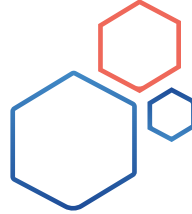


## KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK İLE DEĞER YARATMAK

KURUMLARDA  
GİRİŞİMCİLİK  
YÖNETİMİ VE  
YÖNTEMLERİ





# KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK İLE DEĞER YARATMAK

KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK YÖNETİMİ VE YÖNTEMLERİ

**Mart 2024**

**(Yayın No. TÜSİAD - T/2024-03/637)**

Meşrutiyet Caddesi, No: 46 34420 Tepebaşı/İstanbul

Telefon: (0 212) 249 07 23 \* Telefax: (0 212) 249 13 50

[www.tusiad.org](http://www.tusiad.org)

© 2024, TÜSİAD

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.

ISBN 978-605-165-057-9

**Yayına Hazırlayanlar:** Tamer Şen, Kadir Yusuf Öztürk, Esin Arslan

**Dizgi ve Sayfa Uygulama:** Maske Medya Reklam İletişim Hizmetleri Limited Şirketi

**Kapak Tasarımı:** Atilla Erkmen - Marslı Video Ajansı

**Basım:** Ritim Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi Ticaret Limited Şirketi



# Önsöz

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş insanları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar. TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözetilen iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu

inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlaki ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.

TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur. Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur, Avrupa Birliği üyeliği

sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve iş birliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar. Uluslararası entegrasyonu ve etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.

TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek

kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Yuvarlak Masası altında faaliyetlerini yürüten Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu, iş dünyasının inovasyon kültür ve becerisini güçlendirmek için kurumlarda girişimcilik konusunda farkındalığın geliştirilmesi ve iyi uygulama örneklerinin özel sektör kurumları arasında paylaşımının artırılması üzerine çalışmalar yürütmektedir.

Çalışma grubu faaliyetleri kapsamında 2019 yılında yayımlanan “**Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak - Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi**” isimli çalışmada inovasyon ihtiyacı ile bu ihtiyaç doğrultusunda öne çıkan girişimcilik ve kurumlarda girişimciliğin genel tanımları ele alınarak; kurumlarda girişimcilik yapısının temel çerçevesi ve kurumlarda girişimcilik programları üzerinden uygulamaya yönelik adımlarla

şirketlere yol gösterilmesi hedeflenmiştir. Aynı doğrultuda, Türkiye’de ve dünyada kurumlarda girişimcilik alanında başarılı vakaların paylaşılmasının kurumlarda girişimcilik yolculuklarında şirketlere rehberlik etmesi amaçlanmıştır.

2019’da yayımlanan çalışma sonrasında düzenlenen toplantılar ve kurumlarda girişimcilik buluşmaları ile şirketlerin kurumlarda girişimcilik faaliyetleri takip edilmiş kurumların girişimcilik konusundaki deneyimlerini birbirleri ile paylaşmaları sağlanmış ve ardından kurum vakalarının güncellenmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu çerçevede güncel vakaların bir araya getirildiği ve kurumların girişimcilik faaliyetlerinde başvurduğu güncel yöntemlere yer veren “**Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak - Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi ve Yöntemleri**” raporu hazırlanmıştır.

Raporun hazırlanması sırasında kurum içi ve kurum dışı girişimcilik

vakalarını paylaşan kurumlar başta olmak üzere; değerli destek ve yönlendirmeleri için Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu Başkanı **Bilge Kalpaklıoğlu Eyilik**’e, Hissedar Seviyesinde Farkındalık Yaratılması Alt Çalışma Grubu Başkanı **Metin Salt**’a ve Bilgi Üretimi Alt Çalışma Grubu Başkanı **Alp Eren Göktürk**’e teşekkürlerimizi sunarız.

Rapor çalışması Deloitte Danışmanlık Hizmetleri Lideri **Hakan Göl**’ün katkılarıyla, Deloitte Danışmanlık Kıdemli Yöneticisi **Yakup Peker** ve Deloitte Danışmanlık İş Analisti **Aslı Umay Yardımcı** tarafından, TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Direktörü **Kadir Yusuf Öztürk**’ün ve Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Uzman Yardımcısı **Esin Arslan**’ın içerik desteğiyle kaleme alınmıştır.

Rapor, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı **Tamer Şen**, Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Direktörü **Kadir Yusuf Öztürk** ve TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Uzman Yardımcısı **Esin Arslan** tarafından yayına hazırlanmıştır.

# İçindekiler

<b>Yönetici Özeti</b>	<b>09</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>11</b>
<b>Giriş</b>	<b>15</b>
Değişen Rekabet şartları ve Artan Belirsizlik Ortamında Kurumlarda Girişimcilik ile Sürdürülebilirliği Sağlamak	15
<b>1. Kurumlarda Girişimcilik</b>	<b>17</b>
1.1. Kurumlarda Girişimcilik Neden Önemlidir?	17
1.2. Kurumlarda Girişimciliği Doğru Anlamak	17
1.3. Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi	18
1.4. Kurumların Girişimcilik Faaliyetlerinin Türkiye Girişimcilik Ekosistemine Etkisi	19
<b>2. Kurumlarda Girişimcilik Yöntemleri</b>	<b>25</b>
2.1. Kurum İçi Girişimcilik Programları	25
2.2. Açık İnovasyon	26
2.3. Hızlandırma Programları	28
2.4. İnovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri	29
2.5. Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC)	30
2.6. Sonuç	32
<b>3. Kurumlarda Girişimcilik Yolculuğunu Başlatanlar ve Vaka Örnekleri*</b>	<b>35</b>
3.1. Eczacıbaşı Topluluğu	37
3.2. Zorlu Holding	41
3.3. Allianz Türkiye	45
3.4. Otokoç Otomotiv	49
3.5. Sabancı Holding	51
3.6. Türk Telekom	55
3.7. Ankara TEKMER	59
3.8. MEXT	63
3.9. Fiba Grubu	67
3.10. Ford Otosan	69
<b>Kaynakça</b>	<b>72</b>

\*Vaka örnekleri, örneklendirdiği kurumsal girişimcilik yöntemi özelinde gruplanarak sıralanmıştır.

# Kısaltmalar

<b>AR-GE</b>	Araştırma ve Geliştirme
<b>API</b>	Application Programming Interface ( <i>Uygulama Programlama Arayüzü</i> )
<b>CVC</b>	Corporate Venture Capital ( <i>Kurumsal Girişim Sermayesi</i> )
<b>GSYF</b>	Girişim Sermayesi Yatırım Fonu
<b>ICT</b>	Information and Communication Technologies ( <i>Bilgi ve İletişim Teknolojileri</i> )
<b>IoT</b>	Internet of Things ( <i>Nesnelerin İnterneti</i> )
<b>İşGEM</b>	İş Geliştirme Merkezi
<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KPI</b>	Key Performans Indicator ( <i>Anahtar Performans Göstergeleri</i> )
<b>M&amp;A</b>	Mergers and Acquisitions ( <i>Birleşme ve Satın Alma</i> )
<b>MESS</b>	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
<b>MVP</b>	Minimum Viable Product ( <i>Minimum Uygulanabilir Ürün</i> )
<b>PoC</b>	Proof of Concept ( <i>Kavramsal Doğrulama</i> )
<b>TEKMER</b>	Teknoloji Geliştirme Merkezi
<b>VC</b>	Venture Capital ( <i>Girişim Sermayesi</i> )
<b>YBBO</b>	Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

# Şekiller

<b>Şekil 1.1</b>	Yıllara Göre Kurulan Kurumsal Girişim Sermayesi Fonları
<b>Şekil 1.2</b>	Kurumsal Girişim Sermayeleri ve Kurumların Yatırımlara Katılma Oranı
<b>Şekil 1.3</b>	Kurumsal Girişim Sermayeleri ve Kurumların En Çok Yatırım Yaptığı Top 5 Dikey
<b>Şekil 1.4</b>	Kurumlar Türkiye Girişimcilik Ekosistemine Hangi Yapılar Üzerinden Katkı Sağlıyor?
<b>Şekil 2.1</b>	Kurumlarda Girişimcilik Yöntemlerinin Karşılaştırılması
<b>Şekil 3.1</b>	Kurumlarda Girişimcilik Yöntemi ve Kurum Sınıflandırması

# Yönetici Özeti

Dünya genelinde son yıllarda yaşanan makroekonomik değişimlerle eş zamanlı olarak değişen sosyal, çevresel, kültürel değerler; iş dünyası için istikrar, büyüme, rekabet gibi kavramların salt finansal çerçeve ile belirlenmesinin yetersiz kalacağını ortaya koymaktadır. Bu anlayışla girişimciliğin son yıllarda sunduğu çok boyutlu fırsatlarla iş dünyasında rekabet gücünü elde ederek farklılaşmanın anahtarı olarak öne çıktığı görölmektedir.

Günümüzde, koşullar kurumların sadece dört bir yanı duvarlarla çevrili organizasyonel yapılar olarak kalmasındansa; yenilik ve süreklilik peşinde koşan, strateji ve değer üreten, kurduğu iş birlikleri yoluyla çevresiyle etkileşim halinde kalarak adeta yaşayan organik birer yapıya dönüşmesini zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşümü, girişimcilik kültür ve becerisini benimseyen bir kurumun daha kolay gerçekleştirdiğı birçok örnekte gözlemlenmektedir.

Bu raporla, şirketlerde kurumsal girişimcilik alanında farkındalığın artırılması ve farklı şirket tiplerine yönelik yöntemlere yer verilmesiyle bir rehber ortaya konulması hedeflenmektedir. Rapor kapsamında yapılan vaka analizlerinde, Türkiye’de söz konusu 5 girişimcilik yöntemini kullanan 10 farklı kurumdan

ilgili kişilerle görüşülerek bu çalışmaların neden yapıldığı, nasıl ve kimlerle uygulandığı, kurumun entegrasyon düzeyi (yalnızca belirli bir departmanı veya küçük bir ekibi mi yoksa, birden fazla departmanı veya kuruluşun/grubun tamamını mı kapsadığı), kurumun sermaye ihtiyacı, sonuçları, etki süresi ve odaklanılan inovasyon aşamalarına (fikir üretmeden ticarileştirmeye kadar giden ürün/ hizmet geliştirme aşamalarından hangilerini kapsadığı) değinen bir sentez çalışması oluşturulmuştur.

Inovasyon ve girişimcilik alanında, yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için çeşitli yöntemlerin kullanılması, bu alandaki dinamizmi ve sürekli gelişimi göstermektedir.

**Inovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri**, yaratıcılık ve buluş için sağlam bir zemin oluşturarak, girişimcilerin fikirlerini gerçeğe dönüştürmelerine olanak tanımaktadır. Bu merkezler, girişimcilik ekosistemindeki farklı aktörler arasındaki etkileşimi güçlendirerek yerel ekonomik büyümeyi destekleyen ve organizasyonların inovasyon ekosistemlerinde stratejik bir konum elde etmelerini sağlayan önemli yatırımların bir parçası olmaktadır. İş birlikleri ve altyapı

yatırımları gibi önemli yatırımlar, bu merkezlerin inovasyona olan bağlılığını göstermekte ve çok yönlü sonuçlar üretmekte; organizasyonun inovasyon topluluğundaki konumunu güçlendirirken, teknoloji girişimlerinin başarılı bir şekilde piyasaya sürülmesi yoluyla ekonomik gelişime ve iş yaratmaya katkı sağlamaktadır. Bu merkezler, fikir üretme ve geliştirme aşamalarına odaklanmakta ve genellikle erken aşamadaki girişimlerin geliştirilmesini içermektedir. Yüksek entegrasyon düzeyiyle, desteklenen girişimlerin sayısına ve ölçeğine bağlı olarak orta ile yüksek miktar arasında değişen sermaye ihtiyacı gerektirmektedir. Etki süresi uzun olup temel amaçları ekonomik büyüme ve stratejik hedeflerdir.

## Kurum İçi Girişimcilik

**Programları**, organizasyonların iş gücündeki yaratıcılık kaynağını kullanmayı hedeflemektedir. Yapılandırılmış yarışmalar ve kuluçka süreçleri, çalışanların kaynaklar ve yönetici destekli girişimlerde liderlik etmelerini sağlamaktadır. Bu programların sonuçları, yeni iş kollarının geliştirilmesinden, çalışan memnuniyeti ve sürekliliğinin artmasına, inovasyonun kurumsal hedeflerle daha güçlü bir uyum sağlamasına kadar uzanmakta, çalışanların yaratıcı potansiyelini

kullanmayı ve yenilikçi projeleri kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Yüksek entegrasyon düzeyine sahip olan bu programlar, girişimlerin ölçeğine bağlı olarak orta ile yüksek miktar arasında sermaye gerektirmektedir. Etki süresi orta ile uzun vade arasında değişir ve rekabetçilik ile stratejik hedeflere odaklanmaktadır.

**Açık İnovasyon**, esnek ve uyarlanabilir bir yaklaşımla, tüm inovasyon aşamalarını kapsar ve dış fikirler ile teknolojilerin entegrasyonuna açıktır. Endüstri trendleri ve teknolojik gelişmelerin önünde kalmak arzusuyla yönlendirilen bu yaklaşım, yarışmalar, *hackathon*lar ve iş birliği projeleri aracılığıyla start-uplar, diğer şirketler ve araştırma kuruluşları gibi dış kuruluşlarla dinamik etkileşimler sağlamaktadır. Açık inovasyonun faydaları, geliştirilmiş ürün teklifleri ve yeni inovasyonların piyasaya sürülme süresinin kısalmasından, inovasyon ikliminin paydaşlarıyla güçlendirilmiş bağlantılara kadar çeşitlilik göstermektedir. Bu programlar, çalışanların yaratıcı potansiyelini kullanmayı ve yenilikçi projeleri kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Yüksek entegrasyon düzeyine sahip olan bu programlar, girişimlerin ölçeğine bağlı olarak orta ile yüksek miktar arasında sermaye gerektirmektedir. Etki süresi orta ile uzun vade arasında değişmekte

ve rekabetçilik ile stratejik hedeflere odaklanmaktadır.

**Hızlandırma Programları**, kurumsal portföye veya stratejik hedeflere katkıda bulunabilecek yüksek potansiyelli start-upları belirlemek ve desteklemek için tasarlanmıştır. Bu programlar, hızlı gelişim ve ölçeklendirme üzerine odaklanmakta ve start-upların olgunlaşmasını hızlandırmak için yapılandırılmış mentorluk, kaynaklar ve potansiyel fonlama sağlamaktadır. Sonuçlar, yatırıma hazır start-upların artan nakit akışı, potansiyel stratejik satın almalar ve daha dinamik bir kurumsal inovasyon portföyü şeklinde kendini göstermektedir. Fikir üretme, fikri test etme, kavram geliştirme ve test etme, pazarlama stratejisi geliştirme, iş analizi, ürün geliştirme, pazar testi ve ticarileştirme gibi tüm inovasyon aşamalarını kapsayıcı sınırlı ile orta seviye arasında değişen entegrasyon düzeyine sahiptir. Orta düzeyde sermaye gerektirmektedir ve etki süresi hızlıdır. Rekabetçiliğe, ekonomik ve stratejik hedeflere odaklanmaktadır.

**Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC)**, inovasyonların canlılığının kanıtlandığı ve pazara giriş stratejilerinin geliştirildiği test ve ticarileştirme aşamalarına odaklanmaktadır. CVC, sınırlı bir entegrasyon düzeyiyle, derin operasyonel entegrasyon gerektirmeden start-uplara yatırım yapmakta ve sadece bu konuya odaklanmış girişim fonlarının

kurulması yoluyla hem sermaye hem de stratejik rehberlik sağlamaktadır. CVC yatırımlarının sonuçları, yatırımlardan finansal getirilere ve yeni teknolojilerden iş modellerine kadar kapsamlı stratejik içgörüler sunmaktadır. Test ve ticarileştirme aşamalarına odaklanıp sınırlı entegrasyon düzeyine sahiptir. Yüksek miktarda sermaye gerektirmekte ve etki süresi, yatırım yapılan girişimlerin başarısına bağlı olarak değişken ile uzun vade arasında çeşitlenmektedir. Rekabetçiliğe, teknolojik, ekonomik ve stratejik hedeflere yöneliktir.

Özetle, her bir yöntem, inovasyon ve girişimciliği teşvik etmek için farklı bir yaklaşım sunmaktadır. İnovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri ile kurum içi girişimcilik programları, iç gelişim ve fikirlerin uzun vadeli beslenmesine odaklanırken; açık inovasyon ve hızlandırma programları daha dinamik olup, dış yeniliklerin hızlı entegrasyonunu hedeflemektedir. CVC ise stratejik yatırımlar aracılığıyla finansal ve stratejik kazanımlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Her bir yöntem, kurumların inovasyon iklimine katkısında hayati bir rol oynamaktadır. Farklı gelişim aşamalarına ve stratejik hedeflere hitap ederek inovasyon ve girişimcilik zeminini zenginleştirmektedir. Bu zenginlik, adeta terzinin kişiye özel diktiği bir giysi gibi ihtiyaç temelinde uygun çözümler geliştirilmesini sağlamaktadır.

# Executive Summary

Current social, environmental and cultural values that emerge simultaneously with recent macroeconomic changes across the globe demonstrates that it would be insufficient for business to define such concepts as stability, growth and competition simply on the basis of a financial framework. In parallel with this mindset, entrepreneurship, given the multidimensional opportunities it presents, comes to the fore as the key for competitive power and differentiation in business.

Circumstances push corporates to evolve into an all but an organic entities that pursue innovation and continuity, creates strategy and value, collaborates and interacts with the communities where they operate instead of functioning as organizational structures merely surrounded by walls. This transformation can be found in many examples in which businesses adopting the entrepreneurial culture and skills can act more successfully.

This report seeks to raise awareness on corporate entrepreneurship and serve as a guide that provides various ways and methods for different types of organizations. Case analyses conducted as part of this report involve one to one online meetings with relevant people

from 10 different companies in Türkiye that utilize five methods, and present a compilation that focuses on why these methods have been deployed, how and with whom the methods have been implemented, the integration level of the organization (i.e. whether such entrepreneurial culture pertained to a specific department, a small team, multiple departments or the entire organization/group), capital requirements of the organization, outcomes of the methods and the duration of their impact, and the stages of innovation (which product/service development stages these methods covered, from idea generation to commercialization).

Adoption of various methods to implement new ideas for innovation and entrepreneurship signals the dynamism and continuous development in this area.

**Innovation, Entrepreneurship and Technology Development Centers** allow entrepreneurs to materialize their ideas by offering a firm foundation for creativity and invention. These centers strengthen interaction between different actors across the entrepreneurship ecosystem, and function as an important component of key investments that support

local economic growth and enable organizations to attain a strategic position in innovation ecosystems. Collaborations and key investments such as infrastructure investments show such centers' commitment to innovation and generate multi-dimensional results, while cementing the organization's position in the innovation community and contributing to economic development and job creation via successful launch of technology startups. These centers focus on idea creation and development phases, and generally include the development of early-stage startups. They require a high level of integration and medium to high levels of capital depending on the number and size of ventures supported. While the duration of impact is considered long-term, they focus on economic and strategic goals.

**Intrapreneurship Programs** aim at utilizing the source of creativity present among the workforce of organizations. Structured contests and incubation periods enable employees to lead startups with resources and the support of their executives. While the results of such programs vary from development of new business lines, raised employee satisfaction and continuity to a stronger alignment between innovation and corporate goals,



they intend to make the most of employees' creative potential and align innovative projects with the corporate strategy. Providing a high level of integration, these programs require medium to high levels of capital depending on the size of ventures. While the duration of their impact varies from medium to long term, they focus on competitiveness and strategic goals.

**Open Innovation**, deploying a flexible and adaptable approach, covers all phases of innovation and is open to the integration of technology with external ideas. Seeking to stay ahead of industry trends and technology developments, this approach brings about dynamic interactions with external entities including startups, other companies and research institutions through contests, hackathons and collaboration projects. Benefits of open innovation include shorter go-to-market times for developed product offerings and new innovations, and stronger connections among the stakeholders of the innovation ecosystem. These programs intend to make the most of employees' creative potential and align innovative projects with the corporate strategy. Providing a high level of integration, they require medium to high levels of capital depending on the size of ventures. While the duration of their impact varies from medium to long term, they focus on

technological, competitiveness and strategic goals.

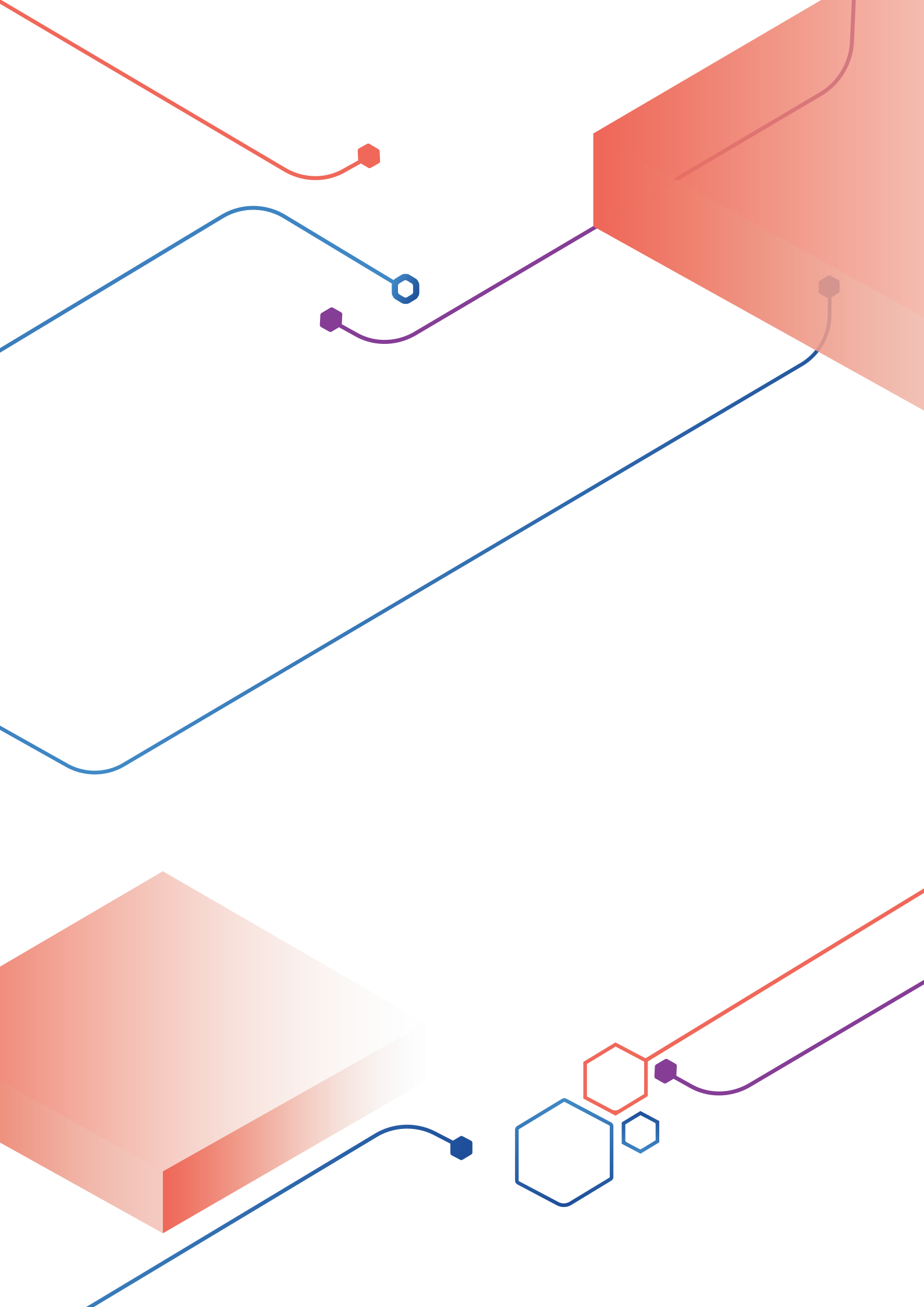
**Acceleration Programs** are designed to identify and support high potential startups that can contribute to the corporate portfolio and strategic goals. These programs focus on fast growth and scaling up, while providing structured mentoring, resources and potential funding so as to accelerate the period during which startups reach maturity. Outcomes include higher cash flows of investment-ready startups, potential strategic acquisitions and a more dynamic corporate innovation portfolio. They cover all the phases of innovation including ideation, idea testing, concept development and concept testing, marketing strategy development, business analysis, product development, market testing and commercialization, and have limited to medium levels of integration. They require medium levels of capital and a fast impact period, and focus on competitiveness, and economic and strategic goals.

**Corporate Venture Capital (CVC)** focuses on testing and commercialization stages where dynamism of innovation is proven and go-to-market strategies are developed. Coming with a limited level of integration, CVC invests in startups without requiring a deep operational integration, and provides both capital and strategic guidance through the

establishment of venture funds that are solely focused on this particular area. The outcomes of CVC investments present comprehensive strategic insights from investments and financial returns to new technologies and business models. CVC focuses on testing and commercialization, and provide a limited level of integration. While requiring high levels of capital, the duration of its impact varies depending on the success of ventures in which the investment is made. It focuses on competitiveness, and technological, economic and strategic goals.

In a nutshell, each method provides a different approach to encourage innovation and entrepreneurship. Innovation, entrepreneurship and technology development centers and Intrapreneurship programs focus on internal development and long-term nourishing of ideas, while open innovation and acceleration programs pursue rapid and more dynamic integration of external innovations. CVC, on the other hand, seeks to generate financial and strategic gains via strategic investments. Each method plays a vital role for businesses' contributions to the innovation ecosystem. Addressing different phases of development and strategic goals, they all enrich the foundation for innovation and entrepreneurship. Such richness allows for the development of solutions fit for specific needs, just like a tailor-made clothing.







# Giriş

## Değişen Rekabet şartları ve Artan Belirsizlik Ortamında Kurumlarda Girişimcilik ile Sürdürülebilirliği Sağlamak

Girişimcilik ve inovasyon kavramları şirketler için her geçen gün daha fazla önem kazanan ve stratejik boyutu güçlenen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin tüm sektörlerde iş yapış şekillerini ve rekabet gücünü değiştirmesi, dijitalleşmenin Covid-19 pandemisinin yarattığı çarpanla ekonomiyi dönüştürmesi, iktisatçı Joseph Schumpeter'in ortaya attığı "yaratıcı yıkım" konseptini doğrulamaktadır. Söz konusu yaratıcı yıkımın oluşturduğu inovasyon fırtınası 2020'lerin başında e-ticaret, hızlı teslimat, dijital sağlık hizmetleri, uzaktan çalışma, dijital eğitim, e-eğlence/oyun ve e-mobilite gibi sektörleri öne çıkardı (Pegley, 2022). Sektörler arası ayrışmanın yaşanmasına neden olan değişim süreci, farklı sektörlerin birleşerek "hibrit endüstrilere" dönüştüğü ve bu doğrultuda hastanelerin telefon uygulamalarıyla rekabet ettiği, e-ticaret sitelerinin lojistik sektörünün iş yapış şeklini yeniden belirlediği yeni bir rekabet karmasının ortaya çıkmasına neden oldu (Innosight, 2021). Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme etkisi ile geçirgenliği artan ve sınırları belirsizleşen

sektörlerde kurumların rekabet gücünü koruyabilmesinin, değişimi yakalayabilmesinin ve belirsizliklerle başa çıkabilmesinin yolu girişimcilik ve inovasyon faaliyetlerinin kurumda başarılı bir şekilde uygulanmasından kısaca kurumsal girişimcilige başvurmaktan geçmektedir (Blank, 2019).

İş modeli kanvasının yaratıcısı Alexander Osterwalder ve Silikon Vadisi'nin önde gelen girişimcilik uzmanlarından Steve Blank, günümüzde inovasyonun sadece verimlilik temelli ve eski ürünleri yenileri ile değiştirme amaçlı ele alınmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Osterwalder ve Blank sürdürülebilirliği hedefleyen şirketlerin, özelleştirilmiş kurumsal girişimcilik ve inovasyon modellerini uygulamaya almalarını ve bu modellere göre şirketin tüm fonksiyonlarını değişime tabii tutmalarını önermektedir.

şirketlerin kurumsal girişimcilik faaliyetleri kapsamında attığı adımlar insan kaynağından satın alma prosedürlerine, iş yapış şekillerinden yönetim stratejilerine, pazarlama davranışlarından kurum kültürüne

kadar birçok farklı unsurun değişimini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerini başlatmak veya mevcut faaliyetlerini iyileştirmek için şirketlerin;

- strateji,
- vizyon ve yetki,
- girişimcilik kültürü,
- orta kademe yönetim katkısı,
- kurumlarda inovasyon süreçleri ve
- kurumlarda girişimcilik programları altyapısı

üzerine bütünsel adımlar atması gerekmektedir (TÜSİAD, 2019).

Çalışmanın ilk bölümünde yoğun ve değişken rekabet şartlarında şirketlerin süreklilikten sürdürülebilirliğe geçişi sağlayabilmek için başvurduğu kurumlarda girişimciliğin genel çerçevesi ele alınarak kurumların girişimcilik konusundaki faaliyetlerinin Türkiye'deki girişimcilik ekosistemine etkisi incelenmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ise kurumlarda girişimcilik yöntemlerine yönelik uygulamalar ve Türkiye'de şirketlerin yürüttüğü girişimcilik faaliyetlerine odaklanan vaka çalışmaları bulunmaktadır.



# 1. Kurumlarda Girişimcilik

## 1.1 Kurumlarda Girişimcilik Neden Önemlidir?

Girişimcilik faaliyetleri, kurumların değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasında, yenilikçi ürün ve hizmetler sunmasında ve rekabet gücünün artırmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar, 1955 yılında Fortune 500 listesinde bulunan şirketlerin %90'ının günümüzde artık mevcut olmadığını göstermektedir (Bove, 2022). Dinamik ve artan rekabet şartlarında şirketlerin ömürlerinin 15-20 yıla düşeceği öngörülmekte, birçok şirketin yaklaşık 60 yıl sonra birleşmeler, satın alınmalar veya çoğu durumda iflaslar ile liste dışında kalacağı beklenmektedir (Innosight, 2021). Bu da tüm şirketlerin pazardaki yerini korumak ve kârlılık elde etmek için inovasyon ve girişimciliği temel araçlar olarak kullanmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kurumlarda girişimcilik ya da akademik adı ile kurumsal girişimcilik bir kurumda değişimlere açık, çevik ve girişimci bir kültürün geliştirilmesinin teşvik edilmesi, kurum içinden veya dışından gelen yenilikçi fırsat veya fikirlerin kurum tarafından desteklenerek uygulamaya alınması, ticarileştirilmesi veya ölçeklenmesidir.

Kurumlar mevcut faaliyetlerinin ve iş yapış biçimlerinin dışında yürüttükleri çalışmalarla yeni iş alanlarının ortaya çıkartılması, pazarlarda rekabet avantajı elde edilmesi, risk alınması, değer yaratılması amacıyla kurumsal girişimcilik çalışmalarına başvurmaktadır (Zahra, 1993). Kurumun stratejik hedeflerine katkı sunacak yatırımlar yapılması, yeni faaliyet alanlarına yönelik ürün ve hizmet

geliştirilmesi ve organizasyonel gelişimin desteklenmesi için kurumsal girişimcilik faaliyetleri yürütülmektedir (Covin & Slevin, 1989).

Daha açık biçimde ifade etmek gerekirse, kurumlarda girişimcilik;

- Rekabetçi konumlandırmayı geliştirmesi,
- Yenilikçi stratejilerin kullanılması,
- Organizasyonun gelişmesi, kârlılık ve performans artışı, kaynak kullanımının maksimizasyonu yoluyla satışları artırması,
- Örgütsel öğrenimin gelişmesi,
- Tanınırlık sağlayarak yaratılan yeni pazarlarda inovasyonun ve çalışanların girişimci davranışlarını teşvik etmesi

açısından kurumlara önemli bir fayda sağlamaktadır (Corporate Entrepreneurship Advantages, 2022).

## 1.2 Kurumlarda Girişimciliği Doğru Anlamak

Birçok şirket için bilinmezliğe açılan bir kapı olarak görünen kurumsal girişimcilik, her bir şirket çalışanının dahil olabileceği, kurum içi süreçlerin ve bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yönelik etkin yönetim gerektiren bir yolculuktur. Belli bir başlangıcı ya da bitişi olmayan bu yolculuğa çıkma cesaretini gösteren kurumlar yalnızca bugünün değil yarının iş dünyasında da söz sahibi olacaktır. Dolayısıyla kurumlarda girişimcilik

dönüşümünü doğru yorumlayabilmek ve bu yönde adımlar atmak; kurumun rekabet gücünü ve inovasyon yeteneğini artıran ve bu doğrultuda kurumsal süreklilikten sürdürülebilirliğe uzanan bir değer yolculuğudur.

Girişimciliği kurum içine taşımak, çok yönlü düşünmeyi ve uzun vadeli stratejik adımlar planlamayı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, bir kurumda girişimcilik uygulamaları hayata geçirilirken

temel motivasyon kaynakları derinlemesine incelenmeli ve bu doğrultuda bir yol haritası belirlenmelidir. Kurumun motivasyonu, girişime ve/veya girişimciye destekler sunularak kısa vadede finansal getiri beklentisi ile sınırlı kalırsa, başarılı bir girişimcilik dönüşümünden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Başarılı girişimcilik dönüşümü, verilen desteklerin ya da elde edilen finansal getirilerin ötesinde kurum kültürü ve iş

yapış şekillerinde ortaya çıkacak kazanımlarla hayata geçecektir.

Kurumun girişimci bakış açısını benimsemesiyle ortaya çıkacak yenilikçi fikir, ürün ve hizmetler

kuruma artı değer katacaktır. Bu artı değere kurumun ihtiyaçlarını doğru tespit etmekle, girişimciliği ve daha önemlisi kurumlarda girişimciliği doğru anlamakla ulaşılabilmektedir.

Bu şekilde kurumlarda girişimcilik dönüşümü tam anlamıyla gerçekleştirilebilecek, şirketlerin kendini yenileyebilmesi ve bu sayede uzun ömürlü olması mümkün olacaktır.

## 1.3 Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi

Kurumsal şirketlerde alışılabilen yönetim süreçlerinin iş yapış şekilleri üzerinde benzer etkilerinin olduğu ve bu durumun da kurumsallaşmanın bir parçası olarak değerlendirildiği gözlenmektedir. Kurumsallaşma ile gelen iş modeli sürekliliği, çevikliği ve yenilikçiliği engelleyerek şirketin hantallaşmasına neden olabilmekte, şirketin değişken rekabet koşullarına uyum sağlayamaması sonucunu doğurabilmektedir. Kurumsallaşmış fakat gerektiğinde esnek ve çevik adımlar atabilen, kurum kültüründe yenilikçiliği koruyabilen şirketlerin süreklilikten sürdürülebilirliğe ulaşması beklenmektedir. Doğru bir değişim yönetimi ile bürokratikleşmeden kurumsallaşabilmek, özden kopmadan şirket içinde girişimcilik dönüşümünü hayata geçirebilmek kolaylaşacaktır. Girişimcilik dönüşümünü gerçekleştirmek ise şirketler için gerçek potansiyellerini fark ederek değer yaratabilecekleri bir atılım olacaktır.

Girişimcilik dönüşümü sürecinde, Shaker A. Zahra'nın da kurumsal girişimcilik modelinde gösterdiği gibi girişimcilik yatınlılığını etkileyen belli şirket içi etmenlerin varlığı söz konusudur. Zahra, modelinde ayrıca bu şirket içi etmenlerin şirket performansını nasıl şekillendirdiği üzerinde de durmaktadır. Kurum stratejisi, kurum kültürü, orta/üst kademe yönetim farkındalığı gibi

ana başlıklar altında toplanabilecek bu şirket içi etmenler, kurumlarda girişimcilik sürecinin yönetim halkalarını oluşturmaktadır.

Kurum, kurum içi girişimci ve/veya iş birliği yoluna gidilen kurum dışı aktörlerin uyum içinde çalışması girişimcilik dönüşümünün temelini oluşturmaktadır. Sağlam bir temel için hem içerde girişimcilik programları uygulanırken hem de dışarda girişimlerle iş birliğine gidilirken kurum tarafından sürece dair kapsamlı bir çerçevenin çizilmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevenin kurumun orta ve uzun vadeli beklentileriyle uyumlanan bir strateji şeklinde belirlenmesi, kurumlarda girişimcilik çalışmalarını yönetmenin ilk adımı olacaktır. Bu stratejiyle birlikte gelişim alanlarına odaklanan, kuruma özgü girişimcilik çalışmaları yürütülebilecektir. Yönetim sürecinin ilerleyen halkalarında kurum kültürünün girişimcilik bakış açısıyla harmanlanması, kurum çalışanları tarafından girişimcilik dönüşümünün içselleştirilerek sürekliliğini sağlamaktadır.

Her kademedeki çalışanın girişimcilik ruhunu benimsemesi; şirket içinde yaratıcı düşünmeyi, risk almayı, sorgulamayı, gözlem yapmayı, iş ağını (network) geliştirmeyi ve farklı alanlar arasında bağlantı kurabilmeyi desteklemekten geçmektedir (TÜSiAD, 2019).

Bu yaklaşımla, organizasyonel yapı içinde girişimcilik süreçlerini yöneten birimlerin kurulması çalışan seviyesinde benimsenen girişimci zihniyetin kurum tarafından da ciddiye ele alınarak desteklendiğinin bir göstergesi olmaktadır.

Kurum içindeki girişimcilik çalışmalarının yapılandırılması ve hayata geçirilmesi hiç kuşkusuz orta / üst kademe yönetimdeki farkındalık seviyesi ile doğrudan ilintilidir. Orta kademedeki bir yöneticinin, girişimcilik dönüşümünün kurumda yaratacağı olumlu etkiyi öngörmesi ve üst yönetim nezdinde bu konunun elçisi görevini üstlenmesi değişimi tetiklemektedir. Aynı zamanda süreç yönetimindeki birebir katkısı girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesinde aidiyet hissi geliştirmesini sağlamaktadır.

Kurumsal girişimcilik yolculuğunda çalışanları yeni bir proje için heyecanlandırmak, projenin sağlıklı bir şekilde geliştirilebilmesi için zaman, bütçe ve iş ağı yönetimini yapmak, ekip içindeki dinamikleri koordine ederek ortaya çıkan sorunları çözüme kavuşturmak, sahip oldukları iş ağları sayesinde ekiplerin ihtiyaç duydukları insan kaynakları ile buluşturmak ancak orta kademe yönetimin katılımı ve katkısı ile mümkün olabilmektedir (TÜSiAD, 2019).

## 1.4 Kurumların Girişimcilik Faaliyetlerinin Türkiye Girişimcilik Ekosistemine Etkisi

Kurumların girişimcilik faaliyetlerini desteklemesiyle inovasyon ikliminin ve girişimcilik ekosisteminin geliştiği gözlemlenmektedir. Gelişmiş girişimcilik ekosistemlerinde bulunan yenilikçi ve rekabet gücü yüksek kurumlar, ülkenin ekonomik istikrarının desteklenmesi, istihdam ve yeni endüstriler yaratma kapasitesinin gelişmesi, teknoloji tabanlı ürün pazarının çeşitlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Türkiye'de girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin son yıllarda hızlı bir gelişme sürecine girdiği görölmektedir. Giriřimcilik alanında yapılan çalışmaların ve sanayi – akademi – özel sektör iş birliklerinin artması, girişimcilere yapılan yatırımların çeşitlenmesi, ortak çalışma alanlarının çoğalması, hızlandırıcı ve kulučka merkezlerinin yaygınlaşması, *unicorn* ve yatırım hacimlerinin artması ekosistemin derinleşmesi açısından kritik rol oynamaktadır.

Eylül 2022'de yayınlanan Küresel İnovasyon Endeksi 2022 Raporu'nda Türkiye'nin son bir yıl bazında 4, son iki yılda ise 14 puanlık bir artışla, ilk defa üst-orta gruptaki 40 ülke arasına girmesi alınan yolun önemini ortaya koymaktadır (WIPO, 2022). Benzer şekilde 2022 yılında İstanbul'un en çok melek ve girişim sermayesi yatırımı alan Avrupa şehirleri arasında altıncı sırada yer alması, Türkiye'nin ise Avrupa süper liginde yedinci, MENA'da ise üçüncü sıraya yükselmesi ülkemizin barındığı potansiyele işaret etmektedir (Startups.watch, 2023).

Ekosistemin gelişiminde kurumların payının yüksek olması kurumlarda girişimcilik faaliyetlerine artan ilgiyi de göstermektedir. Özellikle 2022 yılında tüm zamanların rekoru kırılarak gerçekleşen 300 melek ve girişim sermayesi (*venture capital* - VC) yatırımının hacmi geçen yıla oranla %26 büyüyerek 825 milyon dolar seviyesine ulaşmıştır (Startups.watch, 2023). Yatırımcı profiline de giderek önem kazandığı

ekosistemde 300 yatırımdan 116'sının içinde şirket ya da kurumsal risk sermayesi (*corporate venture capital* - CVC) sahibi olduğu görölmektedir. Bir önceki yıl 87 olan bu sayının %33'lük bir artış kaydetmesi ve VC geneli yatırımlarından daha hızlı biçimde artmış olması dikkat çekmektedir (Startups.watch, 2023). Kurumların girişimcilik ve inovasyon kültürünü benimsemesine paralel olarak Türkiye'de yürütölen kurum içi girişimcilik ve açık inovasyon programlarında da artış görölmektedir. 2023 yılı itibari ile verilerine göre Türkiye'de 47 kurumun kurum içi girişimcilik ve açık inovasyon programı yürüttüğü bilinmektedir (StartupCentrum, 2023). Bu çalışmalar neticesinde 2022 yılında 7 spin off / spin out şirketinin yatırım aldığı da göze çarpmaktadır.

Türkiye'de kurumsal girişim sermayesi fonlarının sayısının her geçen gün artması, kurumların girişimcilik ekosistemine olan ilgisini gösteren bir başka faktördür.

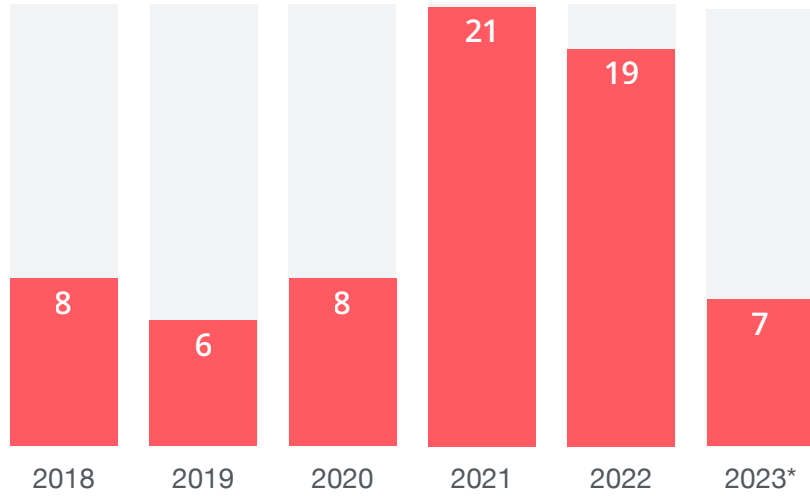
Kurumsal girişim sermayelerinin sayısının artması kurumların girişim yatırımlarına katılma oranında da belirgin bir artışa neden olmaktadır. Türkiye'de kurumsal girişim sermayeleri ve kurumların girişimlere yapılan yatırıma katılma

oranının yıllara göre dağılımı Şekil 1.2'de gösterilmektedir.

Kurumların dijital dönüşüm, inovasyon ve farklı sektör ve yeni pazarlarda yer alma hedefleri ile örtüşecek şekilde kurumsal girişim sermayelerinin yatırım yaptığı öne

çıkan dikeyler yapay zeka, finansal teknoloji, e-ticaret, otomotiv teknolojileri ve SaaS olmuştur. Bu durum Şekil 1.3'de yıllara göre yapılan toplam yatırımda dikey yatırımların payını gösterecek şekilde verilmiştir.

### YILLARA GÖRE KURULAN KURUMSAL GİRİŞİM SERMAYESİ FONLARI

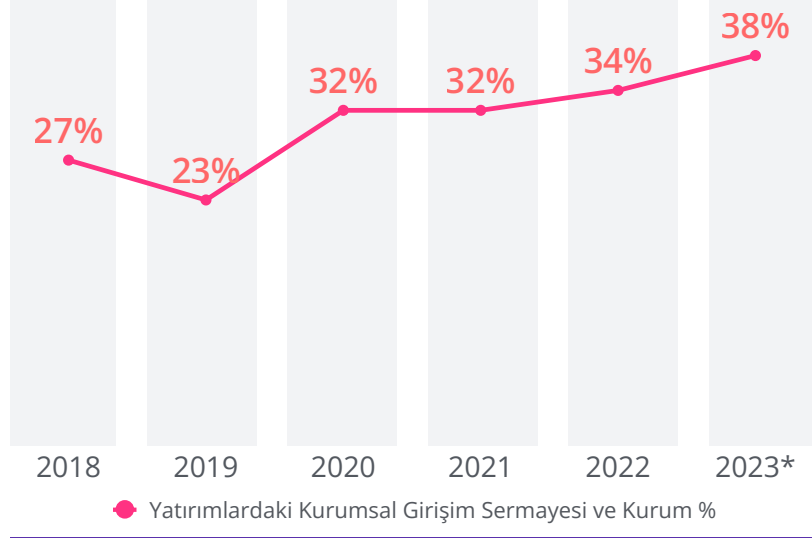


**Kaynak:** Startup.watch, Kurumsal Girişim Sermayesi Türkiye Görünümü Raporu, Kasım 2023

Şekil 1.1 Yıllara Göre Kurulan Kurumsal Girişim Sermayesi Fonları



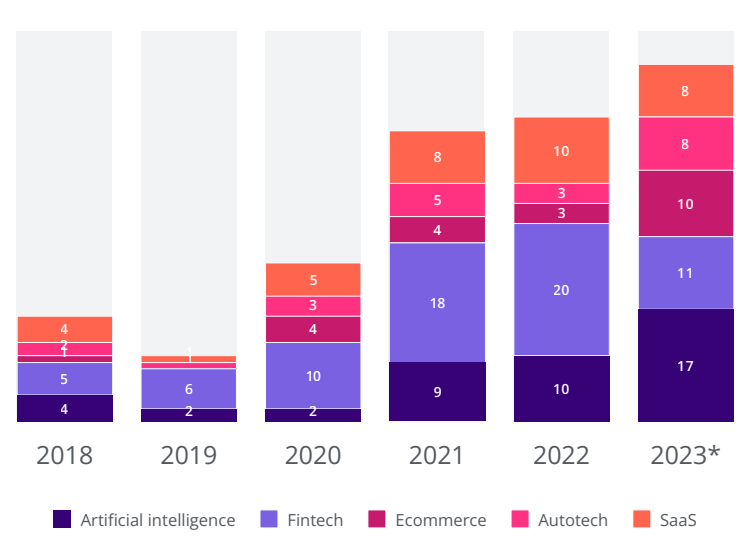
### KURUMSAL GİRİŞİM SERMAYELERİ VE KURUMLARIN YATIRIMLARA KATILMA ORANI



**Kaynak:** Startup.watch, Kurumsal Girişim Sermayesi Türkiye Görünümü Raporu, Kasım 2023

Şekil 1.2 Kurumsal Girişim Sermayeleri ve Kurumların Yatırımlara Katılma Oranı

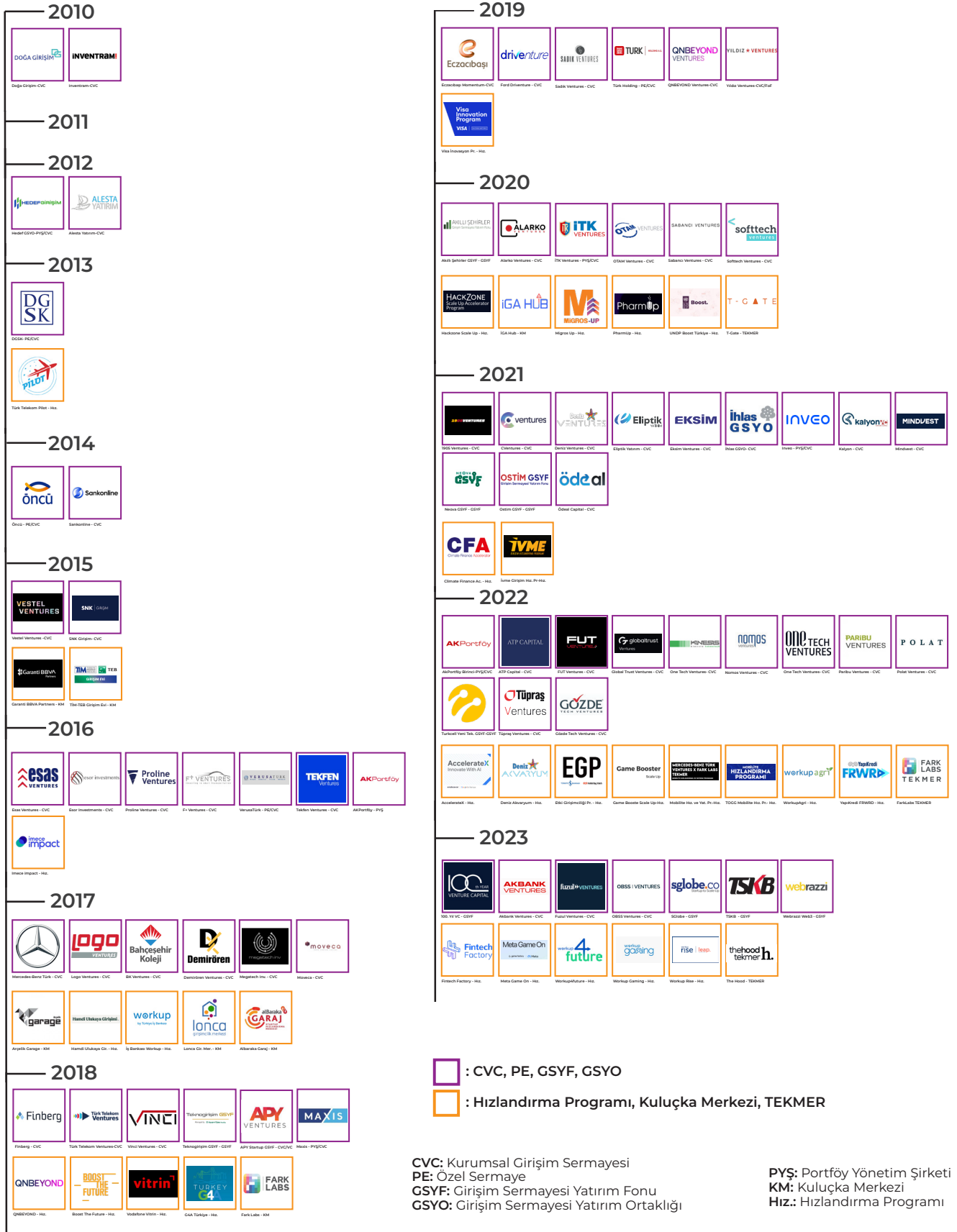
### KURUMSAL GİRİŞİM SERMAYELERİ VE KURUMLARIN EN ÇOK YATIRIM YAPTIĞI TOP 5 DİKEY



**Kaynak:** Startup.watch, Kurumsal Girişim Sermayesi Türkiye Görünümü Raporu, Kasım 2023

Şekil 1.3 Kurumsal Girişim Sermayeleri ve Kurumların En Çok Yatırım Yaptığı Top 5 Dikey

## KURUMLAR TÜRKİYE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNE HANGİ YAPILAR ÜZERİNDEN KATKI SAĞLIYOR?



Kaynak: StartupCentrum, Aralık 2023

**Şekil 1.4 Kurumlar Türkiye Girişimcilik Ekosistemine  
Hangi Yapılar Üzerinden Katkı Sağlıyor?**

Türkiye’de kurumlar açık inovasyon uygulamaları ve kurum içi girişimcilik programları dışında girişimlere yatırım yapmak amacıyla

- Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC),
- Özel Sermaye (PE),
- Girişim Sermayesi Yatırım Fonu (GSYF),
- Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı (GSYO),
- Portföy Yönetim Şirketi (PYŞ)

gibi yatırıma yönelik yapıları kurmaktadır. Bununla birlikte şirketler girişimcilik ekosistemi ile yatırım süreçleri dışında daha yakından bağ kurmak ve girişimleri birlikte geliştirmek ve desteklemek amacıyla;

- Hızlandırma Programı
- Kuluçka Merkezi
- Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER)

gibi girişim destek mekanizmalarını hayata geçirmektedir.

Şekil 1.4’te kurumların Türkiye girişimcilik ekosistemine sağladığı katkılar yürüttükleri programlar, hayata geçirdikleri merkezler ve kurdukları fonlar üzerinden gösterilmektedir.

Özellikle son yıllarda kurumların girişimlere sağladığı yatırım desteğinin yanı sıra hayata geçirdikleri hızlandırma programları, girişimcilik merkezleri ve kuluçka merkezleri ile de katkı sağladığı görülmektedir. StartupCentrum’un hazırladığı bu şekilde kurumların girişimcilik ekosisteminde ilk kez varlık gösterdiği yapıların logosuna yer verilmektedir. Bu çerçevede yıllar içinde girişimleri desteklemek için birden fazla fon kuran şirketlerin yalnızca ilk kurdukları fon şekilde yer almaktadır.



## 2. Kurumlarda Girişimcilik Yöntemleri

Kurumlarda girişimcilik yöntemlerinin zaman içerisinde çeşitlendiği, kurumların ihtiyaç ve imkânlarına göre farklılaştığı görülmektedir. Girişimciliği kurumun DNA'sına taşımak, kültürünün bir parçası haline getirmek, girişimlerle iş birliklerini artırmak, ürün-hizmet süreçlerini geliştirmek ve yeni alanlara adım atarak pazardaki rekabet gücünü artırmak için her geçen gün daha fazla kurum kapsamlı çalışmalar yürütmektedir.

Dünyada ve Türkiye'deki örneklerle bakıldığında bu dönüşümü

sağlamanın tek bir reçetesi olmadığı, şirketlerin olgunluk seviyeleri ve kurumsal yapılarına göre şekillenen farklı yöntemler izleyerek bu süreci yürüttükleri gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'de en çok uygulanan yöntemler beş ana başlık altında ele alınmaktadır. Bu yöntemleri;

1. Kurum içi girişimcilik programları,
2. Açık inovasyon,
3. Kurumsal girişim sermayesi,
4. Hızlandırma programları,

5. İnovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri

olarak listelemek mümkündür.

Devam eden bölümlerde bu yöntemlerin her biri ayrı ayrı tanıtılacak, nasıl uygulandıkları ve kurumlara ne tür faydalar sağladıkları, dünya genelinden örnekler verilerek bahsedilecektir.

Raporun tamamlayıcısı niteliğinde sürdürülen vaka çalışmaları ile ise, her bir yöntemi başarı ile hayata geçirmiş kurumların uygulamaları detaylı olarak incelenecek, amaç, süreç, elde edilen sonuçlar ve değer önerileri gibi kritik noktalara değinilecektir.

### 2.1 Kurum İçi Girişimcilik Programları

#### Nedir?

**Kurum içi girişimcilik, kurumların girişimcilik fikirlerini ağırlıklı olarak kendi kaynaklarını kullanarak gerçekleştirdikleri ve faaliyetlerin kurum içerisinde yönetildiği bir girişimcilik yöntemidir.** Kurum içi girişimcilik, bu bağlamda inovatif fikirlerin şirket çalışanları tarafından, girişimci felsefesi ve çalışma biçimiyle şirket içinde hayata geçirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu çalışmalar araştırma – geliştirme (AR-GE) gibi birimler kurmak veya teknolojik gelişimi

desteklemekten öte, temeline şirket çalışanlarını oturtarak onların girişimcilik becerilerini şirketin iş, inovasyon stratejisi ve hedeflerine katkıda bulunacak şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Bir başka deyişle önemli bir kültür değişimine işaret etmektedir. Bu yaklaşımla, girişimcilik ve inovasyon yetkinliklerinin şirket içine taşınması ve şirketin hali hazırda bulunan kaynaklarına bu yetkinliklerin aşılması hedeflenmektedir.

#### Nasıl Yapılır?

Klasik bir kurum içi girişimcilik programının uygulanmasında, ilk

olarak inovasyon odak alanları belirlenmekte, çağrıya çıkılarak fikirler toplanmakta, ardından fikirler olgunluk seviyesine ve kurum kaynaklarının uygunluğuna göre önceliklendirilmektedir. Bundan sonraki aşamada eğitimler ve mentorluk süreçleriyle desteklenen pilot geliştirme aşaması tamamlanıp fikrin geliştirilmesi ve somutlaştırılması sağlanmaktadır. Bu aşamalarda ara ve final jürileri tarafından değerlendirmeler de olabilmektedir. Bu değerlendirmelerin nihai olanını kazanan takımlara yatırım sözleşmesi sunularak

fikirlerin ticarileştirilmesi yoluna gidilebilmektedir. Tüm bu süreçler içerisinde, ilk önceliklendirme aşamasını geçemeyen ve/veya nihai değerlendirmede yatırım kararı çıkmayan kurum içi girişimciler nakdi veya nakdi olmayan ödül ve haklarla (ilave eğitime katılım hakkı, kurumun müşteri/tedarikçi ağına erişim, diğer kaynaklardan yararlanma, kurum içinde ve diğer kurumlar arasında inovasyon elçisi olma gibi) desteklenerek projelerini devam ettirme şansı bulabilmektedirler. Aynı zamanda girişimciliğin kurum kültürünün bir parçası haline gelme sürecinde önemli paya sahip program veya faaliyetlerin tasarımı, etkinliklerin kolaylaştırıcısı olarak veya mentorluk ve eğitim hizmetlerinde yenilikçi ve güncel bakış açısı edinilmesi için dışarıdan danışmanlık hizmetleri alınabilmektedir.

### Ne Fayda Sağlar?

Kurum içinde yeni fikirleri ve bakış açılarını teşvik etmenin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsan odaklı ve sıfırdan öğrenmeye dayalı radikal

inovasyonların organizasyon içerisinde geliştirilmesi,

- Şirketin büyümesi, şirket kültürü ve yeteneğinin geliştirilmesi,
- Şirket içerisinde çıkan yeni girişimler (*spinofflar*) yaratılması ve/veya iç projeler geliştirilmesi,
- Ürünlerin ve hizmetlerin yenilenerek sektör içinde proaktif liderlik edilmesinin önünün açılması,
- İş süreçlerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların günlük iş yapış şekillerine girişimci bir perspektif kazandırılması.

Ancak dışarıdan yatırım alamayacak bir iş fikrinin kurum içinde hayata geçirilebilmesi için de kaynak ayrılması gerektiğinin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Bu nedenle yeni fikirlerin üretilmesi, araştırılması, pazara sunulmak için iş planlarının oluşturulması ve tüm projenin yönetilebilmesi için birbirini tamamlayan ekipler oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçte çalışanlara hata payı tanınarak motivasyonlarının yüksek tutulması, uzun vadede başarılı

fikirlere imza atılmasının zemininin hazırlanması önem taşımaktadır. Diğer yandan girişimin başarısız olması ve/veya kaynağın verimsiz kullanıma olasılıklarının da hesaba katılması gerekmektedir.

### Kurum İçi Girişimcilik= (Girişimcilik + Daha Fazla Kaynak) — Risk

Denklem 1'de de görüleceği üzere, kurum içi girişimcilik inovasyonu teşvik ederek kuruma çeviklik getirmek için kullanılan bir çözüm olarak görülmektedir.

### Dünyadan Örnekler:

Kurum içi girişimciliğin en güzel örneklerinden birisi Google'ın "20% time" uygulamasıdır. Google, mühendislerini ücretli zamanlarının %20'sini tutkulu oldukları projelere harcamaya teşvik ettiği "İnovasyon Zaman Aşımı" adlı bir politika yürütmektedir. Bu uygulama sonucunda birçok bağımsız projenin Gmail, Google Haberler ve AdSense gibi önemli iş kolları haline geldiği gözlemlenmektedir. (Richardson, 2023).

## 2.2 Açık İnovasyon

### Nedir?

**Açık inovasyon kavramı, birden çok bağımsız kurumun yenilikçi fikirleri paylaşım ve iş birliği içerisinde geliştirmeye, patentleştirmeye ve ticarileştirmeye yöneldikleri yaklaşımı ifade etmektedir.** Bir

başka deyişle, açık inovasyon, bir şirketin başta AR-GE faaliyetleri olmak üzere kendi iç kaynakları ile yeni fikir ve uygulamalar üretmesinin yanı sıra fikir, yöntem, iş gücü ve teknoloji üretme süreçlerinde dış kaynaklardan beslenmeleri

anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, bir kurumun yeni ürün ve hizmet geliştirirken riskleri ve kazancı iş ortakları ile paylaşmasına olanak tanımaktadır.

Kurum içi girişimcilikte inovasyon firmanın çalışanları tarafından geliştirilirken, açık inovasyon,

iç inovasyonu hızlandırmak ve inovasyonun dış kullanımı için pazarları genişletmek amaçlı bilgi giriş ve çıkışlarının kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır (What exactly is Open Innovation?, 2023).

Günümüzde açık inovasyon uygulamalarının, alternatif yöntemlere kıyasla daha kapsamlı ve araştırmaya erişimin çok daha kolay olması nedeniyle, farklı sektörlerde popülerlik kazandığı görülmektedir. Bu bakımdan maliyetlerin düşük olması da önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu avantaja rağmen, fikri mülkiyet konusu zaman zaman sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir.

## Nasıl Yapılır?

Şirket hedeflerine ulaşmak için şirketin mevcut yetkinlik setindeki eksiklikler belirlenmektedir. Ardından bu eksiklikleri kapatacak şekilde araştırma – inceleme metoduyla (*scouting*) yapılarak uygun paydaşlara karar verilmektedir. Daha sonra bu paydaşlarla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde iş birliği potansiyeli görülenlerle daha detaylı görüşmeler ayarlanarak inovasyon iş birliği (*co-innovation*) faaliyetine geçilmektedir. Söz konusu iş birliği bir şirket ile girişim arasında olabileceği gibi, girişim olmayan iki ayrı şirket arasında veya ikiden çok şirket ve yatırımcının bir araya geldiği ortak platformlar yoluyla gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla, açık inovasyonun farklı alt modellerle yürütülmesi söz konusudur.

## Ne Fayda Sağlar?

Açık inovasyon fikri, şirketlerin yalnızca kurum içi araştırmalara güvenemeyeceği ve ortaklarla yenilik yapmaktan büyük fayda sağlayabileceği inancına dayanmaktadır. Bu ortaklığı sürdürülebilir kılmanın en temel yolu ise tarafların karşılıklı faydayı en yüksek düzeye çıkarmasıyla mümkün olabilmektedir. Açık inovasyon;

- Şirketlere yeni fikirler ve teknolojiler için kendi organizasyonlarının sınırlarının ötesine bakma imkânı tanırken, girişimlere kurumların bilgi birikiminden faydalanma olanağı sunmaktadır.
- Şirketler, kurum dışındaki AR-GE kaynaklarından, paydaşların beceri ve deneyimlerinden yararlanırken girişimler ise kurumlar sayesinde yeni uygulama alanları ve kaynaklara erişim sağlamaktadır.
- Teknolojiyi ve fikirleri açık kaynak kullanımı ve ortak yaratımla bütün taraflara paylaşılabılır kılmaktadır.
- Kurumlar için ürün ve hizmetlerini geliştirmede hızlandırma imkânı yaratırken girişimler için de ölçeklenme fırsatı sunmaktadır.
- Kurumların ilgili projeleri kendi yüksek maliyetli iç kaynaklarını kullanmak yerine daha düşük maliyetlerle denemelerine olanak tanırken, girişimlere de satış, referans ve iş ağı (*network*) kaynağı sağlamaktadır.

- Kurumların iç kaynaklarıyla sınırlı özelleştirme fırsatını girişimlerin eliyle daha geniş bir yelpazeye yayarken, girişimlerin de ürünlerinin gelişmesine veya *pivot* etmesine yardımcı olmaktadır.

Özetle; açık inovasyon daha bağlantılı bir dünyada araştırma maliyetlerini azaltmak, riskleri yaymak ve yenilikleri pazara daha hızlı getirmek için fırsatlar sunmaktadır.

## Dünyadan Örnekler:

Açık inovasyon uygulamalarında verilen en belirgin örnekler arasında Procter and Gamble (P&G) karşımıza çıkmaktadır. P&G yıllar içerisinde, AR-GE merkezlerinin yapısını değiştirerek daha açık bir platforma doğru evrilmiş gözükmektedir.

Şirket bugün, üniversitelerden, yan sanayilerinden, firma dışı mucitlerden fikirler toplamakta, problemlerinin analizini yaptırmakta ve karşılığında bazen ödül bazen de belirli oranda hisse vermektedir.

Ayrıca, P&G kendi içinde geliştirdiği bir açık inovasyon yazılımı sayesinde (Connect + Develop) internet üzerinden müşterilerine ulaşip onlardan yenilikçi fikirler toplayabilmektedir. On yıldan az bir süre içinde, dış kaynaklı yeni ürün fikirlerinin oranını %5'lerden, %50'ye kadar arttırarak P&G'nin bu süreçten ciddi kâr elde ettiği görülmektedir.

## 2.3 Hızlandırma Programları

### Nedir?

**Hızlandırma programları girişimlerin ilk ürünlerini tanımlamalarına ve oluşturmalarına, müşteri segmentlerini belirlemelerine, sermaye ve çalışanlar da dahil olmak üzere kaynakları güvence altına almalarına yardımcı olan kaldıraç olarak tanımlanmaktadır.** Bu programlar, girişimlere sınırlı süre ile (yaklaşık üç ay süren) ücretsiz ofis alanı, donanım, mentorluk, danışmanlık sağlamanın yanı sıra melek yatırımcılar ve potansiyel finansman kaynaklarıyla ağ oluşturma (*networking*) fırsatları sunarak risk primlerinin düşürülmesini hedeflemektedir (Cohen, 2013).

Diğer yöntemlerle kıyaslandığında, hızlandırma programları fikrin dış kaynaklar da kullanılarak üretilmesi bakımından kısmen açık inovasyon, kaynak yönetiminin kurum içinde tutulması bakımından ise kısmen kurum içi girişimcilik programlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak bu yöntem, kurum dışından girişimlere açık olması yönüyle kurum içi girişimcilik programlarından farklılaşmaktadır.

Bu yöntemin nispeten daha çok benzediği açık inovasyon uygulamalarından farklılaşan yönü ise, temel amacın fikrin hızlı biçimde ticarileştirme aşamasına geçmesinin sağlanması olduğu görülmektedir.

### Nasıl Yapılır?

Inovasyon odak noktalarının belirlenmesini takiben çağrıya çıkılmaktadır. Benzer şekilde takım üyesi ve girişimci yerleştirme çağrıları yapılarak takımlar oluşturulmaktadır. Oluşturulan takımlara uzmanlar ve mentorlar atanarak program süreci boyunca girişimlere destek sağlanması hedeflenmektedir. Buradaki nihai amaç hızlandırmaya tabi tutulan girişimlerin iç proje veya *spinoff* olarak ticarileştirme aşamasına geçmesidir.

### Ne Fayda Sağlar?

Hızlandırma programlarıyla çalışmanın kurumlara faydası şu şekilde sıralanabilir:

- Gelişmekte olan pazarlar hakkında içgörü kazanılması,
- Yeni girişimlerle erken aşamada ortaklık kurarak finansal yatırımlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olunması,

- Yatırım portföyünün çeşitlendirilmesi,
- İhtiyaçlar doğrultusunda yeni programların ortaya çıkması,
- Yarının yıkıcı teknolojilerinin de bir parçası olarak sektörde öncü adımlar atılması.

### Dünyadan Örnekler:

Y Combinator, 4000'den fazla girişim başlatan ve portföy şirketleri arasında Stripe, Airbnb, Coinbase ve Twitch bulunan en ünlü ve eski girişim hızlandırıcısı olarak bilinmektedir. Program sürecinde çevrim içi olarak yapılan başvurulardan sonra kurucu olarak girişiminizde en az %10 öz sermayeye sahip katılımcılar mülakatlara davet edilmektedir. Yeterlilikleri sağlayan girişimciler resmi olarak Y Combinator grubuna katılma imkânını elde etmektedir (Dotta, 2023). Yaklaşık üç ay süren program sonunda düzenlenen demo günüyle, Y Combinator tarafından finanse edilen şirketler özel olarak seçilmiş yatırımcılardan ve basından oluşan bir kitleye girişimlerini sunma fırsatı yakalamaktadır (Y Combinator, 2024).



## 2.4 İnovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri

### Nedir?

**İnovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri girişimcilerin fikirlerini paylaşmak, projeler üzerinde iş birliği yapmak ve karmaşık sorunlara yeni çözümler geliştirmek için bir araya gelebilecekleri (fiziksel veya sanal) yapılar olarak ortaya çıkmaktadır.** Bu merkezlerde girişimlere çeşitli araçlar, teknolojiler, çalışma alanları, atölye çalışmaları veya eğitim programları, mentorluk fırsatları ve ağ oluşturma etkinlikleri gibi destekler verilmektedir.

Şirketler bu merkezleri kurarak girişimlere beceri ve ağlara erişim sağlayarak fikirleri endüstriye değiştiren ürün ve hizmetlere dönüştürmek için araştırmacıları, yaratıcıları ve yenilikçileri bir araya getiren imkânları sunmuş olmaktadır.

Temel amacın sadece ortaklık yapan kurumların değil, ekosistemin bir bütün olarak geliştirilmesi olan bu model diğer yöntemlerle kıyaslandığında, girişimcilere ortam sağlama, prototip geliştirmelerine imkân verme, diğer kurumlarla iş birlikleri geliştirmelerini kolaylaştırma, kurum içindeki kaynakların ve süreçlerin iyileştirilmesi gibi fonksiyonlara sahip olduğu görülmektedir.

### Nasıl Yapılır?

Başarılı bir inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezi kurulabilmesi için öncelikle inovasyon stratejisi oluşturularak ekonomik belirsizlikler, piyasa eğilimleri ve tüketici davranışları gibi faktörlerin yaratabileceği risk primleri en aza indirilmektedir. Ardından merkez bünyesinde çalışacak girişimcilere yönelik bir ekosistem yaratmak için gerekli altyapı ve yazılımlar satın alınırken merkezde girişimlere yönelik yürütülecek programlar kurgulanmaktadır. Bu çerçevede odak alanları ve performans kriterleri belirlenip mentor havuzları oluşturulmaktadır. Girişimcilerin maddi ve yetkinlik bazlı risklerini asgari düzeye indirebilmek adına ihtiyaçlar saptanmakta ve kaynaklar bu doğrultuda kullanılmaktadır. Aynı zamanda kurumlarla girişimler arasındaki boşluğu doldurmak adına iş ağı oluşturma (*networking*) faaliyetleri düzenlenmektedir. Kamu kurumları, hibe, teşvik gibi mekanizmalardan faydalanabilmeleri için kolaylaştırıcı rolü üstlenmektedir.

### Ne Fayda Sağlar?

İnovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Geliştirme Merkezleriyle çalışan kurumlara faydası şu şekilde sıralanabilir:

- Fikirleri şekillendirmek ve pazara çıkış çözümleri sunmak için platform sağlar.
- Sağlanan kaynaklar şirketlerin hedeflerine ulaşmalarına ve yenilik yapmalarına yardımcı olur.
- İnovatif girişimlerin hızlı bir şekilde harekete geçirilmesi sağlar.
- Üniversiteler, araştırma merkezleri, girişimler veya diğer şirketlerle iş birliklerinin derinleşmesini mümkün kılar.
- Tüketiciler ve girişimciler için yeni fırsatlar yaratmak için harcanan zamanı optimize eder.
- Kurumlara da ölçeklendirilebilir ve sürdürülebilir girişimlere erken aşamada ulaşma fırsatı sunar.

### Dünyadan Örnekler:

Paris'te bulunan "Station F" dünyanın en büyük girişim merkezi ve girişimcilere ofis kiralarda rekabetçi fiyatlar sunan bir inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezidir. Merkez, ilk aşama (*phase one*) teknoloji alanında çalışan Facebook, yapay zekâ programı üzerinde çalışan Microsoft, video oyunu yapımcısı Ubisoft, Airbnb, Japonca /Korece mesajlaşma uygulaması Line ve L'Oreal gibi çok uluslu firmalara ev sahipliği yapmaktadır (Station F, 2024).

## 2.5 Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC)

### Nedir?

**Kurumsal girişim sermayesi, şirketlerin bir girişim sermayesi fonu oluşturarak bu kaynaklarla girişimlere yatırım yapma uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır.** CVC, büyüme potansiyeline sahip olacağı öngörülen girişimlere erken aşamada sağlanan finansman olarak da tanımlanmaktadır. Burada asıl amaç inovasyonun ticarileştirilmesine yardımcı olacak likiditenin sağlanarak girişimin büyümesi ve ana firmanın (*parent company*) uzmanlığına, ağına ve bağlantılarına erişim sunulması olarak ortaya çıkmaktadır (Corporate venture capital, 2021).

CVC'deki inovasyon seviyesi, daha önce çözülmemiş sorunları çözen genç ve çevik şirketler tarafından oluşturulan çok sayıda yeni fikre erişime izin verdiği için spektrumun üst ucunda yer almaktadır.

Kurum içi girişimcilik ve açık inovasyonla kıyaslandığında, CVC'nin fikrin dış kaynaklar da kullanılarak üretilmesiyle kısmen açık inovasyona, kaynakların yönetiminin kurum içinde tutulmasıyla ise kısmen kurum içi girişimcilik programına benzemesine rağmen yatırım/ finansal getiri konularına odaklanma yönünden her iki yöntemden de ayrıştığı görülmektedir.

CVC'ler incelenirken sık sık karşımıza çıkan girişim sermayesi (*venture capital*) kavramıyla, girişimcilerin fikirlerini geliştirmelerine imkân sağlamak için hisse karşılığında sermaye aktarımı yapılarak finansal kaynak sağlama yöntemi bakımından benzerlik gösterirken birçok yönden de farklılaştığı görülmektedir. Temel olarak CVC bir kurum çatısı altında şirketlere yatırım yapmayı hedeflerken VC'ler bir kurumla bağı bulunmamakla birlikte şirketin kendi içinde

yeni şirketler yaratmayı da hedefleyebilmektedirler (García, t.y). VC'ler yapılan yatırımlardan finansal getiri elde etmeye odaklanırken CVC'lerde finansal başarının yanı sıra yatırım yapılan girişimle stratejik bir uyum ve değer yaratmaya da odaklanıldığı görülmektedir (The difference between, t.y). Bu nedenle CVC'ler pazarı geliştirebilecek yenilikçi ve niş girişimler için köprü görevi üstlenmektedir. (Vipond, 2023).

### Nasıl Yapılır?

Kurum içerisinde yatırım fonu kurularak ilk adımlar atılmaktadır. Ardından kurum belirlemiş olduğu strateji çerçevesinde hâkim olduğu sektöre yoğunlaşmaktadır. Bunun için pazardaki gelişmelerin, temel oyuncuların ve akımların yakından takibi kritik önem taşımaktadır. Bu konularla ilgili takip, araştırma ve incelemeler sonucunda belirlenen girişimlerle ilk tur görüşmeler yapılmaktadır.

Ardından kurum tarafından oluşturulan yatırım stratejileri ve bakış açısı ile ilgili girişimler finansal değerlendirmelere tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirmelerin ardından, hissedarlar tarafından iş birliği için olumlu bir karar çıkması halinde ana firmanın değerleriyle uyumlu firmalara yatırım yapılarak girişimlerin finansal büyümesi takip edilmektedir. Bu aşamalarda CVC stratejilerini ve yatırım yapılan firmaların gelişiminin takibinin yapılması önem arz etmektedir (Alena, 2022).

Kurum içi girişimcilik programlarıyla kurum içerisinde girişimci kültürü geliştiren şirketler, zamanla bu iç girişimcilerin kendi girişimlerini kurabilmeleri için de CVC'lerini kullanabilir ve yeni girişimlere bu yolla ortak olabilmektedirler.

### Ne Fayda Sağlar?

Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler göz önünde

bulundurulduğunda şirketlerin CVC kurmalarının altında yatan motivasyon iki ana başlıkta incelenebilir:

- Şirketin temel stratejik yeteneklerinin geliştirilmesi
- Şirket için bir finansal getiri kaynağı sağlanması

Geçtiğimiz son beş yıl incelendiğinde dünyadaki CVC yatırım değerlerinin 57,1'dan 98,9 milyar dolar seviyesine %11.6 YBBO büyümeyle ulaştığı, VC yatırımlarının ise 290,5'dan 415,1 milyar dolar seviyesine %7,4 YBBO büyüme ile ulaştığı görülmektedir (CB Insights, 2023, s.7).

Özellikle 2021 yılında CVC'ye olan ilginin zirve yaptığı ve dünyada 2020 yılına oranla %42.3 büyüme ile CVC sayısının 5 bine yaklaştığı, yatırım hacminin ise %146.5 büyümeyle 170,8 milyar dolara yükseldiği gözlemlenmektedir (CB Insights, 2023, s.7). CB Insights 2022 yılı değerlendirme raporlarına göre dünya genelinde

CVC destekli yatırımlar şu anda tüm küresel VC yatırımları içerisinde beşte birden daha büyük bir paya sahip.

2022'deki 300 yatırımda 116, 2023'ün ilk çeyreğinde yapılan 77 yatırımda ise 103 kurumsal yatırımcının yer alması, Türkiye'deki CVC'lerin girişimcilik ekosistemine yönelik artan ilgisini ortaya koymaktadır.

### Dünyadan Örnekler:

Dell Computer'ın Dell Ventures programı, cazip getiri elde etmesi beklenen girişim ve şirketlere, yatırımlar yapılarak yüksek finansal getiri elde edilmesi ve yenilikçi teknolojilerin tüketicilere sunulması motivasyonu ile hayata geçirilmektedir.

Portföyleri, endüstri lideri teknolojileri tanıtan ve kategori tanımlayıcı işletmeler kuran yerleşik ekipleri ve aynı şeyi yapma potansiyeline ve kararlılığına sahip yeni nesli içermektedir (Dell Technologies Capital, 2024)

## 2.6 Sonuç

Birbirinden farklı özelliklere sahip kurumsal girişimcilik yöntemlerinden hangisinin kurum için en uygun olduğu, kurumun bu alan için ihtiyaç ve önceliklerine, ayırdığı kaynaklara ve hangi aşamadaki iş fikirleriyle ilgilendiğine göre değişmektedir. Yukarıda anlatılan 5 yöntem göz önüne alındığında;

- kurum içi girişimcilik programları, kurum içindeki kültürün ve insan kaynaklarının dönüştürülmesi, girişimcilik yetkinlikleriyle donatılması,
- açık inovasyon, başka kurumların kaynak ve yetkinliklerinden faydalanılması, ortak gelişime ve geliştirmeye yönelik iş birliklerinin sağlanması,
- CVC'ler, finansal getiri, stratejik fayda ve ticarileşme aşamasına daha yakın fikirlere yatırım yapılması ve/veya ortak olunması,
- hızlandırma programları, erken aşamadaki iş fikirlerinin hızlı biçimde ticarileştirme aşamasına getirilmesi,
- inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri ise ekosistemin ortak ihtiyaçlarına hitap edilmesi

yönüyle öne çıkmaktadır. CVC ve teknoloji merkezlerinin işleyişi daha yüksek bütçeler gerektirdiğinden, bu yöntemlerde çoğunlukla daha ileri aşamadaki girişimlere odaklanılmaktadır. Kurumların ihtiyaçları bakımından
















yapılan bir ayırmada ise kurumun kendi yetkinliklerinin yeterli olduğu durumlarda kurum içi girişimcilik programlarından, bu yetkinliklerin yetersiz kalması durumunda ise açık inovasyon ve hızlandırma programı gibi yöntemlerden yararlanıldığı görülmektedir.

Kurumlar söz konusu yöntemleri bir arada veya aşamalar halinde kullanabilmekte, kullanılan yöntemler zaman içerisinde farklı yöntemlere evrilebilmekte ve hatta aynı yöntem birkaç küçük değişiklikle farklılaşan biçimlerde uygulanabilmektedir.

Her ne kadar farklı özelliklere sahip olsalar da tanıtılan beş yöntemin birbirini destekleyecek şekilde kullanılması mümkündür. Örneğin, bir inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezi ekosisteme yönelik faaliyetlerini sürdürürken bu faaliyetlerin finansmanını sağlamak amacıyla kurduğu bir CVC'den yararlanabilmektedir. Aynı şekilde bir kurum, kurum içi girişimcilik veya hızlandırma programı ile ticarileştirme aşamasına getirdiği iş fikirlerinin yatırıma dönme oranını artırmak amacıyla zaman içerisinde bir CVC kurmayı düşünebilmektedir. Dolayısıyla kurumlar girişimcilik stratejilerini uygulamak amacıyla birden fazla yöntemi aynı anda veya farklı zamanlarda birbirini tamamlayacak şekilde kullanabilmektedir. Ayrıca, bazı yöntemler başta kurgulanan yapıdan farklılaşarak süreç

içerisinde bambaşka bir yönetime de evrilebilmektedir. Örneğin, bir kurumda kurum içi girişimcilik programı olarak başlayan bir iş fikri zaman içerisinde dış yatırımcı ve girişimlerle yapılan iş birliği sonucunda bir açık inovasyon uygulamasıyla hayata geçirilebilmektedir. Son olarak, aynı yöntemin farklı kurumlarda farklı şekillerde uygulanması da mümkün olabilmektedir. Örneğin; inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri ana şirkete bağlı bir yapı olarak kurgulanabildiği gibi, bu şirketten bağımsız ayrı bir işletme olarak da kurulabilmekte veya açık inovasyon uygulamaları *hackathon* gibi belli bir soruna dayalı etkinliklerle gerçekleştirilirken yukarıda belirtildiği gibi iki veya daha çok kurumun uzun vadeli stratejik iş birlikleri şeklinde de uygulanabilmektedir. Bütün bu örnekler, kurumlarda girişimcilik yöntemlerinin çeşitli uyarlamaları ve kendi aralarındaki etkileşimlerle beşten çok daha fazla sayıda modelle kullanılabileceğini ve bu beş yöntem arasında çok keskin ayrımların olmadığını göstermektedir.

Kurumun ihtiyaç ve imkânlarına göre sayısız farklı modelin olması; kurumlarda girişimcilik alanında tüm firmalar için geçerli genel bir formül olmadığını, firma için uygun modelin tasarım, uygulanma ve izleme/değerlendirme aşamalarında titiz biçimde çalışılmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Yöntem	Kurum İçi Girişimcilik Programı	Açık İnovasyon	Hızlandırma Programları	İnovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri	Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC)
Hangi Amaçlarla? Neden?	 <p>Çalışanların potansiyelini kullanarak yenilikçi projeleri kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirmek. Kurumda girişimci yetiştirmek ve girişim çıkartmak.</p>	 <p>Dış yenilikleri şirketin tekliflerine entegre ederek sektör trendlerinin ve teknolojik gelişmelerin önünde kalmak.</p>	 <p>Kurumsal portföye veya stratejik hedeflere katkıda bulunabilecek yüksek potansiyelli girişimleri belirlemek ve desteklemek.</p>	 <p>Kuruluşu inovasyon ekosistemi içinde stratejik olarak konumlandırarak ve girişimcileri destekleyerek yerel ekonomik büyümeyi teşvik etmek.</p>	 <p>Girişimlere yapılan yatırımlarla finansal getiri ve stratejik avantajlar elde etmek, yetenek kazanmak.</p>
Kimlerle ve Nasıl?	 <p>Çalışanlar, Orta D. Yöneticiler, Üst D. Yöneticiler</p> <p>Çalışanların liderlik ettiği girişimlere kaynak ve yönetici desteği sağlayan iç yarışmalar ve kuluçka süreçleri aracılığıyla uygulanıyor.</p>	 <p>Orta D. Yöneticiler &amp; Dış Paydaşlar</p> <p>Girişimler, akademi ve diğer organizasyonlarla yarışmalar, hackathonlar ve iş birliği projeleri aracılığıyla etkileşimde bulunarak.</p>	 <p>Orta D. Yöneticiler &amp; Dış Paydaşlar</p> <p>Girişimlerle hızlı gelişim ve ölçeklendirme odaklı mentorluk, kaynaklar ve potansiyel fonlama sağlayan yapılandırılmış bir program sunarak.</p>	 <p>Üst D. Yöneticiler &amp; Dış Paydaşlar</p> <p>Araştırma tesislerine, iş hizmetlerine ve sermayeye erişim sağlayan bir iş birliği ortamı yaratarak.</p>	 <p>Üst D. Yöneticiler &amp; VC Ekibi</p> <p>Girişimlere öz sermaye yatırımları yapmak için adanmış bir girişim fonu kurarak ve stratejik rehberlik sağlayarak.</p>
Kurumun Entegrasyon Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek: Kuruluşun tamamını veya birden fazla kuruluşu kapsar</li> <li>Orta: Birden fazla departmanı veya büyük bir ekibi içerir</li> <li>Sınırlı: Yalnızca belirli bir departmanı veya küçük bir ekibi içeriyor</li> </ul>	Modele Bağlı Değişken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek: Kuruluşun tamamını veya birden fazla kuruluşu kapsar</li> <li>Orta: Birden fazla departmanı veya büyük bir ekibi içerir</li> <li>Sınırlı: Yalnızca belirli bir departmanı veya küçük bir ekibi içeriyor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek: Kuruluşun tamamını veya birden fazla kuruluşu kapsar</li> <li>Orta: Birden fazla departmanı veya büyük bir ekibi içerir</li> <li>Sınırlı: Yalnızca belirli bir departmanı veya küçük bir ekibi içeriyor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek: Kuruluşun tamamını veya birden fazla kuruluşu kapsar</li> <li>Orta: Birden fazla departmanı veya büyük bir ekibi içerir</li> <li>Sınırlı: Yalnızca belirli bir departmanı veya küçük bir ekibi içeriyor</li> </ul>
Kurumun Sermaye İhtiyacı (girişimlerin sayısına ve ölçeğine bağlı)	<p>Düşük: 50 bin dolardan az</p> <p>Orta: 50 bin dolar 2 milyon dolar arası</p> <p>Yüksek: 2 milyon dolar üzeri</p>	<p>Düşük: 50 bin dolardan az</p> <p>Orta: 50 bin dolar 2 milyon dolar arası</p> <p>Yüksek: 2 milyon dolar üzeri</p>	<p>Düşük: 50 bin dolardan az</p> <p>Orta: 50 bin dolar 2 milyon dolar arası</p> <p>Yüksek: 2 milyon dolar üzeri</p>	<p>Düşük: 50 bin dolardan az</p> <p>Orta: 50 bin dolar 2 milyon dolar arası</p> <p>Yüksek: 2 milyon dolar üzeri</p>	<p>Düşük: 50 bin dolardan az</p> <p>Orta: 50 bin dolar 2 milyon dolar arası</p> <p>Yüksek: 2 milyon dolar üzeri</p>
Sonuçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>yeni iş kollarının geliştirilmesi</li> <li>çalışan memnuniyeti ve tutunma oranlarının iyileştirilmesi</li> <li>inovasyonun kurumsal hedeflerle daha güçlü bir uyum sağlaması</li> <li>iç proje veya şirket kurulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ürün tekliflerinin geliştirilmesi</li> <li>yeni inovasyonların piyasaya sürülme süresinin kısaltılması</li> <li>inovasyon ekosistemiyle bağların güçlendirilmesi ve genişletilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>yatırıma hazır startupların artan iş akışı</li> <li>potansiyel stratejik satın almalar</li> <li>daha dinamik bir kurumsal inovasyon portföyü</li> <li>CVC yatırımlarına kaynak havuzu oluşturma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inovasyon ekosistemindeki organizasyonel konumun güçlendirilmesi</li> <li>yerel ekonomik büyümenin teşvik edilmesi ve istihdamın artırılması</li> <li>birçok teknoloji girişiminin başarıyla piyasaya sürülmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>yatırımlardan finansal getiri</li> <li>yeni teknolojilere ve iş modellerine dair stratejik içgörüler</li> <li>temel işe yeni yeteneklerin potansiyel entegrasyonu</li> <li>farklı pazarlara açılma</li> </ul>
Vade Süresi	 <p>Uzun (içsel gelişmeyi ve büyümeyi içerdiği için)</p>	 <p>Değişken (kullanılan spesifik yaklaşıma ve modele bağlı)</p>	 <p>Kısa (startupların hızlı biçimde büyümeye ve ölçeklenmesini gerektirdiği için)</p>	 <p>Uzun (erken aşamadaki girişimlerin beslenmesini ve geliştirilmesini içerdiğinden)</p>	 <p>Uzun (yatırım yapılan girişimlerin başarısına bağlı)</p>
Odaklanılan İnovasyon Aşamaları	<p>Fikir üretme</p> <p>Fikri test etme</p> <p>Kavram geliştirme ve test etme</p> <p>Pazarlama stratejisi geliştirme</p> <p>İş analizi</p> <p>Ürün geliştirme</p> <p>Pazar testi</p> <p>Ticarileştirme</p>	<p>Fikir üretme</p> <p>Fikri test etme</p> <p>Kavram geliştirme ve test etme</p> <p>Pazarlama stratejisi geliştirme</p> <p>İş analizi</p> <p>Ürün geliştirme</p> <p>Pazar testi</p> <p>Ticarileştirme</p>	<p>Fikir üretme</p> <p>Fikri test etme</p> <p>Kavram geliştirme ve test etme</p> <p>Pazarlama stratejisi geliştirme</p> <p>İş analizi</p> <p>Ürün geliştirme</p> <p>Pazar testi</p> <p>Ticarileştirme</p>	<p>Fikir üretme</p> <p>Fikri test etme</p> <p>Kavram geliştirme ve test etme</p> <p>Pazarlama stratejisi geliştirme</p> <p>İş analizi</p> <p>Ürün geliştirme</p> <p>Pazar testi</p> <p>Ticarileştirme</p>	<p>Fikir üretme</p> <p>Fikri test etme</p> <p>Kavram geliştirme ve test etme</p> <p>Pazarlama stratejisi geliştirme</p> <p>İş analizi</p> <p>Ürün geliştirme</p> <p>Pazar testi</p> <p>Ticarileştirme</p>

Şekil 2.1 Kurumlarda Girişimcilik Yöntemlerinin Karşılaştırılması



### 3. Kurumlarda Girişimcilik Yolculuğunu Başlatanlar ve Vaka Örneklere

Raporda görece teorik olarak belirtilen kurumlarda girişimcilik yöntemlerinin Türkiye'deki kurumlar tarafından nasıl uygulandığının ortaya koyulması, kurumlarda girişimciliğin nasıl bir değer yarattığı ve bu süreçte hangi yöntemlerin benimsendiğinin anlaşılması amacıyla bir vaka analizi yapılmıştır. Bu analiz kapsamında, Türkiye'den seçilen kurumlar için, kurum içi ve dışı girişimcilik programları, açık inovasyon, hızlandırma programları, inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri ile kurumsal girişim sermayesi yöntemlerinden her biri için bu yöntemi uygulayan ikişer kurum olmak üzere, toplamda 10 adet görüşme Şubat-Eylül 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, bu süreçlerde yer alan yöneticiler, girişimciler ve diğer ilgili paydaşlarla yapılmıştır. Bu görüşmelerin amacı, girişimcilik faaliyetlerinin

kurumlara nasıl entegre edildiğini, bu süreçlerde kurumlarca hangi zorluklarla karşılaşıldığını ve bu zorlukların nasıl üstesinden gelindiğini derinlemesine anlamaktır.

Yapılan analizler sonucunda, kurumlarda girişimciliğin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, kurum kültürünün yenilikçiliği destekler bir yapıya sahip olması gerektiği anlaşılmıştır. Ayrıca, girişimcilik faaliyetlerinin kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu olması, bu süreçlere yeterli kaynak ayrılması ve üst yönetimin bu faaliyetlere açık bir destek vermesi gibi faktörlerin de başarı için kritik öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Vaka analizleri, kurumlarda girişimciliğin sadece yeni ürün veya hizmet geliştirmekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda iş süreçlerinin iyileştirilmesi, müşteri deneyiminin zenginleştirilmesi

ve kurumun piyasadaki konumunun güçlendirilmesi gibi geniş bir yelpazede değer yaratabileceğini göstermiştir. Son olarak, kurumlarda girişimcilik faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin sonuçlarının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesiyle yakından ilişkilidir. Bu süreç, kurumların girişimcilik faaliyetlerinden elde ettikleri dersleri öğrenmelerini ve bu faaliyetleri sürekli olarak geliştirmelerini sağlamaktadır.

Kurumlarda girişimcilik ile değer yaratma konusunda yapılan bu vaka analizleri, kurumların yenilikçilik ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmalarında girişimciliğin oynadığı kritik rolü ortaya koymaktadır. Bu analizler, aynı zamanda, kurumlarda girişimciliğin başarılı bir şekilde nasıl uygulanabileceğine dair değerli içgörüler ve öneriler sunmaktadır.



Kurumlarda Girişimcilik Yöntemi	Kurum
Kurum İçi Girişimcilik Programları	• Eczacıbaşı Topluluğu
	• Zorlu Holding
Açık İnovasyon	• Allianz Türkiye
	• Otokoç Otomotiv
Hızlandırma Programları	• Sabancı Holding
	• Türk Telekom
İnovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Merkezleri	• Ankara TEKMER
	• MEXT
Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC)	• Fiba Grubu
	• Ford Otosan

Şekil 3.1 Kurumlarda Girişimcilik Yöntemi ve Kurum Sınıflandırması

İlerleyen sayfalarda yer alan vaka örnekleri, örneklendirdiği kurumsal girişimcilik yöntemi özelinde gruplanarak sıralanmıştır.

Kurumlarda girişimciliğe dair tüm çalışmalara ulaşmak için aşağıdaki kare kodu taratabilir ya da [www.kurumlardagirisimcilik.com](http://www.kurumlardagirisimcilik.com) adresini ziyaret edebilirsiniz.





### 3.1 Eczacıbaşı Topluluğu

Geçmişten bugüne özünde birçok girişimcilik hikayesi barındıran Eczacıbaşı Topluluğu, 2005-2019 yılları arasında inovasyonun topluluk seviyesinde kurumsallaşması amacıyla kapsamlı çalışmalar yürüttü. Bu dönemde bir yandan üniversiteler, AR-GE merkezleri ve alanlarında öncü şirketlerle iş birliği içerisinde açık inovasyon çalışmaları yapılırken diğer yandan bu alandaki trendler yakından takip edildi.

#### Eczacıbaşı Topluluğu'nda Girişimcilik Çalışmaları

Eczacıbaşı Topluluğu tarafından 2018 yılında Türkiye'nin ilk çok merkezli kurumsal inovasyon ve girişimcilik programı olan "Eczacıbaşı Geleceğin Gücü" hayata geçirildi ve yönetimine Nejat Emre Eczacıbaşı'nın gelmesiyle hissedar seviyesinde sahiplik güçlendirildi. 2019 yılı ise girişimcilik

#### Eczacıbaşı'nda Kurum İçi Girişimcilik

**Vizyon:** Toplumun ve Eczacıbaşı Topluluğu'nun geleceğine yön verecek yenilikçi çözümleri keşfetmek ve deneyimlemek

**Misyon:** Girişimciliğin çevik yaklaşımı ve hızlı döngülerinden oluşan süreçleri ile Eczacıbaşı Topluluğu içinde yenilikçi çözümlerin doğup büyümesine ortam sağlamak ve mevcut işleri güçlendirmek

**Temel Fonksiyonlar:** İnovasyon, Girişimcilik ve Yatırım

ve inovasyon süreçleri açısından önemli bir dönüm noktası oldu, N. Emre Eczacıbaşı'nın liderliğinde İnovasyon ve Girişimcilik Koordinatörlüğü kurularak kültür ve strateji çalışmalarına ağırlık verildi. Bu yaklaşımla girişimcilik faaliyetlerine ayrılan kaynaklar ile pandeminin etkili olduğu dönemde bireysel alışkanlıkları toplumun faydasına dönüştürme vizyonuna odaklanan ilk kurum içi girişimcilik programı hayata geçirildi. Pandeminin hayatımıza kattığı 14 kurala ek olarak biz neler yapabiliriz sorusuna cevaben geliştirilen programda 8 iş fikri girişimcilik süreçleri içerisinde olgunlaşırken programın sonunda bir ekip güncel işlerinden ayrılıp şirketleşerek *spinoff* olarak kurum içi girişimcilik programından girişimcilik ekosistemine kazandırıldı. Ek olarak, Eczacıbaşı Momentum adıyla bir kurumsal girişim

sermayesi (CVC) şirketi kurularak yurt içi ve dışından yüksek etkili girişimlere, fonlara ve teknolojilere yatırım yapılmaya başlandı.

Eczacıbaşı Momentum'un 2022'den itibaren, topluluğun kurum içi girişimcilik programından çıkan fikirlere de yatırım yapmaya başlaması ile topluluk içinde yenilikçi çözümlerin doğup büyümesi ve şirketleşen girişimlerin ölçeklenmesi destekleniyor.

### Eczacıbaşı Kurum İçi Girişimcilik Programı (EKİG)

EKİG Programı, topluluk bünyesindeki farklı kuruluşlardaki Eczacıbaşılıların bir iş fikri üzerine birlikte çalışmasına olanak tanınmasıyla topluluk içinde girişimcilik ve inovasyon alanında önemli bir sinerji yaratılmasını sağlıyor.

### Süreç Yönetimi

EKİG'in çağrı temaları, topluluğun inovasyon ve strateji odak alanları doğrultusunda belirlenerek topluluk içi çağrıya çıkılıyor ve iş fikri başvuruları alınıyor. Değerlendirme sürecini başarıyla geçen fikirler girişimci

adaylarının takımlaştırılmasıyla bir hızlandırmaya tabi tutuluyor ve ara dönem değerlendirmelerle fikrin ve kurum içi girişimcilerin olgunlaşması sağlanıyor.

Bu aşamaların devamında iş modeli ve pilot geliştirmesi tamamlanan fikirler, final jürisine sunuluyor ve jüri değerlendirmesini takiben fikirlerin ölçeklendirilmesine başlanıyor. 2023 döneminde bu çerçevede 100'ün üzerinde başvuru alındı, 10 farklı Eczacıbaşı kuruluşundan 41 Eczacıbaşılinın dahil olduğu ekipler kurularak, 7 iş fikri için hızlandırma çalışmaları yapıldı. Dönemin sonunda 4 takımın "İş Modeli ve Pilot Uygulama" dönemine devam ederek bu fikirleri somutlaştırma yönünde çalışmalarına devam etmeleri planlanıyor.

### Programın Amaç ve Sonuçları

Programın temel amaçları Eczacıbaşılıların girişimciliğin çevik ve hızlı inovasyon döngülerinden faydalanarak yeni yetkinlikler geliştirmeleri ve bu sayede ortaya koydukları ürün, hizmet ve iş fikirlerini geliştirebilmeleridir. Yeni denemelere alan açılarak

öğrenme sürekliliği sağlanması, süreci dinamik kılıyor. Beklenen olası sonuçlar arasında fikirlerin yenilikçi çözümlere, ardından da yenilikçi ürün ve hizmetlere dönüştürölmesi, bu çözümlerin ilgili departmanlarda ölçeklenmesi ve hatalardan öğrenmek (*smart fail*) başta olmak üzere çalışanlara girişimcilik kültürü ile yeni öğrenimler kazandırılması olarak sıralanabilir. Programla bu hedeflerin yanı sıra bir yandan kurumda yeni bir iş birimi oluşturulması, diğer yandan ise fikirlerden bir tanesinin kurumdan ayrılarak farklı bir şirket olarak hayata geçmesi sağlandı. *Spinoff* örneği olarak öne çıkan "Ecomercek", Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurum içi girişimcilik programından doğan, tüketicilerin sağlıklı ve sürdürülebilir bir yaşam için satın alma ve keşif yolculuklarına eşlik eden bir platform. Ecomercek'in gelişimine Eczacıbaşı Momentum da destek olarak, şirkete startup ruhunu korumak amacıyla azınlık hissedarı olarak yatırım yaptı.

### Programın Kazanımları

Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurum içi girişimcilik programının

kazanımlarını birey, kurum ve ekosistem perspektiflerinden ele almak mümkün. Eczacıbaşılar açısından bakıldığında, şirket kaynaklarıyla girişimciliği deneyimleme fırsatına sahip olan çalışanlar, aynı zamanda günlük iş yapış şekillerine girişimci perspektifi kazandırıyor. Program bir yandan Eczacıbaşıların yetkinlik setlerini geliştirirken diğer yandan girişimci cesareti, öz güveni ve hatalardan öğrenme gibi donanımları da getiriyor.

Kurum açısından bakıldığında ise bir yandan şeffaf ve hiyerarşiden uzak çalışma ortamları yaratılırken diğer yandan yenilikçi çözümlerin doğması ve iş birliği fırsatlarıyla kurumun tüm potansiyelinin ortaya çıkarılması sağlanıyor. Kurum açısından esneme ya da dönüşüm alanlarındaki fikirleri deneme adına fırsat yaratılıyor. Çıkabilecek potansiyel *spinoff*larla da girişimcilik ekosistemine yeni oyuncuların kazandırılması sağlanıyor.

### Zorluklar ve Çıkarılan Dersler

Programın hayata geçirilmesi sürecinde programa özgü

insan kaynakları politikalarının yapılandırılmasından, çalışma koşullarına esneklik kazandırılmasına, fikri haklar başta olmak üzere gerekli hukuki prosedürlerin tanımlanmasından kurum içi girişimcilere ödül mekanizmaları oluşturulmasına kadar topluluk içinde birçok yeni sürecin tasarlanması gerekti.

Karşılaşılan en büyük zorluk Eczacıbaşıların rutin görevlerinden inovasyon faaliyetlerine zaman ayıramaması olurken bu da çalışanların bu çalışmalara zaman ayırmasını kolaylaştıracak program akışı, insan kaynakları prosedürü, çalışma koşulları, ödüllendirme ve hukuki prosedürlerin tanımlanmasıyla hem takımlara uygulama alanı açma hem de hızlı ve çevik aksiyon alma ihtiyacını ortaya koydu.

### Yeni Dönem Programlar, Projeler ve Oluşumlar

Sektör bakış açısından ekosistem yaklaşımının temel alındığı yeni dönemde kurum içinde yürütülen girişimcilik programlarının benzerlerinin kurum dışındaki paydaşlarla da sürdürülmesi hedefleniyor. Farklı süreçleri

ve ihtiyaçları adresleyecek yeni programlarla açık inovasyonun yaygınlaştırılması planlanıyor. Bu yaklaşımı desteklemek için TÜBİTAK Bireysel Genç Girişimci (BiGG) programının yürütücü kuruluşlarından biri olundu ve oluşturulan konsorsiyumla özellikle sağlık alanındaki girişimciler ve yenilikçi fikirler desteklenmeye başlandı.

Eczacıbaşı Topluluğu içinde bulunduğu ekosistemin ihtiyaçlarına odaklanarak inovasyonu merkezine alan ve daha çevik hareket edebilen yeni modeller oluşturmaya yeni dönemde de devam edecek. Yeni nesil bir inovasyon HUB'ı ile bu ortak yaratım süreçlerinin geliştirilmesi, iş birlikleri ile de kapsayıcı ve katılımcı çözümler keşfedilmesi planlanıyor.

Oluşturulacak bu yeni yapıda tüm paydaşların kendi yetkinlik ve uzmanlıklarını kullanabilmelerine imkân tanıyacak bir alan yaratılacak. Ayrıca topluluğun bütün inovasyon ve girişimcilik araç ve programlarını tek bir noktada toplayacak bir dijital platform projesi üzerine de çalışılıyor.

# Eczacıbaşı Topluluğu

EKİG

Eczacıbaşı

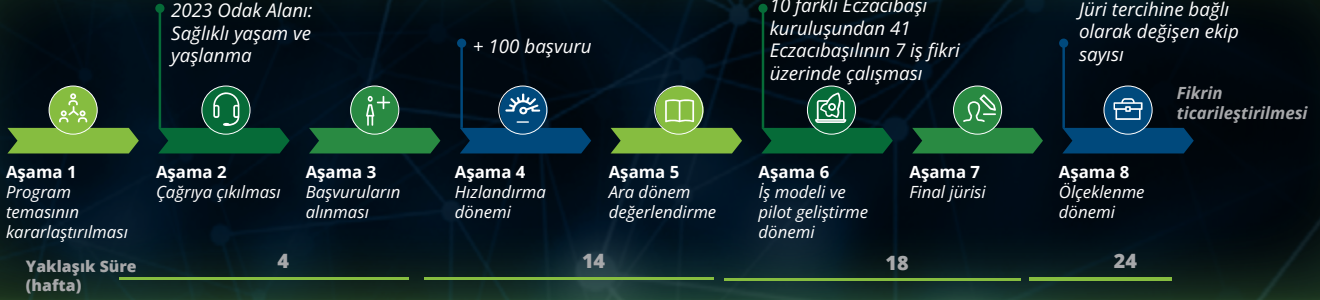
## Evrım Süreci



## Koordinatörlüğün Fonksiyonları



## Programın Süreç Yönetimi



## Programın Kazanımları



## Zorluklar



## KİG Programı Amaçları

**Programın amaçları;**

- Yenilikçi çözümlerin ilgili departmanda ölçeklenmesi
- Fikirlerin yenilikçi ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi
- Eczacıbaşı'lara girişimcilik kültürü ile yeni öğrenimler kazandırılması

## Sonuçlar



## Spinoff örneği olarak "Ecomercek"

- "Covid19 önlemleri 15. kural olarak ne eklenebilir?" sorusu ile ortaya çıkan bir iş fikrinden doğdu
- Değer Önerisi: Ürünlerin sağlık ve çevre etkilerini değerlendirmek
- Startup ruhunu korumak için azınlık hissedarı olarak yatırım

## 3.2 Zorlu Holding

Zorlu Holding, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı (SKA) rehber alan Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda benimsediğı "sorumlu yatırım holdingi" yaklaşımıyla faaliyetlerini sürdürürken radikal dönüşümlere ayak uyduran çevik, dinamik bir yönetim anlayışı ve yılmazlık ilkesiyle hareket etmektedir. İnovasyon ve teknoloji odaklı çözümler üretmenin ve girişimcilik ruhuyla hareket etmenin gücüne inanmaktadır.

### Parlak Bi'Fikir Kurum İçi Girişimcilik Programı

Geçmişten bugüne özünde inovasyonu sürekli kılabilmenin arayışı içerisinde olan Zorlu Holding'de, ilk dönemlerinde yerinde AR-GE çalışmalarıyla başlayan süreç, üst yönetimin kurumlarda girişimcilik çalışmalarının faydalarını gündeme taşıması, farklı girişimcilik yöntemlerini denemeyi

önergeleri ve şirkette bu konuya kaynak ayrılmasıyla 2005'te önemli bir dönüm noktasına geldi. 2005 yılında kurulan araştırma şirketi ile araştırma görevlileri ekibe katıldı ve yeni ürünler üretilmeye başlandı. 2013-2015 yılları arasında ise, inovasyondan girişimciliğe geçiş süreci ile girişimlere yatırım yapılmaya başlandı. 2015 yılında kurulan Vestel Ventures CVC ile bu yatırımların daha geniş çapta koordine edilmesi sağlandı.

Zorlu Holding'in çalışmalarının yanı sıra yatırım şirketi Vestel Ventures aracılığıyla girişimcilik ekosisteminin daha fazla desteklenmesi amaçlanmaktadır. 2019 yılında girişimcilik ve inovasyonu sürekli kılmayı ve kurum kültürünü bu yönde güçlendirmeyi amaçlayan Zorlu Holding, Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik stratejisinin "AR-GE ve İnovasyon" başlığı altındaki ana hedeflerinden

biri olan kurum içi girişimcilik programı Parlak Bi'Fikir'i hayata geçirdi. Bu sayede Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkıda bulunarak kurum içerisinde ve dışında nitelikli bireylerin yetişmesine de destek vermeye başlandı. Kurum kültüründe var olan girişimcilik ve inovasyon kültürünün pekiştirilmesi amaçlandı. Şu ana kadar programın iki döngüsü tamamlanmış olup üçüncü döngünün hazırlıkları devam etmektedir.

### Süreç Yönetimi

Parlak Bi'Fikir Programı, Zorlu Holding ve Grup şirketleri çalışanlarının bir girişim fikri üzerinde birlikte çalışmalarına olanak sağlamakta, yenilikçi fikir ve uygulamalar geliştirme isteğini yaygınlaştırmaktadır. İlk aşamada Zorlu Holding ve grup şirketleri ofis çalışanlarına yönelik fikir ve takım çağrısı açılmasını takiben fikir başvuruları



alınmaktadır. Başvuru sürecinin tamamlanmasının ardından oluşturulan takımlara mentorlar atanarak program süreci boyunca yoğun eğitimler, atölye çalışmaları ve yönlendirmelerle takımlar desteklenmektedir. Böylece fikrin olgunlaşması sağlanıp kurum içi girişimcilerin yetkinlik gelişimleri pekiştirilmektedir.

Ara dönem değerlendirmelerinden başarıyla geçen fikirler, finalde Vestel Ventures ile nihai yatırım görüşmesi yapmaya hak kazanmaktadır. Uygun görülen fikirlere yatırım yapılarak şirketleşme süreci başlatılmaktadır.

700'ün üzerinde başvuru alan kurum içi girişimcilik programı Parlak Bi'Fikir'in ikinci döngüsünde toplamda 24 kişiden oluşan 8 takım yer aldı. Program sonucunda 3 takım Vestel Ventures'tan yatırım alarak girişimcilik yolculuğuna bağımsız birer startup olarak devam etti. 1 takım ise Vestel bünyesinde iç proje olarak çalışmalarını sürdürüyor. Programın ilk

döngüsünde; Vestel Ventures'tan yatırım alarak girişimcilik yolculuğuna bağımsız startup olarak devam eden 2 takım bulunuyor.

### Programın Amaç ve Sonuçları

Programın temel amaçları arasında; inovasyon odaklı bir değişim başlatarak yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden, girişimciliğe kapılarını açan bir kurum kültürünün güçlenmesini sağlamak yer almaktadır. Bu değişimin temelinde de çalışanların kendini geliştirip inovasyon ve yaratıcılık becerilerini güçlendirmesini sağlayarak kurum içerisinde girişimciler çıkarmak, inovasyon kültürünü iş yapış şekline dönüştürmek ve bugünün hızla değişen iş dünyasında öncü konumu koruyabilmek bulunmaktadır.

Program sonunda da girişimcilik ekosistemine ilgisi olan inovasyon elçilerinin gelişimleri eğitimlerle desteklenmektedir. Son olarak, değişimi yakalayabilmek ve inovasyonun devamlılığını

sağlayabilmek için kurum dışı girişimlerle daha çok iş birliği yapılması hedeflenmektedir.

Program kapsamında birinci döngüde 300, ikinci döngüde ise 700'ün üzerinde başvuru alınmış olup birinci döngüde iki iş fikri (Abilitypool ve Conectohub), ikinci döngüde ise üç iş fikri (BRB, Geliver ve Ne Ekersen) yatırım alarak ticarileşmiştir. Ayrıca planlanmamış olsa da ikinci döngüde ortaya çıkan bir iş fikri olan ve elektronik ürünlerin servis işlemlerinde uzaktan analiz ve çözüm önerileri sağlayan bir platform sunan "Selffix", bir iç proje olarak çalışmalarına kurum içerisinde devam etmektedir. Bu finansal sonuçların yanı sıra program, kültürel bir dönüşümü de hedeflemektedir. Programa dahil olup eğitim süreçlerini tamamlayan yaklaşık 20 inovasyon elçisi ve fikir başvurusunda bulunmuş ancak programa dahil olmamış kişilerden oluşan 100'ü aşkın girişim elçisi aldıkları eğitimlerle Vestel Ventures ile birlikte çalışmalara katkı sunmaya, sonraki döngülerde mentor

olarak sürece destek vermeye, bağlı oldukları departmanların ve ekiplerinin gelişimine katkı sağlamayı sürdürmektedir.

Ayrıca [zorluparlakbifikir.com.tr](http://zorluparlakbifikir.com.tr) üzerinden herkesin erişimine açık çeşitli içeriklerle derlenen kütüphane, bültenler ve Zorlu Holding YouTube kanalının Parlak Bi'Fikir listesinde yayınlanan video içerikleriyle de kurum içindeki tüm girişimci adaylarıyla ve aslında girişime ilgisi olan herkesle etkileşim yaratılmaktadır.

### Programın Gelişime Açık Alanları, Çözümleri ve Çıkarımları

Zorlu Holding kurum içi girişimcilik programı süresince karşılaşılan zorlukları ve çözüm yöntemlerini gelişime açık alanlar, çözümler ve çıkarımlar olarak üç ana kategoride incelemek mümkün. Geliştirilmeye açık alanlar ve çözümler incelendiğinde girişimci adaylarının uzun süreli yeni bir deneyim kazanırken karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilmeleri için tecrübeli girişimcilerin ve kurum içerisinde

yöneticilerin mentor olarak atanması ve program boyunca yeni girişimcilere destek olmaları sağlandı.

Program neticesinde iki önemli çıkarım göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki her kurumun kültürel değerleri ve dinamiklerinin farklı olmasından kaynaklı olarak kurum içi girişimcilik programlarında, her kurum için geçerli veya standart bir formül bulunmadığının tespitidir. Ayrıca Türkiye'de hızla değişen ve gelişen girişimcilik ekosisteminde öncü olmak ve geleceği şekillendirmek için kurumlarla yapılan ortaklık ve iş birliklerinin arttırılıp ekosisteme adaptasyonun sağlanarak çözüm ortağı olma ihtiyacı görülmektedir.

### Yeni Dönem Program, Proje ve Oluşumlar

Gelecek vizyonu içerisinde Akıllı Hayat 2030'un en değerli çıktılarından biri olarak görülen Parlak Bi'Fikir kurum içi girişimcilik programının üçüncü döngüsü üzerinde çalışılmaktadır. Öte yandan; holdingin önümüzdeki dönemdeki planları arasında

sürdürülebilirlik stratejisi Akıllı Hayat 2030 vizyonuna da katkı sağlayan Vestel Ventures'ın etki odaklı yeni fonu ile çevresel, sosyal, yönetim (ÇSY) faktörlerine katkı sağlayan daha çok girişime yatırım yapılması bulunmaktadır. Yatırımlara ilaveten grup şirketlerinin iş birliği yaptığı girişim sayısını arttırarak girişimcilik kaslarının güçlendirilmesi planlanmaktadır.

Bununla birlikte Zorlu Grubu içerisinde girişimcilik ve inovasyon kültürünü destekleyecek yeni uygulamalar için de çalışılmaktadır. İnsan Kaynakları Grubu Başkanlığı ile birlikte kurum içi girişimcilik sürecinin; yetkinlik gelişimine, sistemsal takibe ve performans değerlendirmesine etki edecek düzenlemeler geliştirilmektedir. Online eğitim kurguları ve farklı içeriklerle tüm çalışanların bu alandaki gelişimine katkı sağlayacak çalışmaların hazırlıkları devam etmektedir. Bu süreçte de önceki katılımcıların deneyimlerinden ve geri bildirimlerinden yararlanılmaktadır.

# Zorlu Holding

Parlak  
bi' fikir!



## Evrım Süreci



## Programın Süreç Yönetimi



### Gelişime Açık Alanlar

- Girişimci adaylarının uzun süreli yeni bir deneyim elde ederken karşılaştığı zorluklar
- Süreç içerisinde takımdan ayrılan veya ayrılmak zorunda kalan üyelerin olması

### Çözümler

- Tecrübeli girişimcilerin ve kurum içerisinde yöneticilerin mentorluk yapması
- Programın kurum içerisinde ve dışarıda aktif iletişiminin yapılması

### Çıkarımlar

- Kurum içi girişimcilikte her kurum için geçerli, standart bir formül olmaması
- Başka kurumlarla yapılan ortaklık ve iş birliklerinin artmasının önemi

## Programın Temel Amaçları ve Sonuçları

- Girişimcilik ekosistemini geliştirmek ve ekosisteme katkı sağlamak
- Bugünün hızla değişen iş dünyasına hazırlanabilmek ve inovasyon kültürünü kurum içerisinde iş yapış şekline dönüştürmek
- Kurum içerisinde girişimciler çıkarmak
- Elçilik kavramıyla kurum içinde girişimcilğe yatkın kişilerin gelişimlerini desteklemek
- Kurum içerisinde yönetici ve çalışanların artan talep ve ilgisi
- Kurum dışı girişimlerle daha çok iş birliği

### Program Çıktıları

- 1. Döngü **+300 Başvuru**
- 2. Yatırım: Abilitypool, Conectohub
- 2. Döngü **700+ Başvuru**
- 3 Yatırım + 1 İç Proje: BRB, Geliver, Ne Ekersen + Selffix

### "Planlanmayan" Bir İnovasyon Çıktısı: Selffix

- Elektronik ürünlerin servis işlemlerinde uzaktan analiz ve çözüm önerileri sağlayan bir platform
- "Selffix", bir iç proje olarak çalışmalarına devam ediyor.

### İnovasyon & Girişimci Elçileri

**İnovasyon Elçileri:** Programa dahil olup eğitim süreçlerini tamamlayan ancak şirketleşmeyen takımlar (20'den fazla kişi)

**Girişimci Elçileri:** Fikir başvurusunda bulunmuş ancak programa dahil olmamış kişiler (100'den fazla kişi)

**Faydaları:** Vestel Ventures ile birlikte çalışmalara katkı sunmak, sonraki döngülerde mentor olarak sürece destek vermek, bağlı oldukları departmanlarının ve ekiplerinin gelişimine katkı sağlamak



### 3.3 Allianz Türkiye

Türkiye’de sigorta ve bireysel emeklilik alanında üç şirket ile faaliyet gösteren Allianz Türkiye, kurum dışındaki teknoloji odaklı yeni iş modelleri ile tanışmak ve inovatif iş birlikleri gerçekleştirmek amacıyla yürüttüğü çalışmalarını inovasyon ofisi koordinatörlüğünde sürdürmektedir.

#### Allianz HackZone Open Insurance ve Scale Up Hızlandırma Programı

Allianz Türkiye’nin girişimcilik alanındaki çalışmaları 2017 yılında inovasyon ofisinin kurulmasıyla ivme kazandı. Kurum içinde inovasyon kültürünün desteklenmesi ve

#### Programın Öne Çıkan Özellikleri

Allianz HackZone’un öne çıkan özellikleri arasında, programa başvuranlara Allianz çalışanlarından mentorluk alma ve onlarla birlikte iş geliştirme fırsatı sağlanması, Allianz’ın global ölçekteki CVC’si Allianz X sayesinde yatırım alma imkânı sunulması ve yurt dışından gelen başvuruların programda yer alabilmesi bulunuyor.

girişimcilik ekosistemi ile ilişkilerin geliştirilmesi hedefiyle startuplar, üniversiteler, hızlandırıcılar, teknoparklar, sivil toplum kuruluşları ve dernekler ile iş ortaklıkları yürütülerek girişimcilik ekosisteminin farklı aktörleri ile kurumsal temas kuruldu.

2017-2018 yıllarında TÜSiAD Bu Gençlikte İş Var! Girişimcilik Programı paydaşlığı ve 2018-2019 yıllarında İTÜ Çekirdek paydaşlığında erken aşama girişimlere mentorluk yapma süreciyle başlayan startup ilişkileri, 2020 yılında iş ortağı Hackquarters by Tenity ile Allianz HackZone Open Insurance hayata geçirilerek bir açık inovasyon programına dönüştürüldü ve

ilerletildi. Allianz HackZone Open Insurance Programı ile, Allianz satış sonrası- uygulama programlama arayüzlerini (API) startuplarla paylaşarak birlikte tasarım ve kodlama odaklı açık inovasyon uygulamalarını hayata geçirdi.

2021 yılına gelindiğinde Allianz Türkiye, Allianz HackZone Open Insurance'ı bir adım ileriye taşıdı ve Türk sigorta sektöründe bir ilke imza atarak sigortacılık alanında 6 aylık hızlandırma programı olan HackZone Scale Up Hızlandırma Programını

hayata geçirdi. Hızlandırma programında, startupların en çok ihtiyacı olan kaliteli veri ile Allianz profesyonellerinden oluşan mentorların sigorta tecrübelerinin startuplara aktarılması sağlanarak birlikte iş geliştirmeye odaklanıldı.

Aynı yıl, Kurum İçi Girişimcilik ve HackZone programlarıyla "Business Culture Awards" organizasyonunun "İş Kültüründe En İyi Uluslararası Organizasyon" kategorisinde birincilik ödülü aldı. 2022 yılında ise HackZone Scale Up Hızlandırma Programı ile Smart-i Awards'tan "En

İnovatif Hızlandırma Programı" kategorisinde altın ödüle layık görüldü.

### Programın Kazanımları

Allianz, HackZone Open Insurance ve Scale Up Hızlandırma Programları ile startuplarla iş birliklerini arttırarak Allianz'a ve sigortacılık sektörüne yeni modeller katmayı hedefliyor. Programın sunduğu fırsatlar arasında, Allianz çalışanlarından oluşan mentorlarıyla birlikte çalışma imkânı, Allianz'ın API'larına erişim, ücretsiz kullanabilecekleri

bulut bilgi işlem servisleri, Allianz ve iş ortakları & ekosistemi ile iş birliğiyle yatırımcılara erişim imkânı bulunuyor. Programın dördüncü döngüsüne kabul edilen startuplar arasında 3pmetrics, Forestguard, Zuzzu, Obina AI, Novus ve Pivony bulunuyor.

### Programın Süreç Yönetimi

Allianz HackZone'un program süreci Allianz'ın açık inovasyon programında odaklanacağı alanların iç ekiplerle tespit edilmesi ile başlar. Daha sonra startup başvurularının

alınmasıyla devam eder. Bu süreçte, başvuruların mentorlarla incelenmesi, programın uygulamaya başlanması, uygulama ara yüz programlarının kullanıma açılması ve startuplarla yapılan yoğun mentorluk görüşmeleri ile birlikte startuplara minimum uygulanabilir ürün (MVP) geliştirilmesi teşvik edilir. Programa başvuran startuplara mentorluk, veri ve eğitim desteği sağlanır. Program sonunda MVP çıktıları jüriye sunulur. HackZone Open Insurance Programı'nda startuplara ödöl, HackZone Scale Up Hızlandırma Programında da

startuplara MVP destek ödemeleri gerçekleştirilir.

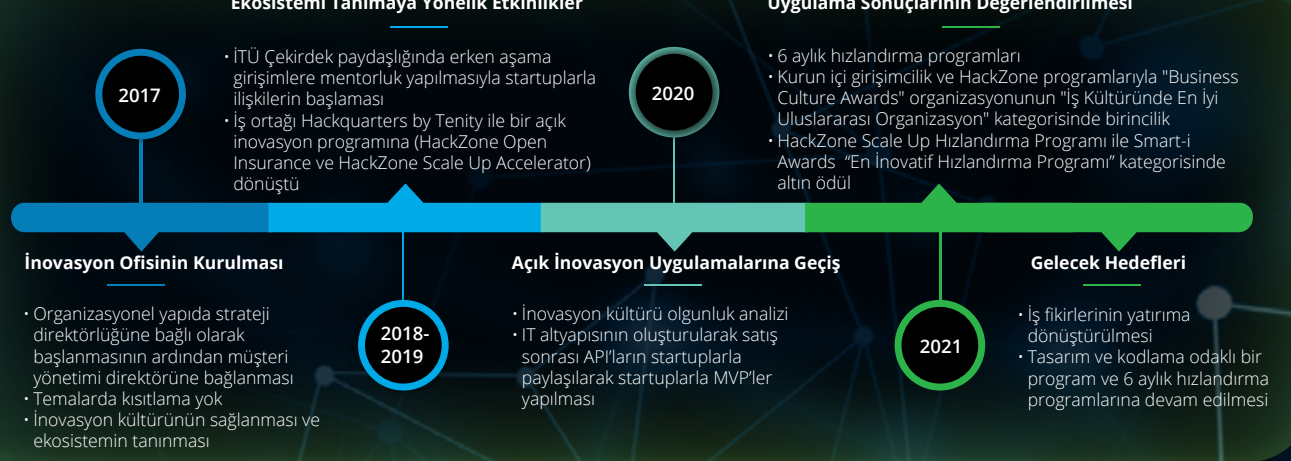
### Sonuçlar

Allianz HackZone, bugüne kadar 20 ülkeden 461 startup değerlendirdi, 38 startup, 50 mentor ve eğitimci ile 380 saatlik görüşme gerçekleştirdi. Programda yer alan startuplar şimdiye kadar ekosistemden 4.9 milyon dolar yatırım aldı. Bu sonuçlar, Allianz HackZone'un açık inovasyon alanında önemli bir başarı elde ettiğini göstermektedir.

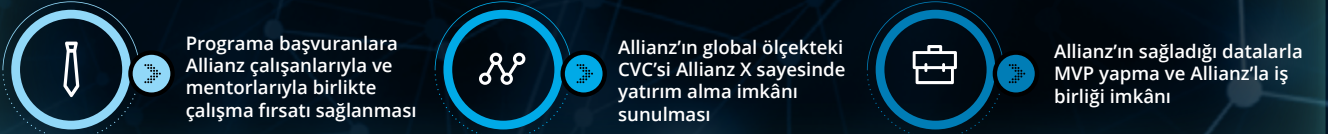
## Allianz Türkiye



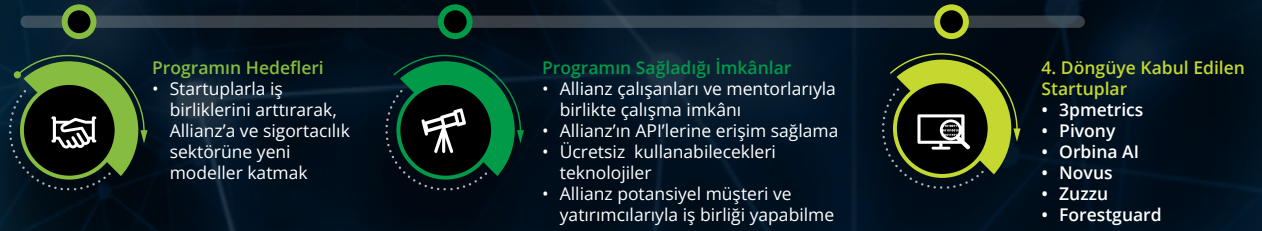
## Evrım Süreci



## Programın Ayırışan Özellikleri



## Programın Kazanımları



## Programın Süreç Yönetimi



## 3.4 Otokoç Otomotiv

Otokoç Otomotiv için kurum içi girişimcilik kavramı hızlı deneyimleme, yaparak öğrenme, esneklik ve uzun dönemli, çevik ve *pivotlar* içeren bir yaklaşım benimsemeyi ifade etmektedir. Startup iş birlikleri, startup yatırımları ve kurum içi girişimcilik programı ile işlerini büyütürken aynı zamanda insana değer yaratan yeni ürün ve hizmetler ile yeni iş modelleri geliştirilmektedir. Ayrıca, çift eli organizasyon kültürü ile hem sürdürme hem keşif faaliyetlerini birlikte gerçekleştirebilme becerisi şirket genelinde yaygınlaştırılmaktadır.

### Otokoç'un Girişimcilik Çalışmaları

Otokoç'un açık inovasyon süreci, ilki 2016'da uygulanan kurum içi girişimcilik programı ile başladı. Kalite departmanı içinde bir ekiple uygulanmaya başlanan programın odak alanları elektrikli ve kablosuz mobilite, bağlantılı mobilite, geleceğin mobilitesi, döngüsel ekonomi ve ikinci el araçlar, satış sonrası çözümler ve sürdürülebilirlik olarak şekillendi.

2018 yılında, açık inovasyon stratejisinin bir parçası haline geldi ve orta düzey yöneticilerin katılımı sağlandı. 2019'da kendi mentorlarının yetiştirilmesi, 2020'de proje döngüsü yönetimi yöntemlerinin dahil edilmesi ve 2021'de inovasyon ve girişimcilik iş birimi kurularak inovasyon yönetimi konusunda önemli bir dönüşüm gerçekleştirildi.

Açık inovasyon uygulamalarına geçilen 2022 yılında ise ilk startup yatırımı yapılarak aynı yıl belli bir odak alanında Horizon 2 seviyesinde inovatif iş modelleri geliştirmeyi amaçlayan farklı disiplin ve yetkinlikte 20 şirket çalışanının

katılımı ile VIP Ideation programı hayata geçirilmiştir. 2023'te ise kurum içi ve dışını bir arada ele alan ko-inovasyon programı başlatıldı. Otokoç'un gelecek planları arasında ise mobilite dikeyinde global bir VC'ye *limited partner* (LP) olmak ve bir girişim sermayesi yatırım fonu (GSYF) veya CVC kurmak yer almaktadır.

### Süreç Yönetimi – İş Birlikleri

Otokoç'un iş birlikleri süreci, iş birimleri ve strateji ekibiyle görüşmeler, startup tarama, startup ile temas, startup ile ilk toplantı, PoC / Demo kararı, iş birimi ile teklifin değerlendirilmesi ve Proje Değerlendirme Kurulu onayı aşamalarından oluşmaktadır.

### Süreç Yönetimi – Yatırım

Yatırım süreci ise ilk görüşme, ön inceleme, detaylı inceleme, Yatırım Komitesi ile görüşme, holding ve Büyüme Kurulu'ndan görüş alma ve yatırım tezine uygunluk aşamalarından oluşmaktadır. Bu süreçte, gizlilik sözleşmesi ile ilgili startupın finansalları, pazar büyüklüğü, teknolojisi, rakipleri incelenmektedir; maksimum 1 milyon dolar ve %20'lik yatırım payı belirlendi.

### İş Birlikleri Kapsamında Sağlananlar

İş birlikleri kapsamında, periyodik görüşmeler ve yönlendirme, startupların anahtar performans göstergelerini (KPI) inceleme ve takip, sektör bilgisi ve bağlantı desteği ve müşteri olarak destek verme gibi hizmetler sağlanmaktadır.

### Zorluklar ve Çözümler

Otokoç'un açık inovasyon sürecinde karşılaştığı zorluklar arasında çalışanların zaman ayırabilme,

orta kademe yönetici desteğinin alınması, fikirlerin hayata geçirilmesi ve var olan işle ilgili yeni fikirlerin kabul edilmesi yer almaktadır. Bu zorlukların çözümü için İnovasyon Destek Komitesi'nin sürece dahil edilmesi, yeni iş birimi oluşturma veya proje yönetimi anlayışı ile fikri tamamen şirketin dışına çıkarma stratejileri uygulandı.

Açık inovasyon özelinde ise startupların hızlı hareket etmesi gerekliliği, süreçleri hızlandırmak için dış desteklerden yararlanma ve *scouting* ve ön elemeyi iyi yapma ve doğru startupları seçme gibi zorluklarla karşılaşıldı.

### Sonuçlar

Otokoç'un kurum içi girişimcilik programı ve açık inovasyon faaliyetleri kapsamında 1000'e yakın startup etkileşimi, 100'ün üzerinde startup ile derinlemesine görüşme/ inceleme, 20'den fazla startup iş birliği, 3 startup yatırımı ve 1 GSYF yatırımı gerçekleştirilmiştir.

### Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri arasında PoC/Demo sayısı, sözleşme yapılan, görüşülen startup sayısı, startup yatırımları ve iş birlikleri için karar hızı, ciro artışı, ticarileştirme sayısı, yatırım yapılan girişimin değerlendirme gibi yatırımın performansına ilişkin göstergeler bulunmaktadır.



# Otokoç Otomotiv

# Otokoç

## Evrım Süreci



### Kurum İçi Girişimcilik Programı

- Kalite departmanı içinde bir ekip ile uygulanmaya başlanması
- Odak alanlar: elektrikli ve kablosuz mobilite, bağlantılı mobilite, geleceğin mobilitesi, döngüsel ekonomi ve 2. el araçlar, satış sonrası çözümler ve sürdürülebilirlik

### Stratejik Dönüşüm

- Stratejinin bir parçası haline gelmesi
- Orta düzey yöneticilerin katılımı



### Operasyonel ve Organizasyonel Dönüşüm

- 2019: kendi mentorlarının yetiştirilmesi
- 2020: proje döngüsü yönetimi yöntemlerinin dahil edilmesi
- 2021: inovasyon ve girişimcilik iş biriminin kurulması



### Açık İnovasyon Uygulamalarına Geçiş

- İlk startup yatırımı
- Belli bir odak alanında Horizon 2 seviyesinde inovatif iş modelleri geliştirmeyi amaçlayan VIP ideation programı
- 2023'te co - inovasyon program (kurum içi ve dışı bir arada)



- Mobilite dikeyinde global bir VC'ye LP olmak ve bir GSYF veya CVC kurmak

## Süreç Yönetimi - İş Birlikleri



## Zorluklar ve Çözümler

### Genel

- Zaman ayırabilme - çalışanların ayıracağı zamanın tanımlanması
- Orta kademe yönetici desteğinin alınması - programa bu kişilerin de İnovasyon Destek Komitesi olarak sürece dahil edilmesi
- Fikirlerin hayata geçirilmesi
- Varolan işle ilgiliyse, işi sürdürenlere yeni fikri kabul ettirebilme
- Varolan işle ilgili değilse fikri sahiplenmenin olmaması - yeni iş birimi oluşturma, veya proje yönetimi anlayışı fikri tamamen şirketin dışına çıkarma

- Startupın hızlı hareket etmesi gerekliliği - ihtiyacı iyi belirleyerek hızlı ilerlemeye çalışma
- Süreçleri hızlandırmak için dış desteklerden yararlanma
- Scouting ve ön elemeyi iyi yapma ve doğru start-upları seçme

### Açık İnovasyon Özelinde

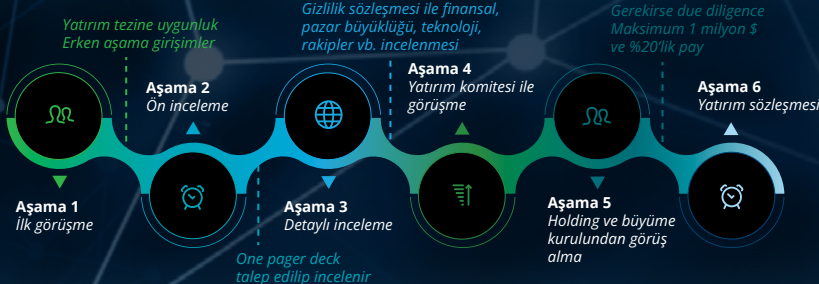
## İş Birlikleri Kapsamında Sağlananlar

- Periyodik görüşmeler ve yönlendirme
- Start-upların KPI'larını inceleme ve takip
- Sektör bilgisi ve bağlantı desteği
- Müşteri olarak destek sağlama

## Performans Göstergeleri

- PoC/Demo sayısı
- Sözleşme yapılan, görüşülen startup sayısı
- Startup yatırımları ve iş birlikleri için karar hızı
- Ciro artışı, ticarileştirme sayısı, yatırım yapılan girişimin değerlendirme gibi yatırımın performansına ilişkin göstergeler

## Süreç Yönetimi - Yatırım



## Sonuçlar

- 1.000'e yakın startup etkileşimi
- 100'ün üzerinde startup ile derinlemesine görüşme/inceleme
- 20'den fazla startup iş birliği
- 3 startup yatırımı
- 1 GSYF yatırımı

### 3.5 Sabancı Holding

“Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştirme” vizyonu doğrultusunda Sabancı Holding girişimcilik, inovasyon ve dönüşümü benimseyerek, bu yaklaşımı tüm çalışanlara ve topluluk şirketlerine yaymaya çalışmaktadır.

#### Sabancı Holding’in Kurumlarda Girişimcilik Çalışmaları

Sabancı Holding kurumlarda girişimcilik alanındaki faaliyetlerine 2019 yılında X-Teams kurum içi girişimcilik programının hayata geçirilmesiyle ve Sabancı Holding’in kurumsal girişim sermayesi (CVC) Sabancı Ventures’ın kurulmasıyla ağırlık verdi. Holding bünyesinde yer alan

şirketlerdeki çalışanları bir araya getiren inovasyon ve iş geliştirme programı X-Teams kapsamında bugüne kadar 8 döngüde 250 fikir toplandı, 58 proje de detaylı olarak çalışıldı. Sabancı Ventures ile 12 yatırım gerçekleştirildi, holding şirketleri ile startuplar arasında 35’in üzerinde ortaklık toplantısı düzenlendi. Ayrıca farklı ülkelerdeki startuplara da Sabancı Ventures tarafından yatırım yapılmaya başlandı. Holdingin girişimcilik evriminde ikinci bir dönüm noktası ise, süreç içerisinde ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için 2021’de X-Lab inovasyon akademisinin oluşturulmasıdır. Çevik inovasyon ve farklı bir akademik yapılanma sağlayan X-Lab’dan bugüne kadar 750

kişi eğitim alıp mezun oldu. Bu eğitimleri alanlardan 15 tanesi iş fikrini geliştirirken 3 tanesi ise ticarileştirildi. Edinilen kazanımlar sonunda iş fikirlerinin somutlaştırılması gerekliliğinden hareketle 2022 yılı itibarıyla çalışmalarını ayrı bir ekibin yürüttüğü ve geniş bir mentor ağına sahip olan Sabancı Almost Ready to Fly (ARF) Hızlandırma Programı uygulamaya alındı. 20 haftalık hızlandırma programına ilk turda kabul edilen 14 girişimin 8’i On Air Demo Day’de 20 milyon TL ilave yatırım almaya hak kazandı. 16 adet girişimin kabul edildiği Sabancı ARF Almost Ready to Fly ikinci dönemin jüri günü 2023 yılı aralık ayında yapıldı, mezuniyet günü Demo-Day ise 2024 yılı ocak ayında gerçekleştirildi.

## Almost Ready to Fly (ARF) Hızlandırma ve Tohum Yatırım Programı

Sabancı ARF Hızlandırma Programı, fikirden ticarileşmeye giden yolda hem topluluk çalışanlarının hem de erken aşama veya ürünü olan şirketleşmiş girişimcilerin katılım sağladığı ve bu girişimcilerin fikirlerini somutlaştırdığı bir platform sunmaktadır.

### Süreç Yönetimi

Sabancı ARF Hızlandırma Programı sürecinin ilk aşaması inovasyon odak noktalarının belirlenmesidir. 2022 yılındaki ilk programın odak alanları sürdürülebilirlik, dijital ve teknolojik çözümler, yaşama dokunan teknolojiler olarak belirlendi. Bu alanların belirlenmesinin ardından fikir çağırısı ve eğer başvuranların kabul edilen fikirleri için ekipleri yok ise,

takım üyesi çağırısı yapılmaktadır. Bu süreçlerde, X-Teams kurum içi girişimcilik programı kapsamında çalışan ekip ve iş fikirlerinden de destek alınmaktadır. Ardından girişimci yerleştirme çağırısı ile ekipler kurum içinden veya dışından üyelerle tamamlandıktan sonra prototip denemelerine geçilmektedir. Bu aşamada, girişimcilere geliştirme ihtiyaçları için 30.000 dolara kadar nakit desteği verilirken kendilerine bir yandan da uzman ve mentor desteği sunulmaktadır. Söz konusu desteklerin, topluluk çalışanlarına sağlanmasında X-Lab'tan da yararlanılmakta ve gerekli eğitim modülleri program yürütücüleri tarafından geliştirilmektedir. Bu aşamaların ardından girişimcilerin müşteri bağlantısı kurma veya satış yapma aşamasına geçmeleri beklenmektedir. Ayrıca jüri değerlendirmesi ile yatırım kararı çıkan girişimlere 120.000

dolara kadar ek yatırım desteği sağlanmaktadır. Olumlu karar çıkan iş fikirlerine Sabancı ARF Almost Ready to Fly tarafından yapılan yatırımlar sonrası çeşitli *spinoff*lar çıkabilmekte veya bu fikirler iç proje olarak uygulamaya alınabilmektedir. Sabancı ARF Almost Ready to Fly'dan tohum yatırım almış girişimciler belirli bir aşamaya geldiklerinde, ölçeklenme için Sabancı Ventures'dan fon alma başvurusu da yapabilmektedir. Ayrıca, yatırım kararından bağımsız olarak programa katılan tüm girişimciler çalışmalarına Sabancı ARF elçisi olarak da devam etmektedirler.

### Programın Kazanımları

Program bir yandan Sabancı Topluluğu bünyesindeki diğer girişimcilik uygulamaları olan X-Teams, Sabancı Ventures ve X-Lab'in tamamlayıcısı görevini görmekte, diğer yandan ise kendi



süreci içinde bu uygulamaların çıktılarından yararlanmaktadır. Tamamlayıcı yönü X-Lab veya X-Teams içinde geliştirilen iş fikirleri ile belli bir olgunluğa sahip girişimci iş fikirleri için süreci “hızlandırması” iken fikir/ ekip oluşturma sürecinde X-Teams, bu fikirlerin geliştirme sürecinde X-Lab’ın imkânlarından yararlanması, tohum yatırımını da kendi içinde yaparak sonrasındaki ölçeklendirme sürecinde Sabancı Ventures’a potansiyel sağlamasıdır.

Program kapsamındaki girişimciler iş fikirlerinin geliştirilmesi sürecinde yukarıda belirtilen prototip geliştirme ve yatırım aşamaları için sağlanan nakit desteği, mentor desteğinin yanı sıra holding ağı ve imkânlarından da yararlanabilmektedir. Ayrıca, Flight Check değerlendirmeleriyle fikirlerin hızlı biçimde

somutlaşmasına yönelik yönlendirmeler de söz konusudur.

### Zorluklar ve Çıkarılan Dersler

Hem ARF, hem de diğer programların uygulanmasında karşılaşılan temel sorunların başında program tasarımının uzun sürmesi gelmektedir. Bunun nedeni, programın işleyişinde herhangi bir aksama olmaması için her bir unsurun dikkatli biçimde tanımlanması gerekliliğidir. Ayrıca, orta kademe yöneticilerin bu çalışmalara yeterince önem vermemesi ve çalışanların girişimcilik faaliyetlerine yeterince zaman ayıramaması diğer öne çıkan sorunlardır. Bu sorunların aşılması için ciddi bir kültürel dönüşümün gerçekleştirilmesi ve fikirlerin somut çıktılara dönüştürülmesi için birtakım aksiyonların alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Geliştirilmeye açık yönleri üzerine eğilerek çözüm önerileri sunan Sabancı Holding, çalışanlarına özlük haklarını kaybetmeden 20 haftalık izin sağlayarak kurum içinde girişimcilik çalışmalarını motive etmektedir.

### Yeni Dönem Programlar, Projeler ve Oluşumlar

Gelecek dönemde Sabancı Holding’in ARF hızlandırma programının uluslararası platformlara taşınması planlanmaktadır. Ayrıca, program kapsamında Türkiye’de mezun startupları dünya ölçeğine taşımak hedefiyle bu startupların diğer ülkelerdeki yatırımcılarla iş birliklerini artıracak çeşitli etkinlikler düzenlenmeye de başlanmıştır. Tüm bu çalışmalar sonucunda yurt dışındaki startupların da Türkiye ekosistemine dahil edilmesi amaçlanmaktadır.

# Sabancı Holding



## Evrım Süreci

### X-Teams ve Sabancı Ventures

- X Teams Holding şirketlerinden çalışanları bir araya getiren inovasyon ve iş geliştirme programı
- Gerçekleşen 3 sene 8 döngü 250 fikir, 58 proje detaylı çalışıldı. %41 ticarileşme oranı
- Detaylı çalışılan 51 proje"
- Sabancı Ventures ile belli olgunluğa ulaşmış şirketlere yatırım

### Sabancı Holding ARF Hızlandırma Programı

- Erken aşama girişimlerin hızlandırılması ve kurum içi fikirlerin somutlaşması, spinoff çıkması
- Ayrı bir ekip
- Mentor ağı

2019

2021

2022

Hedefler

### X - Lab İnovasyon Akademisi

- Eğitim ihtiyacını karşılamak için X-Lab Akademisi
- 700 mezun

- Hızlandırma programını uluslararası platformlara taşımak
- Türkiye'deki mezun start-upları dünya ölçeğine taşımak
- Global start-upları ülkemizdeki girişimcilik ekosistemine dahil etmek

## Programın Süreç Yönetimi



## Programın Kazanımları

### ARF Amaç

- Erken aşama girişimleri programa dahil ederek onlara destek olmak

### Başvurular

- Program tüm topluluk çalışanlarına ve erken aşama dış girişimcilere açık

### İmkânlar

- Müşteri bağlantıları kurulması,
- Maddi destek ve mentorluk
- Açık ofis imkanı
- 30 bin dolar nakit desteği

### Değer Önerisi

- Flight Check değerlendirmeleriyle fikirlerin hızlı biçimde somutlaşması
- Sabancı Topluluğu ağı ve imkânlarından yararlanma

### Sonuçlar ve Örnekler

- 8 adet girişime ilave yatırım, 2 adet topluluk içi girişimcinin şirketleşmesi
- Sabancı ARF'ın azınlık yatırımcı olması, çalışanların kendi şirketinin sahibi olması
- Köstebek ile tüm çalışanların elektronik atıklarını Sabancı Center'da toplayarak, sürdürülebilirliğe katkı
- BPREg bio - Malzeme alanındaki yetkinlikleri ile Kordsa ile ortak ürün geliştirme çalışmaları

## Temel Vizyon

Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiriyor

### Zorluklar



Tasarım sürecinde çok paydaşlı hizalanma



Çalışanın zaman ayırması



Orta kademe yöneticilerin çalışanlara zaman yaratamaması

### Çözümler

- Özlük haklarını kaybetmeden 20 haftalık izin

- Kültürel dönüşüm gerçekleştirilmesi

- Fikirlerin somut çıktılara dönüştürülmesi için hızlandırma programının hayata geçirilmesi

### 3.6 Türk Telekom

Teknoloji yarışında ülkemizi öne çıkaracak unsurların başında gelen girişimciliğin değerini dünya ile eş zamanlı olarak gören ve ilk sahiplenilen kurum olan Türk Telekom, gelişmiş bir girişimcilik kültürünün Türkiye'yi geleceğe taşımasına öncülük etme hedefi ile bu alandaki desteğini 10 yıldır sürdürmektedir.

Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek ve büyütmek amacıyla, TT Ventures bünyesinde yer alan girişimcilik programı PİLOT ile fikir aşamasından büyüme aşamasına, girişimciliğin her kademesindeki girişimleri destekleyerek ülke ekonomisi için sürdürülebilir kalkınma modelleri geliştirmektedir.

Başta sağlık, eğitim ve enerji sektörleri olmak üzere yapay zekâ, IoT ve ICT gibi odak alanlarına yatırım yaparak girişimcilik ekosistemine katkı sağlarken bu sektörlerin dijitalleşmesine de öncülük etmektedir.

#### PİLOT

TT Ventures PİLOT, Türkiye'deki ilk kurumsal girişim hızlandırma programı olarak 2013 yılında hayata geçirildi. Programın temel amacı, girişimlere yatırım yaparak ekosistemin gelişimine katkı sağlamak, girişimlerle geliştirilen iş birlikleriyle Türk Telekom müşterilerine yeni ürün ve hizmetleri sunabilmektir.

TT Ventures PİLOT mentorluk odaklı, 12 hafta süren bir girişim hızlandırma programıdır. Program süresince ekipler PİLOT'un mentor ağındaki 450'den fazla mentor ile görüşme fırsatı yakalamaktadır. Her program döneminde girişimler yaklaşık 100 mentor ile birebir görüşerek ürün ve servislerini geliştirme imkânı yakalamakta, alanında uzman kişilerden eğitimler almakta ve program sonunda tamamlayıcı Amerika programı ile global pazarlara açılma konusunda kendilerini geliştirme imkânı yakalamaktadır. Program

süresince ayrıca ekiplerin Türk Telekom ile iş birliği fırsatları değerlendirilmekte, programı başarıyla tamamlayan ekiplere yatırım yapılmaktadır.

#### Organizasyonel Yapı

TT Ventures PİLOT, Türk Telekom'un kurumsal girişim sermayesi şirketi TT Ventures altında faaliyet göstermektedir. TT Ventures altında ayrıca TT Ventures GSYF, TT Ventures CVC, Ürün ve Servis Geliştirme, Portföy Yönetimi ve Fundraising, Global İş Birlikleri ve M&A birimleri bulunmaktadır. Bu yapılanma, süreçlerin hızlı ve verimli işlenmesini ve bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmasını sağlamaktadır.

#### Programın Kazanımları

Özenle sahiplenilen girişimcilik ekosistemine sağlanan destekler on yılı aşkın sürede katlanarak büyüdü. Girişimcilik ekosistemini daha da geliştirmek adına fikirlerini belirli bir yere kadar

getirmeyi başarmış ancak yine de çeşitli alanlarda desteğe ihtiyacı olan büyüme aşamasındaki girişimleri desteklemek için 2018 yılında kurumsal girişim sermayesi şirketi TT Ventures kuruldu. Girişimleri dünyaya bağlayan bir köprü olma amacıyla 2022’de San Francisco Silikon Vadisi’nde TT Ventures ABD Ofisi açıldı. Girişimcilere ve yatırımcılara değer katmak üzere Eylül 2022’de TT Ventures Girişim Sermayesi Yatırım Fonu hayata geçirildi. Bu sayede daha çok girişime esnek yatırım modelleri ile yatırım yapma imkânına sahip hale gelindi.

Program kapsamında girişimciliğin kurum kültürüne nüfuz etmesi önemli olduğundan girişimlerle yapılan iş birliklerinin artırılması için yaklaşık her birimden iç mentorlar programa dahil edildi. Bu sayede destek verilen girişimlerin çoğuyla çeşitli ortaklıklar, projeler veya iş birlikleri yoluyla çalışma imkânı sağlanmaktadır. Bu iş birlikleriyle ortaya çıkan ürün ve servisleri Türk Telekom müşterilerine de

sunarken hem Türk Telekom’un hem de girişimlerin birlikte değer katacağı bir model kurgusu üzerinden ilerlenmektedir.

Mentor görüşmelerinin girişimlerin gelişimine sağladığı katkı çok önemli olduğu için ekosistem mentorlarının sayısı zaman içinde 450’nin üzerine çıkarıldı. Ekosistem mentorları arasında girişimlerin yatırım alabilmesi için yatırımcılar, iş birlikleri yapabilmeleri için kurumsal şirketlerin üst düzey yöneticileri, gelişmelerini sağlamak ve fikir alışverişinde bulunabilmek için başarılı girişimlerin kurucu ortakları bulunmaktadır.

Küresel pazarlarda büyümenin önemi girişimler için ayrı bir itici güç olduğu için global tamamlayıcı program PİLOT kapsamına dahil edildi.

Programa kabul alan girişimlerin seviyesi nedeniyle klasik eğitimlerden ziyade kahve sohbetlerinin daha etkili olduğu ve kültürel dönüşümün önemli olduğu gözlemlendi.

Programın uzun vadeli faydasının sağlanabilmesi adına mezun girişimler ile periyodik görüşmeler yapılarak portföy yönetimi perspektifi ile girişimlerin ihtiyaç, beklenti ve talepleri değerlendirilmeye başlandı.

Program kapsamında girişimlere sağlanan destekler her sene ekosistemin ve girişimlerin ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilerek artırıldı.

### Programın Süreç Yönetimi

Programın süreç yönetimi, başvuruların alınmasıyla başlamakta ve bir dizi aşamadan geçmektedir. Her aşama, sürecin genel hedefine ulaşmak için belirli bir rol oynamakta ve bir önceki aşamadan gelen bilgileri ve sonuçları kullanmaktadır.

- **Başvuruların Alınması:** Bu aşama, programın başlangıcıdır. TT Ventures PİLOT web sitesi üzerinden başvurular yılda bir kez olmak üzere toplanır. Her yıl programa yaklaşık 1000 başvuru alınmaktadır.

- **Ön Değerlendirme:** Web sitesi üzerinden alınan başvurular iş birliği, ürün, pazar, iş modeli ve ekip ile ilgili kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ön değerlendirmeyi geçen projeler kurum içindeki ilgili iç mentorlara iş birliği potansiyelinin değerlendirilmesi için iletilir.
- **Tanışma Toplantısı:** Ön değerlendirmeyi geçen ekiplerle, ekibi daha yakından tanımak ve projelerini daha iyi anlamak adına birebir tanışma toplantıları yapılır.
- **Seçim Günü:** Yapılan kapsamlı değerlendirmeler sonrası uygun ekipler seçim günü için davet edilir ve programa seçilecek ekipler ekosistem mentorlarının da katılımıyla belirlenir.
- **Hızlandırma Programı:** Başvurusu olumlu bulunan ekipler, 12 hafta süren programa davet edilir. Program süresince ekipler, alanlarında uzman kişilerden eğitimler; sektör

profesyonelleri ile başarılı girişimci ve yatırımcılardan oluşan Türk Telekom mentor ağından mentorluk alır. Ayrıca ekipler program süresince Türk Telekom ile iş birliği fırsatlarını değerlendirirler.

- **Yurt Dışı Programı:** Hızlandırma programının bir parçası olarak, ekipler 2 haftalık tamamlayıcı programa katılma fırsatı yakalarlar. Bu program, ekiplerin global perspektif kazanmasını ve yurt dışı pazarlara açılma fırsatlarını değerlendirmesini sağlar.
- **Demo Day:** Bu, programın son aşamasıdır. Programı başarı ile tamamlayan ekipler, program sonunda seçkin yatırımcıların katıldığı demo day etkinliğinde projelerini ve ilerlemelerini geniş bir kitleye sunarlar.
- **Nakit ve Yatırım Desteği:** Programa katılan ekiplere programın başında nakit desteği, programı başarıyla tamamlayan ekiplere program

sonunda yatırım desteği verilmektedir.

## Destekleyici Unsurlar

Girişimlere ayrıca; Tahtakale Santral Binası ve Taksim Atatürk Kültür Merkezi içindeki TT Ventures Girişimcilik Merkezi ile iki farklı lokasyonda ortak çalışma alanı, etkinlik ve demo alanı gibi imkânlar sağlanmaktadır. Program kapsamında ayrıca iş birliği yapılan kurumlara girişimlere gelişimlerini desteklemek adına indirimli ve / veya ücretsiz ürün ve servisler sunulmaktadır.

## Programın Başarısı

Programdan bugüne kadar 11 dönemde toplam 111 girişim mezun oldu. Mezun girişimlerin 52 tanesi ekosistemdeki yatırımcılarından toplamda 33 milyon dolar yatırım aldı. Mezun girişimlerden 16 tanesine ise TT Ventures ile yatırım yapıldı. Türk Telekom program kapsamında girişimlere toplamda 32 milyon TL nakit desteği sağladı.



# Türk Telekom

Türk Telekom  
Değerli Hissettirir

## Evrım Süreci



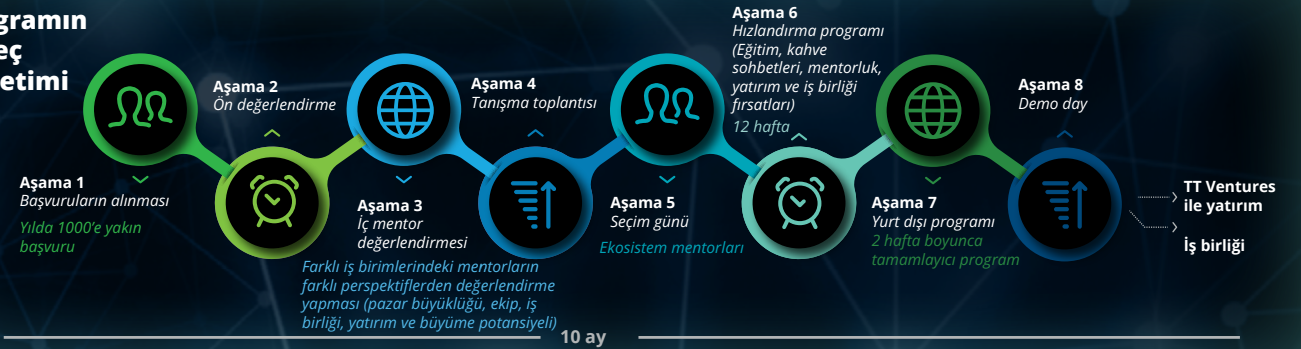
## Organizasyonel Yapı

- TT Ventures altında Portföy yönetimi, PİLOT ve VC yatırımları şeklinde bir yapılanma var.
- PİLOT'un bu yapılanma altında uygulanması süreçlerin hızlı ve verimli işlenmesini ve bütüncül bir bakış açısını sağlıyor

## Programın Kazanımları

- Program sonunda iş birliklerinin yapılarak kazan – kazan ilişkisinin kurulabilmesi için kurum kültürüne nüfuz etmek gerekli.
- Kültürel dönüşümün sağlanması için girişimlerle iş birliği yapabilecek bütün iş birimlerinden iç mentorların sürece dahil edilmesi önemli.
- Girişimlerin program süresince 100 mentorla görüşmesi hedefleniyor. Yapılan mentor görüşmeleri ile girişimler çok farklı perspektiflerden görüş alma imkânı yakalıyor.
- Klasik eğitimlerden ziyade kahve sohbetleri daha etkili oluyor.

## Programın Süreç Yönetimi



## Destekleyici Unsurlar

Santral ve AKM içindeki TT Ventures Girişimcilik Merkezi ile iki farklı lokasyonda açık çalışma ortamı, etkinlik ve demo alanları

Nakit desteği & Yatırım imkanı

Türk Telekom'un iş birliği yaptığı büyük firmaların çeşitli ürün ve hizmetlerine kolay erişim

## Programın Kazanımları

Program Döngüsü  
**11 dönem**

Mentor  
**+450 mentor**

Program Mezunu  
**111 mezun**

Nakit Desteği  
**32 milyon ₺**

Yatırım Alan Girişim  
**52 girişim**

Toplam Alınan Yatırım  
**33 milyon \$**

Toplam İstihdam  
**2,5 bin kişi**

### 3.7 Ankara TEKMER

Ankara Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER), KOSGEB tarafından İşGEM/TEKMER programı desteğiyle, Türkiye'nin ilk özel teşebbüs Teknoloji Geliştirme Merkezi olarak 2021'de kuruldu. İlk olarak 2 bin metrekarelik bir alanda girişimlere ev sahipliği yapan Ankara TEKMER, aynı zamanda erken aşama teknoloji girişimlerine akıllı sermaye sağlama hedefiyle yola çıkan LEAP Investment yatırım fonunu da hayata geçirdi. 2023 yılında ise Ankara TEKMER UP'nı kurulmasıyla merkez tarafından sunulan hizmetler ve imkânlar zenginleştirildi, daha fazla ofis, çalışma alanı, toplantı salonları ve daha yüksek kapasiteli (5 bin metrekare) etkinlik alanına sahip bir yapıya kavuştu. Ankara TEKMER'in gelecek planlarında TEKMER modelinin başka ölke

ve bölgelere yayılması, LEAP Investment tarafında ise fonun büyütölmesi bulunmaktadır.

#### Startuplara Sağlanan Hizmetler

Ankara TEKMER ve LEAP Investment birbirini besleyen bir yapıya sahiptir. LEAP Investment tarafından yatırım yapılan şirket Ankara TEKMER'de yer alabilir veya sunduğu desteklerden yararlanabilir, aynı şekilde Ankara TEKMER'de yer alan firmaların da yatırımcıya olan erişimine destek sağlanır.

Ankara TEKMER, modern ve rahat çalışma alanları, toplantı salonları, etkinlik alanı gibi imkânlar sunmanın yanı sıra girişimlerin karşılaşabileceği tüm problemlerin giderilmesine destek olma hedefiyle yatırım,

muhasebe, hukuk ve AR -GE teşvikleri konularında danışmanlık sağlamakta, yatırımcı ile girişimciyi bir araya getirmekte, girişimcilik programları ile proje geliştirme ve yeni pazarlara açılma süreçlerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca uluslararası standartlara sahip prototipleme merkezi FabLab ile modelleme ve ön prototip oluşturma imkânı da sunulmaktadır.

Merkezde girişimcilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine yönelik açık ve kapalı ofisler, ortak çalışma alanları, podcast stüdyosu, toplantı odaları ve kabinler, dinlenme alanları ve geniş etkinlik alanları yer almaktadır. Ankara'nın girişimcilik merkezi haline gelen Ankara TEKMER'de çeşitlik alanlarda teknoloji etkinliklerine ev sahipliği

yapılmakta, zengin içerikli etkinlikler düzenlenmekte ve girişimcilik ekosisteminin bir araya gelerek büyümesine katkı sağlanmaktadır.

Erken aşama teknoloji girişimlerine akıllı sermaye sunan LEAP Investment ise global müşteri ve yatırım ağına erişim, PoC imkânı, hızlandırıcı programlar, danışmanlık ve mentorluk, bulut kredilerinden faydalanma gibi destekler ile girişimlerin büyüme ve uluslararası pazarlara açılma yolculuklarına destek olmaktadır.

LEAP Investment ağında yer alan ve farklı sektörlerde deneyimi bulunan yatırımcılar, kendi bilgi birikim ve deneyimleri ile girişimcilere sadece ülke sınırları içerisinde değil, uluslararası alanlarda da yatırımcı ve potansiyel müşteri ağı ile rehberlik sağlamaktadır. LEAP'in yatırımları dışında bireysel

yatırımcılar da kendi yatırımlarını yapabilmektedir.

### Workup Rise & LEAP İngiltere Hızlandırma Programı

Workup Rise & LEAP İngiltere Hızlandırma Programı, Ankara TEKMER ve Türkiye İş Bankası iş birliği ve KOSGEB desteğinde, girişimlerin global pazarlara açılma hedefiyle hayata geçirilmiştir.

20 Eylül – 30 Kasım 2023 tarihleri arasında, Hackquarters hızlandırıcı desteğinde çevrim içi ve fiziksel olarak gerçekleşen programda, LEAP Investment portföyü ve Workup Hızlandırma Programı mezun ağı arasından seçilen birbirinden başarılı 9 girişim yer almıştır.

İlk aşamasında çevrim içi olarak gerçekleşen hazırlık sürecinde, girişimler İngiltere pazarına, yatırımcı görüşmelerine ve potansiyel müşteri görüşmelerine hazırlandı ve 30 Ekim 2023

tarihinde fiziksel olarak İngiltere programı başladı. Program; girişimlerin İngiltere girişimcilik ekosisteminin keşfetmesi, global pazarlara açılması, uluslararası ağını genişletmesi ve önemli partnerlikler geliştirebilmesi hedefiyle ihtiyaçları doğrultusunda kurgulanmış olup, program kapsamında alanında uzman eğitmen ve mentorluklardan kapsamlı eğitimler ve birebir mentorluklar sağlanmıştır.

Girişimlere fayda ve etki sağlamak hedefiyle, global pazarlara açılmalarını destekleyecek hızlandırma programlarına devam edilmesi hedeflenmektedir.

### Süreç Yönetimi (Ankara TEKMER)

Ankara TEKMER'de yer alan ve AR-GE firmaları 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun'un sağladığı muafiyetlerden faydalanmakla birlikte, sunulan katma değerli



destekler ile projesini geliştirme imkânı elde etmektedir.

Merkezde yer almak üzere gerçekleştirilen başvuru; ön değerlendirme, seçici kurul ve hakem değerlendirme süreçleri doğrultusunda değerlendirilir.

Bu süreçte projenin teknoloji ve yenilikçi yönü, büyüme ve uluslararası pazarlara açılma potansiyeli, rekabet avantajı ve ekip yetkinliği gibi özellikleri göz önünde bulundurulur.

Uygun olarak tüm süreçleri tamamlayan firma ile yapılan sözleşme doğrultusunda süreç tamamlanır. Bir teknoloji firmasının, Ankara TEKMER'de yer alma döngüsü süresince, AR-GE projesi geliştirmeye devam etmesi gerekmektedir.

### Süreç Yönetimi (LEAP)

LEAP Investment değerlendirme süreci 5 aşamadan oluşmaktadır: Ön görüşme, kurul

değerlendirmesi, derinlemesine görüşme, pazar araştırması ve due diligence aşamaları tamamlandıktan sonra portföy kriterlerine uygun olan girişim ile sözleşme süreci başlamaktadır. Sözleşme süreci öncesinde girişim, her bir aşamada yakından takip edilerek; büyüme potansiyeli, ekip yetkinliği, rekabet avantajı ve mevcut metrikleri önceliklendirilerek detaylı bir analiz sürecine tabi tutulur.

Kuruluşundan bugüne aktif bir şekilde yatırım yapan LEAP Investment'ta 10 yatırım turu tamamlanmış olup 2 devam yatırımı ile 8 girişime yatırım yapılmıştır.

### Zorluklar ve Çözümler

Ankara TEKMER'in operasyonel maliyetleri çok yüksek olup zamanla deneyimlenerek maliyet optimizasyonu sağlanmıştır ve bu çalışmalar devam etmektedir. Ayrıca TEKMER kapsamında mevzuatların

yeni olması sebebiyle, firma değerlendirme ve muafiyet uygulama süreçlerinin belirgin olmaması süreç yönetiminde zorluk yaratabilmektedir. Ankara TEKMER'in ilk özel teşebbüs TEKMER olması da beraberinde zorluklar getirmiştir. Ancak, ekibin ilgili alanda deneyimli olması, zorlukların aşılmasına ve Ankara TEKMER'in örnek bir model haline gelmesine aracı olmuştur.

LEAP Investment açısından ise tüm dünya genelinde yaşanan ekonomik durgunluk ve beklenmeyen yüksek startup değerlemeleri sonrasında yatırım süreçlerinde yaşanan yavaşlamalar nedeniyle şirket değerlemelerinin belirlenmesi ile yatırım süreçleri zor ve belirsiz olabilmektedir.

Bu zorlukları aşmak için küçük ama güvenli adımlar atmak, daha çok girişimci ile görüşüp daha sıkı değerlendirmeler yapmak gerekmektedir.



# Ankara TEKMER

## Evrım Süreci

### Ankara TEKMER'in ve LEAP Investment'in Kurulması

- Türkiye'nin ilk özel teknoloji geliştirme merkezi
- 35 firmaya ev sahipliği yapan 2 bin metrekarelik bir kuluçka merkezi
- Eş zamanlı olarak LEAP Yatırım Fonu



2023

### Hedefler

- LEAP fonunun büyütülmesi
- TEKMER modelinin başka ülkelere yayılması
- Girişimcilerin globale açılmasına destek (hızlandırıcı, fuar, vb.)

2021

### Ankara TEKMER UP'ın Kurulması

- Sunulan hizmetleri ve imkânları zenginleştirme
- Daha fazla ofis ve daha yüksek kapasiteli (5 bin metrekare) etkinlik alanına sahip

## Organizasyonel Yapı



- TEKMER ve LEAP Yatırım Fonu birbirini besliyor (Yatırım yapılan şirket TEKMER'e de gelebilir veya TEKMER'in imkânlarından da yararlanabilir)



- CEO, Yönetim Kurulu ve Danışma Kurulu



- Direktör + 3 kişi (kurumsal iletişim, TEKMER, LEAP'in scouting ekibi), operasyonel işler hariç

## Süreç Yönetimi (Ankara TEKMER)

Aşama 1  
Proje başvurusu



### Zorluklar ve Çözümler

- TEKMER'in operasyonel maliyetleri çok yüksek, zamanla öğreniliyor
- LEAP açısından Türkiye'nin öngörülebilir bir ortama sahip olmaması, belirsizlikler vb. şirket değerlemeleri zor oluyor
- Küçük ama güvenli adımlar atmak, daha çok girişimci ile görüşüp daha sıkı değerlendirmeler yapmak gerekiyor

### Beklentilerin ötesinde bir büyüme hikayesi: Vira Vira Tekne Kiralama Platformu

- 2016'da kurulan tekne kiralama platformu Viravira.co, 120 bin dolarlık ilk yatırımını 2019'da aldı
- 41 ülkede 11.000 kiralık tekneyle faaliyet gösteren şirket, 2022'de LEAP'ten yatırım olarak hizmetlerini genişletti ve hızla büyüdü

## Süreç Yönetimi (LEAP Investment)



8 girişime yatırım yapıldı, yeni görüşmelere devam ediliyor

## Startuplara Sağlanan Hizmetler



TEKMER

- Modern ofis ve çalışma alanları
- Yatırımcıya erişim
- Etkinlik alanları
- Toplantı salonları
- Podcast stüdyosu
- Yatırım, muhasebe, hukuk ve Ar-Ge teşvikleri konularında danışmanlık hizmetleri
- Hızlandırma programları



LEAP

- Akıllı sermaye
- Global müşteri ve yatırım ağı
- PoC imkânı
- Uluslararası hızlandırıcı programlar
- Danışmanlık ve mentorluk
- Bulut kredileri

### 3.8 MEXT

MEXT Teknoloji Merkezi (MEXT), 2020 yılında Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası tarafından işletmelerin dijital ve yeşil (ikiz) dönüşüm konusunda farkındalıktan yetkinlik geliştirmeye uzanan geniş bir çerçevede desteğe ihtiyaç duymasından hareketle, ülke sanayisine dijital ve yeşil dönüşüm süreçlerinde rehberlik etmek ve yeni teknolojileri öğrenmek ve deneyimleme alanı sunmak üzere kuruldu. MESS'in kendi kurumsal inovasyonunu teşkil eden MEXT; Dijital Fabrika, Dijital ve Sürdürülebilirlik Olgunluk Değerlendirme Hizmetleri, Ekosistem ve Yetkinlik Geliştirme

olmak üzere dörtlü bir oluşumdan meydana gelmekte ve işletmelere ikiz dönüşüm yolculuklarında uçtan uça destek vermektedir. MEXT aynı zamanda köklü sanayi şirketlerine, ikiz dönüşüm süreçlerini girişimlerin yenilikçi çözümleri ile hızlandırmaları için de yol göstermektedir.

MEXT, 3 yıllık süre zarfında metal sektörünün yanı sıra 10'dan fazla farklı sektöre de hizmet vermeye başladı. Geline aşamada MEXT, ülkemizin 31 ilinde 450'den fazla şirkete yetkinlik geliştirme ve teknoloji danışmanlığı hizmetleri ile dokunmuştur. MEXT aynı zamanda Almanya, Romanya,

Suudi Arabistan ve Azerbaycan'da somut iş birliklerine başlamış ve ülkemizden startupların da bu coğrafyalara açılmasına destek olmuştur. Birleşik Arap Emirlikleri Sanayi Teknoloji Bakanlığı ile de benzer iş birliklerini sağlamak üzere 2023 yılında bir mutabakat zaptı imzalandı.

#### Hizmet Alanları

Teknik Danışmanlık, Dijital Fabrika, Yetkinlik Geliştirme ve Ekosistem iş birlikleri olmak üzere birbirini besleyen 4 alanda hizmet veren MEXT, dijital ve yeşil dönüşüm alanında 170'ten fazla kullanım senaryosu (*use case*) geliştirdi ve Dijital Fabrikası'nda devreye

aldı. 60'tan fazla küresel ve yerel partner ile iş birliği yapan MEXT 2000'den fazla startupın incelemesini tamamlayarak 30'dan fazla PoC çalışması gerçekleştirdi. Ayrıca, 10'dan fazla endüstri ve 4 ülkede dijital olgunluk değerlendirmesi ve yol haritası çalışmaları gerçekleştirdi. Dijital ve yeşil dönüşüm yetkinlik kazandırma programları kapsamında 4 farklı düzeyde (saha çalışanı, mühendis, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici) 17.000'e yakın çalışana eğitimler ile yeni yetkinlikler kazandırıldı.

### Girişimcilik Odaklı Çalışmalar

MEXT, sürekli inovasyonun, girişimciliğin ve yenilikçi çözümlere

sahip girişimlerin sanayinin ikiz dönüşümündeki önemini göz önünde bulundurarak girişimlere yönelik stratejik ve odaklı destekler sağlamaktadır.

MEXT, girişimcilik çalışmalarının ilk aşamasında girişimcilik ekosistemi ile iş birliğini büyük global hızlandırma programları ile başlatmış olup geline nokta konsolosluklar, global hızlandırıcılar, ulusal girişim programları ve üniversiteler ile bu iş birliği alanları genişletildi ve yaygınlaştırıldı.

### Yapılanma

MEXT, 45 kişilik çevik bir kadro ile çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çevik kadro temel olarak teknoloji

geliştirme ve danışmanlık ve danışmanlık hizmeti, yetkinlik geliştirme ve eğitim, iş ve iş birliklerini geliştirme ekiplerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte, yerli girişimciler ile iş birliğini artırma ve global girişimlerin çözümlerini Türk sanayisi ile buluşturma hedefiyle ayrı bir ekip de kuruldu. Bu ekip, tüm diğer faaliyet alanlarında girişimler ile iş birliğinin artırılmasını sağlamakla görevlidir. Bu ekibin görevleri arasında sanayinin ihtiyaçlarına yönelik girişimlerin Dijital Fabrikadaki PoC süreçlerini yönetmek, iş modelleri ve ölçeklendirme çalışmaları yapmak, ihtiyacı net olarak bilinen şirketlerle girişimleri birleştirerek iletişimi başlatmak ve birlikte

teknoloji geliştirmek gibi farklı konular yer almaktadır.

### Girişimlere Faydaları

MEXT, girişimlere gerçek endüstriyel koşullarda test imkânı, girişimlerin hizmet ve ürünlerinin sanayi şirketlerinde test edilmesinin sağlanması, fizibilitenin kanıtlanması desteği, benzer teknolojilerle teknik karşılaştırma yapılması ve küresel arenada görünürlük sağlanması gibi faydalar sunmaktadır. MEXT ekosisteminde yer alan şirketler ile girişimlerin çalışması için uygun ortam sağlanırken girişimlerin çözümünün ölçeklenmesine destek olunmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu iş birliğinde

yayımlanan raporlar, düzenlenen uluslararası etkinlikler ve MEXT'e yapılan düzenli ziyaret programları ile girişimlerin global ekosistemle buluşmasına ön ayak olunmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Turcorn 100 Programı paydaşlarından olan MEXT, aynı zamanda Ulusal Yol Göstericiler arasında da yer almaktadır. MEXT'in öncelikli odak alanları arasında Endüstri 4.0, iklim teknolojileri ve iş sağlığı güvenliği uygulamaları bulunmaktadır.

### Çıkarılan Dersler

MEXT'in deneyimlerinden çıkarılan dersler ve gereklilikler arasında; inovasyonun üst düzey yöneticiler tarafından bir strateji

kapsamında sahiplenilmesi, girişimler ile sanayicinin hızlı kazanımlarla somut faydayı görme isteğine uygun öncelikli kullanım senaryolarının çalışılmasının gerekliliği, şirketlerimizde hem teknoloji hem imalat süreçleri hakkında bilgi sahibi olan çok disiplinli bir ekiple değerlendirilme yapılması ihtiyacı, startupların farklı ölkelerdeki farklı performans metriklerine ve sektörlerin dinamiklerine göre uyumlanması evikliğinin göstermesi gelmektedir.

MEXT'in gelecek planlarında, sanayicilerimiz ve girişimler arasında fiilen bir projeye dönüşen iş birliklerinin oranını artırma ve kurum içinde AR-GE ve teknoloji geliştirme bulunmaktadır.



## MEXT

## MEXT

## Evrim Süreci

## Açılış

- Next generation technologies of manufacturing
- Başlangıçta metal sanayisi odaklı hizmet vermeye başlamış +10 sektöre 31 ilde 450 şirkete ulaşmıştır.

2020

2022-23

## Yurt Dışı İş Birlikleri

- Suudi Arabistan, Azerbaycan, Almanya, Romanya'da somut iş birliklerinin başlaması (Türk startuplarının o coğrafyalara açılması da dahil)
- BAE Sanayi Teknoloji Bakanlığıyla mutabakat zaptı

## Hedefler

- Sanayinin dijital ve yeşil dönüşümü inovasyon ile birleştirerek hızlandırmak
- Sanayicilerimiz ve girişimler arasında fiilen bir projeye dönüşen iş birliklerinin oranını artırma
- Ar-Ge ve teknoloji geliştirme merkezi kurulması

2023 sonrası

## Yapılanma

- 45 kişilik çevik bir ekip
- Teknoloji geliştirme ve danışmanlık hizmeti ekibi
- Eğitim gelişim ekibi (içerik ve deneyim geliştirme)
- İş ve iş birlikleri geliştirme ekibi
- Girişimler iş birlikleri ekibi (startupların Dijital Fabrikadaki PoC (kavramsal doğrulama) süreçlerinin uygulanması, ölçeklenme ve yeni iş modellerinin kurulması)

## Girişimlere Faydaları

- Girişimlere gerçek endüstriyel koşullarda test imkânı
- Girişimlerin hizmet ve ürünlerinin sanayi şirketlerinde test edilmesinin sağlanması
- Fizibilitenin kanıtlanması desteği
- Benzer teknolojilerle teknik karşılaştırma yapılması
- Küresel arenada görünürlük sağlanması
- Ölçeklenmesi için uygun ortam ve projelerin sağlanması

## Hizmet Alanları

## Dijital Olgunluk Değerlendirmesi ve Yol Haritası

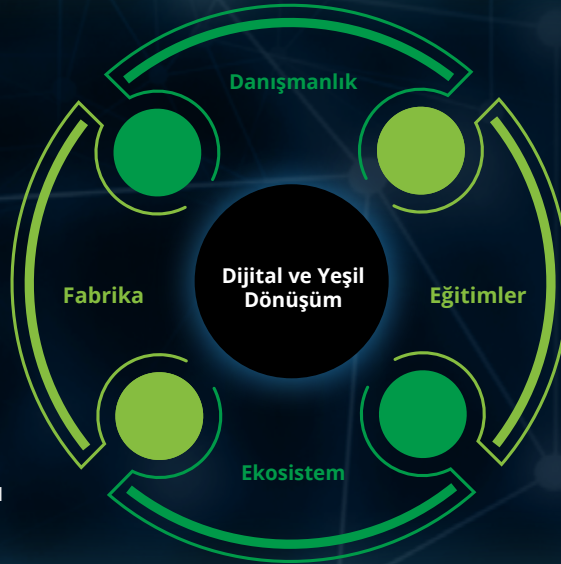
- 10'dan fazla endüstri ve 3 ülkede

## Dijital ve Yeşil Dönüşüm

- 12 daimi teknik uzman

## Use Case'ler

- Dijital ve yeşil dönüşümde 170'ten fazla geliştirildi ve Dijital Fabrika'da uygulandı



## Yetkinlik Kazandırma Programları

- 4 farklı düzey (saha çalışanı, mühendis, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici)
- 25'ten fazla dijital ve yeşil dönüşüm yetkinlik gelişim programı
- 17 binden fazla eğitim alan çalışan

## İş Birlikleri

- 60'tan fazla küresel ve yerel partner
- 40'dan fazla startup
- 30'den fazla PoC

## Çıkarılan Dersler

- İnovasyonun üst düzey yöneticiler tarafından bir strateji kapsamında sahiplenilmesi
- Girişimler ile sanayicinin hızlı kazanımlarla somut faydayı görme isteğine uygun öncelikli kullanım senaryolarının çalışılmasının gerekliliği
- Şirketlerimizde hem teknoloji hem imalat süreçleri hakkında bilgi sahibi olan çok disiplinli bir ekiple değerlendirilme yapılması ihtiyacı
- Startupların farklı ülkelerdeki farklı performans metriklerine ve sektörlerin dinamiklerine göre uyumlanması çevikliğini göstermesi gerekliliği

## 3.9 Fiba Grubu

Fiba Grubu, kuruluş felsefesindeki girişimcilik ruhunu tüm grup geneline yaymak için çalışmalarını sürdürüyor. Girişimciliği, bir ülkenin büyümesini tetikleyen ve katma değer sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak gören Fiba Grubu, girişimcilik ekosistemine daha yakın olmak amacıyla kurulan girişim sermayesi yatırım fonu yönetim şirketi Finberg başta olmak üzere Fiba Fikir Fabrikası gibi kurum içi girişimcilik konusunda da farklı programlar yürütüyor.

### Finberg Girişim Sermayesi Yönetim Şirketi

2018 yılında Fibabanka'nın kurumsal girişim sermayesi (CVC) olarak faaliyete başlayan Finberg, yıllar içinde ihtiyaçlar doğrultusunda kurulan farklı girişim sermayesi yatırım fonlarıyla birlikte Türkiye'nin en hızlı büyüyen fon yönetim şirketine dönüştü.

Kurulduğu ilk günden bu yana girişimciyi odağına alan ve girişimci dostu yaklaşımla hareket eden Finberg, hem girişim hem de VC fon yatırımlarıyla birlikte başta Fibabanka olmak üzere Fiba Grubu şirketlerini girişimlerle bir araya getirerek sinerji yaratmanın yanı sıra girişimlere de sermaye ve stratejik destek sağlamaktadır.

Kurulan GSYF'ler şu şekildedir:

- Finberg'in de kuruluş amaçlarından biri olan ve finans sektöründeki inovasyonu destekleme amacı taşıyan Fibabanka'nın Kurumsal Girişim Sermayesi,

- Fon yatırımları yapılan fonların fonu (*fund of funds*) odaklı fon,
- Fiba Grubu ve Oyak Grubu'nun sinerjisinden yararlanabilecek girişimlere yatırım yapılan Fiba Gelecek fonu,
- Fiba Grubu şirketlerinin yatırımcısı olduğu ve ağırlıklı perakende teknolojilerine odaklanan Fiba Fırsat Fonu. Bu fon da farklı Fiba Grubu şirketlerinin stratejilerine ve ihtiyaçlarına uygun olan alanlarda, geniş bir yatırım yelpazesıyla girişimcilere ve grup şirketlerine değer katmayı hedefliyor.

### Yatırım Süreci

Finberg'e doğrudan ve iş ortakları üzerinden yılda 2.000'e yakın girişim ulaşıyor. Bu girişimler tek tek incelenerek girişimin aşaması, faaliyet gösterdiği sektör ve ihtiyaç duyduğu yatırım tutarı doğrultusunda sonraki adımlar belirleniyor. Girişimleri yakından tanıma ve değerlendirme sürecinde kurucu ekip büyük bir önem taşıyor. Girişime yatırım yaparken aslında ekibe ve onların çabasına yatırım yapıyor. Bu nedenle ekibin alanında uzman olması, birbirleriyle uyumu, girişimle ilgili vizyonları çok önemli.

### Portföy Şirketlerinin Takibi

Finberg, yatırım yaptığı girişimleri ve fonları yakından takip etmektedir. Bu takip süreci, girişimin karşılaşılabileceği zorlukları erkenden tespit etmek ve çözüm önerileri yaratmakla birlikte, sonraki büyüme stratejileri ve gelecek yatırım turları için de kuvvetli bir destek oluşturma

açısından kritik önem taşır. Yakın takibin sağladığı diğer bir avantaj ise girişimler zaman içinde farklı iş alanlarına ve pazarlara doğru genişlerken Fiba Grubu şirketleri başta olmak üzere Finberg ekosisteminin değerli paydaşları arasından kendilerine iş geliştirme amaçlı doğru bağlantıları sunabiliyor.

Fonların yakından takibi ise dünyadaki trendlerin takibi açısından önemli olmakla birlikte Finberg'e farklı coğrafya ve sektörlerden birlikte yatırım fırsatı sunmaktadır.

### Zorluklar ve Çözümler

Türkiye girişimcilerin hızlıca doğup büyüebilecekleri bir pazar olmakla birlikte girişimcilerin ileri aşamalarda ihtiyaç duyduğu yatırım ve stratejik desteği almaları konusunda da zorlandıkları bir pazar. Bu nedenle Finberg, yatırım kapasitesini artırarak ve yatırımcı olduğu girişimlerin gerçek potansiyellerini ortaya çıkaracak desteği sunarak çalışmalarını sürdürmektedir. Bunun başında da girişimcilere globalde girişim ve yatırım ekosisteminin kuvvetli parçası olabilecekleri bağlantıları kurmak geliyor. Bu vizyonla, fonların fonu (*fund of funds*) yapısını benimseyerek dünya genelinde çeşitli fonlara yatırım yapan Finberg, 2024 ve sonraki yıllarda da farklı VC fonlarına yatırım yapmayı sürdürecektir.

### Sonuçlar

Finberg tarafından bugüne kadar 4 farklı GSYF fonu üzerinden 43 girişim ve 10 fona 70 milyon dolara yakın yatırım yapıldı.



## Fiba Grubu



### Evrım Süreci



#### Finberg'in Kurulması

- Amaç dışarıdan girişimleri Fibabank ile bir araya getirerek sinerji yaratılması
- Bankacılık deneyimi ve kaynakları ile bu girişimin yeni ürünler geliştirmesini sağlamak



#### Girişim Sermayesine Dönüşüm

- Bir fona Fiba Grubu'nun diğer şirketlerinin yatırımcı olarak katılması
- Girişim Sermayesi Yönetim Şirketi



#### Hedefler (2023 ve sonrası)

- Girişimcilerin asıl potansiyellerini ortaya koyacak aksiyonları almak
- Kurum içi girişimcilik çalışmalarını desteklemek

### Zorluklar

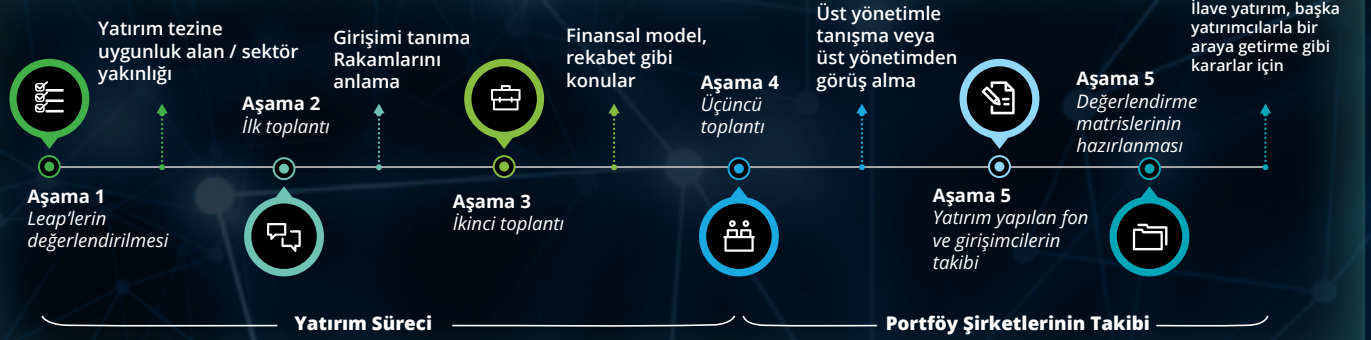


İleri aşama yatırım ve stratejik destek bulmak

### Çözümler



Fund of funds yapısı kurularak girişimlere ihtiyaç duyabilecekleri yurt dışı bağlantı ve yatırımları bulmak



### Sonuçlar





## 3.10 Ford Otosan

Ford Otosan, inovasyonu teşvik etmeyi ve Türkiye'nin mobilite ekosisteminin gelişmesine katkıda bulunmayı misyon edinmiştir. Bu çerçevede, girişimciliğe açık bir bakış açısıyla yaklaşan Ford Otosan bünyesinde hem kurum içinde hem de kurum dışında girişimcilik çalışmaları yürütülmekte ve teşvik edilmektedir. Driventure aracılığıyla startupları desteklemekte, açık inovasyon ve iş birlikleri odaklı bir yaklaşımla, mobilite sektöründe yenilikçi çözümler sunan startuplara mentorluk, yatırım ve stratejik iş birliği imkânları sunulmaktadır.

### Driventure

Driventure, 2016 yılında Koç İnovasyon Programı'nın bir parçası olarak Ford Otosan tarafından kuruldu. İlk hedefi, dışarıda inovasyonu aramak ve içeriden çıkan girişimlere yatırım yapmaktır. Öncelikli alanları mobilite, sürdürülebilirlik, bağlantılı araçlar ve batarya teknolojileriydi. 2019'da, Ford Otosan'ın çevik dönüşümü kapsamında, Driventure, Büyüme ve Akıllı Hareketlilik departmanının bir parçası oldu. 2019'da ayrıca dışarıda inovasyonu aramak ve içeriden çıkan girişimlere yatırım yapmak amacıyla Driventure'un kurulmasıyla birlikte, tohum ve Seri A tipi yatırım aşamalarına destek olunmaya başlandı. Öncelik alanları ise mobilite, bağlantılı araçlar, otonom araçlar, elektrikli araçlar, elektrifikasyon, müşteri deneyimi ve sürdürülebilirlik

olarak belirlendi. Gelecekte ise, fonun büyüklüğü ve yatırım miktarlarının çeşitlendirilmesi, yurt dışı iş birlikleri artırılması ve yeni iş birliği modelleri kullanılmaya başlanması planlanmaktadır.

### Organizasyonel Yapı

Driventure, hızlı ve çevik karar almayı kolaylaştıracak bir yönetim kuruluna sahip. Çekirdek ekip, yatırım komitesi, danışma kurulu ve yönetim kurulu ile hem yatırım hem de süreçlerde hızlandırıcı fonksiyonları yerine getiriyor.

### Programın Süreç Yönetimi

Driventure'ın süreç yönetimi, *scouting* çalışmalarından başlayarak, ilk ve ikinci görüşmeler, startup verilerinin incelenmesi, Yatırım Komitesi ile görüşme, Değerlendirme Tablosu'nun hazırlanması, Yönetim Kurulu kararı ve son olarak Fon Yönetimi aşamalarını içerir. Bu süreç boyunca, startuplarla görüşmeler yapılır, Demo Day'lere katılım sağlanır ve stratejik uyum varsa gizlilik sözleşmesi imzalanır.

### Zorluklar ve Çözümler

Driventure, firma içinde startupların yaptığı işlerin niteliğine şüpheyle bakılması ve startupların iş birliği ve ortaklık konusunda deneyimli olmaması gibi zorluklarla karşılaştı. Bu zorlukları aşmak için, Drive Events ile firma çalışanları ile startupların bir araya getirilmesi ve kültürel dönüşüm gerçekleştirilmesi ve yurt dışındaki fonlarla fon sağlama geliştirme kapasitesi

güçlendirilmesi gibi çözümler geliştirildi.

### Sonuçlar

Driventure, yılda ortalama 2 milyon dolar yatırım yaparak, 2021'de iki, 2022'de iki ve 2023'te bir yatırım gerçekleştirdi. Yatırımların çoğu otonom robot yazılımı, elektrikli şarj istasyonu sadakat sistemi, lojistik optimizasyonu ve otomatik sevk sistemlerinde gerçekleşti. Driventure ayrıca, fonlarını çeşitlendirmek için Arya Kadın Yatırım Platformu, İdacapital, Boğaziçi Ventures ve Simya VC ile iş birliği yaptı. Bu platformlar, Driventure'ın yatırım portföyünü genişletmesine ve daha fazla startupe ulaşmasına yardımcı oldu.

### Büyük Bir Başarı Hikayesi: Bluedot

Bluedot, Driventure'ın yatırım yaptığı başarılı bir girişim. İlk yatırım yapıldığında sıfır ciroya sahip olan Bluedot, şimdi 100 milyon euro değerlemeye sahip. Tesla'ya entegre oldu, yurt dışından yatırım topladı ve Y combinator'a kabul edildi. Ford ve Porsche'yi yatırımcı olarak almaları, ABD'de çok sayıda yatırımcıya ulaşmalarını sağladı.

# Ford Otosan

driveventure

## Evrım Süreci



## Organizasyonel Yapı

- Hızlı ve çevik karar almayı kolaylaştıracak bir Yatırım Komitesi ve Yönetim Kurulu
- Toplamda 25 kişilik bir ekip
- Hem yatırım, hem de hızlandırıcı fonksiyonu var

## Zorluklar



Firma içinde startupların yaptığı işlerin niteliğine şüpheyle bakılması



Startupların kurumsal bir yapı ile iş birliği ve ortaklık konusunda deneyimli olmaması

## Çözümler

- Drivevents ile firma çalışanları ile startupların bir araya getirilmesi ve kültürel dönüşüm gerçekleştirilmesi
- Future of Mobility etkinliği ile tüm mobilite ekosistemi bir araya getirerek startuplar ve diğer kurumlar ile iş birliklerinin teşvik edilmesi
- Yurt dışındaki fonlarla fon sağlama geliştirme kapasitesi güçlendirilmesi

## Programın Süreç Yönetimi



## Sonuçlar

- Yılda ortalama 2 milyon dolar yatırım, ticket size 250-500 bin dolar
- 2021'de 2, 2022'de 2, 2023'te 1 yatırım
- Yatırımlardan 2'si otonom robot yazılımı, biri elektrikli şarj istasyonu sadakat sistemi (Bluedot), lojistik optimizasyonu ve otomatik teslimat sistemlerinde kullanılan robot

## Büyük Bir Başarı Hikayesi: Bluedot

- Bluedot, 2 yıl önce ilk yatırım yapıldığında sıfır ciroya sahip şirket şu an 100 milyon € değerlemeye sahip
- Tesla'ya entegre, yurt dışından yatırım topluyor,
- Y Combinator'a kabul edildiler.
- Ford ve Porsche'yi yatırımcı olarak almaları etkili oldu, ABD'de çok sayıda yatırımcıya ulaştı.

## Fonların Çeşitlendirilmesi (4 yatırım fonunun LP'si)

- Arya Kadın Yatırım Platformu
- İdacapital
- Boğaziçi Ventures
- Simya VC



# Kaynakça

- Alena, B. (2022, Eylül 9). Building A Successful Corporate Venture Fund. *Forbes Finance Council*.  
<https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2022/09/09/building-a-successful-corporate-venture-fund/?sh=2b5790db6f60> adresinden alındı.
- Blank, S. (2019). Why Companies Do "Innovation Theater" Instead of Actual Innovation. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation> adresinden alındı.
- Bove, T. (2022, Mayıs 24). These Companies Have Made the Fortune 500 Every Year Since 1955. *Fortune*.  
<https://fortune.com/2022/05/24/fortune-500-companies-list-every-year-exxonmobil-chevron-pfizer/> adresinden alındı.
- British Business Bank. (2021, Mart 22). Corporate Venture Capital.  
<https://www.british-business-bank.co.uk/finance-hub/corporate-venture-capital/> adresinden alındı.
- CB Insights. (2023, Ocak 11). State of Venture 2022 Report. *CB Insights Research*.  
<https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2022/> adresinden alındı.
- CB Insights. (2023, Ocak 26). State of CVC 2022 Report. *CB Insights Research*.  
<https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-2022/> adresinden alındı.
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3), 19-25.  
<https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=management-faculty-publications> adresinden alındı.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Dell Technologies Capital.Companies Archive.  
<https://www.delltechnologiescapital.com/companies/> adresinden alındı.
- Deloitte Digital.Five Insights into Intrapreneurship - A Guide to Accelerating Innovation within Corporations.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\\_Whitepaper\\_English.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf) adresinden alındı.

Dotta, P. (2024).The 50 Best Startup Incubators & Accelerators in the USA [2024]. Altar.io.

<https://altar.io/best-startup-accelerators-usa/> adresinden alındı.

Entrepreneursdata.com. (2022, Aralık 25). Corporate Entrepreneurship Advantages and Disadvantages.

<https://www.entrepreneursdata.com/corporate-entrepreneurship-advantages-and-disadvantages/> adresinden alındı.

Garvin, D. A., & Levesque, L. C. (2006). Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2006/10/meeting-the-challenge-of-corporate-entrepreneurship> adresinden alındı.

Livescault, J. (n.d.).What Exactly is Open Innovation?. *Braineet*.

<https://www.braineet.com/blog/openinnovation#:~:text=Open%20innovation%20is%20the%20practice,b%20for%20solutions%20and%20suggestions>. adresinden alındı.

Pegley, R. (2022, Şubat 2). The Businesses that Experienced a Boom During the Pandemic. *The Ceo Magazine*.

<https://www.theceomagazine.com/business/innovation-technology/business-boom-pandemic/> adresinden alındı.

Really Good Innovation.

<https://www.reallygoodinnovation.com/> adresinden alındı.

Richardson, J.(n.d.) Intrapreneurship Examples to Learn from. *LMarks*.

<https://lmarks.com/blog/intrapreneurship-examples-to-learn-from/> adresinden alındı.

Startupcentrum. (2023, Ocak 17). Türkiye Startup Ekosistemi Yatırım Raporu.

<https://startupcentrum.com/report/2022-turkish-startup-ecosystem-investment-report> adresinden alındı.

Startups.watch. (2023, Ocak 17). Turkish Startup Ecosystem Year in Review 2022 Report.

<https://startups.watch/reports?utf8=%E2%9C%93&q=year+in+review> adresinden alındı.

Station F. (2024).

<https://stationf.co/> adresinden alındı.

TÜSİAD. (2019). Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak – Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi.

<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10209-kurumlarda-girisimcilik-ile-deger-yaratmak-kurumlarin-girisimcilik-donusumu-rehberi> adresinden alındı.



Viguerie, S. P., Calder, N., & Hindo, B. (2021). 2021 Corporate Longevity Forecast. *Innosight*, [https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight\\_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf?trk=public\\_post\\_comment-text](https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf?trk=public_post_comment-text) adresinden alındı.

Viko.net.(2022).What is the Difference Between Venture Capital & Corporate Venture Capital? <https://www.viko.net/innovation/what-is-the-difference-between-a-venture-capital-and-a-corporate-venture-capital> adresinden alındı.

Vipond.T.(n.d.).Corporate Venturing. *Corporate Finance Institute*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/capital-markets/corporate-venturing-corporate-venture-capital/> adresinden alındı.

Walke, S. (2021, Ocak 6). Intrapreneurship: A Story of Innovation Done Right. *Medium*. <https://medium.com/@shivangiwalke/intrapreneurship-a-story-of-innovation-done-right-1424d0830bd6> adresinden alındı.

Y Combinator. (2024). <https://www.ycombinator.com/> adresinden alındı.

Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21. <https://doi.org/10.1177/10422587930170040>

Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169-189. <https://doi.org/10.1177/104225879902300310>

Zdravkovic, V. (n.d.) The Difference Between Venture Capital and Corporate Venture Capital – *What a Venture.com - Innovation Blog*. <https://www.whataventure.com/blog/difference-between-venture-capital-and-corporate-venture-capital> adresinden alındı.





