

Capital ve IBM, bir süredir "Türkiye'nin İnovasyon Liderleri" başlıklı geniş kapsamlı bir araştırma düzenliyor. Bunun ilk bölümünü ekim ayında yayınladık, CEO'ların "İnovasyon Ajandası"nı gözler önüne serdik. Şimdi sıra ikinci bölümde... Bu araştırmada ise Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden 142 CEO'nun katıldığı anketle "İnovasyonda En İyi 30 Şirket" belirlendi. Daha önce Türkiye'de benzeri yapılmayan bu araştırmadan çıkan sonuçlar, iş dünyası için önemli mesajlar da içeriyor.

İNOVASYON ŞAMPİYONLARI

Ünlü yönetim uzmanı Geoffrey A. Moore, "Mükemmel şirketlerin her aşamada inovatif davranabileceklerini" ortaya koyduğu kitabında, bunun sadece teknolojiden çok daha fazla anlam içerdiğine dikkat çekiyor. Ürün geliştirmeden tedarik zinciri yönetimine, bozucu yeniliklerden pazarlamaya kadar her alanda uygulanabileceğini söylüyor. Ardından da başkalarını da sıralıyor: "Değer mühendisliği", "entegrasyon yenilikçiliği", "süreçlerde farklılık", "organik inovasyon", "satın alma inovasyonu" ve diğerleri...

Gerçekten de "inovasyonda" öne çıkan, bu alanda liderlik listelerine giren şirketlerde de bunların yansımaları görmek mümkün. Örneğin, Boston Consulting Group'un araştırmasında ilk sırada yer alan Apple, "teknoloji ve müşteri deneyimindeki" başarısı nedeniyle öne çıkıyor. 3M, "yenilikçilik kültürü ve bunu içselleştirmesi"; Microsoft "inovasyonu sürekli hale getirmesiyle" bu tabloda yer alıyor.

Ancak, P&G, Wal-Mart, Virgin ve Starbucks gibi şirketlerin "inovasyon liderleri" arasında yer alması ise teknoloji ötesi yenilikçilikten kaynaklanıyor. Örneğin, perakende devi Wal-Mart, tedarik zinciri ve lojistik yönetimindeki "inovasyon"la takdir topluyor. Onu farklı kılan bir özelliği ise müşteri verilerini derleme ve işlemedeki başarısı. Procter&Gamble'da ise ürün inovasyonu öne çıkıyor. Şirket, müşterinin ihtiyaçlarını anlayıp, anında tepki verebildiği için "inovatif" olarak değerlendiriliyor. Virgin'de ise marka yönetimi ve pazarlama yenilikçiliği var. Hava taşımacılığını, bir yaşam



tarzına dönüştürme başarısı, bu şirketi yenilikçilikte öne çıkarıyor.

Gerçekten de dünyanın "mükemmel" şirketlerinde bu özelliği görmek mümkün. Türkiye'de ise hızla yükselenler, "inovasyonu" temel strateji olarak görenlerin sayısı artıyor. Capital ve IBM, bu amaçla bir süredir "İnovasyon Liderleri" teması altında araştırma ile etkinlikler düzenliyor. Geçen ayki geniş kapsamlı araştırmadan sonra, şimdi de farklı bir özel araştırma ile okurlarımızı buluşturuyoruz.

ARAŞTIRMA NASIL YAPILDI?

Capital ve Ekonomist dergilerinin öncülüğünde kurulan CEO Club'ın 250'nin üzerinde üyesi var. "İnovasyon Liderleri Araştırması" bu üyeler arasında, IBM'in

katkılarıyla gerçekleştirildi. 142 CEO'nun yanıt verdiği araştırmanın ilk etabı ekim sayısında yayınlanmıştı.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise "Türkiye'nin İnovasyonda En İyi Şirketleri" sorgulandı. Benzerleri başta ABD olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmada katılımcılara iki soru yöneltilti:

✓ "Sizin şirket dışarıda tutulduğunda, sektörünüzdeki inovasyon açısından en başarılı şirket hangisi?"

✓ "Sizin şirket dışında bütün Türkiye'de inovasyon açısından hangi şirketi beğeniyorsunuz?"

TÜRKİYE'NİN EN YENİLİKÇİ ŞİRKETLERİ

CEO Club Başkanı Akın Öngör'ün çağrısıyla bu ankette 142 CEO katıldı. Anketten şu önemli bilgilere ulaşı-

CEO'lara göre Türkiye'nin inovasyonda öne çıkan 30 şirketi

Sıra	Şirket	İnovasyon konusunda neler yapıyor?
1	Turkcell	 TURKCELL Dünyanın en büyük 100 teknoloji şirketi sıralamasına 14'üncü sıradan girdi. 2006 yılında 350 milyon dolar yatırım hedefi var. Sürekli yeni ürün ve hizmetleriyle öne çıkıyor.
2	Arçelik	 Arçelik Türkiye'nin patent şampiyonu. 136 patenti var. 2005 yılında Ar-Ge bütçesine 40 milyon dolar ayırdı. Üretim yaptığı tüm ülkelerde Ar-Ge ile öne çıkıyor.
3	Vestel	 VESTEL 2005 yılında Ar-Ge'ye 75 milyon dolar ayırdı. 8 laboratuvarı var ve 504 kişi çalışıyor. Patent sayısı 105'e ulaştı.
4	Garanti Bankası	 Garanti Sektörün en yenilikçi bankalarından. "Hizmet ve ürün" inovasyonu ile öne çıkıyor. Bireysel bankacılıktan kurumsala, kredi kartından emekliliğe kadar çok sayıda alanda yenilikçi ürünleri var.
5	Akbank	 AKBANK Son 4 yılda "ürün ve pazarlama" yenilikçiliği ile atağa kalktı. Çok sayıda yenilikçi ürün geliştirdi. Son 4 yılda verimlilik artışı amaçlı teknolojiye yaptığı yatırım 400 milyon dolara ulaştı.
6	Petrol Ofisi	 Petrol Ofisi Yenilikçi ürün ve pazarlama yaklaşımlarıyla öne çıkıyor. 2006 yılında biobenzin ürünü ile ilgi çekti. Çevikliği ile de beğeni topluyor.
7	Boyner	 Boyner Advantage Card'ı geliştirdi, ardından T-box adlı ürünüyle büyük ilgi topladı. Backup ise yeni ürünü oldu. Sürekli yeni ürün ve hizmet peşinde.
8	Beko	 BEKO 5 milyonun üzerinde TV üretimi yapıp, 4 milyonunu ihraç ediyor. Üründe yenilikçiliğini sürdürüyor. Hedef 45 olan ürün çeşidini 150'ye çıkarmak. Ar-Ge'nin toplam ciroda yüzde 5 payı var. İngiltere'de de Ar-Ge şirketi kurdu.
9	Ülker	 ÜLKER Ürün geliştirmede çok hızlı ve yaratıcı. 2005'te 84 yeni ürün sundu. Ar-Ge bölümü yılda 220 yeni ürün üzerinde çalışıyor. 2006 hedefi 170 yeni ürün.
10	Ford Otosan	 Ford Sektöründe son dönemin yıldızı. 2005 yılında Ar-Ge'ye 22,2 milyon dolar harcadı, 2006'da 37 milyon dolar harcayacak. 2003-2005 arasında 23 patent, 12 faydalı model, 16 marka ve 15 endüstriyel tasarım başvurusu yaptı.
11	Efes Pilsen	 Efes Burada, "ürün ve pazarlama" inovasyonu alanında çok başarılı kullandı. Bölgede de farklılaşma stratejisiyle başarıya ulaştı. Ar-Ge'ye de önem veren şirket 10 arpa çeşidini kendi adına tescil ettirdi, 5'i için de onay bekliyor.
12	Fortis	 FORTIS Dış ticarete uzman banka görünümünden, perakendecilikte öne çıkan ürün ve hizmetlere sahip bankaya dönüştü. Bilgi yönetimi ve inovasyon konusunda Türkiye'de kitaplar yayımlayan kurum oldu.
13	Fiat Tofaş	 FIAT İnovasyona büyük önem veriyor. Son yıllarda Ar-Ge bütçesindeki artış da bunu gösteriyor. 2005'te 60 milyon dolar ayırmıştı, 2006'da 108 milyon dolar hedefliyor. 14 patenti var.
14	Goldaş	 GOLDAS Ar-Ge'nin yanı sıra yenilikçi pazarlama yöntemiyle dikkati çekiyor. 2006'da 1 milyon dolara yakın Ar-Ge harcaması yapacak. 12 patenti var.
15	Yaşar	 Yaşar Boyada nano teknolojiyi uygulamaya başladı. Gıdada yenilikçi ürünleriyle öne çıkıyor. Nano teknolojide otomotiv ve beyaz eşyaya yönelik yeni atılımlar açıklamak üzere.

mak mümkün:

✓ Değerlendirmeye katılan CEO'ların tamamına yakınının yabancı sermayeli şirketleri pek tercih etmedikleri görüldü. Bunun nedeni sorgulandığında ise bu tip şirketlerde "inovasyonun" yurtdışı ağırlıklı olduğu belirtildi.

✓ Araştırma, Türkiye'deki CEO'ların tamamına yakınının, "inovasyonu", buluşçuluktan öte bir yaklaşım olarak algıladıklarını ortaya koyuyor. Bunu da listeye giren şirket ve değerlendirmelere bakarak anlamak mümkün.

✓ Liste daha anket başladıktan itibaren belirginleşme eğilimi gösterdi. Özellikle ilk 5-6 şirket, daha 20 CEO değerlendirme yaptığında ortaya çıkmıştı. Turkcell, başından beri 1'incilik sırasını hiç bırakmadı.

✓ Aynı şekilde Türkiye'de elektronik ve beyaz eş-

ya işine damgasını vuran Arçelik ile Vestel de ilk 3'te yer aldılar. Bu iki şirket başından beri aynı yerlerini korumayı başardılar.

✓ Bu araştırmanın en önemli özelliği, "algıya" dayalı olması. CEO'lar, değerlendirmelerini yaparken hiç şüphesiz, bilgi, deneyim ve duyularını esas aldılar. O şirketin Ar-Ge yatırımı, teknoloji stratejisi, CEO'nun liderliği ve ürün yenilikçiliği hakkında fikir sahibiydiler. Ancak, kararı büyük ölçüde oluşturan "algı" yönlendirdi. Dolayısıyla, bu araştırmaya, sadece Ar-Ge'ye yapılan yatırım ya da patent sahipliği açısından bakmak gerekiyor.

✓ Ancak, o açıdan da bakıldığında, ilk sıralarda yer alan şirketlerin teknoloji yatırımı ve patent sahipliği açısından bir hayli etkin oldukları da görülüyor. Tübitak tarafından yapılan "Türkiye Patent Ligi'nde"

CEO'lara göre Türkiye'nin inovasyonda öne çıkan 30 şirketi

Sıra	Şirket	Inovasyon konusunda neler yapıyor?
16	Nortel Netaş	NORTEL NETAS Ana şirketin bölgesel Ar-Ge merkezi olma yolunda ilerliyor. 2005 yılında 23 milyon dolar Ar-Ge bütçesi vardı. Ar-Ge çalışan sayısı 362'ye ulaştı. 4 patenti var.
17	Yapı Kredi	YapıKredi Türkiye'de bankacılığa en büyük teknoloji yatırımı yapan ilk banka oldu. Bireysel ve kart alanında çok sayıda ürün geliştirdi, öncülük yaptı. Vadaa ürünü ile büyük başarı kazandı.
18	Aselsan	aselsan Türkiye'nin önde gelen elektronik sanayi şirketlerinden. Patent sayısı 15'e yükseldi. Tam 945 Ar-Ge çalışanı bulunuyor.
19	Opet	OPET "Ürün ve pazarlama" yenilikçiliği ve farklılaşma stratejisi ile öne çıktı. Yeni ürün ve pazarlama anlayışıyla sektörde pazar payını artırmayı başardı.
20	Koç Holding	KOÇ Grup bünyesinde "inovasyonu" destekleyen, yenilikçi ürün ve hizmetleri öne çıkaran bir stratejisi var. "İş süreçleri" inovasyonu konusunda öne çıkıyor.
21	Sabancı Holding	SA 2 yıl önce yapılan arama konferansları sonucunda inovasyon gündeme alındı. Yurtdışından danışmanlar davet edildi, şirketlerde inovasyon için hizmet alındı. Liderliği doğrudan Güler Sabancı yürütüyor.
22	Mey İçki	MEY Sektöründe son 2 yılın yıldızı. Üretim ve pazarlamada yenilikçilik rüzgarı estiriyor. 2006'da Ar-Ge'ye 3 milyon dolar ayırdı. 2 patenti var.
23	Brisa	BRI SA 2005 yılında Ar-Ge'ye 5 milyon dolar ayırdı. Laboratuvarlarında 60 kişi çalışıyor. Sektörünün yenilikçi şirketlerinden. 1 patenti var.
24	Garanti Ödeme Sist.	Garanti Ödeme Sistemleri Garanti Bankası'nın teknoloji ve kredi kartı başarısının arkasında bu şirket var. Bonus Card başarısını yarattı, başka bankalara, hatta yurtdışına pazarları hale getirdi.
25	TAV	TAV Sektörde yeni bir kategori yarattı, "hizmet inovasyonu" alanında öne çıktı. Havaalanı işletmeciliğinde bölgesel güç olma yolunda ilerliyor.
26	Eczacıbaşı Yapı	Eczacıbaşı Vitra ve Artema markalarıyla "ürün" ve "tasarım" inovasyonu ile öne çıkıyor. Sürekli yeni ürün geliştiren şirketin 50'nin üzerinde tasarımcısı var.
27	Mavi Jeans	mavi "Ürün ve pazarlama" yenilikçiliği ile başarı kazandı. Zor bir pazar olan ABD'de tutundu, marka farklılaşması sağladı. Grup cirosu 250 milyon dolara yaklaştı. Sadece tanıtıma 3 milyon dolar harcama yapıyor.
28	Pegasus	PEGASUS Havaacılık sektörüne işletme, iş süreçleri ve pazarlama açısından yenilikçi bir yaklaşım getirdi. Sektörü sarstı, rekabeti yeniden yapılandırdı.
29	Sütaş	SÜTAŞ Gıda sektörünün atik ve yenilikçi şirketlerinden. Sürekli yeni ürün geliştiriyor. 2006'da Ar-Ge'ye 2,5 milyon dolar ayırdı. 4 patente ulaştı.
30	AKSA Akrilik	AKSA Zor bir sektörde faaliyet gösteriyor. Ar-Ge bütçesini 2006'da 16 milyon dolar olarak belirledi. 8 patenti var.

Arçelik, Vestel gibi şirketler de kendilerine ilk sıralarda yer buluyor.

✓ "Türkiye'nin İnovasyonda Öncü 30 Şirketi" listesi sektörel olarak incelendiğinde, öncülüğü elektroniğin yaptığı görülüyor. İkinci sırada ise bankalar ile gıda sektörü var.

İLK SIRALARDAKİLERİN SIRRI

Sabancı'da iş geliştirme direktörü olarak görev yapan, geçtiğimiz günlerde Alogaritma Danışmanlık'ı kuran Ali Özgenç, "Türkiye'de gerçekten bu alanda iyi şirketler var" diye konuşuyor. Şirketlere "inovasyon" konusunda danışmanlık yapan ve yazılar yazan Özgenç, listede yer alan bazı şirketlerden Boyner'i beğendiğini söylüyor ve şu değerlendirmeyi yapıyor:

"Boyner, T-box nedeniyle gerçekten yenilikçi bir şirket. Ürün ve pazarlamalarıyla tam anlamıyla yaratıcı bir strateji izliyorlar.

Aynı grupta Beymen de çok ilginç bir örnek. 'Kuşluz müşteri memnuniyeti' gibi bir kavramı Türkiye'de hiç konuşulmuyorken gündeme getirdiler. Bütün dünyada sezon indirimleri veya sürekli en düşük fiyat uygulamaları varken, onlar her ayın son günü Kelebekli Ürünler gibi örnek uygulama başlattılar."

Ali Özgenç'in "inovasyon" stratejisini beğendiği bir başka şirket ise Mavi Jeans. Son yıllarda ABD pazarında etkin olan şirket için, "Mavi Jeans'i çok inovatif buluyorum. Yakın geçmişte üretim ve pazarlama şirketlerini tamamen ayırdılar. Tasarımları, marka yönetimi ve pazarlama uygulamaları çeşitli orijinallikler içeriyor" diye konuşuyor.

Ali Özgenç'in listedeki diğer şirketler için değerlendirmeleri de şöyle:

"Petrol Ofisi de iyi bir örnek. Nano teknolojiyi Oxonica'dan alıp motorinde uygulamaları, bir 'open innovation' yaklaşımı. Garanti Bankası'nı da çok beğeniyorum. Örneğin, Flexi Card uygulaması dünyada bir ilk. Tam anlamıyla 'new to world' kapsamında değerlendirilebilecek bir inovasyon yaklaşımı. Bonus işi ni de ilk onlar başlatmıştı."

CEO'lara göre şirketleri yenilikçi yapan 15 ana etken

1. Ar-Ge politikaları ve yüksek bütçe ayırmaları
2. Farklılaşma ve yenilikçilik stratejileri
3. Yönetim ve pazarlamada inovasyon uygulamaları
4. Sürekli yeni ürün ve hizmet geliştirmeleri
5. Çok sayıda buluş yapabilmeleri
6. Sadece üründe değil, süreçlerde de yenilik yapabilmeleri
7. "Me too" (Ben de) yaklaşımından uzaklaşmaları
8. "İlk" ürün ve hizmeti sunmada öncü olmaları
9. Yenilikçiliği "müşteriyi dinleyerek" yapmaları
10. Ürün ve hizmette tasarım odaklı çalışmalar
11. Yeni ürünlerinin başarı oranının yüksek olması
12. İnovasyonun, CEO düzeyinde bir strateji olması
13. Yetenekli mühendis ve tasarımcıların bulunması
14. Dünyaya teknoloji ihraç etmesi
15. Ürün ve hizmetiyle global başarısı olması

"GARANTİ ÇOK İYİ BİR ÖRNEK"

TBWA İstanbul'un başkanı Cem Topçuoğlu, "İnovasyon açısından Türkiye'de en beğendiğim şirket Garanti Bankası'dır" diye konuşuyor. Topçuoğlu, "Garanti'yi öne çıkaran nedenleri" ise şöyle sıralıyor:

"İletişimci olarak inovasyonların benim için en ilgi çeken tarafı ise, çok başarılı bir tanıtımla desteklenmeleri oldu. İnovasyonların tüketici için ne ifade ettiği ve yarar sağladığı çok iyi anlatıldı.

Garanti Bankası, Türkiye'nin ilk çipli kredi kartı Bonus Card'ı sundu. Türkiye'nin ilk uçuş mili kazandıran kredi kartı Shop&Miles Card'ı onlar geliştirdi. Türkiye'nin ilk şeffaf kredi kartı Bonus Şeffaf Card ve daha pek çok ilk yine Garanti'ye ait." ☐

İNOVASYON LİDERLERİ ARAŞTIRMASI İKİNCİ AŞAMADA NASIL DEVAM EDECEK?

Capital dergisi ve inovasyonda dünyanın önde gelen şirketlerinden IBM işbirliği ile düzenlenen bu araştırmada süreç devam ediyor. Türkiye'nin büyük şirketlerinin CEO'ları arasında gerçekleştirilen anketle 30 İnovatif şirket belirlendi. Bu sayfalarda 30 şirket ortaya koyan tablo ve değerlendirmeleri bulacaksınız. Ancak, "Türkiye'nin İnovasyon Liderleri" araştırmasında ikinci aşamaya geçiyoruz. Sırada jüri değerlendirmesi var. Jüri, bu şirketleri, kendilerine sunulan bilgi ve belgeler ışığında değerlendirip, Türkiye'nin İnovasyon Liderleri'nde ilk 3'ü belirleyecek. Biz de

bu sonuçları önümüzdeki aylarda sizinle paylaşacağız. Bu önemli jüride şu isimler yer alacak:

Erdal Karamercan (Ulusal İnovasyon Girişimi Eşbaşkanı), Prof. Dr. Cemil Ankan (Ulusal İnovasyon Girişimi Eşbaşkanı), Prof. Dr. Nüket Yetiş (Tübitak Başkan Vekili), Prof. Dr. Arman Kırım, Eray Yüksek (IBM Türkiye Genel Müdürü), Reha Denemeç (Ankara milletvekili), M. Rauf Ateş (Capital ve Ekonomist dergileri yayın direktörü), Ali Özgenç (Alogaritma Danışmanlık Kurucusu) ve Faruk Eczacıbaşı (Türkiye Bilişim Vakfı Başkanı).