

STRATEJİ

Özlem Aydın Ayvacı oaydin@capital.com.tr

YENİLİKÇİ ÇALIŞANLAR BİNLERCE FİKİR ÜRETİYOR

FiKiR YARİŞİ

Yenilikçiliğin en önemli kaynaklarından biri şirket içinde yatıyor. Günümüz şirketleri, inovatif olmak için çalışanlarını dinliyor, onların fikrini soruyor. Hatta bunun için özel intranet sistemleri kuran şirket sayısı da hiç az değil. Eczacıbaşı "İnocino", Migros "Fikrime Hayat Ver", TAV "TAV IDEApport", PepsiCo "Fikir Pazarı", Viko "Innoviko" platformlarıyla çalışanlarının fikrini topluyor. Havuzda biriken fikirler ise değerlendirme sürecinden sonra hayata geçiriliyor.





Aslında çalışanına fikrini sorma trendinin kökeni 1950'li yıllara kadar iniyor. O dönemde bunun ilk örneklerinden birini Toyota sergiledi. Şirket, binlerce çalışandan milyonlarca öneri topladı. Öneri programlarına katılan Toyota çalışanlarının oranı yüzde 98'e ulaştı. Her öneriyi titizlikle inceleyen Toyota liderleri, 72 saat içinde fikir sahibine geri bildirim yaptı. Çalışanlar kendilerini son derece değerli hissederken Toyota da inovasyonda sürdürülebilir başarıyı yakaladı.

BASF ise 2012 yılında dünya çapındaki çalışanlarından gelen 38 bin öneriden, yaklaşık 20 binini uygulamaya koydu ve bu sayede 50 milyon Euro'nun üzerinde tasarruf sağladı. BASF, çalışanların fikirlerini projelendirirken öneri sahiplerinin yaratıcı ruhunu ve yenilikçi gücünü, toplamda 4,2 milyon Euro'nun üzerinde ikramiyelerle ödüllendirdi.

Dünyada sadece Toyota ve BASF değil, Microsoft'tan 3M'e pek çok dev, yenilikçilikte çalışanlarına fikir soruyor. Türkiye'de benzer bir trend var. Eczacıbaşı Grubu'ndan Anadolu Grubu'na, Migros'a Arçelik'e, Petkim'e kadar pek çok şirkette yenilikçi fikirlere ulaşmada çalışanlarının sesine dikkatle kulak veriliyor.

SIR ÖNERİLERDE

Migros, Türkiye'nin en yenilikçi perakendecilerinden biri. Şirketin genlerine işleyen yenilikçiliğinin sırrı ise aslında öneri sisteminde yatıyor.

Migros, 2008 yılından beri "Fikrime Hayat Ver" adlı öneri platformu üzerinden tüm çalışanlarının fikir ve önerilerini topluyor. "Fikrime Hayat Ver" portalı üzerinden gelen fikir ve öneriler arasından ön değerlendirme yaparak uygulanabilir olanları belirleyen şirkette, 18 bin 500 çalışanın hepsi her yıl bir ya da birden fazla fikir

üretiyor. Migros yetkilileri, her yıl düzenli olarak "Fikrime Hayat Ver" projesi ile öneri sistemini başlattıklarını söylüyor. Çalışan fikirlerinin ön değerlendirmeden geçtikten sonra yine tüm çalışanların oylamasına sunulduğunu belirten Migros yetkilileri, işe en yarayan fikirleri şöyle anlatıyor:

"Gelen önerilerin yaklaşık yüzde 30'u, mevcut uygulamalarda projelendirilmiş ya da projelendirilmesi planlanan önerilerden oluşuyor. Örneğin IOS/Android uygulamamız olan Migros Mağazam uygulamasında da gerek çalışanlarımızın gerekse müşterilerimizin bize ilettikleri fikir, ihtiyaç ve taleplerinden yararlanarak süreci tasarladık. Halen gelen öneriler doğrultusunda geliştirmelerimizi devam ettiriyoruz. Çok geniş bir uygulama olan Migros Mağazam içerisinde; En Yakın Migros, Kartsız

Alışveriş, Salla Kazan, Migroskop ve Gördüğünüze İnanım Kampanyası gibi bölümler bulunuyor."

TASARRUF ETTİREN PROJE

TAV Havalimanları Holding, havalimanı operasyonunun yanı sıra yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri gibi geniş yelpazede faaliyet gösteren bir topluluk. TAV Havalimanları İK Direktörü Yiğit Oğuz Duman, çalışanlarının her konuda yenilikçi fikirler üretmelerini destekleyecek bir proje fikriyle yola çıktıklarını söylüyor ve fikir portallarını şöyle anlatıyor: "Bu yıl 14 şirket ve 20 binden fazla kullanıcıyla hayata geçirdiğimiz TAV IDEApport'ta, çalışanlarımız fikirlerini online ortamda öneri olarak iletiyor. Bu sayede kurum performansı ile iş yapış şekillerinin geliştirilmesine katkı sağlıyorlar. Bizler de uygun önerileri hayata geçiriyor ve ödüllendiriyoruz. TAV IDEApport, inovasyon platformumuza

açılışından bu yana 4 aylık dönemde 500 üzerinde öneri yapıldı. Yıllık beklentimiz 1.000 sayısını geçeceğimiz yönünde."

Duman, şu ana kadar gelen önerilerin yüzde 20'sinin projelendirildiğini söylüyor. Hayata geçen önerilerin sahiplerinin ödüllendirildiğini ifade eden Duman, örnek bir öneriyi ve beklentilerini şöyle açıklıyor:

"Projelendirilen öneriler, bizim gurur tablomuzu oluşturuyor. Platformumuzun açılışından bu yana hayata geçen onlarca önerimiz içerisinde Atatürk Havalimanı'nda ortamın ışık seviyesini daha hassas algılayan yeni bir otomasyon sisteminin kurulması ve armatürlerin son teknoloji LED

Inovasyon için çalışana başvurdular		
Şirket	Toplanan fikir sayısı (Yıllık)	Projelendirilen fikir oranı (%)
BASF	38.000	53
Migros	18.500	30
Pepsico Türkiye	3.333	6
Arçelik	1.000	15
CloudArena	1.000	50
Lidiana.com	1.000	75
TAV Havalimanları	1.000	20
Anadolu Grubu	500	3
Petkim	450	30
Abdi İbrahim İlaç	230	15
Civil	200	*
Eczacıbaşı Holding	150	*
Borusan Holding	100	40
Perform Türkiye	100	15
Sarp Grup	100	*
NG Hotels & Resorts	65	37
Ravago Akademi	40	30
Sürat Kargo	25	10
New Joy	20	20
Ontex	15	15

*Bilgi paylaşılmadı.

STRATEJİ

armatürlerle değiştirilmesini örnek verebiliriz. Yaklaşık 9 ayda maliyetini karşılayacak bu proje ile 5 yılda 8,5 milyon kilovat saat enerji tasarrufu yaparak 2,2 milyon TL maliyet avantajı sağlamayı öngörüyoruz.”

PEPSICO'DA FİKİR PAZARI

PepsiCo Türkiye'nin şirket içinde "Fikir Pazarı" adlı online bir öneri ve fikir platformu var. PepsiCo Türkiye İnsan kaynakları Direktörü Selda Kalleci, bu platform aracılığıyla çalışanların yeni fikirlerini kolay bir şekilde iletebildiklerini söylüyor. Fikirlerle ilgili tüm sürecin site üzerinden online olarak takip edilebildiğine dikkat çeken Kalleci, "Yani herkes fikriyle ilgili gelişmeleri adım adım site üzerinden görebiliyor ve geri bildirimleri yine buradan online olarak alabiliyor. Fikir Pazarı platformunda uygulanabilir bulunan fikirler, yönetim kurulu tarafından değerlendirilerek ödüllendirme yapılıyor" diyor.

PepsiCo Türkiye, yıl içinde çalışanlarından birçok konuda yeni fikir alıyor. Kalleci, uygulanabilir ve hayata geçirilen fikirlerin sayısının ortalama 200'ü bulunduğunu ifade ediyor ve ekliyor:

"Yılda ortalama yüzde 6 oranında yeni fikir projelendiriliyor ve hayata geçiriliyor. Bize öneriyle gelen ve çok başarılı olan bir projeye örnek olarak fabrikalarımızda kullanıma soktuğumuz otomatik palet çevirme aparatını verebiliriz. Bu aparat bize, hammadde yükleme-boşaltma operasyonunda verimlilik artışı sağlıyor. Bu fikir bize geldikten sonra yapılan değerlendirmelerin ardından öneri için uygun ekipman alarak kullanıma başladık. Çalışan sağlığı açısından son derece faydalı olmasının yanında palet başına 5 dakikalık bir zaman kazanımıyla beraber tasarruf yapmamızı da sağladı. Ekipmanın Tarsus'taki fabrikada kullanımıyla birlikte elde

ALİ KUDAY 3M TÜRKİYE TEKNİK BÖLÜMLER DİREKTÖRÜ

"ÇALIŞAN FİKİRLERİ YENİLİKÇİLİĞİMİZİN OLMAZSA OLMAZI"

KIYMETLİ FİKİRLER Dünyanın en inovatif 3 şirketinden biri olan ve inisiyatif kültürünü 1950'lerden bu yana etkin bir şekilde kullanan 3M için çalışanların fikirleri çok kıymetli. Çalışanlarımızın fikirlerini topladığımız pek çok oluşumumuz mevcut. Belli başlı bir iki tanesini örnek vermek gerekirse... 1948'den bu yana süre gelen, şirket içine yerleşmiş "Yüzde 15 Zaman" kültürüyle başlamak isterim. Yeni ve tamamen özgün fikirler için ayrılan iş zamanı anlamına gelen bu kültür, 3M inovasyonunun temel yapı taşlarından biri.

YÜZDE 15 ZAMAN Üstelik sadece teknik alanda çalışanlar değil, ister üretim hattında çalışan biri olsun ister sahadaki satış elemanı, yüzde 15 kültüründe her 3M çalışanı kendi projelerine ek olarak yeni fikirlerini paylaşabilir. Başarılı olmuş "Yüzde 15 Zaman" projeleri her yıl toplantılar ve konferanslarda sergilenir ve en beğenilen "Yüzde 15 Zaman" projeleri şirket içinde ödüllendirilir.

1 MİLYON DOLAR ÖDÜL 3M içinde verilen başka ödül programları da var. Bu ödüller üzerinden yılda 6 defa olmak üzere toplam 750 bin dolar ile 1 milyon dolar arasında finansman desteği verilir. Ödüller, CTO ve kurumsal AR-GE başkan yardımcısı tarafından özel bir törende sunulur. Ödül kazanmış her bir proje, bir yıl boyunca takip edilir ve gelişimi raporlanır. Yıl sonunda tüm projeler başkan yardımcılarının, CTO'nun ve direktörlerin de katılımıyla taçlandırılır.

YÜZLERCE FİKİR Böylesi bir sistem içinde tahmin edeceğimiz üzere yüzlerce fikir toplanıyor. Sadece ödül programlarına her yıl 100'ün üzerinde fikir başvurusu oluyor. Bunun yanı sıra belirttiğim Yüzde 15 Zaman projeleri de ekleniyor. Ayrıca pek çok farklı programla beraber buluş bildirimleri sürekli destekleniyor. 3M bünyesinde oldukça geniş ve etkili bir teknik organizasyona sahip. Fikirler de toplandıktan sonra konularında uzman teknik komiteler tarafından değerlendiriliyor.

HAYATA GEÇENLER Bu süreç bizim için iş yapışımızın olmazsa olmaz bir parçası. Yüksek sayıda projenin bu oluşumlarla iletilen fikirlerden olduğunu belirtebilirim. Multilayer Optical Films olarak adlandırdığımız çok katmanlı optik fimler, enerji tasarrufu sağlayan ve 25 yıl dayanan 3M Bulb Ampul ve acıyı yok ederek kolay enjeksiyon sağlayan şırıngaya alternatif Microneedle çok başarılı projelere sadece birkaç örnek.



edilecek tasarruf miktarı daha da artacak. Hem verimlilik hem iş sağlığı açısından değerlendirildiğinde bu fikir 'daha farklı' nasıl yaparız konusuna güzel bir örnek teşkil ediyor."

ÜRÜNE GİDEN YOL

Arçelik, Türkiye'nin en yenilikçi şirketlerinden biri. Şirket için tüm çalışanların önerilerini değerlendirmek oldukça önemli. Arçelik AR-GE Direktörü Cem Kural, çalışanlardan ve diğer paydaşlardan görüş toplamak üzere farklı mekanizmalar kullandıklarına dikkat çekiyor. Kural, bu farklı

oluşumları şöyle anlatıyor:

"Bayi teşkilatımıza yönelik olarak çalışan ve pazarlama gruplarına bilgi akışı sağlayan bir öneri sistemimiz mevcut. Özellikle fabrikalarımızda çalışan kişilerin önerileri, ayrı bir platformda bir sistem içinde toplanıyor. Bunlara ek olarak, her yıl yenilikçi fikirler üretmek, toplamak ve geliştirmek üzere ekip çalışmalarını da organize ediyoruz. Son dönemde, intranet üzerinde fikirlerin toplandığı, gruplar içinde tartışıldığı ve düzenli olarak değerlendirilerek ürün projelerine dönüştürüldüğü bir yazılım ve platform geliştirildi.

Teknik gruplarca etkin olarak kullanılıyor.”

Arçelik'te her süreçte yüzlerce fikrin ortaya çıktığını söyleyen Kural, yılda binin üzerinde fikrin değerlendirilmeye alındığını belirtiyor. Bunların da yüzde 15'inin projelendirildiğini ifade eden Kural, çalışanlardan gelen öneriyle hayata geçen inovasyonlara şu örneği veriyor: “Yeni çıkardığımız otomatik çay makinesi, bu süreçlerin en güzel örneklerinden biri. Ön çalışmalarda, otomatik bir makineden ne gibi özelliklerin beklenebileceği, her seferinde aynı kalitede çayın nasıl yapılabileceği, daha uzun süre tazeliğinin korunabileceği gibi konular için teknik çözümler düşünüldü. Bu ürünümüzün ilk fikri, intranet tabanlı fikir toplama ve tartışma platformunda ortaya çıktı.”

17 ÇALIŞAN ÖDÜLENDİRİLDİ

Türkiye'nin global şirketlerini yaratan Anadolu Grubu, yenilikçilik konusunda da öncü şirketlerden biri. Grup için yenilikçiliğe ulaşmada yetenekli çalışanlar çok önemli. Grubun İno-Port adlı tüm çalışanlarının, inovatif, yaratıcı fikir ve projelerinin gönderildiği, internet üzerinden çalışan bir fikir ve proje platformu var. Portale iletilen öneriler, inovasyon kabiliyeti, şirketlere katacağı değer, uygulanabilirlik ve sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda, şirket genel müdürleri ve inovasyon ekipleri tarafından değerlendiriliyor. Geçtiğimiz ay Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan, İno-Port'a yaratıcı fikirlerini gönderen başarılı proje sahibi çalışanlarını ödüllendirdi. 500'ün üzerinde proje içinden finale kalan 17 projenin sahiplerine plaketeri, Özilhan tarafından verildi.

Düzenlenen törende, Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan, finale kalan 17

başarılı proje içinden belirlenen ilk 5 projeyi açıklarken Anadolu Grubu'nun kuruluşundan bu yana vizyonunun, takip eden değil, öncülük eden olduğunun altını çizdi. Özilhan, şöyle devam etti: “Grubumuzun sahip olduğu dinamik ve yaratıcı iş gücüne çok değer veriyorum. Değişen ve gittikçe küreselleşen dünyamızda,

inovasyon rolünün her geçen dakika daha da arttığına inanıyorum. Bu anlamda da İno-Port inovasyon portalemizin, grubumuz içindeki sinerjiyi artıracığına ve sahip olduğumuz yeni fikirleri hayata geçirmemizde öncü rol üstleneceğini düşünüyorum.”



ÇALIŞAN FIKRIYLA DEVRİMSSEL ÜRÜNLER

ÇIĞIR AÇAN YENİLİK Eczacıbaşı Topluluğu'nun online öneri sistemi İnocino'ya son 5 yılda 18 bin 829 öneri geldi. Buradan çıkan, başarılı bir proje olan VitrA IsoTile'i Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Başkanı Atalay Gümrak, şöyle anlatıyor:

“Yakın zamanda piyasaya sunduk. Bozüyük'teki VitrA İnovasyon Merkezi'nde geliştirildi ve fabrikalarımızda üretildi. Hatta benzer bir ürün olmadığı için TSE standartlarını bile bizim belirlediğimiz bir ürün. Hafif, dayanıklı, estetik ve izolasyonlu bir karo olan VitrA IsoTile, bina izolasyonunda çığır açan bir yenilik oldu.”

MİGRASYON ÖLÇÜMÜ Duran Doğan Ambalaj Genel Müdür Yardımcısı Alican Duran, çalışanlarından gelen fikirle hayata geçirdikleri projeyi şöyle anlatıyor:

“Sektörün şu an ki en önemli gündem başlığı, paketli gıdalarda ambalaj sebebiyle oluşan zararlı kimyasallar. Türkiye'nin ilk TÜBİTAK onaylı ambalajdan gıdaya migrasyonu ölçebilecek laboratuvarını hayata geçirdik. Bu yöntemle ambalajdan ürüne geçen zararlı kimyasal seviyesini tespit ediyor ve gıda şirketlerine Avrupa standartlarında ürün kalitesi sunuyoruz.”

SİGORTADA İLKLER Eureka Sigorta'nın çalışan fikirlerini değerlendirdiği Cinfikir Kutusu'na 2007'den bugüne yaklaşık 12 bin 500 fikir geldi ve bu fikirlerin 569'u hızlı kazanım olarak değerlendirildi. Eureka Sigorta Genel Müdürü Okan Utkueri, en iyi projelerden örnekler veriyor:

“Mart 2008'de kasko sigortasında devrim niteliğinde bir yenilik olarak piyasaya çıkan Kaskometre, Cinfikir Kutusu sürecinin en önemli kazanımlarından biri oldu. Yine Cinfikir Kutusu sayesinde ATM'den poliçe satışını hayata geçiren ilk sigorta şirketi olduk.”

YENİLİKÇİ ORTAMLAR

Pek çok şirket çalışanlarını daha yaratıcı bir hale getirmek için öneri sistemlerinden yararlanıyor. Çalışanlarını inovasyona teşvik eden ortamlar hazırlıyorlar. İşte bu şirketlerden biri de Viko. Şirket, 2000 yılından bu yana "VI.Fikrim Var" adlı öneri sistemiyle çalışanlarından gelen fikirleri değerlendiriyor. Bu sistemle bireysel yaratıcılığı ön plana çıkardıklarını söyleyen Innoviko Proje Lideri Gülay Selki, 2010 yılından bu yana ise inovasyonu bir kurum kültürü olarak şirket DNA'sına yerleştirme amacıyla Innoviko projesini başlattıklarını söylüyor. Selki, ayrıca çalışanların fikirlerini besleyeceği, inovatif fikirler üreterek tartışabilecekleri İnnofikir Odası'nı hayata geçirdiklerini söylüyor.

Petkim de inovasyona teşvik eden ortamlar hazırlayan şirketlerden biri. Petkim Genel Müdürü Sadettin Korkut, "Petkim Fikir Yönetim Sistemi'ni geliştirdik. 2004 yılından itibaren çalışanlarımız iyileştirme ve inovatif fikirlerini bu şekilde paylaşıyor. Bu sistem içinde değerlendirilen fikir ve öneriler, konunun uzmanları tarafından hayata geçiriliyor" diyor. Yılda 500 fikrin geldiğini belirten Korkut, "Gelen fikirlerin ortalama yüzde 30'u projelendiriliyor" diye konuşuyor.

NG Hotels&Resorts da bu çalışmalara 2013 yılında başladı. NG Hotels&Resorts İcra Kurulu Başkanı Hediye Güral Gür, bu sistem sayesinde çalışanlarının otellerde kendilerini ilgilendiren konularda, mevcut durumun iyileşmesine yönelik fikirlerini ortaya koyabildiğini söylüyor.

EN İYİLER DEĞERLENDİRİLDİ

Şirketler, çalışanlarının fikirlerine çok önem veriyor. Peki bu fikirlerin ne kadarını hayata geçiriyorlar ve ne elde ediyorlar?

Sürat Kargo Genel Müdürü

LIANQING WU HUAWEI TÜRKİYE AR-GE MERKEZİ DİREKTÖRÜ

TÜRKİYE'DEN 30'DAN FAZLA ÜLKEYE YAZILIM

4 AŞAMALI SİSTEM Huawei, hem müşterilerinin hem AR-GE çalışanlarının yenilikçi fikirlerini oldukça etkin bir şekilde değerlendirebilen bir yapıya sahip. Huawei'de yenilikçi bir fikrin ticari bir ürüne dönüşmesi, 4 ana aşamadan oluşan bir yöntemle gerçekleşiyor. Bu yöntem sırasıyla "fikrin yaratılması", "ilgiyi harekete geçirmek", "tasarım, prototip ve doğrulama" ve "fikrin onaylanması ve ticarileştirilmesi" aşamalarından oluşuyor. Huawei bu, fikirden ürüne dönüşüm akışı sayesinde ortaya çıkan yeni iş fırsatlarını efektif bir şekilde değerlendirebiliyor.

YENİLİKÇİLİK ORTAMI İnsan kaynağı, Huawei'nin en önemli değeri. Huawei, çalışanlarına yeteneklerini kullanarak müşteriler için yenilikçi çözümler üretebileceği bir ortam sağlıyor. İnovatif fikirlerin tamamı AR-GE projelerimizde kendine yer buluyor. Türkiye AR-GE merkezi inovatif fikir geliştirme, özellikle de yazılımda ihtiyacımız olan inovasyonu gerçekleştirme konusunda çok aktif. Türkiye'de AR-GE merkezinde çalışan yazılımlar, 30'dan fazla ülkede kullanılıyor.



Halis Sağır, çalışanlarının yenilikçi fikir ve projelerini Kargodata adlı intranetleri sayesinde aldıklarını söylüyor. Gelen fikirlerin yüzde 10'unu projelendirdiklerini söyleyen Sağır, hayata geçirdikleri projeleri şöyle ifade ediyor:

"Şu ana kadar Hızlı Tesellüm, Barkod Entegrasyonu, Sanal Şube, Çevreci Poşet gibi fikirleri projelendirerek uygulamaya başladık ve başarılı bir şekilde bu

projeleri kullanmaktayız."

Kipa Kurumsal İlişkiler Direktörü Ellen Gladders, takım arkadaşlarının fikirlerini 2 yıldır düzenlenen Tesco Yenilikçilik Ödülleri aracılığıyla incelediklerini söylüyor. Gladders, böylece yenilikçiliği ödüllendirdiklerini ve daha fazla kişinin yenilikçi fikirlerle markayı sahiplenmesine yardımcı olmayı hedeflediklerini belirtiyor. Uygulanan en başarılı projelerini ise şöyle anlatıyor:

"Tesco Kore/ Homeplus'ın Tesco Grubu için öncülüğünü yaptığı dijital yenilikler fikrini örnek olarak gösterebiliriz. 1990'lardan beri kullanılan Tesco ClubCard, sadece müşterilere indirim ve kolaylıkla sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda müşterilerin zevklerini, isteklerini analiz ederek onlara özel teklifler sunuyor. Tesco Kore/ Homeplus'ın yeni ürettiği proje ise artık Tesco Clubcard'ın sadece alışveriş alanlarında değil, telefonlarının yanında olduğu her an kullanımda olmasını sağladı."