

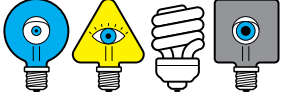


NASIL BAŞARDIM?

ABBVIE TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ İLE STARTUP ZİHNİYETİYLE KÜLTÜREL DÖNÜŞÜM YARATMAK ÜZERİNE...

Mete Hüsemoğlu

Farma endüstrisi Türkiye’de toplam sağlık yönetiminin kritik oyuncularından. Türkiye sağlık için kaynak ayıran ve sosyal sağlık sistemine sahip ülkeler arasında. Nüfusun büyük çoğunluğu sigorta kapsamında ve sağlık hizmetlerine erişimde zorluk çekmiyor. Türkiye’de sağlığa ayrılan kaynağın yaklaşık beşte biri ilaca harcanıyor. Hal böyle olunca ilaç, bütünüyle kamunun yönettiği bir birim haline geliyor. Dolayısıyla ilaç sektörü Türkiye’deki makroekonomik ve sosyal gelişmelerden bağımsız olarak değerlendirilebilecek bir sektör değil. Türkiye’de ilaç sektörünün ele alması gereken ilk konu ise finansal sürdürülebilirlik. Kamunun ve neredeyse dünyadaki en ucuz ilaçlara sahip sektörün hem fiyat hem de ayrılan kaynak açısından bunu sürdürmesi önemli. Finansal sürdürülebilirliğe ek olarak, yeniliklere erişim öne çıkan ikinci konu. Özellikle bizim gibi global ilaç şirketlerinin Ar-Ge etkinlikleri artık daha karmaşık, zorlu hastalıklara doğru yöneliyor. Yaşlanan nüfus, kronik hastalıklar ve hastalıkla geçen sürenin artması gibi etmenler ilaç sektörünü bu alanlarda yenilikçi araştırmalar yapmaya itiyor. Keşfedilen yeni ilaçların Türkiye’ye zamanında ve doğru koşullarda gelmesi gerekli. Sektörde ele alınması gereken üçüncü konu ise Türkiye’nin, Ar-Ge’den tutun üretim ve ihracata kadar değer zincirinin her halkasında yer alma



YeniFikir

hedefi. İlaç stratejik bir ürün olarak yaklaşıyor fakat artık alıcı olmaktan çıkıp değer zincirinde yer edinmek istiyoruz. Kamunun bu konudaki hırsı ve çabası üretime odaklanmış durumda. Biz bunu genişletmeyi amaçlıyoruz zira üretim, zincirin halkalarından yalnızca biri. İlaç sektörü, dünyada Ar-Ge'ye en çok kaynak ayıran sektör. Dolayısıyla Türkiye'nin oturmuş sağlık sistemini, nüfusunu, nüfus çeşitliliğini ve epidemiyolojisini düşünürsek biz üretim dışına çıkıp başka alanlarda güçlü bir oyuncu olabileceğine inanıyor ve bunu anlatmaya çalışıyoruz. Bu üç alan, varlığımızın keşiştiği alanlar: En yenilikçi tedavilerimizin Türkiye'deki hastalara ulaşmasını, finansal açıdan sürdürülebilir bir ekonomik yapıya sahip olmayı ve değer zinciri içerisinde de mevcut etkinliğimizi artırmayı istiyoruz.

ABBVIE'NİN HİKAYESİ

2013 yılının başında Abbott'tan ayrılarak kurduğumuz şirketimizin hedefi yenilikçi ve hasta odaklı global bir biyofarma şirketi olmaktır. İşe başladığımızda yaptığımız ilk şey samimi bir ortak amaç belirlemek oldu. Bu çok basit gibi görünen ama birçok şirkette hayata geçirilemeyen bir konu. Bizim amacımız hasta odaklı bir şirket yaratmaktır. Uğraş alanlarımız zor, kronik hastalıklar. O hastaya dokunduğunuzda hayatında anlamlı bir etki yaratıyorsunuz: Yaşam kalitesini ve yaşam süresini artırıyor, o faaliyet alanında işe yarıyorsunuz. Biz bu hasta odaklılığı, sahadaki arkadaşımızdan tutun güvenlikte çalışan arkadaşımıza kadar tüm çalışanlarımıza anlattık ve bunun bir parçası olmalarını sağladık. Bunu aşmak kolay olmadı. Bu işin bir

tarafında şirket olarak değer önermeniz, diğer tarafındaysa iş süreçleriniz var. Örneğin hastanın, hastalığını öğrendiği andan tedaviye kadar geçirdiği bir süreç var. Bunların her birinde sizin müdahale alanlarınız; yani süreci kolaylaştırabileceğiniz ve katkı sağlayabileceğiniz alanlar ortaya çıkıyor. Biz buna "hasta yolculuğu" diyoruz ve bunu tüm kronik hastalıklar için yıllık olarak güncelliyoruz. Hasta sosyal ve psikolojik açıdan neler yaşıyor? Tedavi anlamında nasıl bir süreçten geçiyor? Hekimle iletişimi nasıl? Bu sorularla yola çıktığımızda karşımızda çok şaşırtıcı sonuçlar buluyoruz. Örneğin çok basit görünen bir hastalıkta hastanın yenilikçi tedaviye ulaşması 8 yılı bulabiliyor. Ya da Hepatit C tanısı koyulan bir hastanın, hekimin ilgili branşta olmaması nedeniyle bundan haberi olmayabiliyor. Bunları bir haritaya yerleştirdiğimiz ve her birinde nerelere dokunabileceğimizi belirlediğimiz; çeşitli fonksiyonlardaki arkadaşlarımızdan oluşan marka takımlarımız var. Bu sayede örneğin tedarikten sorumlu arkadaşımız kendisini çok daha büyük bir amacın parçası olarak görüyor: Hastanın ilaca erişimini kolaylaştırmak. Ortak amaç bu konuda birleştirici bir unsur. Nispeten yeni bir şirket olarak çıktığımız bu yolda tüm süreçleri A'dan Z'ye değiştirme imkanı yakalamamız önemli bir kaldıraç görevi görüyor keza 50-60 yıllık bir şirkette bunu yapmak çok zor. Biz işin en başında bir startup anlayışıyla yola çıkarak bunun iletişimini yapmayı başardık. İlk toplantıda, yaptığımız şeyler 5 yıl sonra hoşumuza giderse bundan gurur duyacağımızı açıkça belirttim zira ilaç sektöründe startup'lar yaygın değildir. Daha sonra tüm süreçlerimize bu gözle

baktık. Yeni bir sistem geldiğinde bunu araç olarak görmedik, iş süreçlerimizde hızlanmamızı ve çevik hale gelmemizi nasıl sağlayacağını düşündük. Biz yeni bir CRM sistemi entegre etmedik, bunu A'dan Z'ye bir kültürel dönüşüm olarak gördük. Herkes öyle yaptı zira samimiyet söz konusuydu. Bürokrasiden kurtulduk ve kendimize basit sorular sorma lüksüne sahip olduk. Yerleşik kurumlarda bazı şeyler ezberden yapılıyor, yıllardır öyle yapıldığı için. Fakat biz hem teknoloji hem de süreçler açısından değişirken durup düşündük ve "Buna gerçekten ihtiyacımız var mı?" sorusunu sorduk. Hasta odaklıydık ve süreçlerimizin de buna paralel olması gerekiyordu.

STARTUP ANLAYIŞI VE İLETİŞİM SÜRECİ

Biz 2013 yılında Abbott'tan ayrıldığımızda hemen bir stratejik planlama toplantısıyla şirketin neredeyse yarısını bir araya getirdik ve bir süreç başlattık. Bugüne ve ilaç sektöründeki olası gelişmelere baktık. "Bizi 5 yıl sonra ne bekliyor?" sorusunu sorduk. Dört farklı çalışma kolu bize öneriler geldi: Hastalar, ödeyici kurumlar, çalışanlarımız, hekimler hakkında öneriler vardı. Biz bunları büyük ölçüde uyguladık. İç iletişim kanal ve yöntemlerimizi çalışma arkadaşlarımızla birlikte o toplantıda belirledik. Hastalarla ilgili bazı projelerimiz orada oluştu, çalışanlarımızı görevlendirdik ve tüm süreci onlar yürüttü. Geçen yıl ülkemizde ekonomi, politika ve sağlık sistemi açısından yaşanan gelişmeler karşısında durduk, "Hadi, şu işi tekrar yapalım" dedik. Örneğin altı yıl önce bu işe başladığımızda



İnsanlardan verimlilik bekliyorsanız onlara güvenin ve alan sağlayın.

Türkiye’de “şehir hastanesi” diye bir kavram yoktu. Çalışma kolları başarıyla işine devam etti, stratejik planlama sürecinden geçtik. Şu an arkadaşlarımız hâlâ çalışıyor ve altı ayda bir yeniliklere yönelik bilgilerimizi güncelleyerek taze tutuyor. Bu sayede hem orada gelişen stratejiler uygulanmış oluyor hem de yetenek yönetimi konusunda müthiş bir araç elde ediyoruz. “Neredeyiz? Nereye gitmek istiyoruz?” soruları aslında tüm olayı özetliyor. Yaptığımız işi küçümsemek değil basitleştirmek zorundayız zira sağlık sistemi inanılmaz karmaşık bir yapı. Ben sektöre girdiğimde hikaye çok basitti: Elinizdeki bilgiyi hekimle paylaşıyordunuz, hekim seçimini yazıyordu, eczaneden ilacı alıyordunuz ve konu kapanıyordu. Bu kadardı. Bugün itibarıyla Sosyal Güvenlik Kurumu gibi bir oyuncumuz var. Sağlık Bakanlığının süreçleri artık çok daha farklı. Sistemin içinde hastaların yeri artık farklı. Bu sistem gittikçe komplike bir hal alıyor, dolayısıyla biz kendi öykümüzü olabildiğince basitleştirmek zorundayız zira bunu, çok kısıtlı bilgiye sahip insanlara anlatıyoruz. 260 kişilik bir organizasyonuz. Kurulduğumuzdan beri 235 kariyer hareketi gözlemledik. Yani neredeyse herkes en az bir kere normalde yaptığından farklı bir şey yapmış.

KRİTİK KAVRAMLAR

2013’ten beri her yıl şirket içinde çeşitli global kültür anketleri yapıyoruz. Bu anketlerin sonucunda, en çok önem verilen konulardan biri şeffaflık diğerinin ise gelişimdi. Bu iki konunun bir tarafı iletişim, diğer tarafı ise süreç

yönetimi. Şeffaflığı ele alarak saydam bir sistem oluşturduk. Örneğin şirketimizdeki tüm pozisyonları içeriye açıyoruz ve her defasında kaç kişinin başvurduğunu, nasıl süreçlerden geçeceklerini, nasıl atandıklarını çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Bu şeffaflık tutumunu her konuda uyguluyoruz. Örneğin çalışanlarımızın endişesini görüp hem aramıza katılan hem de ayrılan arkadaşlarımızla ilgili duyurular yapmaya başladık. İletişimin şeffaflık boyutunun resmî olmayan tarafını sadece birey olarak yapmak mümkün. Örnek vermek gerekirse yönetici arkadaşlarımızın çoğu ve ben, her gün ofisi en az 3 kez dolaşıyoruz. Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki resmî olmayan iletişim, organizasyonu tanımak ve organizasyonun da sizi tanıması açısından çok değerli. Eğer kapınızı gerçekten açık değilse ve siz o kapıyı açıp karşı tarafa gitmiyorsanız “Benim açık kapı politikam var” demezsiniz hiçbir anlamı yok. Bu şeffaflık politikamızı yetenek yönetim süreçlerimizde de uyguladık.

Her çeyrekte biz de birçok şirket gibi 9 Kutulu Yetenek Matrisi uyguluyoruz. Bu sayede her yeteneği konuşma imkanı buluyoruz. Eğer bir çalışan olarak siz, “Ben hangi kutudayım?” diye sorarsanız ben buna şeffaflıkla cevap vermek durumundayım. Performans ve becerileriniz, davranışlarımız açısından nerede olduğunuzu size açıkça söylüyoruz. Bunu sormanıza bile aslında gerek yok zira o ritimde yönetici ve çalışan arasında kalitatif bir diyalog geçiyor. O kişinin elde ettiği sonuçları, liderlik kapasitesini, gelecekteki olası roller için potansiyelini ve bu doğrultuda nasıl bir gelişim planıyla ilerleyeceklerini

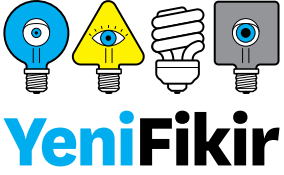
konuştukları bir ortam yaratılıyor. Bu ortam da şeffaflık algısını pekiştiriyor. Tabii bunlar çok zorlu süreçlerdi, bir anda olmadı. Yoğun eğitimler ve farklı uygulamalar gerekiyordu.

Gelişim konusundaysa “Neye ihtiyacımız var?” sorusuyla yola çıktık. Çalışanlarımızın işini daha kolay yapmasını sağlayacak yetkinlikleri ve mevcut durumumuzu belirledik. Herkesin bireysel yetkinliğine göre özel çözümler oluşturduk. Sonuçta birey olarak hangi alanlarda kendinizi geliştirmeniz gerektiğini ve şirketin size hangi çözümlerle geldiğini biliyorsunuz. Biz bunu hem saha çalışanlarımız hem de merkez çalışanlarımız için uyguladık.

Tüm bunlar hem içsel süreçlerimiz hem de şirketimiz açısından çok değerli sonuçlar elde etmemizi sağladı: Çalışan bağlılığı oranımız yüzde 95. Burasını “Mükemmel iş yeri” olarak tanımlayanların oranı yüzde 97. Güven endeksimizi yüzde 94. İki yıl üst üste farmanın en iyi şirketi seçildik. Satışımız, pazar payımız, ruhsatladığımız ve geri ödemesini aldığımız ürünler gibi farklı alanlarda başarı hikayesinden söz edebiliriz, sonuçta mutlu insanlar daha iyi sonuçlar elde ediyor. İnsanlardan verimlilik bekliyorsanız onlara güvenin ve alan sağlayın.

LİDER PERSPEKTİFİ

2005’ten beri aşağı yukarı bu ölçekteki yönetim rollerindeyim. Tüm bunlar benim için de geçerli. Burası benim için de bir startup ve bu, 24 yıllık kariyerimde yakaladığım büyük şanslardan. Bir şeyleri oluşturarak, oluşturmaya liderlik ederek, önden giderek, yol göstererek, mentorluk



İşe başladığımızda yaptığımız ilk şey samimi bir ortak amaç belirlemek oldu.

yaparak, bazen öne geçerek bazen de geride durarak... Tüm bu süreci ben de kendi içimde yaşadım. Bu herkesle birlikte benim için de bir fırsattı ve ben bu fırsatı olabildiğince iyi şekilde değerlendirdiğime inanıyorum. Siz buna inanmıyorsanız, dokunduğunuz noktada bir ekip oluşturmadıysanız ve ekibinize bu hissi, bu gerçeği, bu değeri vermediyseniz başarıya ulaşmak mümkün değil. Burada ahenkli hareket eden bir yönetim var. Kültür bir tarafında iş yapma tarzımız, diğer tarafında bir ekosistem bulunan, “Hangi davranışlar ödüllendirilir?”, “Hangileri cezalandırılır?”, “Hangileri iyi bir lider olarak konumlanmanıza yardımcı olur?” gibi sorulara yanıt arayan soyut bir kavram. Biz o ekiple birlikte bu süreçte bir misyon edindik. Aramızdaki iletişim ve etkileşim, büyük AbbVie. Biz sadece küçük bir modeliyiz. Beraber çalıştığımız tüm arkadaşlarımızla birlikte ne söylediysek onu yaptık. Bir nevi mikro kültür ile makro kültürü birbiriyle uyumlu hale getirdik, nitekim bunu büyük bir organizasyona başka türlü sirayet ettirmek mümkün değil.

MEYDAN OKUMALAR

Kültürün doğrusu veya yanlışı yok. Herkes için daha verimli olabileceği farklı bir kültür söz konusu olabilir. Dolayısıyla attığımız her adım karşı tarafta bir dirençle karşılaşabilir. Örneğin ben çalışma arkadaşlarımla doğrudan iletişime geçmeyi seçtiğimde hiyerarşiyi bozmadım gerektiğine yönelik önerilerle karşılaştım. Ben, konuşan organizasyondan hiçbir zaman zarar gelmeyeceğine inanıyorum. Fakat

konuşmayan organizasyon büyük tehditler ve riskler barındırır, altında ne olduğunu asla bilemezsiniz. Bu noktada herkesin her konuda düşüncesini ifade edebileceği çalışma ortamı da dirençle karşılaştı. Bu kültüre uyum sağlamayan ve bunu içselleştiremeyen, başka bir kültürün daha doğru olduğuna inanan arkadaşlarımızla vedalaşmak zorunda kaldık. İlk yılımızda yaklaşık yüzde 20 oranında turnover oranına sahiptik. Bu vedaların bir kısmı geleceğe yönelik endişelerden dolayıydı, insanlar nereye gideceğini bilmedikleri bir gemiye binmektense güvenli limanda kalmayı tercih edebiliyor. Bazı endişelerin kaynağı ise kültürü kendilerine uygun görmemeleriydi ki bunu saygıyla karşıladık. Bundan ders çıkardık, aramıza katılan arkadaşlarımızda buna dikkat etmeye çalıştık. Bizim için ortak amaçtan sonraki en önemli konu olan dahil etmeyi de göz önünde bulundurarak seçimler yaptık. Bazı insanlar hırslıdır, parlamak ve kendini belli etmek ister. Bunda hiçbir sorun yok fakat AbbVie’de bunu yapmaya kalkarsanız mutsuz olursunuz. Burada birlikte başarmayı, birlikte keyif almayı destekleyen bir kültür var. Kültürümüze uyum sağlayabilecek ve katkıda bulunabilecek kişileri seçmek bu noktada önem kazanıyor. Nitekim Türkiye yetenek konusunda avantajlı bir ülke. Doğru seçimlerimiz de yanlış seçimlerimiz de oldu ki bu aslında işin niteliğine de uygun bir durum.

YENİ İŞ MODELİ

İşe alım ve yetenek kazandırma araçlarımızı da zaman içinde çok geliştirdik. İşe alımda yüzde 60’a yakın bir oranda referansa başvuruyoruz, bu da satışa

büyük katkı sağlıyor. İlaç şirketlerinde genel merkez ve saha ekipleri olarak nitelendirebileceğimiz iki temel yapı söz konusudur. Bu iki yapının eşgüdümlü ve birbirleriyle etkileşim içerisinde olması kritik öneme sahiptir. Gerek sahada, gerekse genel merkezdeki işlerde karmaşıklık düzeyinin her geçen gün daha da artmasıyla birlikte bu iki grubun çok daha entegre olmasını sağlayacak, işbirliğinde kesintisiz ve verimli bir yapıyı kurgulayacak sistemlere ve araçlara ihtiyaç duyuluyor. Süreçlerin yalın ve kesintisiz işlemesi için sistemler ve doğru yetkinliğe sahip insan kaynağı çok kritik hale geldi. Biz startup kültürümüzle bu iş modelimizi benimsedik. Örneğin sahada Hepatit C çalışan bir kişi olduğunuzu varsayalım. Oradaki amacınız farklı disiplinleri birleştirerek, örneğin tanı konmuş ama tedavi alamamış hastanın tedaviye erişmesini sağlamaktır. Dolayısıyla orada sadece bilgi aktarımı yapmıyorsunuz, aslında proje yönetiyorsunuz. Amacınız sahip olduğunuz bilgiyi anlatmak değil, hastalığın ortaya çıkışı ve tedaviye erişim arasındaki süreci kısaltmak. Yani arkaik dönemlerden kalma iş modeli artık yok. Kişilerin her biri kilit müşteri temsilcisi olarak çalışıyor: Müşterisini bilen, anlayan, uygun planlar yapan ve uygulayan kişiler. Saha ekibimiz aynı zamanda planlamadan tutun uygulamaya kadar içerideki süreçlerin hepsine de dahil. İki taraf da birbirine yakın çalışıyor ve bu süreçlere de yansıyor.

DÖNÜŞÜM SÜRECİNDEKİ TAVSİYELER

İlaç sektörü de insan kaynağı, dijitalleşme, yalınlaşma açısından büyük dönüşümden geçiyor. Bu dönüşümde



Kültürün doğrusu veya yanlışı yok. Herkes için daha verimli olabileceği farklı bir kültür söz konusu olabilir.

başarılı olmak için göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta ise ortak amaç: Şirketimizdeki herkesin inandığı ve uğrunda çalıştığı bir cümle. İkinci kritik konu ise dahil etmek ve bunu yaparken geribildirimler vermek. Şeffaflık ve çalışan bağlılığı için samimi hareket etmek de asla atlanmaması gereken noktalardan. Gerçekten insanla uğraştığımızı iyi anlamak, anlatmak ve yaşatmak önemli. Demek istediğim şu ki, aslında çalışanlarımızın hayatına basit noktalarda dokunuyoruz. Buna rağmen “AbbVie, beni ailemle birlikte önemser” şeklinde çok değerli geribildirimler alıyoruz. İlaç şirketlerinin çoğu, özü gereği bir amaç uğruna hareket ettiğine inanıyor. Fakat bu organizasyona inemeyebiliyor. Herkes amacı

biliyor ama hissetmiyor. Biz bunu çalışanlarımızı süreçlere dahil ederek başarıyoruz. İnsan odaklı, samimi bir yapıya sahibiz. “Samimi” sözcüğü bence kültürün en büyük ayrıştırganlarından. Örneğin İstanbul’un ya da İzmir’in başına gelebilecek en büyük doğal afet deprem. Biz buna yönelik olarak hem çalışanlarımızı hem ailelerini eğitiyoruz. Artık Çarşamba günleri ofisimiz isteyene açık, herkes istediği yerden çalışabiliyor. Kimse kimseye kaçta geldiğini, gittiğini sormuyor. Ben ofiste çalışmayı tercih ediyorum fakat kimse ben geliyorum diye ofise gelmek zorunda hissetmiyor. Bu noktada çalışanlarımızın bireysel tercihleri ön plana çıkıyor. Benim için Çarşamba günleri, tüm birikmiş entelektüel faaliyetlerimi

yaptığım olağanüstü bir gün oluyor. Kültürün gerçekten hayata geçmesini istiyorsanız süreci tanımlamalısınız.

Bugün iş hayatına giren biri yaklaşık 40 yıl boyunca çalışacak. 40 yıl çalışacaksanız birkaç gerçeği kabul etmeniz gerekiyor. İş her şeyiniz olamaz. Sürekli aynı şeyi yapamazsınız. Sürekli yukarıya doğru giden harika bir kariyeriniz olamaz. Hem işte hem iş dışında kendinizi zenginleştirmeniz, yatırım yapmanız gereken farklı alanları ve derinleşmeniz gereken anlamları belirlemelisiniz. 5 yıl sonra “Kimsin?” denildiğinde “Ürün müdürüyüm”, “Muhasebeciyim” gibi yaptığınız işi tamamlayan kavramların ötesinde bir cevap vermek istiyorsanız bu dengeyi işin başında kurmak zorundasınız. ☺

