

ArGeMEN: Rekabet ve Kalkınma için Ar-Ge ve İnovasyon
Mentör Ağı

MENTÖRLÜK ÖYKÜLERİ



Şirin Elçi
Özge Eyigün
Berke Özsoy
Gülenay Doğan



ArGeMEN Projesi, TÜBİTAK'ın "Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı" kapsamında "1601-2013-2 Özel Sektör Firmalarının Ar-Ge ve Yenilik Kapasitesini Artırmaya Yönelik Mentörlük Mekanizması Geliştirilmesi ve Uygulanması Çağrısı" altında desteklenmiş; ASO ile işbirliği halinde İNOMER tarafından tasarlanarak uygulanmıştır.

© İNOMER, 2015. Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre yazarın önceden iznini almaksızın elektronik, mekanik, fotokopi veya herhangi bir sistemle basılamaz, çoğaltılamaz ve bilgisayar ortamında tutulamaz. İzin için başvuru adresi: info@inomer.org

Önsöz

Ankara Sanayi Odası, uzunca bir süredir Ar-Ge ve inovasyonun önemini vurgulamakta; yaptığı yayınlar, katılım sağladığı projeler ve düzenlediği eğitim faaliyetleri ile sanayicilerin bilgilendirilmesini sağlamak için yoğun çaba göstermektedir. Bu doğrultuda, KOBİ’lerde Ar-Ge ve inovasyon konusunda gerekli kapasiteyi oluşturmak amacıyla İNOMER ile birlikte TÜBİTAK destekli ArGeMEN Rekabet ve Kalkınma için Ar-Ge ve İnovasyon Mentör Ağı Projesi’ni yürütmekteyiz.

Mentörlük mekanizmasının tasarımından uygulanmasına ve değerlendirilmesine kadar tüm süreçlerde Odamız ve İNOMER yakın işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmıştır. ArGeMEN, henüz tamamlamış olduğumuz AB destekli “innoSMEs” projesinde edinilen deneyimi daha da artırarak Odamızda bir Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü koordinasyon biriminin oluşturulmasına; dolayısıyla mentörlük hizmetlerinin kurumsallaşarak sürdürülebilirlik kazanmasına vesile olmuştur.

ArGeMEN Rekabet ve Kalkınma için Ar-Ge ve İnovasyon Mentör Ağı Projesi ile geliştirilen mentörlük mekanizması, ulusal Ar-Ge ve inovasyon eko-sisteminde önemli bir boşluğu doldurmuş; projeden faydalanan firmalarımız TÜBİTAK Ar-Ge Proje başvuru dosyalarını sunmaya başlamışlardır.

M. Nurettin ÖZDEBİR
Ankara Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı



Pablo E. Fabisch

Mitolojiye göre Homeros'un *Odyseia* destanındaki baş kahraman ve efsanevi kral Odyseus, Truva Savaşı'na giderken oğlu Telemachus'u dostu Mentor'a emanet eder. Mentor'un görevi, güçlü bir lider olarak yetişmesi için Telemachus'a rehberlik etmektir. Mentor'un bu rolünden dolayı, sonraki çağlarda başkalarına rehberlik, akıl hocalığı, yol göstericilik yapanlar bu isimle adlandırılmaya başlanır. Mentörlük, deneyim ve bilgi sahibi olanın (**mentör**), daha az deneyimli olana (**menti**) yol göstericilik yapmasını sağlayan ve gönüllülük esasına dayanan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisi olarak gelişmiş ve yaygınlaşmıştır.

Başlarken

2014-2015 yılları arasında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) desteği ve Ankara Sanayi Odası (ASO) işbirliğiyle yürüttüğümüz ArGeMEN mentörlük projesinden yararlanan KOBİ'lerin mentörlük öykülerini bu kitapta derledik.

KOBİ'lerin rekabetçilik ve büyüme yolundaki sorun ve ihtiyaçlarına ilişkin uzun yıllardır yaptığımız çalışmalar, pek çok temel problemin KOBİ'lerdeki bilgi ve deneyim eksikliğinden kaynaklandığını ortaya koymaktaydı. Bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik yol göstericilik mekanizmalarının yetersizliği ise ülkemizdeki önemli eksiklerden biri olarak karşımıza çıkmaktaydı.

Bu tespitlerden hareketle İNOMER ekibi olarak, Türkiye'de KOBİ'lerin Ar-Ge ve inovasyon kapasitelerinin artırılmasına yönelik mentörlüğü temel alan çalışmalarımızı 18 yıldır farklı platformlarda sürdürdük. Bugüne kadar ülkemizde ve 30'a yakın ülkede Ar-Ge ve inovasyonu farklı boyutlarıyla ele alan çok sayıda projeyi hayata geçirdik. 2014-2015 yılları arasında yürüttüğümüz ArGeMEN mentörlük projesiyle tüm bu bilgi ve deneyimi KOBİ'lerimize aktarmayı hedefledik.

Mentörlerimizin yol göstericiliğinden yararlanan KOBİ'ler, bir yıl gibi kısa bir sürede önemli kazanımlar elde ettiler. Süreç boyunca tüm KOBİ'lere, sadece alanlarında en yetkin uzmanlardan oluşan mentörlerimizle Ar-Ge, ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonu ile fikri haklar konularında yol göstericilik desteği sağlamakla kalmadık; aynı zamanda, Ar-Ge ve inovasyon proje portföylerinin, Ar-Ge ve inovasyon stratejilerinin ve eylem planlarının hazırlanması; kısa, orta ve uzun vadeli gösterge ve hedeflerinin belirlenmesi konusunda da önemli çalışmalar gerçekleştirdik. İhtiyaca bağlı olarak, işbirliklerinin oluşması için üniversiteler ve diğer Ar-Ge ve inovasyon odaklı

firmalarla buluşmalarını sağladık. Sonraki bölümlerde ele alınan mentörlük öykülerinde de görüldüğü gibi, her firmanın ilerleme hızı ve elde ettiği kazanımlar, sektörüne, faaliyet alanına ve hazırlık seviyesine göre doğal olarak farklılık gösterdi. Ancak, ArGeMEN’le birlikte bir yılda atılan adımlar, hiç kuşkusuz tüm firmalara sistematik, sürdürülebilir ve stratejik Ar-Ge ve inovasyon konusunda önemli bir ivme kazandırdı.

Kitabın ilk bölümünde ArGeMEN mentörlük hizmetine ilişkin kısa bilgi; ikinci bölümünde ise her bir firmanın yaşadığı mentörlük deneyimi sizlerle paylaşılıyor. Öncelikle, TÜBİTAK destek programı kapsamında uygulamaya alınan Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünden yararlanmak üzere başvuran ve ortaya konan eylem planlarını hayata geçirmek için bir yıl boyunca yoğun bir tempoda ve büyük bir heyecanla çalışan KOBİ’lerimize ayrı ayrı teşekkürlerimizi sunarız. Onların bu cesareti, çabası ve heyecanı, eminiz ki diğer pek çok KOBİ’ye örnek olacak ve Ar-Ge ve inovasyon yoluyla rekabet güçlerini artırma yolunda adım atmalarını sağlayacak.

KOBİ’lerin dile getirdiği tüm kazanımlar, faydalar ve tespitler, TÜBİTAK’ın “Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı” olmasaydı ortaya çıkamazdı. Bu nedenle, TÜBİTAK’a ve programın tasarım ve koordinasyonundan sorumlu Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) Girişimcilik Destek Grup Sekreteri Dr. Sinan Tandoğan’a ve Bilimsel Programlar Uzmanı Ali Başçıftçı başta olmak üzere tüm program sorumlularına teşekkürü borç biliriz. Mentörlük projesinin izleyicisi Ömer Pak’a; işbirliklerinden dolayı Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir’e ve Yönetim Kurulu’na, Genel Sekreter Dr. Yavuz Cabbar ve Genel Sekreter Yardımcısı Mustafa Baran başta olmak üzere ArGeMEN’e aktif katılım sağlayan tüm ASO ekibine teşekkürlerimizi sunarız. Son olarak, ArGeMEN’in hayata geçmesini ve başarıyla yürütülerek hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan İNOMER mentörlerine ve koordinatörlerine, ortaya çıkan sonucun, tüm emeklerine ve yoğun çalışmalarına değdiğini bildirmek isteriz.

Bu kitaptaki öykülerin, Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü konusunda yeni adımların atılmasına vesile olması dileğiyle...

Şirin Elçi
İNOMER, Başkan & CEO
ArGeMEN Proje Yürütücüsü





Bölüm 1. Giriş ve Temel Çerçeve

ArGeMEN Ar-Ge ve İnovasyon Mentörlüğü

Neden Ar-Ge ve İnovasyon Mentörlüğü?

Mentörler, kavramın doğası gereği, gönüllülüğü ve 'gönül vermişliği' ön planda tutan, uzmanı oldukları konularda derin bilgi ve deneyime sahip olan kişilerdir. Firmalara yönelik mentörlük, Türkiye’de yeterince yaygınlaşmamış ve kurumsallaşmamış olmasından dolayı eksikliği yoğun hissedilen bir konudur. Öte yandan firmaların Ar-Ge ve inovasyon performanslarına ve konuya ilişkin sorun alanlarına bakıldığında, mentörün sağlayacağı katma değerın büyüklüğü açıkça görülmektedir.

Konuya ilişkin İNOMER olarak bugüne kadar farklı kurumlar için yaptığımız çalışmalar, KOBİ’lerimizin önündeki en önemli engelin, bilgi ve deneyim eksikliğinden doğan sorunlar olduğunu ve bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik rehberlik mekanizmalarının yetersizliğinin önemli bir problem oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Neden ArGeMEN?

Ülkemizde Ar-Ge ve inovasyon odaklı firmaların sağlıklı ve hızlı büyümesine katkı sağlayacak mentörlük mekanizmasının eksikliğini gidermek amacıyla, KOBİ’lere Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü sağlamak üzere tasarladığımız ArGeMEN projesini, TÜBİTAK desteği ve Ankara Sanayi Odası (ASO) işbirliğiyle 2014-2015 yılları arasında gerçekleştirdik.

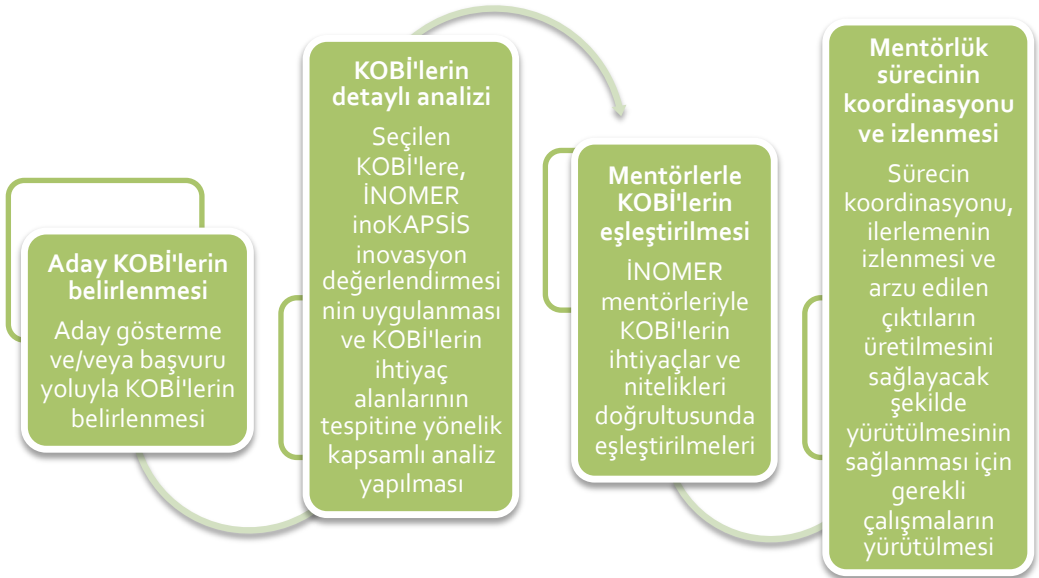


ArGeMEN kapsamında ASO’nun da katkılarıyla Ankara’dan seçilen KOBİ’lere sağlanan mentörlükle KOBİ’lerde Ar-Ge ve inovasyon farkındalığı ve kültürünün oluşması; proje tasarlama ve geliştirme becerilerinin yükseltilmesi; inovasyonun farklı boyutlarında pratik uygulamalarla konunun öneminin somut olarak kısa vadede görülmesinin sağlanması amaçlandı.

ArGeMEN'den yararlanmak üzere seçilecek KOBİ'lerde aranan özellikler şunlardı:

- KOBİ tanımına göre küçük ve orta ölçekli işletme¹ kategorisinde yer almaları;
- TÜBİTAK desteğinin bir şartı olarak daha önce kamu kurumlarının Ar-Ge ve inovasyon alanındaki desteklerinden yararlanmamış olmaları;
- Tepe yöneticisi/firma sahibi ve yönetim ekibinin geniş vizyon, yüksek motivasyon ve hedeflere sahip olması;
- Ar-Ge ve inovasyona dayalı rekabet avantajı kazanma konusunda heyecana ve isteğe sahip olmaları.

ArGeMEN Süreci Nasıl İşledi?



¹ Çalışan sayısı 10-249 arasında olan, az ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon TL'den az ve 40 milyon TL'den fazla olmayan firmalar (2012/3834 sayılı Yönetmelik).

inoKAPSİS

inoKAPSİS, firmaların Ar-Ge ve inovasyonu yönetmeleri ve kurumsallaştırmaları için gerekli tüm boyutlara ilişkin mevcut durumun tespit ve analiz edildiği bir araçtır. Bir firmanın inovasyon farkındalığı düzeyini; inovasyonu etkin şekilde yönetebilmesi ve inovasyon sayesinde rekabet gücünü artırabilmesi için gerekli adımları ve uygulamaları ortaya koymaktadır. Firmalar inoKAPSİS sayesinde Ar-Ge ve inovasyon konusunda güçlü oldukları alanları ve eksik kaldıkları yönleri tespit edebilmektedir.

inoKAPSİS aynı zamanda, inovasyon konusunda firmalara destek/hizmet sunan kurumların, desteklerini/hizmetlerini hangi alanlarda yoğunlaştırmaları gerektiğini; ne tür hizmetler sunarlarsa gereken katkı ve faydayı sağlayabileceklerini tespit etmelerini sağlamaktadır.

inoKAPSİS, inovasyon ve inovasyon stratejileri konularında hem mikro, hem de makro ölçekte yaklaşık 20 yıldır ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde çalışan İNOMER uzmanları tarafından oluşturuldu. Türkiye’de ilk defa 1997 yılında uygulamaya konan sistem, bugüne kadar yurt içinde ve dışında pek çok firmada başarıyla uygulandı.

İNOMER Mentörleri Kimlerdir?

ArGeMEN’de görev alan İNOMER mentörlerinin sahip oldukları özellikler şunlardır:

- Ar-Ge/inovasyon süreçleri, yönetimi, farklı inovasyon türleri (ürün/hizmet, süreç, organizasyonel, pazarlama, eko-inovasyon) konusunda derin bilgi ve kapsamlı uygulama deneyimi;
- Genel olarak KOBİ’lerin özellikleri, ihtiyaçları ve davranışları; spesifik olarak ise Ar-Ge ve inovasyon



potansiyeli taşıyan KOBİ'lerin sorunları ve ihtiyaçları konusunda bilgi ve tecrübe;

- Ulusal Ar-Ge, inovasyon ve kalkınma politikaları konularında bilgi;
- Mentörlük görevini ulusal bir misyon olarak görüyor olma;
- Etkin, yapıcı ve pozitif iletişim ve işbirliği; dinleme ve empati kurma becerileri ve pozitif kişilik özellikleri.

Ar-Ge ve İnovasyon Mentörlüğü Hangi Alanları Kapsayabilir?

Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü kapsamında, uluslararası kabul gören kaynak olarak OECD'nin Frascati ve Oslo Kılavuzlarını temel alıyoruz.

Frascati'ya göre **Ar-Ge**, insanlığın bilgi dağarcığının artırılmasına ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılmasına ilişkin sistematik ve yaratıcı çalışmalardır.

Oslo Kılavuzu'nda **inovasyon** şu şekilde tanımlanır: "İnovasyon, 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 kapsamda **inovasyon türleri** ise şunlardır:

- **Ürün inovasyonu**, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir.
- **Süreç inovasyonu**, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu, tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir.
- **Pazarlama inovasyonu**, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.

- **Organizasyonel inovasyon**, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Öte yandan, konuyla doğrudan bağlantılı diğer alanlar olarak **tasarım, eko-inovasyon, açık inovasyon, iş modeli inovasyonu, teknoloji transferi, teknoloji yönetimi** gibi spesifik alanları da Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü kapsamında değerlendiriyoruz.



Bölüm 2. ArGeMEN Mentörlük Öyküleri

AKSAPARK Kent Mobilyaları

www.aksapark.com

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Aksapark'ın ArGeMEN deneyimini, Endüstri Ürünleri Tasarımcıları Çağrı Mercan ile Kaan Karaca paylaştı.

Aksapark, 1996'da faaliyete başlayan Park Tasarım ile Aksa Peyzaj firmalarının 2010 yılında birleşmesiyle oluşmuş. ASO I. OSB'deki 30.000 m²'lik fabrikasında metal, plastik, ahşap oyun grupları, açık hava spor aletleri, top havuzları, oyun elemanları, gazebo ve pergolalar, banklar, geri kazanım üniteleri, spor ekipmanları, kauçuk zemin kaplamaları, piknik masaları, çöp kutuları, ahşap plastik kompozit ürünler üretiyor. Üretim alanı olarak Danimarkalı bir firmadan sonra Avrupa'da alanında ikinci sırada.

Firmaya üç ortak ve bir profesyonel genel müdür liderlik ediyor. Tamamı peyzaj mimarlığı üzerine eğitim almış olan bu ekip, uzun yıllar sektörde çalışarak geniş bir deneyim kazanmış durumda.



ArGeMEN'in başlangıcında...

Aksapark, ArGeMEN'e başvurduğunda 150 çalışana sahipti. Bunların 20'si üniversite mezunu, bunun da altısı mühendisti. Cirosu son 3 yıl düzenli artış eğiliminde olan firmanın cirounun üçte biri yurtdışı satışlardan oluşmaktaydı. Ürünler, Avrupa, Rusya, Türkiye Cumhuriyetler, Ortadoğu ve ABD pazarı dahil olmak üzere 55 ülkeye ihraç edilmekteydi. 13 ülkede distribütörlüğü bulunan firma, ABD'de de temsilcilik açmış; böylelikle ABD pazarına uygun ürünler geliştirip bu coğrafyadaki pazar payını artırmayı öngörmüştü. Türkiye'de ise belediyeler, TOKİ, il özel idareleri ve inşaat firmaları ana müşteri grubunu oluştuyordu.

Aksapark'ta görevli iki genç endüstri ürünleri tasarımcısı, tasarım odaklı inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek üzere görevlendirilmişti. Firma ayrıca, disiplinler arası projelerle sektör için ilk olabilecek projelere imza atmayı hedefliyordu. O güne kadar alınmış 11 tasarım tescili, iki patenti, bir de faydalı model başvurusu bulunmaktaydı.

ArGeMEN'le birlikte...

"ArGeMEN'e başvurduğumuz sırada gerçekleştirmek istediğimiz bir çok proje vardı. Fabrikamızı değiştirmeyi, daha fazla büyümeyi hedefliyorduk. Piyasada çok daha güçlü rekabet etmek için Ar-Ge ve inovasyona çok daha fazla ağırlık vermemiz gerekiyordu. Projelerimiz için hem tasarım, hem de inovasyon ve iyileştirme aşamalarında desteğe ihtiyaç duyuyorduk. Genelde durağan ürünler yapıyorduk; ama daha sonra elektronik kısımları da entegre ettik ürünlerimize."

"ArGeMEN'e başvurmadan önce, tüm Türkiye'de yaygın olduğu gibi 'var olanı yapalım' kültürü bizde de belli ölçülerde vardı. Ama Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını hızlandırma ihtiyacı duyuyorduk hep. Yeni bir şeyler yapmak istiyorduk ama bu noktada desteğe ve teşvike ihtiyacımız vardı. ArGeMEN'le birlikte geliştirdiğimiz proje interaktif çocuk oyunları projesi oldu. Bizim için hem yenilik anlamında önemli, hem de katma değeri yüksek bir proje. Projemizle devlet desteğine de başvurduk."

"ArGeMEN mentörlük desteği sayesinde firma olarak, proje yazma konusunda kendimizi epey geliştirdik. Tabii bunun yanında araştırma yapma gibi konularda da. Mesleğimizin bir parçası olan proje yönetimi, yenilikçilik gibi bir çok başlıkta bir süredir kullanmadığımız yöntemleri uygulama imkanımız oldu. Tecrübemizi artırdık."

"En önemli kazanımlardan biri ise mentörlüğün adım adım ilerleyen ve bizlere yol gösteren kısmı sayesinde süreç gözümüzde daha az büyür oldu. Genelde projelere başlamadan önce bir belirsizlik, kararsızlık oluyor. Nereden başlayıp

sırasıyla neler yapılması gerektiğini öğrendik. Tabii bunun yanında proje konusuna dair de birikimimiz, deneyimimiz çok arttı. Bu sürecin mentörümüz ile beraber gerçekleştirilmesi bizi konuya hakim hale getirdi. Mentörümüz, her adımda birebir yanımızdaydı. İNOMER'in yoğun ilgisi, takibi ve disiplini çok büyük fayda sağladı. ASO ise fikri ve sınai haklar konusunda bizi çok bilgilendirdi."

"Mentörlük sayesinde geldiğimiz nokta ise şu oldu: sektörümüzde ürünler çok klasik. Tüketici ise hep yeni ürünler istiyor. Satış departmanından gelen taleplerin neredeyse tamamı yeni ürünler yönünde. Bu da farklılaşma ihtiyacını doğuruyor. Yeni katalog için yeni tasarımlar uygulanıyor. Eski ürünler ile yeni ürünler arasında da epey fark var. Bazı ürünler hedef kullanıcıya hitap etmiyordu. Şimdi bu konuda epey yol katettik. Artık Ar-Ge ve inovasyon sürecini sürekli hale getirmeye çalışıyoruz. ArGeMEN süresince inovasyon konusunda katettiğimiz yol sayesinde Ar-Ge departmanına olan güven de arttı."

"Mentörlük süreciyle birlikte fabrika değişti, kadro değişti. Olgunlaştık diyebiliriz. Ve Ar-Ge çalışmalarına daha fazla mesai ayırmaya başladık. Yeni katalog basıldı; bu katalogda Ar-Ge ve inovasyon sayesinde ortaya çıkarılan ürünlerimiz bulunuyor."

"Son bir sene içinde 6 yeni ürün için endüstriyel tasarım başvurusunda bulunduk. Daha özgün ürünlerimiz için patent veya faydalı model başvurusu için hazırlık yapmaya başladık. Üretim süreçlerimizde inovasyon için yeni makine yatırımları yapıldı. Ayrıca ERP sistemine geçiş için çalışmalara başladık. Şu anda Ar-Ge birimimizde sekiz çalışan var. Toplam çalışan sayımız da 175'e yükseldi."

ArGeMEN sonrası...

"Bu sektörde bir dünya firması olmak istiyoruz. Yeni tasarımlar yaparak, hedef kitleye özel ürünler geliştirmek; daha verimli üretimler yapmak istiyoruz. Çocuk oyun sektörü çok yaygın bir sektör olmadığından know-how konusunda rekabet etmek imkansız değil. Belli bir disiplin ve süreklilikle çalışıldıkça sektörde gayet rahat rekabet avantajı sağlayabileceğimizi biliyoruz."

"Ar-Ge departmanı için bir laboratuvar kurma hedefimiz var. Ürünlerin çeşitli deneylerden geçtiği, prototiplerin de rahatlıkla geliştirildiği çok daha geniş bir

alana sahip olmayı hedefliyoruz. Yeni ürün ve tasarımlarımızı artırmayı istiyoruz. Artık Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımız artarak devam edecek. Bundan sonra da mentörümüzün bilgisinden ve yol göstericiliğinden yararlanmayı arzu ediyoruz.”

“Ar-Ge demek bir anlamda risk demek şirket için. Ama maddi destekler sayesinde şirketler bu riski alabiliyor. Bu nedenle konuyla ilgili her destek kıymetli. Bundan sonraki süreç için Ar-Ge konusunda personel ve laboratuvar desteğine ihtiyaç duyuyoruz. Ama bunun dışında konuyu ilgilendiren her alanda eğitimlerin artırılması gerekir; eğitime yönelik desteklerin de artırılmasında fayda var. Firma personeli kadar yönetimin de eğitim alması gerekiyor.”

“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünden yararlanmayı tüm KOBİ'lere öneririz. Biz büyük faydasını gördük. Ar-Ge projesi yazmayı, Ar-Ge için gerekli bilgileri edinip bunları kullanmayı bu sayede öğrendik. Bizler de zaman içinde mentörlük yaparak deneyimlerimizi aktarmak isteriz. Bilgi, paylaştıkça çoğalır. Önemli olan mentörlük yapabilecek kapasiteye ulaşmak.”

“TÜBİTAK'ın mentörlük için sağladığı bu destek, aslında büyük amaçlara hizmet eden bir destek. Bu tür destekler sayesinde kalite artar; katma değerimiz artar; ihracat artar; ülke kalkınır. Bu nedenle bu destekler yaygınlaşmalı.”

Bilka PVC

www.bilkapen.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Bilka'nın ArGeMEN deneyimini, Yönetim Kurulu Üyesi Hacer Bilici Kara paylaştı.

Bilka PVC, Ostim'de Bilici Plastik ve Anka Alüminyum'un 2000 yılında birleşmesi ile kurulmuş. ASO I. OSB'deki 7000 m² kapalı alanda PVC kapı ve pencere profilleri, dekoratif kapı panelleri, kompozit kapılar ve PP nonwoven kumaş üretimi yapıyor.



Bilka'nın kurucu ortakları sektörde geniş deneyim ve bilgi birikimine sahip. Her iki ortağın da çocukları firma yönetimine dahil olmuş durumda. Tüm yönetim ekibi üniversite mezunu.

ArGeMEN'in başlangıcında...

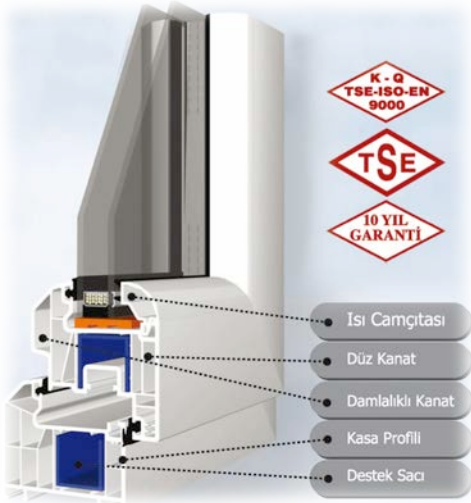
Bilka PVC ArGeMEN'e başvurduğunda 12'si üniversite mezunu 60 çalışanı bulunmaktaydı. Nonwoven kumaş dışındaki tüm ürünlerini Belçika, Irak, Romanya, Bosna-Hersek, Kosova, Arabistan, Katar, Makedonya, Libya ve Umman'a ihraç etmekte; cirosunun %87'si ihracattan kaynaklanmaktaydı. 'Yeni ürün grubu' olarak tanımladıkları geri dönüşümlü malzemeden üretilen kompozit kapı ve *nonwoven* kumaş sayesinde firma son 3 yılda cirosunu istikrarlı bir biçimde artırmıştı.

Bilka, PVC ve kapı ürün gruplarını hem distribütörleri yoluyla, hem de doğrudan kullanıcılara ulaştırarak satmaktaydı. Nonwoven kumaştan ise bir yandan çanta üretimi yaparken bir yandan da mobilya sektöründeki firmalara pazarlamaktaydı. Bilka, kapı ve PVC ürün grubunda 9 ürünü için tasarım tescili almıştı. Nonwoven kumaş, otomotivden medikale pek çok sektörde kullanıldığı ve ithalat oranı yüksek olduğu için Bilka bu gruptaki yeni

ürünleriyle büyümeyi hedeflemekteydi. İkinci fabrikası için gerekli olan alan ASO II. OSB’de tahsis edilmişti; nonwoven kumaş üretiminin de buraya kaydırılması planlanmaktaydı.

ArGeMEN’le birlikte...

“Firma olarak daha önce profil üreten bir firmaydık; şu anda ise profil dışında ürettiğimiz plastik tabanlı dört ürünümüz daha var. İhracatımız %89 civarında. Tüm ürünlerimizi yurt dışına satıyoruz. Hem aile şirketiyiz, hem de değiliz. Şu anda iki ortağın da çocukları burada ve yönetimde görev alıyor. Ama sonuçta sadece aileden birilerinin çalıştığı bir yer değil şirketimiz. Bir yönetim kurulumuz var. Firmamıza dışarıdan bakınca kurumsal yapımız dikkat çeker; çünkü departmanlarımızın ayrımı çok sağlıklıdır; herkes her işi yapmaz.”



“Türkiye’nin profil piyasası şu anda Almanya’yı da geçmiş durumda. Yani seçenek çok; rekabet yüksek; aradan sıyrılmak zor. Biz yıllar önce bunu öngörerek dört yeni ürün daha üretmiştik ve şu an bizi asıl ayakta tutanlar da bunlar. Sürekli sipariş yoğunluğu içindeyiz ama bunun yanında arkadaşlarımızın eğitime ve öğrenmeye ihtiyacı olduğunu biliyoruz; mentörlük öncesinde de buna yönelmiştik.”

“ArGeMEN’den önce Ar-Ge kültürü bizde de oluşsun istiyorduk. Zaten sürekli ürün iyileştirme projelerimiz vardı. Bu projelerimiz biraz geleneksel yapıyla yürüyordu; gereken profesyonellikte değildi. Ama bir işe başlamadan önce kendimiz araştırmasını yapar; durumu değerlendirirdik. Genelde de girdiğimiz işlerde başarılı olurduk... Sürekli olarak yeni ürünler geliştirelim; yeni alanlara girelim ve bunu da daha düzenli yapalım arzusu ile ArGeMEN’e dahil olmak istedik. Ar-Ge alanında kendimizi geliştirmenin artık bir zorunluluk olduğunun farkındaydık. ArGeMEN’e, hem Ar-Ge konusunda bizi geliştireceğini ve fikirlerimizi netleştirmemizi sağlayacağını; hem de proje yönetme konusunda deneyim kazandıracağını düşündüğümüz için başvurduk.”

"Mentörlük süreci öncesinde Ar-Ge ve inovasyon alanındaki plan ve programlarımız yazılı değildi. Kendi içimizde yaptığımız çalışmalar daha çok ürün iyileştirmeye ilgiliydi. ArGeMEN bize bunların yazılı olması gerektiğini; gerekirse üniversiteler ile beraber çalışılması gerektiğini gösterdi. Örneğin, önceden bir ürünümüz hakkında 'sert bir ürün' diyorduk ama sayısal bir değer ile bunları tarif edemiyorduk. Şimdi gördük ki bunları sayısal değerlerle ifade ettiğimizde geliştirmek ve değiştirmek daha kolay oluyor."

"ArGeMEN'de sağlanan mentörlük hizmetinden firma olarak çok faydalandık. Mentörümüz, çok yenilikçi. Daha önce epey proje yazmış; birikimli, profesyonel ve heyecanlı... Bize önemli katkıları oldu. İNOMER de bu süreçte bizim için çok itici bir güç oldu. Sürekli bizi yönlendirdi ve mentörümüzle bir araya getirdi. Her şeyi en iyi şekilde organize etti. Ama ne yazık ki ülke genelindeki ekonomik sıkıntılardan dolayı ilk Ar-Ge projemizin hazırlığını henüz tamamlama imkanımız olmadı. Buna rağmen mentörlük süreci, Ar-Ge ve inovasyon hedeflerimizi belirlememizi ve araştırmalarımızı netleştirmemiz için yol haritası çizmemizi sağladı. Ayrıca bu konulardaki eksikliklerimizi daha net görmüş olduk. Bunun yanında üretim alanında yeni malzemeleri öğrenmemize büyük fayda sağladı. Örneğin, hiç tanımadığımız bazı malzemeler hakkında mentörümüzden bilgiler aldık; ilerde bunları denemeyi de planlıyoruz."

"Ar-Ge ve inovasyon konusunda atacağımız adımların ve hedeflerin belirlenmesi ve bu konuda harekete geçmiş olmamız tabii ki çalışanlarımızda da etkili oldu. Onların da bilgi birikimi artmış oldu. Firma çalışanlarımız için eğitimlerin çok önemli olduğunu biliyoruz; ArGeMEN sayesinde bir çok konuyu deneyimleyerek öğrenmiş oldular."

"Ar-Ge ve inovasyonun firmamızda daha düzenli bir biçimde ve yazılı hale getirilerek yürütülmesi gerektiğini biliyoruz artık. Ne kadar bilimsel ve teknik bilgi ile hareket edersek o kadar sağlıklı sonuç alacağımızı da deneyimlemiş olduk. Örneğin, ArGeMEN'den sonra iki ürünümüzü teste gönderdik; bunlardan biri olumlu sonuç aldı. Bunun dışında Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları için profesyonel destekler almanın avantajlı olduğunu görmüş olduk. Gerekirse üniversiteler ile işbirliği yaparak teknik anlamda personelimizi ve yönetimimizi geliştirmemiz gerektiğini anladık. Tüm bunların yanında ArGeMEN sürecinde üç yeni marka tescili yaptık."

"Mentörlük sürecinde yaşadığımız bir çok önemli adımdan ve kazanımdan bahsetmiş oldum aslında ama bunların içinde en önemlisi malzeme

bilgimizdeki eksiklerimizin giderilmesi idi. Bu konuda çok yol katetmemizi sağladı ArGeMEN projesi.”

ArGeMEN sonrası...

“Mentörlük sürecinde üzerinde konuştuğumuz epey konu vardı. Açıkçası bunların hepsini gerçekleştirmek istiyoruz. Bütün malzemelerin tek tek analizlerini yaparak, ürünlerimizde yeni malzemeler denemek istiyoruz. Yeni ürün geliştirmek kadar piyasadaki ürünlerimizi geliştirmek de önemli. Bu olmadan ayakta kalmamız mümkün değil. Her zaman ürünü geliştirme ve maliyetini düşürme imkanlarını kullanmak zorundayız; bunu bir nebze başardık, ama hedeflerimizden biri olarak duruyor hâlâ.”

“Artık Ar-Ge ve inovasyon sayesinde daha özel sonuçlar elde etmeye çalışıyoruz; herkesin yapmadığı veya yapamadığı bir işi yaparak kazanç elde etmek istiyoruz. Ar-Ge ve inovasyonu sürekli hale getirmek en büyük hedefimiz.”

“Kurumsallaşmanın da gerekliliğine inanıyoruz ve bu konuda profesyonel bir ekibe ihtiyacımız var. Bu da gelecek süreç için hedeflerimizden biri.”

“Tüm KOBİ'lere Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü almalarını öneririm. Türkiye’de Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları çoğu zaman deneme-yanılma yoluyla gerçekleştiriliyor. Bu tür bir süreçte teknik ve bilimsel bilgi ve mühendislik bilgisi eksik olduğunda süreç uzuyor. KOBİ'ler bu durumu göz önünde bulundurarak süreci kısaltmak için mentörlükten faydalanabilirler.”

“Bir de mentörlük hizmeti, insana heves veriyor. Ciddi yoğunluklar içinde çalışıyoruz. Bizde de özellikle sipariş yoğunluğu çok oluyor. Mentörün yardımı sizi bu sipariş kalabalığından biraz alıkoyarak motivasyon sağlıyor. Bundan sonra da mentörümüzle temas halinde kalmayı planlıyoruz. Proje sürecinde mentörümüzle görüştüğümüz her konuyu hayata geçirmekte istekliyiz.”

“Mentörlüğün faydalarını gördüğümüz için bizler de KOBİ'lere mentörlük yapmak isteriz. Herkesin uzman olduğu bir alan var ve bunları paylaşmalıyız ki diğerleri de bundan faydalanabilsin; diğer firmalar da bizler gibi heveslensin.”

Erbazlar Mobilya

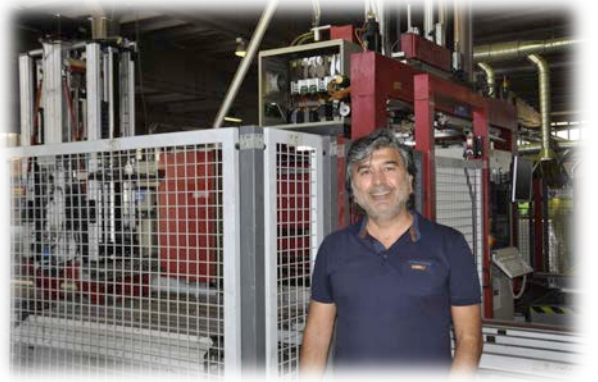
www.erbazlar.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Erbazlar'ın ArGeMEN deneyimini, İcra Kurulu Başkanı Atila İnCEOğlu paylaştı.

Erbazlar, 1969 yılında ev mobilyası satışı yapan bir şirket olarak kurulmuş. Zaman içinde İnegöl'de üretim yapan bir firmanın bayiliğini alarak mutfak ve banyo sektörüne girmiş. Bu dönemde çok ciddi satışlar gerçekleşmiş. Bir süre sonra, bu firmadaki grev sonucunda üretimin durması nedeniyle pazardaki müşteri talebine cevap verebilmek için Sincan OSB'deki mevcut fabrikasında üretime başlamış. Zaman içinde bu üretim, kapalı alanın genişletilmesi ve yeni makinelerin devreye alınmasıyla artarak bugünkü noktasına gelmiş.

Bir aile şirketi olan Erbazlar'da yönetimden 2. kuşak sorumlu. Yönetimdeki üç kardeş de farklı alanlarda üniversite derecesine ve firmanın faaliyet alanında geniş deneyime sahip.

2014 yılının sonu itibari ile Erbazlar mevcut kapasitesini artırmak ve talepleri karşılayabilmek için ikinci fabrikasına taşındı. Bu dönemde büyümeyi yönetebilmek için tamamen profesyonel bir yapıya geçilmesine karar verildi. Bu amaçla, profesyonel bir yönetici, İcra Kurulu Başkanı olarak görevlendirildi. Ayrıca Yönetim Kurulu oluşturularak en büyük kardeş Yönetim Kurulu Başkanı; diğer iki kardeş de yönetim kurulu üyeleri olarak görevlendirildi.



ArGeMEN'in başlangıcında...

Erbazlar Mobilya ArGeMEN'e başvurduğunda mevcut üretim tesisinde mutfak ve banyo dolabı, ofis mobilyaları, ray dolaplar, gömme dolaplar, giysi odası

tasarımları, vestiyer gibi pek çok ürünün tasarımı, üretimi ve uygulanmasını gerçekleştirmekteydi. 18'i mühendis olmak üzere 80 çalışanı bulunmaktaydı. Orta Doğu, Irak, İran, Gürcistan'a ihracat yapan firmanın cirosunda ihracatın payı yaklaşık %10 oranındaydı. Yeni pazarlara açılmak ve ihracat oranını artırmak için kendi çabalarıyla özgün bir ürün geliştirme konusunda çalışmalara başlamış olmasına rağmen henüz ticarileştirme aşamasına gelememişti.

ArGeMEN'le birlikte...

"ArGeMEN'in başında kurumsallık hedeflerimiz doğrultusunda şirketin istihdamını artırmak, üniversite mezunu çalışan sayısını artırmak, yönetim organizasyon şemasının oluşturulması, departmanlaşmanın sağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gibi organizasyonel gelişime ve inovasyon

süreçlerine dair çok sayıda hedefimiz vardı... ArGeMEN'e ilk başladığımızda şirkette bir iç mimar bulundurmaya hedefliyorduk; şu anda bünyemizde dört iç mimar görev yapıyor. Ar-Ge birimimizdeki çalışan sayımız ise beş. 2015 yılında en yenilikçi ürünümüz olan tezgah için uluslararası patent dahil olmak üzere fikri haklar korumasına başvurduk. Şu anda da tekrar dönüp

ArGeMEN'in başındaki hedefler ile günümüzdeki durumu karşılaştırdığımızda motivasyonumuz artıyor; çünkü bu süreçte belirlenen hedeflerin çoğunu sağlamışız."

"ArGeMEN kapsamında geliştirilen proje portföyünde yer alan projelerin hepsi önemli. İçlerinden kısa vadede yürütülmek üzere seçilen projeye devam ediyoruz. Ayrıca gerek dış gerek iç pazarlarda katma değeri yüksek ürünler üretebilmek, pazar payını ve kârlılığı artırabilmek için yeni bir marka yaratıyoruz. Yeni markamız 'Bernardin'. Daha önce işlevsel ürün üretme alanında pazarda bir yer buluyorken, 2015'te yüksek bütçeli projelerde ve

marka ve statü öncelikli işlerde Bernardin markası ile iş alıp proje yürütür hale geldik.”

“Şu anda Ar-Ge çalışmalarını yapabilecek deneyime sahip arkadaşlarımız var bünyemizde. 2014’teki Ar-Ge, daha çok üretime aktarılmamış ürünlere geçmiş tecrübelerle çözüm bulunması şeklinde gerçekleştiriliyordu. Modelleme, teknolojiyi yakalama ve dünyadaki tasarım eğilimleri gibi konularda çalışmalarımız olmamıştı.”

“Şirketimizde çalışanlarımızın çoğunun zaman yönetimi konusunda sıkıntısı vardı. Bu kapsamda bir eylem planının belirlenmesi ve bu planının dışına çıkılmaması için çalışılması firmamıza sağlanan en büyük katkılardan biri oldu. Çalışanların bir hedefe kilitlenmesi ve o hedef için görev dağılımının yapılması; bu görevlerin de belli süreler içinde tamamlanması gerektiği bilinci yaratıldı. Belirlenen zamanlarda da belirlenen işlerin bitirilmesi konusunda çaba gösterilmesi sağlandı. Mentörlük sürecinde proje yönetimi deneyimini çalışanlara göstermiş ve yaşatmış olduk. Her aşaması ile proje yürütme sürecine dair bilgi ve birikim elde ettik. Bir projenin yazılması, uygulanması ve takip edilmesi gibi aşamaların nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda önemli deneyim kazandık.”

“İNOMER’in katkılarından son derece memnunuz. Bir yıla yakın süren proje süresince, her türlü desteği gösterdi bize. Biz, kurumsallaşma adımlarında ilerlemekte olan bir firma olduğumuz için aslında zor bir firmayız. Ama İNOMER uzmanları hiç bıkmadan bu süreçte bizimle ilgilendi. İşin ucunu hiç bırakmadılar ve biz de sonucunda ilk Ar-Ge projemizi hazırlamış olduk. Emekleri çok.”

ArGeMEN sonrası...

“Gerek makina kapasitemiz, gerek çalışan sayımız, gerekse üretim alanımızla Türkiye’de hatırı sayılır bir noktaya geldik. Bu konumu, sadece üretim gücümüzle koruyup daha ileriye taşımamız mümkün değil. Özellikle içinde bulunduğumuz mobilya sektöründe işlevsel ürün üretimini küçük, büyük tüm firmalar yapabilmekte. Bu nedenle farklılıklar yaratmalıyız. Pazarda var olmak istiyorsak farklı ürünler geliştirmek ve Ar-Ge yatırımı yapmak zorundayız. Ürünlerimizde, teknoloji ve tasarım kalitemizde farklılık yaratmazsak zaman problemi olan müşterilerin -yani sadece kısa zamanda iş yaptırmak isteyen firmaların- ürün siparişi ettiği bir işletmeye dönüşürüz. Ürettiğimiz ürünlerde

birinci önceliğimiz düşük fiyat olmamalı; bundan kurtulmamız için de Ar-Ge yapmak zorundayız.”

“2015 yılı içerisinde kurumsal yapıyı oturtmaya çalışıyoruz. Birimlerimizi oluşturarak eksik olan elemanlarımızı şirket bünyesinde toplamaya çalışıyoruz. 25.000 m²’lik üretim alanı ve kapasiteye ulaşıldığı için bu kapasitenin satın alma, pazarlama, planlama gibi her alanda koordinasyon altyapılarını oluşturmaya çalışıyoruz. Ayrıca süreç ve organizasyon inovasyonu alanında attığımız adımları; yani üretimde kullanmaya başladığımız yeni barkod sistemimizi, yazılımlarımızı, stok yönetim sistemimizi geliştirmeyi; bütün birimler arasında iletişim ve koordinasyonu sağlayacak yapıları oluşturmayı; yeni bir marka yaratmayı ve o marka altında Ar-Ge çalışmalarını artırmayı; yeni katalog çalışmaları yapmayı hedefliyoruz.”

“Bu yıl, işletmemize endüstri mühendisleri alıyoruz ve bu arkadaşlarımızla beraber mavi yaka çalışanlarımızın zaman etütlerini çıkarıyoruz. Mevcut iş performansının ölçümü ile daha hızlı ve daha etkin üretim yapmak için bir sistem kurma hedefimiz de var. Son dört aylık süreçte Bernardin markası altında ürettiğimiz ürünler için montaj hattı satın aldık. Ürünlerimizi artık kurulu olarak gönderiyoruz. Dolayısıyla, her modülün kaç dakikada ve günde kaç adet çıktığı konusunda hesaplamalar, raporlamalar ve planlamalar yapıyoruz.”



“Şirket bünyesinde ürün standardizasyonuna gidiyoruz. Ürünün her aşamasını bir standarda bağlamayı amaçlıyoruz. Bu kapsamda başlattığımız çalışmaların şu anda yaklaşık %30’unu tamamladık.”

“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü tüm KOBİ’lere öneririm. Doğru zamanlama, zamanı yönetme, proje yürütme süreçlerini öğrenme açısından çok büyük kazanımları olacaktır. KOBİ’lere çeşitli alanlarda benzer mentörlük hizmeti sağlayan destek programlarının da yaygınlaştırmasını arzu ederim. Bizim ülkemiz küçük ve orta ölçekli şirketlerle dolu; şirket sahipleri profesyonelleşme ve kurumsallaşmayı tam sağlayamadıkları için büyümekten korkarlar. Çünkü işletme sahibine göre büyümek, süreç içinde kontrolün

kaybolması demektir. Ve kontrolü sağlayıp sağlayamayacağınıza bağlı olarak, büyüme sizin sonunuz da olabilir; büyük bir marka olmanın başlangıcı da. Bir çok işletmenin de aile şirketi olduğunu düşünürsek, kurumsallaşma için gereken yetki devri gerekliliği de büyük bir risk olarak algılanıyor. Bu noktada mentörlük destekleri ile bu tür problemlerin üstesinden çok daha kolay gelinebilir.”

“Ar-Ge ve inovasyon çok ciddi maliyet. Çünkü sadece bu alanda çalışacak personeli tam zamanlı istihdam etmeniz ve yeni ürünlerin her aşaması için önemli bütçeler ayırmanız gerekiyor. İnovasyon sistemi kurmak için ise bu konuda uzman personele ve eğitime ihtiyaç duyuluyor. Dolayısıyla her iki alan da sanayicileri zorluyor. Devletin Ar-Ge ve inovasyon alanında gelişmeyi isteyen firmalara destek sağlaması ve bunu bir devlet politikası olarak ele alması çok önemli.”

“İNOMER mentörümüzle bundan sonra da temas halinde olacağız. Muhakkak başka projelerimiz olacak; onlar için de görüşeceğiz. Personelin eğitimi gibi alanlarda da beraber çalışmak istiyoruz.”

“Mentörlüğün bir KOBİ için ne kadar önemli olduğunu gördük. Dolayısıyla bizler de deneyim ve bilgimizi diğer KOBİ'lere aktarmak; bu amaçla mentörlük yapmak isteriz.”

ANKA Grup Teknoloji

www.tgelektronik.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için ANKA'nın ArGeMEN deneyimini, Ticaret Grup Yöneticisi Gökem Kalender paylaştı.

Temelleri 1985 yılında atılan Anka Grup Teknoloji, 2010 yılında kendi adı altında savunma sanayi için yedek parça üretimi (CSB ve CAT ürünleri) yapmaya başlayarak proje bazlı çözüm firması olarak yapılanmış. Şu anda enerji sistemleri ve robotik teknolojileri alanında faaliyet gösteriyor. Firma üretimini İvedik OSB'deki imalathanesinde gerçekleştiriyor. Ana müşteri grubunu, yurt içinde ve dışında yedek parça satan şirketler ile toptan yedek parça firmaları oluşturuyor.

Sosyal sorumluluk projelerine de önem veren Anka, bu kapsamda yakın zamanda Ankara civarındaki köylerde şebeke elektriği olmayan altı evin güneş enerjisi sistemleriyle donatılmasını sağladı.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda Anka Grup Teknoloji'nin, altısı mühendis 30 çalışanı bulunmaktaydı. Üç ülkeye ihracat yapan firmanın cirosunda ihracatın payı yaklaşık %50 oranındaydı. İki ortaklı bir aile şirketi olan Anka'nın küçük bir Ar-Ge birimi de bulunmaktaydı.

ArGeMEN'le birlikte...

"Şirket kurulduktan sonra, iş makinaları için yedek parça üretmeye başladık. Dünyadaki büyük makina üreticilerinin yan sanayii olduğumuz için ürünlerde

yenilik yapma durumumuz yoktu; ama diğer yandan da inovatif ürünler geliştirme isteğimiz vardı. Biz de bunu İNOMER'in yardımıyla ArGeMEN döneminde başlatmış olduk. Önümüzdeki 5 yıllık süre mentörlük projesi kapsamında tasarlanmış oldu."

"Ar-Ge ve inovasyon kavramları çok fazla konuşulur hale geldi; her yerde duyar olduk. Ama bunların şirkette nasıl gerçekleştirileceği ve şirket kültürü haline nasıl getirileceği konusunda eksikliklerimiz vardı. Bu eksikleri tamamlamak ArGeMEN'le mümkün oldu. Ar-Ge ve inovasyon konusunda taşları en başta doğru yerleştirmek istedik; mentörlük desteği önümüzü açtı."

"Ar-Ge ofislerimizi inşa ederek personel alımını gerçekleştirdik. Önce üç Ar-Ge personeli ile başladık; daha sonra bir makina mühendisi, iki de elektronik mühendisi ekibimize katıldı. Ardından projelerimizi tasarlamaya başladık. Yapılan çalışmalar sonucu proje fikrimiz 'sivil endüstrilerde robotik kaynak teknolojisinin geliştirilmesi' şeklinde biçimlendi. 15 yıl içinde bu alanda öncü firmalar arasına girmeyi amaçlıyoruz."

"ArGeMEN süresince, mekanik tasarım ekibinin tasarım süreçleri yazılı hale getirildi; kaynak alanında sektörün ihtiyaçları firma ziyaretleri yapılarak anlaşıldı. Tasarım ekibi ihtiyaçları doğrudan son kullanıcıdan dinlediği için daha verimli bir tasarım süreci geçirdik. Müşterilerimiz bulduğumuz bölgede olduğundan çok hızlı iletişim kurabiliyoruz, hatta bazen müşterilerin ofislerinde çalıştık. Ayrıca kalite kapsamında çalışmalar yapıldı. Bir kalite ekibimiz var; kalite belgelerimiz ve kalite çalışmalarımız mevcut. Bu kapsamda teknik resim ve dokümantasyon sistemi oluşturuldu."

"ArGeMEN'le elde ettiğimiz en büyük kazanım, Türkiye'de ve dünyada Ar-Ge süreçlerinin nasıl yürüdüğüne dair ciddi bilgi birikimi sağlamamız oldu. Dolayısıyla Ar-Ge ve inovasyon yönetimi konusunda bilgi ve deneyim sahibi olduk. Kamu desteklerinin içeriği hakkında da bilgi sahibi olduk ve bunların dokümantasyon sistematüğını öğrendik. ArGeMEN kapsamında yaptığımız toplantıların çoğunu personelimizin katılımıyla gerçekleştirdik. Personellerimizin sürece %90 seviyesinde katılım sağlamasını öngördük. Dolayısıyla bilgi birikimi tüm çalışanlarımız için geçerli."

"Mentörlük sürecinden sonra firmamızda öneri sistemi geliştirdik. Artık her personelimiz projelerimizle ve firmamızla ilgili önerilerini paylaşabilir duruma geldi. Bu önerileri değerlendirip buna göre kararlar almaya başladık."

"Şu anda Ar-Ge ve inovasyon bizim için yeni bir ürün geliştirmek, mevcutları iyileştirmek, ürünleri markalaştırıp uluslararası boyutlara taşımak anlamına geliyor. Yedek parça sektöründe mevcut ürünlerimizin iyileştirilmesi ve üretim sürelerinin kısaltılması konusunda çalışmalar yaptık. Bunların tümünün kârlılığımızı artırdığını anlayarak yatırımlarımızı buna göre ayarladık. Bunları mentörlük süreci sayesinde hayata geçirmiş olduk."

"Mentörümüz her zaman yapıcı ve yardımcıydı. Türkiye’de Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri çok dinamik hale geldi; başladığımız süreci ileriye taşımak için mentörümüzle çalışmaya devam etmeyi planlıyoruz."

"İNOMER sayesinde oldukça iyi yönetildi sürecimiz; firma için yeni adımlardı bunlar. Bir toplantının yerinden ve zamanından tutun da toplantı yönetimi, içeriği,... her şey önemliydi ve İNOMER bu konularda çok güzel çalışmalar gerçekleştirdi. ASO çalışanları yapılan toplantılara katıldı; böylece sürece de dahil olmuş oldular; bunun önemli olduğunu düşünüyorum."

ArGeMEN sonrası...



"Uluslararası pazarlarda yer edinmek istiyoruz kesinlikle. Firmanın global bir marka olması ilk hedeflerimizden. Fuar organizasyonlarına katılıyor; bunları artıracğız. 2016’da Almanya’da katılımcı olarak bir fuara gideceğiz; bununla ilgili çalışmalarımız sürüyor. Her yıl personel sayımızı %30 artırmak gibi bir hedefimiz var; 2016 yılının ikinci çeyreğinden sonra yeni personel alımına başlayacağız."

"Her yıl ürün çeşitliliğimizi ve kapasitemizi %25 artırmayı amaçlıyoruz. Kuruluşumuzdan bu yana bu hedefleri yaklaşık olarak tutturduk. Yeni yatırımlarımız olacak. Ürün çeşitliliği arttıkça yeni bir kalite laboratuvarı kurma hedefimiz var. Tabii ki bu, istihdamın da artmasını sağlayacak. Kalite belgesi ve iş sağlığı belgeleri çalışmalarımız var, ama bu konuda da fark yaratabilmek için kendi ürünlerimize yönelik daha spesifik belgeleri almayı hedefliyoruz. Yeni geliştirdiğimiz Ankapart markası için tescil çalışmaları yapıldı."

“ArGeMEN süresince Ar-Ge ve inovasyonun nasıl şirket kültürü haline getirileceği konusunda adım atmış olduk ama hâlâ ilk hedeflerimizden biri bunu tamamen oturtmak. Bunun yanı sıra Ar-Ge ofislerimizde ve kuracağımız kalite laboratuvarımızda yeni projeler yürütmeyi öngörüyoruz.”

“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü almayı diğer tüm KOBİ'lere öneririz. Eğer inovatif bir şirkete dönüşmek istiyorlarsa, bunun şirket kültürü haline gelmesi için deneyimli uzmanlarla çalışmaları gerekiyor. TÜBİTAK'ın da benzer mentörlük desteklerini yaygınlaştırmasını arzu ederiz. Ar-Ge konusu Türkiye'de Avrupa'ya göre daha yeni. Firmalar, Ar-Ge ve inovasyon yönetimini bilmiyor. Bunu kendi kendilerine öğrenmelerinin de zor olduğunu düşünüyorum. Buna benzer destekler firmalara ve sektörlerle zaman ve ivme kazandıracaktır. Bu da maddi kazanç ve bilgi bazlı kazanım demektir.”

Form Metal

www.formmetal.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Form Metal'in ArGeMEN deneyimini, Genel Müdür Sedat Tekgül ile Genel Müdür Yardımcısı Mina Özman paylaştı.

1980 yılında OSTİM'de kurulan Form Metal, başlangıçta metal sektörü ve traktör yedek parçaları üretimiyle sektöre girdi. 1990'ların sonunda yükseltilmiş döşeme sistemleri de üretmeye başladı. 2000 yılında Sincan OSB'deki fabrikasını devreye aldı. Bugün Türk Traktör için üretim yapıyor. Yaklaşık 20.000 m²'lik üç tesisinde, metal parça ve yükseltilmiş döşeme sistemleri üretimine devam ediyor.

İki ortaklı bir aile şirketi olarak kurulan Form Metal'de artık ikinci kuşak yönetimde. Firmanın faaliyet alanında üniversite derecesine sahip üst yöneticilere ek olarak, 1990'lı yılların sonundan bu yana profesyonel yöneticiler de iş başında.



ArGeMEN'in başlangıcında...

Form Metal ArGeMEN'e başvurduğunda firmadaki 60 çalışanın dokuzu üniversite mezunuydu. Firmanın cirosu Çin'den gelen ürünlere bağlı olarak son üç yıldır azalma eğilimi göstermekteydi. Yükseltilmiş döşemede ana müşteri grubunu inşaat firmaları; traktör parçalarında ise Türkiye'nin önde gelen traktör üreticileri oluşturmaktaydı. Metal sektöründe Irak, İran, Azerbaycan, Suudi Arabistan'a, yer döşemesi sektöründe de Belçika'ya ihracat yapan Form Metal'in cirosunun %10'u ihracattan kaynaklanmaktaydı.

Form Metal'in ana ürün gruplarından olan metal parçaların ölçü ve çizimleri ana sanayi tarafından sağlanıyor; üretim bu doğrultuda yapılıyordu. Bu ürün grubunda özgün ürün geliştirmek firma için önemli bir hedefti. Yükseltilmiş döşeme grubunda tescil edilmiş bir faydalı modeli bulunmaktaydı.

ArGeMEN'le birlikte...

"Sektörümüzde rekabet koşulları son yıllarda ciddi anlamda farklılaştı. Artık 'maliyet artı kâr' şeklinde çalışmak neredeyse mümkün değil, hedef fiyatlar ile çalışmak zorundayız. Durum böyle olunca, ürün kalitesinin önemi arttı ve dolayısıyla da Ar-Ge büyük önem kazandı."

"ArGeMEN'e başvurduk çünkü, kendi bünyemizde Ar-Ge faaliyetlerimizi nereden başlatacağımızı bilmiyorduk. Ar-Ge birimimizi kurmak istiyorduk; dış danışman desteği olmadan bir projenin nasıl yürütüldüğünü öğrenmeli ve uygulamalıydık. Sonuçta Ar-Ge faaliyetlerini bir proje mantığıyla yönetmek gerekiyor. Kuracağımız ekibi doğru yönlendirmek ve bağımsız Ar-Ge merkezimizi dinamik bir yapıya kavuşturmak da çok önemliydi bizim için."

"Mentörlük öncesi süreçte hem alternatif ürünler, hem de rekabetçi ürünler konusunda büyük sıkıntı yaşıyorduk ve de Ar-Ge çalışmalarımızı kendi bünyemizde gerçekleştirmekte zorlanıyorduk. Ar-Ge merkezimiz yoktu. Danışmanlar ile çalışmalar yapmıştık ama sürekli olarak 'Nasıl proje yazabiliriz?' ve 'Nasıl kendi çatımız altında Ar-Ge yapabiliriz?' sorularına cevap arıyorduk. Ama Ar-Ge tamamen yeni bir ürün veya çok farklılaştırılmış, tasarımı yepyeni bir ürün geliştirme süreci olarak görülüyordu. Sanki uzmanlaşmış bir ekip gelecek ve sıfırdan ortaya konması çok güç bir yapıyı kuracak gibi düşünüyorduk. İnovasyon da tamamen yeni şeyleri ifade ediyordu. Halbuki mevcut bir ürünün iyileştirip geliştirilmesi de inovasyonmuş. Bunu öğrenmiş ve deneyimlemiş olduk."

"Sadece Ar-Ge de yeterli değil aslında. Bir yandan da pazar araştırması yapmak ve pazardan gelen verilerle Ar-Ge birimini yönlendirmek gerekiyor. Ürün hakkında aldığımız kullanıcı görüşleri şimdi bizde inovasyon fikirleri uyandırıyor. Açıkçası ArGeMEN'den önce hem kavramsal, hem yapısal anlamda eksikliklerimiz vardı."

"ArGeMEN'e dahil olmadan önce işler dönüp dolaşıp aynı noktalarda tıkanıyordu. Mentörlük sayesinde nasıl bir yol izlememiz gerektiğini iyice

kavradık. Özellikle Ar-Ge konusunda pazar araştırmasının önemini gördük. Çünkü her zaman havada uçuşan fikirlerden birini seçip bunun hakkında çalışma yapmaya uğraşarak yüksek risklerle boğuşuyorduk. ArGeMEN sayesinde ayakları yere basan çalışmalar yapmış olduk. 2014 başında üç çalışandan oluşan Ar-Ge birimimizi faaliyete geçirdik.”

“İNOMER’in pazarlama inovasyonu konusunda sağladığı mentörlük, mevcut ürünlerimiz hakkında yenilikler ve geliştirmeler yapmayı öğretti bize. Ar-Ge projesi geliştirme konusundaki çalışmalarımızda nasıl Ar-Ge ile ilgili tabular yıkıldıysa, pazarlama inovasyonu konusunda çalıştığımız mentörümüz sayesinde de pazarlama konusundaki tabular yıkıldı. Şu anda üç sektörde faaliyet gösteriyoruz. Biz bu üç alanı hep kenara bırakıp, faaliyet gösterecek yeni bir alan arıyorduk. Bu kapsamda yeni bir ürün için de fizibilitesi ve ön araştırması sağlam olan çalışmalar yapmış olduk; bilgimiz, deneyimimiz arttı.”

“Mentörümüzün aktardığı konular hepimize çok yol gösterdi. Ar-Ge ve inovasyona çok dar açılardan baktığımızı ve bu nedenle de konudan uzak kaldığımızı anladık. Ar-Ge ve inovasyonun nasıl algılanması gerektiği



konusunda gerçekten geliştik. Patent ve pazar araştırmaları konularında geniş bilgi ve deneyim sahibi olduk. Ürünlerimizin çok daha uzun ömürlü olması ve rekabetçi boyutlarının gelişmesinin gerekli olduğunu gördük; dolayısıyla ürün ve süreçlerimize çok daha farklı açılardan bakmaya başladık.”

“Bugüne kadar yoğunlukla yan sanayi firması olarak faaliyet gösteriyorduk.

Ancak 2000’li yıllarda kendi üretimimizi yapar duruma gelmiştik. Ürün geliştirme noktasında bize ne sunulursa onun teknik bilgilerini alıyor; ‘Biz bu ürünü üretebilir miyiz?’ diye düşünüyorduk. Ama ‘Biz bu ürünü satabilir miyiz?’, ‘Biz bu ürünü geliştirebilir miyiz?’ demiyorduk hiç. Mentörlük desteği sayesinde firma geneline bu bakış açısı yerleşti.”

“Mentörlükten önce doğal olarak da Ar-Ge’den sorumlu arkadaşlarımızın iş tatmini yetersizdi; çünkü kısır bir döngüdeydik. Proje ile arkadaşlarımızın kendilerine güvenleri arttı. Ürünlerimizin her ayrıntısını üretebilme kabiliyeti, ekibimizin doyumunu ve motivasyonunu yükseltti. Arkadaşlarımız şu anda

üzerinde çalışılması gereken bir konuyu proje olarak hazırlayıp çok rahat sunabiliyorlar.”

“Hem desteklere başvurmak için proje hazırlama konusunda, hem de şirket içi Ar-Ge ve inovasyon projeleri yazma konusunda becerilerimiz arttı. Öngörülerimiz arttı. Yöneticilerin incelemeler sırasında sordukları sorulara artık arkadaşlarımız en başta hazırlıklı oluyorlar; olası soruların cevaplarını daha yöneticilerimiz sormadan açıklayabiliyorlar.”

“Bir de projeler hakkında geçmişte ister istemez önyargılar oluyordu. Projelerimize sıcak bakan veya soğuk bakan kişiler oluyordu; ama bu farklı bakış açılarının sebepleri belli değildi. Şimdi bir ürünü projelendirdiğimizde her şeyin sebebini biliyoruz. Bu da ekibimizin güvenini arttırıyor ve projeleri içimize sinerek başlatıyoruz. Örneğin, yüksek döşeme sistemleri konusunda şu anda iki farklı ürün çalışmasına başladık. Bundan iki sene önce olsaydı bunları yapmak konusunda çok daha yavaş hareket ederdik.”

“Şu anda şirketimizde Ar-Ge ve inovasyon, yeni bir iş yapış şekli, hizmet kalitemiz de dahil olmak üzere tüm alanlarda yenileşmeler ve tabii ki yeni ürünler anlamına geliyor. Firmamıza ve ürünlerimize yapılacak olumlu katkıların tümünün sistematik bir çalışma dahilinde ele alınması olarak algılanıyor. Çok basit görünen fikirlere ‘Bu da Ar-Ge, inovasyon fikri mi?’ diyorduk, ama o basit fikirleri bilimsel temellere oturtmaya başladığımızdan beri ne kadar önemli olduklarını ve hepsinin birer Ar-Ge ve inovasyon projesine dönüştüğünü farkediyoruz.”

“Mentörlük sürecinin adımlarını geriye dönüp değerlendirdiğimizde, İNOMER ve mentörümüzle gerçekleştirdiğimiz proje fikirleri geliştirme çalıştayının ve bu çalıştayda yaptığımız beyin fırtınasının bizim için çok faydalı olduğunu görüyoruz. Bundan sonraki süreçte yürüttüğümüz patent araştırmaları ve proje hazırlama çalışmaları da önemli birer adımdı. Eskiden proje başvuru formlarına baktığımızda her başlık aynı noktaya çıkıyor gibi geliyordu bize. Şimdi ise hem kendi bünyemizde gerçekleştirdiğimiz projeleri yazarken, hem de kamu desteğine başvuracağımız projeleri kaleme alırken hangi noktaların kritik olduğunu görebiliyoruz.”

“Projeler kapsamında yürütülen çalışmalar bir noktada tıkanınca motivasyon kaybı oluyor. Bu tür durumlarda firma için itici bir güç olması gerekiyor ki İNOMER bizim için bu itici güçtü; süreç boyunca çok büyük destek sağladı.

Dilediğimiz zaman ulaştık; sorularımıza cevap bulduk. Ar-Ge birimindeki arkadaşlar birebir sorularını sordular; geri bildirimlerini aldılar.”

“Bu süreçte ASO’nun özellikle dış ticaret ve patent konularında destek olabileceğini öğrendik. Bu konularda ASO’nun kaynaklarından da faydalanılabileceğini daha önce hiç düşünmemiştik. Bundan sonraki projelerde ASO’daki uzmanlardan da tavsiye alabileceğiz. Bu konuda yardıma gerçekten de açıklar.”

ArGeMEN sonrası...

“Kurumsal anlamda Ar-Ge, inovasyon ve pazarlamanın aslında ne kadar stratejik olduğunu öğrenmiş olduk. Bu iki faaliyetin kol kola yürüdüğünü öğrenmiş olduk. Bundan sonra çalışmalarımıza böyle bakacağız. Pazardan gelen veriler ile Ar-Ge çalışmalarımızı beslemek, çok daha sağlam adımlar atmaya devam etmek en öncelikli hedefimiz.”

“Ürün ve hizmetimizde fark yaratacak her şeyi bundan sonra çok daha hızlı değerlendirerek karar alıp hayata geçirebileceğiz. Süreç boyunca destekler konusunda çalışmalarımızı kendi bünyemizde yapabilir hale geldik. Hedeflerimizden biri de buna devam etmek.”

“Uzun yıllar yan sanayi olmanın verdiği bakış açısından sıyrıldığımız için Ar-Ge merkezimiz artık yeniliklere çok daha açık şekilde bakabilecek. Ar-Ge fikri artık bize çok daha yakın. Şu anda yeni iki ürün üzerinde çalışmalarımız sürüyor. Hem ürünlerimizi çeşitlendirmeyi, hem de sektörün ihtiyacını karşılayacak şekilde rekabet avantajı kazandırmayı istiyoruz. Ar-Ge ve üretim ekibimiz bundan sonra sürekli pazarlama birimi ile iletişim halinde olacak. Böylelikle sürekli olarak yeni fikirler doğacağını biliyoruz.”

“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü tüm KOBİ’lere tavsiye ederiz. Özellikle KOBİ’lere Ar-Ge ve inovasyon çok uzak bir kavram gibi geliyor ve ne yazık ki çalışmalar sistematik olarak yürüyemiyor. Firmalar ya Ar-Ge ve inovasyona nereden başlayacaklarını bilmiyorlar, ya da başlayınca bir noktada kaybolup gidiyor bu çalışmalar. Hadi diyelim ki çalışmalar sonuçlandı; bu durumda da elde edilen çıktının tam olarak nereye oturduğu bilinmediği için istenen sonuçlar da elde edilemeyebiliyor. Bu bakımdan mentör, bu süreçte inanılmaz önemli bir yol gösterici.”

“KOBİ’lerin Ar-Ge ve inovasyon yol haritalarının netleşmesi ve becerilerin artırılması için mentörlük destekleri çok önemli. Bu nedenle TÜBİTAK’ın mentörlük desteği ne kadar yaygınlaşırsa ülkemiz için o kadar faydalı olacaktır. ASO gibi kurumlar da firmaları bir araya getirecek çalışmalar yürütürlerse bilgi paylaşımı ve bilgi birikimi artacaktır. Özellikle rekabet nedeniyle firmalar birlikte çalışma yürütemiyorlar. Ama bu algıyı aşarak yeni fikirler geliştirmeleri ve bunları ortak projelere dönüştürmeleri konusunda çalışmalar yapılabilir.”

“Bugüne kadar mentörümüzün önerilerini dikkate alarak çalışmalar yürüttük; bundan sonra daha fazlasına da ihtiyacımız olacak. Dolayısıyla ilişkilerimiz devam edecek. İleride de firmamızı belli bir yere getirip bilgi ve deneyimizi arttırdığımızda, bizler de mentörlük yaparak bu bilgi ve deneyimi diğer KOBİ’lerle paylaşmayı arzuluyoruz.”

TABİM Bilişim

www.tabim.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için TABİM'in ArGeMEN deneyimini, Yönetim Kurulu Başkanı Serhat Şahin paylaştı.

TABİM, 1991 yılında Ankara'da kuruldu. İlk kuruluş amacı KOBİ'ler için yazılım üretmekti. 1994 yılından itibaren eğitim, muhasebe, insan kaynakları gibi pek çok alanda uygulamalar geliştirerek sektörde öncü yazılım firmalarından biri oldu.

Ankara, İstanbul ve İzmir'de teknoparklarda ofislere sahip olan firmada patrona dayalı bir yapı ve hiyerarşi bulunmuyor TABİM yöneticileri, tüm çalışanlarıyla birlikte tam bir aile olduklarının her fırsatta altını çiziyor.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda TABİM'in, sekizi mühendis olmak üzere 20'si üniversite mezunu olan 22 çalışanı bulunmaktaydı. Firmada ayrıca beş mühendisin görev yaptığı bir Ar-Ge birimi mevcuttu. Ürün geliştirme ve tasarım aşamalarına üst yönetim aktif olarak katılmaktaydı. Kurulduğu günden bugüne de verimli ve sürdürülebilir bir büyüme stratejisi izleyen TABİM, son dönemde limited şirketten anonim şirkete dönüşerek yeni bir kurumsal yapıya geçiş süreci yaşadı.

ArGeMEN'le birlikte...

"Firmamız tamamen yerli sermaye ile kuruldu ve bu mentörlük projesine kadar da dışarıdan herhangi bir destek almadık. Daha sonra yeni yönetim olarak kamu programlarına başvurmaya ve desteklerden faydalanmaya karar verdik. Mentörlük projesine katılım çağrısını görünce de başvurmaya karar verdik.

Mentörlükten önce kendimizi dışarıdan bir gözle değerlendirme fırsatımız olmamıştı. ArGeMEN'den, hem inoKAPSİS'le firmamıza ilişkin objektif bir değerlendirme yapılması, hem de süreç boyunca sağlanan deneyim ve bilgi aktarımı sayesinde çok faydalandık."

"Mentörlük sürecinden önce inovasyon ve Ar-Ge bizim için yenilik demekti; daha doğrusu yeni bir teknoloji bulmak olarak algılıyorduk. Mentörlük desteği sayesinde sadece yenilik olmadığını, aynı zamanda geliştirmek, iyileştirmek olduğunu görmüş olduk. Ar-Ge dendiğinde Apple'ın bir telefonunu üreteceğiz zannedyorduk ama Apple'a inovatif bir uygulama yazmanın da önemli olduğunu öğrendik. Farklı bakış açısıyla başlatılacak çoğu çalışmanın inovasyona katkısının olacağını gördük."

"Mentörlük sürecinin firmamıza pek çok faydası oldu. İNOMER'in firmamıza atadığı mentörümüzle birebir çalışmış olmak bize çok şey kazandırdı. Mentörümüz son derece bilgili ve işinin duayeni birisiydi. Bilgiyi saklamayan, işinde profesyonel, iyi bir mentördü. Mentörümüzle çalışırken hiç bir şeyden çekinmedik; her türlü fikri değerlendirdik. İNOMER'in süreç boyunca ilgisi ve desteği çok fazlaydı. Mentörlük süresince görevlendikleri uzmanlar yeterince bilgili ve doğru seçilmişti. Bu anlamda bize çok yol gösterici oldular."

"Bu sürecin en önemli çıktısı TÜBİTAK'a başvurusunu yaptığımız proje oldu. Proje hazırlamanın tüm süreçlerini öğrenmiş olduk. İNOMER'le firmamızda düzenlenen çalıştaylar, fikri mülkiyet hakları ile ilgili eğitim gibi mentörlük sürecinde sağlanan pek çok hizmet sayesinde kalıcı kazanımlar elde ettik. Firmamızın geleceği ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli planlarımızı yapıp bunları kağıda döktük. Belirlenen hedefler ile ilgili de araştırmalar yapıldı ve çalışmalar yürütüldü."

"ArGeMEN, kişisel gelişimimize de önemli katkı sağladı. Proje hazırlamayı öğrendik; sunum tekniklerimiz gelişti. Proje yönetimine dair araştırma yapma, dosya hazırlama, iş planı oluşturma gibi pek çok alanda hem bilgi, hem tecrübe sahibi olduk. Açıkçası, bunlar bizim açımızdan çok önemli kazanımlar."

"Şu anda Ar-Ge personel sayımız 16'ya yükseldi. Ar-Ge ve inovasyon bizim için yeni şeyler üretmenin yanı sıra iyileştirme, geliştirme ve farklı ürünleri iyi şekillerde sunma anlamına geliyor. Ayrıca, müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla hizmetlerimizde geliştirmeler yapmak anlamına da geliyor."

ArGeMEN sonrası...

"Bundan sonra yeni ürünlerle pazara çıkıp daha büyük hedef kitlelere hitap etmek istiyoruz. Böylece istihdamımızı artırmayı amaçlıyoruz. Müşteri memnuniyeti bizim için önemli bir hedefti; onu tutturduk aslında, ama bunu sürekli hale getirmek ve artırmak gibi hedefimiz var. Biz reklam ile değil müşterinin müşteri getirmesiyle çalışıyoruz. Referans çok önemli bizim için, reklam bütçemiz pek yok. Bu nedenle müşteri memnuniyeti önemli bir hedef."

"Rakiplerimizden daha iyi ürünler üreterek sürekli kazanç sağlamayı hedefliyoruz. Bunun için Ar-Ge ve inovasyon şart. Dolayısıyla bu konularda farklı bir noktaya gelmek istiyoruz. Yeni bir ürün çıkarmak üzereyiz; bunu pazarda en iyi şekilde konumlandırmak niyetindeyiz."



"Tüm KOBİ'lere Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünden yararlanmalarını öneririz. Proje yazmak için firmalarda genellikle bir çekingenlik oluyor; mentör desteği bunu kırıyor. Bu sayede sürekli olarak proje yazabilir; doğru araştırmalar yapabilir duruma geliyorsunuz. Mentörlükle birlikte taşıdığınız kaygıların giderildiğini ve proje yönetiminin çok daha kolay olabileceğini görüyorsunuz. Bu da rakiplerinizi arasında size büyük bir

avantaj kazandırıyor. Destek almak, piyasada daha hızlı ön plana çıkmanızı sağlıyor. Bir ürünü 10 liraya geliştirebilecekken 8 liraya geliştirebiliyorsunuz. Böylece ürünlerinizi pazara daha hızlı ve daha kolay çıkarabiliyorsunuz."

"Bizce TÜBİTAK'ın Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü yaygınlaştırmasında büyük fayda var. Bu yaygınlaştırmanın her sektörü kapsayacak şekilde olması; tüm sektörlerde inovasyon mentörlüğü sağlanması önemli. Ar-Ge desteklerinin böylelikle KOBİ'lere ulaşması sağlanabilir. Ancak mentörlük desteklerinde daha iyi sonuç alabilmek için sürenin bir yıldan uzun tutulmasında fayda var. ASO gibi kurumların da KOBİ'leri büyütecek,

pazarlama, satış, yönetim, kurumsallaşma, risk yönetimi, muhasebe ve finans yönetimi gibi pek çok konuda firmaları eğitmelerinde büyük fayda var.”

“Mentörümüzle iletişime bundan sonra da devam etmek istiyoruz. Ar-Ge merkezimiz olduğu için daha çok proje üreteceğiz; bu projeler hakkında da mentör yardımı alabiliriz... Bizler de diğer firmalara mentörlük sağlamak isteriz. Bizce bu bir vatandaşlık görevi. Sonuçta bilgi paylaştıkça çoğalır; başkalarının da bizim bilgi ve deneyimlerimizden bir şeyler öğrenmesini isteriz. Sonuçta ülkemizin yararına bir şeyler çıkacaktır; bu bizi mutlu eder.”

Kaleliler Bağlantı Elemanları

www.kaleliler.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Kaleliler'in ArGeMEN deneyimini, Yönetim Temsilcisi Demet Mumcu paylaştı.

Kaleliler, 1995 yılında kurulmuş. 2005'e kadar yurtiçinde mal alım satımı yapan firma, 2005'te ithalata başlamış ve İtalyan bir firmanın distribütörlüğünü almış. Daha sonra ithal ettiği ürünlerin üretimine başlanmış. İvedik Organize Sanayi Bölgesi'nde, çelik yapılar, fabrikalar, hidroelektrik santralleri, basınçlı kaplar, inşaat iskeletleri, tüneller, köprüler, iş makineleri için bağlantı elemanları üretir hale gelmiş ve üretim kapasitesi yıllar içinde artmış. 2008'den itibaren makine üretimine de başlamış. Üretim alanı toplam 3.000 m². Bu alan şu anda farklı lokasyonlara dağılmış durumda. Kısa süre önce alınan 8.500 m²'lik kapalı alana sahip fabrikaya üretimi taşımak üzere çalışmalar sürdürülüyor.



Firmanın yönetiminde artık ikinci kuşak söz sahibi. Bununla birlikte profesyonel bir yönetim ekibi de firmada görev yapıyor.

ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda Kaleliler'de beşi üniversite mezunu 49 çalışan mevcuttu. Mühendisler üretim sürecinin kontrolü, çizim ve kalıp tasarımı konularında çalışmaktaydı. Firma bünyesinde ürünlerin kalite testi için kurulan bir laboratuvar mevcuttu. Cironun son 3 yıl içinde üretim kapasitesindeki yükselmeye bağlı olarak istikrarlı şekilde artmıştı. Cironun yaklaşık %5-6'sı ihracattan kaynaklanmakta; Almanya, İsveç, İtalya, Bulgaristan, İngiltere,

İrlanda, Belçika, Irak, Suriye, Hırvatistan ve İsrail'e ürün satılmaktaydı.

Firmanın ana müşteri grubunu inşaat ve iş makinası firmaları oluşturuyordu. Ayrıca rüzgar tribünleri için parça üretilmeye başlanmış, General Electric'e de malzeme sağlanır hale gelmişti. Firma somun üretimine başlayarak üretim kapasitesini %60 artırmayı hedeflemekteydi. Ayrıca sağlayacağı maliyet avantajından dolayı ısıtma işlem sürecinin de firma bünyesine alınması planlanıyordu.

ArGeMEN'le birlikte...

"ArGeMEN'den önce Ar-Ge ve inovasyon konularını düşünmeye pek fırsatımız olmuyordu ve bu alanlara personel ayıramıyorduk. Ar-Ge ve inovasyon ihtiyacını da, gerekliliğini de hissediyorduk. Üretim aşamalarımızda muhakkak inovasyon yapıyorduk ufak tefek. Ama bunu bir proje düzeninde yazıp çizip takip etme anlayışı yoktu. İNOMER'in hizmetine başvururken ilk düşündüğümüz şey, mühendis arkadaşlarımızın proje mantığını anlama ve proje hazırlama konularında bilgi ve deneyim sahibi olmalarını sağlamaktı."

"Mentörlük sürecinin firmamıza ve bize katkıları büyük oldu. inoKAPSIS'le gerçekleştirilen mevcut durumunun analizi, pek çok açıdan kendimizi objektif olarak değerlendirmemizi; proje fikirleri geliştirme çalışmayı ise ihtiyaçlarımızı belirlememizi sağladı. Mentörlük sayesinde çalışanlarımızda proje tasarlama ve hazırlama becerisi gelişti. Ar-Ge ve inovasyon fikirleri geliştirmenin, yeni fikirler ortaya atmanın önemi kavrandı. Firma kültürümüze önemli katkılar sağlandı. Mentörümüz motive edici ve sabırlıydı. Bizi, gerçekleştirmeye karar verdiğimiz Ar-Ge projesi için hiç yılmadan teşvik etti ve bu süreçte çok aydınlatıcıydı."

“Şimdi yaklaşık 60 kişilik çalışan kadromuz var. Üretim ve satış ayaklarını ayırmak için ayrı bir şirket kurduk yakın tarihte. İhracatımızın bu yıl cirodaki payı %7 ve 8’lerde.”

ArGeMEN sonrası...

“Artık Ar-Ge ve inovasyon farkındalığı yüksek bir firmayız. Şu anda Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına daha da yakın olduğumuzu düşünüyoruz. Yönetim tarafından da bunların gerekliliği daha net belirlendi. Biliyoruz ki rekabet ortamında artık fark yaratmak Ar-Ge ve inovasyonla mümkün. Fiyatla rekabet edilemiyor. Bizim ürettiğimiz ürün grubunda kalite ve sağlamlık çok önemli olduğundan Ar-Ge ve inovasyon bizim gibi sektörlerde fiyat avantajı sağlamak için de gerekli.”

“Bundan sonraki süreçte fabrikamıza taşınır taşınmaz Ar-Ge ve inovasyon hedeflerimizi hayata geçirmeyi planlıyoruz. Firmamızda ticaretini yaptığımız malzemelerimiz de var, ürettiğimiz malzemeler de. Ticaretini yaptığımız malzemelerin cirodaki payını azaltmak istiyoruz; yani kendi



ürettiklerimizin oranını büyük ölçüde artırmak gibi bir hedefimiz var. Bunların dışında ihracatı artırmak istiyoruz. Ağırlıklı olarak Avrupa’ya ihracat yapıyoruz. Azerbaycan’a açılmayı planlıyoruz. Daha da ilerdeki hedefimiz Amerika pazarı tabii ki. İstihdam artışını da amaçlıyoruz. Ar-Ge ve inovasyon hedeflerimiz ise tüm bunların merkezinde. Bu kapsamda üniversitelerle işbirliğine de başladık.”

“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü tüm KOBİ’lere öneririz. Mentörlük, ufkumuzu geliştirmemizi sağlıyor. Genelde KOBİ’ler dış desteği bir yerden finansman bulmanın bir yolu olarak görüyor. Ama mentörlüğe kendimizi geliştirmek olarak bakmamız gerek. Bu bakış açısı da bu süreç yaşandığında somutlaşıyor.”

“Bundan sonra da mentörümüzle bağlantımız devam etsin istiyoruz. İşinde idealist birisi. Hedeflerimizi gerçekleştirebilmek için yol göstericiliğine ihtiyacımız olacaktır. Yeterli bilgi ve deneyime ulaştığımızda bizler de diğer KOBİ'lere mentörlük sağlayıp, gelişimlerine katkı yapmak isteriz.”

Merih Asansör

www.merihasansor.com

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Merih Asansör'ün ArGeMEN deneyimini, Ürün Geliştirme Mühendisi Mehmet Sertaç Özeşer paylaştı.

1977 yılında asansör bakım ve montaj firması olarak kurulan Merih Asansör, 1982 yılından itibaren bakım ve montaj işine son vererek asansör parça imalatı yapmaya başlamış. 2000 yılından itibaren de asansörler için otomatik kapı üretimine girmiş. Yerli firmalar arasında o tarihlerde üretime başlayıp bu alanda faaliyetini sürdürmeyi başarabilen tek firma. Merih Asansör bu süreçte kapının yanı sıra asansör kabini de üretmeye başlamış.

Bir aile şirketi olan Merih Asansör'de genel müdür olarak ikinci kuşak işin başında.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda Merih Asansör'ün, 10'u mühendis olmak üzere 30 üniversite mezunu olan 140 çalışanı mevcuttu. 35 ülkeye ihracat yapan firmanın cirosunda ihracatın payı yaklaşık %30 oranındaydı. Firmanın ana müşteri grubunu, asansör firmaları, bayileri ve asansör montaj ve satışı yapan firmalar oluşturmaktaydı.

Merih Asansör'ün 5 çalışandan oluşan bir de Ar-Ge birimi bulunmaktaydı. Tasarımlar ve ürün geliştirmede genel müdür de aktif olarak sürece dahil olmaktaydı.

ArGeMEN'le birlikte...

"Hedeflerimizin firmamız kurulduğundan bu yana pek değiştiği söylenemez. Çünkü ana hedefimiz, firmamızın yurt içi ve yurt dışında sektörün lokomotifini olmasını sağlamak. Merih Asansör kurulduğundan bu yana emin adımlarla ilerleyerek bu hedeflerini gerçekleştirmek için gayret gösteriyor. ArGeMEN mentörlük desteğine, başlatacağımız yeni projeleri, daha bilimsel bir zemine oturarak TÜBİTAK'a sunma hedefiyle başladık."

"Merih Asansör için Ar-Ge ve inovasyonun ne anlama geldiğini çok iyi biliyoruz; ancak çok iyi bilmenin gerçekleştirmek için yeterli olmadığını da biliyoruz. Ar-Ge ve inovasyon konusunda uzun yıllar önce firmamız tarafından ciddi adımlar atılmış; belirli ölçüde Ar-Ge ve inovasyon yapılmaya başlanmış; ancak uzmanlaşma çalışmaları devam etmekteydi."

"Ülkemizde sac metal şekillendirme konusunda gelişmiş teknoloji kapasitesi olan sayılı firmalardanız. Talaşlı imalat yöntemiyle elde edilen farklı ürünleri,

CNC tezgahlarda işleyerek kendi bünyemizde imal edebilmekteyiz. Altyapımız ve bilgi birikimimiz Ar-Ge ve inovasyona yatırım için yeterli. Ancak Ar-Ge ve inovasyon kültürünün firmamızda güçlü bir şekilde oturtulması için çaba sarfediyoruz. Tam da bu aşamada mentörlük hizmetinin faydalı olabileceğini düşünerek ArGeMEN'e başvuru

yaptık."

"ArGeMEN mentörlük süreci, Ar-Ge ve inovasyonun kurum kültürü haline gelmesine önemli katkı sağladı. Mentörümüzün sağladığı bakış açısının büyük faydası oldu. Ayrıca bu süreçte devlet desteğine başvurabilecek nitelikte proje hazırlama becerisi de kazandık. Ar-Ge personel sayımız altıya çıktı... Tüm çalışanlarımızın Ar-Ge ve inovasyon fikri geliştirme, bunları firma yönetimine önerme ve proje hazırlama konularında cesaretleri arttı."

“İNOMER, mentörümüzü kesinlikle bize çok uygun seçmiş: mesleki açıdan hem yönetimsel, hem uygulama konularında gayet donanımlı; bildiklerini personelimize aktarmaktan hiç çekinmeyen ve bundan haz alan bir kişi. Mentörümüzün düzenli olarak bizimle temas halinde olması; bilgi ve deneyimlerini birebir aktarması sürecin tamamında büyük fayda sağladı. İNOMER, mentörümüz ile aramızda düzenli ve samimi bir bağ kurmamızı sağladı; bütün toplantılarımıza eşlik etti. ASO uzmanları da süreci takip ederek toplantılarımıza katıldı; gerekli noktalarda bilgi ve tecrübelerini aktardı.”

ArGeMEN sonrası...

“Şu anda 23.500 m² kapalı alanda 200’ü aşkın çalışanımızla ve teknolojik altyapımızla sektöre daha iyi hizmet etmek için çalışıyoruz. Yurt içindeki satışlarımızın yanı sıra yaklaşık 45 ülkeye aktif ihracat gerçekleştirir hale geldik. Bundan sonraki süreçte, hem firmamızda devam eden Ar-Ge ve inovasyon projeleri, hem de Ar-Ge ve inovasyon kültürünün sağlam temellere oturtulması için yürüttüğümüz faaliyetler konusunda yolumuza daha büyük bir kararlılıkla devam edeceğiz.”

“Tüm KOBİ’lere Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünden yararlanmalarını tavsiye ederiz. Çünkü bazı firmalar ciddi Ar-Ge ve inovasyon süreçlerine sahip olsa da hâlâ çok sayıda firmanın bu konuda atmaları gereken önemli adımlar var. Bu aşamada mevcut sistemin dışından bir uzmanın bu çalışmaları değerlendirmesi ve firmanın mevcut sistemine uygun çözüm önerileri sunması çok önemli.”

“TÜBİTAK’ın da benzer mentörlük desteklerini diğer KOBİ’lere yaygınlaştırmasını arzu ederiz. Çünkü bu konuda kapasite ve istekleri olan firmaların olduğunu, ancak harekete geçmek için desteğe ihtiyaç duyduklarını biliyoruz.”

MCM İnşaat ve Yapı Sistemleri

www.mcminsaat.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için MCM'nin ArGeMEN deneyimini, firma ortaklarından Burcu Yalçın paylaştı.

MCM İnşaat, 1994 yılında PVC sektöründe faaliyet göstermek amacıyla kurulmuş. Kuruluşundan bu yana da OSTİM'de aynı yerde faaliyetini sürdürüyor. PVC distribütörlüğü yapan işletmenin portföyüne daha sonra ferforje, çelik kapı gibi ürünler de eklenmiş. 2000'li yılların başından itibaren ise cam balkon imalatına başlanmış. Yakın dönemde ise, üretim alanını genişleterek yeni bir alana taşınan firma, OSTİM'deki binasını Showroom'a çevirmiş.

Bir aile şirketi olarak yoluna devam eden MCM'de şu anda ikinci kuşak da yönetimde söz sahibi.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda, piyasada varolmak için sürekli yeni ürün geliştirmenin gerekliliğine inanan firma bir tasarım tescil başvurusuna, bir de patente sahipti.

MCM'nin 16 çalışanının beşi üniversite mezunu; bunun da ikisi mühendisti. Firma, bayileri vasıtasıyla ürünlerini sattığı gibi doğrudan inşaat firmalarına da satış yapmaktaydı. İhracatın ciro içindeki payı %1-2 düzeyindeydi ve o güne kadar sadece Ortadoğu ülkelerine ihracat yapılmıştı. Firma öncelikle Rusya, İtalya, Yunanistan ve Bulgaristan pazarına girmeyi ve ihracat oranını artırmayı hedeflemekteydi.

Yeni ürün geliştirme ve ürün iyileştirme konusundaki çalışmalar çoğunlukla genel müdürün liderliğinde firmada görev yapan mühendisler tarafından gerçekleştirilmekteydi.

ArGeMEN’le birlikte...

“ArGeMEN’in başlangıcında Ar-Ge ve yeni ürün geliştirme konusunda bir çok ihtiyacımız vardı. Ayrıca pazarlama konusunda daha etkin hale gelmeyi hedefliyorduk, ama bu konuda pek çalışma yapamıyorduk. Dış pazarlara açılmayı ve ihracat yapmayı istiyorduk. Bir çok bölgede aktif çalışan bayimiz bulunuyor. Bayi sayısını ve verimliliği artırmak da hedeflerimiz arasındaydı. Sonuç olarak iş hacmimizi en verimli şekilde artırmak istiyorduk.”

“Ama bu hedeflerimizi gerçekleştirmekte zorlanıyorduk. Ar-Ge ve inovasyon konusunda çalışacak bir departmanımız veya düzenli olarak faaliyet gösteren bir yapımız yoktu. Zaman zaman kendi ürünlerimize kimi eklemeler yapıyor, küçük inovatif çalışmalar gerçekleştiriyorduk. Örneğin, katlanır cam balkon sisteminin üzerine sürme cam balkon sistem geliştirdik. Daha sonra ihtiyaç üzerine ısı camlı cam balkon sistemi ürettik. Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımızın bir düzen içinde yürümesi gerektiğini düşünüyorduk. Hem maddi, hem de mentörlük anlamında destek alarak Ar-Ge ve inovasyonu kurumsallaştırmak, pazarlama becerimizi artırmak ve ürün portföyümüzü genişletebilmek için İNOMER’in mentörlük hizmetine başvurduk.”

“Mentörlük süreci sayesinde şu anda yeni bir ürün geliştiriyoruz. Bu ürünün fikri zaten vardı ama hayata geçiremiyorduk. Bu bizim için en büyük kazanımlardan biri oldu elbette.”

“Ayrıca mentörlük sürecinden önce belli bir markamız yoktu. İNOMER’in pazarlama inovasyonu mentörünün yardımıyla cam balkonda yeni bir marka yarattık. Bununla ilgili reklamlar verdik. Kurumsal satış işlemlerimizde de hep bu markayı kullandık. Yapılan bu hamle hakkında bayilerimizden çok olumlu geri dönüşler aldık. Şimdi bu markayı taşıyan tabelalar yaptıracağız. Markamızı güçlendirecek yeni hedefler belirlemeye devam ediyoruz.”

“İNOMER’in koordinasyonunda çalışanlarımızla beraber beyin fırtınası yapma şansımız oldu ArGeMEN kapsamında. Tüm çalışanlarımızın önerilerini ve fikirlerini aldık. Yeni ürün geliştirme konusunda mühendislerimizden ustalarımıza herkes fikrini söyledi. ArGeMEN başlayana kadar bu kadar beyin

fırtınası yapmıyorduk. Şimdi çalışanlarımız bu şekilde çalışmayı alışkanlık haline getirdiler.”

“Mentörlüğün ürün geliştirme konusunda ufkumuzu açtığını söyleyebilirim. Pazarlama ve markalaşma konusunda da birikimimiz arttı. Hem yeni bir marka yaratıp onu pazarlamanın sırlarını öğrenmiş olduk, hem de bunu hayata geçirdik.”



“ArGeMEN sürecinde görüştüğümüz herkes son derece motive ediciydi. Süreç boyunca çok yardımcı oldular. Mentörümüzden bir çok bilgi edindik ve sadece bilgi edinmekle kalmadık, bunları hayata da geçirdik. Sonuçlanan çalışmalarımızla ilgili olumlu tepkiler aldık. Daha ne olsun! Bundan sonra da mentörümüzle iletişimimizi sürdürmeyi planlıyoruz.”

“Bazen yoğunluğumuzdan ötürü ArGeMEN kapsamındaki çalışmaları ağırdan aldığımız oldu; ama İNOMER’in desteği hem bizi çok geliştirdi, hem de sonuca odaklanmamızı sağladı. Koordinasyon ve takip becerileri çok yüksekti.”

“İmalatımızı yeni fabrika alanına taşıyarak Ar-Ge ve inovasyon hedeflerimize daha çok yaklaştığımızı hissediyoruz. Bu bize ayrı bir motivasyon sağlıyor.”

ArGeMEN sonrası...

“Yeni fabrikaya geçiş yapılırken ister istemez hedeflerimizde de bir tazelenme oldu. Fabrikamız için bir Ar-Ge departmanı kurulacak. Yeni ürünler üretmek istiyoruz; hem tamamen yeni ürünlerimiz, hem de mevcut ürünlerde iyileştirmelerimiz var; bunları artırmayı planlıyoruz. İmalatı ve ürün çeşitliliğini artırmayı da amaçlıyoruz. Bir yandan da toplu işler olarak iş miktarını artırmamız gerekiyor. Yeni bayilikler oluşturmak ve ihracata yönelmek de gündemimizde. Fabrikaya geçişle beraber istihdamı artırıyoruz; pazarlama birimine yaklaşık beş kişiyi daha almak istiyoruz. Şu anda PVC’de toplu işler almaya başladık; bu sayede ustalarımızın da sayısını artırabiliyoruz.”

“Tüm KOBİ’lere Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü öneririz. Avantajı çok fazla. Yol gösteriyor, geliştiriyor... Bizler de deneyim ve bilgimizi diğer KOBİ’lere aktararak mentörlük yapmak isteriz.”

“TÜBİTAK’ın da bu tür destekleri yaygınlaştırarak artırmasını umarız. KOBİ’lerin yapmak istediği fakat yetersizlikten ötürü yapamadığı bir çok şey var. Bunlar da ancak bu tür destekler sayesinde gerçekleştirilebiliyor.”

İş Yazılım

www.isyazilim.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için İş Yazılım'ın ArGeMEN deneyimini, firma ortaklarından Emrah Bingöler paylaştı.

İş Yazılım, 2009 yılında beş ortak tarafından kurulmuş. Bugün Gazi Teknopark'taki merkezinde, gayrimenkul ve enerji sektörlerine yönelik yazılımlar, elektronik bilgi yönetim sistemleri, muhasebe-döner sermaye yazılımları ve ihtiyaca yönelik butik yazılımlar geliştiriyor.

Firmanın yönetim ekibi kendi alanlarında üniversite derecesine ve sektörde geniş bilgi ve deneyime sahip. İş Yazılım'ı kuran beş ortak, bugün farklı bir departmanın yöneticisi olarak görev yapıyor. Firmada hâlâ devam eden bir kurumsallaşma süreci söz konusu.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda İş Yazılım'ın, tamamı üniversite mezunu 35 çalışanı bulunmaktaydı. Dört yazılım geliştirme uzmanından oluşan bir de Ar-Ge birimi mevcuttu.

İş Yazılım, yaklaşık 100 kamu kurumuna yazılım hizmeti sağlamaktaydı.

ArGeMEN'le birlikte...

"ArGeMEN'e başvurduğumuz aşamada bir arayış içindeydik. Ar-Ge ve inovasyona bir ilimiz vardı ama o güne kadar konuyla ilgili bir adım

atamamıştık. Daha önce yaşanan olumsuz başvuru süreçleri motivasyonumuzu düşürmüştü. İNOMER'in mentörlük hizmetiyle beraber tekrar motivasyon ve hareket kazandık."

"Ar-Ge ve inovasyon, şirketin ürünlerinin daha rekabetçi hale gelebilmesi için gerekli gördüğümüz bir araçtı. Üretim yaparken ufak tefek inovasyon çalışmaları yapıyorduk; bir fikir belirleyip bu fikir çerçevesinde ürünümüzü kendi öz kaynaklarımızla iyileştirmeye çalışıyorduk. Ama bu çalışmaların yeterli olmadığının, ilerletmek gerektiğinin farkındaydık. İNOMER'in ArGeMEN mentörlük hizmetiyle ASO'nun yapmış olduğu bir organizasyon sayesinde tanıştık. Mentörlük desteği verileceği bilgisini aldık ve başvurduk. Ar-Ge ve inovasyon konusunda istekli olduğumuz için de bu hizmet epey dikkatimizi çekmişti."

"Kuruluşumuzdan sonra iş potansiyelimize göre istihdamımızı artırdık; ArGeMEN sürecinden önce Ar-Ge ekibimizi güçlendirmek istiyorduk, personel sayımızı 50'ye çıkarmayı hedefliyorduk. Kalite konusunda henüz oturmamış bir süreç vardı, ama mentörlük sürecinde bunun giderek oturduğunu hissetmeye başladık. Kaliteye oldukça önem veriyoruz. Satıştaki hedefimiz, müşteri kitlesini çeşitlendirebilmektir. Şu an sadece kamuya hizmet veriyoruz ama ürünlerimizi geliştirerek özel sektöre de açılmayı istiyorduk. Ayrıca bir ihracat hedefimiz vardı o dönemde, hâlâ var. Bu amaçla da ürünlerimizi ihracata hazırlamak istiyorduk. Yurt içi tüm teknoloji fuarlarına katılıyoruz; yurt dışı fuarlara da katılmayı öngörüyoruz. Bunu da yakın gelecek için planladık, gerçekleştireceğiz."

"Mentörlük süreci firmamızda farkındalık oluşturdu. Bunu 'Ar-Ge ve inovasyona çok yönlü bakmak ve yorumlamak' farkındalığı şeklinde tanımlayabilirim. Bunun dışında, süreçleri iyileştirmenin önemini daha da iyi kavradık; mentörlük sürecinde bu konuyla ilgili adımlar attık. Kişisel olarak bakış açılarımız da değişti tabii ki, Ar-Ge ve inovasyonun anlam ve önemini çok daha fazla içselleştirdik diyebilirim. Genel firma politikası ve bakış açısı değiştiği için bu durum çalışanlar üzerinde de etkili oldu. Ar-Ge ve inovasyonun önem ve gerekliliğini firmamızdaki herkes içselleştirdi. Ar-Ge'de çalışan personel sayımız 12'yi buldu."

"Ar-Ge ve inovasyon, mentörlük desteği öncesinde bizim için sadece bir araçtı; şimdi ise bir tarz ve şirketin yaşam döngüsü anlamına geliyor. Ar-Ge ve inovasyonu, üretim süreçlerimizin yaşam tarzı olarak görüyoruz. Artık kurumsal kültürümüzü Ar-Ge ve inovasyon odaklı hale getirmek istiyoruz."

"İNOMER'in gerçekleştirdiği beyin fırtınası başta olmak üzere, proje fikirleri geliştirmek için gerçekleştirdiğimiz çalışmalar sayesinde bugün bu teknikleri daha fazla kullanır hale geldik. Araştırmalar ve patent çalışmalarından çok şey öğrendik. Daha önceleri bu şekilde araştırma yapma ihtiyacı duymuyorduk."

"Mentörümüz, olumlu ve ilgiliydi. Bundan sonra da kendisinin yol göstericiliğinden yararlanmaya devam etmeyi planlıyoruz; çünkü her anlamda

bizden daha profesyonel. Biz günlük işlerle ilgilenirken bir çok şeye vaktimiz olmuyor. İNOMER ise gayet başarılı bir koordinasyon hizmetinde bulundu; sürecin sağlıklı yürümesi için kritik noktalarda devreye girdi. ASO'nun da bu sürecin bir parçası olmasından memnun olduk; bu şekilde teknolojik gelişime yardımcı olacak unsurları harekete geçirmesini memnuniyetle karşıladık.

ArGeMEN sonrası...

"Bundan sonra var olan Ar-Ge ve inovasyon sürecini sağlıklı bir şekilde yürütmeyi ve proje sayımızı artırmayı amaçlıyoruz. İhracat yapmak ve buna uygun ürün üretmek öncelikli hedeflerimizden. Bu kapsamda yazılım almak isteyen ve yazılım üreten firmaların bir araya getirildiği ihracat organizasyonlarına katılacağız. Kalite konusunda da mevcut belgelerimizi gözden geçireceğiz."

"Birden fazla Ar-Ge ve inovasyon projesini aynı anda yürütmeyi hedefliyoruz. Şu anda Ar-Ge biriminde dört çalışmamız var ve bir arkadaşımız da eğitiliyor. Eğitilen arkadaşımız, mentörlük sürecindeki bir yıl içerisinde aramıza katıldı. Önümüzdeki yıl ekibe bir arkadaş daha kazandırmak istiyoruz."



“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü tüm KOBİ'lere öneririz. Çünkü bir firmanın normal iş yaşam döngüsünde bir takım farkındalıklar kendiliğinden oluşmuyor; bunun sağlanması için profesyonel desteğe ihtiyaç var. Profesyonel bakış açılarının değişmesi ve değişen bakış açıları hakkında yönetim kabiliyeti oluşturulması için mentörlük iyi bir kanal.”

“TÜBİTAK'ın da benzer destekleri yaygınlaştırmasını umuyoruz. Farklı sektörlerden ne kadar çok firma Ar-Ge ve inovasyona yönelirse o kadar çok sayıda katma değeri yüksek ürün üretilecektir. Bu da ülkemiz için önemli kazanımları beraberinde getirecektir.”

Aybal Plastik

www.aybal.com

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Aybal'ın ArGeMEN deneyimini firmanın kurucusu İlker Ayata ile Sorumlu Yönetici Yeliz Tosun paylaştı.

Aybal Plastik 2002 yılında kurulmuş; 2003'te de üretime başlamış. Kurulduğundan bu yana ASO I. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki üretim tesisinde, buzdolabı poşeti, çöp torbası ve market poşeti üretimi yapıyor. İlk üretime başladığında iki extruder ve iki de kesme makinası olan firmanın ilk zamanlarda üretim kapasitesi aylık 60-70 ton civarındaymış. Zaman içinde üretim hattına yeni makinalar ekleyerek ve aynı kalite ve özeni koruyarak üretimini sürdürmüştü. Şu anda da aylık yaklaşık 300 tonluk üretimi var. Ürünlerinin yaklaşık yarısı sanayi, diğer yarısı da ev tipi ürünlerden oluşuyor.



Aybal Plastik'in ana müşteri grubunda ise oteller yer alıyor. Firmanın kurumsal müşteriler dışında bayi ağı da bulunuyor.

Üç ortaklı firmada ortaklar sektör hakkında geniş bilgi ve deneyime sahip. Kalite çalışmalarına önem veren firma mümkün olduğu ölçüde kalite altyapısını sürdürülebilir hale getirmek için çalışıyor. Kurumsallaşma süreci ile birlikte de işler yavaş yavaş profesyonellere devrediliyor. Bu da üst yöneticileri günlük işlerden sıyrılıp daha stratejik konularla ilgilenebilecekleri bir konuma taşıyor.

ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda Aybal Plastik'te dördü üniversite mezunu 52

alışan görev yapıyordu. İhracatın ciro içindeki payı %10'lar düzeyinde olup, Almanya, Yunanistan, Irak ve Belçika ihracat yapılan ülkeler arasındaydı. Firma, Avrupa'ya yaptığı ihracatı artırarak üretim kapasitesini aylık 250 tondan 500 tona çıkarmayı hedefliyordu.

ArGeMEN'le birlikte...

"ArGeMEN'e başvurduğumuz dönemde Yunanistan ve Almanya'ya ihracat yapıyorduk. Ciromuzda ihracatın payını %30'a çıkarmak istiyorduk. Bunları başarabilmek için Ar-Ge ve inovasyonun ne kadar gerekli olduğunun farkındaydık, ama işletmemizi ayakta tutma mücadelesi verirken bunlar geri planda kalıyordu. Artık teknik altyapımız ve kimliğimiz oturduğu için Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına başlama zamanımız gelmişti. ArGeMEN, bu adımı atma kararımızın oluştuğu döneme denk geldi. Ar-Ge her firmaya gerekli; hele ki bizim gibi küçük firmalarda daha da hayati, ama ne yazık ki destek gerekiyor, personel gerekiyor."

"ArGeMEN'den önce Ar-Ge ve inovasyona zaman, personel ve maddi kaynak ayıramıyorduk, ama şu anda durum değişti. Mentörlük sayesinde proje geliştirmeyi ğrendik. Piyasada artık rekabet sadece fiyatlarla olmuyor; geliştirdiğiniz ürünlerle de rekabet ediyorsunuz. Kalite de çok önemli. şimdi yüksek kaliteyi yakalamaya çalışıyoruz. ArGeMEN'le birlikte kr marjını artırmaya ve fireyi azaltmaya öncelik verdik."

"Mentörümüz işinde çok uzmandı ve her konuda yardımcı oldu. İNOMER'le sürekli temas halindeydik; onların sayesinde proje yazmayı, markamızı tanımayı ve tanıtmayı ğrendik. İNOMER olmasaydı ilk Ar-Ge projemizi ortaya ıkaramazdık; onlarla beraber bu projeye olan ihtiyaç fark edildi ve proje hazırlandı. Biz sürekli 'Yeni rn geliştirmeliyiz' diye düşünüyorduk ama ArGeMEN sürecinde farkettiler ki bizim üretim süreçlerimizi iyileştirmemiz gerekiyor. Projemizle TÜBİTAK'ın 1507 KOBİ Ar-Ge desteğine başvurduk ve projemiz kabul edildi."

"Pazarlama inovasyonu konusundaki mentörlük bizim için çok öğretici oldu. Bu kapsamda ambalaj değişimi yaptık. Aybal plastiğin yanında Birpack markamız da var. Poşetlerimizin zerine Birpack markasını basmaya başladık. İlk etapta aynı ürün olup olmadığını müşteriler sorguladı, ama geri adım atmadık ve piyasa bu markayı kabullendi."

ArGeMEN sonrası...

"Şu anda ihracatımızı artırmış durumdayız. Şimdi Belçika'ya da ihracat yapıyoruz. İrlanda ve Bulgaristan pazarlarına da giriyoruz. Biz daha çok geri dönüşüm hammadde kullanıyoruz. Hep aynı madde gelmediği için yeni karışımlarla üretim yapmak durumundayız; aslında bunların da hepsi yeni birer ürün örneği oluyor. Hedef ve beklentilerimizi bu ürünlerin kalitesi ve standartlaştırılması üzerine kuruyoruz."

"Bundan sonraki aşamada TÜBİTAK'tan desteklenen projemizi de başarıyla yürütüp sonuçlandıracağız. Bu projeyle beraber şirketimiz de Ar-Ge'ye kaynak ayırmış olacak. Ayrıca bir Ar-Ge laboratuvarı kurup personel istihdamı sağlayacağız. Bu şekilde yeni projelere başlamak istiyoruz. Bu süreçte girdileri ve çıktıları kontrol ederken muhakkak yeni projeler ve inovatif çözüm ihtiyaçları doğacak."



"Kalite belgelerimiz olsa da ürünlerimizin sadece %3'ü TSE standardında. Biz hepsini bu gruba sokmak istiyoruz. Ürünleri girdiden çıktıya kadar kalite kontrol sürecinden geçirmek istiyoruz. Bu sayede kârlılığı da artırmayı hedefliyoruz."

"Biz üretimde orijinal hammadde kadar geri dönüşüm hammadde de kullanıyoruz. Geri dönüşümlerle ilgili daha çok çalışma yapmak istiyoruz ve bunun için de Ar-Ge çalışmaları yürüteceğiz."

"TÜBİTAK'ın benzer mentörlük desteklerini diğer KOBİ'lere de yaygınlaştırmasını arzu ederiz. Dışardan bir göz bizim içerde baktığımız gibi bakmıyor; biz aynı işin peşinden koşarken körleşebiliyoruz. Dışardan gelen bir profesyonel ise çok daha geniş bir açıdan bakabiliyor. Farklı yorumlar, farklı fikirler doğuruyor."

Altıntaş Goldcap

www.altintas-goldcap.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için Altıntaş'ın ArGeMEN deneyimini Genel Müdür Yardımcısı Cem Altıntaş paylaştı.

Altıntaş, 1963 yılında kurulmuş ve ilk olarak meşrubat kapağı üreterek faaliyete başlamış. 1980 yılında anonim şirkete dönüşmüş. 2000'li yıllarda ise Altıntaş-Goldcap markası doğmuş ve şirket faaliyetlerini bu marka altında sürdürmeye başlamış.

Altıntaş'ı rakiplerinden ayıran en büyük özellik hem metal, hem de plastik kapakları üretebilen bir firma olması.

Firma, operasyonlarına 1990'dan bu yana ASO I. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 15.000 m²'lik kapalı alana sahip üretim tesisinde devam ediyor. Farklı kalemlerde üretim bakımından firma, Türkiye çapında ilk üçte.

Bir aile şirketi olarak kurulan ve gelişen Altıntaş, bugün tamamı üniversite mezunu üçüncü nesil tarafından yönetiliyor. Beş kişilik yönetim kurulu aile üyelerinden oluşuyor. Profesyonel bir yönetici henüz bulunmuyor ama kurumsallaşma konusunda danışmanlık alan firma, bu alanda başlattığı adımları sürdürmeyi planlıyor. Düzenli olarak yönetim kurulu toplantıları yapıyor. Bir de aile anayasası mevcut.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda Altıntaş'taki 45 çalışanın 10'u üniversite mezunu; bunun da beşi mühendisti. Firmanın cirosunun %30'u yurt dışı satışlardan elde

ediliyordu ve ürünler, Gürcistan, Azerbaycan, İran ve Irak başta olmak üzere 20'den fazla ülkeye ihraç ediliyordu.

ArGeMEN'le birlikte...

"ArGeMEN'e başladığımızda bir çok ihtiyacımız muhakkak vardı. Fakat başlıca ihtiyacımız metal matbaasında kullanılan kamera görüntüleme sistemiydi. Buna paralel olarak inovasyon yapmanın ve ürün özelliklerini geliştirmenin de ihtiyacını hissediyorduk."

"Ar-Ge konusunda hevesimiz çok fazlaydı; farklı bir şeyler yaparsak bundan kazanç sağlayacağımızı biliyorduk. Mentörlük hizmeti sayesinde bunun nasıl gerçekleşebileceğini gördük. Ayrıca Ar-Ge destekleri hakkında çok şey duyuyorduk fakat adım atmıyorduk. Bu tür bir sürecin nasıl yürütülmesi gerektiğini de ArGeMEN sayesinde öğrendik."



"Bu süreçte mentörümüz sayesinde oldukça geniş kapsamlı bir çalışma yapma imkanımız oldu. Planladığımız proje alanında yapılan çalışmaları, hem üniversiteden, hem de özel sektörden bu alanda hizmet veren firmaları ve uzmanları tanıdık. Mentörümüz her aşamada çok yardımcı oldu; yol göstericilik sağladı. Sektörden uzmanlarla

tanışmamıza yardımcı oldu."

"Sistemli çalışmanın, proje planlamasının ve yönetiminin önemini de öğrendik. Ayrıca Ar-Ge projelerinde maliyetlerin doğru hesaplanması çok önemli. Planladığımız projenin maliyetini de belirleme imkanımız oldu. Ancak bizim gibi yolun başındaki firmalar için TÜBİTAK projesi kapsamında ayrılan bir yıllık süre çok kısa. Bu tür çalışmalardan en iyi sonucu alabilmek için sürenin daha uzun tutulmasına ihtiyaç var."

ArGeMEN sonrası...

“Bundan sonraki süreçlerde ürünleri çeşitlendirmek istiyoruz. Sadece ambalaj alanında kalmayıp; mevcut bilgi birikimimiz ve yetkinliğimizle farklı alanlara da girmek istiyoruz. İhracat şu anda satış payımızın %50’sini oluşturuyor. Bunu sürekli hale getirmek ve artırmak istiyoruz.”

“Şu an çok yoğun bir çalışma dönemindeyiz. Bu sezonu kapattıktan sonra Ar-Ge ve inovasyon ile ilgili hedeflerimize odaklanmak istiyoruz. Bunu da büyümemizle paralel olarak yürütmemiz gerekiyor; çünkü Ar-Ge ve inovasyon için yeterli yatırımı yapabilmek ve nitelikli personeli o alana kaydırabilmek gerekiyor.”

“Öte yandan nitelikli personel konusunda gerçekten sıkıntımız var. Bu alandaki desteklerin bize ve bizim gibi KOBİ’lere önemli fayda sağlayacağını düşünüyorum. Her geçen yıl bu sorun daha da artıyor. Bu, üzerinde özellikle durulması gereken bir konu.

MİA Teknoloji

www.miateknoloji.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için MİA'nın ArGeMEN deneyimini, Proje Yöneticisi Veysel Arslan paylaştı.

MİA Teknoloji, 2006 yılında üniversite arkadaşı üç girişimci tarafından biyometri, hareket analizi sistemleri, akıllı kampüs sistemleri gibi yazılım ve entegre çözümler üretmek amacıyla kurulmuş. 2011 yılında Gazi Teknopark'a geçerek "devamlı Ar-Ge, devamlı inovasyon" hedefiyle büyümesini sürdürmüş.

Şirketin kurucu ortaklarının tamamı bilgisayar mühendisi. İlgi alanları olan biyometri, yazılım entegrasyonları ve çözüm mühendisliğini, kurumsal ve profesyonel düzeyde gerçekleştirmek amacıyla çalışmalarını sürdürüyorlar.

Firmanın ana müşteri grubunu Kredi ve Yurtlar Kurumu, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, üniversiteler, hastaneler ve diğer kamu kurumları oluşturuyor.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda MİA Teknoloji'de, üçü yüksek lisans derecesine sahip tamamı üniversite mezunu 35 çalışan bulunmaktaydı. Ayrıca 14 mühendisin görev yaptığı bir de Ar-Ge birimi mevcuttu.

Ana ürünleri kampüs güvenlik ve denetim sistemleri, biyometrik tanımlama sistemleri -yüz tanıma; parmak izi, parmak damar izi ve iris tanımlama- hareket analizi sistemleri, kişi aidiyetlendirme ve görüntü kıymetlendirme sistemleri, sağlık bilişim sistemleri, kurumsal otomasyon çözümleri ile reklam

ve satışa yönelik bilgilendirme ve yönetim sistemlerinden oluşmaktaydı. Bu ürünlerin tamamı firmanın kendisi tarafından geliştirilmiş ürünlerdi.

ArGeMEN'le birlikte...

"Yüksek küresel rekabetin bir hayli hissedildiği günümüzde, firmamız varlığını sürdürebilmek amacıyla Ar-Ge projeleri gerçekleştirmenin ne kadar önemli olduğunu bilmekte. Ancak mentörlük öncesinde, bu projelere yeterli kaynağı nereden bulacağımız konusunda sıkıntılar çekmekteydik. Yani o dönemde Ar-Ge'nin oldukça gerekli olduğuna inanıyor olsak da bunu yapılması zor ve maliyetli bir faaliyet olarak görüyorduk."

"Bizler de günümüz piyasa şartlarında hayatta kalabilmek için Ar-Ge, inovasyon ve proje yönetim süreçlerinde bilgi birikimi ve beceriye sahip olabilmek için ArGeMEN'e başvurduk."

"ArGeMEN sayesinde özellikle proje yönetim süreçleri, kaynak kullanımında etkinlik ve dokümantasyon süreçlerinde başarı sağladık. Firmamızda devamlı bir bilgi birikimi oluşmaya başladı. Bizler de şirket sahipleri olarak firmamızın kimliği, potansiyeli ve güncel durumunu dışarıdan görme şansı yakaladık. Bu bize kişisel olarak sağlanan en büyük kazanım."

"Mentörlük süresince, şirket bünyesinde yapılan tüm çalışmalarda etkin bir proje yönetimi, kurumsal bilinç ve bilgi birikiminin oluşması ve korunması sağlandı. Süreç boyunca özellikle kamu destekleri ve etkin proje yönetimi konularında edindiğimiz know-how oldukça önemliydi."

"Artık Ar-Ge ve inovasyon bizim için şirketimiz var oldukça devam edecek, kalitenin ve etkinliğin sağlanmasında olmazsa olmaz bir süreç anlamına geliyor."

"Mentörümüz, tüm süreç boyunca dikkatli, dinleyici ve bilgi birikimini bizimle paylaşmaktan çekinmeyen yapısı ile saygımızı kazandı. Bunda sonra da ilişkimiz devam edecek. İNOMER, ilgisini hiç eksik etmedi; etkin, güler yüzü uzmanlarının sağladığı yardımlarla kusursuz bir koordinasyon sağladı. ASO tarafından kurumumuzda verilen eğitim ve bilgilendirmeler, firmamız için çok faydalı oldu."

ArGeMEN sonrası...

"Bundan sonraki süreçte hedefimiz, geçmişe oranla daha büyük bir kurumsal yapıya dönüşmüş olsak da, aynı heyecanı koruyarak müşterilerimiz için her zaman en etkin çözümleri üretmek. Bunun için de Ar-Ge ve inovasyon bizim için en stratejik faaliyet olacak."



"Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü tüm KOBİ'lere öneririz. Tecrübe, hayatta edinilecek en pahalı, ancak en özel birikimdir. Yaşayarak öğrenme, en pahalı, ancak en kesin yoldur. Bu tecrübelerle sahip bir mentöre bu şartlarda ulaşmanın önemini sanıyorum ki tarif etmeye gerek yok."

"Ülkemizdeki tüm şirketlerin yaklaşık olarak %99'luk bölümünü temsil eden KOBİ'ler büyümeden, makro

boyutlarda ülkenin büyümesinden söz etmek gerçekten çok zor. KOBİ'lerin Ar-Ge ve inovasyon sayesinde büyüebileceğini göz önüne alırsak, mentörlük mekanizmalarının yaygınlaştırılması çok önemli. Bu konuda TÜBİTAK'ın önemli bir rolü olacağını düşünüyoruz. Bizler de edindiğimiz bilgi ve deneyimle mentörlük yapmak isteriz."

"ASO da firmaların, geliştirdikleri ürünleri uluslararası pazarlara taşımaları konusunda yardım sağlayabilir. Ülke olarak daha fazla ihracata ve akıllı ithalata ihtiyacımız var. Biz de dahil olmak üzere birçok şirket bu konularda gerçekten henüz hazır değil. Yurtdışı satış ve pazarlama konularında da mentörlük ve eğitimler sunulması, ülke yararına olacaktır."

"Firmaların rekabet güçlerinin artırılabilmesi için gerçekten Ar-Ge ve İnovasyon yapan ve yapma potansiyeli olan firmaların daha detaylı çalışmalarla tespit edilmesi ve desteklerin bu tür firmalara sağlanması gerektiğini düşünüyorum. Hedeflere hızla ulaşmanın yolu doğru desteklerden geçiyor. Ayrıca, destek süreçlerinde bürokrasi, kırtasiye yükü ve süre kayıpları da ortadan kaldırılmalı; tüm bunlar firmalar için gerçekten çok yorucu".

LSP Aydınlatma

www.lsp.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için LSP'nin ArGeMEN deneyimini, Genel Müdür Yardımcısı Renan Ceylan paylaştı.

2003 yılında kurulan LSP Aydınlatma, kurulduğu günden bu yana OSTİM'deki merkezinde, led'li aydınlatma armatürü imalat ve satışı gerçekleştiriyor. Ana ürün grupları, iç ve dış dekoratif aydınlatma, lineer aydınlatma ve çevre aydınlatmasından oluşan LSP, müşterilerine proje bazlı çözümler sunuyor. Firmanın ana müşteri grubunu, inşaat firmaları ve inşaatların elektrik işlerini yapan şirketler oluşturuyor.

İki ortaklı bir aile şirketi olarak kurulan LSP, 2003 yılında şirket sahipleri dahil 4-5 kişilik bir ekipten oluşuyordu. Firmanın sahipleri faaliyet alanında geniş bilgi ve deneyime sahip.

Kurulduğu dönemde Türkiye'de imal ettiği ürünlerde sadece led kullanan 2-3 firmadan biriydi. Ledi, aydınlatmanın ayrılmaz bir parçası olarak gördüğü için de kendi içinde teknolojik gelişmeleri hızla yaşayan bir şirket oldu. Şirket politikası olarak ilk günden itibaren kaliteye büyük önem veren LSP, kalite belgelerine sahip. Tüm çalışanlar işe başlarken mutlaka kalite eğitimi alıyor.



ArGeMEN'in başlangıcında...

ArGeMEN'e başvurduğunda LSP Aydınlatma'nın, üçü üniversite mezunu olan 21 çalışanı bulunmaktaydı. Üç çalışandan oluşan bir de Ar-Ge birimi bulunan firmanın ürün geliştirme süreçlerine kurucu genel müdür de aktif olarak dahil olmaktaydı. Doğu Avrupa, Türki Cumhuriyetler ve Afrika'ya ihracat yapan firmanın cirosunda ihracatın payı yaklaşık %10-15 oranındaydı.

ArGeMEN’le birlikte...

“Firma olarak kaliteye çok önem veriyoruz. Mentörlük projesine başlamadan önce de bu böyleydi. İhracat yapmakta ve ürünlerimizi sürekli olarak geliştirmektedirdik. Sürekli yenilenen bir sektörde faaliyet gösterdiğimiz için ürünlerimizi sürekli yenileme ve geliştirme ihtiyacımız her zaman oldu. Yine sektörümüzün gerektirdiği şekilde Ar-Ge çalışmalarına her zaman çok önem verdik.”

“Ar-Ge konusunda ise yıllardır faaliyet gösterdiğimiz için bu alana zaman, kaynak ve personel ayırıyor, çalışmalarımızı başarıyla yürütüyorduk. Ancak mentörlükten önce inovasyon bizim için muhakkak yeni ürün üretmek anlamına geliyordu. İnovasyonun ne olduğunu daha net anlamak ve inovasyonun nasıl yapılabileceğini öğrenmek için ArGeMEN’e başvurduk. Çünkü inovatif düşünebilmek bizim için bir ihtiyaç olmuştur her zaman.”

“ArGeMEN’de verimli bir süreç geçirdik. İnovasyona bakış açımız değişti bu süreçte, sanırım en büyük kazanımımız bu oldu. Artık yapmak istediklerimizi yapma konusunda kendimize daha fazla güveniyoruz.”

“ArGeMEN, geliştireceğimiz ürünlerle ilgili her gün yaptığımız kimi iyileştirmelerin ve geliştirmelerin de birer inovasyon olduğunu, illa yeni ürün üretmemiz gerekmediğini gösterdi. Biz, inovasyon konusunda çok uçlarda düşünüyorduk. Bulunduğumuz ortam içinde farklılık yaratmanın inovatif bir hamle olduğunu farkettilik. İşleyen bir sisteminiz varsa etkinliğini ve verimini yükseltmek ve kârlılığınızı artırmak için inovasyon yapmalısınız. Artık firmamız için inovasyon konusunda adım atarken bunu göz önünde bulundurur olduk. Ayrıca patent ve faydalı model konusunda uluslararası çapta nasıl araştırma yapacağımızı daha net görmüş olduk. Bu aşama da bizim için çok önemliydi.”

“Mentörümüz çok yardımsever, soru sormaktan çekinmediğimiz, konusuna hakim birisi. İNOMER de hem firmalar tarafındaki, hem de mentör tarafındaki organizasyonu çok güzel gerçekleştirdi. İşin durağan bir şekilde yürütmesine izin vermedi; görüşmeler ve toplantılar için bizim de isteğimizi artırdı; o nedenle de çok başarılıydı. ASO’dan fikri mülkiyet hakları konusunda mentörlük aldık. Gelen ASO uzmanları konularına hakimdi; çok faydalı oldu. ASO’nun bu alanda çalışmaları olduğunu da ArGeMEN ile öğrenmiş olduk.”

ArGeMEN sonrası...



“ArGeMEN kapsamında başlattığımız projelerimize hız vermek, proje sonuçlarına göre de çok daha farklı fikir ve ürünlerle firmamızı geliştirmeye devam etmek ilk hedefimiz. Ayrıca, satış ve pazarlama birimimize yeni arkadaşlar ilave etmek istiyoruz. Yeni çıkan bir çok ürünümüz var ve bunların



yer aldığı yeni kataloglar hazırlayacağız. Yılda en az altı yeni ürün ekliyoruz portföyümüze ve bu ürünlerde muhakkak inovasyonu ön plana çıkarıyoruz.”

“Bundan sonraki süreçte de mentörümüzle ilişkimiz devam edecek, çünkü

söylediklerine güveniyoruz. Daha hızlı yol alabiliriz onunla beraber.”

“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğünü tüm KOBİ'lere öneririz. Çünkü, insan bulunduğu ortamda işletme körlüğü yaşıyor. Ama ArGeMEN gibi mentörlük destekleri ile beraber yeni bir güç kazanıyor. Rutinde yaptığınız şeylerin önemini çok net fark edebiliyor ve kendinize, firmanıza olan güveninizi artırabiliyorsunuz.”

“KOBİ'lerin gelişebilmek için mentörlük desteklerine olan ihtiyaçları da her geçen gün artıyor. Bu nedenle, TÜBİTAK'ın bu tür destekleri yaygınlaştırmasında büyük fayda var. ASO'nun da devlet destekleri için proje yazma konusunda destek verebileceği ve KOBİ'lerin konuyla ilgili sorularını cevaplayabileceği bir biriminin olması faydalı olur. KOBİ'lere bu konudaki her türlü destek artırılmalı, çünkü proje yazmak gerçekten çok zaman alıyor.”

KİMSAN Mobilya

www.solenne.com.tr

"Mentörlük Öyküleri" kitabı için KİMSAN'ın ArGeMEN deneyimini, firma ortağı İtibar Kıyaklı paylaştı.

1974 yılında Ankara Siteler'de koltuk imalatı üzerine kurulan KİMSAN, zamanla klasik ev mobilyası imalatına geçiş yapmış. Pazardaki ihtiyaç ve sektördeki boşluklar, yaptığı kaliteli üretime cevap vermiş ve yıllar içinde fabrikalaşmaya varan bir yatırım sürecine girilmiş. Akyurt'ta 25.000 m2 kapalı alana kurulan tesiste günümüz teknolojisine uygun makinelerle SOLENNE markalı modern ofis mobilyası üretimine geçiş yapılmış. Diğer yandan da büyük anahtar teslim projelerde yer alan firma halen aynı sistemde çalışmalarına devam ediyor.

ArGeMEN'in başlangıcında...

KİMSAN Mobilya'nın, 15'i üniversite mezunu olan 150 çalışanı bulunmaktaydı. Firmanın ayrıca iki çalışandan oluşan bir Ar-Ge birimi mevcuttu. 15'ten fazla ülkeye ihracat yapan firmanın cirosunda ihracatın payı yaklaşık %30 oranındaydı.

Firma, orta vadede Türki Cumhuriyetleri ve Güney Afrika pazarına girmeyi; Avrupa'da satış hacmini ve pazarını artırmayı hedeflemekteydi.

ArGeMEN'le birlikte...

"KİMSAN Mobilya bir aile şirkettir ve ikinci ile üçüncü kuşak birlikte yola devam etmektedir. Kendi el emekleri ve tecrübeleriyle şirketi bu günlere taşıyan dedeler ve babalardan sonra yeni kuşak olarak bizler de yatırımı



programlar ve kurumsallaşma yönünde yapmaya başladık. Kısacası tecrübe ve bilgi bir araya geldi. ArGeMEN süreci de bunun bir yansımasıdır.”

“Aile şirketi olmanın avantajları var; ancak geleneksel aile yönetimi anlayışından dolayı Ar-Ge çalışmalarına yatırımlar aksıyordu. Hızla büyüyen şirketimizde geliştirilen her ürün üzerinde çalışmalar daha profesyonel olmalıydı ki sistemde aksamalar yaşanmasın. Bu ihtiyacı tespit ettiğimizde ArGeMEN projesi ile karşılaştık ve çıktığımız yolda işletme körlüğümüze mentörlük hizmetindeki analizlerin ışık tutacağına inandık.”

“Mobilya sektöründe modayı her zaman takip etmek zorundasınız ve sürekli yeni ürünler üzerinde çalışmalısınız. Ancak bu ürünlerin üretim aşaması çok çeşitli ve meşakkatli olduğu için teknik dosyaların düzgün hazırlanması, ürünün sağlık, çevre gibi faktörlere uygunluğu, zaman ve verimlilik ilkelerine göre üretilmesi gibi detaylar hayati önem taşıyor. Bu noktada sistemli çalışmak ve iyi bir Ar-Ge ekibi ile işbirliği halinde hareket etmek zorundasınız.”



“Bu noktada Ar-Ge ve inovasyon bizim için karmaşık bir üretim yapısının içinde sistemli çalışma anlamına geliyordu. Bu nedenle de firmamızın avantajlar, dezavantajlar, ihtiyaçlar, riskler gibi farklı boyutlarda analiz edip, yöntemler geliştirerek uygulayacak bir ekibe ihtiyaç duyuyorduk. Dışarıdan yapılacak analizlerin ve verilecek tavsiyelerin,

sunulacak yöntemlerin bahsettiğimiz sürece büyük bir katkı sağlayacağına inandığımız için de ArGeMEN projesine başvurduk.”

“ArGeMEN sayesinde firmamızı daha profesyonel bir bakış açısı ile analiz etme fırsatımız oldu. Hem program, hem de ekip yatırımı yaptık. Bu uzun bir süreç olduğu için tabii ki yavaş yavaş faydalarını görmeye başladık; ancak izleyeceğimiz yolu ve yöntemi bu süreçte mentörümüz sayesinde belirlemiş olduk. Yazılan raporlar, şirket kayıtlarına alınarak bütün personelin görmesi ve yönetimin uygulaması için verimli bir kaynak oldu.”

“Daha önce birebir uygulamasına tanık olmadığımız mentörlük hizmetini yakından tanıma, Ar-Ge ve inovasyon süreçlerini birebir takip etme imkanı bulduk. Çalışanlarımızda da bu bilgi ve tecrübe etkili oldu.”

“Mentörümüz, mobilya sektöründen gelmemesine rağmen her rapor sonrası daha da şaşırdım; çünkü bizim farkında olmadığımız ya da aklımıza gelmeyen yöntemler ile sürece katkı sağladı. Malzemeler, çevre, teknoloji ve imalat gibi detaylarda çözümler sunması, katkı sağlaması çok güzeldi. İNOMER süreçte gayet etkili ve ilgiliydi. Özellikle, bizim ekip değişikliği ve iş yoğunluğu nedeniyle yeterli olamadığımız, sorun yaşadığımız anlarda verdikleri destekleri çok önemliydi. ASO’nun her aşamayı bizzat izlemesi ve başka bir proje toplantısının kısa aralarında bile ArGeMEN projesini takip etmesi dikkatimden kaçmadı. Zaten bizleri ilk yönlendiren de ASO ekibidir.”

ArGeMEN sonrası...

“Şu anda firmamız için Ar-Ge ve inovasyon, ürünlerde ve süreçlerde yönetsel ve sistemsal değişiklikler ile geliştirmelerin tamamı anlamına geliyor ve firmamızın için büyük önem arz ediyor.”

“İçinde bulunduğumuz süreçte hem imalat bölümünde, hem de yönetimde değişiklikler söz konusu. Bundan sonra amacımız, bu sürece yavaş ve temkinli devam ederek şirketimizi daha ileriye taşımak. Ar-Ge ve inovasyonla ilgili ise ArGeMEN kapsamında yapılan analiz ve çalışmaların uygulamalarına devam edip sonuca varmayı hedefliyoruz.”

“Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü almayı tüm KOBİ’lere öneririz. Kurumsallaşma, büyüme ve yatırım alanında alınacak her türlü eğitim, destek ve analizin daha profesyonel ve etkili şekilde gerçekleştirilmesi şart. Mentörlük önemli bir konu. Bizler de kendi sektörümüzdeki firmalara deneyimlerimizi aktarıp yol göstermek isteriz.”

İNOMER ArGeMEN Ekibi:

Şirin ELÇİ, ArGeMEN Proje Yürütücüsü
Özge EYİĞÜN, Koordinatör
Berke ÖZSOY, Koordinatör
Gülenay DOĞAN, Araştırmacı
Gözde KÖSE, Araştırmacı

İNOMER ArGeMEN Mentörleri:

Mahmut KİPER
Özgür SEYDİBEYOĞLU
Rezzan KARAASLAN
Serkan ATMACA
Tülay AKARSOY
Yaşar TEKİN
Murat ŞAYLAN (Alan Mentörü)
Mustafa BARAN (Alan Mentörü)

Ankara Sanayi Odası ArGeMEN Proje Ekibi:

Mustafa BARAN, Koordinatör
Mustafa Kemal TOPÇU
Burcu OCAK ARICI
Ceyda Mine POLAT
Deniz TUTAŞ
Esmâ DİLİK
Remziye Gözde İNAN
Öznur BEŞEN
Ayşe Selin ÖRNEK
Valerie Gülsen MACK
Zehra ÖZTÜRK
Zeynep COŞKUN İŞBİLİR