil müşterilerin olması gerektiği duygusudur. Marka en temel haliyle üç şeyden oluşur; performans, güven ve itibar. Bunlar yoksa marka da yoktur.

Sahip olduğunuz mevcut müşterilerin değeri çok önemlidir. Hemen hemen her işletmenin satış ve pazarlama bölümü sürekli yeni müşteriler bulmak için çalışır, kaynak kullanır, para harcar. Ama tüm bu çabaların yanında aynı işletmelerin ellerinde mevcut müşterileri vardır, en pahalıya mal olan olası kayıp, yıllardır sizinle çalışan mevcut müşterileri kaybetmektir.



↑
ODE Yalıtım
Satış Direktörü
Uğur Yılmazel

Bugünkü rekabet ortamında “ana firma – bayi” ilişkisinin aslında bir iş ortaklığı olduğunu, karşılıklı güvene dayalı kuvvetli bir bağa ihtiyaç duyduğunu anlamak ve kabullenmek gerekir. Belli bir iletişim seviyesine ulaşmak zor değil ancak emek istediği kesindir. Böyle yapılsa ortak başarı her zaman gelecektir.

Müşterinin işini daha kolay, daha hızlı, daha iyi, daha basit yapmak (farkında olduğu ya da olmadığı, teknik, duygusal, sosyal) ve işindeki başarısını arttırmak için destek olmak, müşteri odaklı olmak satış ve pazarlamanın her zaman temel görevlerinden biri olmalıdır.

İlişkiler kurabilen ve geliştirebilen satışçılar, müşterilerini ve onların beklentilerini çok iyi anlayıp günümüzün satış dünyasında başarılı olmaktadır. Ürün ve hizmet alternatiflerinin çoğaldığı, müşteri sadakatinin azaldığı yeni rekabet ortamında, sürdürülebilir bir işletme olmanın temel koşulu satış yapabilmektir.

Günümüzün her geçen gün artan rekabet ortamında yeri geldiğinde daha agresif olabilen şirketler daha iyi sonuçlar elde edebilmektedirler. Doğru zamanda doğru si-

lahlarla harekete geçecek kadar saldırgan olmak, yeri geldiğinde gerilla tarzı satış ve pazarlama yapmak çok kolay değildir ve her zaman aynı şekilde uğraşmayı gerektirir. Bu nedenle her zaman enerjik ve çalışkan, sabırlı, inatçı ve duyarlı olmak zorundasınız. Çünkü bir şeyi satmak yeri geldiğinde çok büyük sabır gerektirir.

Bir bayinin kendi gelişimini ele aldığı zamanda ise, işini büyütmeye ve masraflarını iyileştirmeye için dikkat etmesi gereken şeylerden bazıları gelecek planıyla beraber şirket stratejisini müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirmesi, müşterinin şirketle tüm temas noktalarında iyi bir deneyim yaşamasını sağlaması, ilgili tüm şirket süreçlerinin yeniden tasarlanmasında etkili olması, müşteriye tekrar satın almaya özendirilmesi ve kendisini başka firmalara tavsiye etmesini sağlaması, problem çözmesi, her şeyden önemlisi güvenilir ve yalın uygulamalar yapması gerekmektedir.

Tedarik zincirinin önemi giderek artıyor

Tedarik zinciri ve satış ile ilgili pazarlama yöntemlerine bakarsak, bu yöntemlerin yıllar içerisinde sürekli değiştiğini görmekteyiz. En genel kavramı ile örnek vermek gerekirse, 1950’lerde, ne verilirse o alınıyordu, 1970’lerde ne alınabiliyorsa o alınıyordu, 90’larda ne istenirse o alınabiliyordu, artık bulunduğumuz zamanda ise bütün kozlar müşterinin elinde ve hepimiz o müşteriye bulmak, elimizde tutmak için çalışmak zorundayız. Dünya nüfusunun neredeyse yarısının 30 yaş altında olduğu, satın alma kararlarının



yüzde 80’inin sosyal medyadan ve internetten etkilendiği, mobil telefon sayısının milyarları geçtiği, her işin telefondan yapıldığı böyle bir dünyada pazarlama trendlerinin dijital pazarlama ile ilgili olması gerektiği de kaçınılmazdır.

EKONOMİK DALGALANMAYLA BERABER ÜRETİCİDEN SON KULLANICIYA KADAR HERKES ETKİLENMEKTEDİR. TÜM ŞİRKETLERİN PANİK OLMADAN, İTİBARINA VE GÜVENİRLİĞİNE GÖLGE DÜŞÜRMEYEN, ŞİRKETTE ACİL DURUM YÖNETİMİ UYGULAMASI KONUSUNA EĞİLMESİ GEREKMEKTEDİR.

Teknolojinin değişim hızı, her geçen gün hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Bunun neticesinde, sosyal yaşamın içinde ve kurumsal hayatın işleyişinde büyük farklılıklar meydana gelmektedir. İnsanların davranış şekilleri ve alışkanlıkları teknolojinin yarattığı yeni düzene bağlı olarak farklı bir eksene doğru kayarken, ticari kurumların da müşterileriyle olan ilişkileri ve iletişimleri değişmiştir. Bu değişim farklı stratejileri ve pazarlama yöntemlerini de beraberinde getirmiştir.

Satış öncesi hedef kitle iyi tanınmalı

Geleneksel pazarlama yöntemlerinden farklı olarak müşteriyle iletişimin önem kazandığı pazarlama iletişimi unsurları ön plana çıkarken, zaman içerisinde teknolojiyle birlikte pazarlama iletişiminin tüm unsurlarının entegre bir şekilde kullanılmasını gerektiren bütünsel pazarlama iletişimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Müşteriyi dinlemek, harekete geçirmek, müşteri memnuniyeti sağlamak, marka olmak, müşterinin markayı sahiplenmesi, güvenilirlik, itibar, mevcut müşterileri elimizde tutmak, takım olabilmek, sahada görünür olabilmek, yeri geldiğinde agresif satış yapabilmek, dijital pazarlama

gerekli olduğu derken işimizi ve riskimizi yönetirken bir de bizim elimizde olmayan, son yıllarda gerek dünya gerek yurt içi ekonomisini etkileyen birçok farklı parametreler de bulunmaktadır. Ekonomik dalgalanmayla beraber üreticiden son kullanıcıya kadar herkes etkilenmektedir. Tüm şirketlerin panik olmadan, itibarına ve güvenliğine gölge düşürmeden, şirkette acil durum yönetimi uygulaması konusuna eğilmesi gerekmektedir.

Bunun için şirket içindeki tüm çalışanlarla iletişimi daha çok arttırmak, somut verilere göre tutum geliştirmek ve aksiyon almak, kar marjı, stok seviyesi, satın alma, nakit seviyesi, azalan satış, müşterinin askıya aldığı talepler, tedarikçi ödemeleri, çalışan motivasyonu vb. konularla ilgili öncelikli hedefleri tanımlayıp belirlemek, müşteri ve tedarikçilerle sürekli temas ve iş birliği halinde olmak, şirketi ve kendisini yenilemek için bu dönemler bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Detaylı bir öz değerlendirme yaparak, operasyonları, iş süreçlerini, şirket kültürünü gözden geçirerek alışkanlıkları değiştirmek için bu dönemler fırsata çevrilebilir.

Konya Karatay Entegre Sağlık Kampüsü

ODE Yalıtım ürünleriyle hayata geçiriliyor

KONYA'DA İNŞASI DEVAM EDEN KONYA KARATAY ENTEGRE SAĞLIK KAMPÜSÜ, SU VE MEKANİK YALITIMINDA ODE ÜRÜNLERİNİ TERCİH ETTİ. 1250 YATAK KAPASİTESİ OLACAK HASTANEDE SU YALITIMI İÇİN YAKLAŞIK 300 BİN METREKARE RUBİN 3MM, MEKANİK YALITIM İÇİN İSE STARFLEX BORU, STARFLEX KLİMA LEVHASI VE R-FLEX BORU VE LEVHALAR KULLANILDI.



ODE Starflex Levha:

$\lambda = 0.031-0.037$ W/m.K ısı iletkenlik katsayısı aralığında üretilen ODE Starflex Levha grubu klima ve havalandırma kanallarında, akustik uygulamalarda ve ısıtma, soğutma, havalandırma sistemlerinde kullanılır.

- 'A1 Sınıfı Hiç Yanmaz" (TS EN 13501-1) malzeme olması yangın güvenliği açısından önemli bir avantaj yaratır.
- Bir yüzü alüminyum folyo kaplı camyünü şilteler klima ve havalandırma kanallarında yüksek ısı ve ses yalıtımı sağlar.
- Cam yünü özelliğinden dolayı uygulama sırasında yırtılmaz, zamanla çürümez.
- Doğal içeriği sayesinde uygulama dostu olmasının yanı sıra insan sağlığına zararlı olmadığı EUCEB Belgesi ile tescillidir.



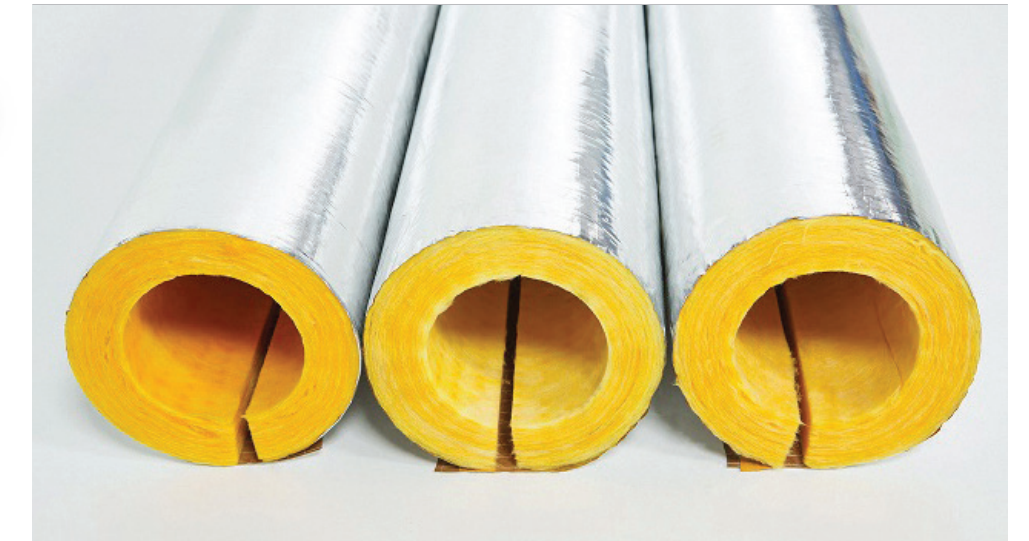
- Sahip olduğu EPD Belgesi ile LEED, BREEAM, DGNB gibi sertifikasyonları almayı hedefleyen projelere ilave puan kazandırır.



ODE Membran Rubin:

ODE Rubin serisi yalıtım örtüleri SBS modifiye bitümün düşük sıcaklıkta kolay uygulama gibi üstün özelliklerini bünyesinde barındırırken camtülü ve non-woven polyester keçe taşıyıcılı olarak üretilir.

- Ülkenin tüm iklim koşullarında uygulanabilir.
- Tüm su yalıtım detaylarına yüksek performanslı çözüm sunar.
- Girintili çıkıntılı ve detayı yoğun olan projelerde uygulama kolaylığı sağlar.
- SBS katkı ile düşük hava sıcaklarında kolay uygulama özelliğiyle özellikle düşük sıcaklıkta yapılması gerekli uygulamalarda ve yüksek esneme yapan çelik çatılarda tercih edilir.
- Sahip olduğu EPD Belgesi ile LEED, BREEAM, DGNB gibi sertifikasyonları almayı hedefleyen projelere ilave puan kazandırır.



ODE Starflex Boru:

Sanayi boruları, kalorifer ve merkezi ısıtma ve güneş ısıtma tesisatı, basınçlı su borularının ısı yalıtımının yanı sıra tüm mekanik ve endüstriyel tesisatta kullanılır.

- Bir tarafının boyuna kesik olması yalıtımı yapılacak borulara kolayca geçmesini sağlar ve yalıtım kısa sürede tamamlanır.
- Uygulama sonrası et kalınlığı kaybetmez.
- Alüminyum folyo kaplı uygulamalarda, kendinden yapışkanlı bant sayesinde zaman, malzeme ve işçilikte tasarruf sağlar.

- Tesisatta gürültü ile titreşimin diğer mekanlara taşınmasına engel olur.
- Tesisattaki herhangi bir arıza ve bakım nedeni ile kolayca çıkarılıp, zarar vermeden tekrar yerine takılabilir.
- ODE Starflex Levha gibi, insan sağlığına zararlı olmadığı EUCEB Belgesi ile tescilli olmakla beraber sahip olduğu EPD Belgesi ile LEED, BREEAM, DGNB gibi sertifikasyonları almayı hedefleyen projelere ilave puan kazandırır.



↑ ODE, dünya çapında prestijli projelerin tercihi olmaya devam ediyor.

Dubai ve Cezayir'de yalıtım ODE'ye emanet

ODE Yalıtım'ın yalıtım konusunda dünya çapında ilk tercih edilen markalardan olma hedefi doğrultusunda dünyanın doğuda yükselen yıldızı Dubai'de ve sayısız kültürün buluşma noktası Cezayir'de iki farklı projede ODE ürünleri kullanıldı.

Dubai'nin ikinci en büyük alışveriş merkezi Mica Mall'in bir o kadar büyük buz pistinin yalıtımında ODE membran, bitüm astar, ODE ısıpan, buhar kesici ve geotekstil keçe gibi tamamlayıcı ürünler kullanıldı.

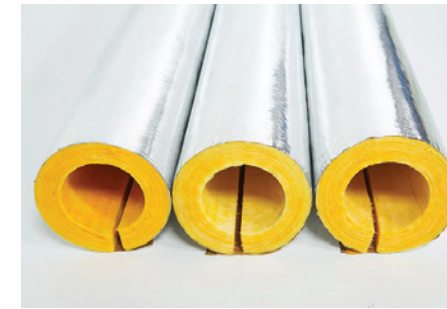
Cezayir'de ise 45 bin metrekarelik kapalı alana sahip olan Cherega Hastane Kompleksi'nin yalıtımında adres ODE oldu. 248 yataklık kapasitesiyle ülkenin önde gelen kadın doğum ve çocuk hastanelerinden olmayı hedefleyen komplekse hasta refakatçilerinin kalacağı 5 yıldız konforunda 9 bin metrekarelik bir otel, idari yönetim ofisleri, tiyatro, sinema ve toplantı binalarının yer alacağı 12 bin metrekarelik bir kapalı alan ve 30 bin metrekarelik kapalı alan bir yarı açık otopark da dahil. Tüm ülke için büyük bir önem taşıyan bu projenin yalıtımı ise ODE Starflex, R-Flex ve Rockflex gruplarıyla sağlandı.



↑ Cezayir'de ülkenin önde gelen kadın, doğum ve çocuk hastanelerinden biri olmayı hedefleyen Cherega Hastane Kompleksi yalıtımında, ODE ürünleri kullanıldı.

ODE ürünleri Finlandiya, Benin ve Azerbaycan'da

ODE YALITIM'IN GLOBAL YALITIM SEKTÖRÜNDE LİDER BİR MARKA OLMA YOLCULUĞUNDAKİ DURAKLARI BU SEFER HELSİNKİ, COTONOU VE BAKÜ OLDU. ÜRÜNLERİYLE GENİŞ KAPSAMLI BİR HİZMET VEREN ODE, BU ÜÇ FARKLI ÜLKEDE GERÇEKLEŞEN PROJELERİN FARKLI BEKLENTİLERİNİ BAŞARIYLA KARŞILADI.



Helsinki Amerikan Büyükelçiliği Finlandiya

Finlandiya'nın başkenti ve en büyük şehri Helsinki'de inşaatı gerçekleştirilecek Amerikan Büyükelçiliği MSGR (Marine Security Guard Residence) binasının mekanik tesisatı ODE'ye emanetti. Yalıtımı için kullanılan ürünler arasında Starflex boru ve R-Flex boru bulunan bina Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde yer alan güvenlik görevlilerinin konaklaması için inşa ediliyor.



A.B.D. Uluslararası Kalkınma Ajansı Benin

Hem Benin diplomasinin merkezi hem de ülkenin en büyük şehri olan Cotonou'da inşaatı süren A.B.D. Uluslararası Kalkınma Ajansı (United States Agency for International Development) projesinde ODE Starflex şilte kullanıldı.



Anel Bakü Tower Azerbaycan

Azerbaycan'da faaliyet gösteren Türk inşaat gruplarından Anel Group'un projesi Anel Bakü Tower, başkent Bakü'de yer alıyor. Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin inşaatını üstlenen Anel Group yeni projesinin yalıtımında ODE ürünlerinden R-Flex levha, R-Flex boru ve Rockflex levhayı tercih etti.



Elif Saraçoğlu

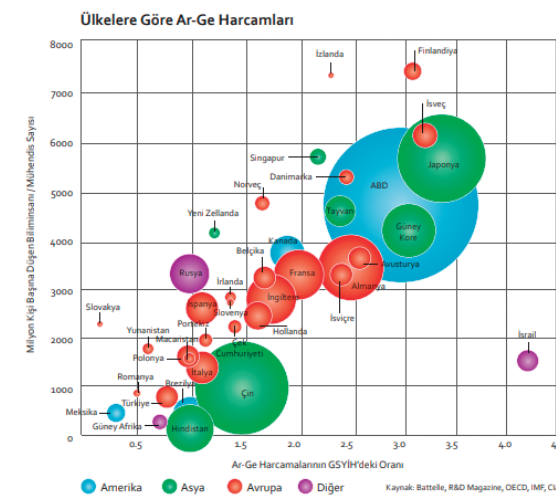
ODE Yalıtım AR/GE & ÜR/GE Uzmanı

Küresel Rekabette Zirvenin Anahtarı: Ar-Ge ve İnovasyon

GÜNÜMÜZDE ÜRETİM, KÜRESEL REKABETTE AYAKTA KALABİLMENİN BAŞLICA YOLUDUR. ÜLKELER AÇISINDAN ÜRETİMİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ OLDUKÇA ÖNEMLİDİR. SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM; İSTİHDAMIN, İHRACAT KAPASİTESİNİN VE GELİRİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASINDA EN ÖNEMLİ FAKTÖRDÜR. ÇEŞİTLİLİĞİN VE KÜRESEL REKABETİN ARTTIĞI, SINIRLARIN ORTADAN KALKTIĞI GÜNÜMÜZ PİYASA KOŞULLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM VE KALKINMANIN ANAHTARI “AR-GE VE İNOVASYON”DUR.

OECD'nin (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün) Oslo Kılavuzu'nda inovasyonun tanımı şöyle yapılmaktadır; “İnovasyon (yenileşim), yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.” Bu tanım biraz uzun gözükse de özünde ifade ettiği inovasyonun “her alanda değer katan yenilik” olduğudur. İnovasyon denince sadece ürün yenilikleri değil, hizmet, süreç ve pazarlama gibi alanlardaki yeniliklerin de aklımıza gelmesi lazım. OECD'nin Frascati kılavuzunda ARGE tanımı ise şu şekilde yapılmaktadır; “Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalarıdır”. Bu tanımlamalara göre bu iki kavramı birbirinden ayırmak ya da yalnızca birine odaklanmak mümkün görünmemektedir. Başarılı, fark yaratan ve katma değerli ürünler üretebilen bir şirket olabilir için ARGE ve inovasyon paralel yürütülmelidir. Bu noktada küresel rekabetin oyuncularını olan bu iki kavramı ve beraber oluşturacakları

pozitif korelasyonun önemini kavrayabilmek ülkemiz için oldukça kritiktir. Ar-Ge ve inovasyon ekosistemi doğru kurgulandığında işletmelerin uzun vadede birçok probleminin ortadan kalktığı görülmektedir. Bu ekosistem ile değişen toplum ve dünya trendlerine çözüm sunma yetenekleri de geliştiği için maliyetler azalıyor, katma değerli yeni ürün ve hizmetler geliştiriliyor, çeşitlilik sağlanıyor, kalite artıyor ve rekabet gücü kazanılıyor.



ğdaki şu temel kriterleri dikkate alıyor: İnovasyon kapasitesi, bilimsel araştırma enstitülerinin kalitesi, şirketlerin AR-GE'ye ayırdıkları bütçe, hükümetin gelişmiş teknoloji yatırımları, mühendis ve bilim insanı sayısı ve patent başvurusu. Dünyanın en büyük 18. ekonomisi olan Türkiye, 2019 Endeksi'nde 141 ülke arasında 61. sırada yer almakta. Patent başvuruları incelendiğinde yıllık başvuru 8 bin 126'ya ulaşmış durumda ama bu rakamın dünya ile kıyaslandığında son derece yetersiz olduğu görülmektedir. Örneğin sadece California Teknoloji Enstitüsü 9 bin 340 patent başvurusu ile Türkiye'nin toplam patent başvuru sayısını geçiyor. Ülkemizde gayrisafi yurt içi Ar-Ge harcamasının gayrisafi yurt içi hasıla (GSYH) içindeki oranı ise 2017 yılında %0,96 iken, 2018 yılında %1,03 olmuştur. Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) son verilerine göre Türkiye'nin gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYH) %1'ini Ar-Ge harcamalarına ayırdığı biliniyor. OECD ülkelerinin ortalamasının %2,4 olduğunu göz önünde bulundurursak, Türkiye'nin Ar-Ge için ayırdığı bütçe konusunda sınıfta kaldığı ortaya çıkıyor. Küresel marka olma vizyonları ile hâlihazırda 5 kıtada 70'in üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştiren ODE, Ar-Ge ekosisteminde her geçen yıl katma değerli ürünler geliştirerek global markalar ile yarışıyor. Küresel pazarlara hitap eden bir marka olarak Ar-Ge'ye büyük önem veriyor ve bulunduğumuz pazarları yakından takip ederek, Ar-Ge çalışmalarını bu pazarların talep ve ihtiyaçlarına göre şekillendiriyor.

Bu kapsamda;

- Katma değer yaratacak teknolojilere yatırımın devlet politikası haline gelmesi,
- İnovasyon ve girişimcilik konularının eğitim sistemimize entegre edilerek yaratıcı düşüncelerin desteklenmesi,
- Genç nüfustaki beyin göçünün engellenmesi,
- Üniversite-sanayi işbirliklerinin daha etkin olması,
- Devlet teşvikleri ve finansman kaynaklarının artırılması,
- Hissedarların inanması ve kaynak ayırması,

Ar-Ge ve inovasyon temelli bir ekonomiye dönüşmek için olmazsa olmazlar arasındadır.

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) yaklaşık 40 yılı aşkın süredir “Küresel Rekabetçilik Raporu” yayımlıyor. 141 ülkenin 160 kurumu ile iş birliği içinde hazırlanan son raporun en önemli bölümlerinden birisi Küresel Rekabetçilik Endeksi. Dünya Ekonomik Forumu, ülkelerin Küresel Rekabetçilik Endeksi puanlarını hesaplarken aşağıdaki

“DÜNYADAKİ DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM İNCELENDİĞİNDE ÜLKEMİZİN ÜRETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SÜRECİNE UYUM SAĞLAMAMA, KÜRESEL TRENDLERİ GÖRMEZDEN GELME GİBİ BİR SEÇENEĞİNİN OLMADIĞINI GÖRÜYORUZ.

Tüm bu verilerle dünyadaki değişim ve dönüşüm incelendiğinde ülkemizin bu sürece uyum sağlamama, küresel trendleri görmezden gelme gibi bir seçeneğinin olmadığını biliyoruz. Dolayısıyla, hem özel sektörün hem de kamu politikalarının geleceği temel alan ve ülkemizin rekabet gücünü artırmayı hedefleyen stratejilere ve yeni ekosistemler oluşturmaya öncelik vermeleri gerekiyor. Çünkü dünyadaki gelişmelerle, refah, rekabet gücü yüksek ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın anahtarının Ar-Ge ve inovasyon olduğunu açıkça görüyoruz.



GLOBAL MARKA OLMA YOLCULUĞUNU SÜRDÜREN ODE “KOD2020”Yİ AÇIKLADI

ODE YALITIM'IN 18 OCAK TARİHİNDE İSTANBUL'DA DÜZENLEDİĞİ PAYLAŞIM TOPLANTISI'NDA, KURUMUN 2019 PERFORMANSI DEĞERLENDİRİLDİ VE 2020 HEDEFLERİ ELE ALINDI. TOPLANTIDA KONUŞAN ODE YALITIM YÖNETİM KURULU BAŞKANI ORHAN TURAN, 2019 YILINDAKİ TÜM HEDEFLERİNDE BAŞARIYA ULAŞTIKLARINI BELİRTTİ VE YENİ DÖNEM STRATEJİLERİ OLAN KOD2020'Yİ AÇIKLADI. PUSULA'NIN BU SAYISININ ANA DOSYA KONUSU DA OLAN KOD2020 HAKKINDA ORHAN TURAN, “ODE GLOBAL BİR MARKA OLMA YOLUNDA EMİN ADIMLARLA İLERLİYOR. ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE STRATEJİMİZ: ‘K’URUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK, ‘O’PERASYONEL MÜKEMMELLİK VE ‘D’İJİTAL DÖNÜŞÜM ETRAFINDA ŞEKİLLENECEK” DEDİ.

Yalıtımda dünya markası olma vizyonu doğrultusunda faaliyetlerine devam eden ODE Yalıtım 18 Ocak'ta çalışanlarıyla buluştuğu Paylaşım Toplantısı'nda 2019 yılını değerlendirerek, 2020 hedeflerini masaya yatırdı. ODE Yalıtım'ın 100'ü aşkın beyaz yakalı çalışanının katıldığı toplantıda konuşan ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, yeni dönem stratejisi olan KOD2020'yi açıkladı. Orhan Turan, “2019 yılında başta ihracat olmak üzere tüm hedeflerimizi başarıyla yakaladık. Önümüzdeki dönemde stratejimiz: ‘K’urum içi girişimcilik, ‘O’perasyonel mükemmellik ve ‘D’ijital dönüşüm etrafında şekillenecek” diye konuştu.

“Çevik yapımız sayesinde hızlı aksiyon alacağız, operasyonel verimliliğe odaklanacağız”

Satış-pazarlama, finans, insan kaynakları ve üretim bölümlerinin yöneticilerinin de katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda Turan, ODE olarak 5 kıtada 70'in üzerinde ülkeye ihracat yaptıklarını hatırlatarak, “2019'da ciro içinde ihracatın payı arttı, yüzde 40'a geldi. Bu oranı önümüzdeki 3 yıl içinde yüzde 50 seviyelerine çıkartmayı hedefliyoruz. 2020'ye yüzde 25 büyüme hedefiyle girdik, yeni yılda global bir marka olma hedefi yolunda hızımızı daha da artırmayı planlıyoruz. Bu yıl dijital dönüşüm odağımızda olacak. Çevik yapımız sayesinde hızlı aksiyon alacağız, operasyonel verimliliğe odaklanacağız ve 2019 yılında başlattığımız mentor'luk sistemini daha da geliştirerek 2020'de kurumi girişimciliği güçlendireceğiz” dedi.

Toplantıdaki konuşmasında GelecekHane Danışmanlık Ajansı CEO'su Halil Aksu ise ODE çalışanlarıyla yapay zekayla şekillenen yeni dünyaya dair öngörülerini paylaştı. Aksu, dijitalleşmenin şirket stratejilerini nasıl dönüştürdüğünü ve bu dönüşümde başarılı olmak için yapılması gerekenleri aktardı.

Toplantı sonrasında tüm ODE ekipleri gala yemeğinde bir araya geldi. Müzik ve dansla geçen gece sırasında ODE'nin 35. yaş pastasıyla kutlandı. ODE'deki kariyerlerinin beşinci ve onuncu yıllarını dolduran çalışanlara plaket ve hediyeler takdim edildi.

“ ODE YALITIM'IN YENİ DÖNEM STRATEJİSİ, PUSULA'NIN BU SAYISINDA ELE ALINIYOR.”



ODE Paylaşım Toplantısında, 2019'un değerlendirmesi yapıldı ve 2020 için yeni hedefler açıklandı



ODE Yalıtım'ın yeni aksiyon planı: **KOD2020**



ODE YALITIM, GLOBAL YALITIM SEKTÖRÜNDE BİR DÜNYA MARKASI OLMA YOLUNDA EMİN ADIMLARLA YÜRÜMEYE DEVAM EDİYOR. BU DOĞRULTUDA 2020 İŞ PLANINI KOD2020 OLARAK BELİRLEYEN ODE, KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK, OPERASYONEL MÜKEMMELLİK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ (KOD) SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARININ FORMÜLÜ OLDUĞU YAKLAŞIMIYLA KURUM KÜLTÜRÜNE TAŞIYOR.

Bu sayımızın ana dosya konusu KOD. Kavramın tanımını, doğru uygulama modellerini ve kurumlara yaratacağı katma değeri konunun düşünsel fikir önderleriyle uygulayıcılarına sorduk. Görüşlerini aldığımız uzmanlar kurumiçi girişimciliği, çalışanlarına hata yapmaktan korkmamalarını, tüm seviyeden çalışanların rutin işlerinin yanı sıra fikirleriyle ön plana çıkmaya teşvik edilmesi ve bu fikirlerin inovatif çözüm ve eğitimlerle desteklenmesi gerektiğinin altını çiziyor.

KOD kanaat önderleri görüşlerini paylaştı

Kurumiçi girişimcilik hizmeti veren Core Strateji Kurucusu İhsan Elgin, kurumiçi girişimciliği destekleyen kurumlarda her bir çalışanın inovatif ve yenilikçi fikirleriyle kurumun genel cirosunun yanı sıra kurum kül-

türüne de katma değer yarattığını iletiyor.

TEDAR Başkanı Tuğrul Günel operasyonel mükemmelliği, şirketlerin kurum kültürü, vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda tüm çalışanlarıyla birlikte, katma değer yaratmak amacıyla uyumlu bir şekilde çalışması olarak tanımlamakta. Operasyonel mükemmelliğin yol haritasını 5 maddeyle çizen Günel, şirketlerin mevcut pazarlarını korumak ve geliştirmek için mutlaka rekabetçi stratejiler benimsemesi gerektiğini belirtiyor.

"Dijital dönüşüm, bir yanığı olarak dijitalleşmeyle eş anlamlı görülüyor" diyen Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Yöneticisi Derya İren, dijitalizasyonun mal veya hizmetlerin üretim ve servisinde teknolojiyi kullanmak, dijital dönüşümün ise bu teknolojiyle süreçten toplanan veriyi anlamlandırmak olduğunu

belirtiyor.

Deloitte Danışmanlık ve Deloitte Digital Türkiye Lideri Hakan Göl, kurumiçi girişimcilik ve operasyonel mükemmellik kavramları tartışılırken de ortaya çıkan ve her iş insanının içselleştirmesi gereken cümleyi şöyle dile getiriyor; "Dijital dönüşüm 'yaptım oldu' ile gerçekleşmez, dikkatlice tasarlanması gereken, devamlı bir süreçtir".

KOD2020 dosyamızda söyleşileriyle yer alan diğer değerli kanaat önderleri, TÜSİAD Kurumiçi Çalışma Grubu Başkanı ve Zorlu Holding Yönetim Kurulu Üyesi Emre Zorlu, MEF Üniversitesi Rektör Yardımcısı Erhan Erkut, Yönetici, Yazar ve Danışman İdil Türkmenoğlu, Lean Ofis Consulting Kurucusu Lütfi Apilioğulları ve TÜRKONFED'in dijital dönüşüm sürecinden de sorumlu kurum olan Hackquarters'in kurucusu Kaan Akın görüşlerini Pusula ile paylaştılar.

EMİRİE

ZOR



Hata
yapmaktan
kork-
ma-
yın!

TÜSİAD KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMA GRUBU BAŞKANI VE ZORLU HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ EMRE ZORLU İLE KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE SÖYLEŞTİK. ZORLU, KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK KONUSUNDA BİR PERSPEKTİF SUNARKEN ZORLU HOLDİNG'TEKİ DENEYİMLERİNİ DE PAYLAŞTI. ŞİRKETLERİN EN DEĞERLİ VARLIĞININ ÇALIŞANLARI OLDUĞU GERÇEĞİNDEN YOLA ÇIKAR KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK FİKRİ. YETENEKLERİNİ, TANIMLANMIŞ İŞ SÜREÇLERİ İÇİNDE SINIRLAYAN GELENEKSEL ÇALIŞMA MODELLERİNDEN ÖTEYE TAŞIMA DÜŞÜNCESİNE İNANIR. HATALARINDAN ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARA VE HATA YAPMAYI ÖĞRETEN DENEYİMLERE OLANAK VERİR. BU YAKLAŞIM HEM KENDİNİ SINIRLANDIRILMIŞ HİSSEDEN ÇALIŞANI, HEM YETENEKLERİ DEĞERLENDİREMEDİĞİNİ DÜŞÜNEN İŞVERENİ ÖZGÜRLEŞTİRİR. YETER Kİ, ŞİRKETİNİZDE “İNOVATİF BİR İKLİM YARATIN”.

Kurumiçi girişimcilik deyince ne anlamalıyız? Özünde ne yatıyor?

Ülkemizin ve dünyanın içinden geçtiği değişim süreci, bireyleri olduğu kadar şirketlerimizi de derinden etkiliyor ve kendilerini yenilemeye itiyor. Şirketlerimiz artık hem yükselen start-up'larla hem de sektör dışı rakipler olarak oyuna dâhil olan teknoloji şirketleriyle rekabet etmek zorunda. Bu da şirket içerisinde inovasyonu hayata geçirmemizi kaçınılmaz kılıyor ve kurum kültüründen, yönetim ve iş yapış şekillerimize kadar her aşamada köklü bir dönüşüm sürecini beraberinde getiriyor.

Kurumiçi girişimcilik en yalın haliyle şirket içerisinde her kademedeki çalışanın yenilikçi fikirler geliştirmesini, bu fikirleri projelendirmesini ve sonunda ticarileştirmesini mümkün kılan bir yaklaşım benimsemesini ifade ediyor. Kurumiçi girişimcilik kapsamında ortaya çıkan yeni fikirler, yeni ürün ve servisler olarak pazara sunulabileceği gibi şirketin mevcut işlerini iyileştirmelerini destekleyecek çözümler olarak da hayata geçebiliyor. Her iki hedefe de odaklanabilen şirketler ise günümüzde başarı yolunda daha emin adımlarla ilerliyor.

İşin özünde kurum içinde girişimcilik dönüşümünü tetiklemek ve inovasyonu bir refleks haline getirmek yatıyor. Girişimci kurumlara dönüşmek için şirket içinde şeffaflığı, işbirliği anlayışını, açık iletişimi, risk alabilmeyi, hataya toleransı destekleyen bir girişimcilik

kültürü yaratılması adeta bir ön koşul olarak karşımıza çıkıyor.

Kurumiçi girişimcilikle çalışanlarınıza hatalar yaparak bunlardan ders çıkarıp; daha çok inisiyatif alabilecekleri bir alan yaratıyorsunuz. En önemli kaynağımız olan insanların dene-yanıl yöntemleriyle mükemmelere ulaşabilmelerine zemin sağlıyorsunuz. Bu nedenle kurumiçi girişimcilikte kazanan bir ya da birkaç kişi değil tüm şirket oluyor. Çünkü içeriden yeni fikirler, yeni start-uplar çıkmasını desteklerken aslında kurumun kültürünü tamamen değiştiriyorsunuz. Biz de TÜSİAD'da yaptığımız çalışmalarla şirketlerimizi bu dönüşüme hazırlamaya çalışıyoruz.

TÜSİAD'ın Kurumiçi Girişimcilik Çalışma Grubuna başkanlık yapıyorsunuz. Kurumların girişimcilik dönüşümünü desteklemek yönünde ne tür çalışmalar yürütüyorsunuz?

TÜSİAD olarak şirketlerimizin girişimci kurumlara dönüşümünü desteklemek, inovasyon kültür ve becerilerini geliştirmelerini sağlamak ve doğru aksiyonların hayata geçirilmesini tetiklemek amacıyla Kurumiçi Girişimcilik Çalışma Grubu'nu kurduk.

Çalışma Grubumuzda halihazırda bu alanda çalışmalar yürüten öncü şirketlerimizin yanı sıra, kendi bünyesinde bir girişimcilik programı hayata geçirmeyi planlayan birçok şirket de bulunuyor. Biz 2016 yılından beri düzenli aralıklarla gerçekleştirdiğimiz ▶



Kurumiçi girişimcilikle çalışanlarınıza hatalar yaparak bunlardan ders çıkarıp; daha çok inisiyatif alabilecekleri bir alan yaratıyorsunuz. En önemli kaynağımız olan insanların dene-yanıl yöntemleriyle mükemmelere ulaşabilmelerine zemin sağlıyorsunuz. Bu nedenle kurumiçi girişimcilikte kazanan bir ya da birkaç kişi değil tüm şirket oluyor.

Kurumiçi Girişimcilik Buluşmaları ile farklı kurumsal kültürlerle sahip, farklı çalışma tarzlarını benimsemiş bu şirketleri bir araya getirerek deneyim paylaşımı yapmalarını sağlıyoruz. Her buluşmada en az iki şirketimizin kurumları içerisinde girişimciliği nasıl hayata geçirdiklerini dinliyor, başarılı uygulamalardan ilham alırken; başarısız uygulamalardan ders çıkartılmasına da ortam sağlıyoruz. Bu toplantılarda ayrıca üst yönetimin kurumiçi girişimciliği sahiplenmesi, şirketin yenilikçilik vizyon ve stratejisinin girişimciliği desteklemesi, şirket kültürünün girişimciliğe uygun ekosistemi yaratması ve orta düzey yöneticilerin kurumiçi girişimciliği destekleyecek şekilde konumlanmaları için atılması gereken adımlarla ilgili fikirler üretiyoruz.

Bunun yanı sıra kurumiçi girişimciliği büyük-küçük tüm şirketlerimizin gündeminin üst sıralarına taşımak için İstanbul dışında da geniş katılımlı etkinlikler düzenliyoruz. Bu çalışmaları Silikon Vadisi ağımları ile birlikte düzenlediğimiz webinar serisi ile desteklemeyi amaçlıyoruz. ABD'deki kurumiçi girişimcilik konusunda öncü şirketlerin temsilcilerini üyelerimiz ile buluşturacağımız bu webinar serisinin ilkini geçtiğimiz ay düzenledik. Yurtdışı örnekleri birinci ağızdan dinlemenin şirketlerimizin bu konudaki çalışmalarına büyük katkı sağlayacağına inanıyoruz.

Bu süreçte yaptığımız en değerli çalışmalardan biri de kuşkusuz ki "Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi". 2019 yılının başında yayınladığımız bu rehber, Türkiye'de kurumiçi girişimcilik kavramının anlaşılması ve doğru şekilde hayata geçirilmesi için şirketlerimize sunulan ilk yol haritası çalışması olması açısından büyük önem taşıyor. Önümüzdeki dönemde, Türkiye genelinde düzenleyeceğimiz etkinliklerin yanı sıra rehberin çevrimiçi versiyonunun yaygınlaştırılmasının da girişimci kurumlarda dönüşümün önemi konusunda farkındalığı artıracığına inanıyoruz.

"Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi" bu konuda ilerlemek isteyen şirketlere kapsamlı bir yol haritası sunuyor. Biraz bahseder misiniz?

Yenilikçi bir kültür benimseme ve girişimcilik ruhunu yeşertme ihtiyacı, kurumlarımızı geleceğe taşıyacak "olmazsa olmaz" gündem maddeleri. Bu rehberde işte tam da buna vurgu yapıyor ve kurumiçi girişimcilik kavramının anlaşılması ve doğru şekilde hayata geçirilmesi için şirketlerimize bir yol haritası sunuyoruz.

Özyeğin Üniversitesi ve Accenture Türkiye işbirliğinde hazırladığımız Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi çerçevesinde şirketlerimize rehberlik edecek 100 günlük bir aksiyon planı hazırladık. Bunun yanı sıra Türkiye'de ve dünyada kurumlarda girişimcilik uygulamalarında başarı gösteren farklı sektörlerden örnek vakalara yer verdik. Bu vakaların hepsi kültürel altyapıyı oluşturmanın ve bütünsel bir bakış

açısı benimsemenin kurumların girişimcilik dönüşümündeki önemine işaret ediyor. Biz de bu çerçevede kurumiçi girişimciliği hayata geçirmenin sadece bir program başlatmaktan ibaret olmadığını; kurumların tüm kademelerindeki ekipleri kapsayan bir kültür dönüşümünü ifade ettiğini anlatmaya çalışıyoruz. Kurumiçi girişimciliği şirketlerimizde hayata geçirdiğimizde herkesin tutku ile çalışabildiği, yeni neslin anlam arayışına karşılık bulabildiği bir iş ortamı yaratılabileceğine ve kurumların girişimler ile ortaklıklar kurdukları bir ekosistem hayalinin gerçekleştirilebileceğine inanıyoruz.

Rehberde de belirttiğiniz gibi dönüşüm kaçınılmaz. Peki, sizin kurumiçi girişimciliğe adım atacak şirketlere tavsiyeniz nedir?

Unutmamalıyız ki bu dönüşümün odağında insan unsuru bulunuyor. Yeni fikirlerin gelişmesine ve uygulanmasına engel olacak bariyerleri ortadan kaldırmamız şart! Çalışanların kurum içindeki organizasyonel rollerinin dışına çıkmak noktasında cesaretlendirildiği ve desteklendiği, kurum hiyerarşisinin şekil değiştirdiği, daha şeffaf ve insan odaklı bir inovasyon iklimi oluşturmak gerekiyor.

Peki, bunu nasıl başarabiliriz? Öncelikle inovasyonun kurumun stratejik öncelikleri arasında konumlandırılması gerekiyor. İnovasyonu yalnızca Ar-Ge, IT gibi birimlerin sorumluluğunda görmemiz yanlış. Çünkü bilgiye erişimin oldukça kolay olduğu bir dünyada Ar-Ge'yle ya da bireysel fikir üretmek ancak bir yere kadar ilerleyebiliyorsunuz. Bu nedenle alttan fikirlerin gelmesini sağlayacak ve inovasyonu harekete geçirecek bir kurum kültürüne ihtiyaç var. Bir başka deyişle inovasyonu ortak hedefe koşan tüm çalışanların sorumluluğunda olan bir konu haline getirebilmek gerekiyor.

Bu bağlamda kurumiçi girişimcilerin değişim ajanları olarak görülüp, kurumu ileri taşıyacak yenilikçi fikirler geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri şart! Bunun yolu ise kendilerine mesai saatleri içinde projeleri üzerine çalışabilecekleri zamanın, ihtiyaç duydukları bilgilerin ve test ortamının sağlanmasından geçiyor. Bu noktada orta kademe yöneticilerin sürecin önünde bir engel oluşturmamaları için



**UNUTMAMALIYIZ
KI BU DÖNÜŞÜMÜN
ODAĞINDA
İNSAN UNSURU
BULUNUYOR.
YENİ FİKİRLERİN
GELİŞMESİNE VE
UYGULANMASINA
ENGEL OLACAK
BARIYERLERİ
ORTADAN
KALDIRMAMIZ
ŞART!**

İnovasyonu yalnızca Ar-Ge, IT gibi birimlerin sorumluluğunda görmemiz yanlış. Çünkü bilgiye erişimin oldukça kolay olduğu bir dünyada Ar-Ge'yle ya da bireysel fikir üretmek ancak bir yere kadar ilerleyebiliyorsunuz. İnovasyonu ortak hedefe koşan tüm çalışanların sorumluluğunda olan bir konu haline getirebilmek gerekiyor.

şirket içerisindeki dönüşüme liderlik edebilecekleri bir alan yaratmak gerekiyor. Diğer yandan üst düzey yöneticilerin de hem inovasyon literatürüne, farklı fikir ve yaklaşımlara hâkim olmaları; hem de bu araçları kuruma, duruma ve ekibe göre uyarlayabilmeleri gerekiyor. Şirket içinde doğru yönetim yaklaşımını hayata geçirmeyi başarısak söz konusu girişimcilik ve inovasyon kültürünün her kademedede benimsenmesini sağlayabileceğimize inanıyorum.

Bir yandan da Zorlu Holding'in Yönetim Kurulundamız. Holdingde kurumiçi girişimcilik üzerine siz neler yapıyorsunuz?

Zorlu Holding olarak gerek şirketlerimizdeki Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleri, gerekse Vestel Ventures çerçevesinde yürüttüğümüz çalışmalar sayesinde inovasyon ve girişimcilik konusunda zaten ciddi bir deneyime sahiptik. Bundan aldığımız güçle inovasyonu harekete geçiren bir kurum kültürünü pekiştirmek için kurumiçi girişimcilik platformumuz "Parlak Bi Fikir'i" 2019 yılında hayata geçirdik. Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik stratejimizin en kritik süreçlerinden biri olarak gördüğümüz kurumiçi girişimciliği başından sonuna kadar çalışanlarımızla birlikte tasarladık. Bu nedenle, fikirlerin toplanmasından düzenlenen çalıştaylara, takımların yetkinliklerinin geliştirilmesinden projelerin olgunlaştırılmasına kadar her aşamayı bir öğrenme ve deneyim süreci olarak değerlendirdik. İlk döngüde, 300'den fazla fikir topladık. 70'i aşkın arkadaşımız takımlara dahil olmak üzere başvuru yaptı. Arkadaşlarımız proje süresince toplam 64 saat eğitim ve 120 saat mentorluk alıp, 184 saatlik çalışma gerçekleştirdi. Zorlu Holding olarak finalde seçilen takımlardan AbilityPool ve ConectoHub'a yatırım yaptık. Fakat bundan da önemlisi sadece girişimci aday çalışanlarımız değil biz yöneticiler dahil 6 ayı aşkın süren ilk döngüye katılan herkes, kurumiçi girişimciliğe dair farklı deneyimler kazandı. Birçok sorunla nasıl baş edebileceğimizi bizzat yaşayarak öğrendik. İnsan kaynağımızın yaratıcılığını ortaya koyan ve inovasyonu harekete geçiren bir iş ortamı geliştirmek adına da gerçekten önemli bir adım attık. Yeni kuşağın fikirleri, değişen algılarını kendi kültürümüzle birleştirerek onların yaptıkları işte anlam arayışına da bir karşılık vermiş olduk. Yakında başlayacak ikinci döngüde çok daha fazla katılım ve etkileşim bekliyoruz.

Erhan Erkut

MEF Üniversitesi
Rektör Yardımcısı
Erhan Erkut

Şirketlerin sürdürülebilir başarısı için “çift eli” olmak

KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK ÇOK YÖNLÜ BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI. BİR YANDA YETENEKLİ ÇALIŞANLAR DEĞERLENDİRİLİP MOTİVE EDİLİRKEN DİĞER YANDA HÂLİHAZIRDA YAPILAGELEN ÜRÜN VE HİZMETLERİN HER BOYUTTA GELİŞTİRİLMESİ SAĞLANIYOR. YAKLAŞIMIN BİR BAŞKA ÇIKTISI İSE YETİŞMİŞ İNSAN KAYNAĞININ “KENDİ İŞİMİ” YAPACAĞIM DÜŞÜNCESİYLE İŞTEN AYRILMASINI ENGELLİYOR. ÜLKEMİZDE HAZIRLIKSIZ GİRİŞİLEN İŞLERİN BAŞARISIZ OLDUĞU GERÇEĞİNDEN YOLA ÇIKARSAK KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞAN VE KURUM İÇİN PEK ÇOK AÇIDAN TASARRUF DA DEMEK.

Kurumiçi girişimcilik nedir?

Teknolojik dönüşümün bu kadar hızlandığı çağımızda kurumları sürdürülebilir kılanın tek yoludur diyebilirim. Kurumun içinden, kurumun ana iş kolu dışında olan, fakat kurum çalışanları tarafından akıl edilen, tasarlanan ve hayata geçirilen yeni işlerin, kurumun kaynaklarından, pazar konumundan ve bağlantılarından yararlanarak çıkartılmasına kurumiçi girişimcilik diyoruz. Bir kurumun aynı ürünü/ hizmeti üretmek büyümesi, hatta uzun yıllar ayakta kalması neredeyse imkansızdır, çünkü piyasa değişebilir; mesela talep değişebilir, rakipler değişebilir, yeni bir

kanun veya regülasyon gelebilir, yeni oyuncular piyasaya girebilirler. Dolayısıyla her kurumun bir yandan bugün para kazandığı işleri yapmaya devam ederken, diğer yandan da hem nispeten kolaylıkla girebileceği yeni alanları araştırması hem de kendilerine daha uzak görünen alanlarda da denemeler yapması gerekir. Bu tür organizasyonlara hem sağ, hem sol elleri ile yazı yazabilen “çift eli” (ambidexterous) organizasyonlar diyoruz. Ancak mevcut fırsatları “sömürmeyi” ve gelecekteki fırsatları “keşfetmeyi” aynı anda eşit başarı düzeyinde yapabilmeyen organizasyonlar sürdürülebilir olamazlar. ▶

Kurumiçi girişimcilik tam bir kazan/kazan yoludur. İyi yürütülen bir projeye her yıl 4-5 yeni şirket kurulabilir ve bunların yarısından fazlası uzun vadede ayakta kalarak kurumun portföyünü zenginleştirir.



Kurumlar içinde kurumiçi girişimciliği başlatan yol haritası nedir? Bu kültür nasıl oluşturulur?

Kurumiçi girişimciliğin olmazsa olmazları üst yönetimin vizyonu ve desteği ile orta yönetimin silo mantığından vazgeçmesidir. Bunların yanında kurumun yeni fikirler için kaynak (zaman ve para) ayırması ve içeriden çıkacak yeni fikirlere tolerans göstermesi (risk, hata ve az kazanç toleransı) gerekir. Genellikle birçok kurumda katı bir hiyerarşi olduğundan ve çalışanlar kendilerine söylenenleri yapmaya alıştıklarından, memuriyete alışmış çalışanları girişimci gibi düşündürmeye başlamak zordur. Ayrıca kurumun içinde girişimcilik kasları gelişmemiş olduğundan, sürecin başında (örneğin ilk yıl boyunca) bir kurumiçi danışmanlık şirketinden destek alınması akıllıca olur.

Kurumiçi girişimciliği başar-

“BİR KURUMUN AYNI ÜRÜNÜ/HİZMETİ ÜRETEREK BÜYÜMESİ, HATTA UZUN YILLAR AYAKTA KALMASI NEREDEYSE İMKÂNSIZDIR.”



mış bir şirketin hem kurumun bütününe hem de çalışana katkıları nelerdir?

Kurumiçi girişimcilik tam bir kazan/kazan yoludur. İyi yürütülen bir proje ile her yıl 4-5 yeni şirket kurulabilir ve bunların yarısından fazlası uzun vadede ayakta kalarak kurumun portföyünü zenginleştirebilir. Her başarılı döngüden sonra kurumun çehresi biraz daha değişecektir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise kendisini kurumsal göreve mahkum olarak gören ve yaratıcılığını işine yansıtamadığı kaygısı taşıyan çalışanlara yeni bir alternatif sunar. Hem en yaratıcı çalışanların kurumda çalışmaya devamı sağlanır hem de yüksek kapasiteli gençlerin kuruma dahil olması sağlanır. Yani başarılı bir kurumiçi girişimcilik programı kurumun insan kaynaklarının seviyesini yükseltir. Fakat belki de en önemli değişim kurum kültüründeki değişimdir. Tüm çalışanların

Girişimcilik kültürü çok paylaşımcıdır. Kurumiçi girişimcilik ile ilgilenen kurumların mutlaka bu işe daha önce başlamış kurumlar ile iletişime geçip onlardan destek almasını öneriyorum. Bunun yanında, içeride gereken program yürütme ve mentorluk kaslarını geliştirene kadar, dışarıdan (CORE Strateji veya Goolnn gibi kurumiçi girişimcilik danışmanlığı kurumlarından) destek alınmasını değerli buluyorum. Son olarak da bu işe girişen kurumların bugünden yarıya başarı beklememesi ve çok sabırlı olmaları gerekiyor. Bir girişimin başarılı olup olmadığını anlamak 2-3 yıl alabilir. Yeni girişimlere şirketin kendi iş kollarına uyguladığı performans metriklerini uygulamak çok yanlış olur. Kurumiçi girişimcilik uzun soluklu bir program olmalıdır.



kendilerini birer iç girişimci gibi görmesi ile kurumun problem çözme, toplam kalite, ve inisiyatif alma kasları hep birlikte gelişecek, ve kurum ana iş kolunda da daha başarılı olabilecektir.

Olgunlaşmamış kurumiçi girişimciliğin handikapları nelerdir?

Kurumiçi girişimcilik programlarında birçok hata yapmak mümkündür. En sık gördüğüm hataları ve önerilerimi özetlemem gerekirse:

1. Yeni girişimler için takımları yöneticilerin değil girişimcilerin oluşturması gerekir,
2. Yeni girişimin icraatı iş geliştirme bölümüne değil fikir sahibine bırakılmalıdır,
3. Girişimciye küçük bir ödül değil mutlaka yeni kurulan şirketin aslan payı verilmelidir,
4. Girişimcinin işi kurduktan sonra şirkette çalışmaya devam etmemesi ve işine odaklanması gerekir,
5. Kurumiçi girişimciliği bir iletişim projesi olarak görmek, bir stratejik yönelim olarak değerlendirmek gerekir,
6. Sadece bir yarışma ve ödül töreni ile kurumiçi girişimcilik tetiklenemez; ciddi bir program kurgulamak gerekir,
7. Girişimleri büyük şirketin küçük bir versiyonu gibi görmek, yeni bir kurum olarak algılamak gerekir.

Bir girişimi sürdürülebilir kılmak nasıl mümkündür?

Bir girişim için önemli faktörler; fikir, takım, teknoloji, pazar ve yatırımdır. Bu 5 faktörün birisinde bile ciddi bir eksiklik varsa girişimin yaşama şansı çok azalır. Sürdürülebilir olmak için girişimin özellikle gelir modelini çeşitlendirmesi ve sattığı ürün veya verdiği hizmetin topluma ve dünyaya sağladığı fayda ve zararları iyi analiz etmesi gerekir. Ayrıca girişimin büyüme süreci de sancılı olacaktır ve bu süreçte giri-



şimci (belki iki veya üç defa yatırım aldıktan sonra) kenara çekilmeyi ve işin yönetimini başkalarına bırakmayı bilmelidir. Girişimin kısa vadedeki rakibi büyük şirketler gibi görünse de, uzun vadede en büyük tehdit girişimin sürdürülebilir olmamasıdır.

Türkiye’de ve dünyada başarılı bulduğunuz girişimcilik örneklerini bizimle paylaşır mısınız?

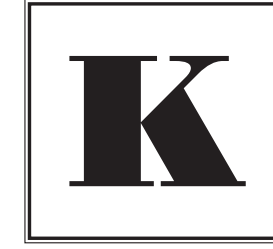
Kurumiçi girişimcilikte bence dünyadaki başarılı örnekler arasında Google, 3M, WL Göre, Cargill ve GE’yi sayabilirim. Türkiye’de ise kurumiçi girişimciliğin geçmişi çok yeni. Bu konuya kaynak ayıran kurumlar arasında yaptıkları çalışmalarını ekosistem ile paylaşıyorlar; Koç Holding, Doğuş Holding, Borusan Holding ve Zorlu Holding. Bu kurumlar kurumiçi girişimciliği deneyimleme ve öğrenme sürecinde olmakla birlikte başarı hikayeleri çıkarmaya başladılar. Uzun vadede tüm büyük şirketlerin kurumiçi girişimcilik ile ilgileneneğine şüphem yok, çünkü en başta da söylediğim gibi kurumların sürdürülebilir olmasının yolu sürekli kendilerini yenilemeleri.

“KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİKLE GERÇEKLEŞTİRİLEN BELKİ DE EN ÖNEMLİ DEĞİŞİM KURUM KÜLTÜRÜNDEKİ DEĞİŞİMDİR. TÜM ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNİ BİRER İÇ GİRİŞİMCİ GİBİ GÖRMESİ İLE KURUMUN PROBLEM ÇÖZME, TOPLAM KALİTE VE İNİSİYATİF ALMA KASLARI HEP BİRLİKTE GELİŞECEK, VE KURUM ANA İŞ KOLUNDA DA DAHA BAŞARILI OLABİLECEKTİR.”



Hayatta kalabilmek için Kurumiçi Girişimcilik şart!

KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİĞİN YÖNETİM SEVİYESİNDE BAŞLATILIP TÜM BİRİMLER TARAFINDAN DESTEKLENMESİNİ VE İNOVASYON ODAKLI YÖNTEMLERLE DOĞRU UYGULANDIĞINDA KURUM ÇALIŞANLARINI “NEDEN?” YERİNE “NEDEN OLMASIN?” SORUSUNU SORAN GİRİŞİMCİLERE DÖNÜŞTÜRDÜĞÜNÜ BELİRTEN İHSAN ELGİN, KURUMLARA KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK DANIŞMANLIĞI HİZMETİ SAĞLAYAN CORE STRATEJİ’NİN KURUCU ORTAĞI. ELGİN İLE KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİNDEN VE TÜRKİYE’DEKİ BAŞARILI ÖRNEKLERİNDEN BAHSETTİK.



Kurumiçi girişimcilik nedir?

İnovasyonun hayata geçirilmesi için kurum içinde girişimcilik programları yürütülerek çalışanların girişimci gibi düşünüp hareket etmesi, girişimcilik yöntemleri kullanarak minimum kaynakla, minimum zamanda şirket stratejileriyle paralel birçok yeni iş fikrini test ederek girişimci projeler çıkarması olarak tanımlayabiliriz. Kurum dışında ise hem girişimcilerle hem de ekosistemdeki diğer paydaşlarla işbirliği yaparak yenilikleri hayata geçiren, rekabette avantaj yaratan ve bu sayede geleceğini kurtaran kurumlar “Girişimci Kurumlar”dır.

Kurumlar içinde kurumiçi girişimciliği başlatan yol haritası nedir? Bu kültür nasıl oluşturulur?

Günümüz şirketlerinin bugünün küresel rekabet ortamında mevcut durumlarını koruyup, lineer bir düzlemde devam etmeleri yeterli değildir. Hayatta kalabilmeleri ve gelecekte rekabet avantajı yakalayabilmeleri için hem içeride hem de dışarıda girişimcilik dönüşümü gerçekleştirerek ana işlerini sürekli verimli hale getirirken, aynı zamanda yıkıcı inovasyona karşı önlem almaları, yeni büyüme fırsatlarını denemeleri, bugün için mücadeleye ederken yarın için çalışmaları gerekmektedir. Kurumlar hem kurum içinde hem de kurum dışında bu dönüşümü gerçekleştirmek için bir yol haritasına ihtiyaç duyarlar. Bu yol haritası şirketin olgunluk seviyesi ve odak alanlarına göre değişiklik gösterebilir ancak şirket stratejisi ve vizyonu tüm inovasyon ve girişimcilik süreç ve yönetimini kapsayacak şekilde olmalıdır. Şirketlerde bu süreç üst yönetim desteğiyle başlar. Üst yönetimin girişimci kuruma dönüşüm faaliyetlerini sahiplenmesi gerekir. Üst yönetim ve çalışanlar arasında, kurumun girişimcilik dö-



nüşümünde “değişim elçileri” olarak görev yapacak ve mentorlara dönüşecek orta kademe yöneticilerin belirlenmesi ve bu değişime hazırlanmalarını sağlayacak eğitimlerin verilmesi önemlidir. Kurum içinde ve dışında gerçekleştirilecek girişimcilik faaliyetleri için strateji ve odak alanlarının belirlenmesi ve buna yönelik faaliyetlerin planlanması kritiktir. Bu faaliyetler için şirket içinde ayrılacak kaynaklar tanımlanmalıdır. Kurum içinde gerekli program altyapısının hazırlanması; böylelikle çevik ve yalın yöntemler kullanılarak minimum kaynakla minimum zamanda birçok yeni iş fikrinin test edilmesi, dene yanıl kültürünün geliştirilmesi, fikirlerin hızla hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Kurum dışında ise yeniliklerin hayata geçirilmesi için belirlenen odak alanları kapsamında hem girişimcilerle hem de diğer teknoloji şirketleriyle iş birliği fırsatların tanımlanması ve süreçte uygun iş birliği türüne karar verilmesi önemlidir.

Kurumiçi girişimciliği başarmış bir şirketin hem kurumun bütününe hem de çalışana kattıkları nelerdir?

Çalışanın zihniyetini değiştirir, kurumsal çalışanların problem çözüme veya yeniliği deneme konusundaki ataletini ortadan kaldırır. Artık çalışanlar fikirlere “Neden Yapalım?” (Why?) sorusunu sormaz, girişimci gibi “Neden yapmayalım?” (Why Not?) sorusunu sorar. Bu fikrin varsayımlardan ▶

“**KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİKLE ÇALIŞANLAR TANIMLANAN İŞİ YAPAN BİR PROFESYONEL YERİNE KENDİ FİKRİYLE KATMA DEĞER YARATAN BİR OYUNCUYA DÖNÜŞÜR. ŞİRKETE FARKLI BİR VİZYON KATAN VE HATTA GELİŞTİRECEĞİ YENİLİKÇİ İŞ FİKRİNİN HAYATA GEÇMESİNİ SAĞLAYARAK ŞİRKET CİROSUNA KATKI SAĞLAYAN BİR İÇ GİRİŞİMCİYE DÖNÜŞEBİLİR.**”



oluşan bir hipotez olduğunun farkında olarak en kısa zamanda en az kaynakla (insan ve bütçe) en çok testi yapacak yöntemleri uygulayan, büyük iş planları yapmak yerine önce modeller kuran (iş modeli), uzun vadeli proje planları yerine çevik geliştirme yöntemlerini kullanan, ürün değil iş geliştirmeye çalışan bir iç girişimciye dönüşür. Ama esas tatmin aklındaki fikri yaratacak bir ortama sahip olmasıdır. Tanımlanan işi yapan bir profesyonel yerine kendi fikriyle katma değer yaratan bir oyuncuya dönüşür. Şirkete farklı bir vizyon katan ve hatta geliştireceği yenilikçi iş fikrinin hayata geçmesini sağlayarak şirket cirosuna katkı sağlayan bir iç girişimciye dönüşebilir. Yaratılan katma değere bakılarak kardan pay verme, hisse opsiyon verme gibi farklı yöntemlerle çalışanlar ödüllendirilir.

Konuya CEO açısından baktığımızda da aşağıdaki temel özellikler kurucu (şirketin sahibi) gibi davranan girişimci CEO'ların ortak özellikleri olarak gözükmektedir: İş Modeli odaklı düşünen ve her bir iş modeli bloğunu sürekli sorgulayan, sadece bugüne değil sürekli yarına da odaklanan, yenilikçi projeleri sıradan bir yönetici gözüyle değil Melek Yatırımcı bakış açısıyla değerlendiren, iş birliğini önceliklendiren yöneticilere dönüşürler.

Şirketler ise bu sayede hem içeride hem de dışarıda girişimcilik dönüşümü gerçekleştirerek ana faaliyetlerini verimliliştirmenin yanında yıkıcı inovasyona karşı mücadele

le ederek yeni büyüme fırsatlarını denerler. Örnek olarak Aygaz'ın mevcut yetkinliklerini kullanarak Aykargo markasıyla kargo işine girmiş olması kurum içinde yürütülen girişimcilik programının bir çıktısıdır.

Olgunlaşmamış kurumiçi girişimciliğin handikapları nelerdir?

Olgunlaşmamış kurumiçi girişimcilik programları Girişimci Kuruma Dönüşüm yazımında da bahsettiğim gibi "Gösteri Kurum" adımıyla kalırlar. Bu ne demek; kurumiçi girişimcilik çalışmalarının fikir toplama ve bireysel öneri sistemlerini ötesine geçmemesi, şirket içindeki girişimcilik uygulamalarının sadece yapmış olmak için yapılması anlamına gelir. Şirket içinde girişimcilik metodolojileri kullanılarak bir sistem yaratmaz ve süreklilik sağlamazsanız kurum kültürünün değişmesini de sağlayamazsınız. Bir süre sonra da şirketin programa inancı yok olur!

Bir kurumiçi girişimi sürdürülebilir kılmak nasıl mümkündür?

Kurum içi girişimciliği sürdürülebilir kılmak isteyen şirketlerin "benim geleceğim" yaklaşımıyla hem iç hem de dış çalışmaların odağının belirlenmesi için inovasyon odak alanları netleştirilmesi, iş birimleri ve iş süreçleriyle entegrasyonu sağlaması, çalışanlar için takip ve performans kriterleri belirlenmesi gerekir. Kurum içi girişimciler, beraber iş yapılan start-uplar, kurumsal girişim sermayesi ve iş birimleriyle entegrasyonu

“KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLER, BERABER İŞ YAPILAN STARTUPLAR, KURUMSAL GİRİŞİM SERMAYESİ VE İŞ BİRİMLERİ İLE ENTEGRASYONU SAĞLAYAN KURUMLAR 'ÇİFT ELLİ ORGANİZASYON' OLARAK ADLANDIRDIĞIMIZ GİRİŞİMCİ KURUM'A DÖNÜŞÜP DAHA SİSTEMATİK BİR HAL ALIR.”

sağlayan kurumlar "Çift Elli Organizasyon" olarak adlandırdığımız Girişimci Kurum'a dönüşüp daha sistematik bir hal alır.

Türkiye'de ve dünyada başarılı bulduğunuz kurumiçi girişimcilik örneklerini bizimle paylaşır mısınız?

Geçtiğimiz ay Özyeğin Üniversitesi olarak düzenlediğimiz Corporate Startup Day'de açıklanan Kurumsal Girişimcilik Ödülleri ile Türkiye'de son dönemdeki kurumiçi girişimcilikteki başarılı örnekleri daha çok dikkat çekme şansımız oldu. 13 farklı şirketten 23 kurumiçi girişimcilik projesi adayı ödül için başvurdu. Garenta Moov girişimi, Tat Quark girişimi ile birinciliği paylaşırken, Otokoç Lastick, Fibabanka Ödex/Compay girişimiyle ilk üçe girdi. Bunların dışında kurum içinde önemli çalışmalar yapan şirketler arasında; Aykargo projesi ile Aygaz, Eta projesi ile Borusan Holding, Insha ile Albaraka Türk, Rezervis ve EasyRoute projeleri ile Ford, Aktivido ve Stokart ile Doğu Holding, Multivale ile Multinet, kapı iç dolgu paneliyle KEAS, Gullseye ile Softtech gibi kurumları sayabiliriz. Dünyada ise girişimci ve yenilikçi bir kurum kültürü oluşturmak için girişimler-



A company of Allianz



le iş birliği yapan Dell, hızlandırma programları, inovasyon merkezi ve girişimlerin teknolojilere erişim sağlayabileceği platformlar kuran Microsoft, girişimcilerin ve yenilikçilerin, Unilever'in dünya çapındaki 400'den fazla markasındaki iş fikirlerini keşfetmelerini, bağlantı ve işbirlikleri kurmalarını sağlayan Unilever Foundry, mevcut dijital dönüşüm yolculukları için kurumiçi girişimcilik programı yürüten ve kurumsal girişim sermayesi olan Allianz, hızlandırma programları ve Startup Garage'i yürüten ve dijital sektöre yatırım yapan girişim sermayesi i Ventures ile BMW gibi örnekler vermek mümkün.



“KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞARISINDA DÖRT TEMEL KARAKTER ÖNE ÇIKAR: İCAT ÇIKARANLAR, ÜRÜN GELİŞTİRENLER, PARADİGMA YIKANLAR VE SÜREÇ İYİLEŞTİRENLER. EĞER ŞİRKET İÇİNDE “YENİLİKÇİ İKLİM” VAR VE ÜST YÖNETİM TARAFINDAN DESTEKLENİYORSA, ÜRÜN VE HİZMETLER AÇISINDAN SONSUZ BİR KAYNAĞINIZ VAR DEMEKTİR.” DİYOR BİRÇOK ÜNVANININ İÇİNDE YAZARLIK VE DANIŞMANLIK DA BULUNAN İDİL TÜRKMEÑOĞLU VE EN KÜÇÜĞÜNDEN EN BÜYÜĞÜNE KADAR HER FİKRİN ÖNEMLİ OLDUĞUNA VE DESTEKLENMESİ GEREKTİĞİNE İNANIYOR.



Yönetici, Yazar,
Danışman,
Konuşmacı, Öğretim
Görevlisi, Bağımsız
Yönetim Kurulu Üyesi
İdil Türkmenoğlu

En parlak fikrin hangi çalışanınızdan geleceğini bilemezsiniz!

Kurumiçi girişimcilik sizce nasıl tanımlanır?

Kurumiçi girişimcilik denince, aslında gerçek girişime dönebilecek işlerden bahsediyor çoğu kurum. Çalışanlardan gelen, fon verilebilecek, kuluçkaya alınacak, sonra belki ortaklığa dönecek gerçek girişimlerden. Asıl tanımı bu olsa da, ben her zaman kapsamı genişleterek iç iletişimini yapmaya gayret ettim. Yıllardır yaşamımızda olan şikayet kutularını, öneri sistemlerini, kaizen çalışmalarının hepsini kurumiçi girişimcilik örnekleri olarak kabul ettik, teşvik ettik, ödüllendirdik.

Herkesin işi ya da kapasitesi icat çıkarmaya, patent almaya, yeni bir işe döndürmeye uygun olmayabilir. Bu yüzden en basit ve küçük girişimcilikten en büyüğüne kadar hepsini kapsamayı öneriyorum. Baştan aşağı her çalışanın görevi ve sorumluluğu işi, ürününü, hizmetini daha iyileştirmektir.

Çalışan herkesin dahil edildiği örnekler verebilir misiniz?

Herkes yeni bir iş alanı geliştiremeyebilir demiyim. En ufaktan büyüğüne doğru gidelim. Sadece yaptığı işi iyileştirenler olabilir. Muhasebe departmanında kağıt tüketimini azaltan bir çözüm bulmak, iş süreçlerinde kısa yollar bulmak gibi. Mesela ben bir çay ocağı görevlisinin “kaymayan tepsi” geliştirdiğini, çağrı merkezi çalışanlarının masaüstü PC ekranlarını yan çevirip, yani dik kullanarak daha verimli ekranlar yarattıklarını unutamam. Bunun bir aşama ilerisi “varsanımları” yani paradigmaları yıkmak olabilir. “Bu bizde olmaz”la savaşanlar da müthiş girişimci karakterlerdir. Her sektörün, her şirketin içinde yolu tıkayan efsaneler vardır. Mesela perakende mağazacılıkta Pazartesi günlerinin cirosunun düşük olduğu, olacağı varsayılır. Ona göre hedef konur, ona göre

İdil Türkmenoğlu hakkında

Boğaziçi İşletme Bölümü'nden mezun. Doğuş Grubu şirketlerinde çalıştı. Bank of America'da iş üzerinde eğitim gördü ve Wharton'da Stratejik İK sertifikasını aldı. Boyner Grup'a 2001'de geçti. 2018 Şubat ayına kadar Boyner Grup'ta İnsan Kaynakları, Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik'ten Sorumlu Başkan Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi olarak görev yaptı. Şu anda stratejik yönetim danışmanlığı ve YK Bağımsız üyelikleri yapıyor. 2003-2005 arasında University of Michigan'da “Pozitif Yönetim”in çalışmalarına katıldı. İTİCÜ'de Uygulamalı Psikoloji lisansüstü çalışmasını tamamladı, sırasıyla İstanbul, Yeditepe ve Koç Üniversitelerinde ders verdi. Şimdi Boğaziçi'nde. Sektörel birçok ödülün sahibi, ayrıca 50CHRO arasında. İlk kitabı “Ofis Hikayeleri” Kasım 2005'te Epsilon'dan, sekizinci baskısı yapılan “Pozitif Yönetim” Elma'dan yayımlandı. 2019 yılında İşil Taysever ile birlikte Torpil Değil Networking'i çıkarttılar. Son kitabı Kurumsal İç İletişim ise yaz başında raflara çıktı. Şu anda İşyerinde Demokrasi adlı kitabı yazıyor.

örgütlenilir. Bir mağazacı arkadaşımız bunun kabulümüzden kaynaklandığını kanıtlamış ve aldığı aksiyonlarla Pazartesi'yi de diğer günlerin cirosuna çekmişti. Bunun bir seviye üstünde yeni ürün ve hizmet geliştirenler olabilir. Bir tesisatçı, kasiyer, kargo elemanı – aslında müşteriye değer herkes – daha iyi ne yapabilir söyleyebilir. Bunlardan bazıları büyük icatlara dönüşebilir. Velhasıl kelam, burada söylemek istediğim şey tüm organizasyonu farklı seviyelerde bu işin içine katmak gerekir. Benim gözlemim, kurum içi girişimciliği büyük büyük hızlandırma programlarıyla, kuluçka merkezleriyle tanımlayıp, İngilizce isimler koyan kurumlarda kurum içi girişimcilik elitist bir inisiyatif, seçilmişler için fırsat gibi görünüyor ve ürkütüyor. Tabii ki gerçekte istenen budur, ancak tüm çalışanları bu harekete dahil ettiğinizde de kurum fıkır fıkır kaynamaya, kabuk değiştirmeye, sürekli ileriye gözünü dikmeye başlar. Organizasyonun DNA'larına yenilikçilik, tutku, deneme cesareti zer-kedersiniz. Alın size kültürel değişim, inovasyon kültürü, mavi okyanusa koşan çalışanlar.

Beğendiğiniz kurum içi girişimcilik örnekleri var mı?

Hepimizin bildiğini düşündüğüm bazı popüler örnekler söyleyeyim önce: En klasik olanı post-it'in bulunma hikyesidir. Sony PlayStation'ın da bir yan ürün olduğu söylenir, Facebook'taki like düğmesi de bir hekatondan çıkmış.

Kariyerimin 8 yılı Doğuş, 17 yılı Boyner Gruplarında geçti. Her ikisi de DNAlarında yaratıcılık ve girişimcilik olan kurumlardır. Çalışanlarının katkısıyla müthiş geliştirmeler yapılır, işler geliştirilir. Mesela bundan 24 sene önce Garanti'de çalışıyordum, bir “yetkili” seviyesinde. O zamanlar ATM'lerde para bittiye ya da çalışmıyorsa ekrandaki bilgi o semtte 3 ATM'yi daha işaret ederdi. Haritalar, navigasyon yokken. Ama adreslerini ve açık tariflerini de vermesi önerisini İK'da çalışan bir ufak MT olarak ben getirmiştim ve uygulandı. Fikir ödüllendirildi. Bundan çok daha büyük katkıları yapan arkadaşlarımız vardı.

Önemli olan o cesareti herkesin duyabilmesidir.

Boyner Grup ise kültür el kitabından kendine “Ezberbozan Alemi” diyerek ezberleri bozmayı işlerin tam merkezine koydu. Cem Boyner ise kendisine Chief Courage Officer / Cesaret Lideri derdi. Bildiğimiz gibi grubun yaratıcı kültürünün örneklerinin her biri ise vaka çalışması oldu: Koşulsuz Müşteri Mutluluğu, T-Box, Advantage, Backup, Hopi...

Türkiye'de de birçok kurum bu alana yatırım yapıyor. Meslek ve işinsanı örgütlerinde bu konuda çalışan alt kurullar var. Yine de bence ne kadar bu işe para yatırdığınız önemli olsa da insan ve kültür boyutunda yaşatmaya uğraşanlar fark yaratacak.

“HERKESİN İŞİ YA DA KAPASİTESİ İCAT ÇIKARMAYA, PATENT ALMAYA, YENİ BİR İŞE DÖNDÜRMEYE UYGUN OLMAYABİLİR. BU YÜZDEN EN BASİT VE KÜÇÜK GİRİŞİMCİLİKTEN EN BÜYÜĞÜNE KADAR HEPSİNİ KAPSAMAYI ÖNERİYORUM. BAŞTAN AŞAĞI HER ÇALIŞANIN GÖREVİ VE SORUMLULUĞU İŞİNİ, ÜRÜNÜNÜ, HİZMETİNİ DAHA İYİLEŞTİRMEKTİR.”

Peki kurum içi girişimciliğin şirket içinde benimsenmesi ve yaygınlaştırılması için neler yapılabilir?

Çalıştığım kurumlarda bu konuyu sadece inovasyon yönetimi konusu olarak değil, yetenek yönetimi, iç iletişim, sürdürülebilirlik kapsamında bile vurguladık. Birden çok sahibi olan, birden çok meseleye hizmet eden, ana akım bir iş olduğunu gösterdik. Hatta kurum kültürü ve değerler çalışmasının içine koyduk.

Her şeyde olduğu gibi CEO/Genel Müdür sponsorluğu, yani sözde değil özde desteği çok önemli. Herkesi fikirler getirmeye, işini geliştirmeye cesaretlendirmeli. Ancak sadece onun söylemesi yeterli değil.

Ara kademelerdeki yöneticiler “sen işine bak, icat çıkartma, boş işlerle uğraşma” diyorsa, eğitim ve ilgili yarışmalara katılanlara işten kaytaranlar şeklinde bakıyorsa zaten bu maya tutmaz.

Araştırmalara göre, bir organizasyonun inovatif olarak düşünülmesi için gerekli üç ana etmenler unvandan bağımsız fikir yaratımına ve paylaşımına destek liderlik ve geleceğe dair açık bir vizyon. Ama insanların sadece altıda biri kendi organizasyonlarında unvandan bağımsız olarak fikir yaratımını ve paylaşımını destekleyen bir liderlik anlayışı olduğuna inanıyor. Herşeyin temelinde İşyerinde Demokrasi oturuyor.

ODE Menteelerini Geleceğe Hazırlıyor



T

Temel amacı insan potansiyelini geliştirmek, kurum kültürünü aktarmak ve etkili insan kaynağı yaratmak olan ve ODE Yalıtım tarafından gerçekleştirilen Mentor-Mentee projesi birebir ve yüz yüze gerçekleşen planlı, gönüllülüğe dayalı bir öğrenme ve gelişim ilişkisi. Bu ilişkinin verimliliği karşılıklı sorumluluk bilinci doğrultusunda menteeelerin kariyerlerine ve genel birikimlerine katma değer sağlarken kendilerini, güçlü yönlerini ve değerlerini keşfetmeleri konusunda da etkinliğini sürdürüyor.

Mentor-Mentee programı dahilinde menteeelerin iletişim sorumluluğunu üstlenmesi ve görüşmeler öncesindeki ödevlerini yapması gibi faktörlerle programda yer alan her çalışanın potansiyelini geliştirmesi sağlanırken kurumiçi girişimcilik kavramının ilk tohumları ODE Yalıtım'da aktif olarak atılıyor. Programın menteeeleri süreçle ilgili deneyimlerini ve düşüncelerini Pusula ile paylaştı.

ÖĞRENDİKLERİMİ UYGULAYABİLME FIRSATI YAKALIYORUM

Menteelik sürecini, aile ve iş yaşamımda kişisel olarak geliştirebileceğim açık yönlerimi keşfetme, ortak hedeflere ilerleme, bilgi ve deneyim gibi konularda destek alma şansı olarak değerlendiriyorum. Öğrendiklerimi yaşamdaki çeşitli rollerime yansıtabilme ve uygulayabilme fırsatı yakalıyorum. İş-özel hayat dengesinin kurulmasında kendimi geliştiriyorum. Kendi performansımı ve gelişimimi yükseltebilecek olan yaklaşımlar ve deneyimler öğreniyorum. Kariyer ve kişisel gelişimime dair yenilikçi bakış açıları ve büyük resme odaklanma konusunda tecrübe kazandım. Geri bildirim gibi temel iletişim, değişim ve öğrenme alanındaki liderlik becerilerimi geliştiriyorum. Mentorumun yaşadığı olumlu ve olumsuz deneyimleri, başarıları ve başarısızlıklarını aktarma konusundaki samimiyeti sayesinde bu deneyimlerden ders çıkartma ve üzerine düşünme şansı elde ettim.



Erdem Erdal
Marmara Bölge Satış Müdürü

FARKLILIKLARI VE BAŞKALARININ DAVRANIŞLARINI DAHA İYİ ANLIYORUM



Cemil Abdulganioglu
İhracat Bölge Müdürü

Genel olarak bu süreci çalışanların kişisel ve profesyonel olarak gelişimi, zayıf ve güçlü yönleri hakkında farkındalık yaratma ve bunların geliştirilmesi, kurum kültürü ve vizyonuna entegre olunması ve kurum içi iletişimin artırılması noktasında çok önemsiyorum. Kendi adıma daha sürecin başında olduğumuzu düşünüyorum. Bununla birlikte bu sürecin farklılıkları ve başkalarının davranışlarını daha iyi anlama, değişime daha açık ve değişimin öncülerinden olabilme noktalarında bana katkı sağlamasını bekliyorum.

ZAYIFLIKLARI BİLMEK, İYİLEŞMEYE YÖNELMEK DEMEKTİR



Derya Gürbüz Ilgaz
Kalite Güvence Müdürü

Bu program için somut ve anlamlı örnekler ışığında keyifli, profesyonel iş hayatının zor dönemlerini başarıyla geçmeyi ve doğru soruları sormamızı sağlayan bir süreç diyebilirim. Dürüst ve yapıcı bir ortamda zayıf yönlerinizi iyileştirmeye yönelik güzel zaman geçirdiğim bir program oldu.



İrem Günday
Kıdemli İnsan Kaynakları Uzmanı

KONUŞUYOR, BAZEN ÇATIŞIYOR, ANLAŞIYOR VE BİR YOL HARİTASI BELİRLİYORUZ

Menteelik daha önce üstlenmediğim bir rol. ODE'de bu fırsatın bana sunulmuş olması beni motive ediyor. Bu sistem hem mentor hem mentee hem de şirketin gelişimi için oldukça önemli. Çünkü burada bir fikir ve bakış açısı aktarımı var. Konuşuyor, bazen çatışıyor, anlaşılıyor ve bir yol haritası belirliyoruz. Bu süreç bana en başta bakış açısı kazandırıyor. Olaylara başka bir pencereden farklı tecrübelerin görüş açısıyla bakmayı sağlıyor. Kişisel gelişimim ve kariyerim için bir fırsat olarak görüyorum. Bunu en iyi şekilde değerlendirmeye çalışıyorum. Bu projenin hayata geçmesinde emeği geçen herkese teşekkür ederim.

HEDEFLERİME ULAŞMAK İÇİN DAHA NET BİR ÇERÇEVE ÇİZE BİLİYORUM

Bu programın edinmek istediğim yetkinlik ve deneyimler için mentorumun tecrübelerinden faydalanma imkanı sağlandığı için çok verimli olduğunu düşünüyorum. Hedeflerimi kariyer planıma entegre etmek için daha net bir çerçeve çizme konusunda çok yardımcı oldu. Program sayesinde kendimi geliştirmem gereken yön ve alanları daha net görebiliyorum. Aldığım geri bildirimler bana daha geniş bir bakış açısı kazandırdı.



Ekrem Koyutürk
Satış Uzmanı

PROGRAMIN HAYATIMIN TÜM ALANLARINA POZİTİF YANSIMALARI OLDU

Menteelik programı hayatımın tüm alanlarına pozitif yansımaları olan, şirketimize olan bağlılığımı artıran, bakış açımı sürekli genişleten, bizleri sürekli geliştiren ve şirketimiz için fark yaratan bir süreç oldu. Bu süreçte özgüvenimin arttığını, problem çözmeye, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanabilme ve yönetme yetkinliklerimin geliştiğini ve gelişmeye devam ettiğini söyleyebilirim. Bu tür eğitici programlar ile bizlere değer yaratan ODE'ye teşekkür ederim.



Caner Şahin
Kıdemli Satınalma Uzmanı

“ ÖNCESİNDE HEM MENTORLARIN HEM DE MENTEELERİN AYRI AYRI EĞİTİM ALDIĞI PROGRAM ŞİRKET İÇİNDE YAPILAN DEĞERLENDİRMELER SONRASINDA MENTEELERİN DE SEÇİLMESİYLE BAŞLADI. MENTEELER ‘MEENTE NEDİR’ EĞİTİM ALDIKTAN SONRA GÖRÜŞMELER BAŞLADI.”



Semih Tavukçuoğlu
Satış Uzmanı

PROGRAM SAYESİNDE KURUMİÇİ DEPARTMANLAR ARASINDA İLİŞKİLER GELİŞTİ

Menteelik sürecinin özellikle kurumiçi girişimciliği benimseyen şirketler için çok önemli bir program olduğunu düşünüyorum. Çünkü firma yöneticilerimizin yıllarca edindikleri deneyimlerini iş hayatında henüz yeni olan bizlere aktarması hem şirketimiz hem de bizim için çok değerli. Ayrıca bu program sayesinde kurum içi departmanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi noktasında çok önemli adımlar atılıyor. Mentorum ile yaptığımız görüşmeler neticesinde bu sürecin olaylara karşı bakış açımın geliştirmesine, performans ve becerilerimin daha iyi bir noktaya gelmesine, ayrıca kariyer adımlarımı daha sağlam atmama katkı sağlayacağını düşünüyorum.



Barbaros Akgöz
Proses Uzmanı

EKSİ VE ARTI YÖNLERİMİ DAHA NET BİR ŞEKİLDE ELE ALIYORUM

Menteeliğin şirket içi iletişimi ve aidiyet duygusunu geliştirdiğini düşünüyorum. İş ve hayat tecrübesi bize göre çok daha fazla olan üst düzey yöneticilerimiz ile bir araya gelmek bizim için bulunmaz bir fırsat. Öncelikle bana farkındalık konusunda çok katkısı oldu. Eksi ve artı yönlerimi daha net bir şekilde ele aldım ve eksilerimden hangilerine odaklanmam gerektiğini fark ettim. Mentorumun yönlendirmeleri sayesinde olaylara farklı açılardan bakmaya başladım. Önemli olmadığını düşündüğüm birçok olayın aslında geleceğimize ne denli tesir edebileceğini fark ettim.



Elif Saraçoğlu
ODE Yalıtım AR/GE & ÜR/GE Uzmanı

KARİYER HEDEFLERİMİ YENİDEN DEĞERLENDİRME ŞANSI YAKALADIM

Menteelik programı iş hayatında karşılaşılabileceğimiz sorunları ve zorlu süreçleri aşmak, doğru kariyer hedefleri belirlemek ve kişisel gelişime katkı sağlamak için oldukça değerli bir süreç. Yalnızca iş hayatı olarak sınırlanamayız bu süreci; aşılması gereken birçok basamak için daha deneyimli birinin desteği ile yolculuk edebilmek büyük bir şans. Ayrıca tavsiye alan ve yol gösteren konumunda olan mentee'nin programa yön vermesi ve hedeflerinin olması süreci verimli kılmak adına önemli. Bu sürecin gelişim odaklı, motivasyonu yüksek ve etkili bir insan kaynağı yaratmak için etkin bir araç olduğuna

inaniyorum. Program ile birlikte kariyer planı, hedefler ve bu süreç boyunca atılacak adımlar gibi bir çok eylemi daha derinlemesine gözden geçirme ve değerlendirme şansı yakaladım. Mentor'unun yönlendirmeleri sayesinde iş hayatı ve günlük yaşantı ile birlikte gelen problemlere dair çözüm yolları geliştirmeye ve süreçleri daha iyi yönetmeye çabalıyorum. Mentorumun bilgi ve deneyimleri farklı alanlarda ve konularda bana farkındalık sağlıyor ve bu durum içsel motivasyonuma ve kişisel gelişimime katkı sağlıyor. Çalışma hayatına değer kattığı kadar bir çok alanda da öğrenme potansiyelini arttıran keyifli bir süreç olduğunu düşünüyorum.



İnanç Kayabaş
Satış Uzmanı

KİŞİSEL GELİŞİMİMİZE ÖNEM VERİLDİĞİ BİLMEK MOTİVE EDİYOR

Mentor-Mentee programının ODE'nin çalışanlarına verdiği değerini göstergelerinden biri olduğunu düşünüyorum. Kişisel gelişimimize önem verildiğini bilmek çalışma motivasyonumu üst seviyede tutuyor. Bu programa dahil olduğum için mutluyum. Alanında çok tecrübeli ve başarılı bir yöneticimden kariyer planlamam ile ilgili önemli noktalarda fikir alıyorum. İş hayatımda karşıma çıkan ya da çıkabilecek olan zorluklar ve bunların çözümleri ile ilgili çalışmalar yapıyoruz.



Yiğit Akkaya
Kıdemli Muhasebe Uzmanı

ÖĞRETİCİ BİR DENEYİM

Bu süreç her ne kadar karşılıklı bir etkileşim ve öğrenim olsa da bu ilişkiden en fazla yararı ve gelişimi mentorların tecrübelerinden faydalanan mentee'ler sağlıyor. Bu iletişimde sorumluluk daha fazla mentee'lerde oluyor; mentor ile tanışma sürecinden itibaren ilk görüşmeyi belirlemek ve iletişime hakim olmak senin sorumluluğunda oluyor. Öğretici bir deneyim olduğunu söyleyebilirim.

Operasyonel mükemmellik satınalma süreç yönetiminin vazgeçilmezi

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ DERNEĞİ (TEDAR) BAŞKANI TUĞRUL GÜNAL İLE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE OPERASYONEL MÜKEMMELİĞİN YERİNİ, TEDAR'IN HEM ORGANİZASYON İÇİNDE, HEM DE TÜRKİYE'DE BU ALANDA FAALİYET GÖSTEREN TEK DERNEK OLARAK TÜRK ŞİRKETLERİYLE GERÇEKLEŞTİRDİĞİ EĞİTİMLER, ETKİNLİKLER VE ÇİZDİĞİ YOL HARİTASINI ELE ALDIK.

Operasyonel mükemmellik sizce nedir?

Operasyonel mükemmellik; şirketlerin kurum kültürü, vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda katma değeri artırarak sürdürülebilir başarıyı yakalamak üzere tüm çalışanlarıyla birlikte uyumlu bir şekilde çalışması demektir. Operasyonel mükemmellik tüm metodolojilerin ve araçların doğru kullanımını gerektirir.

Operasyonel mükemmellik, şirketin kültürü doğrultusunda kurumsal yapıyı, roller, sorumluluklar, yönetim ilkeleri ve iş süreçleri çerçevesinde sistemli bir biçimde süreçleri yönetmek üzere kullanarak temel performans parametrelerinde sürdürülebilir bir gelişme sağlamayı amaçlar. Nihai hedef her zaman daha iyiyi aramaktır.

Küreselleşen dünyada her geçen gün rekabet zorlaşıyor. Şirketlerin mevcut pazarlarını korumak ve geliştirmek için mutlaka performanslarını ve başarılarını yükseltecek rekabetçi stratejiler benimsemeleri gerekiyor. Bu stratejilerden biri de operasyonel mükemmellik. Şirketler faaliyetlerini operasyonel mükemmellik yaklaşımıyla daha verimli ve dola-

yısıyla daha sağlıklı sürdürebiliyor. Bu husus çok önemli bir rekabet avantajı sağlıyor. Tüm paydaşlarımızın beklentileri süreçlerimizin kusursuz işlemesi yönünde; aksi takdirde faaliyetlerimizin sektöre uğraması kaçınılmaz.

Her şirket için farklılıklar gösterse de operasyonel mükemmellik stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması için beş ana adım tanımlanabilir. Bu adımların şu sırayla tamamlanmalıdır:

1. VİZYON VE ŞİRKET DEĞERLERİNİN TANIMLANMASI:

Operasyonel mükemmellik çalışmalarını elde edilmek istenen ve her seviyede anlaşılabilir, basit, iyi tanımlanmış ve ulaşılabilir vizyon ve misyon ifadelerinin oluşturulmasıyla başlamalı. Bu ifadelerle birlikte şirket değerlerinin tanımlanması da faydalı olacaktır. Tanımlanan şirket değerleri en azından şu iki soruya cevap vermeli: "Şirketinizi diğerlerinden farklı yapan şey nedir?" ve "Çalışanlarınızdan ne tür tutum ve davranışlar beklersiniz?". Bir şirketin vizyon, misyon ve değerleri belli olduğunda hedefe ulaşmak için gerekli yol haritasını çizmek çok daha kolay olur. Önemli olan operasyonel mükemmellik yolculuğu boyunca başlangıçta belirlenen bu değerlere sadık kalmaktır. ▶

SIEMENS

Ingenuity for life

Tedarik Zinciri
Yönetimi Derneği
(TEDAR) Başkanı
Tuğrul Günal

“ŞİRKETLERİN
MEVCUT
PAZARLARINI
KORUMAK VE
GELİŞTİRMEK
İÇİN MUTLAKA
REKABETÇİ
STRATEJİLER
BENİMSEMELİ.”

2. ÇALIŞMA EKİBİNİN OLUŞTURULMASI:

İkinci aşama karar verme yetkisine sahip yöneticilerin kararlılıklarını göstermeleri ve başarılı çalışanların sürece dahil edilmesidir. Şirketlerdeki en büyük israfın süreçlerden değil insanlardan kaynaklı olduğu belirtilir. İnsan kaynaklı israfların temelinde ise ya hiç kullanılmayan ya da doğru kullanılmayan yetenekler nedeniyle ziyan olan insan gücü bulunuyor. Bu çerçeveden bakıldığında operasyonel mükemmellik faaliyetlerinde başarıya ulaşmak için insan faktörünün sürece dikkatle dahil edilmesi gerekir. Üst yönetimin çalışanların düşüncelerine ya da önerilerine saygı duyduğunu göstermesi ve uygun bulduklarını hayata geçirmesi ise bir diğer önemli mutlak gerekliliktir. Takımlara fikirlerini uygulama ve yeni çalışma yöntemleri benimseme özgürlüğü verilmesi, kendilerini çok daha motive edip hiç şüphesiz şirketleri başarıya bir adım daha yaklaştıracaktır.

3. PLANLAMA:

Planlama adımında şirketin belirlediği politikalar doğrultusunda bütün makro iş adımları tanımlanmalı ve değişen dünyamızda sürekli güncel tutulmalı. Yönetim kadrosu ile çok başarılı gençlerden seçilmiş bir çalışma takımı, şirketleri için çok önemli olacak iş hedeflerini ve orta vadede ulaşılacak istenen nihai noktayı belirlemeli. Bu hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacak gözden geçirme toplantılarının düzenli olarak yapılması sürecin daha iyi takip edilmesini sağlar. Pek tabii ki konunun tabana yayılması ve böylelikle şirketlerin hedeflerine ulaşmalarının tabandan desteklenmesi ancak satış, üretim, satınalma, insan kaynakları vb. iş birimlerinin birlikte gerçekleştirileceği detaylı çalışmalarla sağlanabilir.

4. GÖZDEN GEÇİRME:

Tanımlanan süreçlerin belli periyotlarda mutlaka tekrardan ele alınmalı ve öngörülen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı sorgulanmalı. Hoşumuza gitmese de "aynaya bakıp kendimize karşı mutlaka dürüst olmalıyız". Eğer hedeflere ulaşılmamışsa bunun nedenleri araştırılmalı ve süreçleri daha iyi hale getirmek için çözümler üretilmeli. Yapılacak detaylı analizler tüm eksikleri yüzeye çıkaracaktır. Bir şirket mevcut durumda nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini sağlıklı bir biçimde tespit ederse aradaki boşluğu tanımlayabilecek ve böylelikle iyileştirme adımları için de bir yol haritası belirleyebilecektir.

5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK:

Şirket tanımladığı hedeflere ulaştığında bunları kalıcı kılmak ve işletme kültürünün bir parçası haline getirmek için ilgili tüm çalışanları sürece dahil etmeli, sürekli iyileştirme ve keşfe dayalı bir plan geliştirmelidir. Operasyonel mükemmelliğin bir va-

“BİR ŞİRKET MEVCUT DURUMDA NEREDE OLDUĞUNU VE NEREDE OLMAK İSTEDİĞİNİ SAĞLIKLI BİR BİÇİMDE TESPİT EDERSE ARADAKİ BOŞLUĞU TANIMLAYABİLECEK VE BÖYLELİKLE İYİLEŞTİRME ADIMLARI İÇİN BİR YOL HARİTASI BELİRLEYEBİLECEKTİR.”

rış noktası olarak değil; aksine, sürekli devam eden bir yolculuk olarak düşünülmesi önemle vurgulanmalıdır.

Rekabetin giderek arttığı ve ayakta kalmanın yenilikçi çözümlerle mümkün olduğu günümüz şartlarında operasyonel mükemmellik organizasyonun sürdürülebilir performansı ve büyümesine katkıda bulunacak en önemli unsurlardan biri. Operasyonel mükemmellik stratejisini kullanan şirketler sayısız avantaj elde ediyor ve zorlu rekabet koşullarına rağmen sürdürülebilir bir büyüme şansını yakalıyorlar.

Tedarik zincirinde operasyonel mükemmelliği kısaca anlatır mısınız?

Aslında sıraladığım maddeler tedarik zinciri için de geçerli. İş dünyasının tüm paydaşları da inanılmaz bir hızda değişim gösteriyor. Satınalma fonksiyonu şirketlerin ana parçalarından biri. Bu nedenle tüm paydaşlarımızla irtibatta olup kendimizi sürekli güncellemeliyiz. Konumumuzu ise takipçi olmak yerine öncülük etmek olarak belirlemeliyiz.



“OPERASYONEL MÜKEMMELLİĞİN BİR VARIŞ NOKTASI OLARAK DEĞİL AKSİNE, SÜREKLİ DEVAM EDEN BİR YOLCULUK OLARAK DÜŞÜNÜLMESİ ÖNEMLE VURGULANMALI.”



Sektörlerine göre çeşitlilik arz etmekle birlikte şirket cirolarının takribi yüzde 40 ile yüzde 70 tedarik zinciri yönetimi bölümlerinden geçer. Yüzlere tedarikçimiz ve iş ortağımızla birlikte çalışıyor müşterilerimize projelerimizi teslim ediyoruz. Burada yaşanabilecek başarılar ve/veya aksaklıklar müşteri memnuniyetini, karlılığı, pazardaki konumumuzu, şirketimizin başarısını ve dolayısıyla sürdürülebilirliğini etkiliyor.

Bu kapsamda burada yapacağınız her türlü faaliyet şirketinizin marka değerine direkt etki ediyor. Ancak şirket genelinde iyi işleyen kurumsal süreçlerin olmaması ve yalnızca bir bölümün başarılı çalışmalar sürdürmesi durumunda ise şirket genelinde kayda değer bir etki yaratamıyoruz.

Tedarik zinciri yönetiminin başarı kriterlerine gelince;

- Şirketlerin en üst seviyelerinde temsil edilmeli,
- Roller, sorumluluklar ve yetkiler net bir şekilde tarif edilmeli,
- Alanındaki en iyi çalışanları bünyelerimize katmalı ve sürekli eğitimle desteklemeliyiz. En değerli varlığımızın İNSAN olduğunu unutmamalıyız,
- Organizasyonumuzda kategori yönetimi mutlaka hayata geçmeli,
- Toplam satınalma hacmimizin yüzde 90'ını mutlaka tedarik zinciri yönetiminden geçirmeliyiz,
- Satın almalarımızı toplam sahip olma prensiplerine göre gerçekleştirmeliyiz,
- Bölümümüzün dijitalleşme hakkında sürekli güncellenen bir yol haritası olmalı, güncel ve yalın süreçler dijital platformlara çekilmeli,
- Performansa dayalı yönetim modeliniz olmalı. Hedeflerin genel olarak belirlenmesi ve ölçül-

↑
Satınalma fonksiyonu şirketlerin ana parçalarından biridir. Bu nedenle tüm paydaşlarımızla irtibatta olup kendimizi sürekli güncellemeliyiz. Konumumuzu ise takipçi olmak yerine öncülük etmek olarak belirlemeliyiz.

- Şirketlerimizin imajına uygun tedarikçilerin ve iş ortaklarının seçimi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürekli olarak sağlanmalı.

TEDAR'da operasyonel mükemmelliği desteklemek adına tasarlanan etkinlikler ve içeriklerden bahseder misiniz?

TEDAR ülkemizin alanında kurulmuş ilk derneği olup takribi altı yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda iş dünyasında tedarik zinciri yönetimi farkındalığının artırılarak şirketlerin ülkemizin rekabetçiliğini arttırmasını misyon edindik. Son beş yıldır tedarik zinciri yönetimi konusunda ülkemizde takribi üç ayda bir dergi çıkartan ve değerli uzmanlardan alınan çeşitli makaleleri yayınlamak katma değer yaratmaya gayret eden kuruluşlardan biriyiz. Konu örneklerimizin arasında "En değerli varlığımız İnsan", "Kalite Sizsiniz", dijitalleşme, kategori yönetimi ve şirketlerin C seviye yöneticileri ile Tedarik Zinciri Yönetimi hakkında yapılan röportajlar bulunuyor.

Ölçmeden yönetemezsiniz prensibinden hareketle son dört yıldır yılda iki kez olmak üzere alanımızda anketler yapıyoruz ve neticelerini çeşitli platformlarda tüm paydaşlarımızla paylaşıyoruz. Ülkemizde bu yönde ikinci bir kuruluş bulunmuyor. Eğitimlere azami ölçüde önem veriyoruz ve bu doğrultuda yüzlere çalışana alanımızda eğitim verdik. Ayrıca üyelerimizle birlikte konu özelinde bedelsiz eğitimler düzenliyoruz. Çeşitli konferanslara katılarak veya bu konferansları düzenleyerek ana prensiplerimizi tüm paydaşlarımızla paylaştık. Üniversiteler ile işbirliği yapıp lisans ve üstü program öğrencileriyle bir araya geliyoruz.

“Yalın Dönüşüm Verimliliğin Şifresi”

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YOL HARİTASI, YALIN DÖNÜŞÜM VERİMLİLİĞİN ŞİFRESİ VE OPERASYONEL MÜKEMMELİK YALIN DEĞİŞİM YÖNETİMİ KİTAPLARININ YAZARI VE LEAN OFİS CONSULTING KURUCUSU LÜTFİ APİLIOĞULLARI İLE TİCARETE DAİR HER KAVRAMIN, İŞ YAPIŞ ŞEKİLLERİNİN VE BEKLENTİLERİN DEĞİŞTİĞİ DÜNYAMIZDA ŞİRKETLERİN NASIL BAŞARIYA ULAŞACAĞINDAN SÖZ ETTİK.

IoT dediğimiz kavramı açabilir misiniz?

İnternet dünyanın her yerine yayıldı. Yaşamımızı ön görülemez şekilde etkilemeye devam ediyor. Ancak yolculuk henüz yeni başlıyor. Şimdilerde her tür nesnenin internete bağlandığı yeni bir çağın içindeyiz. Mülkiyet kavramının ortadan kalktığı, mobilitenin odak felsefe olduğu, insanların alışkanlıklarının/davranışlarının sosyolojik açıdan yeniden şekillendiği, eskiye hiç benzemeyen toplum modellerinin oluştuğu ve bildiğimiz birçok şeyin geçerliliğini yitirdiği yeni bir dönem “Nesnelerin İnterneti” (IoT: Internet of Things).

Literatürde IoT ile ilgili birçok tanım mevcut. Kimileri IoT’yi dijital sistemler ile fiziksel dünyanın etkileşimi olarak tanımlarken kimileri ise her tür nesneye bilişim yeteneğinin kazandırıldığı bir paradigma olarak bakıyor. Bu tanımlar doğrudur ancak biz bu tanımları da baz alarak kendi tanımımızı yapmaya çalışalım. Ama, öncelikle teknolojinin buraya nasıl geldiğine kısaca bakalım.

Teknolojik Gelişim:

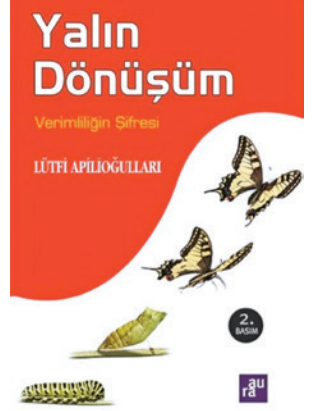
“Transistor” Endüstriyel gelişim evreleri bize hep “buhardan güç elde edilmesi, Ford seri üretim, otomasyon ve 4.0” kronolojisine göre anlatıldı. İşin aslına bakacak olursak kronoloji yanlış değil ancak günümüz teknolojisinin bu duruma gelmesinin altındaki ana nedenlerden biri transistörün icadıdır. Başta Te-

lekömünikasyon sektörü olmak üzere tüm elektronik sektöründe kullanılmaya başlanan transistor olmasaydı ne akıllı telefon olurdu ne de internet bu denli gelişebilirdi.

Nesneden Akıllı Nesneye:

Nesne (things), fiziksel dünyadaki her tür varlığı temsil eder; insan, makine, ürün, eşya... Endüstriyel çağda nesnelere arasında kısıtlı iletişim vardı. Genelde büyük cihazlar kullanılarak gerçekleştirilebilen bu iletişim bugün transistor ve mikro elektronik alanındaki gelişmeler sayesinde nesne seviyesine indirildi. Bugün nesnelere çok küçük boyutlu sensor ve iletişim modülleriyle algılama, yorumlama ve iletişime geçme yeteneği kazandırabiliyoruz (SIC: Sense, Interpret, Communication). Nesne üzerine ikincil bir anahtar ekleyip, nesneyi akıllı nesneye dönüştürebiliyoruz. ▶

Lean Ofis
Consulting
Kurucusu
Lütfi Apilioğulları



“ BİR DEĞİŞİMİN DEVRİM OLARAK TANIMLANABİLMESİ İÇİN SOSYOLOJİK OLARAK İNSANA DOKUNMASI, TOPLUMSAL YAŞAMI ETKİLEMESİ VE BİR FELSEFESİNİN OLMASI GEREKİR. IOT BU KARAKTERİSTİĞE SAHİP GİBİ GÖRÜNÜYOR.”

IoT

IoT Devrimi:

Nesnelerin akıllı duruma gelebilmesi değişimin önünü inanılmaz boyutlarda açtı. Ölçeğin hesaplanamaz, öngörülemeyen şekilde büyümesi ve akıllı nesnelere elde edilen küçük verilerin toplamdaki büyük etkisi iş süreçlerini ve modellerini üretimden sağlığa, enerji yönetiminden toplumsal yaşama kadar her alanda değiştiriyor.

Bir değişimin devrim olarak tanımlanabilmesi için sosyolojik olarak insana dokunması, toplumsal yaşamı etkilemesi ve bir felsefesinin olması gerekir. IoT bu karakteristiğe sahip gibi görünüyor.

IoT veri kavramını stratejik bir silaha dönüştürebiliyor. Verinin ait olduğu amacı dışında da kullanılabilir olması yorum çeşitliliğini ve çözünürlüğü artırarak sahanın daha net, anlamlı bir hal almasına olanak sağlıyor. Oyunun şekli ve kuralları değişiyor, gelecek IoT üzerine kuruluyor. Artık IoT uyumlu olmayan bir nesnenin, işletmenin ya da toplumun rekabetçi olabilmesi ve ayakta kalabilmesi pek mümkün olamayacak gibi gözüküyor.

Buradan yola çıkarak IoT'nin tanımını şu şekilde yapabiliriz sanıyorum: IoT algılama, yorumlama ve iletişime geçme yeteneği ile donatılmış akıllı nesnelerin internet üzerinden diğer akıllı nesne ve dijital sistemlerle etkileşime geçebildiği yeni dünya düzeni, büyük iletişim devrimidir. Devrimin gerçek karakteristiği ise öngörülemeyen büyüyebilme potansiyelinin oluşturduğu yıkıcı değişimdir.

IoT ile gelen bu değişimin yakın bir zamanda birçok şeyle beraber kendini de imha ederek bambaşka yeni bir çağın açılmasına neden olabileceğini de göz ardı etmemek gerektiği kanısındayım.

Yeni dönem ve "dijital çağ" özellikle imalat sektöründe neleri değiştirecek?

Eskinin hükmünün kalmayacağı yeni bir dönem içindeyiz. Teknolojik gelişim, küreselleşme ve sosyokültürel değişimler tüketici tercihlerini, pazar dinamiklerini ve iş standartlarını değiştiriyor, endüstriyel çağın rekabet ortamının yerini dijital çağa bırakıyor. Artık beklentileri tamamen farklı olan bir tüketici kitlesiyle karşı karşıyayız. Tüketiciler daha bilinçli, sorgulayıcı ve her şeyden önce kendi önemini farkında. Standart ürün, standart kalite yerine özel ürünleri yüksek kalitede ve hemen istiyorlar. Çeşitlilik gide-



Artık beklentileri tamamen farklı olan bir tüketici kitlesiyle karşı karşıyayız. Tüketiciler daha bilinçli, sorgulayıcı ve her şeyden önce kendi önemini farkında. Standart ürün, standart kalite yerine özel ürünleri yüksek kalitede ve hemen istiyorlar. Çeşitlilik giderek artıyor, ürün yaşam süreleri kısalıyor ve maliyetin yanında fonksiyonelite/hız faktörleri tercih edilme kriterleri oluyor.

rek artıyor, ürün yaşam süreleri kısalıyor ve maliyetin yanında fonksiyonelite/hız faktörleri tercih edilme kriterleri oluyor.

Kişiselleştirilmiş ürünlere olan rağbet inovasyon ve ürün geliştirme sürecini daha anlamlı hale getiriyor. Pazaraya yön veren stratejilerle tüketici beklentilerini herkesten önce fark edip inovatif ürünleri hızlıca geliştirebilmek dijital çağın en önemli rekabet gücü. İnovatif ürün hem pazarda kalıcı olmanızı hem de ürününüzü daha pahalıya satabilmenize olanak sağlıyor. Dünya sınıfı üreticiler inovatif ürünler geliştirmek için olanca güçleriyle çabalyor, bu konuya ciddi kaynak ayırıyorlar.

Eskiden hangi ürünün üretileceği, ürün özelliklerinin ve fiyatının ne olacağı gibi konularda üreticiler söz sahibiyken bugün bu durum, eğer son derece özel ve başka bir yerde bulunmayan bir ürün üretmiyorsanız tamamıyla müşterinin kontrolüne girdi. Önceleri "Gelir = Gider + Kar" olan üretim formülü bugün müşterinin ürün fiyatını belirlemesi sonucunda "Kar = Gelir - Gider" halini aldı. Hatta iktisatçıların yaklaşımına göre bu formüle bir de üretim ortamında, tercihler sebebi ile vazgeçilen en iyi alternatifin ölçüsü, fırsat maliyetleri de ekleniyor ve karlılığın formülü "Kar = Gelir - Gider - Fırsat Maliyeti" olarak tanımlanıyor. Artık üreticiler eskiden olduğu gibi karlıklarını arttırmak için ürün fiyatını arttırma şansına sahip değiller. Yeni formül karın bir etken değil, üretim fonksiyonunun bir sonucu olduğunu ve karlılığı arttırabilmek için yapılacak yegane şeyin giderleri ve fırsat maliyetlerini

Pazaraya yön veren stratejilerle tüketici beklentilerini herkesten önce fark edip inovatif ürünleri hızlıca geliştirebilmek dijital çağın en önemli rekabet gücüdür. İnovatif ürün hem pazarda kalıcı olmanızı hem de ürününüzü daha pahalıya satabilmenize olanak sağlıyor. Dünya sınıfı üreticiler inovatif ürünler geliştirmek için olanca güçleriyle çabalyor, bu konuya ciddi kaynak ayırıyorlar.

Operasyonel mükemmellik:

Müşteriye yok dememek ancak buna rağmen stok seviyelerini az tutmak, üretiminde malzemesiz kalmamak ancak envanter seviyelerini en aza indirmek, operasyonel anlamda hızlı olmak ancak kaynakları optimum seviyede kullanmak ve tüm bunları yaparken de çevresel faktörleri göz önüne alarak, karbon salınım seviyelerini azaltmak operasyonel mükemmelliği arayan üreticilerin birinci gündem maddesi.

azaltmak olduğunu açıkça belirtiyor.

Yeni dönemde hataya hiç yer yok! Sadece değişime açık ve hızlı öğrenme yetisine sahip firmalar ayakta kalacak. İşletmeler artık hiç olmadıkları kadar verimli, hızlı ve kaliteli olmak zorunda. Üstelik bunu sadece kendi bünyelerinde değil, tüm tedarik zinciri boyunca yapmaları gerekecek. Müşteriye yok dememek ancak stok seviyelerini az tutmak, üretiminde malzemesiz kalmamak ancak envanter seviyelerini en aza indirmek, operasyonel anlamda hızlı olmak ancak kaynakları optimum seviyede kullanmak ve tüm bunları yaparken de çevresel faktörleri göz önüne alarak, karbon salınım seviyelerini azaltmak operasyonel mükemmelliği arayan üreticilerin birinci gündem maddesi. Tüm bu gerekli, ancak birbirini kısıtlar gibi gözükken faktörler artık hiçbir işletmenin tek başına üstesinden gelemeyeceği boyutta. Bu boyut, tedarik zinciri yönetiminin önemini daha da artırıyor ve daha etkin yönetilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarıyor.

Yeni yaklaşımda "toplam maliyet" dahilinde hedef sadece sizin maliyetlerinizin düşürülmesi değil, toplam maliyetin tedarikçi + üretici + dağıtıcı kapsamında aşağı çekilmesidir. Artık firmaların değil tedarik zincirinin kalitesi, hızı ve maliyeti rekabet ediyor.

Bu durumun sonucunda;

- **Fast Product Development:** Dijital çağda endüstri çağına göre daha sık ürün geliştirilecek ve bunu hızlı yapabilenler daha rekabetçi olacak,

- **Leagile Manufacturing:** Üretimde küçük IoT adetleri ve sık ürün/model dönüşü yaparak çalışmamız gerekecek,
- **Value Stream Management:** Silo tarzı organizasyonların yerini değer zinciri organizasyonları alacak, yetkin ve problem çözebilen insan kaynağı norm haline gelecek, başarı/performans kriterleri ve ölçütleri değişecek,
- **"Network Is Your Customer":** Pazarın yerini müşteri ağları alacak,
- **Big Data Enabled Supply Chain (BDESC):** Veri konsepti, stratejik varlığa dönüşecek ve veriden anlamlı bilgi türetebilen tedarik zincirleri kazanan olacak.

Akıllı Fabrika ya da Akıllı Üretim denildiğinde ne anlamamız gerekiyor ve bu anlamda Akıllı Fabrikaların karakteristik özellikleri nelerdir?

Endüstri 3.0 döneminde iş yazılımlarıyla süreçler arasında kısıtlı iletişim vardı. Birçok yerde bilgi akışında kesinti olur, bilgi iletimi sürekli insan müdahalesine maruz kalırdı. Bunun sonucunda her gün yaşadığımız sorunlar, yanlış ürün tasarımları, malzeme kaynaklı üretim duruşları, sevkiyat gecikmeleri, hatalı üretimler, hesapta olmayan arıza duruşlar olurdu.

Akıllı Fabrika (Endüstri 4.0), İnsan, makine ve ortam içinde bulunan nesnelerin yazılım ve donanımlar aracılığıyla birbirleriyle iletişime geçip, işbirlikçi bir yapıda çalışabildiği ve birçok nesnenin özzer kararlar olarak süreçlerin efektif yönetildiği sistemler bütünüdür. İş yazılımları, uygulamaları ve ağ ekipmanlarının oluşturduğu siber dünya ile (IT: Information Technology), operasyon teknolojilerinin oluşturduğu fiziksel dünyayı (OT: Operations Technology) fabrika ölçeğinde MES üzerinde entegre etme süreci Akıllı Fabrikalarda iletişimin temelini, omurgasını oluşturmaktadır. CPS (Cyber Physical Systems) olarak da adlandırılan bu konsept Akıllı Fabrikalarda tüm sistemin etkileşimli olabilmesi için gereken ön koşuldur. Endüstriyel çağda fonksiyonlar, uygulamalar ve teknolojiler arasında kısıtlı iletişim varken, dijital çağda CPS üzerinde her şey birbiriyle ilişkidir. Akıllı fabrikanın temelinde bağlantı; çıktısında ise anlamlı bilgi yatar.

Hiç şüphe yok ki, akıllı fabrikaların en önemli karakteristiği tüm sistem bileşenlerinin birbirlerine bağlanarak iletişim kurabilmesi (interoperability) ve her bileşenin duruma göre kendi özerk kararını alabilmesi (de-centralized decision making) sonucunda ortaya çıkan, ön görülemeyen etkiye hızlı tepki verebilme yeteneğidir. Etki-tepki sürecinin temel dört evresi vardır. Bunlar: 'Algı, analiz, karar verme ve aksiyona geçme' evreleridir.

Algı aşaması problemin anlaşılması evresidir. Ne kadar hızlı olursa diğer evreler o denli erken başlar. ►

Algıda erken teşhis için süreci sürekli olarak izlemek ön koşuldur. Analiz evresi, süreçten toplanan verilerden anlamlı sonucun elde edilmesi sürecidir. “İzlenen ve toplanan veri ne ifade ediyor?” sorusuna sezgisel değil analitik bakış açısıyla cevap aranır. Karar verme, analiz sürecinden çıkan sonuca göre en optimum ne yapılacağı kararının alınması, aksiyon ise alınan kararın ivedilikle uygulanması sürecidir. Bu dört evre her işletmenin her kademesinde stratejik, taktiksel ve operasyonel boyutta her zaman gerek sezgisel gerek analitik, gerek kısa gerek uzun sürede gerçekleşir.

Bugün IoT ile sahanın her yerinden gerçek zamanlı veri olarak algı fazında gecikmeyi sifıra yakın bir seviyeye indirebiliyoruz. Akıllı nesnelere gelen bu verileri yapay zekâ, makine öğrenmesi gibi üst düzey büyük veri analitiği uygulamalarıyla analiz edip, optimizasyon algoritmaları ile ideal kararı alabiliyoruz. Aldığımız bu kararları yine internet üzerinden akıllı nesnelere gönderip uygulatabiliyor ve değişime hızlı adapte olabiliyoruz. Bu yetenek işletmelerin daha çevik olmasını sağlar. Akıllı Fabrikaların temel ekonomik potansiyeli kurumsal karar alma ve adaptasyon sürecini hızlandırma yeteneğidir.

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin karşılaştığı sorunlar nelerdir? Dönüşüme başlamak için gereken en öncelikli kriter nedir?

Her değişim sürecinde olduğu gibi dijital dönüşüme başlanabilmesi ve başarılı olabilmesi için birtakım engellerin aşılması, gerekli ön koşulların sağlanması gereklidir. Araştırmalar, KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olamamasının ana nedenlerinden biri olarak strateji geliştirme eksiklikleri ve sistematik bir yol haritasının olmamasını önemli bir etken olarak belirtmektedir.

KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecine başlayamamasının ana nedenlerinin tamamı ise;

- Dijital teknolojiler hakkında bilgi eksikliği,
- Bilgi teknolojileri alt yapısı ve süreç standartlarında eksiklik,
- Bütçe kısıtları ve,
- Bilgi güvenliği risklerini göstermektedir.

Benzer şekilde dönüşüm sürecinin başarılı olamamasının ana nedenleri olarak;

- Strateji geliştirme eksiklikleri ve sistematik bir yol haritasının olmaması,
- Standartlaştırma ve basitleştirme işlemleri olmadan kompleks sistemlerin dijitalleştirilmesine çalışılması,
- Pilot bölgede uygulama yerine sürecin tamamına odaklanılması,
- Dönüşüm sürecinde yer alacak yetkin iş gücü eksiklikleri gibi etkenleri göstermektedir.

Büyük işletmeler bu anlamda çok daha iyi olanak-

lara sahipler. Ancak KOBİ'ler için bu sorunlar kolay aşılacak gibi durmuyor. Ekonomiyi KOBİ'lerin domine ettiğini düşündüğümüzde dijital dönüşümü gerçekleştirebilmek için kapsamlı eğitim, bilinçlendirme ve yönlendirme programlarına çok fazla gereksinim olduğu kanısındaım. Literatürde dönüşüm sürecinde izlenmesi gereken yol haritasına ilişkin birçok çalışma olup genel olarak varılan yargı önce standartların oluşturulması, sonra adım adım dijitalleşme üzerine yoğunlaşılmasıdır. Standartları belirlemeden üzerine teknoloji bindirmek yanlışın daha hızlı yapılmasına neden olur.

Sizce başarılı bir dijital dönüşüm süreci için izlenmesi gereken temel yol haritasının kapsamı nelerden oluşmalı?

Sürekli değişim işletmeleri önce “Yalın” olmaya, şimdilerde ise hem yalın hem de çevik olmaya zorluyor. Bilginin petrol değerinde olduğu günümüz dünyasında büyük veriden anlamlı bilgi üretmek ve bunu yaparken de hızlı/verimli olmak en önemli rekabet unsuru. Bunu başarabilmek için “Yalınlık prensiplerini teknoloji ile birleştirmemiz ve akıllı fabrikalar kurmamız gerekiyor.

Yalın Üretim'in özünde kayıplarla mücadele ederek üretim zamanını kısaltmak (lead-time reduction) vardır. Bu amaç doğrultusunda beş temel prensibe vurgu yapar: Değer, Değer zinciri, Akış, Çekme ve Mükemmellik. Akıllı fabrikaların temelinde ise “bağlantı (connectivity)”, çıktısında “anlamlı veri” yatar. Temel amacı işletmelerin karar verme ve adaptasyon sürecini hızlandırmaktır. Dijital olarak gerçekleşen bu devrimde ana tema dijitalleşmenin çok ötesinde “iş metodu ve kültürel anlamda” dönüşümdür.

Akıllı fabrikaların en önemli getirisinin etki-tepki zamanını kısaltmak olduğunu söylemek sanırım yanlış olmaz. Akıllı Fabrikalardan beklenen en önemli unsur, Algı – Analiz – Karar Verme – Aksiyona Geçme sürecini hızlandırarak doğru kararların hızlı bir şekilde alınmasıdır. Bu durum işletmelerin çevik olmasını sağlar. Bu amaç doğrultusunda Information (bilgi), Connected Network (bağlı ağ), End to End Data Processing (uçtan uca veri analizi), On Demand Manufacturing (talebe dayalı üretim) ve Adaptation (adaptasyon) prensiplerine vurgu yapar. Bu iki kurgu birbirini tamamen destekler. Yeni dönemde artık Dijital Tabanlı Yalın Dönüşüm (DBLT) süreci üzerine çalışmalar yapılıyor.

“DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE STANDARTLARI BELİRLEMEDEN ÜZERİNE TEKNOLOJİ BİNDİRMEK YANLIŞIN DAHA HIZLI YAPILMASINA NEDEN OLUR.”



“ARAŞTIRMALAR, KOBİ'LERİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE BAŞARILI OLANAMALARININ ANA NEDENLERİNDEN BİRİNİ STRATEJİ GELİŞTİRMEDEKİ EKSİKLİKLERİ VE SİSTEMATİK BİR YOL HARİTASININ OLMAMASINA BAĞLIYORLAR.”

DBLT sürecinin başarıya ulaşabilmesi için beş temel gereksinime ihtiyaç vardır.

- **STRATEJİ:** Masallarda bile işlenen “Nereye gideceğini bilmiyorsan hangi yolu seçtiğinin önemi yok (Alice Harikalar Diyarında)” ibaresi Strateji'nin önemini oldukça iyi anlatıyor. Stratejik planlama olmadan asla yola çıkmayın. Bunlar Büyüme, Pazarlama ve Üretim stratejileridir.
- **YALIN:** Ne yaparsanız yapın kayıplar her daim olacaktır. Kayıplar ile mücadeleden ödün vermemek için değer ve akışa odaklanın. Malzeme ve bilginin kesintisiz akmasını sağlayın.
- **ÇEVİK:** Günümüz işletmelerinin en önemli rekabet aracı değişime adapte olabileme yeteneğidir. İnsana ve sistemlere yatırım yapın, stratejik iş birlikleri kurun, uzmanlığınıza odaklanın. Çevikliği esneklik ile karıştırmayın. Esneklik süreç ve ekipman boyutunu; çeviklik insan ve sistem boyutunu irdeler.
- **DİJİTALLEŞME:** İşletme yönetimi fırtınalı havada gemi yönetmeye benzer. Doğru ve hızlı kararlar alabilmeniz için birçok yerden gelen veriyi değerlendirmenize gereksinim vardır. İşlenmemiş veri ham petrol gibidir; bir işe yaramaz. Dijitalleşmeye küçük adımlar ile başlayın.
- **PATRON:** İşte işin en can alıcı kısmı. PATRON 4.0 olmadan, Endüstri 4.0 dönüşümü gerçekleşemez. Patronunuzu süreçlere çekin ve değişimin gerekliliğine ikna edin. Yönetimin desteği ve kararlılığını almadan yola çıkarsanız yolda kalırsınız.

Yeni dönem bilinen tüm değer önermelerinin geçerliliğini yitirmesine neden oluyor. Günümüz koşullarında klasik üretim yöntemleri ile verim, düşük maliyet, hız, doğru tahminleme gibi konularda başarılı olunabilmesi neredeyse olanaksız. Bunun için ileri seviye teknolojiye ve sistemlere her zamankinden çok gereksinim var. Hızlı bir şekilde önce yalın olmalı ve kayıpları azaltmalı, buradan gelen getiriyi teknolojiye ve eğitime ayırarak akıllı fabrikalar kurmalıyız. Maalesef başka seçeneğimiz yok.

Dijital Dönüşüm için Yalın Dönüşüm'ün gerekliliğinden bahsettiniz. Yalın ile Dijital Dönüşüm arasında nasıl bir ilişki vardır?

Yalın Üretim'in esasında beş temel unsur yatar. Bunlar: Value (Değer), Value Stream (Değer Zinciri), Flow (Akış), Pull (Çekme) ve Perfection (Mükemmellik) prensipleridir. Bugün konuştuğumuz Akıllı Fabrikaların da temelinde aslında bu beş temel unsur vardır.

- **Value (Information):** Yalın'da değer ürünün şekline, rengine, fonksiyonuna ya da kalitesine etki eden yapmakta olduğumuz binlerce ►

aktivite içindeki küçük bir bölümü temsil eder. Akıllı Fabrikalarda değer ise binlerce veri üzerinden elde edilen "anlamli bilgidir"

- **Değer Zinciri (Connected Network):** Tedarikçiden müşteriye kadar olan tüm süreçlerdeki kayıpların ortadan kaldırılması Yalın Üretim'de ana temalardan biridir. Akıllı Fabrikalarda bu amaç doğrultusunda uçtan uca bağlantı yatay entegrasyon üzerinde sağlanır. Tedarikçi, üretici ve müşteri aynı platformda birbirleriyle bağlıdır.
- **Akış (Flow):** Akış Yalın Üretim'in esasını teşkil eder. Malzeme ve bilginin suyun nehirde aktığı gibi akması ana gayedir. Akıllı Fabrikalarda değer (anlamli bilgi) CPS (Cyber Physical Systems) üzerinden akar. OT ile IT entegrasyonun sağlanmasından elde edilen CPS Akıllı Fabrikaların iletişim omurgasıdır. Ana işlevi ise farklı yerlerden gelen, değişik formattaki verilerin ana omurga dışına çıkmadan farklı katmanlardaki sistemler arasında iletilmesine/anlaşılabilmesine olanak sağlamaktır.

Çekme (Pull): Çekme sistemi aşırı üretimi engelleyen ve kayıpları azaltan Yalın Üretim'in temel prensiplerindedir. Talep oldukça üretime dayanan bu prensibin Akıllı Fabrikalarda karşılığı talep odaklı üretimdir.

Mükemmellik (Perfection): Yalın'ın bu son prensibinin Akıllı Fabrikalardaki karşılığı adaptasyondur. Ön görülemeyen değişime hızlı adapte olabilme yeteneği olarak da tanımlanabilen bu prensibin esasını çeviklik teşkil eder.

Günümüzün geçerli işletme operasyon yönetim modeli Yalın ve Çevik üretim prensiplerinin bileşkesi olan hibrid ya da "leagile" dediğimiz üretim yönetimi stratejisidir. Tedarikçiden müşteriye kadar tüm sürecin bu strateji ile yönetilebilir olması dijital dönüşümün esasını teşkil eder. İşin standardı, binanın temeli burasıdır. Strategic sourcing, JIT purchasing, sanal ağlar üzerinden uçtan uca entegrasyon, TPM/TQP, Kanban, JIT ve Heijunka gibi konuları süreçlere dahil etmeden dijitalleşmeye başlamak sadece yanlışın daha hızlı yapılmasına neden olur. Kısaca, önceliğimizin akış olması gerekiyor. Malzemenin ve bilginin süreçler arasında nasıl akacağını tanımlamak ve bu akışın istediğimiz şekilde çalıştığını garanti altına al-



“ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER YA DA FİRMA SAHİPLERİ ASLINDA DÖNÜŞÜM VE DEĞİŞİM SÜRECİNİN ASIL AKTÖRLERİDİR. SÜRECİN BAŞARILI OLMASI YA DA HÜSRANA UĞRAMASI BÜYÜK ÖLÇÜDE YÖNETİM ŞEKİLLERİNE VE ORGANİZASYONA NASIL BİR HAREKET KABİLİYETİ VERDİKLERİYLE DOĞRUDAN İLİNTİLİDİR. ”

mak. Lean ve Agile olmak. Sonra üzerine teknolojiyi bindirmek. Standartlar binanın temeli; teknoloji ise onu yükselten kolonlardır.

Operasyonel mükemmellik nedir? Öncelikli yapı taşları nelerdir?

Dünyada güç dengeleri her geçen gün değişiyor. Gücü yakalamak ve güçlü olarak kalabilmek için her şeyden önce üretim yeteneklerimizin son derece iyi olması gerekiyor. Her ne kadar ucuz iş gücü, ham madde ve enerjiye sahip olmasak da bu yöndeki dezavantajlarımızı rakiplerimize göre daha hızlı, daha kaliteli ve daha verimli süreçlere sahip olarak kapatabiliriz.

İşte bu aşamada Yalın Yönetim sistemleri bize yol göstermektedir. İsrattan tamamen arındırılmış sistemleri süreçlerimizin her alanına kurar ve uygularsak ülke olarak rekabet edemeyeceğimiz pazar kalmaz.

Yalın Yönetim bilinenlerin aksine sadece üretimle

ilgili değildir. Üretim süreçlerindeki kayıpların elimine edilmesi gayesiyle başlayan ancak kayıpların her süreçte mevcut olduğu gerçeğiyle günümüzde tüm operasyonel süreçlere rahatlıkla uygulanabilen bir yönetim felsefesidir. Özüde kayıplara karşı mücadele ve operasyonel mükemmellik vardır.

Operasyonel mükemmelliğin tanımını tüm kaynakların, yani makine, insan ve malzemenin en etkin şekilde kullanılmasıyla kaliteli ürün ya da hizmetin hızlı ve en uygun maliyetle müşteriye sunulması; sunulan hizmet karşılığında elde edilen girdi ile tüm sosyal paydaşların mutlu olduğu sistemler bütünü olarak yapabiliriz. Buradan anlaşılacağı üzere hız, maliyet ve kalite bileşenlerinin operasyonel mükemmelliğin temel yapıtaşları olduğundan bahsedebiliriz.

Operasyonel mükemmelliği sürdürülebilir kılmak adına kurumların yapması gerekenler nelerdir?

İş dünyasının en öncelikli gündem maddesi verimlilik. Hemen herkes artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını farkında ve rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için değişim adı altında bir şeyler yapmaya çalışıyor. Ülkemizdeki birçok firma henüz bazı şeylerin farkında olmasa da dünya firmaları rekabet avantajlarını geliştirebilmek için operasyonel mükemmellik adı altında Toyota'nın çıkarmış olduğu "yalın üretim, yalın ürün geliştirme ve yalın yönetim felsefesini" uygulamaya çoktan başlamış durumda.

Değere odaklı süreçleri tesis edip hız, kalite ve maliyet anlamında rakiplerinden bir adım önde olmak için geri dönüşü ve sonu olmayan bu yolculuğa ellerindeki tüm kaynakları seferber ederek girmiş olup, hala de bu yolda ilerliyorlar.

Operasyonel mükemmelliğe ulaşmanın yolu öncelikle yalın dönüşümden geçiyor. Operasyonel mükemmellik anlamında; sadece kendi sektöründe değil diğer sektörlerde de örnek gösterilen bir firma olmak doğru stratejiler ile beraber doğru adımların atılması halinde uzak bir hedef değildir.

Değişim sürecinin temel olarak üç adımı vardır ve bunlar birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Herhangi biri olmaz ise değişim sürecinin başarıya ulaşması mümkün değildir.

Bunlar,

- Uzun dönemli strateji ile kararlılık ve sabır gösterme,
- Problemleri gün yüzüne çıkaran üretim ve operasyon sistemleri tasarlama,
- Problem çözmeye istekli ve becerikli insanlar yetiştiren insan kaynakları sistemlerine sahip olma.

Kitabınızda da geçen "Yönetim en eski sanat ancak en yeni bilimdir." sözün doğrultusunda operasyonel mükemmelliğe ulaşmak için gerekli olan liderlik özellikleri nelerdir?

Üst düzey yöneticiler ya da firma sahipleri aslında dönüşüm ve değişim sürecinin asıl aktörleridir. Sürecin başarılı olması ya da hüsranı uğraması büyük ölçüde yönetim şekillerine ve organizasyona nasıl bir hareket kabiliyeti verdikleriyle doğrudan ilintilidir. Rotası belirlenen geminin iyi bir kaptanı olmazsa, geminin varılacak yere sağlıklı bir şekilde varabilmesi pek mümkün değildir.

Yönetim en eski sanat ancak en yeni bilimdir. Şahsen yönetimin sanatsal yönü ile belki biraz genlerle ilgili olabilir ancak bilimsel yönüyle de öğrenilebilir, geliştirilebilir olduğuna inanıyorum. Öğrenmek için etrafımızda oldukça bol miktarda olan "nasıl olmamalı" örneklerine bakabileceğimiz gibi az sayıda da olsa "işte böyle olmalı" örneklerini incelememiz yeterli olacaktır.

Yönetici özellikleri ve yönetim şekilleri yıllardır ►



Operasyonel mükemmelliğe ulaşmanın yolu öncelikle yalın dönüşümden geçiyor. Değişim sürecinin temel olarak üç adımı vardır ve bunlar birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır:

- Uzun dönemli stratejiyle kararlılık ve sabır gösterme,
- Problemleri gün yüzüne çıkaran üretim ve operasyon sistemleri tasarlama,
- Problem çözmeye istekli ve becerikli insanlar yetiştiren insan kaynakları sistemlerine sahip olma.

üzerinde tartışılan en güncel konuların başına geliyor. Batı kibirliliği ve ben merkezli yaklaşım şekilleriyle doğu sentezi olan biz yaklaşımı hep karşılaştırılmış, Toyota'nın Japonya'da gösterdiği dönüşüm başarısını neden batı ülkelerdeki fabrikalarında tam olarak gösteremediği hep tartışılmıştır. Bunun üzerine bir çok kitap, makale yazıldı ve halen de tartışılıyor.

Ben burada dışarıdaki ve ülkemizdeki yönetim şekillerine, yönetici profillerine bakarak bir değerlendirilmede bulunacağım.

Japonya'da bir üretim tesisini gezerken dikkat ettiğim konulardan bir tanesi fabrika müdürünün oturduğu yerd. Çok şaşırılmış ve bir o kadar da etkilenmişim. Fabrika müdürü ekibi ile beraber üretim alanında oturuyordu. Kendine ait sıradan bir masası vardı ve eğer tanıştırmılsak kendisinin fabrika müdürü olduğunu anlamama olanak yoktu. Ofisinden ekibiyle beraber her an üretimde olan biteni görebiliyordu. Üretim çalışanları ihtiyaç anında buraya gelerek sorunlarını bildirebiliyor, iletişim kurabiliyordu. Onları üretim çalışanlarından ayıran yegane şey aralarındaki soğuk cam olmasına rağmen vaktinin önemli bir bölümünü üretim alanında ekibiyle beraber geçiriyordu. Sanki bir üretim sorumlusu gibi davranıyordu. Konularına teknik anlamda gayet hakim olmalarına rağmen son derece tevazu sahibi ve övülmekten hoşlanmayan insanlardı. Birbirimize kartvizitlerimizi verirken oldukça etkilenmişim. Ben sağ elimle kartvizitimi uzatırken o iki eli ile kartvizitimi aldı, başını öne eğdi ve teşekkür etti. Yine aynı şekilde başını öne eğerek iki eli ile bana kartvizitini verdi. İnsana değer konusunda son derece hassaslar. Japon yöneticilerin başarılı olduğunda başlarını öne eğerek ekiplerini işaret etmeleri ve "eki-

bim yaptı, ben sadece yol gösterdim" demeleri, ya da başarısızlık neticesinde ekiplerini arkalarına alıp "ben yapamadım" diye öne çıkmaları aslında nasıl bir mantaliteye sahip olduklarının en güzel göstergesi. Böyle bir liderin arkasından hangi ekip gitmez diye insanın sorası geliyor kendi kendine.

Bireysellik yerine kolektivizmin benimsenen yaklaşım olması, tevazu ve elini taşın altına çekinmeden koyma özellikleri sanıyorum ki insanların değişim yönünde en çok önemsendiği konuların başında geliyor. Belki de doğu ile batı arasındaki bu temel fark neden batı toplumlarının Toyota felsefesini kendi bünyelerine tam olarak uyarlayamadıklarının en basit nedenlerinden biridir.

Yalın Dönüşüm ya da Operasyonel Mükemmellik konusunda değişimin gerekliliğinden bahsettiniz. Değişim adaptasyonu ve bu süreçte olmazsa olmaz stratejik unsurlardan biraz bahsedermisiniz?

Yalın Dönüşüm deneyimleri bize Yalınlığın bitmeyen uzun bir yolculuk olduğunu ve süreçlere adaptasyon için kararlılık ve sabır gibi günümüz yöneticilerinde pek sık görülmeyen erdemlerin gerekli olduğunu öğretmiştir. İşletme sahiplerinin büyük çoğunluğu ya da tepe yönetimi yalın dönüşüm sürecinde sonuçların hızlı bir şekilde değişmesini bekler. Bugün birçok işletmenin bu dönüşüm sürecine başladığını ve çok kısa bir süre içinde yapılan birkaç deneme sonunda yalın dönüşüm yolculuğuna erken veda ettiğini görüyoruz. Ancak yalın dönüşüm birkaç kişinin değil, toplu olarak aynı noktaya bakmak ve öncelikli olarak kültür dönüşümünün sağlanması ile tesis edilebileceği

için oldukça zaman alan bir süreçtir. Uzun yıllardır yalın felsefesi ile çalışan ve halen alınacak epey yollarının olduğunu belirten deneyimli firma yöneticilerinin bu konudaki en önemli hatanın sabır gösterilmemesi olduğunu belirtmeleri bu dönüşümün kolay olmayan ve zaman alan bir süreç olduğuna güzel bir işaret.

Başarılı bir dönüşüm için ilk iş olarak yöneticilerin son derece kararlı ve inançlı bir şekilde ana hedeflerini yol haritaları ile beraber belirleyerek gemilerin yakıldığını ve geri dönüşün veya başka seçeneklerin asla olmayacağını net olarak belirtmeleri gerekir. Verilmesi gereken mesaj gayet açık olmalıdır; "Bu bir şirket politikasıdır ve herkesin desteklemesi gereklidir".

Ancak her ne kadar gemi yakılsa da bazı kişilerin değişime direnç göstermesi beklenen bir durumdur.

Genelde firma çalışanlarının yüzde 10'luk bir kısmı olan değişime açık genç kadro bu süreci destekler ve hızla ilerleyebilmek için azami gayret sarf eder. Ekibin büyük bir kısmı bekleme durumunda olan ve "dur bakalım ne olacak" sendromu yaşayan kişilerin oluşturduğu gruptur. Ne tam destek verirler ne de köstek olurlar. Ortada bekler ve gelişmelere göre kendilerine yön verirler. Geriye kalan ortalama yüzde 15'lik gibi bir kesim değişimi asla istemeyen eski çalışanlar ve kendine güveni az olanlar süreci baltalamak için ellerinden gelen her şeyi dener; eski köye yeni adet gelemeyeceğinden, yapılanların daha önce denendiği ve başarısız sonuçlar elde edildiğinden veya şimdi ne olacak gibi demeçlerle olumsuzluk havasını sürekli estirerek kararsız büyük kitleyi yanlarına çekmeye çalışırlar. Bu kişiler genelde değişime ayak uyduramaktan ve yeni sistemin getirisi olarak farklı tarzda iş yapmaları gerekeceği için sürekli rahatsızdır.

Değişime birçok fonksiyondan farklı insanın oldukça değişik sebeplerden dolayı direnç gösterdiğini görüyoruz.

Yalın Dönüşüm'de aşılması gereken en büyük engel zaten bu noktadır. İnsanların değişime karşı olan isteksizlikleri ve direnç göstermeleri sonucu ilerleme zor ve yavaş kaydedilir. O nedenle en kritik süreç; değişime direnç gösteren kişilerin mutlak suretle ikna olmalarının sağlanması, hem sisteme dahil olmalarının sağlanması hem de ekibin büyük çoğunluğunu oluşturan kararsızların değişimi istemeyenler tarafına kaymasının engellenmesidir. Ancak bu oldukça zor ve sabır gösterilmesi gereken süreç bazen radikal

“DEĞİŞİME BİRÇOK FONKSİYONDAN FARKLI İNSANIN OLDUKÇA DEĞİŞİK SEBEPLERDEN DOLAYI DİRENÇ GÖSTERDİĞİNİ GÖRÜYORUZ. YALIN DÖNÜŞÜM'DE AŞILMASI GEREKEN EN BÜYÜK ENGEL ZATEN BU NOKTADIR. İNSANLARIN DEĞİŞİME KARŞI OLAN İSTEKSİZLİKLERİ VE DİRENÇ GÖSTERMELERİ, İLERLEMENİN ZORLANMASI SONUCUNU DOĞURUR.”

kararların alınmasını gerektirebilir. İnsanların değişim sürecinde yolumuz üzerine koydukları taşlar ile bir duvar yapmak ya da köprü oluşturup üzerinden geçmek konusunda kararımızı vermemiz gerekir.

Değişim konusu gerçekte sosyolojik bir konudur. Bu tür dönüşümlerde beklenen paylaşma, yardımseverlik, sonuca odaklanma veya olması gerekeni yapma gibi temel unsurlar her ne kadar konuşma esnasında herkesin kabul ettiği mantıklı öğeler olsa da pratikte neden tam olarak uygulanmadığı ve insanların neden düşündüklerini yapmadıkları sürekli tartışılır. Uzak doğu insanının bu tür dönüşümleri başarıp batı insanının adaptasyon sıkıntısı yaşamasının nedenleri arasında hep kültür farklılıklarının olduğu gösterilmiştir.

Bu tür dönüşümlerde kişilerin içindeki pozitif düşünceyi yakalayıp insanların denetlenme gereksinimleri olmaksızın, olması gerekenleri kendi içlerinden gelerek yapmalarının sağlanması gerekir.

Ekip iş kolu fark etmeksizin son derece önemlidir ve Yalın Dönüşüm'de katılımı sağlamadan başarı sağlanması mümkün değildir. Yeni sistemin getirileri, faydaları ve gerekliliği kişilere ısrar ile aktarılmalı, gösterilmelidir. Yapılan iyileştirme çalışmaları sonucunda amacın kişi sayısının azaltılması değil, israfın ortadan kaldırılması olduğu gibi kavramlar sürekli olarak çalışanlarla paylaşılmalıdır. Deneyimler mevcut problemlerin ortalama yüzde 80'inin çözümünün çalışanlar tarafından bilindiğini ancak yeterli isteklendirme ve katılım sağlanamadığı için ilerleme kaydedilmediğini gösteriyor. Tüm bu sorunların üstesinden

gelip istenen sonuca ulaşabilmek çok güçlü liderlik özellikleri ve adanmışlık gerektirir. O nedenle karar vericilerin bu işe başlamadan önce;

- Yalın Dönüşüm'ün uzun bir yolculuk olduğunu ve hemen sonuç alınmadığını,
- Yalın Dönüşüm'ün bir kültür değişimi olduğunu ve bu değişimin yönetimin desteği olmadan asla elde edilemediğini,
- Yalın Dönüşüm'ün slogan değil, icraat odaklı olduğunu, insanların cesaretlendirilmesi gerektiğini ve onlara örnek olunması gerektiğini kabullenmeleri gerekir. (Japon yöneticiler vaktlerinin minimum yüzde 25'ini üretim alanında geçirir ve mutlaka belirli sürelerde Kaizen uygulamalarında görev alırlar).

Aksi halde Yalın Dönüşüm sürecinde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Dijital dönüşümün ilk adımı iş süreçlerini iyileştirmek ve veri odaklı olmak

Dünyanın, rekabet ve kavga yerine sorunlara çözüm arayan, topluma, çevreye dokunan, insanlığa faydalı yaklaşımlara daha fazla ihtiyacının olduğunun altını çizen Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Yöneticisi Derya İren ile Dijital Dönüşümü konuştuk. Değişen dünyada teknoloji temelli, insanlığa faydalı çözümlerin artması gerektiğini belirten İren, teknolojiyi insanlık adına doğru amaçlar için kullanmayı öğrenmekten başka çaremiz olmadığını söylüyor.

Dijital dönüşüm sizce nedir? Ne değildir?

Dijitalizasyon kavramı günümüzde dünyayı kasıp kavuruyor. Her alanda bunun etkilerini hissediyor ve bilfiil içerisinde yaşıyoruz. Yaşam şekillerimiz, nasıl iletişim kurduğumuz, nasıl seyahat ettiğimiz, nasıl iş yaptığımız, nasıl karar aldığımız... Aslında bunların tümü değişiyor ve oyuna yeni kurallar geliyor.

Bilgi hem insanlar için hem de şirketler için en önemli varlık haline geliyor. Bilgiyi elinde tutan ve bunu iyi değerlendiren şirketler büyüyor. İş modelleri değişiyor ve yıkıcı birtakım değişimlerle, yeniliklerle, ilk 500'deki şirketlerin bile yerle bir olduğu ve yerine yeni oyuncuların geldiği bir iş dünyası görüyoruz. Tüm bunlar şirketler için bir taraftan baskıyı artırırken diğer taraftan da yeni fırsatlar sunuyor.

Artık zaman kavramı da değişti. Bir yılda çok şey oluyor. Tüm insanlık tarihince üretilen verinin yarısı sadece bir yıl içerisinde üretiliyor ve bu inanılmaz bir büyüklük. Peki bu verinin ne kadarını anlamlı bilgiye ve değere çevirebiliyoruz? Yüzde 1 bile değil! Buz dağının sadece ucu. Bu gözle baktığımızda nasıl bir potansiyelin suyun altında durduğunu görmemek mümkün değil.

Her gün tam 5,5 milyon "şey" internete bağlanıyor. Akıllı telefonlarımızla buna bizler de dahiliz. Yine üretimde tüm makinaların, cihazların ve hatta tüm ürünlerin (evimizdeki çamaşır makinasından kombiye) de dahil olduğunu hayal edin... Buna "Exponential Times" yani "Katlanarak Artan" dönem deniyor. Veri miktarı, birbiriyle bağlanan ve konuşan cihazlar, teknolojik gelişmeler... Hepsi insan beyninin alabileceğinin çok ötesinde bir hızla katlanarak artıyor!

Yıkıcı yenilikler ne olursa olsun tüm şirketler için dijitalizasyonu ve getirdiği baskıyı artırıyor. Diğer taraftan da iş fırsatlarını ortaya çıkarıyor. Sadece platformlar, yazılımlar veya uygulamalar sunan ve varlık veya tesis sahibi olmadan dünya devi olan, hızla büyüyen şirketler ortaya çıkıyor. Tüm endüstriler şekil değiştiriyor. Bugün kozmetik ve tekstil şirketleri dahi ürünlerine dijital özellikler ekliyor ve kendilerini teknoloji şirketi olarak tanımlıyor.

Yeni düzende müşterilerimizin beklentileri de değişiyor ve bu değişimin hızına yetişebilmek için üreticilerin yeni ürünleri büyük bir hızla sunması gerekiyor. "Büyük balık küçük balığı yutar" sözü artık "Hızlı balık yavaş balığı yer" oldu. Eskiden yeni bir ürünü yıllarca

Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Yöneticisi Derya İren



son teknoloji olarak kullanırken şimdi neredeyse her yıl yenileme veya artık yeni tabirle güncelleme ihtiyacı duyuyoruz. Bu daha hızlı inovasyon döngüleri, daha kompleks, karmaşık ürünler ve daha küçük miktarlarda üretimi beraberinde getiriyor. Müşteriler artık ekstra para ödmeden kişiselleştirilmiş ürünlere sahip olmak istiyor. Dolayısıyla üretimin her zamankinden daha esnek olması gerekiyor. Kişiselleştirilmiş seri üretim, değişken pazarlar ve maksimum otomasyona ihtiyaç duyuyoruz.

İnternet çağında artık bir kişinin bildiğini tüm dünya biliyor. Bloglar ve sosyal medyanın gücü ile artık kalitesiz olanın var olma şansı kalmıyor, anında cezalandırılıyor. İyi kalite ise kulaktan kulağa yayılarak her zamankinden fazla ödüllendiriliyor. Ayrıca "Pazar" artık tüm dünya ve değişken yasal kalite gereklerine uyabilmek için üretimde kalite döngülerimizin tam, ürünlerin de izlenebilir olması gerekiyor. Tabii tüm bunları ucuza ve sürdürülebilir bir dünya için maksimum verimlilikte yapmamız icap ediyor. Yeni motto "More with less"; yani daha az girdi ile daha fazla üretebilmek.

Yeni teknolojiler her dönem karşımıza çıkıyor du ancak şimdi temel fark bunun hızı, kapsamı ve yarattığı etki. Peki bu bize, şirketlere ne getirecek; sadece son teknoloji bir şirket olmak için mi bütün bu çabalar?

Tüm bunlardan yeni değer yaratmamız gerekiyor, yani oyunda kalmak için dönüşmemiz ve bunu yaparken de yeni fırsatlar ile para kazanmamız gerekiyor. Dijital dönüşüm aslında yeni gelir ve değer yaratacak fırsatları ortaya çıkarmak için iş modellerinin dijital teknolojiler kullanılarak dönüştürülmesi.

Dijitalleşme 40 yıldır olan bir şey ancak dijital dönüşümle ortak düşünülen bir kavram haline geldi. Siz dijitalleşme ve dijital dönüşüm arasındaki farkı nasıl tanımlarsınız?

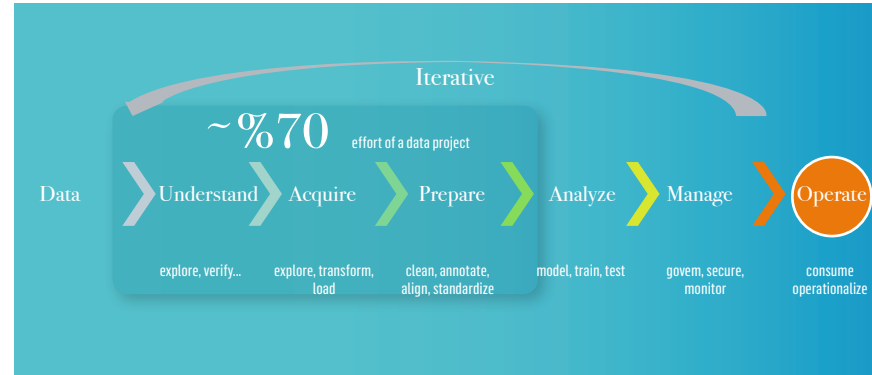
Dijitalleşme yani sayısallaşma bizim için bahsettiğim süreci mümkün kılan şeylerin başında. Her gün değişen ve gelişen dijital teknolojiler de öyle. Ancak bunları doğru şekilde ve doğru amaçla kullanamazsak dijital bir dönüşümden söz etmek mümkün olamaz.

Konuyu sadece yeni teknolojilere yatırım yapmaya indirgemek son derece yanlış bir başlangıç olur. Kötü iş süreçleriniz var ise; doğru stratejilerle hareket etmeden, bunları sadece "dijitalleştirerek" dijital kötü süreçlere sahip olursunuz. İlk iş konuyu bütünsel olarak ele almak ve stratejimizin parçası yapmak. Hem şirketler hem de bireyler olarak öncelikle kendimizi doğru şekilde analiz etmeyi öğrenmeyle işe başlamalıyız. Teşhis olmadan tedavi olmuyor. Eksiklerimizi ve neye ihtiyacımız olduğunu şeffaflıkla ortaya koyduğumuzda ilk adımı atmış oluyoruz. İkinci önemli nokta, dijital dönüşüm ile nereye gitmek istediğimizi ▶

ve bizim için nerelerde risk ve fırsatlar olduğunu görebilmek ki doğru önceliklendirme ile kısıtlı kaynaklarımızı isabetli yönlendirmeye başlayabilelim. Bu iki aşamayı yapmadan atılan adımların gereken geri dönüşleri sağlayamayacağını düşünüyorum. Bu aşamaları yaptıktan sonra ise yol haritamızı pilot projeler ve öğrenimlerle revize ederek ilerlemek gerekiyor.

Burada unutmamamız gereken konu dijital dönüşümü sadece operasyon boyutu ile değil tüm boyutlarıyla ele almak. Operasyonun yanı sıra, ürün ve çözümlerimizde inovasyon, müşterilerimizle yeni iş modelleri geliştirmek ve çalışanlarımızın yetkinlikleri ve kültürel dönüşüm de dijitalizasyonun diğer boyutları. Bu dönüşümü bütünsel olarak ele alırsak ancak başarıya ulaşabiliriz.

Dijital dönüşüm sadece teknoloji ve operasyonla sınırlı değil, aynı zamanda kültürel bir değişim ve yeni yetkinliklerle değişimin önce insanda ve bakış açılarında başlaması gerek.



Son dönemlerde kurumsal dile büyük bir sesle girmiş agility (çeviklik) terimi dijital dönüşümde büyük bir önem taşıyor. Kurumlar çevikliği sürdürülebilir kılmak için ne yapmalı?

Çağımıza "VUCA" çağı deniyor. Değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) olarak açıklanan VUCA bize sürekli bilinmezle başa çıktığımız bir dünyada yaşadığımızı hatırlatıyor.

Ben bunu sistemi araba kullanmaya benzetiyorum. Gittikçe görüş mesafemizin kısaldığı ve virajların arttığı bir yolda aracımız durmadan hızlanıyor. Bu durumda agility (çeviklik) en büyük gücümüz. Dünya üzerinde yaşanan son olaylar da bize gösterdi ki aslında sürekli kriz yönetimi yapmamız gereken ve acil durum/olağanüstü halin artık normal düzen olduğu zamanlardan geçiyoruz. Soğukkanlı kalabilmek, çeviklik, katılımcı ve veriye dayanan hızlı kararları devreye almak ve iyi/planlı/hızlı bir icra süreci ile bunları birleştirmek bu durumlarla baş etmemizi sağlayacaktır. Yönetim yaklaşımlarımızı buna çevirmesek bu değişkenlik ve belirsizlikte hayatta kalma şansımız gittikçe zorlaşacak.

Şubat 2019'dan bu yana önde gelen 65 küresel firmanın katıldığı yeni bir Harvard Business Review Raporu şirketlerin Büyük Veri ve Yapay Zeka'ya yatırımlarını hızlandırmasına rağmen veri odaklı organizasyon olma çabalarında başarısız olduklarını tespit etti. Temelde işgücü ve süreçlerini yeni gereksinimlere uyarlamada geride kalıyorlar.

Yeni normalimizin bu olduğunu kabul etmek ve buna adapte olmak zorundayız.

Verinin toplanması ve kullanımı birkaç senedir müşteri deneyiminden kurumiçi işleyişe kadar girmiş durumda. Yapay zekadan çokça bahsediliyor ancak sağlıklı ve zengin veri olmadan ilerlemek mümkün değil. Kurumların veri ve yapay zeka olgunluğunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

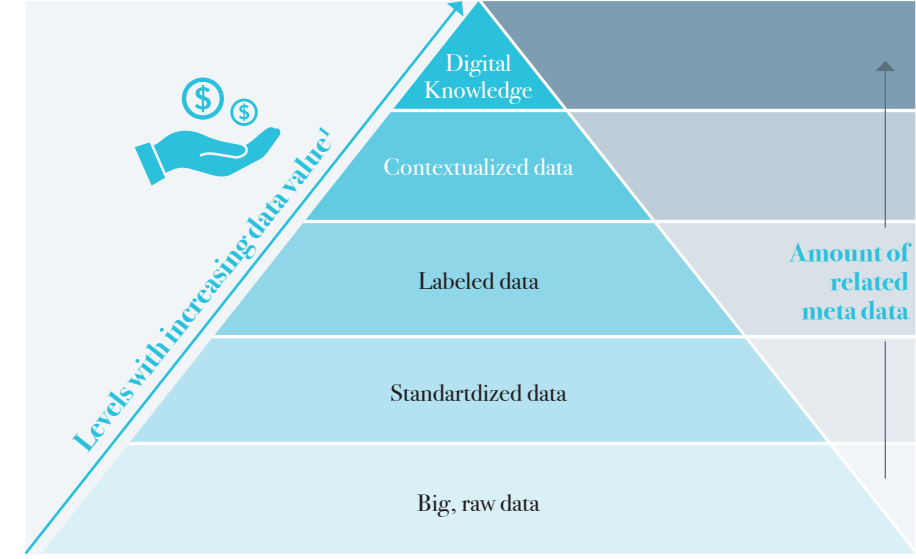
Veri çağımızın "petrolü" durumunda. Veriden değer yaratmak da dijital dönüşümün anahtarı. Ancak başta da belirttiğim gibi mevcut duruma baktığımızda, veri miktarı katlanarak artarken değere çevirebildiğimiz veri oranı %1'i bile bulmuyor.

Yine yapılan araştırmalar gösteriyor ki veri bilimcileri, zamanlarının yüzde 70'ini analiz yerine veri temizleme ve etiketlemeye harcıyor. Veri aramak, hataları düzeltmek ve güvenilir bulunan verileri doğrulamak için doğru kişileri aramak çok ciddi bir emek.

Şubat 2019'dan bu yana önde gelen 65 küresel firmanın katıldığı yeni bir Harvard Business Review Raporu şirketlerin Büyük Veri ve Yapay Zekâya yatırımlarını hızlandırmasına rağmen veri odaklı organizasyon olma çabalarında başarısız olduklarını tespit etti. Temelde işgücü ve süreçlerini yeni gereksinimlere uyarlamada geride kalıyorlar. Bu sebeple doğru veri stratejilerini ortaya koyarak başlamamız gerekiyor. Teknolojik altyapı ve çözümler, doğru süreçler ve yetkin iş gücüyle birleşmezse veri odaklı organizasyonlardan ve veriden değer yaratmaktan bahsetmek çok zor. Nihai amacımız; müşterilerimiz ve şirketimiz için hedeflediğimiz değeri yaratmak adına dijital iş süreçlerimizi akıllı hale getirmeye ihtiyacımız var. Buradan bir adım daha geriye gidersek; doğru veri kaynaklarını belirleyerek, veriyi bilgiye, bilgiyi zekaya çevirecek teknolojileri kullanmamız gerekiyor. Yani; tüm bu süreçte çağımızın petrolü veriyi önce iş zekasına, sonra da iş modellerine çevirecek çözüm ve yaklaşımları benimsemeliyiz. Bunun için veri yönetiminde de stratejik hareket etmek ve bütünsel bakmak gerekiyor. Burada sadece Türkiye'de değil tüm dünyada daha yolumuz olduğunu söyleyebiliriz.

MIT ve Deloitte'un gerçekleştirdiği araştırmaya göre etik kaygılar dijital dönüşümde önemli bir yer oynuyor. Sizce başarılı dijital dönüşümün olmazsa olmazları nelerdir?

Değişim, bilinmezlik ve belirsizlik hepimizde kaygılara ve korkulara yol açıyor. Yapay zekâ, makine öğrenmesi ve derin öğrenme gibi kavramlarla uzmanlıkların yok olacağı bir gelecekte bahsediyoruz. Korkutucu değil mi? Uzmanlık dediğimiz şey tecrübe ve tekrarlarla öğrenmekten ibaret ve büyük veri makineler için tam olarak buna imkân sağlıyor. Peki, bu



durumda insanları nasıl bir gelecek bekliyor? Bizler nasıl hazır olacağız?

Yeni yetkinlik setleri ile ilgili birçok araştırma yapılıyor. Özellikle World Economic Forum'un hazırladığı "Geleceğin İşleri" raporunu incelediğimizde STEM yani bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik temelli yetkinliklerin gittikçe daha fazla öne çıktığını görüyoruz. 2022 için öne çıkan yetkinlik setlerinde;

- Analitik düşünme ve inovasyon,
- Teknoloji tasarımı ve programlama,
- Muhakeme, problem çözme ve kavrama yeteneği,
- Sistem analizi ve değerlendirme,
- Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri,
- Yaratıcılık, orijinallik ve inisiyatif alma,
- Kritik düşünme ve analiz,
- Karmaşık problemlerin çözümü,
- Liderlik ve sosyal etki,
- Duyusal zekâ bulunuyor.

Evet listede analitik düşünme, problem çözme, sistem analizi gibi yetkinlikleri görüyoruz ancak yaratıcılık, orijinallik, sosyal etki ve duygusal zekâ kavramları da bir o kadar önemli yetkinlikler olarak karşımıza çıkıyor. Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri ise benim favorim. Hepimizin öncelikle yaşam boyu öğrenmeyi ve bu hızla değişen dünyada sürekli olarak kendimizi güncel tutmayı öğrenmemiz gerekiyor.

Ama bunu da insanlığımızdan uzaklaşmadan yapmanın yolunu bulmalıyız. "STE(A)M" yani bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik temelli eğitime parantez içerisinde çok önemli bir A harfi eklendi; sanat

“ZATEN İŞLEMİYEN KÖTÜ İŞ SÜREÇLERİNİZ VARSA VE BUNLARI DÜZELTMEYEN “DİJİTALLEŞTİRİRSENİZ” BUNDAN SONRA DA DİJİTAL KÖTÜ SÜREÇLERE SAHİP OLURSUNUZ. İLK İŞ KONUYU BÜTÜNSEL OLARAK ELE ALMAK VE ANA STRATEJİNİZİN PARÇASI YAPMAK OLMALIDIR.”

(art). Bizler insanlar olarak araştıran, gelişen, öğrenen bireyler olmalı ve gerçeğin peşinden koşmalıyız ama sadece gerçeğin değil, diğer taraftan da güzelliğin, estetiğin, iyinin, yaratıcılığın peşinde koşmalıyız. Bizi biz yapan en temel fark burada diye düşünüyorum. Sanayi devrimleriyle önce kas gücü gerektiren işleri makinelere devretmeye başladık, şimdi de tekrar eden tüm işleri artık makinelere, robotlara devrediyoruz. Bizlerin işi artık yenilik, inovasyon, yaratma olmalı. Bu da temel olarak 2 şey gerektiriyor: deneysel yaklaşım ve disiplinler arası düşünebilme.

Kültürel bir konu olan deneysel yaklaşım hata yapmaktan korkmayan, deneyen, merak eden, soru soran, keşfeden insanlar olmak demek. Hiyerarşik düzenler, otoriter yaklaşımlar, sorgulayan bireylerin pek de istenmediği, yeni fikirlerin eski köye yeni adet getirmek olarak algılandığı ortamlar deneysel yaklaşımı öldüren kültürel alt yapılar. Yine eğitim sistemimizdeki üç yanlış bir doğruyu götürür mantalitesi, iş yaşamında performans sistemlerinin "sıfır hata" prensipleri üzerine kurulması deneysel yaklaşımın en büyük düşmanları. Eğitimde doğru ve yanlış yerine öğrenmeyi ve keşfetmeyi öğretmek, özellikle hataların en iyi öğretmen olduğu bakış açısını kazandırmak için temeli elbette ama iş bununla da bitmiyor. Özgür ve demokrat ortamlar, farklılıkların kucaklanması ve güven kavramı deneysel yaklaşımın yeşermesi için en az eğitim kadar önemli.

Disiplinler arası düşünebilme ise farklı alanları kavrayabilen ve aralarındaki ilişkileri doğru değerlendirebilen bireyler olmak demek. Burada da eğitimimiz ve deneyimlerimizdeki çeşitliliğin önemini görüyoruz. Aslında söz edilen eğitimde çift ana dal yapmak, yüksek lisans veya doktora yapmak dışında formasyonunuzdan farklı alanlarda yer almak; spor, sanat, felsefe, tarih, psikoloji gibi konularla zenginleşmek. Yani sadece eğitimimiz değil; ilgi alanlarımız, hobilerimiz de bizleri geliştiriyor ve farklı kılıyor.

Nörologlar uzun süredir beyinde yeni sinir hücrelerinin ve yeni sinir ağlarının nasıl oluştuğunu araştırıyor. Nöroplastisite ismi verilen bu yenilenme süreci aslında beyin sabit olmadığına, hafıza, düşünce yapısı ve davranış modellerinin değişebilir olduğuna işaret ediyor. Yeni sinir hücrelerinin sinir ağlarına katılmasıyla düşüncelerin dolaşacağı yeni patikalar oluşuyor. Deneyimlerimizi farklılaştırdıkça, rutinden ve konfor alanlarımızdan çıktıkça, yeni şeyler öğrendikçe beynimiz de gelişiyor ve yeni bağlantı yolları ile bizlere bambaşka bakış açıları ve düşünce sistemleri kazandırıyor.

Aslında doğa bize bu değişken dünyada ayakta kalmak için gereken gücü veriyor. Beynimiz uyum sağlamak ve yeni yollar bulmak üzere tasarlanmış. Her şey öğrenilebilir ama istekli, hevesli, meraklı ve mücadeleci değilseniz bu dijital dünyada çoktan oyun dışında kalmaya adayız. Oyunda kalmak istiyorsak oynayacağız.

İŞİNİZİN ODAĞINA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ KOYUN

Hackquarters
Kurucusu
Kaan Akın



SON DÖNEMDE GİDEREK ARTAN ÖNEMİYLE DİJİTALİZASYON VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İŞ DÜNYASININ SICAK GÜNDEMİNDE. TÜRKONFED, KOBİ'LERİN DİJİTAL SÜREÇLER KONUSUNDA YETKİNLEŞMESİNİ AMAÇLAYAN EĞİTİMLER VE KONFERANSLAR GERÇEKLEŞTİRİYOR. DEĞİŞİM SÜRECİNE KATKIDA BULUNMAK AMACIYLA HACKQUARTERS İŞBİRLİĞİYLE DİJİTAL DÖNÜŞÜM MERKEZİ'Nİ DE HAYATA GEÇİRDİ. HACKQUARTERS KURUCUSU KAAN AKIN İLE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE MERKEZİN ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN KONUŞTUK.

Hackquarters' Türkiye'nin yeni girişim hızlandırma programı olarak tanımlıyorsunuz. Hackquarters'da yaptıklarınızdan bahsedebilir misiniz?

Hackquarters 2015 yılının sonunda kuruldu. Hackquarters'i kurarken amacımız dünyanın içerisinde bulunduğu bu globalleşme süreçlerinde yetenekli girişimleri desteklemek ve onların hızla büyümesini sağlamaktır. Bu yola başladıktan sonra özel kurumların ve kamu kurumlarının da start-up'lara ilgi duyduğunu, onlara yatırım yapmak istediklerini ya da birlikte yeni iş modelleri oluşturmak istediklerini gördük. 2016'dan beri Visa, Bayer, HSBC, Facebook, Google ve benzeri 40'ın üzerinde kurumun ve TÜRKONFED, UNIDO, Teknoloji Bakanlığı gibi organizasyonların programlarını hayata geçirmeye başladık. Aslında yaptığımız kurumların isteklerine göre doğru girişimleri bulmak, o girişimlerin büyümelerine destek

olacak programları hayata geçirirken de kurumların inovasyona dokunmalarını ve ortak iş geliştirebilmelerini sağlamak. Şu ana kadar birçok girişimimiz hızla büyümeye devam etti ve bu kurumlar programları her sene daha da büyüterek devam ettiriyor. Bunlar da bizi mutlu ediyor.

Sizce dijital dönüşüm nedir? Ne değildir?

Dijital dönüşümü uzun bir zamandır yaşıyoruz aslında; herhalde tüm dünyanın hissetmeye başladığı yıllar 2010'ların başındaki akıllı telefon devrimiyle oldu. Hem özel hayatımız hem de işimiz, gerek maillerimize anlık ulaşmamızla, gerekse Whatsapp ve benzeri mesajlaşma platformlarıyla bizi daha yakından ilgilendirmeye başladı. Şimdi bu dönüşen insanların iş

yapma biçimleri de sistemli bir şekilde yeniden kurgulanıyor. Dijital dönüşüm de bunların toplamı ve hepimizin hayatını derinden etkileyen bir süreç.

Dijital dönüşümün odaklarını Hackquarters'da nasıl uyguladınız?

Hackquarters geç kurulmuş bir şirket olduğundan biraz daha şanslı. Müşterilerimiz bizi web sitemiz ve sosyal mecralarımızdan biliyor, bizimle iletişime de ağırlıklı olarak dijital olarak geçiyorlar. Sonrasında iş yönetimi için de kullandığımız süreçlerimiz ve bunları destekleyen yazılımlarla birlikte ekibimiz birbirini oldukça rahat

takip edebiliyor. Son adımda faturalaşma ve tahsilat süreçleri de dijital olduğu için hızlıca kontrol edebiliyoruz. Şu an farklı ülkelerde de hizmet verdiğimiz için uzaktan çalışma disiplinine geçmeye çalışıyoruz.

Bu kavramların TÜRKONFED dijital dönüşümünde yeri neydi? TÜRKONFED'deki yapılan çalışmalardan bahsedebilir misiniz?

TÜRKONFED ile Dijital Dönüşüm Merkezi programıyla çalışmaya başladık. DDM, bahsettiğimiz bu değişimlerin KOBİ'ler üzerindeki etkisini ve güçlü

KOBİ'lerin oluşabilmesi adına onlara hangi kaynakların nasıl ulaşması gerektiğini anlamak için kuruldu. Bu süreç içerisinde yüzlerce KOBİ'ye ve bu KOBİ'lerin dönüşümlerinde onlara yardımcı olacak Türk start-up'larına dokunduk. Aralarında ilişkiler kurup bu süreçleri iyileştirmelerini sağladık. Bu sene programın raporlarını hazırlayıp DDM'nin yeni kurgusunu çizeceğiz ve umarım daha fazla şirkete daha derinden etkiler yaratabilecek bir organizasyon haline getireceğiz.

Hem Hackquarters'ı hem TÜRKONFED'i dijital dönüşüm anlamında önümüzdeki yılda neler bekliyor?

İki organizasyon da doğası gereği çok fazla destekçi ve faydalanıcıyla çalışıyor. Bu nedenle projelerin başlangıcından bitişine kadar dijital olarak, transparan bir şekilde yönetilebilmesi çok önemli. Şirketlerin içerisindeki süreçlerin iyileşmesinin yanında birlikte çalıştığımız kurumların da start-up'lar, STEM eğitimleri ve inovasyon alanındaki iştahları arttıkça projelerimizin odakları bu alanlar etrafında devam ediyor.

MIT ve Deloitte'un gerçekleştirdiği araştırmaya göre etik kaygılar dijital dönüşümde önemli bir yer oynuyor. Sizce başarılı dijital dönüşümün olmazsa olmazları nelerdir?

Dijital dönüşüm akıllara yapay zeka ve robotik konularını da getirdiği için, çalışanların işlerini kaybetmesi yönünde kaygıları oluşuyor. Bir bakıma haklılar, geçtiğimiz yıllarda da bir çok meslek hayatımızdan çıktı. Santrallerde çalışan insanlar yok, gazetelerin basımı ve dağıtımında çalışan birçok insan şu an farklı şeyler yapıyor ve aklımıza bile gelmeyen birçok görev şekil değiştirdi. Ben bu yüzden işleri korumaktan çok çalışanları korumak üzere plan yapmamız gerektiğini savunuyorum. Bazı işler teknolojiyle birlikte yerini teknolojiye bırakacak, ama bizim amacımız yeni teknolojik dünyada çalışabilecek insanların yetişmesine destek olmak. Yok olan mesleklere baktığımızda, ne yazık ki, birçoğu insanların yapması için çok da hoş olmayan meslekler. İnsanlar kabiliyet, hayal gücü ve iletişim yetenekleriyle daha kaliteli işler yapmayı hak ediyorlar.

Globalde ve Türkiye'den dikkatinizi çeken, dijital dönüşümünü tamamlamış veya bu süreçte başarılı giden girişimleri okurlarımızla paylaşabilir misiniz?

Çok standart bir örnek olacak ama Amazon bir web sitesi gibi dursa da dünyada en fazla ürünü aynı gün içerisinde gönderebilen yegane yer. Belki internetten Amazon depolarına bakmak isterler, fakat milyonlarca farklı ürünü, siparişten kargolamalarına kadar getirdikleri robotik, yapay zekalı çözümler ol-

“TÜRKONFED DE, HACKQUARTERS DA DOĞASI GEREĞİ ÇOK FAZLA DESTEKÇİ VE FAYDALANICIYLA ÇALIŞIYOR. BU NEDENLE PROJELERİN BAŞLANGICINDAN BİTİŞİNE KADAR DİJİTAL OLARAK, TRANSPARAN BİR ŞEKİLDE YÖNETİLEBİLMESİ ÇOK ÖNEMLİ.”



“YENİ MÜŞTERİ ALACAĞI ÜRÜN YA DA HİZMETİ ONLARCA YERDEN KOLAYCA ALABİLİYOR, HİZMETTEN MEMNUN KALIRSA YA DA KALMAZSA BAŞKA YÜZLERCE İNSANI SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN ETKİLEYEBİLİYOR. İŞTE BU YENİ DÜNYADAKİ YENİ MÜŞTERİLERİMİZİN İHTİYAÇLARINA KARŞILIK VERME SÜRECİMİZ DİJİTAL DÖNÜŞÜM.”

“İNSANLAR KABİLİYET, HAYAL GÜCÜ VE İLETİŞİM YETENEKLERİYLE DAHA KALİTELİ İŞLER YAPMAYI HAK EDİYORLAR.”

masa, aynı gün içerisinde ürünü kargolama imkanları olamazdı. O yüzden bizim dışarıdan "e-ticaret" sitesi olarak gördüğümüz şirket, dünyanın en iyi tedarik zinciri şirketi olarak düşünülebilir. Bu kadar ürün ve satıcıyı da barındırdıklarından dolayı hizmet kalitesini iyi tutabilmek adına, müşteri olarak ürünü alıp kullandığınız anda sizden geri bildirimler de toplayarak her gün hizmetlerini iyileştirmeye devam ediyorlar.

Topladıkları bilgiler, kullanıcılarının alışkanlıklarını öğrenmeleriyle de birleşince; ödeme sisteminden, özel hizmetlere, sigortadan yeni servislere kadar onlarca yeni iş modelini hayata geçirmek üzereler.

Ekleme istedikleriniz?

Dijital Dönüşüm hepimizin dilinde, fakat hayata geçirme konusunda biraz eksik kaldığımız, belki de hayalini kurmakta bile zorlandığımız bir kapsam. Böyle durumlarda ben verdiğim eğitimlerde de şirket yöneticilerinden aynı şeyleri istiyorum. 15 sene önceki halinizi hatırlayın, bir gününüzü nasıl geçiriyordunuz? Şimdi bu hafta geçirdiğiniz bir günü düşünün. Sizin de aklınızda birçok fark belirmiştir. Arabaya bindiğinizde akıllı telefonunuzdan trafik durumunu sorgulamaktan yolda Netflix izlemeye, ofisinize gelmeden gelen mailleri okuyup yurt dışındaki arkadaşlarınızın Instagram'dan paylaştığı şeyleri görmeye kadar hayatımıza birçok yeni şey girdi ve girmeye devam edecek. Biz eğer şirketlerin tek doğru odak noktası "müşteri" diyebiliyorsak, değişen müşteriye anlamamız şart. Yeni müşteri alacağı ürün ya da hizmeti onlarca yerden kolayca alabiliyor, hizmetten memnun kalırsa ya da kalmazsa başka yüzlerce insanı sosyal medya üzerinden etkileyebiliyor. İşte bu yeni dünyadaki yeni müşterilerimizin ihtiyaçlarına karşılık verme sürecimiz dijital dönüşüm. Her dönüşümde yaşandığı gibi bazı güçlü şirketler çıkarken, bir kısım şirket de bu süreçten çok yara alacak. Bunu en iyi şekilde atlatılmak için biz yardımcı olmaya hazırız.



TEKNOLOJİK KAVRAMLAR HAVADA UÇUŞURKEN

ETİK DEĞERLER GÖZ ARDI EDİLMEMELİ

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN “YAPTIM OLDU” MANTIĞIYLA DEĞİL, BİR YOLCULUK OLDUĞUNUN ALTINI ÇİZEN DELOITTE CONSULTING TÜRKİYE VE DELOITTE DIGITAL TÜRKİYE LİDERİ HAKAN GÖL HER ŞEYİN HER GÜN DEĞİŞTİĞİ VE BERABERİNDE BİRÇOK FIRSATI GETİREN GÜNÜMÜZ DÜNYASINDA ŞİRKETLERİN ‘HER ŞEYİ BİLİYORUZ’ TUZAĞINA DÜŞMEMELERİ GEREKTİĞİNİ BELİRTİYOR. HAKAN GÖL, DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE GEÇ KALMA MALİYETİNİN YÜKSEK OLDUĞUNU VE HER GECİKİLEN GÜNÜN ARADAKİ FARKIN KAPANMAYACAK ŞEKİLDE AÇIYOR OLDUĞU ANLAMINA GELDİĞİNİ SÖYLÜYOR. GÖL İLE DİJİTAL DÖNÜŞÜM HARİTASININ ADIMLARINI ELE ALDIK.

Dijital dönüşüm nedir, ne değildir? Dijital dönüşümü dijitalleşmeden ayıran nedir?

Dijital dönüşüm, şirketlerin dijital teknolojilerini bir araç olarak kullanarak yeni bir iş modeli yaratabilmeleri, dönüşümü hayata geçirebilmeleri demektir. Özellikle Türkiye’de dijital dönüşümün bir araçtan ziyade amaç olarak algılandığını ve dijital dönüşüm gerçekleştirmek isteyen şirketlerin bununla ilgili bir adım attığında neden dönüşmek istediklerinin cevabını dahi veremediklerini görüyoruz.

Burada yanıtlanması gereken, şirketin ulaşmak istediği stratejik hedefin ne olduğudur. Bu sorunun yanıtının olmadığını ve belli markaların yazılımlarını kullanınca bunu dijital dönüşüm olarak kabul edip “yapmış gibi” bir anlayış edinildiğini ve kurumların dönüşüklerini kanıtlamak istediklerini görüyorum. Sosyal medyada her birimiz dijital dönüşüm hakkında birçok makale okuyoruz ancak bunu gerçekleştirmeyi başaran şirketlerin sayısı oldukça az. Yönetimler dijitalleştik iddiasını kanıtlama tuzağına düşülmemelidir.

İkinci tuzağın dijitalleşme ve dijital dönüşüm arasındaki farkı bilmiyor olmak; salgınla birlikte fiziksel olarak değil, bir sanal toplantı ortamında bir araya gelmemiz dijitalleşmedir ve herkes tarafından her an yapılabilir. Bu adımın hedeflerimize giden yolda bariz bir etkisi olmadığı gibi dijital dönüşüm gerçekleştirdiğimiz anlamına da gelmez. Dijital dönüşümün inovasyonla ilgili olduğunu düşünüyorum. İnovasyonu, elbette ürün inovasyonundan ayırmak gerekir; bu inovasyon iş modellerini, süreçleri veya olmayan bir fikri hayata geçirmeye yönelik tüm aktiviteleri kapsar ve dijital dönüşümle tetiklendiği noktaların ortak olmasıyla eş anlamlıdır. Özellikle disruptive (yıkıcı) dediğimiz teknolojik gelişmeleri ve tüketicilerin eğilimlerindeki değişimleri yakalamak gerekiyor.

Buna yönelik son dönemde Türkiye’de gündemde olan Last Mile Delivery veya Dark Store adı verilen uygulamalar var; ürünler mağazaya kadar gelse dahi mağazadan tüketicinin evine gitmekte sıkıntı yaşıyordu ve bu sorunun çözümünü Getir, Banabi, İstegelsin gibi uygulamalar fiziksel mağazası olmadan, envanterlerinden müşterilerin evlerine hizmet ederek inovatif bir model geliştirdiler. Bu üç marka da birer dijital dönüşüm hikayesi. Ancak bunu bir restoranın siparişlerini online olarak da almasıyla karıştırmamalıyız, bu dijitalleşmedir.

Hem dijitalleşmemiz hem de dijital dönüşümümüz gerekiyor. Dijitalleşmeyi dijital dönüşümün bir alt basamağı olarak ▶



Deloitte
Consulting
Türkiye ve
Deloitte Digital
Türkiye Lideri
Hakan Göl

kabul edersek dijitalleşmeyle birlikte dijital dönüşüme doğru adımlar atılabilir. Bizim Digital Natives (Dijital Doğanlar) adlı bir kategorimiz var; Puhu TV, Netflix, Armut ve Getir bunlardan birkaçı. Endüstri şirketleri elbette bu noktada dijital doğan bir firma olmadıklarından yakınıp dönüşümü zorlu olarak niteleyebilir. Ancak her şirket portföyüne dönüp baktığında yapılacak onlarca dijital iş fırsatı görür. Şirketler dijital yatırımlarını yaparken yüzde 70'ini ana iş kollarına, yüzde 20'sini bu

ana projeyi destekleyen kollara ve yüzde onunu ise yeni iş alanlarına yatırdıklarında bundan 5 sene sonra cironun yüzde 50'sini yüzde 10'luk yatırımın getirdiğini görebilir.

Son dönemlerde kurumsal dile büyük bir kabulle girmiş agility (çeviklik) terimi dijital dönüşümde büyük bir önem taşıyor. Kurumlar çevikliği sürdürülebilir kılmak için ne yapmalı?

Türk toplumu olarak çeviklik kavramına çevikliğin doğum alanı olan mühendislik mesleğinin kültürümüzde kritik bir yer kaplamasıyla oldukça yakınız. Analitik düşünmek kritik bir yeteneğe dönüştü. Önceden 10 aylık ve sürecinde fikir oluşturulması, planlamalar, blueprintte mutabık kalmak ve işletmenin de bulunduğu maratonlar halinde ilerleyen mühendisler bunları kısa koşullara döndürüp öncelik ve kapsayıcılık sırasına göre ayırdıkları proje paketlerini 3 haftalık süreçler içinde finalize edip çevik hareket etmeye başladı. Biz artık çevikliği global pazarlama alanında çevik pazarlama operasyonları (agile marketing operations) başlığı altında sıkça görüyoruz.

Çevikliğin önündeki en büyük engel, her şeyi mükemmel

sunma arzusu; elbette bahsi geçen ürün sağlık veya savunmayla ilgili olunca mükemmellik şart ancak insanların hayati tehlikesini içermeyen dijital ürünler söz konusu olduğunda ürün ve hizmetleri pazara hemen çıkarıp tutmuyorsa öldürmeli, tutuyorsa iyileştirerek sık aralıklarla geliştirmeliyiz. Aralarında Facebook ve Instagram da bulunan tüm dijital ürünler ilk çıktığında da şimdiki versiyonlarında değildi. Burada bir ürünün



piyasaya sürülüp sürülmemesi minimum değer önermesi kavramından geçiyor; eğer ürününüzü safi çeviklik uğruna bir değer sunmuyor/önermiyorken piyasaya sürerseniz fikriniz de çabanız da çöp olur.

İkinci bir engel stratejik planlamalarda karşımıza çıkıyor. 10 senelik şirket senaryoları yapmak her sektör için zorlu bir görev. Hâlihazırda kaynaklarını da elinde bulundurduğunuz önünüzdeki 1 yıl-18 aylık süreçleri tasarladığınız takdirde stratejik planlamada da çevik düşünceye doğru adım atmış olursunuz. Bu şekilde her sene 2-3 yıl ileri ötelenen planlara zaman ve kaynak harcamaktan da kaçınabilirsiniz.

Çevikliğin sürdürülebilir olması esneklikte yatıyor. Şu anda yaşadığımız COVID-19 buna çok iyi bir örnek; bazı şirketler doğaları gereği böyle bir sürece çok hazırlıklıydı ve esnek davranarak, şartlarını değiştirerek ve çevik olarak hızla değiştiler. Öte yandan diğer sektörler doğaları gereği çevik olamıyor. Ama her birinin de çıkış noktalarının olduğuna eminim. Şu anda herkes dijitalde ücretli veya ücretsiz neler yapabileceğinin arayışında. Kimi markalar müşterileriyle iletişimini salgın sonrasında korumuş olmak adına ücretsiz webinarlar gerçekleştirirken kimileri yeni ürünleri e-ticarette değişen tüketici alışkanlıkları doğrultusunda piyasaya sunuyor.

Verinin toplanması ve kullanımı birkaç senedir müşteri deneyiminden kurumiçi işleyişe kadar girmiş durumda. Yapay zekadan çokça bahsediliyor ancak sağlıklı ve zengin veri olmadan ilerlemek mümkün değil. Kurumların veri ve yapay zeka ol-

“ÇEVİKLİĞİN ÖNÜNDEKİ EN BÜYÜK ENGEL HER ŞEYİ MÜKEMMEL SUNMA ARZUSU; ELBETTE BAHSİ GEÇEN ÜRÜN SAĞLIK VEYA SAVUNMAYLA İLGİLİ OLUNCA MÜKEMMELLİK ŞART! ANCAK İNSANLAR İÇİN HAYATİ TEHLİKESİNİ İÇERMİYEN DİJİTAL ÜRÜNLER SÖZ KONUSU OLDUĞUNDA ÜRÜN VE HİZMETLERİ PAZARA HEMEN ÇIKARIP TUTMUYORSA ÖLDÜRMEK, TUTUYORSA İYİLEŞTİREREK SIK SIK GELİŞTİRMELİYİZ.”

grafikleştirme ilk adımlardan biri olmalı. Bir tabloya değil de grafiğe baktığınızda bile aksiyon “Buradayım!” diye bağıyor. Doğru veri her zaman olmamasına rağmen görselleştirme aşamasında bence hızlandık.

Birçok yerde de yapay zekadan işlerimizi alması nedeniyle değil, pahalı bir yatırım olduğu gerekçesiyle korkulduğunu da görüyorum. Benim bu konudaki öngörüm ise, geleceği stratejik olarak düşünecek olursak 10 yıl içinde birçok yapay zeka algoritmasının ücretsiz olacağı. Amazon'dan Alibaba'na birçok algoritma üzerine yoğunlaşan firma bunun sinyallerini veriyor. Bu yüzden artık süreçlerinize bu çevik mantıkla yaklaşıp şirketlere nereden değer katabileceğimiz sorusuna yanıt vermenin tam zamanı.

MIT ve Deloitte'un gerçekleştirdiği araştırmaya göre etik kaygılar dijital dönüşümde önemli bir rol oynuyor. Sizce başarılı dijital dönüşümün olmazsa olmazları nelerdir?

Şirketlerimizin Türkiye'de KVKK, Avrupa'da GDPR ile bu konuda büyük sorumlulukları olduğunu biliyoruz. Şimdilik bunlar veri toplama konusunda daha gündemdeyken yaklaşım ikiye ayrılıyor; Elon Musk gibi bir figür yapay zekadan insanlığın sonunu getirebileceğine dair endişelerle korkarken, Mark Zuckerberg yatırımlarına devam ettiğini açıkladı. Bunun nedeni ünlü filozof Slavoj Žižek'in de dediği gibi biz insanların

manipülasyona açık olmamız ve hatta manipüle edilmeyi sevmemizden kaynaklanıyor. Bir reklam ya da siyasi bir kampanya etkisiyle aldığımız kararları özgür irademizle aldığımız fikrinin sarsılması bizi endişelendiriyor.

Bu endişe bizi algoritmaları tasarlayan insanların etik donanımlarından konuşmaya itiyor. Teknolojinin ilerlemesine baktığımızda otomobilin icadı bundan yıllar önce bir mühendis tarafından gerçekleştirilmiş olsa da trafik kurallarının oluşturulması 100'den fazla yıl sonra sosyologlar, psikologlar ve insani bilimlerin uzmanları tarafından hayata geçirildi.

Şimdi ise direkt olarak bir mühendisin iki gün içinde yazdığı bir kodu ve yaratılışında etik kaygıların güdülüp güdülmediğini bilmediğimiz uygulamaları kullanıyoruz. Diğer sosyal bilimlerin bu süreçlere müdahale edecek ne zamanı ne de anlayışları var. Mühendislerin ve yapay zekayla uğraşanların bu bağlamda eğitim seviyesinde başlayarak ciddi bir etik ve sosyal donanım sahibi olmaları gerekiyor.

gunluğunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Amacımız şirketleri yönetirken veriye dayalı karar almak. Bu veriden bilgiye, bilgiden karara, karardan da aksiyona geçmek lazım. Günümüzde verilerin hacimsel olarak artmasıyla verinin tipi düzenliden düzensize doğru değişiyor. Veriyi toplamak, tutmak ve işlemek başlı başına bir dünya haline geldi. Şirketler ne tür bir verinin üzerinde oturduğunu bilmiyor. Oysa bu büyümeyle birlikte teknolojiler de gelişerek işimizi kolaylaştırıyor, artık bu süreçleri gerçekleştirmek için dünyanın en büyük şirketi olmanıza gerek kalmıyor. Bulut tabanlı çalışan çoğu firma bu fırsatları daha uygun fiyatlarla sunmaya başladı bile.

Önümüzdeki fırsat büyük ancak ben veriyi analiz edip içgörü çıkarmayı dikiz aynasıyla araba kullanmaya benzetiyorum; artık “Ne olmuş?” yerine “Ne olacak?” sorusunu yanıtlamaya başlarız. Yapay zekâ deyince bahsettiğimiz kavram burada devreye giriyor. Gelecek konusunda aralarında yapay zekâ, makine öğrenmesi ve optimizasyonun da bulunduğu ve bizi daha donanımlı hale getiren şeylerin bütününe Bilişsel Sistemler (Cognitive Systems) diyoruz. Bu noktada yapılabilecek birçok şey olduğu gibi veriyi

- 1) Dijital dönüşümü kabaca 5 başlık altında topluyoruz;
- 1) Müşteriyi kazanmak için atılacak inovatif adımlar,
- 2) Finans, tedarik zinciri, lojistik ve üretim gibi ana süreçlerde yapılacaklar,
- 3) İç ve dış verileri anlamlandırmak ve içgörü edinmek üzere yapılacaklar,
- 4) YouTube'un bir öğrenme, Yemeksepeti'nin ise restoranları bir araya getiren platformlar olduğu günümüzde şirketlerin iş hedefleriyle uyumlu platformlar yaratması gerekiyor.
- 5) Dijital dönüşümü bir kerelik bir proje olarak görmeyip kurum kültürünün dönüşümü alanında atılacak adımlar olarak görülmesi.

ÖNÜMÜZ İNSANİLEŞME ÇAĞI

**“ULUSLARARASI
İŞBİRLİĞİNİN
KAPSAMI
ZAYIFLAYACAK,
ULUSLARARASI
VE BÖLGESEL
KURULUŞLARIN
ETKİNLİĞİ
SORGULANACAK.”**

Sadece birkaç hafta içinde günlük hayatımızdan iş yapış modellerimize, alışveriş alışkanlıklarımızdan medya tüketimimize kadar normallerimizin değiştiği salgın döneminde bir sonraki adımın ne olacağına dair birçok öngörü yapılıyor.

Bu öngörülerden bir tanesini Ortak Akıl Yönetim ve Kurumsallaşma Danışmanlığı Yönetim ve Yatırım Danışmanı Dr. Yılmaz Sönmez, “Hırs Çağı’nın geride kalıp İnsanileşme Çağı’nın yakın olduğu” yorumuyla listeledi. Hayata dair her faktörün, hatta insan olmanın ne demek olduğunun bile yeniden tanımlanacağı bu dönemde Sönmez’in öngörülerini önem kazanıyor.

1
Kapitalizm ve Liberalizm gerileyecek, can çekişecek, Sosyalizm daha çok konuşulacak.



2
Sosyal Devlet ön plana çıkacak.

3
Dünyayı 5 büyük ülke veya AB, BM gibi yapılar istedikleri gibi yönlendiremeyecek.

4
Süper güçler yer değiştirecek, dünyanın güç dengesi Asya’ya kayacak.

5
Piyasa düzenleyicisi serbest piyasa değil, daha çok devlet eliyle olacak.

6
Ekonomi ve toplum bir süre içe kapanacak, küresel vatandaşlık geriye itilecek.

7
Uluslararası işbirliğinin kapsamı zayıflayacak, uluslararası ve bölgesel kuruluşların etkinliği sorgulanacak.



8
Devletlerde, toplumlarda ve kişilerde bireysellik ön plana çıkacak.

9
Globalizm zayıflayacak, milliyetçilik destek bulacak.

10
Ticaret, eğitim, ilaç ve eğlence sektörü çevrimiçi olacak.

11
Birçok ülkede, başta gıda ve ilaç ve tedarik endüstrisi olmak üzere stratejik öneme sahip sektörlerde yerli üretim öne çıkacak.

12
Yerli üreticiler için devlet desteği politikası popülerlik kazanacak. Dışarıya daha az bağımlı, güvenilir bir iç piyasa yaratmak hedeflenecek.

13
Endüstri ve çalışma şekli yenilenecek, toplantılar, konferanslar yerini online sistemlere bırakacak.

14
Yeni ulus devletler; yapay zeka, Blockchain, yüz tanıma, Big Data, çipler, işçi robotlar, dijital yönetim-dijital yaşam başlayacak.



Canan Orhan

İnsan Kaynakları Uzmanı

En yeteneklileri, işveren markası olan şirketler kapıyor

TÜM SEKTÖRLERDE REKABET AVANTAJI SAĞLAYAN ÜÇ KAVRAMIN İNSAN KAYNAĞI, TEKNOLOJİ VE FİNANSAL GÜÇ OLDUĞUNU BELİRTEN İNSAN KAYNAKLARI UZMANI CANAN ORHAN, TEKNOLOJİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMLAR İÇİN GÜNDEMİN EN TEPESİNDE BULUNDUĞU GÜNÜMÜZDE İŞVEREN MARKASI OLMANIN NE DEMEK OLDUĞUNU VE ÖNEMİNİ KALEME ALDI.

Bir yandan teknoloji ve dijital dönüşüm, diğer yandan ülkeler arası ekonomik rekabet şirketlerin yönetim yaklaşımlarını yeniden düşünmelerine neden oluyor. Organizasyon yapıları şirket hedefleri ve potansiyel pazarların çeşitlenmesiyle sürekli yön değiştiriyor. Bütün bu değişimin yönetilmesinin ancak yetenekli insan kaynağıyla mümkün olduğunu artık hepimiz biliyoruz ama şimdi bu kaynak geçmişten çok daha önemli.

Rekabetin giderek arttığı bir dünyada şirketlerin önceliği doğru yetenekleri şirketlerine çekmek. Teknolojinin etkisiyle şekillenen trendler iş dünyasındaki yeni meslekleri belirlerken yeni yetkinlikleri de gündeme getiriyor. Geleceğin meslekleri tanımlanırken ihtiyaç duyulacak yetenekler ve yetkinlikler İnsan Kaynakları yönetimlerinin gündemini dolduruyor. Bu tartışmaların odağında ise giderek daha fazla hissedilmeye başlayan yetenek kıtlığı ve bu sorununun gelecekte nasıl bir durum alacağı.

Geçmişte yüksek satış hedeflerine ulaşmak için sadece müşteri ve tüketiciye odaklanan şirketler bundan böyle varlıklarını sürdürülebilirlik için çalışanlarını odaklarına almak ve onlara bir değer yaratmak durumundalar.

İşveren markası kavramını, çalışması tercih edilen kurumları tariflerken kullanırız. Yetenek

savaşlarında "işveren markası" olarak anılanların sürdürülebilir rekabet avantajına sahip oldukları ise bir gerçektir.

İşveren markası kavramı ve önemi

İşveren markası; bir organizasyonun kendisini işveren olarak rakiplerinden farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin yaratılan algı bütünü ve bir markalaşma çabası olarak ifade edilmektedir. Bu kavramı ilk kez ortaya koyan Simon Barrow'a göre ise işveren markası; işverenin sunduğu ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik yarar paketidir.

Bir başka tanımla işveren markası; çalışanlarıyla ya da kuruma kazandırılmaya çalışılan potansiyel adaylar arasında duygusal bir bağlam olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamın derecesi arttıkça işveren markası daha da kuvvetlenir. Potansiyel çalışanlar tarafından da tercih edilmek için bir etken haline gelir. İşveren markası olarak algılanan bir şirket rakiplerinden daha çekici görülür.

İşveren Markası kavramı iki güçlü anlamı barındırır; duygu ve düşünce. Şirketler işveren markası çalışmalarıyla mevcut çalışanlarını kuruma daha bağlı kılarken yetenekli potansiyel adayları da şirkete çekmeyi onların duygu ve düşüncelerine hitap edecek stratejilerle başarırlar.

Bu açıdan yetenek kıtlığının yoğun bir şekilde



hissedilmeye başlandığı mevcut dönemde şirketlerin sadece bir ürün ya da hizmet markası olarak biliniyor olması yeterli değil. Öncelikle insan kaynakları yönetimlerinin işveren markası olma yolunda aktif ve yenilikçi projeler geliştirmesi gerekiyor. Bu projeler yetenek kazanımı ve çalışan bağlılığı yaratmada olumlu katkılar sağlamakta. Çabaların görünmeyen bir başka katma değeri daha var ki; rakip kurumlarda çalışan ancak piyasada pasif (iş arayışı aktif olmayan) veya kararsız ancak yüksek potansiyele sahip işgücünün dikkatini çekmek. Yüksek potansiyelli çalışanların kuruma kazandırılması için alternatif uygulamaların geliştirmesi bir gereklilik olarak görülüyor. Şirketlerin gelecekteki yetenek havuzunu belli bir kapasitede tutması ise sürdürülebilir rekabetin önemli avantajlarından biri haline geldi. Şirket ya da kurumlarda her ne kadar gelişmiş sistem ve programlar mevcut olsa da bunları işletecek ve yönetecek insan kaynağına olan ihtiyaç her zaman devam edecek. Yerel ve küresel rekabetteki değişim ise aday profillerinde ve yetkinliklerinde değişimi de beraberinde getirecek.

Marka oluşturma ve yönetme süreci şirketlerin pazarlama birimleri tarafından nasıl ki kritik bir süreç olarak kapsamlı ele alınıp maliyet, süreçler ve sonuçların ölçülmesi gerekliliğini dayatıyorsa, işveren markasını modelleme ve yönetme sürecinde de insan kaynakları birimleri benzer görevleri üstlenmeli. Şirkete doğrudan kar ve değer yaratan bir süreç olarak markalamadan, modellemeyen, uygulamadan ve yönetmeden sorumlu tutulmalı.

İşveren marka yönetim süreci işveren algısı ve imajına doğrudan etki ettiğinden şirket vizyonu, değerleri ve kurum kültürüyle uyumlu olmak

ŞİRKETLERİN POZİTİF BİR İŞVEREN MARKASI ALGISINA SAHİP OLABİLMESİ İÇİN ÖNCE ÇALIŞANLARIYLA İLETİŞİM DÜZEYİNİN ARTTIRILMASI GEREKİR. İŞ HAYATINA DAHİL OLAN KUŞAKLARIN İHTİYAÇLARINI ANLAMAK, BUNA UYGUN ESNEK UYGULAMALAR VE İLETİŞİM KANALLARINI BENİMSEMİK ŞİRKETLERİN İÇ İLETİŞİM KANALLARININ SAĞLIKLI İŞLEMESİNE VE KURUM İMAJINA OLUMLU ETKİ EDER.

zorunda. Dolayısıyla iyi bir şekilde yönetilip kurulduğunda şirkete olumlu katkıları olduğu gibi kötü yönetilip sürdürülebilir bir model kurulduğunda da işverene fayda sağlamadığı ve hatta kurum itibarına zarar verdiği de görülür.

İşveren markası yönetimi

İşe alımdan çalışan bağlılığına, yetenek yönetiminden potansiyel çalışanı şirkete çekmeye ve şirketin marka algısını yaratmaya kadar kurumun tüm iç ve dış faaliyetlerini kapsayan bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Şirket içinde değişim sürecini başlatmak ve iç iletişimi sağlamak işveren markası yönetiminin en önemli süreçlerden biri. İyi bir işveren markası yönetimi etkin bir 'Çalışan Değer Önermesi' (EVP) ile mümkün olabiliyor. İşveren Değer Önermesinin ise şirket içinde sadece vaat ve slogan olarak kalmaması gerektiğinin altını da çizmek gerek. Tüm iş süreçlerinde potansiyel, mevcut ve önceki çalışanlarına dokunan tüm noktalarda aynı derecede etki ve algı yaratması sağlanmalı. Tüm bu çalışmaları sürdürülebilir kılmak ise şimdi daha da önemli. İşveren markası sadece kısa dönemli çalışmalardan oluşmamalı, çalışan deneyiminde ve potansiyel aday iletişiminde bütünleşik bir strateji ve eylemler bütünü olarak ele alınmalıdır.

İşveren Markası İletişim Araçları

- Şirketin sosyal medya ve kariyer hesapları, imaj görselleri
- Çalışan Değer Önermesi (EVP)
- Üniversite kariyer etkinlikleri
- Staj programları
- Öneri-Ödül mekanizmaları
- Başarı ödülleri
- Sponsorluklar
- Sosyal sorumluluk projelerine katılım
- Şirket içi etkinlik ve organizasyonlar, sosyal aktiviteler
- Kurum içi paylaşım toplantıları
- Çalışanların ergonomisine yönelik ofis tasarımları
- Çalışan el kitabı, broşürleri
- Sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik faaliyetler
- Şirket içi aktivite kulüpleri
- İnovasyon teşvik ödülleri vb. olarak sıralanabilir.

İşveren markasının şirketler üzerindeki etkileri

İşveren markası olunduğunda; işe alımda, çalışan mutluluğunda, şirket içi yetenek yönetiminde ve işten çıkış oranında mutlak etkilerini görebiliriz. Bütün bu etkiler ciddi maliyet avantajı da yaratır. ▶

Y

**etenekli çalışan
şirkete çekme ve
işe alıma etkisi**

Rakiplere karşı üstünlük kazanırken şirketlerin en önemli gücünün yetenekli insan kaynağı, teknoloji ve finansal gücü olduğu gerçeği göz önüne alındığında yetenek yönetimi ve işe alım süreçleri şirketler için kritik yatırımlardan biridir. Dolayısıyla işveren markasının asıl amacı en iyi şirket ya da en beğenilen şirket imajıyla yetenekleri şirkete çekmek ve tutundurmak üzerine kuruludur. Yeteneği çekmenin ilk adımı ise bilinirlikten geçer. İyi bir işveren markası yaratılması halinde bilinirlik artacak ve bu sayede hedeflenen aday kitlesine ulaşarak aday havuzunu arttırmak çok daha kolay olacaktır.

Çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi

Çalışan bağlılığı, bir organizasyonda görev yapan çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için ne ölçüde çaba harcadığının bir ölçüsüdür. Çalışan bağlılığı konusunda gerekli başarıya ulaşmış şirketlerin çalışanlarından aldığı güç ve performans göstergeleriyle hedefe ulaşmadaki başarısı yadsınmaz. İç müşteri olarak adlandırılan çalışan, şirketin vizyonuna ulaşma konusunda heyecan duymalı ve bu vizyona ulaşmak için kendisinin de bireysel katkısının neler olacağı üzerinde düşünmelidir. İşte temelde bunu sağlayan şirketler; şirketin vizyonunu benimsemiş, yüksek motivasyona sahip, aidiyeti yüksek çalışanlarla başarısını devam ettirecektir.

Şirket içi iletişime ve kurum imajına etkisi

İyi bir işveren markası çalışanlarına en beğenilen şirket, potansiyel adaylara da en iyi şirket vaadini sunar ve bunun çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından benimsenmesi için çeşitli stratejiler geliştirir. Şirketlerin iyi bir işveren markasına veya pozitif bir işveren markası algısına sahip olabilmesi için önce çalışanlarıyla olan ile-

tişim düzeyinin artırılması gerekir. İş hayatına dahil olan kuşakların ihtiyaçlarını anlamak, buna uygun esnek uygulamalar ve iletişim kanallarını benimsemek şirketlerin iç iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine ve kurum imajına olumlu etki eder. Yeni iletişim araçlarının belirlenmesi, geri bildirim kültürünü arttırmak ve şirket içi iletişim kanallarını canlandırmak için; Mentor- Menti programları, performans sistemi sürecinde sık ara bildirim görüşmelerinin planlanması, tersine mentorluk çalışmaları, paylaşım toplantıları, şirket içi organizasyonlar, workshoplar, atölye çalışmaları, sosyal medya iletişimleri, sosyal medya kanallarındaki aktiflik düzeyi, zengin içeriklerin üretilmesi gibi süreçler işveren markasının kalitesine etki eder.

İş gücü devir oranına ve işten ayrılma niyetine etkisi

İşveren Markası faaliyetlerinin işten ayrılma oranlarında düşüşe neden olduğu görülüyor. Güçlü işveren markası turnover oranında azalmaya neden olurken işten ayrılma niyetine de önemli ölçüde etki ediyor. Harvard Business Review İşveren Markası Sürdürülebilirlik Raporuna göre; özellikle bankacılık sektörü işveren markası çalışmalarında öne çıkan sektörlerden biri çünkü banka sektörü yoğun istihdam yaratan ve başvuru alan sektörlerden. Banka sektöründen bakıldığında nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç, mevcut yetenekleri elde tutma isteğinin işveren markası çalışmalarına başlanmasına neden olduğu görülüyor. Bu erken çalışmalar İnsan Kaynakları birimlerinde işveren markası olma yönünde yeni bir rol ve anlayış geliştirmiş.

Özetle; şirketler işveren markası uygulamaları ve stratejileriyle diğer şirketlerden farklılaşıyor. Farklılaşma rakiplerden bir adım önde olmayı sağlıyor. Bu sebeple başta bankacılık sektörü olmak üzere artık birçok sektörde işveren markası çalışmaları ve yetenek kazanım faaliyetleri hızla sürdürülmekte. Güçlü işveren markası olmak şirketlere ciddi avantaj sağlarken iyi bir işveren markası uygulaması; kaliteli ve nitelikli iş başvuru sayısının artırılması, işe alım süresinin kısaltılması, çalışan veya insan odaklı yaklaşımın şirket kültürü haline getirilmesi potansiyel aday havuzuna hızlı bir şekilde ulaşılmasının sağlanması, çalışanların şirkete bağlılıklarının sağlanması, iş süreçlerinde etkinliğin, performansın ve verimliliğin artırılması gibi süreçler üzerinde ciddi katkılar oluşturuyor.

**GERİ DÖNÜLEMEZ
ANLAMDA
KAYBEDİLEN DOĞAL
ALANLARIN YERİNE
TARTIŞMASIZ BİR
ALTERNATİF OLAN
YEŞİL ÇATILAR,
ASLINDA DOĞANIN
SAĞLADIĞI
FAYDALARI
GERİ GETİRME
ÇABASINDAN BAŞKA
BİR ŞEY DEĞİL.”**

Sürdürülebilir Üretime Açılan Kapının Anahtarı



**Biz yarınlar için var gücümüzle çalışıyor,
Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızla geleceği şekillendiriyoruz.**

ODE
INSULATES THE FUTURE



Altan Çolak
Peak Grup Kurucu Ortak

‘Dijital Dönüşüm Zamanı’

DEĞİŞEN PAZAR DİNAMİKLERİ VE REKABETÇİ PİYASA KOŞULLARI DÜŞÜNÜLÜRSE, DİJİTALLEŞMENİN ŞİRKETLERİN BAŞARIYA ULAŞMASINDA ÇOK ÖNEMLİ BİR ETKEN OLDUĞU AŞIKÂR.

Dijital dünyanın dijitalleşmeye çalışan firma ve bireyleri, farkında olmadan, kimi zaman da kontrolsüz bir şekilde, hızla çağa ayak uydurmaya çalışıyorlar. Dünyamız ve yaşantımız son on beş yılda hiç olmadığı kadar değişti ve gelişti. Tuşlu telefonlardaki snake oyunlarından, üç boyutlu oyunlara, emlakçı randevularından, sanal gerçeklik katılarak hazırlanmış 3DSMax çizim evlere uzanan bir yolculuk... Uzakları yakın eden hologram teknolojisi ile işin içerisine duygular da katılarak algımız şekillendiriliyor.

Ekranlarda yaşıyoruz adeta ve insanoğlu günde ortalama 80 kez akıllı telefon ekranına bakıyor artık. Bu data bize her on üç dakikada bir telefona baktığımızı söylüyor. Ayrıca smartTV, tablet, akıllı saatler ve bilgisayarlarımızı da düşündüğümüzde, günümüzün çok büyük bir kısmı dijital ekranlarda geçmekte. Peki dijital dünyada bireyler ve kurumlar olarak nasıl pozisyon almalıyız? Bu durumdan nasıl fayda sağlayabiliriz?

Gelişen dünyadaki yeni teknolojiler hayatımızı kolaylaştırıyor hiç şüphesiz. Bu teknolojileri üreten firmaların başında ise Google gelmekte-

dir. İşimize yarayabilecek, günlük işlerimizde kolaylık sağlayacak birkaç uygulamadan bahsetmek istiyorum sizlere; örneğin bireysel olarak baktığımızda; Google Takvim uygulaması ile toplantı trafiğimizi düzenleyip günümüzü organize edebilir, Google Keep uygulaması ile notlarımızı tutabiliriz. Google Drive ile tüm dosya ve dokümanlarımızı cloud 'da yani bulut teknolojisinde 30 GB'a kadar ücretsiz saklayabiliriz. Cep telefonu numaralarımızı ve aslında tüm kontaklarımızı sonsuza kadar Google Contact'ta ücretsiz depolayabiliriz ve cep telefonu bağımsız kullanabiliriz. Bir diğer hayatımızı kolaylaştıran özelliklerin başında Google Translate uygulaması gelmektedir. Bu teknoloji ile hangi ülkeye giderseniz gidin, ister sesli, ister yazılı ve hatta isterseniz görsel tüm yazıları çevirip kendi dilinizdeki anlamını öğrenebilirsiniz.

Kurumlara yönelik olarak baktığımızda ise Google Gmail özelliği ile kurumsal maillerinizi güvenlik problemi olmaksızın taşıyabilir ve dünyanın her yerinde, tarayıcısı olan tüm bilgisayarlardan yönetebilirsiniz. Tüm kullanıcılarınızın mail raporlamasını alabilir ve kullanıcılar arasında ve hatta farklı kurumlar ile dosya paylaşımları yapabilirsiniz. Son günlerde daha da ihtiyaç olan canlı sohbet ve toplantılarınızı Google Hangout üzerinden ücretsiz gerçekleştirebilirsiniz. Google Benim İşletmem uygulaması sayesinde dünyanın her yerine işlet-

menizin konumunu, iş alanınızı ve hizmetlerinizi, firmanızın çalışma saatlerini, tatil günlerinizi, iletişim bilgilerinizi ekleyip, potansiyel müşterilerinizin size daha kolay ulaşmasını sağlayabilirsiniz. Ayrıca Google işletmenizi kaç kişi telefonla aradı, kaç kişi yol tarifi olarak geldi gibi bilgileri her ay size ücretsiz olarak raporlayabilir.

Tüm bunlara ek olarak, Google'ın firmalara sunduğu birçok farklı araç da bulunmaktadır. Bu araçlar işletmenizin satışını ve bilinirliğini arttırabilir. Mesela, Google Ads kullanarak, mantıklı bir kurgu dahilinde, hedef kitlenize firmanızı tanıtabilir ve hizmetlerinizi gösterebilirsiniz. Yani sıra, ücretsiz bir araç olan Google Analytics ile web sitenizde gerçekleşen tüm olayların kayıtlarına erişebilirsiniz. Bu araç sayesinde sitenize kaç kişi ulaşmış, hangi kelimeleri arayarak gelmiş, hangi kaynaktan ulaşmış, hangi ülke veya şehirlerden ziyaret gerçekleşmiş, gelen kullanıcı sitede hangi aksiyonları almış ve hangi sayfalarınızda durmamış çıkmış gibi bilgilere ulaşabilirsiniz.

Teknoloji yolunuzu açıyor, siz yola çıkın

Dijitalleşmek öncelikle verilerin sayısallaşması ile başlar. "Dijital"ın kelime anlamı "sayısal"dır. Bundan ötürü işletmelerin verimliliklerini arttırabilmeleri için ölçmek esastır. Ölçümleme için firmalar



“**ŞİRKETLERİNİZİN DİJİTAL DÜNYADAKİ GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİ BELİRLEMENİZ SİZE BİR YOL HARİTASI ÇIKARTACAKTIR.**”

zamanla birçok veri yönetim sistemleri kurmuştur. Bunların başlangıcı Excel'dir, sonrasında Microsoft Access, SQL veri tabanları, CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) yazılımları, ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) programları, HRM (İnsan Kaynakları Yönetimi), SCM (Tedarik Yönetimi Sistemleri) gibi sistemler şirketlerimizi yönetmemizde bizlere yardımcı olmaktadır. Peki bu sistemler doğru veri üretebiliyor mu? Aslında birçok yapıda ilk veri kaynağı insandır. Yani sistemler, kişilerin verdiği bilgi üzerine inşa edilir. Bu sebeple verinin temizliği ve güvenilirliği önemlidir. Sonrasında makine öğrenimi ise size birçok olasılığı hesaplar ve işlerinizin riskini en aza indirmeye çalışır.

Makine öğrenimi, deneyimlemek ile gerçekleşir. Örneğin bir satış ekip yönetim programınız var ve satışçılarınız her sabah saat 10:00 gibi toplantı yapmaya başlıyor. Araç takip sisteminin verdiği bilgiye göre personeliniz bir saat trafikte istenilen noktaya ulaşmak için zaman harcıyor. Bu bilgiye istinaden personelinizin günlük rutinlerini planlayabilirsiniz. Söz gelimi, akşam raporlarını sabah 09:00 ile 09:30 arasında hazırlamalarını, 09:30 sonrasında ▶

trafiğe çıkıp müşterilerine gitmelerini böylelikle trafikteki bir saatlik kaybı otuz beş dakikaya indirmelerini sağlayabilirsiniz. Yine başka bir örnekte, diyelim ki insan kaynakları departmanınız üç kişiden oluşmakta ve zamanlarının birçoğunu evrak ve bordrolama işleri ile geçirmektedir. İki seçeneğiniz var ya departmanı dijitalleştireceksiniz ya da adam sayısını yani maliyetinizi arttıracaksınız. Böyle durumlarda kurtarıcınız dijital HRM çözümlerinde. Basit bir referans vermek gerekirse Kolay İK firmalarımızda kullandığımız bir uygulama. Personelinizin yıllık izinlerini girebilir, İK süreçlerini yönetebilir ve hatta maaş ödemelerinizi anlaşmalı bankalardan tek tuşla gerçekleştirebilirsiniz.

Değişen pazar dinamikleri ve rekabetçi piyasa koşulları düşünülürse, dijitalleşmenin şirketlerin başarıya ulaşmasında çok önemli bir etken olduğu aşikâr. Dünyanın ve ülkemizin en başarılı şirketlerine baktığımızda, hepsi dijitalleşme süreçlerinin büyük bir kısmını başarmış şirketlerdir. Şirketlerinizin dijital dünyadaki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeniz size bir yol haritası çıkartacaktır. Bir şirkette dijitalleşebilecek başlıca alanlar şunlardır;

- Şirket içi yazışma araçları
- Muhasebe ve tahsilat yöntemleri (Online ödeme alabilmek)
- Satış ve satışı takip sistemleri
- Tedarik ve talep toplama yöntemleri
- Çağrı merkezi
- Bilgi depolama
- Güvenlik
- İhracat araçları (Alibaba, Amazon, Ebay vb.)
- Perakende için E-Ticaret sistemleri
- İK süreçleri vb.

Birlikte yürüyeceğiniz paydaşlar önemli

Nereden başlamanız gerektiği ise tamamen kısa ve uzun vadede ihtiyaçlarınıza göre şekillenmektedir. Bunların tespitleri sonrası partner seçimi de çok önemlidir. Diyelim ki Online İhracat yapmak istiyorsunuz. İlgili pazarları bilmenin yanı sıra, ihracat araçlarının yönetim ve idaresinin nasıl yapıldığını öğrenmeniz ve bu konuda tecrübeli ve alana hakim iş ortağı ile ilerlemeniz elzemdir. Zira zaman en değerli olgudur. Pazar yerleri ve kuralları ve davranışsal taktikler her geçen gün zenginleş-



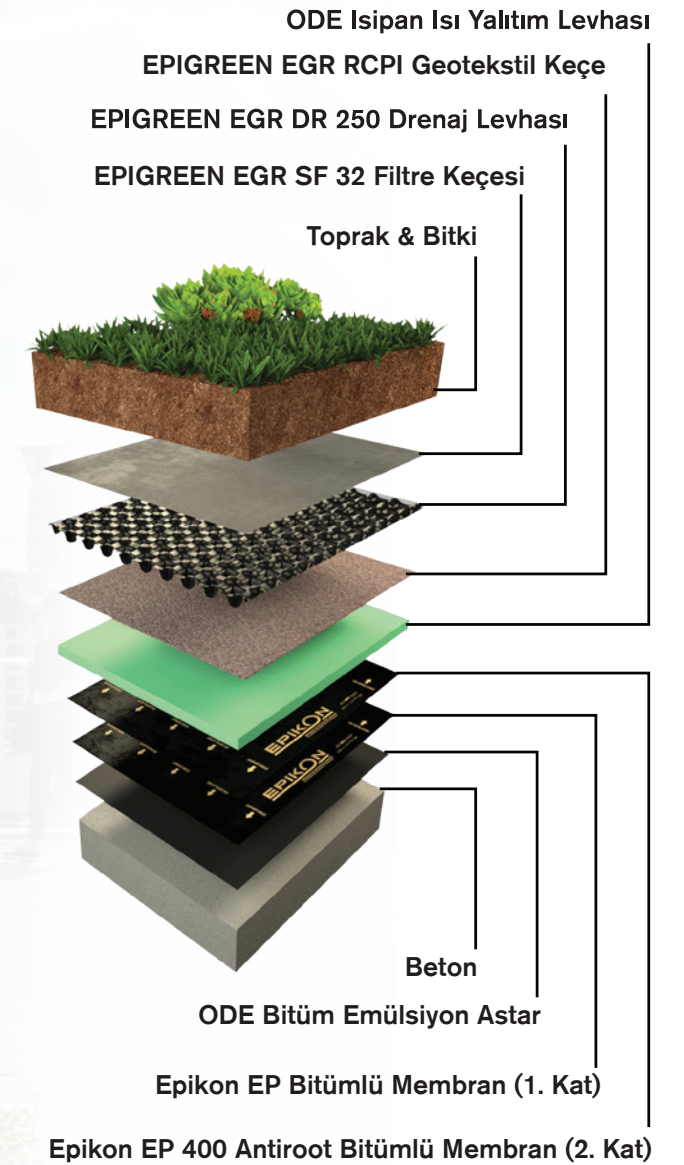
mektedir. Bu sebeple sürekli dinamik bir şekilde arayış içerisinde olmalı farklı kurgu ve stratejileri denemelisiniz. Dijital karlılığınızı arttırmanın yöntemlerinin başında, hangi pazarda ne söyleyeceğiniz konusu gelmektedir. Mesela bir e-ticaret siteniz var ve CIS bölgesinde kredi kartı ile ödeme almayı hedeflemektesiniz. O zaman hedef pazarın %70'ini kaçırdınız demektir. Çünkü CIS bölgesinde satın almaların %70'i kapıda ödeme ile gerçekleşmektedir. Ayrıca kapıda ödeme yönteminde sadece ülkenin para birimi ile ödeme alabilmektesiniz. Bu sebeple fiyatlarınızı ilgili ülkenin para birimine uyarlamalı ve dinamik tutmalısınız. Verimlilik odağında bilgi, tecrübe ve stratejik yaklaşımın önemi her geçen gün artmaktadır.

Dijital veriler ışığında, dijital pazarda payınızı ve karlılığınızı büyütme için bugün yeni bir gün. Dünya değişiyor ve değişime ayak uydurmak sizlerin elinde. Tavsiyem dijital SWOT'unuzu yapın ve zaman kaybetmeden yola çıkın.

Ekranlarda yaşıyoruz adeta ve insanoglu günde ortalama 80 kez akıllı telefon ekranına bakıyor artık. Bu data bize her on üç dakikada bir telefona baktığımızı söylüyor. Ayrıca smart-TV, tablet, akıllı saatler ve bilgisayarlarımızı da düşündüğümüzde, günümüzün çok büyük bir kısmı dijital ekranlarda geçmekte.

YEŞİL ÇATI İLE DOĞAL YAŞAMA EV SAHİPLİĞİ YAPIN!

Stresi azaltan, enerji verimliliği sağlayan çevre dostu ODE Yeşil Çatı uygulaması ile doğal bir yaşam seni bekliyor.



Birlikte yürünmüş 20 koca yıl

ÖNCÜ YALITIM 2003 YILINDA KURULDU. ODE YALITIM'DA İKİ YIL ÇALIŞTIKTAN SONRA ÖNCÜ YALITIM'I BİR ODE BAYİSİ OLARAK KURAN GÜROL ARIBUĞA'YA, ODE'DE 11 SENE ÇALIŞMIŞ EŞİ MERYEM ARIBUĞA DA KATILDI. "20 YILI AŞKIN SÜREDİR ODE İLE BİR BAĞIM VAR" DİYEN MERYEM ARIBUĞA BÖLGESİNDE TERCİH EDİLEN FİRMALARDAN ÖNCÜ YALITIM'IN BİR GİRİŞİMDEN ŞU AN GELDİĞİ NOKTAYA KADAR SÜREN BAŞARI YOLCULUĞUNU ANLATTI.



Öncü Yalıtım'ın kuruluş sürecinden ve bugün geldiği noktadan bahsedebilir misiniz?

Öncü Yalıtım firmamız 2003 yılında eşim Gürol Arıbuğa tarafından kuruldu. Gürol Bey de benim gibi ODE Yalıtım'da çalışan olarak işe başladı ve yaklaşık bir buçuk sene çalıştıktan sonra kendi işini kurmak istedi. 2003 yılında ODE Yalıtım'dan ayrılarak ilk önce Ankara Rüzgarlı'da ODE bayisi olarak çalışmaya başladı. Bir yıl sonra da stok alanı ve trafiğinin fırsatlara olanak sağlayacağını düşündüğü için şu an bulunduğumuz İskitler'de faaliyetini sürdürmeye devam ediyor. Öncü Yalıtım'da 7 kişi çalışıyoruz. İleriye yönelik yatırımlarımızla insan kaynağımızı güçlendireceğiz. Önümüzdeki 6 ayda 2600 metrekare kapalı olmak üzere toplam 4000 metrekare lojistik depolama alanımızın faaliyete geçmesiyle daha rekabetçi ve insan kaynağını güçlendirmiş bir kurum olarak çalışmalarımızı sürdüreceğiz.

ODE Yalıtım'ın bünyesine ne zaman katılmıştınız?

ODE Yalıtım'da 1996 yılında Ankara Bölge açıldığında çalışmaya başladım. İş tanımım



← Öncü Yalıtım kurucusu Gürol Arıbuğa eşi Meryem Arıbuğa



“ÖNÜMÜZDEKİ 6 AY İÇERİSİNDE 4000 METREKARE LOJİSTİK DEPOLAMA ALANIMIZIN FAALİYETE GEÇMESİYLE DAHA REKABETÇİ VE İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRMİŞ BİR KURUM OLACAGIZ.”

sekreterlik, satış, depo ve finansı kapsıyordu. Bölge açıldığında üç kişiydik. Ardından ekibin büyümesiyle satış ve pazarlama çalışanı olarak 2007 yılının Temmuz ayına kadar profesyonel çalışma hayatıma devam ettim. 2007 yılında ODE Yalıtım'dan ayrılınca kendi firmamız Öncü Yalıtım'da çalışmaya başladım. ODE Yalıtım ile birlikteliğimiz sürdürülebilir bir şekilde devam ediyor.

Kendi bayinizi açmanıza neden olan faktörler nelerdi?

Gürol Arıbuğa: Hayalim kendi işimi kurmaktı. Yalıtımın gelişen bir sektör olduğunu gözlemledik. Bilgi birikimimiz vardı ve o dönemde finansal nedenlerle çalışmalarına son veren firmaların oluşturduğu boşluğu gördük. Bu durumu değerlendirdik ve risk aldık.

Meryem Arıbuğa: İşin girişimcilik kısmı Gürol Bey'de! Ben profesyonel olarak çalışmayı tercih etmişimdir ama koşullar bizi birlikte çalışmaya yönlendirdi. İyi ki de yönlendirmiş! Güçlü bir ekip ruhuyla firmamızı büyütme çalışıyoruz.

ODE Yalıtım'ın bu girişiminize etkisi ve desteği nasıl oldu?

Eşim Gürol Bey ve ben ODE Yalıtım'ın çalışma kültürünü içselleştirmiş iki bireyiz. Kurulduğumuz yılda ODE Yalıtım bayilerinin alt bayisi olarak çalıştık. Bu süreç biraz sancılıydı diyebilirim. Kendimizi ispat etmemiz gerekiyordu. İki yıl sonra bunu başardık ve ODE Yalıtım'ın direkt bayisi olduk. O günden beri ODE'nin güçlü varlığını hep arkamızda hissettik.

Bölgenizde özellikle hangi ürünler tercih ediliyor? Bayinizi açtıktan beri aldığınız geri dönüşler nasıl, bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Bölgemiz genellikle müteahhit ağırlıklı. Şehir hastaneleri, okullar ve adliye binaları gibi devlet yatırım işleri oluyor. Bunun yanı sıra konut ve iş yeri gibi özel işler de mevcut. Yapıdan mekaniğe tüm ürünlere talep var. Biz ağırlıklı olarak mekanik tesisat yalıtım malzemelerinin satışını yapıyoruz. Bulduğumuz tüm ODE ürünleri mar-

“BULUNDURDUĞUMUZ TÜM ODE ÜRÜNLERİ MARKA GÜVENCESİ, STOK VE HİZMETİN BİR ARAYA GELMESİ SAYESİNDE TERCİH EDİLİYOR. BÖLGEDE ODE YALITIM ÜRÜNLERİNİN SATIŞINI YAPMASIYLA BİLİLEN BİR MARKA OLMAYA ÇALIŞIYORUZ.”

ka güvencesi, stok ve hizmetin bir araya gelmesi sayesinde tercih ediliyor. Bölgede ODE Yalıtım ürünlerinin satışını yapmasıyla bilinen bir marka olmaya çalışıyoruz. Öncü Yalıtım ODE'yi çağrıştırmalı. Firmalar bizi çözüm ortağı olarak görüyor. Ürün ve hizmet kalitemizle ilgili olumlu dönüşler alıyoruz. Bu da sektörde firma olarak sürdürülebilir bir başarı elde etmemizi sağlıyor.

ODE çalışanı olmak ve ODE bayisi olmak arasındaki farklar ve benzerliklerden bahsedebilir misiniz?

Biz aynı anda hem ODE bayisi hem de ODE çalışanıyız. Masanın her iki tarafında da oturduğumuz için duygudaşlığımız aynı oluyor. Başarı hepimizin başarısı, çok emek veriyoruz ve bu emeğin karşılığının olması da bizi mutlu ediyor. 20 yılı aşkın süredir ODE ile bir bağım var. Manevi olarak Sayın Orhan Turan'ın bir telefon uzağımızda olduğunu bilmek ODE okulunda yetişmiş bireyler olarak bizlerin güçlü yanımızı oluşturuyor.

Bir girişim olduğunuzdan beri ODE Yalıtım'ın konumlanması için neler söyleyeceksiniz? Bu konuda ODE'den beklentileriniz var mı?

ODE'yi sektörde büyük çabalar veren ve hak ettiği noktaya emin adımlarla yürüten lider bir firma olarak görüyoruz. Yeni yatırımlarını dört gözle bekliyoruz ve başarıya giden yolda hedeflerimizi gerçekleştirmek için ODE ile yan yana yürüyoruz. Hepimizin yolu açık olsun.



← NUR-DİL
Grup Firma
Sahibi
Yusuf Karakaya

Vizyonerler için ODE'de pek çok fırsat var

“ÜRETİM SÜRECİNE TEKNOLOJİYİ, MERKEZE KALİTEYİ, TEMELE AZİM VE MÜCADELEYİ KONUMLANDIRDIK” DİYOR NUR-DİL GRUP FİRMA SAHİBİ YUSUF KARAKAYA. BU YÖNETİM YAKLAŞIMINI EDİNDİĞİ SEVGİ VE HOŞGÖRÜYLE HARMANLAYIP TECRÜBELERİNİ GENÇ PROFESYONELLERLE PAYLAŞMAYI İSE ÖNCELİK HALİNE GETİRMİŞ. YALITIM SEKTÖRÜNÜN ÜLKE EKONOMİSİNDEKİ ÖNEMİNE VURGU YAPAN KARAKAYA, KARARLILIKLA ÇALIŞMAYA DEVAM EDECEĞİNİ BELİRTİYOR. YUSUF KARAKAYA 2008'DE ODE YALITIM'DA DİYARBAKIR BÖLGE SATIŞ UZMANI OLARAK BAŞLADIĞI YOLCULUĞUNDA 6 SENEDEN BU YANA İSE NUR-DİL GRUP'A BAŞARIYLA LİDERLİK EDİYOR.



Firmanız hakkında bilgi verir misiniz?

NUR-DİL Grup'u 2014 yılında Aptullah Ay ve Necmettin Taşdemir'in ortaklığıyla Diyarbakır'da kurduk. Kuruluşumuzdan itibaren 9 personelimizle yolumuza devam ediyoruz.

ODE Yalıtım'ın bünyesine ne zaman katılmıştınız?

ODE Yalıtım bünyesine 2008 yılında Diyarbakır Bölge Satış Uzmanı olarak başladım.

Kendi bayinizi açmanıza neden olan faktörler neler? ODE Yalıtım'ın bu girişiminize etkisi ve desteği nasıl oldu?

ODE Yalıtım'da göreve başladığımdan beri ülkemizde yalıtım ve izolasyon bilincinin özellikle bölge piyasasında yavaş yavaş gelişmeye başlarken aynı zamanda piyasa hacminin büyük olmasıyla daha fazla tedarikçi ihtiyacının doğduğunu gözlemledim.

Şu anki ortaklarımla konuştuktan sonra iyi bir öğretmen olan, girişim ruhunu aşılardan ve idolüm olarak gördüğüm Orhan Turan Bey'in tavsiyelerinin de etkisiyle yalıtım sektöründe tedarikçi olarak yer almaya karar verdik.

Sektöre başladığım süreçten bugüne yöneticilerim ve ekip arkadaşlarımla çok iyi bir sinerji yakaladık. Bölgemizde güven ve şeffaflık temelinde hızlı çözüm ve sağlam iletişim felsefesine dayanan bir marka altyapısı oluşturup piyasaya hakim olmak adına ciddi bir yer edindiğimizi söylemek isterim. Orhan Bey başta olmak üzere tüm yöneticilerimiz ve ekip arkadaşlarımız ODE Ailesi olarak her adımımızda kararlılıkla yanımızda olduklarını söylediler. İletişimimizin artması gerektiğini de belirttiler.

Bölgemizde özellikle hangi ürünler tercih ediliyor? Bayinizi açtıktan beri aldığınız geri dönüşler nasıl, bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesi

“GÜVENE DAYALI OLARAK MARKA TANINIRLIĞINI OLUŞTURUP, KALİTESİNDEN ÖDÜN VERMEYEN, HIZLI ÇÖZÜMLERLE SAĞLAM İLETİŞİM KURUP FİYATLAR KONUSUNDA DA REKABET EDEN BİR ŞİRKET OLURSANIZ PİYASA GERİ DÖNÜŞLERİ HER ZAMAN OLUMLU OLACAKTIR.”

için yalıtım sektöründe membran, camyünü, camyünü boru, XPS, kauçuk köpüğü, EPS tarzında satışları sıralayabiliriz.

Güvene dayalı olarak marka tanınırlığını oluşturup, kalitesinden ödün vermeyen, hızlı çözümlerle sağlam iletişim kurup fiyatlar konusunda da rekabet eden bir şirket olursanız piyasa geri dönüşleri her zaman olumlu olacaktır.

Çalıştığımız firmaların desteği ve bizlerin de çabasıyla olumlu geri dönüşleri her gün almaya devam ediyoruz.

Özellikle hangi ODE ürünleri tercih ediliyor?

Bölgemizin izolasyonda gelişmeye başlarken piyasada ODE markasının kalite, güven, şeffaflık ve hızlı çözüm yapısını aşılardan dolayı öncelikle camyünü şilte, membran grubu, camyünü prefabrik boru, XPS ve kauçuk ürünleri talep görüyor.

ODE'nin marka güvenilirliği, kalitesi ve NUR-DİL GRUP olarak müşterilerimize sağladığımız güven, gelişim ve çözüme dayalı anlayışla bölge piyasasında her geçen gün konumumuzu sağlamlaştırdığımızı ve ticaret hacmimizi arttıracığımızı söyleyebilirim.

“ODE, AİLESİNDE VAR OLAN BİR SATIŞ UZMANINA, GÜVENİ VE ŞEFFAFLIĞI TEMELİNE KOYARAK ÖNCE VİZYONER OLMAYI AŞILAYIP ÖĞRETİYOR.”

ODE çalışanı olmak ve ODE bayisi olmak arasındaki farklar ve benzerliklerden bahsedebilir misiniz?

ODE çalışanı olmak kişide öncelikle güven temelinde çalışma azmi, disiplin, şeffaflık, üretkenlik, planlayıp analiz etme ve girişim ruhu yaratıyor. Bunun yanında Orhan Bey ile hem çalışan olarak ve şimdi de bir paydaşı ve bayisi olarak sohbet etmek, onun piyasa hakkında engin görüşlerini alıp kendi görüşlerimizle sentezleyip uygularken zamanla her anlamda artılarını görmek bizim adımıza gayet sevindirici gelişmeler.

ODE çalışanı veya çalıştıktan sonra bayisi olması bir fark yaratmadığını düşünüyorum. Çünkü ODE, ailesinde var olan bir satış uzmanına güveni ve şeffaflığı temelini koyarak önce vizyoner olmayı aşılıp öğretiyor. İstek, azim ve mücadele ederken biraz da girişimci ruhu olan her insanın her zaman ODE Yalıtım ve Orhan Bey'in desteğini göreceğini düşünüyorum.

Bir girişim olduğunuzdan beri ODE Yalıtım'ın konumlanması için neler söyleyeceksiniz? Bu konuda ODE'den beklentileriniz var mı?

Girişimci olmamda öncülük olan, paydaşı olduğumuz ODE Yalıtım'ın başlangıçtan bugüne kaliteye dayalı olarak yalıtım sektörünün öncülerinden olup yüzde 100 yerli sermayeli bir firma olması. Ayrıca güvenin temel alındığı ve Türkiye'den olan bir markanın ürün yelpazesinin genişliği de göz önünde bulundurulduğunda global yalıtım sektöründe daha yukarıya çıkacağından hiç şüphem yok. Bu yolculukta ODE Yalıtım'ın global bir marka olma yolunda emin ve hızlı adımlarla ilerlediğini görebiliyorum.

ODE YALITIM'DA GEÇİRDİĞİ YEDİ YILIN ARDINDAN EŞİ ÖZLEM DİKMEN İLE DKM YALITIM'I KURAN VOLKAN DİKMEN'İN HEDEFLERİ ARASINDA YALITIM TEKNOLOJİLERİNİ SÜRDÜRÜLEBİLİR KILMAK VAR. ODE YALITIM'DAKİ DENEYİMİNİ İŞE GİTMEK GİBİ DEĞİL, OKUL GİBİ OLARAK TANIMLAYAN VOLKAN DİKMEN DKM YALITIM'IN KURULUŞUNDAN BUGÜNE FAALİYETLERİNİ VE GELECEK HEDEFLERİNİ ANLATTI.

ODE hem yol göstericim, hem okulum oldu

ODE Yalıtım'daki görevleriniz nelerdi?

ODE Yalıtım'da hem teknik pazarlama hem de satış departmanlarında görev yaptım. 90'ların sonu 2000'lerin başlarıydı. O aralar dünya gaza basmış ve hızla değişiyordu. Ben de makine mühendisi olmama rağmen bilişim, dış ticaret, pazarlama gibi bir çok departmanla birlikte çalışıyor ve yetkinliklerimi genişletmeye çalışıyordum. İşe gitmek gibi değildi, bir okul gibiydi. Orhan Turan, Sare Berk, Levent Yaşmut, Ecvet Binyıldız'dan çok şey öğrendim. Yalıtımın uç kolları olan akustik ve sismik ilgimi çekiyordu.

DKM nasıl kuruldu? Bu adımı atmaya nasıl karar verdiniz?

ODE'den önce üretim yapan iki firmada görev yaptım. ODE'deki 6 buçuk yılmla birlikte 10 yıllık bir tecrübem oluşmuştu. Eşimin olağanüstü dış ticaret ve yönetim bilgisi benim pazar, müşteri ve teknik potansiyelimle birleşince ortaya çıkan enerji bir şeyler yapmamızı kaçınılmaz kıldı. Çocukluğumdan beri ha-

yalperest oldum. Yeni ve bize ait bir şeyler yaparak kendimizi gerçekleştirme ihtiyacı DKM'nin kurulmasını sağladı.

DKM yıllar içinde nasıl gelişti?

Önceleri Akustik Danışmanlık ve ses yalıtım uygulamaları yapma hedefindeydik. Sonrasında eşim ve ortağım Özlem Dikmen'in öngörüsü ile yurtdışından Türkiye'de olmayan teknik malzemeler getirmeye başladık. Bu ticaret büyümemizi ve tanınmamızı sağladı. Dünyayı takip ediyor ve inşaat sistemlerinin değiştiğini fark ediyorduk. Yeni bir şeyler yapmamız gerektiğini biliyorduk ve yapacağımız her şey geri dönüştürülebilir malzeme içermeli, enerji tasarrufu sağlamalı ve en önemlisi sürdürülebilir olmalıydı. Güzel fikirlerimiz vardı, bunları nasıl geliştireceğimizi bilmiyorduk. Denemelere başladık ve ilk ürünümüz Tunex ortaya çıktı. Sonrasında Prof. Dr Nilüfer Eğrican hocamızın peşine düştük. Bize yıllarca ARGE kültürünü aşıladı, damarlarımızda hissetmemizi sağladı.

Firmalar kurulup büyümeye başlayınca bu yolda daha ileriye görmeye başlıyorlar. Biz de yapacağımız her şeyin çocuklarımız ve dünyamız için faydalı ve sürdürülebilir olması gerektiğini düşünmeye başlamıştık.



DKM Yalıtım Kurucusu Volkan Dikmen

olan doğru mühendislerle çalıştık ve çalışmaya devam ediyoruz. Hayatta ya bir yol ararsınız ya da kendi yolunuzu çizersiniz. Firmalar kurulup büyümeye başlayınca bu yolda daha ileriye görmeye başlıyorlar. Biz de yapacağımız her şeyin çocuklarımız ve dünyamız için faydalı ve sürdürülebilir olması gerektiğini düşünmeye başlamıştık. Bunun yolunun da ARGE olduğunu biliyorduk. Dört patent aldık. Şu anda bu patentlerden biriyle üretim yapıyoruz. Zaman içinde uygulamaya başlayacağımız 20 civarı da inovatif fikirlerimiz var.

“ODE'DEN AYRILMA KARARIM KESİNLEŞİNCE ORHAN BEY, 'İLK GELDİĞİN GÜN BİR GÜN GİDECEĞİNİ ANLAMIŞTİM' DEMİŞTİ. GİRİŞİMCİLİK BÖYLE BİR ŞEY SANIRIM, DIŞARIDAN DA SEÇİLEBİLİYOR.”

DKM'nin şu anki faaliyetleri nelerdir?

DKM olarak ses yalıtımı, titreşim kontrolü ve sismik koruma konularında danışmanlık, projelendirme ve üretim yapıyoruz. İlk ürünümüz TUNEX'i boru izolasyon atıklarından yapmaya başladık. Sonrasında onu REZONEX takip etti. Geçen yılın sonunda araba lastiği atıklarından TUNEX HQ üretimine başladık.

Bu yıl da SİSMEX markası ile yeni ürünlerimizi pazara sunacağız.

Eklemek istedikleriniz?

Yıllar sonra ODE'den ayrılma kararım kesinleşince Orhan Bey "İlk geldiğin gün bir gün gideceğini anlamıştım" demişti. Girişimcilik böyle bir şey sanırım, dışarıdan da seçilebiliyor. Ben ülke insanımızın çok şey yapabileceğine inananlardanım. İnsanımızın çok güzel fikirleri var.

Yapılması gereken yalnızca harekete geçmek ve bunu sürdürülebilir hale getirmek.

ODE Yalıtım'da sorumlusu olduğunuz görevler hayatınızın DKM kısmına nasıl bir etkide bulundu? Kolaylaştırdı mı, zorlaştırdı mı?

Elbette çalışan herkes başka bir şey olarak ayrılmıştır fakat benim için olağanüstü bir tecrübeydi.

En önemli aldığım deneyim 2T'nin nasıl birleşebileceğini öğrenmem oldu; Teknik ve Ticaret. Bunları birleştirdiğimizde kendimizi fiyat rekabetinin dışına çıkarabileceğimizi fark ettim. Bu katkı çok önemliydi ve bunu motto edindik. Firmada mühendis arkadaşları direkt konuları olmayan konularda da disiplinler arası eğittik. Örneğin bir makine mühendisine elektrik ve inşaat mühendisliğinin temel bilgilerini öğrettik. İnşaat mühendisine de tam tersini. Bu konumlanma bizi farklı yerlere taşıdı.

DKM'nin kuruluşundan ilk ürününüz olan TUNEX'in üretimine, sonrasında ise şu anda bulunduğunuz noktaya gelişinizi kısaca anlatır mısınız?

Güzel ekipler kurduk, firmamıza olağanüstü katkısı

Orhan Turan, Özlem Dikmen, Ali Türker, Yücel Bağbaşı (Soldan sağa)



Tüm abonelikleriniz bu sepette

KARİYERİNDE, TEKNOLOJİ VE TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETLERİNİN BAYLİĞİ VE LİDERLİK POZİSYONLARINDAN MÜHENDİSLER VE MİMARLAR GRUBU GENEL SEKRETERLİĞİ'NE KADAR DURAKLARI OLAN DENİZ OKUMUŞ'UN BAŞARI HİKAYESİNİN ÖNEMLİ NOKTALARINDAN BİRİ ABONESEPETİ. ABONESEPETİ, TÜKETİCİLERİN ABONELİK İHTİYAÇLARINI, FATURA ÖDEME VE ABONELİK İPTAL TALEPLERİNİ TEK BİR KANALDAN ÇÖZEN BİR GİRİŞİM. ABONESEPETİ'NİN KURUCUSU VE CEO'SU DENİZ OKUMUŞ İLE GİRİŞİMİN OLUŞUMUNDA VE DEVAM EDEN BAŞARISINDA OPERASYONEL MÜKEMMELLİĞİN YERİNİ KONUŞTUK.

Öncelikle abonesepeti fikri nasıl oluştu? Hayata geçirirken süreçten bahseder misiniz?

2007 yılından bu yana telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Perakende olarak işlettiğimiz mağazalarımızda tüketicilerin abonelik ihtiyaçlarını karşılarken yaşadıkları sorunları tespit ettik ve abonesepeti fikrini kurum karşılaştırmak, doğru aboneliği bulmak, kurumlarla yapılan anlaşmalarla pazardan daha ekonomik abonelikler sunmak, abone işlemlerini dijitalde tamamlanabilir kılarak süreci hızlandırmak gibi hizmetlerle müşteri deneyimini iyileştirmek üzere geliştirdik.

2015 yılında inhouse olarak geliştirdiğimiz yazılım ile B2B kanalında abonelik işlemleri almaya başladık ve 2017 yılında Şirket Ortağım Melek Yatırım Ağı'ndan aldığımız 1 milyon dolarlık yatırımın ardından şu anda İstanbul'daki ofisimizde 30 kişilik

uzman ekibimizle çalışmalarımıza devam ediyoruz. TIME (Telekom, İnternet, Medya ve Eğlence) grubundaki kurumların tamamını aynı sepette topladık. Ayrıca abonesepeti ilk yılının sonunda Türkiye'nin en büyük dergi tedarik portalı olan 444dergi.com'u satın alarak dergi okuyucularına da dergilerini pazardan yüzde 50 daha ekonomik bir formatta okuma fırsatı sağladı.

Bugün abonesepeti'nin Yönetim Kurulu'nun başında Mehmet Buldurgan, İcra Kurulu'nun başında ben, İş Geliştirme ve Satış Operasyonlarının başında ise Müjgan Aydın bulunuyor.

Operasyonel mükemmellik sizce nedir?

OpEx'i herkesin elinden geldiğini yapması olarak değil, herkesin ne yapması gerektiğini bilmesi olarak tanımlıyorum. Ancak doğru süreç, uygulamaları ve iş süreçlerinin

abonesepeti
Kurucusu ve CEO'su
Deniz Okumuş

“OPERASYONEL MÜKEMMELLİK KISITLI BÜTÇELERLE AKSİYON ALAN STARTUP'LARIN RASTGELE DEĞİL, PLANLI VE SÜREKLİ OLARAK, NEYİN ÖNEMLİ OLDUĞUNU TEKRAR TEKRAR İRDELEMESİNİ, ÖNEMLİ OLANA ÖNEM VERMESİNİ VE ÖNEMSİZE ZAMAN, PARA VE ENERJİ HARCAMAMASINI SAĞLAR.”



abonesepeti Satış ve İş Geliştirme Direktörü Müjgan Aydın, Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Buldurgan ve Kurucusu ve CEO'su Deniz Okumuş (soldan sağa)

iyi yönetilmesi ile mümkündür. Bu beraberrinde rastgeleliği ortadan kaldırarak planlılığın ve sürekliliğin devamlılığını sağlar. Biz abonesepeti'nde beşeri hataları minimuma indirmek için sürekli kullandığımız yazılımlarımızı yaşadığımız tecrübelerden ilham alarak güncelliyoruz.

Operasyonel mükemmelliğin tanımında geçen kavramları abonesepeti'ni oluştururken ve sürdürürken nasıl kullandınız ve kullanmaya devam ediyorsunuz?

abonesepeti'nde başlangıcından bu yana OpEx ilkelerini öğrenerek uygulamaya çalışıyoruz. Ancak ülkemizde start-up'larda bu ilkelerin etkin bir şekilde uygulanması kolay değil. Bu durum hayatta kalma, piyasada tutunma ve işletmelerde yeterli nitelikli personelin tutunmamasının start-up'larda bypass etkisi yapmasından kaynaklanıyor. Kuralları uygulamak yerine risk alıp kestirme yollar kullanarak devam ediyorlar. Bu seçim kısa vadede pozitif sonuçlar doğursa da uzun vadede işletmeyi uçurumdan aşağıya atıyor. Oysa OpEx bir Stratejik Yönetim olup, özellikle bizim gibi kısıtlı bütçelerle aksiyon alan start-up'ların rastgele değil, planlı ve sürekli olarak neyin önemli olduğunu irdelemesini, önemli olana önem vermesini ve önemsize zaman, para ve enerji harcamasını sağlar. Böylelikle suyun hep aynı ve istenen yere damlamasını sağlayarak sürdürülebilir bir başarı elde edilir.

“OPERASYONEL MÜKEMMELLİK HERKESİN ELİNDEN GELDİĞİNİ YAPMASI OLARAK DEĞİL, HERKESİN NE YAPMASI GEREKTİĞİNİ BİLMESİ OLARAK TANIMLIYORUM.”

abonesepeti'nde PUKÖ (Planla,Uygula,-Kontrol Et,Önlem Al) standardını uygulayarak, “Bugün için hesap vererek, geleceği korumak” şeklinde bir disiplin oluşturuyoruz ve takip ediyoruz. Bu hem şeffaf ve hesap verilebilir yönetimi sağlıyor hem de sorunlar büyümeden çözmemize olanak sağlıyor.

abonesepeti için bir sonraki adım nedir? abonesepeti büyüdükçe başka startup'lar başlatmayı düşünüyor musunuz?

Önceliğimiz abonelik denince akla gelen ve tercih edilen bir marka olmak. Türkiye'de sınırlı kalmayıp globalde de bu hizmeti sunmak istiyoruz, Avrupa'da görüşmelerimiz başladı bile. Sonrasında hedeflediğimiz başarı KPI'larına ulaştığımızda elbette yeni iş modelleri için yeni start-up'lar başlatmayı isteriz.

► SUMMARY

ODE Pusula, in addition to being a periodical magazine of the insulation industry, continues to provide information and solutions which business people from all sectors can learn, share, and implement in their workplaces. In the main subject of the 72nd issue of Pusula, we featured ODE Insulations's plan for 2020, KOD2020 which stands for In-House Entrepreneurship, Operational Excellence, and Digital Transformation.

Certain themes emerge in the interviews conducted with experts who have internalized KOD, and who have successfully implemented it in their respective sectors and with professionals providing services in the field.

In-house entrepreneurship is the approach whereby employees of an employment go beyond their routine tasks, set the implementation of their own ideas as a goal and add value to the company's turnover and reputation. The approach of in-house entrepreneurship which should be supported by all levels, beginning with the management. In this sense TUSIAD (Turkish Industrialist's and Businessmen's Association) assigned a working group in recognition of the success of this concept. Ihsan Elgin, Chairman of Core Strateji which provides in-house entrepreneurship services states that in-house entrepreneurship enables company employees to implement their own ideas by becoming actors who generate added value for the establishment. While speaking of in-house entrepreneurship, Emre Zorlu, Member of the TUSIAD In-House Entrepreneurship Work Group and of the Board of Directors of Zorlu Holding says, "Don't be afraid to make mistakes!" Erhan Erkut, Vice Dean of MEF University stresses that problem-solving and initiative-taking muscles of companies develop as a result of in-house entrepreneurship. Executive and Writer İdil Türkmenoğlu summarizes the importance of in-house entrepreneurship by saying, "You can't know from which of your employees your brightest idea will come."

Tuğrul Günay, Chairman of TEDAR (Supply Chain Management Association) defines 'operational excellence' which the second letter of KOD stands for as the way in which companies work in harmony with all of their employees to achieve sustainable success. Lütfi Apilioğulları, Founder of Lean Ofis and author of important books on operational excellence and digital transformation points out that a change must touch people in order to be described as a revolution, and that 'The Internet of Things' can be one of the main elements of this revolution toward digital transformation.

Derya İren, Digitalization and Industry 4.0 Marketing Director for Siemens, underlined the fact that the first step of digital transformation is to improve existing processes, and told us about the qualification processes of the new world during her interview. Hakan Göl, Leader of Deloitte Consulting Turkey and Deloitte Digital Turkey spoke in detail of ethical concerns, one of the concepts that rose to the agenda with digital transformation, and emphasized the fact that digital transformation should not be mistaken for digitalization. Kaan Akın, Founder of Hackquarters which is performing the digital transformation of TÜRKONFED (the Turkish Enterprise and Business Confederation) expressed that people deserved to do better quality work with their abilities, imagination, and communication skills and that said digital transformation facilitates this transparent environment in companies.

In the ODE News section of the magazine, we've included the news where KOD2020, which is also the main subject of this issue of Pusula was announced with a meeting on January 18. At the sales and marketing meeting held every six months with the attendance of all ODE sales and marketing teams, the traditional presentations were done and a game between the teams about an Enterprise Management Simulation was actualized. In addition to ODE's stakeholders visit from Dubai and Kuwait, the ODE News section included the news of Epikon-30 and R-Flex Diamond being elected

as the 'Waterproofing Product of the Year' and 'Thermal Insulation Product of the Year' respectively in the Insulation Sector Achievement Awards. ODE Insulation presented the ODE Talks series of seminars, offered online twice a week to its employees who work from home due to the coronavirus pandemic, presented by two lecturers, an expert from ODE and a sector professional.

Our Stakeholder Sharing Platform pages related how ODE's mission of developing team spirit throughout the company was implemented by organizing a Scavenger Hunt where the sales and marketing teams chased down clues at historical sites of Sultanahmet. Another story shared in these pages was an account of the mentor-mentee interviews implemented within the scope of ODE's Mentor & Mentee Program and the added value created by the program from the perspective of the mentees.

Our Projects pages featured how ODE was used in prestigious projects implemented in Turkey and in various countries of the world. The most prominent project in Turkey is the Konya Karatay Integrated Healthcare Campus with a capacity of 1250 beds, whereas the number of overseas ODE projects continue to rise. ODE Membrane, ODE Starflex, R-Flex, and Rockflex product groups were used in the ice skating rink of Mica Mall in Dubai, the world's second largest shopping center, and in the construction of the Cherega Hospital in Algeria, with an area of 45 thousand square meters. ODE Insulation continues to move forward with strong steps toward its goal of being a global brand through such overseas projects as the MSGR (Marine Security Guard Residence) building of the American Embassy in Helsinki, Finland; the USAID (United States Agency for International Development) project in Cotonou, Benin; and the Anel Baku Tower project in Azerbaijan.

In Technical Insulation pages, Metin Demir, Waterproofing Coordinator of ODE Insulation mentioned the requirements of faultless waterproofing in his article titled "A Look at Waterproofing Products"; while Uğur Yılmazel, ODE Insulation Sales Director conveyed the fine points of winning new customers and mobilizing existing customers in an environment of economic volatility. Elif Saraçoğlu, R&D and P&D Specialist for ODE Insulation, stated that R&D and innovation were the key to achieve the sustainable growth in global competition, and said production was not sufficient on its own, but that global trends needed to be incorporated into corporate culture to attain sustainable success.

In our From the Agenda section, Human Resources Specialist of ODE Insulation Canan Orhan drew attention to the concept of the employer brand, and conveyed the advantage of employer brands in constituting a high quality work force.

Our Dealers pages featured three companies, which we can cite as examples of ODE Insulation's in-house entrepreneurship practices. Merem Arıbuğa from Öncü Insulation, which continues to operate as a dealer of ODE; Volkan Dikmen, founder of DKM Construction who used the know-how he obtained from ODE to extend the scope of his business, and Yusuf Karakaya, founding partner of NUR-DİL Group who expressed there are many opportunities for visionaries in ODE, shared the business implemented by their companies since their establishment.

In our Difference Makers section, Deniz Okumuş, the founder of abonesepeti.com which offers all subscriptions to telecommunication, media, and entertainment in one basket related how abonesepeti incorporated the concepts of KOD in its corporate culture, and spoke of the company's plans for the future.

SU YALITIMI İLE BİNALARINIZ GÜVENDE OLSUN

Suyun, yapılar üzerinde yarattığı kötü etkilere karşı, yüksek kalitesi ve dört mevsim kolay uygulama özelliği ile Epikon her zaman yanınızda.

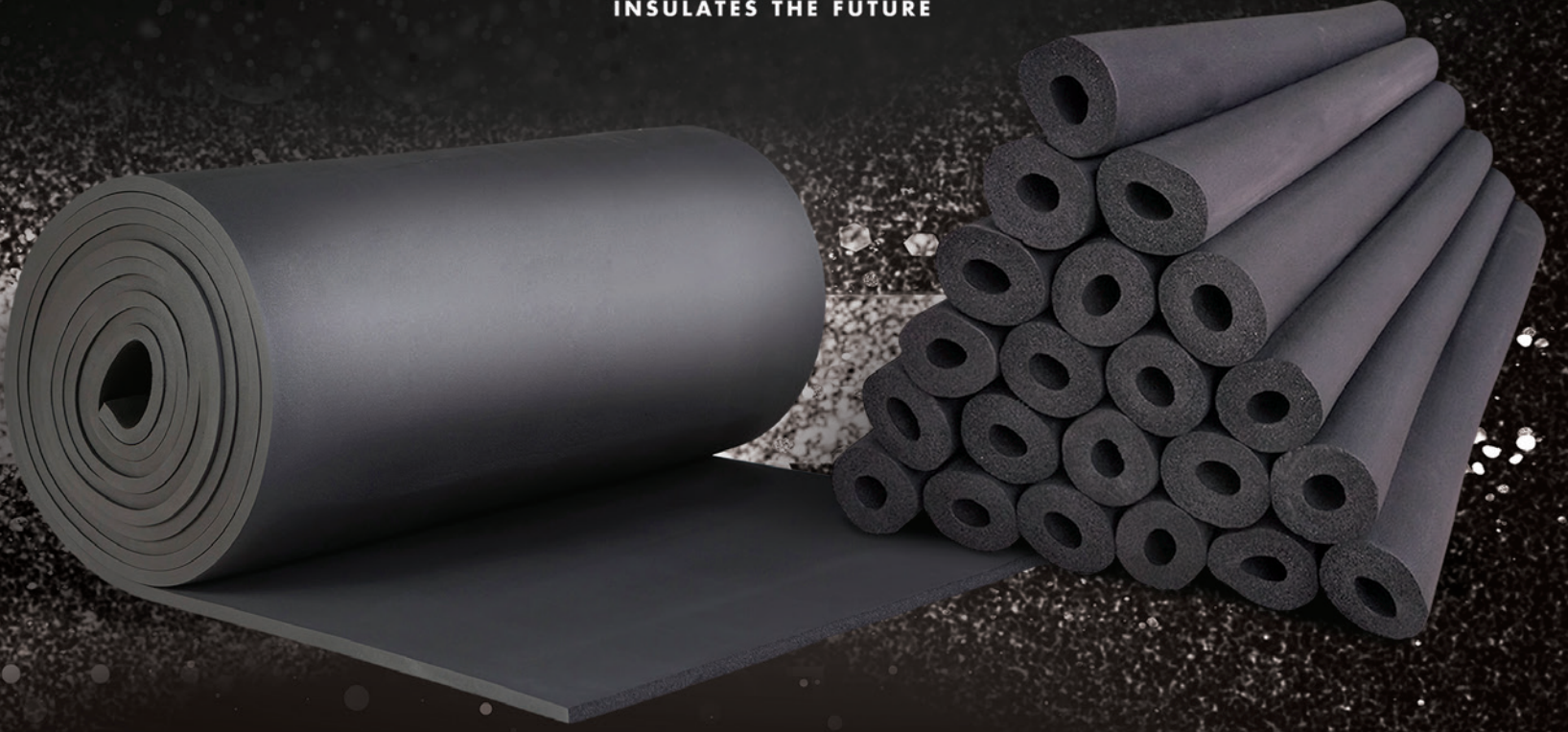


1989'DAN BERİ ZİRVENİN ADI HEP AYNI

R-FLEX



INSULATES THE FUTURE



R-FLEX elastomerik kauçuk köpüğünde, kalitesi, ürün çeşitliliği ve dayanıklılığıyla 1989'dan beri sektör lideri ve Avrupa'nın ilk üç üreticisinden biri olan **ODE**, **Türkiye ve dünyada birçok prestijli projenin tercihi**.
Bu topraklarda üretiliyor, 75'ten fazla ülkeye ihraç ediliyor.