



NE ÖĞRENDİM

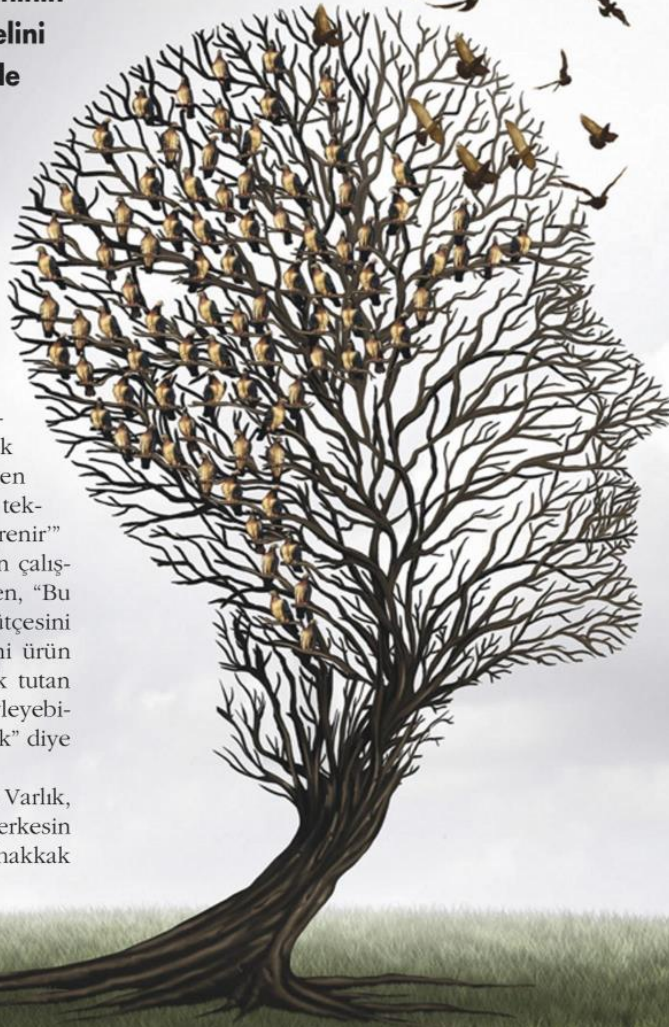
Chobani kurucu CEO'su Hamdi Ulukaya'ya bir çalışanı yulaf sütüne yatırım yapmasını önerdi. Bu işe 100 milyon dolar yatıran iş insanı, "Eğer onu dinlemeseydim bu yatırımda geç kalacaktık. O yüzden çalışanınızı dinleyin" diyor. Türkiye'deki pek çok lider de Hamdi Ulukaya'nın yolundan gidiyor. Çalışanını dinleyen kimi lider yeni ürün, hizmet veya yatırım gerçekleştirdi. Kimi lider ise çalışanın önerisiyle süreçlerini veya iş modelini değiştirerek önemli tasarruflar elde etti. İşte çalışanından ilham alan liderlerin öyküleri...

ASLI SÖZBİLİR

● asozbilir@capital.com.tr

Index Grup Yönetim Kurulu Başkanı Erol Bilecik, "Çalışanlarımıza kulak vermemiz sonucunda öğrendiğim en önemli şey şudur: 'Konusan, bildiğini tekrarlar; dinleyen ise yeni bir şey öğrenir'" diyor. Bilecik, uzun yıllardır her seviyeden çalışma arkadaşını birebir dinlediğini belirtirken, "Bu sohbetlerin çoğunda bir sonraki yılın bütçesini oluşturacak şirket satın almalarına ve yeni ürün gruplarına yönelik yatırım kararlarına ışık tutan çok kuvvetli önerilerin ortaya çıktığını söyleyebilirim. Bu önerilerin çoğunu hayata geçirdik" diye konuşuyor.

İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, "Bir mavi yakalıdan genel müdüre kadar herkesin fikirleri benim için eşit değerdedir ve muhakkak





LİDERLER



EROL BİLECİK



HÜLYA GEDİK

dinleyerek analiz ederim. Masada değil sahada yöneten felsefesiyle hareket ederim” diyor.

Erol Bilecik ve Vehbi Varlık gibi liderler, çalışanlarını dinliyor. Peki bu dinlemenin sonuçları neler oldu?

TASARRUF ETİLER

Gerçekten de çalışana kulak vermek pek çok alanda liderlere yeni öğrenmeler ve bu öğrenmeler sonucu mali kazanımlar getiriyor. Tasarruf bunların başında geliyor. Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Gedik, bir fabrika çalışanınin önerisiyle tesislerde nasıl etkin enerji tasarrufu yaptıklarını şöyle anlatıyor:

“Fabrika ziyaretim sırasında mavi yakalı bir çalışan bana, kompresörlerden çıkan sıcak havayı işletme içine vererek tesisin ısınmasında kullanabileceğimizi ve bu şekilde tasarruf sağlayabileceğimizi söyledi. Öneriyi değerlendirerek maliyet tasarrufu sağladık.”

Kipaş Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ahmet Öksüz, fabrika çalışanlarının önerilerine kulak vermesi sonucu hem enerjiden hem ithalattan tasarruf ettiklerini söylüyor ve şöyle anlatıyor:

“3 yıl önce denim kumaş boyama tesisinde bir çalışanimiz bana gelerek ‘Çatılan polikarbonatla kaplayalım, böylece gündüzleri elektrik tüketmeyiz’ dedi. Gerçekten de onun önerisine uyduk ve gündüzleri gün ışığından yararlanarak büyük ölçüde tasarruf ettik. Yine buradaki başka bir çalışanimizin önerisiyle ABD’den ithal ettiğimiz bir makinenin birçok parçasını Türkiye’de yaptırarak makine maliyetimizi yüzde 20 aşağı çektik.”



“MİLYONLAR TUTARINDA”

Çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olan Orge Enerji Elektrik CEO'su Nevhan Gündüz, bu sa- yede pek çok olumlu vaka yaşadığını söyleyerek şöyle anlatıyor:

“400 kişinin aynı anda çalıştığı bir şantiyemiz- de, elektrik tesisat ustalarımızdan biri bana global üreticiden gelen ürünün, diğer bir global ürüne kıyasla 5 kat daha fazla imalat zamanına sebep olduğunu anlattı. Aynı gün durumu inceledik ve gerçekten ustamızın haklı olduğunu gördük ve aksiyona geçtik. Böylece şantiyemizde milyonlar tutarında tasarruf sağlamış olduk.”

KFC Türkiye Genel Müdürü Feliks Boynuince- oğlu, şirkete zaman ve maliyet tasarrufu kazandı- rarak bir örneği şöyle paylaşıyor:

“Afyonkarahisar restoranımızı ziyaretim sıra- sında restoran genel müdürümüz Mehmet GÜN- düz'ün lojistik verimini artırma konusunda bir önerisi oldu. Gündüz, lojistik firmamızdan gelen tavuk dışı kuru ürünlerin sıklığı ve miktarını göz önünde bulundurarak, operasyon kalite standart- larımızdan ödün vermeden sevkiyat sıklığının re- vize edilmesi yönünde bir teklifte bulundu. Bu sa- yede sürecin verimini artırarak, zaman ve maliyet tasarrufu sağladık.”

STAJYERİN PIZZASI

Liderin çalışandan öğrendikleri tasarruf ve verim- lilikle sınırlı değil. Çalışanları aktif dinleme bazen yeni ürünlerin doğuşuna neden oluyor. Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı yaşadığı bir örneği şöyle anlatıyor:

“Elif adlı bir çalışanın vardı. Bana gelip oğluna muzlu süt yapmak için rakip bir firmanın parça- layıcı bir ürününü kullandığını, ancak eğer önce- sinde üründe soğan, sarımsak parçalarsa kokusu

kaldığı için oğlunun sütü içmediğini söyledi. Biz de bu ürünü 2 katlı ürettik. Üst hazneyi soğan, sarımsak parçalayıcısı, alt hazneyi de blender gibi tasarladık. ‘Dubleks’ dediğimiz bu ürün tamamen Elif'in projesi ve dünyada halen patentliyle tek.”

DP Eurasia Group CEO'su Aslan Saranga, Domino's'un en çok satan ürünlerinden olan Bol Malzemezos pizzanın MT programındaki bir staj- yerin kendisine anlattığı fikrin sonucu olduğunu söylüyor ve olayı şöyle anlatıyor:

“Yeni pizzamızın neli olacağına dair fikir alış- verişi yaparken stajyerimiz kültürümüze çok uyan bir öneriyle geldi. Onun ‘Ortaya karışık bir şeyler mi yapsak’ cümlesiyle çıktığımız yolda ‘en karışık pizza’yı yapmaya karar verdik ve Bol Malzemezos şu anda Türkiye’de en bilinen ürün markalarından biri oldu.”

İNOVASYON FIRSATI

Çalışanların önerileri zaman zaman liderlere ino- vasyon fırsatı da sunuyor. Mondelez International Türkiye Genel Müdürü İhsan Karagöz'ün tecrübe- si buna iyi bir örnek:

“Bundan iki yıl önce bir çalışanın yanıma gelip dedi ki ‘Şekeri çok seviyorum ama kilo al- maktan çekiniyorum, o yüzden de yerken vicdan azabı çekiyorum. Şekersiz şeker yapsak çok iyi ol- maz mı?’ Bu sohbet benim için Olips Mini Mints'in yaratılmasını ateşleyen itici güç oldu. Bu yeni ve inovatif ürünü yaratarak hem ferahlatıcı hem tatlı ama kalorisiz bir ürünü şeker severlerle buluşturu- duk ve ürün pazarda çok beğenildi.”

Eyüp Sabri Tuncer Yönetim Kurulu Başkanı Engin Tuncer, pandemi döneminde benzer bir tecrübe yaşadığını şu sözlerle aktarıyor:

“1 litrelik kolonya ürünlerimiz piyasada uzun zamandır bidon ambalajda satıştaydı. Tüm marka-



“ÇALIŞANIMIZ UYARDI BİZ GELİŞTİRDİK”

ATALAY GÜMRAH / ECZACIBAŞI TOPLULUĞU CEO'SU

ENERJİ KAYBI

Bir çalışma arkadaşımız bana tek kumandalı armatürlerin ortadan açıldığında gereksiz yere kombinin devreye girdiğini, bu yüzden hem enerji kaybı yaşandığını hem arıza riskinin arttığını söyledi. Bunun üzerine tasarım ekibinden bunların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalarını istedik. Çalışma sonucunda, Q-Line BluEco serisi ortaya çıktı. Bu ürün, 90 derece kartuş teknolojisi sayesinde, kumanda kolu orta pozisyondayken sadece soğuk su akışı sağlıyor. Kullanıcı istediği zaman, kumanda kolunu sola çevirerek sıcak sudan faydalanıyor. Böylece gereksiz yere çalışma engelleniyor.

MEMNUN MÜŞTERİ

Ayrıca kartuş üzerindeki mil ayar sistemi, armatür maksimum seviyede açıldığında harcanabilecek su miktarına da sınır getiriyor. Bu özellikler sayesinde, konutlarda yüzde 60'a varan oranlarda doğal gaz ve elektrik tasarrufu sağlamak mümkün hale geldi. Sonuçta, çalışan önerisi sayesinde hem doğaya dost bir ürün geliştirdik hem de müşteri beklentilerini karşıladık.



ABDULKADİR KONUKOĞLU / SANKO HOLDİNG ONURSAL BAŞKANI



"USTAYI DİNLEDİK KAPASİTE ARTTI"

BAŞARININ ŞARTI

Hıçbir zaman "Ben patronum, doğrusunu, iyisini bilirim" gibi bir anlayışa sahip olmadım. Çalışma hayatında her arkadaşımız mutlaka işiyle ilgili farklı ve önemli deneyim sahibi olmuştur. Çalışanlarımızdan iş yerine çok yararlı onlarca öneriyi içten dinleme sayesinde aldım, değerlendirdim. Çalışanlar sorunun nedenini ve çözümünü bilir. Çok şey öğrendim.

YÜZDE 2 FARK

İplik işletmemizde bir ustamız vardı. Bir gün makinenin kapasitesinin artırılmasını sağlayacak bir öneride bulundu, nasıl olacağını detaylarıyla anlattı. Uyguladım, haklı çıktık. Küçük bir müdahaleyle kapasitemiz yüzde 2 arttı. Ne yaparsa yaparsın işini iyi yapan herkesin söyleyeceği bir şeyler mutlaka vardır.

larda benzer ambalaj yapısına sahip bu ürün şişe dolumu için kullanılıyordu. Pandemi dönemindeki yoğun kolonya satışıyla artan talep, büyük ambalajlı ürünlerin pratik kullanımını ihtiyacını ortaya çıkardı. Karşılama bankosunda bulunan arkadaşımız bana 1 litrelik yeni kolonya şişemizin kullanımının kolaylaşması açısından süzgeç kapağı kullanabileceğimizi söyledi ve onun geliştirdiği bu ambalaj kullananlar tarafından da beğeni topladı."

MÜKEMMEL ZAMANLAMA

Çalışanlarını dinleyen liderler, yeni süreç ve hizmetler de hayat geçiriyor. Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Ali Bilaloğlu, "Her çalışandan iyi fikir geleceğine inanıyorum" diyerek şunları anlatıyor:

"Servis ve satış süreçlerinde müşteri davranış modellemesiyle tahminleme yapılması, satış ve satış sonrası hizmetlerde online müşteri deneyimi, elektrikli araçlar için şarj istasyonu iş modeli bunlardan sadece birkaçı."

Anadolu Isuzu Genel Müdürü Tuğrul Arkan, bir çalışandan gelen "artırılmış gerçeklikle kalite kontrol" yapma önerisini değerlendirerek hem kontrol sürelerini yüzde 50'ye yakın düşürdüklerini hem süreçlere yansıyan hatalarda önemli düşüş sağladıklarını söylüyor.

Otokoç Otomotiv Genel Müdürü İnan Ekici ise bir çalışanın "karavan kiralama" önerisini dikkate

alması sonucu pandemi dönemine cuk oturan bir servisle girdiklerini anlatıyor. Ekici, "Avis Caravan" projesiyle sağlık, güvenlik ve hijyen arayışındaki vatandaşlarımıza, tam istedikleri türden bir hizmet sunduk. Pandemi öncesi harekete geçtiğimiz ve pandemiyle birlikte müşterilerimizle buluşturduğumuz proje, zamanında atılmış önemli bir adım oldu."

BAŞKA SEKTÖRLERE GİRDİLER

Abalıoğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı İsmet Abalıoğlu, ekibini dinleyerek kazandıklarından birinin makine ithalatından makine imalatına geçmek olduğunu söylüyor. Şöyle anlatıyor:

"Dentaş Kağıt'ta endüstriyel viyol işine girince makine parkı yatırımı yaptık. Üretim yapmak üzere Uzak Doğu'dan getirdiğimiz makineler, sadece elektrik kurutmalı olarak çalışıyordu. Bu durum maliyet anlamında rekabet etme şansımızı zorlaştırıyordu. İki arkadaşımızın önerisi ışığında makineyi hibrit, yani hem elektrik hem de doğal gaz kurutmalı hale getirdik. Bu modernizasyon bize ciddi avantajlar sağladı. Aynı zamanda makine tasarlayıp imal edebilme konusunda cesaret verdi. Yıllarca çalışarak kendi makinelerimizi ürettik."

Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Baş-



kani Davut Doğan, "Bir lider her seviyeden söylenenlere kulak vermeli" diyerek bu sayede yeni bir sektöre girdiklerini anlatıyor:

"Enerji sektörüne adım atmamız bir takım arkadaşımızın fikriyle doğdu. Bu arkadaşımız, Çanakkale'nin bol rüzgarlı bir gününde 'Neden rüzgar enerjisi konusunu değerlendirmiyoruz' diye bir soru sordu. Sonrasında rüzgar enerji projeleri hazırladık ve sektöre girişimiz gerçekleşti."

YENİ YATIRIMLAR

Çalışanı dinlemek yeni yatırım fırsatları da getiriyor. Aşçıoğlu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Yaşar Aşçıoğlu, markanın bugünlere gelmesinde en büyük payın çalışan önerisine kulak vererek yaptığı yatırımlar olduğunu söylüyor. Aşçıoğlu, "Dönemin en saygın, prestijli ve zamansız projesi olan BJK Fulya projesini 'Türkiye'deki marka bilinirliğimizi zirveye taşımak için alalım' fikri de ekibimizden çıktı. Aşçıoğlu, 2009'da hayata geçen BJK Fulya projesiyle tüm Türkiye'de en bilinen ve adından söz ettiren marka oldu. Bu stratejik önerinin markamızın finansal ve organizasyonel büyümesinde çok büyük katkısı oldu" diye konuşuyor.

Altınbaş Yönetim Kurulu Başkanı İmam Altınbaş da "Yeni bir sektöre girerken de girdiğim sektörde yeni bir çalışma yapılacağı zaman da herkesi tek tek dinleyerek strateji geliştiririm" diyor. Altınbaş, yeni koleksiyon fikrini de yeni mağaza konseptini de bu yöntemle oluşturduğunu söylüyor.

Aksoy Holding Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Aksoy ise genç bir çalışanın önerisiyle start up ekosistemine dahil olduklarını anlatıyor. Aksoy, "Genç çalışma arkadaşlarım sayesinde enerjiye entegre yeni nesil teknolojileri ve inovatif projeleri yakından takip edebiliyorum. Onlar sayesinde bizler de bu ekosistemin bir parçası olduk" diye konuşuyor.

HATADAN DÖNDÜRENLER

Bazen çalışana kulak vermek lideri büyük hatalardan da döndürebilir. Amgen Türkiye ve Gensenta CEO'su Güldem Berkman'ın anlattıkları buna iyi bir örnek. Berkman yaşananları şöyle özetliyor: "2009-2010 yıllarında bir ürünümüzün lansmanı için sürekli kaynak kısıtlamasına gidiliyordu. 2-3 kesintiden sonra ürün müdürümüz bana 'Lansmanı bu şartlarda bir yıl erteleyelim' diye önerdi. Biz de bu lansmanı bütçeden çıkardık. Sonrasında o ürünü ancak 2-3 yıl sonra lanse edebildik. Zira süreçte de öngöremediğimiz zorluklar çıktı, ona müteşekkir kaldım."



DAVUT DOĞAN

"BÜYÜK ZAMAN KAZANDIK"

Arnica Yönetim Kurulu Başkanı Senur Akın Biçer, 25 yıl önce fabrikada mavi yaka olarak çalışan Sadullah Ümit adlı bir operatörden fikrinin yazılı olduğu bir kağıt aldı. Sonrasını Biçer şöyle anlatıyor: "Çalışma sistemini gözlemleyip 'Hattan çıkan ürünleri, dönen silindirler üzerinde doğrudan kamyonu yükleyebiliriz ya da depolama alanına sevk edebiliriz' diye düşünerek buruşuk bir kâğıda elle bir yöntem çizmiş. Bu, mühendis ekibimizde değerlendirildi ve gerçekten de çok büyük zaman kazandırabileceği görüldü. Kendisi primle ödüllendirildi ve daha uzun bir süre çalışarak fabrikamızdan emekli oldu. Aradan bunca yıl geçtiği halde adı hala aklımda, onu hep anarız."

"KADINLAR SÜRÜCÜ OLDU"

Fark Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serfer, iş kazalarını azaltma konusundaki öneriyi dinlerken cinsiyet eşitliği konusunda da adım attığını şöyle anlatıyor: "Bir arkadaşımızın forkliftlerden kaynaklı iş kazalarını azaltmaya yönelik önerilerini dinlerken aklıma forklift operatörleri kadın olsa, kaza sayısının azalacağı geldi. Kadın işçilerimiz için düzenlediğimiz bir etkinlikte bir arkadaşımız, takım lideri olmak istediğini ama eğitim şartları uygun olmadığı için bu pozisyona alınmadığını söyledi. 'Forklift sürücüsü olmak ister misin?' deyince, 'İstemez miyim' diyerek hemen operatörük ehliyeti aldı. Şirketimizdeki pek çok kadın operatörün önünü açtı."

Oracle Türkiye Genel Müdürü ve Başkan Yardımcısı Zeynep Keskin, yurt dışı görevi sırasında çalışanları "can kulağıyla" dinleyerek doğru ekibi kurdu. Keskin yaşananları şöyle anlatıyor: "Daha önce hiç çalışmadığım ekip arkadaşları ve çok farklı iş yapış tarzlarıyla karşılaştım. İlk üç ayda organizasyonla ilgili bir karar almam bekleniyordu. Ya sadece rakamlara bakıp hızlı karar alan ama yalnız bir lider olacaktım ya tüm paydaşları dinleyip en iyiye yaklaşacaktım. İlk iki ay sadece can kulağıyla dinledim. Üç ayda geldiğimiz noktada, hem doğru ekibi kurdum hem farklı bir kültüre çok hızlı adapte oldum."

Aktif dinlemeden şirket içi iletişim konusunda faydalanan bir diğer isim Çimsa Genel Müdürü Umur Zenar... Zenar, "Saha ziyaretlerimden birinde bir çalışanımızdan şirketle ilgili fikirlerin 7/24 her birime iletilebilmesi için bir kanal oluşturulması tavsiyesini aldım. Bu fikri derhal hayata geçirdik ve çok güzel sonuçlar yakaladık" diyor. **C**