

KURUMLARDA **GİRİŞİMCİLİK** İLE DEĞER YARATMAK

KURUMLARIN GİRİŞİMCİLİK
DÖNÜŞÜMÜ REHBERİ

KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK İLE DEĞER YARATMAK

KURUMLARIN GİRİŞİMCİLİK DÖNÜŞÜMÜ REHBERİ

Ocak 2019

Yayın No: TÜSİAD-T/2019,01-601

Meşrutiyet Caddesi, No: 46 34420 Tepebaşı/İstanbul

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

www.tusiad.org

© 2019, 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 978-605-165-036-4

Editörler: Melda Çele, Seda Köknel, Kadir Yusuf Öztürk, Betül Kübra Arslan

Kapak Tasarımı: Marslı Video Ajansı

Dizgi ve Sayfa Uygulama: Kamber Ertem

Grafik Tasarım:

SİS MATBAACILIK PROM. TANITIM HİZ. TİC. LTD. ŞTİ.
Eğitim Mah. Poyraz Sok. No:1/14 Kadıköy - İSTANBUL
Tel: (0216) 450 46 38 Basım CB Basımevi: (0212) 612 65 22

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 gözeten 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 Yuvarlak Masası altında faaliyetlerini yürüten Kurumiçi Girişimcilik Çalışma Grubu, iş dünyasının inovasyon kültür ve becerisini güçlendirmek için kurumiçi girişimcilik konusunda farkındalığın geliştirilmesi ve iyi uygulama örneklerinin özel sektör kurumları arasında paylaşımının artırılması üzerine çalışmalar yürütmektedir. Bu çerçevede Özyeğin Üniversitesi ve Accenture iş birliğinde hazırlanan “Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak - Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi” çerçevesinde 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 hedeflenmektedir. Aynı doğrultuda, Türkiye’de ve dünyada kurumlarda girişimcilik uygulamalarında başarı gösteren örnek vakaların paylaşılmasının şirketlere kurumlarda girişimcilik yolculuklarında rehberlik etmesi amaçlanmaktadır. Rehber kapsamında TÜSİAD üye şirketlerinin katılımı ile yapılan anket çalışmasıyla ise Türkiye’de kurumlarda girişimciliğe ve inovasyona dair farkındalık seviyesi ortaya konmaktadır.

Rehberin hazırlanması sırasında bizlerle kurumiçi ve kurum dışı girişimcilik vakalarını paylaşan ve anketimize katılan tüm kurumlar başta olmak üzere; değerli destek ve yönlendirmeleri için Kurumiçi Girişimcilik Çalışma Grubu Başkanı Sayın Pınar Abay’a teşekkürlerimizi sunarız. Rehber çalışması içerik ortakları Accenture Digital Türkiye Ülke Direktörü Erdal Güner ve Özyeğin Üniversitesi Girişim Fabrikası Kurucu Direktörü İhsan Elgin koordinatörlüğünde, Accenture Dijital Dönüşüm Kıdemli Müdürü İlke Gelincik ve Accenture Digital Danışmanı Zeynep Mançe, Core Strateji Ortağı Jason Lau ve Core Strateji Kıdemli Danışmanı Ceren Önen tarafından kaleme alınmıştır. Rehber, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Melda Çele, Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Direktörü Seda Köknel ve TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları bölümü uzman yardımcıları Kadir Yusuf Öztürk ve Betül Arslan tarafından yayına hazırlanmıştır.

Ocak 2019

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ.....	9
EXECUTIVE SUMMARY	11
Giriş: İnovasyon Tiyatrosundan Girişimci Kurumlara	13
1. İNOVASYON VE GİRİŞİMCİLİK NEDİR?.....	15
1.1. Startup Dünyasının Yükselişi.....	17
1.2. Olağan Dışı Şüphelilerin Oyuna Katılması.....	18
2. KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK	19
2.1 Kurumlarda Girişimcilik Programları.....	19
2.2. Türkiye Girişimcilik Ekosistemine Kurum Katkısının Önemi.....	23
3. KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİĞİN ÇERÇEVESİ VE BAŞARIYA GÖTÜREN FAKTÖRLER.....	27
3.1. Strateji, Vizyon ve Yetki.....	28
3.2. Girişimcilik Kültürü	28
3.3. Orta Kademe Yönetim Katkısı	30
3.4. Kurumlarda İnovasyon Süreçleri.....	30
3.5. Kurumlarda Girişimcilik Programları Altyapısı	31
4. NEREDEN BAŞLAMALI? – 100 GÜNLÜK PLAN.....	33
5. KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK MODEL ÖRNEKLERİ	35
6. TÜRKİYE’DE KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK ANKETİ	61
KAYNAKÇA	65

ŞEKİLLER

Şekil 1: İnovasyonun 4 Tipi	15
Şekil 2: Fikirlerin Ticarileşme Süreci	20
Şekil 3: Kurumların Girişimlerle Yapılan İş Birliklerinden Beklentileri	21
Şekil 4: Şirket Yatırımları ve Kurumsal Risk Sermayeleri Zaman Çizelgesi	23
Şekil 5: Türkiye Startup Ekosistemi	25
Şekil 6: ING Pace Methodolojisi	50
Şekil 7: Schneider Electric Dijital Hizmetler Fabrikası Aktiviteleri.....	52

YÖNETİCİ ÖZETİ

Değişen makro ekonomik koşullar, sürdürülebilir büyüme ihtiyacı, artan maliyetler, teknolojinin iş hayatının her alanında gözle görülür bir şekilde yaygınlaşması ve müşteri tüketim alışkanlıklarında yaşanan dönüşüm, şirketleri stratejilerinde ve iş modellerinde inovasyon arayışına itiyor. Günümüzün bu hızlı değişen yapısına ayak uydurmak, derinleşen rekabetçi ortamda farklılaşmak ve büyümeyi sürdürebilmek için inovasyonu hayata geçirmek bir zorunluluk haline geliyor. Teknolojik gücü elinde tutan şirketler “olağan dışı şüpheliler” olarak adlandırdığımız sektör dışı rakipler haline geldi ve pek çok geleneksel sektör ile rekabette ön plana çıkmaya başladı.

Geleneksel yöntemlerle, girişimcilerin yarattığı yenilikçi başarıyı şirketlere taşımanın pek mümkün gözükmediği bu atmosferde şirketlerdeki eksik parça “girişimcilik”. Şirketlerde inovasyonu çalışır hale getirmenin yolu girişimciliği şirket içine taşımaktan geçiyor. Günümüz dünyasında girişimciliğin şirketlerin içerisine taşınması, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya başladı ve bu kavramın yanı sıra beraberinde getirdiği yöntemlerin de Türkiye’deki şirketler tarafından derinlemesine anlaşılması ihtiyacını ortaya çıkardı. Bu rehber kapsamında 48 TUSIAD üye şirketinin katıldığı anket, şirketlerin %92’sinin halihazırda inovasyon ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin şirket cirosuna olan etkisinin farkında olduklarını gösteriyor. Bu kavramların bilinirliği yurt dışı merkezli ve çalışan sayısı daha fazla olan şirketlerde daha yüksek oranda ortaya çıkıyor.

Bu rehber, kavramsal bilinirliği arttırmak adına öncelikle inovasyon ihtiyacı doğrultusunda öne çıkan girişimcilik ve kurumlarda girişimcilik ile ilgili genel tanımları ele alıyor:

- İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet ya da farklı bir çalışma yöntemini müşteri ile buluşturmak veya şirkete verimlilik sağlamak için izlenen süreçlerin tümü olarak tanımlanıyor.
- Girişimcilik ise, ekonomik fayda sağlayacak iş fırsatlarının, belirsizlik ortamında risk alınarak minimum zaman, emek ve finansal yatırım ile ticarileştirilmesi olarak ele alınıyor.
- “Startuplar” olarak yaygınlaşmış kurumlar, aşırı belirsizliğin olduğu ortamlarda ölçeklenebilir büyümeyi sağlayacak iş modeli arayışında olan girişimler olarak farklı bir noktada konumlandırılıyor.
- Kurumlarda girişimcilik, şirket içinden veya dışından gelen yenilikçi fırsat veya fikirlerin, şirket tarafından desteklenerek ticarileştirilmesi veya ölçeklenmesi olarak tanımlanıyor.

Kavramların derinlemesine anlaşılmasının yanı sıra, yöntemlerin ve başarılı uygulamaların incelenmesi de büyük önem taşıyor. Bu rapor kurumlarda girişimcilik programlarına değinmenin yanı sıra, kurumlarda girişimcilik yapısının temel çerçevesi ve uygulamaya yönelik adımlar ile şirketlere yol gösteriyor.

Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de girişimciliğe dair ilgi ve farkındalıkla beraber, kurum içinde ve dışında alınan aksiyonlar gün geçtikçe artıyor. Yapılan ankete göre, her iki şirketten birinde bir girişimcilik programı yapılıyor. Kurum içinde girişimcilik programları kapsamında, şirketler girişimciliği profesyonel yöntemler ile kendilerine adapte etmeye çalışıyor. Kurum

dışında ise, girişimciler veya girişimci adaylarıyla farklı platformlarda buluşmalar düzenleniyor ve ekosistemdeki farklı oyuncularla iş birlikleri gerçekleştiren şirketler yeni fikirlerin oluşturulmasını ve hayata geçirilmesini sağlıyor. Fakat aynı ankete göre, şirketlerin dörtte biri kurum dışı girişimcilik kavramından haberdar olmaması inovasyonun dışa dönük bacağına eksik kalabileceğini işaret ediyor.

Kurumlarda girişimcilik programları tasarlamak ya da kurum içinde girişimcilik kültürünü destekleyecek adımlar atmak, şirketlerde inovasyonu çalışır hale getirmeyi destekleyen önemli çalışmalar olsa da tek başlarına beklenen etkiyi yaratamıyor. Bu noktada girişimciliğin ticarileşmesi büyük önem kazanıyor. Şu an halihazırda kurumiçi girişimcilik programı bulunan şirketlerin sadece %64'ünde ticarileşen fikirlerin mevcut olduğu görülüyor. Bu sebeple rehber kapsamında şirketlerin bu yaklaşımı bütünsel olarak oluşturmasını sağlayacak bir çerçeve ortaya konması amaçlanıyor. Bu bütünsel yaklaşım, büyük ölçekli programlara başlamadan önce her kademedede kabul gören yeni ve yalın bakış açısının, kurum içinde yaygınlaştırılması için yapılması gerekenleri netleştirmeye sevk ediyor. Aşağıda belirtilen başlıklar kurumların girişimcilik dönüşümünü destekleyecek ana çerçeve ve adımları özetliyor:

- Strateji, vizyon ve yetki
- Girişimcilik kültürü
- Orta kademe yönetim katkısı
- Kurumlarda inovasyon süreçleri
- Kurumlarda girişimcilik programları altyapısı

Girişimcilik faaliyetlerine başlamak veya mevcut faaliyetlerini iyileştirmek için, şirketlerin strateji ve vizyon, inovasyon yönetim ve süreçleri ile girişimcilik kültürü bileşenlerini bütünsel olarak kapsayan bir yol haritasına ihtiyaçları var. Rehber çerçevesinde şirketlere rehberlik edecek 100 günlük bir aksiyon planı sunulmasının yanı sıra Türkiye'de ve dünyada kurumlarda girişimcilik uygulamalarında başarı gösteren farklı sektörlerden örnek vakaları paylaşıyor. Bu vakalar kültürel altyapıyı oluşturmanın ve bütünsel bakış açısı benimsemenin kurumların girişimcilik dönüşümündeki önemini ortaya koyuyor.

EXECUTIVE SUMMARY

Changing macro-economic conditions, the need for sustainable growth, increasing costs, widespread adoption of new technologies in business and transformation of customer consumption habits push companies towards innovating their business models and strategies. Commercializing innovation has become a must to sustain growth and differentiate in today's fast paced world where competition is deepened. Technology companies are now the “usual suspects” who have become the competitors of the traditional sectors.

However, it seems unlikely to bring the entrepreneurial innovative success to corporations with traditional methods. The missing piece in corporations is “entrepreneurship”. Corporations can only achieve innovation by bringing entrepreneurial methods inside the company (intrapreneurship). In today's world infusing entrepreneurship into organizations started creating sustainable competitive advantage. Moreover, a need arose for institutions in Turkey to deepen their understanding of the methods that come together with the entrepreneurship concept. The survey conducted with 48 TÜSIAD member companies for this guidebook indicates 92% of the companies are already aware of the effect of innovation and corporate entrepreneurship activities on the company. The awareness of these concepts emerges at a higher level in international and larger companies.

This guidebook deals with general definitions of concepts related to entrepreneurship, innovation and corporate entrepreneurship in order to increase conceptual awareness:

- Innovation is defined as all of the processes that are followed to bring a new or improved product, service or way of working the customer or to ensure productivity for the company.
- Entrepreneurship is considered as the commercialization of the economically beneficial business opportunities through the investment of time and money in an uncertain environment.
- “Startups” are entrepreneurial organizations that are in the quest for scalable business models in extreme uncertainty.
- Entrepreneurship in organizations is defined as the commercialization or scaling up of innovative opportunities or ideas from within or outside the company, backed by, again, the company.

In addition to a deep understanding of the concepts, the examination of methods and successful practices is also of great importance. This guidebook not only refers to entrepreneurship programs in institutions, but also guides companies through providing the basic framework of entrepreneurship and the steps towards implementation.

Along with the interest and awareness around entrepreneurship in Turkey, the actions taken in and out of institutions are increasing day by day. According to the survey, an entrepreneurship program is organized in one of every two institutions. For intrapreneurship, companies are trying to adapt entrepreneurship methods to the organization. As for entrepreneurship outside the company, events are organized on different platforms, and companies that collaborate with

different players in the ecosystem ensure that new ideas are created and implemented in real life. But according to the same survey, the fact that one fourth of the institutions are not aware of the concept of entrepreneurial outsourcing suggests that the outward-looking leg of innovation may be missing.

Designing entrepreneurial programs in institutions or taking steps to support entrepreneurship cultures within the organization are important in making innovation work, but they cannot create the expected effect on its own. At this point, commercialization of entrepreneurship gains great importance. Now, only 64% of companies with a corporate entrepreneurship program have commercialized ideas. For this reason, this guidebook sets out a framework that will enable institutions to formulate this approach holistically. This holistic approach calls for clarification of what needs to be done to disseminate the new and lean point of view that is accepted at every level before starting to large-scale programs. The following chapters summarize the main framework and steps to support entrepreneurial transformation:

- Strategy, vision and authority
- Entrepreneurship culture
- Middle level management contribution
- Innovation processes in corporations
- Infrastructure for entrepreneurship programs in corporations

In order to initiate or improve entrepreneurial activities, organizations need a roadmap that holistically covers the components of strategy and vision, innovation management and processes, and entrepreneurial culture. In addition to including the 100-day action plan that will guide companies in Turkey, this guidebook shares case studies of entrepreneurship best practices in institutions to showcase success throughout different sectors both in Turkey and in the world. The common characteristic of these cases is the importance of creating a cultural infrastructure and a holistic viewpoint.

GİRİŞ: İNOVASYON TİYATROSUNDAN GİRİŞİMCİ KURUMLARA

Girişimcilik, inovasyon ve kurumlarda girişimcilik gibi kavramlar yakın zamanda pek çok şirketin gündem maddeleri haline geldi. Bu gündemin temelinde ise değişen makro ekonomik koşullar, derinleşen rekabet koşullarında rakiplerden ayrışma ve sürdürülebilir büyüme ihtiyacı, yükselen maliyetler, teknolojinin iş hayatının her alanında gözle görülür bir şekilde yaygınlaşması ve müşteri tüketim alışkanlarında yaşanan dönüşüm yer alıyor. Tüm bu değişiklikler, şirketleri stratejilerinde ve iş modellerinde köklü değişiklikler yapmaya itiyor. Yapılan araştırmalar, bundan 60 yıl öncesine kadar bir şirketin S&P 500 listesinde kalma süresinin 61 yıl iken, 1995'te 29'a, 2017'de ise 22 yıla kadar düştüğünü gösteriyor.¹ Bu durum, bugün başarı hikayelerini dinlediğimiz şirketlerin çok da uzak olmayan bir gelecekte düşüşünü izleyebileceğimizi işaret ediyor.

Değişen dünya içinde farklılaşmak ve dinamikleri doğru okuyarak fırsata dönüştürmek adına kurumlarda inovasyonu hayata geçirmeye yönelik çok sayıda deneme gerçekleştirildi. Bu denemelerin büyük kısmının beklenen sonuçları getirmemesi ya da elde edilen başarının sürdürülebilir olmaması atılan adımların ne derece etkili olduğunu sorgulatmaya başladı. İnovasyon hedefleri; gerekli strateji, planlama ya da kaynak yoksunluğu sebebiyle uygulama noktasında eksik kalarak şirketlerin başarılı sonuçlar almalarını engelledi ve alınan kararlar tiyatrodan öteye geçemedi. Modern girişimciliğin fikir babası, kurumlarda inovasyon uzmanı ve aynı zamanda bir girişimci olan Steve Blank'in² "inovasyon tiyatrosu" olarak adlandırdığı kavram da tam olarak bu durumu tasvir ediyor.

Değişim ihtiyacına karşılık verme adına kurumlar tarafından gerçekleştirilen ilk deneme toplam kalite yönetiminin uygulanmaya başlanmasıydı. Toplam kalite yönetimi ile şirketler; organizasyon genelinde her seviyeden çalışan katılımı ile daha kaliteli olanı geliştirmeye odaklanan ve bu süreçte müşteri memnuniyetini merkeze alan bir yaklaşım benimsediler. Sunulan ürün ya da hizmetteki kalite artışı, müşteri memnuniyetini destekleyen bir hamle olsa da rakip şirketler tarafından tekrarlanabilir olduğundan, yapılan çalışmalar orta ve uzun vadede rekabetten ayrışmayı sağlayacak çözümler olmaktan çok uzaktı.

Kurumlar kalite yönetimi uygulamalarını, verimlilik yönetimi uygulamaları ile besleyip bütünsel anlamda kalite yönetimi ve operasyonel mükemmeliyeti Altı Sigma ve Yalın Üretim modelleriyle sağlamaya yöneldiler. Bu yöntemlerle uzun bir dönem boyunca sıfır kusur ve sıfır arıza ilkelerini benimseyip, müşteri memnuniyetini artırmaya çalıştılar. Her ne kadar bu gibi prensiplerin benimsenmesi ilk başlarda kendilerine bir rekabet avantajı sağlamış olsa da bu yöntemlerin şirket bünyesinde sürdürülebilir kılınmasında zorluk yaşanması kurumları yeni arayışlara itti. Böylece inovasyon kavramı rekabetten ayrışmak için stratejik önem kazandı ve firmaların dönüşüm haritalarında yer bulmaya başladı.

¹ Innosight, "2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating", Şubat 2018, www.innosight.com/wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf

² Blank, Steve, "How to Avoid Innovation Theater: The Six Decisions to Make Before Establishing an Innovation Outpost", Steve Blank, Aralık 2015, steveblank.com

Kurumlara inovasyon kavramının girmeye başladığı ilk dönemlerde, bu kavramın yeni bir fikir üretmekten ibaret olduğu düşünöldü. Bu yanlış ile kurumlar çalışan öneri sistemleri ve fikir kutuları gibi uygulamaları hayata geçirmeye başladı. Çalışanlardan gelen fikirlerin beklentinin altında kalması ve iyi fikirlerin istenen ilerlemeyi kaydedememesi gibi sorunlar AR-GE departmanlarının yükselişini beraberinde getirdi. Her ne kadar AR-GE departmanları fikirleri araştırmayla destekleyip somut ürönlere dönüştürerek süreci bir adım öteye taşıdılar da başarılı bir ticarileşme ile sonuçlanan, müşterilerin kullandığı ve şirket için yeni bir gelir kalemi yaratan sürdürülebilir örnekler oldukça sınırlı kaldı. Başarılı olmak için sürekli deneme ihtiyacı bulunuyordu, oysa ki şirket yapısında bir fikri birçok kere denemek için yerleşmiş bir kültür, yeterli insan kaynağı ve zaman yoktu.

Kurumlara yeni ürün, yeni müşteri ve yeni gelir kalemi sunabilecek iş fikirlerinin başarılı bir şekilde ticarileşmesini sağlayan, yani inovasyonu çalışır hale getirmeyi destekleyen eksik parça ise yakın dönemde öne çıkan “kurumlarda girişimcilik” kavramı oldu.

Girişimcilik çoğunlukla yeniliğin altını çizen ilk ve öncü davranış olarak değerlendirilir ve genellikle radikal değişimleri, yeni bir iş girişimini ya da başlangıç noktasını ifade eder.³ Bugün dünyada ve ölkemizde, pek çok kurum tarafından kabul gören ve uygulamaya yönelik adımlar atılan girişimciliğin şirketlerin içersine taşınması, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya başladı. Ayrıca bu durum, şirket içinde ve dışında bütünsel bir değişime yön veren, ölkede çapında ekonomik istikrar, istihdam, yeni endüstrilerin yaratılması, teknoloji tabanlı ürünlerin pazara sunulması gibi gelişmelerin yaşanmasını mümkün kılan bir yapıya dönüştü.

Bu rehberde, 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 hedefleniyor. Aynı doğrultuda, Türkiye’de ve dünyada kurumlarda girişimcilik uygulamalarında başarı gösteren örnek vakaların paylaşılmasının şirketlere kurumlarda girişimcilik yolculuklarında rehberlik etmesi amaçlanıyor. Rehber kapsamında TÜSİAD üye şirketlerinin katılımı ile yapılan anket çalışmasıyla ise Türkiye’de kurumlarda girişimciliğe ve inovasyona dair farkındalık seviyesi ortaya konuluyor.

3 Thornberry N., “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron”, *European Management Journal*, 2001

1. İNOVASYON VE GİRİŞİMCİLİK NEDİR?

Günümüzün hızlı değişen, rekabetçi ortamında farklılaşmayı sağlamak ve büyümeyi sürdürebilmek adına zorunlu hale gelen inovasyonu; yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet ya da farklı bir çalışma yöntemini müşteri ile buluşturmak veya şirkete verimlilik açısından fayda sağlamak için izlenen süreçlerin tümü olarak tanımlıyoruz.

İnovasyon tipleri literatürde farklı tanımlamalarla yer alırken, Greg Satell'in "İnovasyonun 4 Tipi ve Çözdükleri Problemler"⁴ modelinde tanımladığı, Şekil 1'deki dört tip inovasyon gruplamasında yer alan çarpıcı (*breakthrough*) inovasyon, destekleyici (*sustaining*) inovasyon, temel araştırma (*basic research*) ve yıkıcı (*disruptive*) inovasyon, yapılan yeniliklere yönelik çalışmaları değerlendirme ve olası hizmet ettiği çözümleri kategorize edebilmemizi sağlıyor.

"İnovasyon yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet ya da farklı bir çalışma yöntemini müşteri ile buluşturmak veya şirkete verimlilik açısından fayda sağlamak için izlenen süreçlerin tümüdür."

Şekil 1: İnovasyonun 4 Tipi

PROBLEM NE KADAR TANIMLI?	Çok İyi Tanımlı	DESTEKLEYİCİ İNOVASYON Yol Haritası AR-GE Merkezleri Tasarımcı Düşünce Satınalmalar
	Tanımsız	YIKICI İNOVASYON Girişim Fonu Yaklaşımı İnovasyon Merkezleri %15/%20 Kuralı Yalın Yaklaşımlar
PROBLEMİ ÇÖZMEK İÇİN İHTİYAÇ DUYULAN YETKİNLİKLER NE KADAR TANIMLI?	Çok İyi Tanımlı	ÇARPICI İNOVASYON SWAT Ekipleri Açık İnovasyon Çalışmaları
	Tanımsız	TEMEL ARAŞTIRMA Araştırma Bölümleri Akademik İşbirlikleri Yayın ve Konferanslar

"Yıkıcı inovasyon, müşterilere daha gelişmiş çözümler geliştirmeye odaklanmak yerine; müşterinin esas ihtiyacına odaklanıp basit, kullanımı kolay ve daha ekonomik yeniliklere odaklanan inovasyon türüdür."

Günümüzde literatürde sıkça karşımıza çıkan yıkıcı inovasyon, çarpıcı ve destekleyici inovasyondan farklı olarak, mevcut kullanıcılara mevcut pazarda daha gelişmiş çözümler geliştirmeye odaklanmak yerine; mevcut çözümden daha gelişmiş olmasından bağımsız olarak müşterinin esas ihtiyacına odaklanıp basit, kullanımı kolay ve daha ekonomik bir şekilde ürünü müşteri tabanına ulaştıran yenilikleri tanımlıyor.⁵

Şirketlerde problemin tanımı ve eldeki yetkinlikler değişse de mevcut koşullar doğrultusunda en uygun inovasyon yaklaşımının seçilerek, hayata geçirilmesi gerekiyor.

⁴ Satell, Greg, "The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve", Harvard Business Review, Haziran 2017, hbr.org

⁵ Christensen, Clayton M., "Disruptive Innovation", <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>, <https://hbr.org/video/2688242135001>

Son dönemde yapılan araştırmalar, rekabetten ayrışmak için şirketlerin sürekli inovasyon ile yenilik arayışı içinde bulunmalarının vazgeçilmez bir başarı kriteri olduğunu öne çıkarıyor. 2017 yılında Accenture'ın 31 ülkede, 5.400 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen araştırmasına katılanların %86'sı, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için şirketlerin artan bir ivme ile inovasyona ağırlık vermeleri gerektiğini belirtiyor.⁶

Makro düzeyde gerçekleştirilen endeks çalışmalarında temel başlıklardan biri haline gelen inovasyon, ülkelerin yenilikçilik ve rekabet seviyelerinin ölçüm kriteri olarak kullanılıyor. Dünya Ekonomik Forumu tarafından geliştirilen ve ülkelerin rekabetteki başarısını analiz eden Küresel Rekabet Endeksi'nde 12 temel başlıktan biri olan inovasyonda, Türkiye gösterdiği performans ile 140 ülke arasında 61. sırada yer alıyor⁷. AB ülkeleri, diğer Avrupa ülkeleri ve bölge ülkelerindeki inovasyon performanslarının karşılaştırılmalı analizini yapan 2018 Avrupa İnovasyon Endeksi'nde ise Türkiye orta düzeyde yenilikçi bir ülke olarak konumlandırılırken, 2010 yılındaki performansına kıyasla zaman içerisinde yıl bazında performansının %15,1 arttığı görülüyor. Endeks çalışması kapsamında Türkiye'deki şirket yatırımları, inovasyon dostu ortam ve girişimler tarafından gerçekleştirilen inovasyonlar görece güçlü yönler olarak ortaya çıkarken; istihdam etkileri, fıkri varlıklar ve akademik araştırmalar geliştirilmesi gereken alanlar olarak gösteriliyor.⁸

Ülkeler ve firmalar boyutunda bu derece önem kazanan inovasyonun hayata geçirilmesi ise klasik yöntemlerle pek mümkün olmuyor. Sürekli değişen dinamikler içinde hızlı aksiyona geçmek ve rekabet içinde farklılaşabilmek adına inovasyonu hayata geçirirken girişimcilik prensipleriyle hareket etmek kaçınılmaz bir iş yapış yolu olarak öne çıkıyor. Günümüzde ekonomik büyümenin ana motorlarından biri olarak kabul edilen girişimcilik, ekonomik fayda sağlayacak iş fırsatlarının, belirsizlik ortamında gerekli zaman ve parasal yatırım ile risk alınarak ticarileştirilmesi olarak tanımlanıyor.

Mevcut ortamda var olan bir işi yönetmeyi ve iyileştirmeyi hedefleyen işletmecilikten farklı olarak girişimcilik, Steve Blank tarafından “yeni bir fıkri sıfırdan geliştirmeyi ve başarılı ticarileştirmeyi merkezine alması sebebi ile farklı iş modelleri ve yöntemler ile hareket eder” olarak tanımlanıyor.⁹ Bu tanımın yanında girişimcilikte yeni bir fikrin yanı sıra, mevcut olanı iyileştirmenin de hedeflenebileceğini atlamamak gerekiyor.

Girişimcilikte ihtiyaç duyulan farklı iş yapış yöntemlerinden olan ve son dönemde daha çok duymaya başladığımız yalın girişimcilik; müşteri isteklerinden yola çıkarak geliştirilen, sahada test edilip iyileştirilen, hızlı ve az maliyetli bir yöntem olmasıyla öne çıkıyor. Müşteriyle geliştirme yöntemi, fikir aşamasından başlayıp ticarileşme sonrası iyileştirmeyi de kapsayan geniş bir dönemde sürekli olarak tekrarlanıyor. Bu sayede, müşteri ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda, düzenli olarak geliştirme yapılması sağlanıyor.

“Girişimcilik, inovasyonu hayata geçirmek için kaçınılmaz bir iş yapış yolu olup; ekonomik fayda sağlayacak iş fırsatlarının, belirsizlik ortamında gerekli zaman ve parasal yatırım ile risk alınarak ticarileştirilmesidir. Yalın girişimcilik ise, müşterilerin isteklerinden yola çıkan, hızlı, sahada test edilip geliştirilen ve az maliyetli çözümler oluşturmak ve yönetmektir.”

6 Accenture, “Technology Vision Report 2017”, <https://www.accenture.com/us-en/insight-disruptive-technology-trends-2017>.

7 World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2018”, <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018>.

8 European Union, “European Innovation Scoreboard”, 2018, http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en.

9 Blank, Steve, “The Startup Owner's Manual”, Mart 2012

Girişimcilikte öne çıkan bir diğer unsur ise yeni bir iş fikrinin hayata geçirilme sürecinde sıklıkla ortaya çıkan deneme-yanılma sürecinin iş yapış şeklinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmesidir. Bu sebeple, esnek ve çevik yöntemlerle, sürekli ve kolay revize edilebilecek, müşteri odaklı iş yapış şekilleri, girişimciliğin olmazsa olmazı olarak görülüyor.

İnovasyon ihtiyacı ve girişimciliğin iş yapış şekli olarak önem kazanmasıyla şirketler için yeni dönemde rekabet zorlaşıyor. Bunun sebebi inovasyona odaklanan diğer büyük kurumların yanı sıra, startup dünyası ve “olağan dışı şüpheliler” olarak adlandırılan büyük teknoloji şirketlerinin varlığı olarak görülüyor.

1.1. Startup Dünyasının Yükselişi

İnovasyonu girişimcilik prensipleriyle hayata geçirerek sektöre etki eden startup dünyası şirketler için giderek daha büyük tehdit oluşturmaya başlıyor ve kurumlara kıyasla çok daha sınırlı kaynaklarla hareket etmelerine rağmen, şirketlerin her ürün ve hizmetine rakip olmayı başarıyor. Özellikle sürekli inovasyon arayışında olan ve yalın girişimcilik yöntemleri sayesinde zaman kaybetmeksizin iş geliştirebilen startuplar, önemli başarılarla imza atıyor. Büyük olanın küçük olanı yendiği dönem artık, hızlı ve çevik olanın diğerini yendiği bir döneme evriliyor. Rekabetin kurallarının değişmesiyle hem dünyada hem Türkiye’de startuplar ezber bozmaya başlıyor.

“Startuplar aşırı belirsizliğin olduğu ortamlarda ölçeklenebilir büyümeyi sağlayacak iş modeli arayışında olan girişimlerdir.”

Yeni nesil girişimler olarak karşımıza çıkan startuplar, Steve Blank tarafından “tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir iş modeli arayan geçici kuruluş” şeklinde tanımlanıyor. Paul Graham ise “Startup hızlı büyümek için tasarlanmış bir şirkettir. Yeni kurulmuş olmak, bir şirketi kendi başına startup yapmaz. Startup teknoloji odaklı olmak zorunda da değildir.” şeklinde startupları tarifliyor. Tüm bu tanımlamalar doğrultusunda startupları, aşırı belirsizliğin olduğu ortamlarda ölçeklenebilir büyümeyi sağlayacak iş modeli arayışında olan girişimler olarak tanımlamak mümkün. Ayrıca startup ifadesinin girişim tipinin ötesinde, girişimin içinde bulunduğu evreyi de ifade ettiğini belirtmekte fayda var.

Startup sayısı ve gücü tüm dünyada ve Türkiye’de hızla büyüyor. Girişim sermayeleri tarafından büyük meblağlarda fonlanan, arkalarına güçlü yatırımcıları destekçi olarak alan ve dikkat çeken büyüklükte cirolar yapan startuplar, her geçen gün kurumlar için daha ciddi bir rakip haline geliyor.

Dünyada “tekboynuz” (*unicorn*) olarak adlandırılan; startup olarak ortaya çıkmış ve şu anda değeri bir milyar dolar ve üzeri olan girişim sermayesi destekli şirketlerin daha önce örneklerine rastlanmamış şekilde çıkış göstermesi ise bu yükselişin önemli bir göstergesi olarak ifade ediliyor. Bu şirketler arasında birinci sırada bulunan popüler video paylaşım uygulaması TikTok’ın çatı şirketi ByteDance’in değerlemesi ise 75 milyar dolara yükselerek Uber’in önüne geçti. ByteDance ve Uber’in (72 milyar dolar) ardından gelen diğer tekboynuz şirketler değerlerine göre, ulaşım alanında Didi Chuxing (56 milyar dolar), konaklama sektöründe Airbnb (29.3 milyar dolar) ve yine ulaşım alanında Space X (21.5 milyar dolar) olarak sıralanıyor¹⁰.

10 CBI Insights, “The Global Unicorn Club”, Aralık 2018, <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

Tekboynuz dünyasının, ilk dönemlerde finans sektöründe yeşerdiği ve zamanla diğer sektörlerle de yayılarak dünya çapında 290 şirkete ve toplamda 995 milyar dolar değere ulaştığı görülüyor¹¹. Sadece finans sektöründe özelleşmiş startuplar olan finansal teknoloji (*fintech*) dünyası, toplam 115,64 milyar dolar değere sahip 34 şirketten oluşuyor. Türkiye’de henüz bir tekboynuz bulunmamakla beraber, startuplara yapılan yatırımlar 2018’in üçüncü çeyreğinde 43 milyon dolara ulaştı, yıl sonu yatırım beklentisi ise 60 milyon doları buluyor. Yatırımların 2017 yılına göre düşüş göstermesinin sebebi ise bir önceki yıl var olan fonların süresinin dolması olarak görülüyor.¹²

1.2. Olağan Dışı Şüphelilerin Oyuna Katılması

Şirketler için yeni dönem rekabetinin, yükselen startuplardan bir adım öteye geçtiğine ve bugün özellikle teknolojik gücü elinde tutan şirketlerin pek çok geleneksel sektör ile rekabet eder hale geldiğini görüyoruz. “Olağan dışı şüpheliler” olarak adlandırdığımız sektör dışı rakipler oyuna hızla dahil olarak öne çıkıyor. Piyasada önde gelen 10 teknoloji şirketinin (Apple, Google, Microsoft, Facebook, Amazon, GE, Oracle, Intel, Cisco Systems, IBM) 2013’ten itibaren gerçekleştirdiği toplam 433 adet startup satın alımı bu durumun en dikkat çekici kanıtı.¹³

Google, Intel, Salesforce gibi teknoloji devlerinin finansal çözümlere olan ilgisinin bankacıları tedirgin etmesi; Amazon ve Alibaba’nın geleceğin bankası olmak için attığı adımların gündem haline gelmesi bu değişimin işaretleri olarak öne çıkıyor. Bu sebeple şirketin rekabet ortamını analiz ederken diğer sektör oyuncularını, yükselen girişimler ve hatta teknoloji şirketlerini de içine alan geniş bir yelpaze çizmek gerekiyor.

¹¹ *Startups Watch*, “Funding Activities 2017”, Ocak 2018, <https://startups.watch>.

¹² *Startups Watch*, “Turkish Startup Ecosystem 2018/3”, <https://startups.watch>.

¹³ *CBInsights*, “Big Tech Is Slowing Down Acquisition Activity”, Ağustos 2017, <https://www.cbinsights.com/research/top-tech-companies-acquisition-trends/>

2. KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK

Hızla değişen sektör dinamikleri ve artan rekabetle zorunlu hale gelen inovasyonun şirket bünyesinde hayata geçirilmesine yönelik temel araçlardan olan kurumlarda girişimcilik, inovasyona yönelik fikir havuzunun genişletilerek kurumiçi veya dışı kaynaklardan beslenmesi ve şirket hedefleri ile uyumlu olanların girişimci yaklaşımlarla hayata geçirilmesini amaçlıyor. Kurumlarda girişimciliği, şirket içinden veya dışından gelen yenilikçi fırsat veya fikirlerin, şirket tarafından desteklenerek ticarileştirilmesi veya ölçeklenmesi olarak tanımlıyoruz.

Kurumlarda girişimcilik kapsamında ortaya çıkan yeni fikirler, yeni ürün ve servisler olarak pazara sunulabileceği gibi şirketin mevcut işlerini iyileştirmelerini destekleyecek çözümler olarak da hayata geçebiliyor. Her iki hedefe de odaklanabilen bir bakış açısı benimseyen şirketler, başarı yolunda daha hızlı ilerliyor.

Dünya genelinde kurum içerisinde girişimcilik faaliyetleri gerçekleştiren veya kurum dışındaki paydaşlarla iş birliği yapan şirketlerin sayısı gün geçtikçe artıyor. Dünya çapında yaygın olarak kullanılan Apple'ın Mac, iPod, iTunes, iPhone ve iCloud ürünleri; Google'ın Gmail, Google Maps, AdWords, AdSense, Sürücüsüz Araçlar ve Google Gözlük inovasyonları kurumlarda girişimcilik ile hayata geçmiş örnekler olarak öne çıkıyor. Kurumiçi girişimcilikte bir diğer çarpıcı örnek olan W.L Gore (Gore-Tex kumaş şirketi) firması, çalışanlarından birinin fikriyle ortaya çıkan gitar teli ürünüyle (ELIXIR Strings) bambaşka bir pazara girerek günümüzde dünya lideri konumuna ulaşmış olmasıyla dikkat çekiyor.

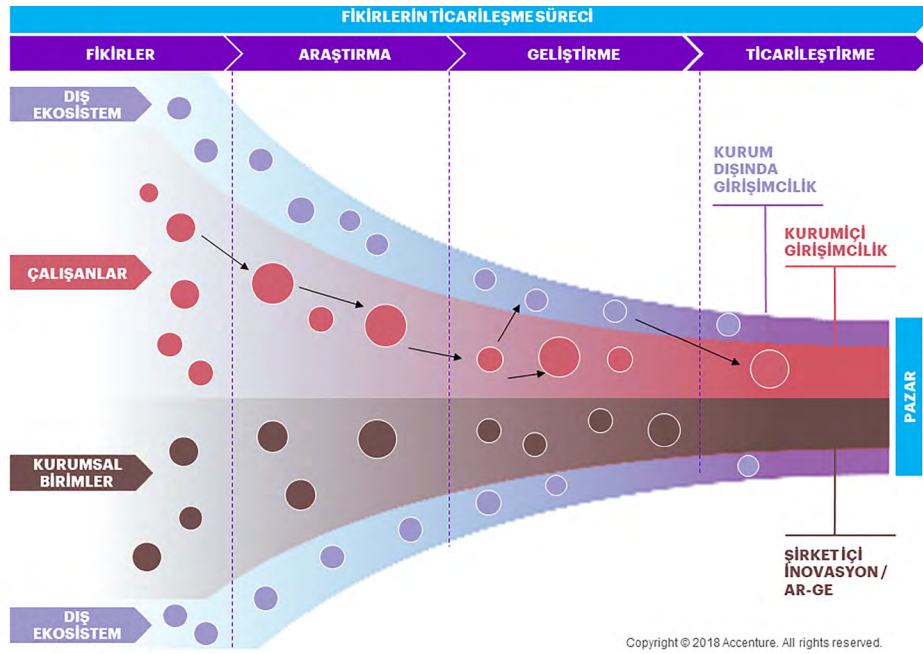
Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de girişimciliğe dair ilgi ve farkındalıkla beraber kurum içinde ve dışında alınan aksiyonlar gün geçtikçe artıyor. Şirketler kurum içinde, girişimciliği profesyonel yöntemler ile şirketlerine adapte etme çalışmalarına hız veriyor. Kurum dışında ise, kurumlarda girişimciliğe yönelik farklı platformlarda buluşmalar düzenleniyor, ekosistem içindeki farklı oyuncularla iş birlikleri gerçekleştiren şirketler yeni fikirlerin oluşturulması ve hayata geçirilmesini sağlıyorlar.

2.1 Kurumlarda Girişimcilik Programları

Şirket bünyesinde yeni fikirlerin üretilmesinden ticarileştirilmesine giden süreç Şekil 2'de görüldüğü üzere bir huni üzerinden tanımlanıyor. Erken aşamadaki fikirler şirketlerin içerisine huninin geniş ucundan girerek; araştırma, geliştirme ve ticarileştirme aşamalarında eleniyor. Hayatta kalanlar ise ya pazara sunuluyor ya da şirket bünyesinde hayata geçiriliyor. Bu süreç fikrin oluşturulmasından pazara sunulmasına kadar şirket çalışanları tarafından yürütüldüğünde kurumiçi girişimcilik, şirket birimleri tarafından yürütüldüğünde şirket içi inovasyon (AR-GE vb.), şirket dışından iş birlikleriyle / destek alınarak yürütüldüğünde de kurum dışı girişimcilik olarak adlandırılıyor.

“İnovasyonun hayata geçirilmesine yönelik temel araçlardan olan kurumlarda girişimcilik, şirket içinden veya dışından gelen yenilikçi fırsat veya fikirlerin, şirket tarafından desteklenerek ticarileştirilmesi veya ölçeklenmesidir.”

Şekil 2: Fikirlerin Ticarileşme Süreci



Fikirlerin geliştirildiği kaynaktan bağımsız, tüm yaklaşımlarda şirketler, girişimcilik faaliyetlerinden şirkete maksimum fayda yaratmayı hedefliyor. Şirketler içerisinde geliştirilen girişimler şirket dışına çıkıp bağımsız yapılara dönüşebileceği gibi, şirket dışında oluşan girişimler de şirket bünyesine sonradan dahil olabiliyor. Şirketlerin dış dünya ile sınırları gün geçtikçe daha da kalkarak, girişim programları kurumiçi ile sınırlı kapalı bir modelden kurum dışı iş birliklerinin artışıyla sınırların kaldırıldığı açık bir modele doğru ilerliyor.

Kurumiçi Girişimcilik Programları

Kurumiçi girişimcilik programları, şirket bünyesindeki yetkinlik ve kaynaklardan faydalanılarak fikrin oluşturulmasından pazara sunulmasına kadar tüm girişimcilik faaliyetlerinin şirket çalışanları tarafından gerçekleştirilmesine dayanıyor.

Kurum içinde girişimcilik yapan kurumlar yeni fırsat ve fikirleri şirket kaynaklarını kullanarak, girişimci felsefesi ve çalışma biçimi ile şirket içinde hayata geçiriyorlar. Bu çalışmalar AR-GE gibi birimler kurmak veya teknolojik gelişimi desteklemekten öte, temeline şirket çalışanlarını oturtturarak çalışanlardan girişimcilik becerilerini şirketin iş ve inovasyon stratejisi ve hedeflerine katkıda bulunacak şekilde kullanmasını bekliyor. Bu yaklaşımla, girişimcilik ve inovasyon yetkinliklerinin şirket içine taşınması ve şirketin hali hazırda bulunan kaynaklarına bu yetkinliklerin aşılması hedefleniyor.

Kurum Dışı Girişimcilik Programları

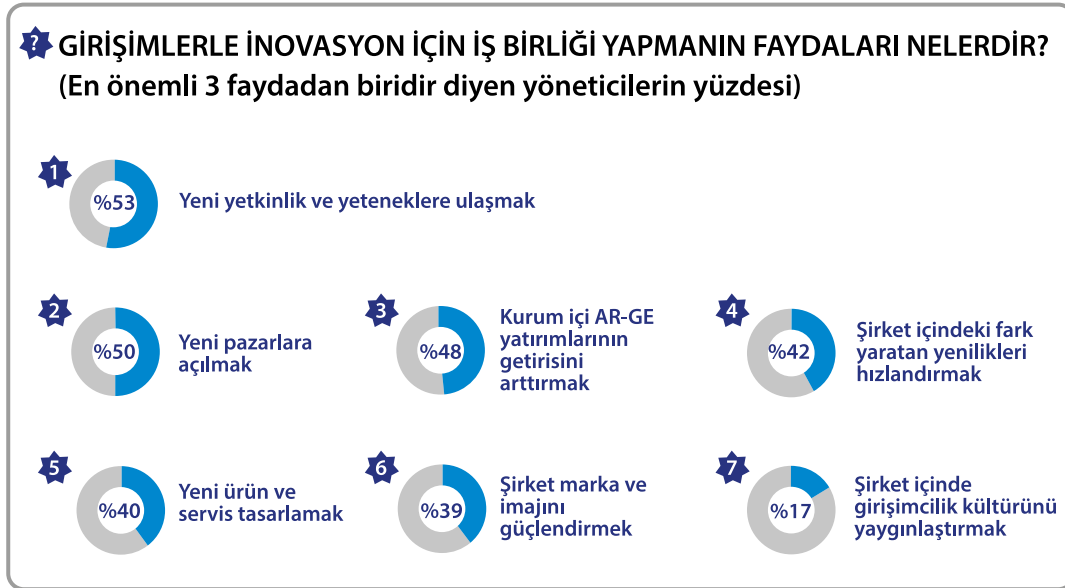
Kurum dışı girişimcilik programları, şirketlerin girişimcilik ve inovasyon faaliyetlerini yukarıda belirttiğimiz gibi açık bir model oluşturarak, iş birlikleri geliştirmek suretiyle hayata geçirme sürecinden oluşuyor. İş birlikleri; AR-GE merkezleri, üniversiteler, araştırma kurumları, startuplar, tedarikçi veya taşıyonlar, başka şirketler ve hatta şirketin kendi müşterileri yoluyla olabiliyor.

Eskiden şirketler yenilikçi fikirleri sadece içerideki kaynaklarda ararken ve şirket bünyesinde gerçekleştirilen AR-GE çalışmalarına yoğunlaşıırken, pazara yenilikçi bir fikri ilk sunan şirketin kazanan olacağı inancı ile fikrin mülkiyet haklarını korumak büyük önem taşıyordu. Günümüz dünyasında ise sınırların şeffaflaşmaya başlamasıyla şirketler kendilerine fayda sağlayabilecek yeni fikir, yöntem, işgücü ve teknolojiyi dış kaynaklardan alıp uygulamaya başladı. Artık, bu açık modeli benimseyen şirketler başarılı girişimleri şirket bünyesine dahil ederken, kendi içinde filizlenen başarılı fikirlerin şirket dışına çıkmasına da izin veriyor. Böylece girişimler ve yeni fikirler, pazara giriş sürecinin farklı noktalarında kurumların içine girip, kurum sınırları dışına çıkabiliyor. Bu noktada fikri mülkiyet hakları da paylaşılır hale geliyor.

Şirketlerin, kurum dışındaki girişimlerle iş birliği fırsatlarını daha yakından değerlendirmeleri son dönemde yapılan araştırmalarda da öne çıkıyor. Her saat başı yaklaşık 11.000 yeni startupın kurulmakta olduğu dünyada, 1.000 büyük şirket yöneticisi ve 100 girişimci ile yapılan ankete göre yöneticilerin %83'ü girişimlerle yapılan iş birliklerinden bir şeyler öğreneceklerine inanırken, %50'si yeterince yenilikçi olabilmek için girişimcilerle çalışmanın bir ön koşul olduğunu düşünüyor.¹⁴ Büyük şirketlerin %71'i girişimcilerle başarılı iş birlikleri yaptığını savunurken, girişimcilerin sadece %57'si buna katılıyor. Kurumların girişimcilerle iş birliği yapmalarındaki temel amaçlar Şekil 3'te belirtildiği gibi farklı yetkinliklere ulaşmak ve yeni pazarlara açılmak olarak öne çıkıyor.

Şirketler bu faydaları elde etmek için kurum dışındaki girişimlerle farklı yöntem ve yaklaşımlarla bağlantı kurabiliyor. Dış ekosistemde yer alan girişimleri desteklemek adına şirket bazında oluşturulabilecek farklı yapılar olarak hızlandırma programları, kuluçka merkezleri ve kurumsal girişim sermayeleri öne çıkıyor.

Şekil 3: Kurumların Girişimlerle Yapılan İş Birliklerinden Beklentileri¹⁵



¹⁴ Accenture, "Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation", G20 Young Entrepreneurs' Alliance Summit, Ekim 2015, https://www.accenture.com/t20151005T162506__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf

¹⁵ Accenture, "Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation", G20 Young Entrepreneurs' Alliance Summit, Ekim 2015, https://www.accenture.com/t20151005T162506__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf

Hızlandırma Programları ve Kuluçka Merkezleri

Şirketler tarafından kurulan kısa vadeli hızlandırma programları (*accelerator*) ve daha uzun soluklu kuluçka merkezleri (*incubator*) erken aşamada olan girişimleri kısa veya orta vadede sponsorluk, mentorluk, kurumsal kaynaklara erişim gibi yollarla destekleyip hızlandırmayı amaçlıyor. Bu sayede, iş birliği yapılan veya fayda elde edilmesi beklenen girişimlerin programlı bir şekilde geliştirilmesi hedefleniyor.

Hızlandırma programları erken aşama bir girişim fikri ya da konsepti üzerine çalışan girişimcilere odaklanıp, bu girişimleri finansal desteğin ötesinde uzmanlık desteğiyle kısa sürede ilk yatırıma kadar götürme ve hızlandırma amacı güdüyor. Kurumların girişimlerle olan bu çalışmaları kurum ve girişim arasındaki iş birliği, ortaklık veya yatırım yollarının açılmasına imkân tanıyor. Hızlandırma programları aracılığıyla kurumlar, dış dünyadaki yeni teknolojilerden, inovatif fikirlerden fayda sağlamayı ve hatta bunları kurumlarına dahil etmeyi hedefliyor. Bu tip programlar, genelde dış ekosistemdeki girişimlere yönelik olsa da bazı kurumlar kurum içinde de benzer hızlandırıcı programlar kurma yoluna gidebiliyor.

Kuluçka merkezleri de hızlandırma programlarıyla büyük benzerlikler taşıdığından aynı kategoride değerlendiriliyor. Hızlandırma programlarından farklı olarak kuluçka merkezlerinde destek verme süresinin daha uzun, destek verilen girişimlerin ise daha ileri aşamalarda olduğu gözlemleniyor. Bu çerçevede kuluçka programları girişimlere uzun vadeli ofis, ortak kaynak, finansman ve mentörlük desteği sağlayabiliyor.

Kurumsal Girişim Sermayesi ve Müşterisi

Kurumların dışarıdaki girişimlerle iş birliği oluşturmaya yönelik bir diğer yöntem de kurumsal girişim sermayesi olarak karşımıza çıkıyor. Kurumsal girişim sermayesini hızlandırma programlarından ayıran ana faktör verilen desteğin finansal yatırım ile sınırlı olması. Bu tip programlarda kurumlar, hızlandırma programlarının aksine erken aşamadan daha ileride olan ve hali hazırda geliştirilmiş ürünü bulunup büyümekte olan girişimlere yatırım yoluyla destek oluyor. Bu tip yapılarda yatırım fonlama üzerinden yapıldığı için kurumlar çok seçici davranıyor ve bu sebeple yatırım yapılan girişimlerin inovasyonunun, kurumların ihtiyacı olan inovasyonla sinerji içerisinde olmaları önem kazanıyor.

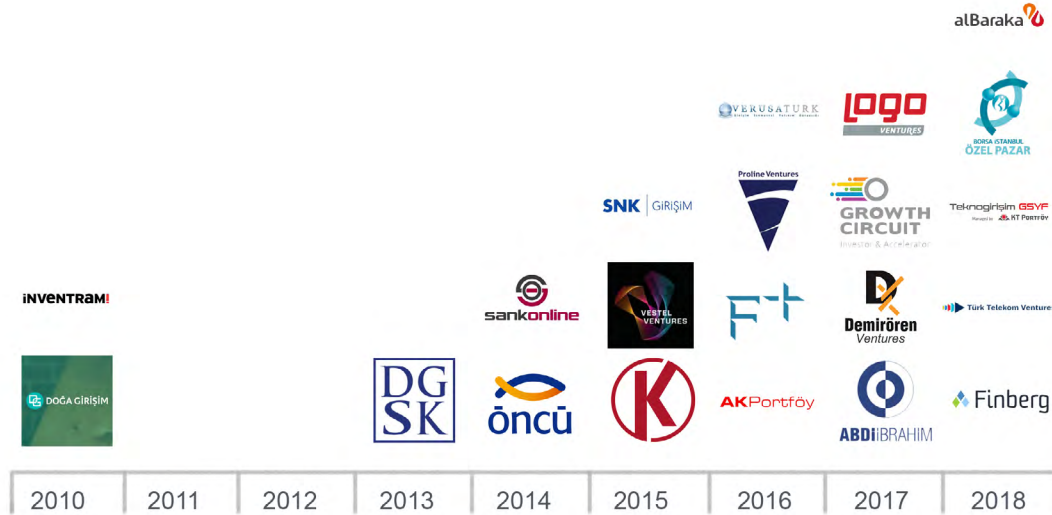
Kurumlar ilgilendikleri bir inovasyonu hayata geçirmekte olan bir girişim buldukları durumda onların ilk deneysel müşterisi olarak girişimlere destek olma yöntemini de izleyebiliyorlar. Kurumsal girişim müşteri olarak adlandırılan bu yöntem aracılığıyla kurumda yeni girişimler test edilmiş oluyor.

2.2. Türkiye Girişimcilik Ekosistemine Kurum Katkısının Önemi

Türkiye’de kayıtların tutulmaya başlandığı 2010 tarihinden itibaren ölçeklenebilir ürünü olan toplam 5.500 yeni nesil girişimin kayıt altına alındığı ve bunların hali hazırda 4.500 tanesinin aktif durumda olduğu görülüyor.¹⁶ Türkiye’de girişimcilik ekosisteminin tamamına bakıldığında (Şekil 5) melek yatırımcılar, teknoloji hızlandırma programları, kurumsal girişim sermayeleri, teknoparklar, mentorler, girişim dostu şirketler, üniversiteler, kuluçka merkezleri, sivil toplum kuruluşları ve organizasyonlar yer alıyor. Birbirini besleyen bu ekosistemdeki hızlı büyüme, girişimciliğin artan önemine dikkat çekiyor.

Türkiye’de kurumsal girişim sermayesi Şekil 4’te görüldüğü gibi 2010 yılında Doğa Koleji’nin “Doğa Girişim” olarak kurumsal girişim sermayesi ve Koç Grubu’nun “Inventram” adında teknoloji hızlandırma programı kurmasıyla başlıyor. 2013 yılından itibaren ise girişim sermayesi kurma yönündeki adımlar çeşitleniyor. Sanko ve Vestel gibi kurumların kendi kurumsal girişim sermayelerini oluşturduklarını; Doğuş Grubu’nun Doğuş SK Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı, Doğan Holding’in Öncü Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı, İş Bankası’nın ise İş Girişim Sermayesi adında özel sermaye fonları kurduklarını görüyoruz.

Şekil 4: Şirket Yatırımları ve Kurumsal Risk Sermayeleri Zaman Çizelgesi¹⁷



Şirketlerin ekosistemlerindeki girişimlerle iş birlikleri kurup, inovasyon yolunda kendilerine fayda sağlamalarının yanı sıra madalyonun diğer yüzünde şirketlerin bu girişimlere verebileceği destek yer alıyor. Türkiye’de işletmeden işletmeye (*business to business* - B2B) veya işletmeden tüketiciye (*business to customer* - B2C) ürün ve hizmet sunan tüm startuplar farklı sebeplerle girişimcilikte kurumların desteğine ihtiyaç duyuyor.

¹⁶ Startups.watch, Eylül 2018, <https://startups.watch>.

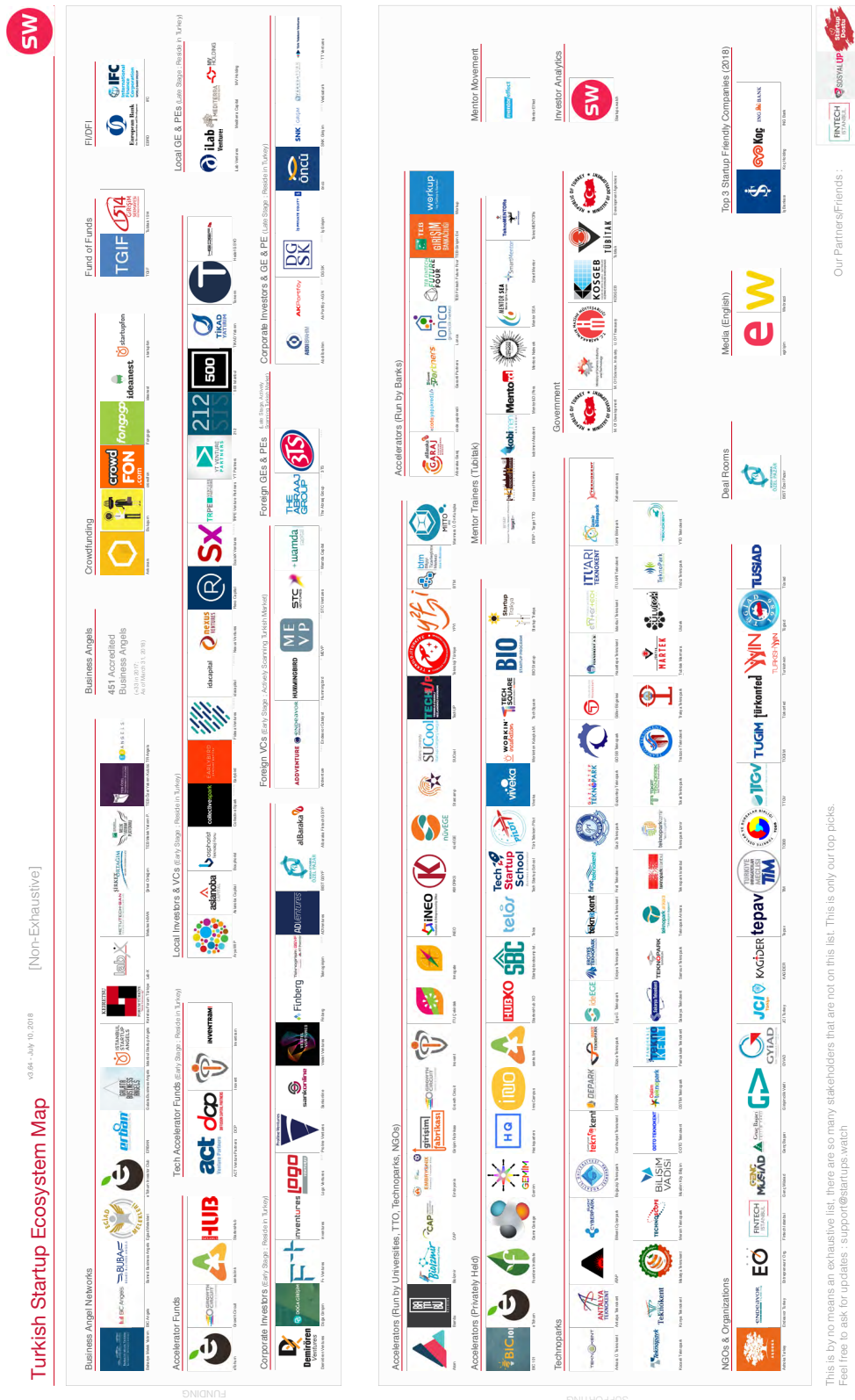
¹⁷ Startups.watch, “Turkish Startup Ecosystem 2018-Q2”, Temmuz 2018, <https://startups.watch>.

3 milyona ulaşan sayısıyla küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) bazlı bir ekonomiye sahip olan ülkemizde B2B alanında hizmet veren daha çok girişime ihtiyaç bulunuyor. Bu alanda iş yapan girişimlerin en çok zorlandıkları konu, güven sağlamak ve ilk müşterilerini edinmek oluyor. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, çalışacakları girişimlerin değerlendirmesinde güçlü bir kurum referansını önemli bir kriter olarak konumlandırıyor. Küçük ve orta büyüklükteki işletme bazlı ekonomimizde girişimlerin sayısını ve yetkinliklerini artırmak adına kurumların girişimleri destekleyerek, onlar için referans olmaları ayrı bir önem kazanıyor.

Benzer zorluklar B2C alanında iş yapan girişimlerde de geçerli. Türkiye’de, büyük fonlara ve kaynaklara erişim halen sınırlı. Ülkemizde erken seviye yatırım konularında son derece etkin çalışmalar yapılırken, ileri seviye yatırım aşamasında yatırım alınabilecek girişim sermaye alternatifleri kısıtlı. Bu sebeple, girişimler büyük kitlelere ve son kullanıcıya ürün ya da hizmetlerini tanıtmak için gerekli olan ölçeklenme masraflarını karşılayamıyor. Bu durumda ancak büyük bir şirketin müşterisi olması ve destek vermesiyle çok sayıda müşteriye ulaşmak mümkün oluyor.

Ülkemizdeki girişimcilik ekosisteminin sağlıklı bir şekilde büyüyebilmesi için girişimlerin kurumlar ile iş birliği geliştirmeleri kritik bir etken olarak öne çıkıyor. Kurumların bu girişimlerin geliştirdikleri çözümleri, sundukları ürün ve hizmetleri büyük kitlelere ulaştırmasını sağlamaları ve sektör konusunda rehberlik etmeleri gerekiyor. Girişimcilerin iş ağlarından faydalanmalarını sağlayarak, onları doğru kanallara yönlendirmeleri kritik önem arz ediyor. Kurumların yazılım ve donanım kaynaklarının, fiziksel mekanlarının ve iş ağlarının girişimcilere açık olması gerekiyor. Ülkemizden de tekboynuzların çıkması ve geleceğin ekonomileri arasında Türkiye’nin de yer alması; bu doğrultuda hem girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi hem de ülke ekonomisine katkıda bulunulması ancak girişimleri desteklemekle mümkün olabilir.

Şekil 5: Türkiye Startup Ekosistemi¹⁸



¹⁸ Startups.watch, "Türkiye Startup Ekosistem Haritası", Ocak 2018, <https://startups.watch>.

3. KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİĞİN ÇERÇEVESİ VE BAŞARIYA GÖTÜREN FAKTÖRLER

Kurumlarda girişimcilik programları tasarlamak ya da kurum içinde girişimcilik kültürünü destekleyecek adımlar atmak, kurumlarda inovasyonu çalışır hale getirmeyi destekleyen önemli adımlar olsa da tek başlarına beklenen etkiyi yaratamıyor. Örneğin, çalışanlardan kurumu farklı bir geleceğe götürecek yıkıcı fikirler çıkmıyor ya da yeni iş fikirleri pazar koşullarından ötürü değil, kurum içinde yaşanan sorunlar nedeni ile ölüyor. Günün sonunda, inovasyon ve girişimcilik heyecanı yerini tekrar statükoya bırakıyor. Tüm bu döngü içinde beklenen sonucun alınamamasının en büyük sebebi ise kurumlarda girişimciliğin eksik yorumlanmasından kaynaklanıyor.

Kurumlarda girişimcilik programının, bir geçiş süreci ya da bir departman olmanın ötesinde, tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi, desteklenmesi ve yaygınlaştırılması gereken bir bakış açısına dönüşmesi kritik önem taşıyor. Kurumların inovasyon odağı ile faaliyet gösteren yapılar olarak konumlanmaları, sadece şirket bünyesinde yer alan girişimcilik programları ya da çalışan katılımı ile gerçekleştirilen tekil aktiviteler ile mümkün olmuyor. Bu sebeple, başarı elde etmek için girişimcilik kültürü ve uygulamalarının daha geniş bir perspektif ile değerlendirilerek, köklü bir dönüşümün uygulamaya alınması ve desteklenmesi gerekiyor.

Bugün kurumlar, inovasyonun hayata geçmesini zorlaştıran bir sistem içerisinde yönetiliyor. Tüm kurumlar verimlilik artırmak, daha yüksek kâr marjları ile daha çok müşteriye daha çok ürün satmak için çalışıyor. Çalışanlar, yılın her çeyreğinde verdikleri finansal performans raporlarında başarıya odaklanmak üzere eğitiliyor ve bu da yenilik için risk alan bir çalışan profilinin ortaya çıkmasına engel oluyor. Tüm bu işleyiş içerisinde, başta başarısızlıkla sonuçlanma riski yüksek olan fikirler olmak üzere, kurumu farklı bir noktaya taşıyabilecek yeni fikirlerin test edilmesini destekleyecek bir ortamdan bahsetmek imkânsız hale geliyor.

Kısa vadeli düşünme kısa vadeli kazanımlar sağlasa da uzun vadeli adaptasyona ve liderliğe zarar veriyor.

Bugünün yönetim sistemi, kurumlarda kısa vadeli somut kazançlar için uzun vadeli potansiyelleri feda etmeye teşvik ediyor. CEO'dan başlayarak en alt kademeye kadar devam eden çalışan sirkülasyonu da bu sistemi besleyen olumsuz etkenlerin başında geliyor. Yapılan bir araştırmaya göre, S&P 500 şirketlerinde yer alan CEO'ların %50'si beş yıl içinde görevlerinden ayrılıyor.¹⁹ Bu hızlı rol değişimi içerisinde, CEO ve tüm alt kadronun beş yıl içinde sektörü yıkıma uğratacak gelişmelerden çok, gelecek çeyreğin finansal performansına odaklanan bir yaklaşım izlediğini söylemek mümkün. Yönetim seviyesinde başlayan ve her kademedeki hissedilen kaygılar, inovasyonun gündem maddesi haline gelmesini engelliyor.

Bütünsel yaklaşım, kurumlar büyük ölçekli programlara başlamadan önce her kademedeki kabul gören yeni ve yalın bakış açısını içeride yaygınlaştırmak için yapılması gerekenleri netleştirmeye sevk ediyor. Ancak bu bakış açısını dönüştürmek kolay değil.

Öte yandan, yıkıcı inovasyon ise, bugünün kabul gören tüm yönetim anlayışını tersine çeviriyor. Kurumlar, yarınlarını şekillendirecek bir inovasyona zaman ve kaynak ayırmaya başladıkları andan itibaren, ana gelir kaynakları bu arayış sürecinden olumsuz etkileniyor. Bu durum,

¹⁹ Equilar, "CEO Tenure Rates", Şubat 2018, <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/02/12/ceo-tenure-rates/>

tutarlı sonuçlar üretmek isteyen yönetimler ya da hızlı kazanç elde etmek isteyen hissedarlar tarafından da oldukça riskli görülüyor.

Bu kompleks ve belirsiz süreci kurumların kendi iç dinamiklerini de göz önünde bulundurarak yönetebilmeleri gerekiyor. Bütünsel yaklaşım, kurumları büyük ölçekli programlara başlamadan önce her kademedeki kabul gören yeni ve yalın bakış açısını içeride yaygınlaştırmak için yapılması gerekenleri netleştirmeye sevk ediyor. Ancak bu bakış açısını dönüştürmek kolay değil. İlerleyen bölümlerde aşağıdaki başlıklar altında kurumların girişimcilik dönüşümünü destekleyecek ana çerçeve ve adımları veriliyor:

- Strateji, vizyon ve yetki
- Girişimcilik kültürü
- Orta kademe yönetim katkısı
- Kurumlarda inovasyon süreçleri
- Kurumlarda girişimcilik programları altyapısı

3.1. Strateji, Vizyon ve Yetki

Girişimcilik dönüşümüne adım atmış her kurumun, inovasyon stratejisi belirlemesi gerekiyor. Şirketin orta ve uzun vadeli stratejisi ile aynı doğrultuda şekillendirilerek şirket stratejisine dahil edilmesi gereken inovasyon stratejisi, kurumların değişen pazar koşullarını göz önünde bulundurarak kendini yeniden konumlandırmasını sağlıyor. Bu stratejik yönelim ve konumlandırmadan yola çıkarak, kurumların hangi odak alanlarında gelişim göstermeleri gerektiğini ve nasıl bir fikir portföyü yönetmeye ihtiyaç duyduklarını da kısa ve uzun vade için şekillendirmeleri gerekiyor. Odak alanı şirketin geleceğini etkileyeceği düşünülen, takip edilmesi ve gelişim sağlanmasına karar verilen konu başlıklarını temsil ediyor. Bu sebeple odak alanları, şirkete kimler tarafından nasıl ve ne zaman inovasyona yönelik girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirileceğini gösteren bir pusula olmanın ötesine geçerek, hangi konuya yatırım yapılması gerektiğine de yön veriyor.

Tüm detayları ile şekillendirilen inovasyon stratejisinin hayata geçirilmesi noktasında, yönetim kurullarının CEO ve ekibine bu stratejiyi uygulama yetkisi vermesi ve inovasyon çalışmaları için ayrı bir bütçe ayırması oldukça önem kazanıyor. İnovasyon yönetimi için açık ve net bir stratejinin olması, üst yönetimin sürece aktif bir şekilde dahil olmasına ve yetkilendirilmesine; inovasyon çalışmalarına yönelik bütçe ve bütçenin takip mekanizmalarının geliştirilmesi ise, sürecin sürdürülebilir bir şekilde yaygınlaşmasına katkı.

3.2. Girişimcilik Kültürü

Kurumlarda girişimciliğin şirket geneline yayılması ve sürdürülebilir olması için girişimcilik kültürünün şirket DNA'sına işlenmesi büyük önem taşıyor. Girişimci zihniyetin çalışanlar tarafından uygulanmasının yanı sıra girişimciliğe yönelik yönetim ve organizasyon yapılarının kurulması, şirket bünyesinde yetenek yönetiminin bu doğrultuda yapılması, ilgili eğitim ve koçluk yapılarının

oluşturulması ve tüm bu kurgunun ödüllendirme ve performans yönetimi ile desteklenmesi girişimcilik kültürünün sürdürülebilir olmasının yapı taşlarını oluşturuyor.

Şirket genelinde girişimci zihniyetin her seviye çalışan tarafından içselleştirilmesi; şirket içinde yaratıcı düşünmeyi, risk almayı, sorgulamayı, gözlem yapmayı, iş ağını (*network*) geliştirmeyi ve farklı alanlar arasında bağlantı kurabilmeyi desteklemekten geçiyor. Başarısızlıkların da bir gelişim fırsatı olarak kabul gördüğü bir sistem içerisinde desteklenmesi gereken bu yaklaşım sayesinde, şirket bünyesinde inovasyonu çalışır hale getirmek için daha çok deneme yapmanın kapıları aralanmış oluyor. Girişimcilik kültürünü şirket içine taşımanın yolu, yalın iş geliştirme yöntemlerini tüm çalışanlar tarafından uygulanabilir hale getirmekten geçiyor. Çalışanlar yeni bir fikir geliştirirken varsayımlarını test edecekleri ve elde ettikleri bilgiler ile bir sonuca varabilecekleri yalın girişimcilik yöntemlerini iş yaşamlarının her aşamasında uygulayabilir hale geldiklerinde, kültürel dönüşümün entelektüel boyutu önemli ölçüde tamamlanmış oluyor. Kurumlarda girişimcilik kültürünün güncel teknolojik, sektörel gelişmeler ve ilham veren diğer vakaların paylaşımı ile sürekli desteklenmesi ise yalın girişimcilik uygulamaları ile temeli inşa edilen bu kültürün devamlılığını sağlıyor. Yalın girişimcilik uygulamalarına hâkim, alandaki gelişmelerden düzenli olarak beslenen çalışanlar için şirket içinde oluşturulacak test ortamı ile yeni fırsatların keşfedilmesine imkân tanınıyor.

Girişimcilik kültürünü şirket bünyesine entegre etmek, gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin bu bakış açısı ile yürütülmesi anlamına gelmiyor. Bir kurumun yaptığı ve yine o kurumu başarılı kılan işlerin çoğu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve verimlilik artışını sağlamaktan geçiyor. Örneğin Tesla, tüketicilerin ilgisini çeken yeni araç konseptleri ile fark yaratsa da, arka tarafta Tesla'nın da geleneksel bir araç üreticisi olduğunu ve tıpkı diğer üreticiler gibi üretimde verimlilik artışı ile kârlılığını artırmayı hedeflediğini unutmamak gerekiyor. Bu doğrultuda, gerek yeni olanı arama ve ticarileştirme, gerekse yeni olanı iyileştirmede aktif olan kurumlar fark yaratıyor. Bu noktada, şirketlerin çok yönlü ve çevik olması, her iki alanda da rol alabilme esnekliğine sahip olması gerekiyor. Tüm bu süreçte girişimcilik kültürü, şirketlerin yeni olanı keşfetmesi ve geliştirmesini destekleyen önemli bir hızlandırıcı olarak devreye giriyor. İnovasyonun hayata geçmesini takiben ölçeklenmesi ve kârlı hale gelmesi için izlenen yöntemler işletmecilik yaklaşımı gerektiriyor. Girişimcilik kültürünü içselleştirmiş şirketler, çalışanlarını her iki alanda da güçlendiren, yeni olanı ararken mevcut olanı iyileştirmeye odaklanan bir bakış açısı ile fark yaratıyor.

Girişimcilik zihniyetinin yanında bir diğer kritik faktör olan girişimcilik ve inovasyona yönelik yönetim yapılarının kurgulanması ve gerekli organizasyonel yapıların tasarlanması, şirketin yenilik arayışına ve girişimcilik faaliyetlerine resmiyet kazandırırken, çalışanlar arasında konuya verilen önemin algısını güçlendiren bir etken olarak öne çıkıyor. Şirketler, girişimciliği güçlendirmek ve etkin yönetebilmek adına özerk inovasyon birimleri kurma yoluna gidebiliyor. Bu yöntem AR-GE birimlerinden farklı olarak inovasyonu yaratmak için değil, girişimcilik ve inovasyon süreçlerini yönetmek ve desteklemek amacıyla uygulanıyor.

Girişimcilik kültürünün şirket içerisinde yaygınlaştırılmasında kişilerin yetkinliklerinin zenginleştirilmesi ve yönetimi de büyük önem kazanıyor. Şirket çalışanlarının ve organizasyona yeni katılanların yetenek yönetimlerinde girişimcilik ile ilgili kriterlerin değerlendirmeye alınması ve uygulanması gerekiyor. Eğitim programlarının kurgulanarak çalışanların girişimci zihniyet ve iş

yapış yöntemleri konusunda bilgilendirilmesi, girişimci kültür dönüşümü için “değişim elçilerinin” belirlenerek koçluk programları ile yeni kültürün şirket geneline yaygınlaştırılması atılması gereken adımlar olarak öne çıkıyor.

Tüm bunların yanı sıra, üst seviyeden başlayarak her kademeye yaygınlaştırılan, girişimcilğe yönelik performans metrikleri ve bunların yönetimi şirket bünyesinde kritik bir itici güç sağlarken; kurgulanan ödüllendirme mekanizmaları ve teşvikler çalışanların bu hedeflere koşmasına yönelik motivasyonun sağlanması için temel bir unsur haline geliyor.

3.3. Orta Kademe Yönetim Katkısı

Orta kademe yöneticiler, kurumlarda girişimciliğin önünde engel oluşturan bir role bürünebileceği gibi, tetikleyici ve teşvik edici etkin bir rol de üstlenebiliyor. Bu noktada, orta kademe yöneticilere şirketin inovasyon ve girişimcilik faaliyetlerine aktif bir şekilde katılım sağlayabilecekleri ve liderlik edebilecekleri bir alan yaratmak kritik hale geliyor.

Şirket bünyesindeki girişimcilik faaliyetlerinin artması için bireysel çabalardan fazlasının gerektiğinin gösterilmesi ve kolektif yaratıcılığın desteklenmesi adına, orta kademe yöneticilerin “değişim elçileri” olarak konumlandırılarak, üst yönetim ve çalışanlar arasında girişimcilik çalışmalarını hızlandıran bir rol oynamaları önem kazanıyor. Bu doğrultuda değişim elçilerinin yalnız girişimcilik yaklaşımı, fikir portföyü yönetimi ve kurum dışında girişimler ile iş birliği geliştirme gibi konularda eğitimler ile güçlendirilmesi, kurum içinde yalnız iş geliştirme yaklaşımının uygulanmasına ve girişimciliğin sürekliliğinin sağlanmasına önemli katkı sağlıyor. Bunun yanında, 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 ağıları sayesinde ekiplerin ihtiyaç duydukları insan kaynakları ile buluşturmak ancak orta kademe yönetimin katılımı ve katkısı ile mümkün olabiliyor. Bu sebeple, girişimci şirketlerde orta kademe yöneticiler inovasyon ve girişimcilik kültürünü besleyen önemli katalizörler olarak görülüyor.

3.4. Kurumlarda İnovasyon Süreçleri

İnovasyon ve girişimcilik projeleri ile iş birlikleri risk almayı teşvik eden, deneme-yanılma odağında yürütülen çalışmalar olsa da, tüm bu sürecin desteklenebilmesi için kurumsal bir yapı içerisinde nasıl yürütüleceğini tanımlamak gerekiyor. Kurumlarda girişimcilik dönüşümünü sürdürülebilir kılmak için yapılması gereken işlerin başında, inovasyon ve girişimcilik yönetiminin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve süreçlerin tanımlanması geliyor.

Fikir üretimi aşaması müşteri isteklerinin ve ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla fikirlerin yaratılması için ana girdiyi oluştururken; ortaya çıkan fikirlerin şirket bünyesinde değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi doğru kaynakların doğru fikirlere yatırım olarak aktarılmasına olanak tanıyor. Kuluçka ve prototiplendirme aşamaları önceliklendirilen fikirlerin; müşteriye değer tekliflerinin belirlenmesi, kullanıcı deneyiminin tasarlanması, prototiplendirilerek müşteri ile test edilmesi ve müşteri geri bildirimleri sonrası iyileştirilmesi adımlarını içerirken; fayda ve maliyet analiziyle fikrin şirkete getirmesi beklenen finansal etki hesaplanıyor. Ticarileştirme aşamasında fikrin pazara sürümüne yönelik iş modelinin tanımlanmasıyla; hedef müşteri kitlesi, gelir ve fiyatlandırma modeli ile satış kanalları gibi ana bileşenler belirleniyor. Pazara sunulan ürün ve hizmetlerin

ölçeklendirilmesi ise ticarileşen ürün ve servislerin sürdürülebilirliği açısından önem taşıyor. Yaşam döngüsü yönetimi düzenli fayda ve etki takibi üzerinden sürekli iyileştirme ve dönüştürme yapılmasına imkân tanırken; ekosistem yönetimi ise iş birlikleriyle ilişkilerin sürdürülebilir olmasını sağlıyor ve şirket bünyesinde gerekli kaynak atamalarının yapılarak yönetim yapılarının kurulmasını gerektiriyor.

İnovasyon yönetimini destekleyen bu iç süreçlerin yapılandırılması, tüm çalışanların sürece olan katkısının netleştirilmesine öncülük ediyor. Bunun yanında, süreçlerin yalın girişimcilik yaklaşımı ile uyumlu, minimum seviyede onay mekanizması ve bürokrasi yaklaşımı ile yönetilmesi kurumlarda girişimcilikte zaman kaybının önüne geçiyor.

Öte yandan, inovasyon yönetiminde, birinci günden itibaren karşılaşılabilecek tüm vakaları ön görmek mümkün olmuyor. Bu sebeple, girişimci şirketler inovasyon yönetimini, zaman içinde gelişen ve yeni vakalar ile karşılaştıkça zenginleşen bir süreç kolaylaştırıcısı olarak konumlandırıyor. Bu sayede girişimci kurumlarda inovasyon, etkin ve aynı zamanda inovasyon doğası ile uyumlu esnek kurumsal iç süreçler ile harmanlanarak yönetiliyor.

3.5. Kurumlarda Girişimcilik Programları Altyapısı

Belirli bir stratejik temele dayanan yaklaşım ve kurum içerisinde her seviyede kabul gören bir bakış açısı üzerine inşa edilen kurumlarda girişimcilik programlarının başarıya ulaşma şansı, hiçbir ön hazırlık yapılmaksızın doğrudan programa odaklanan vakalara kıyasla çok daha yüksek oluyor. Girişimcilik programları 3. bölümde tanımlandığı doğrultuda kurumiçi ve kurum dışı olmak üzere iki farklı yöntem ile yürütülebiliyor.

İçeriden Kur: Çalışanlar

Kurumiçi girişimcilik programları yeni fırsatlar belirlemek ve test etmek için temelde şirket çalışanlarından beslenen, şirket içindeki inovasyonun girişimcilik yöntemleri ile kitle-kaynak yaklaşımı bazlı, yani kurumun tamamının harekete geçirildiği ve yapılandırıldığı bir yaklaşım ile hayata geçiriliyor.

Girişimci çalışanlar, fırsatlar üzerinden özgürce eyleme geçebildikleri, girişimcilik kültür ve altyapısının mevcut olduğu kurumlarda ortaya çıkıyor. Bu doğrultuda, yeni fikirlerin denenmesi için zaman ve kaynakların faydalı bir şekilde kullanılmasının yanı sıra, fırsatların ortaya çıkarılması ve çözüm oluşturulmasında girişimci zihniyetinin etkili uygulanması da önem kazanıyor. Tüm çabaların anlaşılması ve uygun bir şekilde ödüllendirilmesi ile çalışanlar sadece fikir bulmak değil, o fikirleri ticarileştirme konusunda da teşvik ve motive edilmiş oluyor.

Yeni fikir ve fırsatların yanı sıra mevcut sorunlara çözümler de kurumiçi girişimcilik programları ile daha etkin adresleniyor. Bunların çözümü, çalışanların problemleri fırsat olarak algılamalarını sağlamaktan ve çözüm geliştirmeleri için gerekli araçları çalışanlara sunmaktan geçiyor.

Kurumiçi girişimcilik programları şirket bünyesinde kolektif çalışmayı tetikleyerek şirket çalışanlarının farklı bölümlerin uzmanlıklarından faydalanmasını ve ortak çözümler aramasını sağlıyor. Böylece kurumiçi girişimcilik programlarını uygulayan şirketler, fikir ve çözümlerin paylaşıldığı, tartışıldığı, birlikte geliştirildiği ve fırsatları hayata geçiren kurumlar olarak da fark yaratıyorlar.

Dışarı ile Ortak Ol: Ekosistem

Kurum dışı girişimcilik programları, kurum içinde girişimcilik yöntemlerinin sınırlı olduğu ya da kurumiçi girişimcilik programlarına ek olarak stratejik öncelikler ve odak alanlarında kesişim sağlanan paydaşlarla iş birliği geliştirme noktasında öne çıkıyor.

Paydaşlar ile iş birlikleri geliştirerek oluşturulan girişimcilik programları, şirketler için kaldıraç gücü olarak kullanılacak daha geniş yelpezade fikir ve uygulamaya imkân tanıyor. Bu doğrultuda, hem mevcut inovasyon ve girişimcilik ekosisteminden faydalanılması, hem de ekosistemle bağlantı ve etkileşimde kalınmasını sağlayacak sürdürülebilir kanalların yaratılması sağlanıyor.

Kurum dışı girişimcilikte şirketlerin en iyi oldukları alana odaklanarak, ekosistemin farklı üyeleriyle bağlantı kurması, müşteri kanalları veya teknik bilgi gibi şirketin iç kaynaklarını destekleyecek yapılara ulaşarak birbirleriyle bütünleşen değerler yaratmasını mümkün kılıyor. Şirketin ortaklık kuracağı paydaşları belirlemesi için öncelikle ekosistemin haritasını çıkarması ve oluşturulacak iş birliklerinin şirkete ne tür kaynak ve uzmanlık sağlayacağını tespit etmesi, benimsenecek ekosistem stratejisinin önemli adımlarını oluşturuyor. Belirlenen strateji doğrultusunda ekosistemdeki oyunculara ulaşılması ve birlikte çözüm üretmek için fırsatların ve ortak ihtiyaçların paylaşılması adına iş ağlarının kurulması, takip edilecek diğer süreç adımları olarak öne çıkıyor. Kurumdaki yönetici ve çalışanların ortaklık fırsatlarını bulmak ve entegrasyon sürecinde geribildirim döngüsünü hızlandırmak adına sürece dahil edilmesi gerekiyor.

Kurum dışı girişimcilik programlarını başarıyla gerçekleştiren şirketler, ekosistem içindeki birçok oyuncuyla kazan-kazan ortaklıkları kuran ve çevresiyle sürekli etkileşim halinde olarak bu ortaklıkları kurum yapısıyla birleştirebilen kurumlar olarak fark yaratıyor.

4. NEREDEN BAŞLAMALI? – 100 GÜNLÜK PLAN

Kurumlar girişimcilik faaliyetlerine başlamak veya mevcut faaliyetlerini iyileştirmek için bir yol haritasına ihtiyaç duyuyor. Bu yol haritasının, şirketlerin olgunluk düzeyine ve odak alanlarına göre değişiklik gösterse de strateji ve vizyon, inovasyon yönetim ve süreçleri ile girişimcilik kültür bileşenlerini bütünsel olarak kapsamaları gerekiyor.

Başlangıç seviyesindeki bir şirket için 100 günlük aksiyon planı aşağıdaki gibi kurgulanıyor:

1. Üst yönetimden bir kişinin kurumlarda girişimcilik faaliyetlerini sahiplenmek ve yönetmek üzere belirlenmesi ve bu kişiye girişimcilik stratejisini şirket genelinde yönlendirecek yetkinin verilmesi
2. Belirlenmiş kişinin üst yönetim ile, mevcut stratejik hedefler doğrultusunda kurumiçi ve kurum dışı girişimcilik stratejisini oluşturması
3. Şirket bünyesindeki girişimcilik yönetim yapısının oluşturulması ve organizasyonel kurgunun tasarlanması
4. Kurumiçi ve kurum dışı girişimcilik stratejisi doğrultusunda üst seviye iş planının hazırlanması
5. Hazırlanmış üst seviye iş planının üst yönetime sunularak girişimcilik için ayrılacak bütçenin (örn. kaynak, eğitim, etkinlik, vb.) belirlenmesi
6. Kurgulanan organizasyonel yapı için içeriden atanacak ve/veya dışarıdan alınacak kaynakların belirlenmesi ve ekibin oluşturulması
7. Kurumda girişimcilik kapsamında odaklanılacak ana fikir alanlarının belirlenmesi
8. Kurum içinde ve dışında gerçekleştirilecek girişimcilik aktivitelerinin detaylı planlanmasının yapılması
9. Üst ve orta kademe yöneticiler arasından «değişim elçileri» nin belirlenmesi ve bu elçilere girişimcilik ve değişim yönetimi ile ilgili eğitimlerin verilmesi
10. Kurumda girişimcilik kavramlarının (örn. ilkelerin, odak alanlarının, uzmanların, vb.) ve planlanan aktivitelerin şirket içerisinde sözlü ve yazılı (örn. konuşmalar, toplantılar, broşür, duyuru, poster, vb.) olarak duyurulması ve yaygınlaştırılması
11. Kurum içerisinde (örn. fikir kutusu, çalıştay, fikir toplama uygulaması, vb.) ve/veya dışında (hackaton, söyleşi, seminer, sohbet, vb.) fikir üretimi ve toplanmasını sağlayacak süreçlerin ve araçların oluşturulması, ilk etkinliğin planlanarak, iletişimin yapılması ve fikir toplanmasına başlanması

Sonraki adımlar - Kurumiçi

12.A. Toplanan fikirlerin belirlenen odak alanları kapsamında kategorilere ayrılması

13.A. Kategorilere ayrılmış fikirleri değerlendirecek komite(ler)in belirlenmesi ve değerlendirme / önceliklendirme kriterlerinin oluşturulması

14.A. Belirlenen kriterler göz önünde bulundurularak, toplanan fikirlerden ticarileşme potansiyeli olanların komite tarafından önceliklendirilmesi ve projelendirilmesi

15.A. Bu projelerde görev alacak kişilerin proje kapsamında uygulanacak inovasyon yönetimsüreçlerikonusunda bilgilendirilmesi; ekiplere girişimcilik kapsamında ihtiyaç duyacakları eğitimlerin verilmesi

16.A. Projelendirilmiş fikirlerin hızlıca prototiplendirilmesi ve hazırlanan prototiplerin hedef müşteri grupları ve paydaşlar ile test edilerek doğrulanması

17.A. Alınan geri bildirimlere göre tasarlanan ürünlerde/servislerde iyileştirilmelerin yapılması

18.A. Pazara sürülecek ürün/servislerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi için prensiplerin oluşturulması ve bu prensipler kapsamında yapılan değerlendirmeye göre seçilen ürün/servislerin pazara açılış stratejisinin oluşturulması

19.A. Seçilen ürün ve servislerin ticarileştirilerek pazara sunulması

20.A. Kurumiçi girişimcilik kapsamında tanımlanmış faaliyetlerin artırılması ve sürdürülebilir hale getirilmesine yönelik çalışmaların düzenli olarak devam ettirilmesi

Sonraki adımlar – Kurum dışı

12.B. Belirlenmiş odak alanları kapsamında sektör araştırması yapılarak ekosistem oyuncularının ve haritasının belirlenmesi

13.B. Ekosistem ile ortak geliştirilecek fırsatlar ve birlikte üretilecek çözümlerin belirlenmesi

14.B. Potansiyel iş birlikleri doğrultusunda ilgili ekosistem oyuncularıyla iş ağının kurulması; ortak geliştirilecek fırsatlar ve birlikte üretilecek çözümleri değerlendirmek için görüşmelerin yapılması

15.B. Belirlenen ekosistem oyuncuları ile gerçekleştirilecek aksiyonların oluşturulması ve planlamanın yapılması

16.B. Kurum dışı girişimcilik kapsamında tanımlanmış faaliyetlerin artırılması ve sürdürülebilir hale getirilmesine yönelik çalışmaların düzenli olarak devam ettirilmesi.

5. KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK MODEL ÖRNEKLERİ

Dünya genelinde giderek yaygınlaşan kurumlarda girişimcilik model örneklerini benimseyen ve uygulayan işletmelerin sayısı Türkiye’de de günden güne artıyor. Bu bölümde ele alacağımız örneklerde hem dünyada hem Türkiye’de kurumiçi ve/veya kurum dışı girişimcilikte hayata geçirdikleri uygulamalarla öne çıkan firmaların modelleri inceleniyor. Bu firmaların kurumlarda girişimcilik kapsamında attıkları adımların, hedeflerinin, gerçekleştirilen işlerin ve başarılarının ele alınmasının, bu yolculuğa çıkan ve/veya çıkmayı hedefleyen şirketlere öncülük etmesi ve yol göstermesi hedefleniyor.



ŞİRKET KÜNYESİ

Şirket Adı	Allianz Türkiye
Kuruluş Yılı	1923
Odak Faaliyet Alanları	Sigorta ve bireysel emeklilik
Çalışan Sayısı	2.500
Yıllık Gelir	9,1 milyar TL

Allianz “Şirket içerisinde birçok iç girişimcinin birlikte çalıştığı ve startuplar ile birlikte yenilikçi iş modeli yaratmak” fikrinden yola çıkıyor.

Türkiye’de sigorta ve bireysel emeklilik alanında üç şirket ile faaliyet gösteren Allianz Türkiye, dışarıdaki teknoloji odaklı yeni iş modelleri ile tanışmakta ve inovatif iş birlikleri gerçekleştirmek ile birlikte çalışanlarına girişimcilik ve inovasyon tabanlı bakış açısını kazandırmak, genç ve yetenekli çalışanlar için en iyi kurum olmak amacıyla iç ve dış girişimcilik programını tasarladı ve bu programları birbirini besleyecek şekilde inovasyon ofisi koordinatörlüğünde eş zamanlı olarak yürüttü. Startuplar, üniversiteler, hızlandırıcılar, teknoparklar, sivil toplum kuruluşları ve dernekler ile iş ortaklıkları yürütülerek, girişimcilik ekosisteminde güçlü bir konuma sahip olmak hedeflendi.

Allianz’ın yürüttüğü iç ve dış girişimcilik programları sayesinde inovasyonun iş yapış şeklinin merkezinde olması hedefleniyor. Sigortacılık iş modelinde; müşterilerin bireysel davranış eğilimlerinden ziyade müşterileri belli risk gruplarında toplayıp aktüeryal modellemeler üzerinde riski analiz eden ve buna bağlı hizmet sunan geleneksel bir yapı mevcuttur. Fakat teknolojiye paralel olarak müşteri beklentilerinin değişmesi, pazarın iş yapış şeklini de değiştirecek yenilikçi çözüm arayışlarına yol açtığından, Allianz bünyesinde sigortacılık ile doğrudan bağlantılı olan veya olmayan ancak insan yaşamına katma değerli yenilik getirecek çözümlerin daha geniş kitlelere ulaştırılmasını sağlayacak her türlü modelin geliştirilebileceği iç ve dış girişimcilik programları yaratıldı. Kurum içinde girişimcilik inisiyatifinin başlatıldığı ve girişimcilik eğitimleri ile bütün sürecin katılımcılar tarafından yürütüldüğü, fikirden iş modeli seviyesine çıkışın hedeflendiği bir kurum içi girişimcilik programı tasarlandı.

Kurum dışı girişimcilik kapsamında ise E-Tohum ile birlikte yeni ekonominin girişimleri ve şirketleri ile tanışmak isteyen Allianz Türkiye, sigortacılık ve müşteri deneyimi alanındaki inovatif çözümler için dış girişimcilere de çağrı yaptı. Allianz, iç ve dış girişimcilik programlarını eş zamanlı ve birbirini besleyecek şekilde yürüterek yenilikçi bir yaklaşım sergiledi. Her iki program program arasındaki etkileşim için Girişimcilik Vakfı öğrencileri ve Allianz mentorlerinden yoğun bir şekilde yararlanıldı.

Neler başardılar?

Şirket içerisinde kurumlarda girişimcilik kavramının bir davranış şekli ve bakış açısı olduğu konusunda farkındalık arttı. Şirket içerisinde yenilikçiliğin değer gördüğü, dikkate alındığı, risk alma kültürünün teşvik edildiği bir atmosfer yaratılmaya başlandı. Bu gelişmeye paralel olarak departmanlar arası koordinasyonda ve takım çalışmasında artışlar ve gelişmeler gözlemlendi. Şirkete maliyet yönetimi ve marka değeri anlamında çözüm sağlayacak bir mobil uygulama geliştirildi. Hamilelik döneminde anne adaylarına doktor referanslı bilgi ve Allianz hizmetleri ile uyumlu bir çözüm ortaklığı sunan bu yeni girişimle, marka değeri ve Allianz Seninle! stratejisinin pekiştirilmesi hedefleniyor.

E-Tohum’la birlikte yürütülen dış girişimcilik programına başvuran 161 startuptan 2 tanesiyle birlikte özel proje gerçekleştirme kararı alındı. Bu kararın alınma aşamasında Allianz mentörleri güçlendirildi ve yetkilendirildi. İş birliklerinden ilki ile “artırılmış ve sanal gerçeklik” uygulamalarını sigortacılığın risk kontrol ve risk yönetimi aşamasına taşınması öngörülüyor. Bir diğer proje ile ise KOAH hastalarının hastaneye gitmeksizin nefes kapasitelerini ve ilaç ihtiyaçlarını ölçümleyerek mobil platformlar üzerinden bilgi sağlayacak bir sağlık destek programının oluşturulması hedefleniyor. Her iki iş birliği de Allianz’ın iş yapış şekline inovatif çözüm ile birlikte maliyet avantajı sağlayan nitelikte gerçekleşiyor.

ŞİRKET KÜNYESİ²⁰

Şirket Adı	Allianz
Kuruluş Yılı	1890
Odak Faaliyet Alanları	Sigortacılık ve finansal hizmetler
Çalışan Sayısı	140.000
Yıllık Gelir ²¹	126,1 milyar euro

“Tek Dijital Ajanda” ile 70 ülkede yeni müşteri ihtiyaçlarına cevap veriyor.

Allianz Tek Dijital Ajanda programı beş ayrı yapıdan oluşuyor. Bu programlardan üç tanesi Allianz içinde ve dışında girişimcilik ve inovasyonu desteklemek üzerine kuruludur:

Global Dijital Fabrika <i>Mevcut dijital dönüşüm yolculukları için şirket içi hızlandırma programı</i>
Allianz X <i>Girişimlere destek olan kurumsal sermaye ve hızlandırıcı</i>
Global Dijital İş Birlikleri <i>İlgili ekosistemlerdeki oyuncuları birleştiren yapı</i>

Allianz Global Dijital Fabrika (GDF)²²: Allianz GDF girişimcilik felsefesiyle çalışarak Allianz’ın dünyadaki bütün grup şirketlerine hizmet veren merkezi bir program. GDF deneme-yanılma ve çevik çalışma gibi yöntemlerle sigorta müşterisinin hayatına dokunmak üzere birçok ürün çıkarıyor. GDF ile Allianz, bir sigortacı olarak müşterinin hangi yolculuklarına dokunabileceğini keşfetmeyi ve buna yönelik küresel çözümler geliştirmeyi amaçlıyor.

Allianz X Kurumsal Sermaye Fonu ve Hızlandırma Programı²³: Allianz X ilk kurulduğunda, Dijital Hızlandırma Programı adı altında farklı alanlardaki erken aşamadaki girişimlere fon ve iş desteği sağlıyordu. Şimdi ise yatırım alanlarını, Allianz Grup’a stratejik değer katacak dijital yatırımlara; sadece veri ve siber güvenlik, bağlantılı cihazlar, sağlık, varlık yönetimi ve emeklilik, ulaşım kategorilerindeki yatırımlara odakladı.

Global Dijital İş Birlikleri Programı²⁴: Allianz bu program kapsamında özellikle teknoloji şirketleri ile iş birlikleri geliştiriyor ve kendi müşterilerine değer yaratabilecekleri fırsatları değerlendiriyor.

²⁰ Allianz, “About Us”, Ekim 2018, https://www.allianz.com/en_GB/about-us/who-we-are/employees.html.

²¹ Allianz, “Annual Report”, 2017, https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/investor-relations/en/results-reports/annual-report/ar2017/en-group-2017-annual-report-allianz-group.pdf.

²² Allianz, “Global Digital Factory”, Ekim 2018, <https://globaldigitalfactory.allianz.com>.

²³ Allianz, “Allianz X Announces Strategy and Leadership Changes”, Ekim 2018, https://www.allianz.com/en_GB/press/news/company/appointments/171124-allianz-x-change.html.

²⁴ Bits & Pretzels, “Christof Mascher – Allianz delivering in the digital age”, Ekim 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=DvoO6oBT7xk>.

Neler başardılar?

2016 yılından beri Allianz GDF bünyesinde geliştirilme potansiyeli olan 140'a yakın müşteri yolculuğu saptandı ve bunların 25-30 tanesi projelendirildi. Bu ortak merkezden çıkan projelerin İspanya, Belçika, İngiltere ve Avusturya pazarlarında müşterilerle doğrulama testleri devam ediyor.

2018 yılından itibaren dört sene içerisinde 430 milyon euro yatırım hedefi olan Allianz X şimdiden başarılı yatırımlara imza attı:

- 2017 yılında, hali hazırda 60 milyon dolardan fazla yatırım alan, yapay zekâ teknolojilerini başvuru ve hasar süreçlerinde kullanan Amerikan sigorta girişimi Lemonade'e yatırım yaptı.²⁵
- Almanya'nın ilk müşteriler arası profesyonel araba satış platformu olan Abracar, Allianz X'in hızlandırma programı sonucu ortaya çıktı. Allianz markasını arkasına alarak iş modelini kurgulayan Abracar, müşterilerin birbirleri arasında gerçekleştirdikleri satışlar için garanti ve sigorta hizmeti veriyor.²⁶ Büyük bir kurumun yeni pazarlara, yatırım yaptığı girişimin kurguladığı iş modeli üzerinden girebilmesinin en iyi örneklerinden biri.
- Allianz X, Afrika'da 14 farklı pazarda 24 milyon aboneye ulaşan, bölgenin en büyük mikro-sigortacılarından BIMA'ya 100 milyon dolara yakın yatırım yaparak BIMA'nın en büyük ortağı haline geldi. BIMA'nın mobilden faydalanarak kurduğu kârlı iş modeli ve teknolojisi gelir düzeyi düşük müşterilere hesaplı, sigortacı için ise kârlı sigortacılık ürünleri satabilmesini sağlıyor. Bu yatırım sayesinde Allianz hem yeni bir müşteri kitlesine hem de yeni mobil teknolojilere erişim sağladı.²⁷

²⁵ Allianz, "Lemonade Insurance", Ekim 2018, <https://www.allianz.com/investments-lemonade/>.

²⁶ Allianz, "Abracar", Ekim 2018, <https://www.allianz.com/investments-abracar/>.

²⁷ Allianz, "Allianz X Invests \$96.6 Million in Leading Digital Microinsurer BIMA", Ekim 2018, <https://www.allianz.com/2017/12/19/allianz-x-invests-96-6-million-in-leading-digital-microinsurer-bima/>.

ŞİRKET KÜNYESİ

Şirket Adı	Aygaz
Kuruluş Yılı	1961
Odak Faaliyet Alanları	LPG
Çalışan Sayısı	1.392
Yıllık Gelir	6,7 milyar TL

Sürdürülebilir inovasyon kültürü oluşturma hedefiyle kurumiçi girişimcilik çalışmalarını başlattı.

Aygaz, 2015 yılında İnovasyon ve Fikri Haklar Müdürlüğü şemsiyesi altında başlattığı inovasyon faaliyetlerini iki ayrı sistem olarak geliştiriyor. 2016 yılında kurum içinde inovasyon fikrini artıracak inovasyon portalı kurularak müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik inovatif fikirler geliştirilmesi amaçlandı.

Fikir Toplama Platformu ve tasarım odaklı düşünme atölyelerinde ortaya çıkan fikirler inovatif olma özelliğine göre değerlendirilip, yalın girişim metodu ile ticarileştirilmeye başlandı. Yürütülen üç adet kurumlarda girişimcilik programı ile çalışanlardan toplamda 646 fikir toplandı. Fikir sahiplerinin de içinde bulunduğu proje ekipleri oluşturularak, seçilen fikirlerin hızlandırma ve kuluçka süreci başlatıldı. Fikrin ticarileştirilmesi açısından hızlandırma sürecinde projelerde yer alan çalışanlara yoğun bir eğitim verildi. Bu çerçevede Aygaz'da, kurumlarda girişimciliğin inovatif bir ürün üretilmesini sağlamanın yanı sıra, kurumda inovasyon kültürünün yaygınlaşması, departmanlar arası etkileşimin artırılması ve kurum içinde dikey entegrasyonun sağlanmasında kilit bir rol oynadığının bilinci yaygınlaştı.

Neler başardılar?

Aygaz'ın "Dağıtım ve Teslimat" olarak isimlendirdiği proje, online satış yapan firmalar ile iş birliği yapılarak müşterilerin verdiği siparişlerin tüplü gaz bayilerinin araç ve personelleri kullanılarak teslim edilmesi üzerine kurgulanmış inovatif bir iş modelini içeriyor. Bu proje ile kargo teslimat noktasındaki müşteri memnuniyeti artırılırken, Aygaz ve bayilerinin de ek gelir elde etmesi sağlanıyor.

İnovasyon kültürünü yaymanın en etkin yönteminin başarılı projelerin hayata geçirilmesinden geçtiğine inanan şirkette, başarılı olan projelerin şirket içerisinde daha çok dillendirilmesi ile çalışanların daha inovatif bir yaklaşım kazanacağı görüşü esas alınıyor. Bu doğrultuda, çalışanların kendi işlerinin dışında farklı projeler için bir araya gelip çalışabileceği bir kurum kültürü oluşturulmaya çalışılıyor.

ŞİRKET KÜNYESİ²⁸

Şirket Adı	BASF
Kuruluş Yılı	1865
Odak Faaliyet Alanları	Kimyasal Ürünler, Performans Ürünleri, Fonksiyonel Malzemeler ve Çözümler, Tarım Çözümleri ve Petrol, Gaz
Çalışan Sayısı	115.000
Yıllık Gelir	64,5 milyar euro

Sürdürülebilir bir gelecek için kimya yaratıyoruz misyonuyla faaliyetlerini sürdüren BASF, kurum içinde ve dışında kimyanın önemli rol oynadığı vizyoner projeleri destekliyor.

70 farklı lokasyonda, 10.000 Ar-Ge çalışanına sahip, kimya sektörünün en inovatif şirketi BASF, kimya odaklı inovatif projeler konusunda yenilik arayışlarını laboratuvarlarında sınırlı tutmuyor. Kurum içinde ve dışında, günümüzün zorluklarına çözüm bulmayı amaçlayan projelere yatırım yapıyor.

BASF New Business GmbH²⁹: BASF'nin ana faaliyetleri dışında kalan ancak kimyanın ve gelecek teknolojilerin odak alındığı projelere yatırım yapan kuruluştur. Cesur, yaratıcı ve inovatif projeleri değerlendirerek, iş ortaklıkları yapan ve pazarda fark yaratmayı hedefleyen kuruluş, BASF'nin gelecekteki iş alanlarını belirlemeyi amaçlıyor. “Keşif ve Kuluçka” süreci ile BASF alanları dışında, kimya odaklı inovatif projeler araştırılıyor, potansiyel teşkil eden şirketlerin teknolojik deneyimleri değerlendiriliyor. Keşif sürecinde pazara giriş için konseptler geliştirilirken, tasarlama (kuluçka) sürecinde konseptin bir adım ötesine geçiliyor ve pazarda minimum uygulanabilir ürün (MVP) ile denemeler yapılıyor. İş oluşturma sürecinde ise BASF Venture Capital yatırımla, iş geliştirilerek start-up yapılarla satışlara başlanıyor. BASF New Business GmbH'de organik elektronik, 3D baskı, E-güç yönetimi, Muflon çözümleri konularına odaklanılıyor. Kuruluşun start-up iş birliklerine örnek olarak şunlar verilebilir: Yeni nesil enerji depolama cihazlarına yönelik gelişmiş karbon materyaller üreticisi EnerG2'nin 2016 yılında satın alınması, filaman üreticisi Innofil3D'nin Ağustos 2017'de satın alınarak 3D baskıya yönelik termoplastik filamanların elde edilmesi, nesnelerin 3D modellerini üretmek üzere kullanılan özel 3D sensörler geliştiren TrinamiX spin-off yapısı.

BASF Yeni Girişimler Programı³⁰: BM'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri çerçevesinde, az gelişmiş bölgelerde yaşayan insanların daha iyi bir yaşam sürmeleri için geliştirilen yerel girişimler destekleniyor. Aynı zamanda kısa ve orta vadede yeni pazarlar ve iş birlikleri oluşturuluyor. Proje fikirleri merkezi bir yönlendirme komitesi tarafından seçilirken; sosyal etki, yenilikçi iş modelleri ve iş potansiyeli kriterleri temel alınıyor. BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, sosyal etki kriterlerinin temelini oluşturuyor. Projeleri seçerken farklı sektörlerde olmalarına dikkat ediliyor. Proje dahilinde 12 yeni girişime destek veriliyor.

²⁸ BASF, “BASF Online Report 2017”, Aralık 2017, <http://report.basf.com/2017/en/>.

²⁹ BASF, “About Us,” Ekim 2018, https://www.basf.com/de/en/company/about-us/companies/BASF_New-Business-GmbH.html.

³⁰ BASF, “Employees and Society”, Ekim 2018, <https://www.basf.com/en/company/sustainability/employees-and-society/goals.html>.

UNIQUE BASF Akademik İş Birliği Programı³¹: BASF inovasyon arayışında akademik kaynaklara önem veriyor. Üniversitelerle uzun soluklu iş birlikleri oluşturarak, bilimsel tecrübeden, yeni teknolojilerden ve farklı disiplinlere ait uzmanlıklardan faydalanmak amaçlanıyor. Stanford, Harvard ve Texas A&M gibi dünyanın en önemli üniversitelerin dahil olduğu programda, Akademik İş Birliği Geliştiricisi rolündeki BASF çalışanları üniversite ile BASF arasında köprü kurup, iş birliği fırsatlarını belirliyor ve yeni projeler başlatılmasını sağlıyor.

“Creator Space” Programı³²: BASF’nin 150. yıl dönümü kutlamaları çerçevesinde, 2015 yılında başlattığı “Creator Space” programı, olumlu sonuçları sebebiyle bir yıldönümü aktivitesi olmaktan çıkarak şirketin bir inovasyon süreci haline geldi. Program çerçevesinde, BASF çalışanları, farklı pazarlarda yeni teknoloji ve iş modelleri bulmak için farklı paydaşlarla bir araya geldiler. Bu programda 6.000’den fazla çalışan, akademisyen, sektör uzmanı ve devlet temsilcisi bir araya gelip gıda, akıllı enerji ve şehir hayatı temalarına odaklanan, sosyal faydaları da dikkate alan fikir ve konseptler geliştirdiler.

Neler başardılar?

Creator Space Programı ile 10.000’nin üzerinde BASF çalışanı ve dış paydaş, 4,5 milyon sanal ziyaretçi katılımı ile 1.000’den fazla fikir ve 500’den fazla konsept değerlendirdi. BASF çalışanları ve sivil toplum kuruluşları iş birliği ile gerçekleştirilen 150’den fazla proje hayata geçirildi. Hali hazırda bir düzineden fazla proje, farklı aşamalarda hayata geçmeyi bekliyor. Bu projelerin birçoğu sosyal girişimcilik kavramlarını destekliyor. Brezilya’da düşük gelirli aileler için tasarlanan enerji tasarruflı ev, binalara gün ışığını getiren teknoloji ve Mumbai’de bir sivil toplum örgütü iş birliğiyle geliştirilen gecekondu mahallelerinde su ve hijyen çözümleri, Creator Space programı dahilinde yürütülen projelerden birkaçı.

UNIQUE BASF Akademik İş Birliği Programı kapsamında 2011 yılından itibaren üniversiteler ile yapılan iş birlikleri sonucunda 105 proje gerçekleştirdi, 2013 yılından beri 122 makale yayınladı, 8 patent çıkarıldı.

³¹ BASF, “Collaborations with academia”, Ekim 2018, <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/innovation/our-collaborations/academia.html>

³² BASF, “Our Way to Innovations”, Ekim 2018, <https://www.basf.com/en/company/innovation/our-way-to-innovations/creator-space/What-is-Creator-Space.html>.

ŞİRKET KÜNYESİ³³

Şirket Adı	BKM - Bankalararası Kart Merkezi
Kuruluş Yılı	1990
Odak Faaliyet Alanları	Ödeme sistemleri içerisinde; nakit kullanımı gerekmeksizin her türlü ödeme ile para transferini sağlayan ve destekleyen sistem, platform ve altyapıları oluşturmak, işletmek ve geliştirmek
Çalışan Sayısı	139
Yıllık Gelir	125,7 milyon TL

BKM “Bir şirkette inovasyon kültürünü oluşturmadan, kurumiçi girişimcilik uygulamalarına başlanmasının çok verimli olacağına inanmıyor”.

2014 yılında kurumlarda girişimcilik kavramı ile tanışmaya başladıkları andan itibaren BKM’nin öncelikli amaçları arasında kurum kültürüne odaklanmak yer alıyor. Alınan eğitimlerle kurumda girişimcilik kültürü pekiştirilmeye çalışılırken, kurum genelinde açık iletişime de ayrıca önem veriliyor. Şirketteki bütün çalışanların bu sürece dahil olması amacıyla, çalışanların fikirlerini ve önerilerini rahatlıkla iletebileceği ortamlar ve fikirlerin hayata geçirilmesi konusunda her türlü destek sağlanıyor. Kurumlarda girişimciliğe yönelik inancın üst yönetim tarafından benimsenmiş olması tüm çalışanları inovasyona katkı sağlamaları konusunda cesaretlendirmiştir. Bu doğrultuda, özellikle alanlarında çığır açmış girişimciler ve düşünce insanları BKM’ye davet edilerek, çalışanların bu kişilerden ilham alması hedefleniyor. Rekabette farkındalık sağlayan kurumlarda girişimcilik işletmelere yenilik kazandırırken, BKM’nin bu değişimi önceden fark ederek hızlı bir şekilde cevap verebilmiş olması sürece ağrısız bir şekilde geçiş yapmalarını sağlıyor. Özellikle finans sektöründen gelen ve geleneksel yöntemlerle iş yapmayı benimsemiş BKM gibi bir şirketin bugün Startup Dostu Şirketler³⁴ listesinde birinci sırada yer alması tamamen kurumlarda girişimciliğin şirket değerini artıracak bilinciyle ilintili.

İnsan Kaynakları ekibi tarafından yönetilen Kurumlarda Girişimcilik Programı ile BKM’nin vizyon ve misyonları doğrultusunda, çalışanların yeni iş fikirlerini iletebilecekleri, bu fikirlerini belirli bir sistem dahilinde hayata geçirilmesine imkân sağlayan, çalışanların rutin işlerine ek olarak fikrin hayata geçirilmesi sürecine birebir dahil olmaları amaçlandı. Çalışanlardan gelen fikirler insan kaynakları ve iş geliştirme birimlerinden oluşan bir ekip tarafından değerlendiriliyor. Seçilen fikirlerin sahipleri inovasyon kampına gitmeye hak kazanıyor. Bu aşamayı başarı ile tamamlayan ekipler şirket üst yönetimine sunum yaparak, fikirlerini hayata geçirmek üzere kendilerine sponsor arıyor.

³³ BKM, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, https://bkm.com.tr/wpcontent/uploads/2018/07/2017_BKM_FAALİYET_RAPORU.pdf.

³⁴ BKM, “Startup Dostu Şirketler”, Mayıs 2017, https://bkm.com.tr/wpcontent/uploads/2017/01/BKM_startup_dostu_sirketler.pdf.

Neler başardılar?

Dünyada yaşanan dijital dönüşümün en çok hissedildiği alanlardan birinin finans sektörü olduğu ve sektördeki kurumların hayatta kalabilmeleri için bu hızlı değişime ayak uydurmalarının zorunlu olduğunun altını çizen BKM, bunun ancak denemekten ya da başarısız olmaktan korkmayan, yenilikleri takip eden meraklı çalışanlar ile mümkün olabileceğini vurguluyor. Bu anlamda, kurumlarda girişimciliğin şirkete nüfuz etmesi ile birlikte çalışanların düşünme ve iş yapış biçimlerinin olumlu anlamda değiştiğini belirtiyor.

Şirket çalışanlarından toplanan 100'ü aşkın süreç ve fikir önerisinden bir tanesi 2017 yılında hayata geçirildi. Nakitsiz Üniversite Servisleri isimli çalışma ile üniversitelerdeki kiosklardan, BKM Ekspres'in "QR ile öde" özelliği kullanılarak, öğrenci ulaşım kartları dolumunun nakit kullanmaksızın gerçekleştirilmesi sağlandı. Bu yeni uygulama sayesinde BKM Ekspres'in dijital cüzdan olarak bilinen ürününün üniversite öğrencileri tarafından da kullanımı arttı.

Çalışanlardaki girişimci ruhun ortaya çıkmasıyla birlikte, şirket içindeki süreçlerin iyileştirilmesinden, yeni projelerin üretilmesine kadar pek çok alanda inovatif fikirler ortaya çıktı. Girişimci fikrini şirket dışına taşımak isteyen çalışan, desteklenerek, bu girişimleri de kurum dışı girişimcilik olarak isimlendirildi.

ŞİRKET KÜNYESİ³⁵

Şirket Adı	Boyner Grup
Kuruluş Yılı	1952
Odak Faaliyet Alanları	Gıda ve elektronik dışı perakende
Çalışan Sayısı	10.261
Yıllık Gelir	4,23 milyar TL

Boyner Grup, iş yapış şekillerinin sorgulandığı ve her seviyeden çalışanın katkısıyla yeniden şekillendiği bir ortamı yaratmanın kurumiçi girişimcilikle mümkün olduğunu savunuyor.

Kurumlarda girişimcilik ve inovasyon çalışmaları Boyner Grup'ta iş yapış şekline entegre edilip, kurum kültürünün bir parçası olarak yürütülüyor. Üst yönetimin desteğiyle kurumiçi iletişimin her boyutunda yaratıcılık ve cesaret kültürü destekleniyor.

Boyner'de yöneticiler ve tüm çalışanlar için olmak üzere iki ayrı inovasyon programı yer alıyor: Boyner Grup şirketlerindeki bütün çalışanların katıldığı “Ezberbozanlar Yarışıyor” ve sadece yöneticilerin katıldığı “BİGerçek Başarı” inovasyon ve kurumiçi girişimcilik yarışmaları.

Boyner Grup'un genlerinde bulunan yaratıcılık ve sürekli öğrenme değerlerinin geliştirilmesi, yeni fikir ve uygulamaların hayata geçirilmesi ve paylaşılması, kurumlarda girişimciliğin yaygınlaşması amaçlanıyor. Ezberleri bozmak, genel geçer kabul edilen kuralları sorgulamak, sürekli icat çıkarmak gibi yaklaşımların tüm çalışanlara sirayet etmesini sağlayacak yarışmalar düzenleniyor.

Neler başardılar?

Çalışana güven, koşulsuz eşitlik anlayışı, açık iletişim, yönetime katılım gibi şirket içi demokrasiyi tanımlayan unsurların Boyner Grup içerisinde benimsenmesiyle yaratıcılık ve girişimcilik kültürü de destekleniyor. Yıllar içinde yapılan fikir geliştirme çalıştayları, girişimcilik kültürü eğitimleri, Ezberbozanlar Yarışıyor ve BİGerçek Başarı adlı kurumiçi girişimcilik çalışmalarının sonucunda birçok başarılı örnekler ortaya çıktı:

- Türkiye'nin ilk taksitli alışveriş kartı Advantage Card,
- Dünyada ilk 7/24 telefonda canlı destek hizmeti Back-Up,
- Giysileri küçücük kutulara sıkıştıran yaratıcı ve yenilikçi T-Box,
- Dünyada ve Türkiye'de bir ilk olan ve alışveriş alışkanlıklarını değiştiren Hopi gibi projeler kurumiçi girişimcilik kültürü ve programının sonucunda gerçekleşen fikirlere örnek olarak veriliyor.

Boyner Grup'un demokrasi kültürü ve kurumlarda girişimcilik yarışmaları; tüm çalışanların iş süreçlerine katılması, eksik veya yanlış gördüğü bir konuyu düzeltmek için sorumluluk alması ve işinde fark yaratması imkânı sağlıyor. Hayata geçirilen yeni bir fikir, diğer şirketlere de örnek olup yaygınlaştırılıyor. Buradaki temel amaç çalışanın motivasyonunu artırıp yeni ve daha iyi fikirlerin filizlenmesinde temel oluşturmak.

³⁵ Boyner Grup, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, http://www.boynergrup.com/i/content/32_1_BOYP-Faaliyet-Raporu-201712.pdf

ŞİRKET KÜNYESİ

Şirket Adı	Doğuş Holding
Kuruluş Yılı	1951
Odak Faaliyet Alanları	Finans, otomotiv, inşaat, medya, turizm ve hizmetler, enerji ve yeme-içme olmak üzere sekiz sektörde faaliyet
Çalışan Sayısı	55.000
Yıllık Gelir	17,6 milyar TL

Doğuş Holding, kurumlarda girişimciliğin grup içerisinde enjekte edilip yaygınlaştırılması ile çalışanların, kendi işlerinde karşılaştıkları sorunlara çok daha inovatif çözüm ve öneriler getirebilmesini hedefliyor.

Kurumlarda girişimcilik programının şirket içerisinde doğru şekilde entegre edilmesiyle başarılı olunabileceğinin altını çizen şirkette, çalışanlara verilen eğitimler ile bakış açılarının değişmesi sağlanıyor.

InvenDO: Ocak 2016 tarihinde hayata geçirilen bu proje kapsamında, kurum içerisinde fikri olan çalışanlara fikirlerini geliştirilip, ticarileştirmelerine olanak sağlayan bir zemin hazırlandı. Çalışanların kişisel ve yönetsel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla geliştirilmiş olan bu programda, grup içerisinde inovatif düşüncenin ve fikir gelişiminin desteklenmesi de amaçlanıyor. Holding bünyesinde çalışanların yeni fikir üretmesine katkı sağlamaları amacıyla “Fikir Üretim Kampları” düzenlenerek, gönderilen fikri beğenilen çalışanlara yalın girişim eğitimleri ve mentorluk destekleri veriliyor. Bu süreçlerin sonunda finale kalan projelerin kuluçka aşaması Doğuş Holding tarafından fonlanıyor.

Neler başardılar?

Holding bünyesinde yer alan farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirket çalışanlarına birbirini tanıma ve beraber çalışma fırsatı yaratıldı. Eğitimlerle inovatif bakış açısı desteklenerek çalışanların geniş bir perspektifte düşünmesi sağlandı.

Programın, programda verilen eğitimlerin ve bakış açısının çalışanlar tarafından sahiplenilmesi önemseniyor. Bu çerçevede program süresince ve sonrasında ödüllendirme en önemli ve kritik konulardan biri olarak öne çıkıyor. Hem maddi hem de manevi ödüllendirme çalışanların motivasyonunun devamlılığı için kritik önem taşıyor. Toplamda iki dönemi tamamlanan InvenDO’nun sürdürülebilir bir yapı ile hayatına devam etmesi ve tüm projeleri tek bir noktadan yönetebilmek adına Doğuş Holding iştiraki olarak 2017 yılında Doğuş Yeni Girişimler ve Projeleri A.Ş. kuruldu.

İlk dönemden bir proje kuluçka dönemini başarıyla tamamlayıp müşterilerine fatura kesme aşamasına geldi. Mevcut durumda proje fikir sahibi ise Doğuş Yeni Girişimler ve Projeleri A.Ş. bünyesinde tam zamanlı olarak girişimi üzerinde çalışıyor.

İkinci dönemde finale kalan dört kurumiçi girişimcilik projesinin ise kuluçka dönemleri devam etmekte olup bu dönemi başarıyla tamamlamaları durumunda proje fikir sahipleri Doğuş Yeni Girişimler ve Projeleri A.Ş. bünyesinde tam zamanlı olarak girişimleri üzerinde çalışacaklar.

Program yönetimi Doğuş Holding adına Doğuş Müşteri Sistemleri tarafından yapılmakta olan InvenDO ile Grup içerisinde yeni fikir üretiminin, girişimcilik ruhunun, networking imkanlarının ve birlikte çalışmanın teşvik edilmeye devam edilmesi hedefleniyor.

ŞİRKET KÜNYESİ³⁶

Şirket Adı	Enerjisa Enerji
Kuruluş Yılı	1996
Odak Faaliyet Alanları	Elektrik dağıtımı ve satışı
Çalışan Sayısı	9.500
Yıllık Gelir	12 milyar TL

Türkiye’nin lider elektrik dağıtım ve perakende şirketi Enerjisa, geniş bir inovasyon portföyü oluşturmak adına, farklı kurumlarla iş birlikleriyle hem kurumiçi hem de kurum dışı girişimcilik çalışmalarını yürütüyor.

Elektrik dağıtım ve satışı pazarında 10 milyona yakın müşterisine hizmet sağlayan Enerjisa Enerji, 2014 yılından bu yana gerek çalışanlarının gerekse de kurum dışından startupların yaratıcı ve çözüm odaklı yaklaşımları ile yenilikçi uygulamalarda da öncü rol üstleniyor.

Enerjisa İnovasyon, Ürünler ve Servisler Departmanı tarafından 2016 yılından beri yürütülmekte olan kurumiçi girişimcilik programı “Nar” 2015 yılında başlatıldı. Nar Programı kapsamında bugüne kadar 400’ün üzerinde fikir toplandı, bunların içerisinde hayata geçirilen 12 proje halen hızlandırma sürecine devam ediyor. Program çerçevesinde her yıl şirket içinden belirlenen tema üzerine inovatif fikirler toplanıyor. Bu fikirler konu uzmanı yöneticilerinden oluşan İnovasyon Jürisi tarafından değerlendiriliyor, hızlandırma programı kapsamında pratik ve teorik yalın girişimcilik eğitiminden geçip, kuluçka sürecine dahil oluyorlar. Geçtiğimiz yıl İTÜ Çekirdek ile yapılan iş birliği çerçevesinde Enerjisa’lı girişimciler kurum dışı bir startup olarak İTÜ Çekirdek’in mentör havuzu ve altyapılarından faydalandı. Mayıs 2018’de düzenlenen Nar Yatırım Günü’nde bu süreçlerden geçen kurumiçi girişimciler Enerjisa Üst Yönetimi’ne sunum yaparak, projelerine yatırım bulmaya çalıştılar.

Kurum dışı girişimcilik konusunda Enerjisa iş birliğinde olduğu startuplar ile üç farklı iş modeliyle çalışıyor. Bunların ilki kendi konularındaki derinlikleri ve çevikliklerinden faydalanarak beraber yeni ürün ya da servis geliştirilen model. İkincisi ise startup bünyesinde hazır bulunan ürün ve servislerin portföye eklenmesi ile müşteriye sunulduğu, böylelikle de ürün ile tüketici arasında bir kanal oluşturulan model. Üçüncü model ise stratejik olarak değerlendirilen startuplara yatırımcı perspektifinden bakışa odaklanıyor.

Bunun yanı sıra, İTÜ Çekirdek’le yerel bazda oluşan örneğe benzer şekilde globalde startup arayışı sürdürülüyor. Bu çerçevede, Amerika’nın önde hızlandırma merkezlerinden Plug and Play ile Silikon Vadisi’ndeki startuplar ile iş birliği ve yatırım yapma fırsatları aranmakta, aynı zamanda dünyadaki startup ve teknoloji şirketlerinin merkezi olan Silikon Vadisi’ndeki tüm ekosistem ile güçlü bağlar kuruyor.

³⁶ Enerjisa Enerji, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, <https://www.enerjisa.com.tr/Media/GetFile?fileId=3860>

2018 yılında Enerjisa, Avrupa’da Innoenergy tarafından düzenlenen, enerji dikeyine özel startupların katıldığı yarışmanın Türkiye ayağının sponsoru ve Avrupa genelinde jürisi olarak yer alıyor.

Enerjisa tüm bunlara paralel olarak 2018 yılında scouting firmalarından Sente ile iş birliği yaparak yatırım ya da iş birliği yapmak amacı ile enerji sektöründe çalışan startupları dünya çapında arayarak değerlendirmeye de çalışıyor.

Neler başardılar?

Nar programı kapsamında ürün ve servislere dönüşen birçok fikir geldi ve bunların hayata geçmesi noktasında Nar programı iyi bir zemin oluşturdu. Örneğin enerji verimliliği konusunda gelen bir fikir şu anda Enerjisa satış ekipleri tarafından satılan bir ürüne dönüştü. Müşterilerin enerji tüketimlerini kendi komşuları ile karşılaştırması fikri mobil uygulama içerisinde hayata geçti ve en beğenilen özelliklerden biri oldu. Benzer şekilde birçok fikir müşterilere sunulabilecek ürünlere ya da servislere dönüşerek farklılaşma yarattı ve ürün portföyünü zenginleştirdi.

Startup ekosisteminde iş birlikleri yapılarak elektrik dışında Enerjisa olarak müşterilere sunulan ürün ve servislerin genişletildi.

Son olarak da geçtiğimiz günlerde, Enerjisa yatırımcı olarak elektrik şarj istasyonu operatörü e-şarj’a yatırım yaparak yeni bir iş koluna girmiş oldu.

ŞİRKET KÜNYESİ

Şirket Adı	ING Bank
Kuruluş Yılı	1991
Odak Faaliyet Alanları	Finansal hizmetler
Çalışan Sayısı	51.000
Yıllık Gelir	18 milyar euro

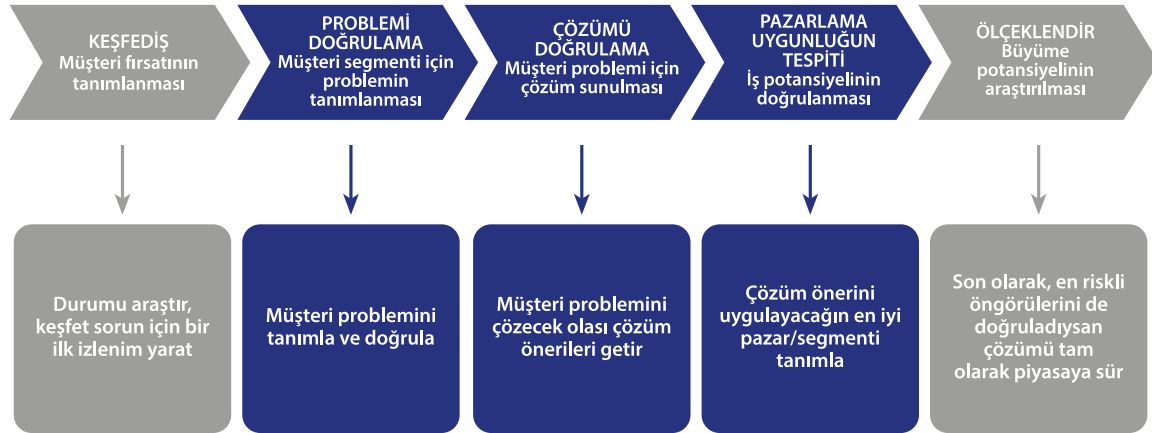
Kurumiçi ve dışında inovasyonu DNA'sına işleyen ING

ING inovasyonu kurumiçi dönüşüm, iş birlikleri ve ölçeklendirme olarak üç farklı bileşenle işliyor:

Kurumiçi dönüşüm: ING kurumiçi inovasyon dönüşümü programı kapsamında inovasyona yönelik bir iş yapış şekli geliştirmek istiyor. Bununla beraber inovasyona yönelik yetkinlikleri ve süreçleri kurumda içselleştirmeyi hedefliyor. 40'dan fazla ülkede 51.000 çalışanı dönüştürmeye çalışan bu programın iki ana bileşeni var:

PACE Metodolojisi: PACE yeni ürün/hizmet geliştirme ve ürünlerin/hizmetlerin çevik bir şekilde pazara sunulmasını hedefleyen bir yöntem. Yalın girişimcilik ve çevik metodolojilerini baz alarak oluşturulan PACE tasarım düşüncesi çalışanları yenilik yapmaya sürüklüyor. 2018'den itibaren ING PACE metodolojisini bir yöntem olmaktan çıkarıp şirketin DNA'sına işlemeyi hedefliyor. 2020 yılında PACE'in ING'nin olağan iş yapış yöntemi olması bekleniyor.

Şekil 6: ING Pace Methodolojisi ³⁸



³⁷ ING Bank, "About Us", Ekim 2018, <https://www.ing.com/About-us/Profile/Fast-facts.htm>.

³⁸ Pinter, L. "The ING Direct way of working—Part 2 : The stages of PACE", Medium, Nisan 2017, medium.com.

İnovasyon Kampı Kurumiçi Girişimcilik Hızlandırma Programı: PACE yöntemi aracılığıyla çalışanlar arasında düzenlenen fikir ve projelendirme programı olan İnovasyon Kampı, hem çalışanların ilgisini artırmayı, hem de şirkete fayda sağlayacak fikirleri ticarileştirmeyi amaçlıyor. İnovasyon Kampı kapsamında katılımcılar inovasyon konferanslarına katılıyor, PACE yöntemi eğitimi alıyor ve kazananlar PACE Hızlandırıcısı ile fikirlerini ticarileştirmek adına yatırım ve mentorluk alıyor.

İş birlikleri: ING sadece kurum içinden değil, aynı zamanda kurum dışındaki ekosistemden de yararlanarak inovasyonu hızlandırmayı amaçlıyor. ING finansal teknoloji ekosisteminden yararlanmak için startuplara yönelik ING Orange Lab'i kurdu ve yarışmalar düzenledi.

Ölçeklendirme: Ölçeklendirme çalışmaları kurum dışındaki sektörü sarsabileceğine inanılan girişimleri büyütme odaklı bir program. Bu program kapsamında ING, potansiyel gördüğü şirketleri hızlandırmak amaçlı yatırımlar yapıyor. Ayrıca, ING 2017 sonu itibarıyla 300 milyon euro değerinde bir kurumsal girişim sermayesi olarak kurulan ING Ventures aracılığıyla startup ve kendini kanıtlamaya başlamış şirketlere yatırım yapacağını açıkladı.

Neler başardılar?

ING hem iç kaynaklarının inovasyona olan katkısını artırmaya yönelik, hem de kurum dışındaki yetkinliklerden yararlanmaya yönelik çalışmalarıyla inovasyonu şirket DNA'sına işledi.

Orange Assistant olarak geliştirilen Türkiye'de ING Asistan olarak pazara sunulan uygulaması çalıştay sonucu şirket çalışanları tarafından oluşturuldu.

Yolt, Payconiq, Twyp ve ParaMara gibi yeni girişimlere ön ayak oldu. Kullanıcılara günlük ödeme ve alışverişlerini akıllı telefonlar üzerinden hızlı ve kolayca gerçekleştirebilme olanağı sunan ParaMara, ING Global tarafından fonlanmış ilk kurumiçi girişimcilik örneklerinden biri.

Yaklaşık 100 finansal teknoloji şirketiyle iş birliği kuruldu ve bu iş birlikleri başarılı bir şekilde organizasyondaki yerini aldı.

ŞİRKET KÜNYESİ³⁹

Şirket Adı	Schneider Electric
Kuruluş Yılı	1836
Odak Faaliyet Alanları	Enerji
Çalışan Sayısı	142.000
Yıllık Gelir	24,7 milyar euro

Endüstrileri dönüştüren Schneider Electric

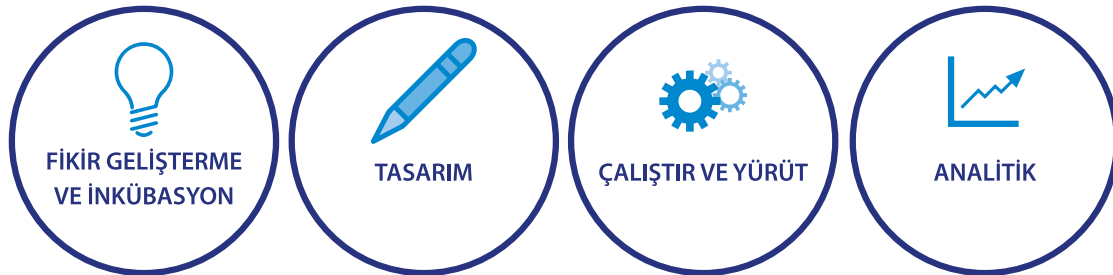
24.7 milyar dolar gelir ile Fransa'nın 24. en büyük şirketi olan Schneider Electric, 100'den fazla ülkede 142.000 çalışanı ile 182 yıldır faaliyet gösteriyor. Enerji yönetimi ve otomasyon alanlarında bir lider olan Schneider, ana iş kolundaki teknolojik gelişmeleri desteklemek ve sunduğu müşteri deneyimini geliştirmek için inovasyona odaklanıyor. Organizasyon yapısının büyüklüğüne rağmen faaliyetlerini şirket içerisindeki tüm katmanları dahil ederek inovasyona odaklandığı her seviyede inovasyon yaklaşımı ile yürütüyor. Ayrıca B2B işleyen bir iş modelinde müşteri geri bildirimleriyle ilerleyen bir yapı kuruyor.

Her seviyede inovasyon yaklaşımı ile Schneider Electric, kurum içinde girişimcilikte The Olympics etkinliğini, kurum dışında ise Dijital Hizmetler İnovasyon Fabrikası'nı hayata geçirdi. Ayrıca EcoStruxure platformu ile inovasyonu B2B müşterilerinde geliştirmeye yönelik çalışıyor.

Kurumiçi Girişimcilik “The Olympics” Etkinliği: Şirket çalışanlarının, mevcut sorunlara çözümler bulduğu, verilen süre içerisinde fikirlerin geliştirilip jüriye sunulduğu, kazanan takımların hem ödüllendirildiği hem de fikri gerçekleştirmek için Schneider tarafından destek aldığı kurumiçi girişimcilik örneği. Bu etkinlik aracılığıyla Schneider Electric, çalışanlarının inovatif fikirlerini düzenli aralıklar ile hayata geçiriyor.

Dijital Hizmetler İnovasyon Fabrikası: Dijital Hizmetler İnovasyon Fabrikası kapsamında Schneider iş ortakları, girişimler ve akademisyenlerden oluşan bir ekosistem yarattı. Bu fabrikada inovatif fırsatlar hem iç hem dış kaynaklardan toplanıyor ve şirket içine aktarılıyor. Fikir yaratma

Şekil 7: Schneider Electric Dijital Hizmetler Fabrikası Aktiviteleri⁴⁰



³⁹ Schneider Electric, “Annual Financial and Sustainable Development Report 2017”, Aralık 2017, <https://labrador.cld.bz/SCH2017-DRF-EN-Livre-indb/II/>

⁴⁰ Accenture, “Schneider Electric and Accenture Build a Digital Services Factory to Speed Development of Industrial IoT Solutions and Services”, Nisan 2017

aşamasından ticarileştirmeye kadar uzanan sürecin kısaltılması, analitik ve endüstriyel nesnelerin interneti gücünden yararlanarak performans, güvenlik, güvenilirlik ve enerji verimliliğinin artırılması ve mevcut ürün portföyüne yeni dijital özellikler katarak müşteriye bambaşka bir müşteri deneyimi yaşatılması hedefleniyor.

EcoStruxure Platformu⁴¹: Bu platform aracılığıyla Schneider B2B müşterilerinin kendi fabrikalarında inovatif çözümler kurmasına yardımcı oluyor. Yeni nesil aktif enerji yönetimi ve otomasyon mimarisi ve teknoloji platformu EcoStruxure, açık, birlikte işlem görebilir ve ölçeklenebilir nesnelerin interneti özellikli çözümlerin sorunsuz bir şekilde ve gerçek zamanlı olarak bağlanmasına, veri toplamasına, analiz etmesine ve harekete geçmesine imkân sağlıyor. Platform sayesinde Schneider, müşterilerine daha gelişmiş güvenlik, verimlilik, güvenilirlik ve sürdürülebilirlik sunuyor. Böylece endüstrileri yeniden şekillendirebiliyor.

Neler başardılar?

Schneider Electric hem şirket çalışanlarından hem de akademi dünyası ve girişimcilerden beslenerek, şirket bünyesinde ve sektörde değer yaratacak yenilikçi fikirler havuzu oluşturuyor. Fikir aşamasından, ürünün test edilmesine kadarki süreyi üç seneden sekiz ayın altına, ürünün piyasaya sürülmesi süresini üçte birine indirerek, yeni ürünlerin üretilme hızını artırdı. Böylece şirket gelirinin ivmeli olarak yükselmesini sağladı.

⁴¹ <https://newsroom.accenture.com/news/schneider-electric-and-accenture-build-a-digital-services-factory-to-speed-development-of-industrial-iiot-solutions-and-services.htm>.

ŞİRKET KÜNYESİ⁴²

Şirket Adı	Tat Gıda A.Ş.
Kuruluş Yılı	1967
Odak Faaliyet Alanları	Süt ve süt ürünleri, salça ve konserve ürünleri, makarna ve unlu mamüller, soslar
Çalışan Sayısı	1.363
Yıllık Gelir	1 Milyar TL

Tat Gıda A.Ş. kurumiçi girişimcilik çalışmaları sayesinde müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarına girişimci bakış açısıyla yaklaşıyor.

Tat Gıda A.Ş.'de genel müdüre bağlı, tüm birimlerin inovasyon çalışmalarını koordine eden bir inovasyon lideri ile birlikte şirket çalışanları, müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarına girişimci bakış açısıyla inovatif fikirler oluşturuyor. Kurumlarda girişimcilik fikrinin şirket içerisinde benimsenmesiyle beraber, kurumiçi girişimcilerin desteklenmesi, inovasyonun tüm süreçlere dahil edilmesi, iş yapış biçimine ve organizasyon kültüründe inovasyonu temele oturtmak şirketin öncelikleri arasında yer aldığı görülüyor.

2015 yılında kurumlarda girişimcilik fikrinin şirket içerisinde yayılmasıyla birlikte çalışanlar arasında girişimci ruhun ortaya çıkartılması ve fikrin ticarileşmesine kadar tüm süreçleri içine alan bir program hedeflendi. Fikirlerin minimum kaynak ve zamanla test edilerek, doğru şekilde hayata geçirilmesi için her bir aşamada müşterilerin geri bildirimleri alındı.

Neler başardılar?

Şirket bünyesinde yeniliklerin keşfedici gücünün farkına varılmış olup; bütün fikirlerin müşterinin problem ve ihtiyaçlarından yola çıkarak değerlendirildiği yenilikçi bakış açısının şirkete hâkim olduğu bir ortam yaratıldı.

Kurumlarda girişimcilik modelinin benimsenmesinden sonra çalışanlar tarafından geliştirilmiş olan SEK Quark fikrinin ticarileşme süreci boyunca yalın girişim modeli esas alındı. Bu süreçte müşteri sürece erken aşama dahil edilerek fikrin müşteriyle test edilme imkânı sağlandı. Müşteri ihtiyaçları ve geri bildirimleri ile şekillenen fikir sonunda müşteri tarafından tercih edilen çeşitlerle ve yüksek beğeni ile ticarileşti.

⁴² Tat Gıda, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, http://www.tatgida.com/Files/Tat_Gida_Faaliyet_Raporu_2017_guncel.pdf

ŞİRKET KÜNYESİ

Şirket Adı	Türkiye İş Bankası
Kuruluş Yılı	1924
Odak Faaliyet Alanları	Bankacılık ve finans sektörü
Çalışan Sayısı	25.157
Yıllık Gelir	25 milyar TL

İş Bankası, girişimcilik ekosistemi ile banka arasındaki etkileşimi sağlamayı amaçlıyor.

Finans sektöründe yaşanan hızlı teknolojik gelişmelere paralel olarak İş Bankası’nda internet ve teknoloji odaklı girişimler önemli bir yer tutuyor. Bu doğrultuda Mayıs 2017’de başlatılan Workup Girişimcilik Programı ile sektör ve dikeyden bağımsız olarak, ölçeklenebilir iş modeline sahip erken aşamadaki internet ve teknoloji odaklı girişimler destekleniyor.

Workup programı ile teknoloji odaklı iş yapış biçimlerinin yaygınlaşması ve katma değerli dijital iş modellerinin hayata geçirilmesine destek olmak ve girişimcilik ekosistemi ile banka arasındaki etkileşimi artırmak hedefleniyor. Seçilen girişimler, alanında uzman kişiler tarafından bütün aşamalarda destekleniyor. Program, İş Bankası ana desteği altında Kolektif House Levent bünyesinde, ekosistemin bilinen isimlerinden Ömer Erkmen’in baş mentörlüğü ve Hackquarters ekibinin yönetiminde yürütülüyor. Program kapsamında iş ortakları ile etkileşim ve Banka içindeki koordinasyon, Banka İnovasyon Birimi tarafından yönetiliyor.

Workup Girişimcilik Programı’na şimdiye kadar toplam 27 girişim kabul edildi. Bunlardan 9’u programdan mezun oldu, şu anda 12 girişim programa devam ediyor.

Workup dışında İş Bankası, olumlu bir müşteri deneyimi sunabilmek için müşterilerinin beklentilerine cevap verecek, hayatlarına değer katacak yeni servisler geliştirme, birlikte tasarlayıp hayata geçirme konusunda farklı pek çok startup ile de iş birliği yapıyor.

Neler başardılar?

Workup girişimcilik programı ile Türkiye İş Bankası'nın, girişimlere verdiği destek sayesinde girişimcilik ekosistemindeki oyuncular ile etkileşimi arttı.

Workup'a katılan girişimlere sunulan banka ile iş birliği yapma, müşteri ve geniş iş ortağı ağına erişim imkanları sayesinde İş Bankası, müşterilerine farklı sektör ve dikeylerde hizmet sunma imkânı yakaladı.

Program kapsamındaki girişimlerin banka müşterilerine değer katan yenilikçi hizmetlerine yönelik düzenlenen kampanyalarda yüksek müşteri memnuniyeti sağlandı.

Girişimcilerin “en dost kurumsal şirket/bankaları” seçtiği ankette, İş Bankası da girişimci ekosistemine yönelik faaliyetleriyle ilk 10 şirket arasında yer aldı.

Workup girişimcilik programı ile girişimcilik ekosistemi içerisindeki oyuncularla etkileşim sağlanarak banka müşterilerine farklı sektör ve dikeylerde hizmet sunulması sağlandı. Kurumlarda girişimcilik faaliyeti ile müşteri memnuniyetinin arttığı gözlemlendi.

Workup programı altında banka çalışanlarınca yürütülen programı yönetme ve mentorluk faaliyetleri neticesinde girişimcilik ekosistemi, teknoloji ile değişen iş modelleri, girişimlerin çalışma şekilleri ve ürün geliştirme metodolojileri banka çalışanları tarafından birebir tecrübe edildi; bu sayede bugün bankanın tüm iş birimlerinde startuplar ile birlikte iş yapma anlayışı yerleşti. Bu anlayış startuplar ile iş birliği fırsatlarını artırmakla beraber, hem kurum içinde yeni fikirlerin geliştirilmesi hem daha hızlı, esnek ve dinamik iş yapma kültürünün kurum içinde büyümesine katkı sağladı.

ŞİRKET KÜNYESİ⁴³

Şirket Adı	Türk Telekom
Kuruluş Yılı	1840
Odak Faaliyet Alanları	Mobil, internet, telefon, TV ürün ve dijital hizmetler
Çalışan Sayısı	34.502
Yıllık Gelir	18,1 milyar TL

Türk Telekom, girişimcilik ekosistemini güçlendirmeyi; girişimlerle iş birliği yaparak müşterilerine yenilikçi ürün ve hizmetler sunmayı; ülke ekonomisi için sürdürülebilir kalkınma modelleri geliştirmeyi amaçlıyor.

Fikir aşamasındaki girişimlerden, ürünün ticari hale getirildiği girişimlere kadar girişimciliğin her aşamasını kapsayan bir destek anlayışıyla şirket bünyesinde geliştirdikleri girişimcilik yapı ve programları mevcut.

Girişimciler Türk Telekom’a yaratıcılık, çeviklik, esneklik ve risk alabilme konularında ilham kaynağı oluyor. Girişimcilik alanında yapılan çalışmalar dört başlık altında toplanıyor:

TT Ventures: Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe bir ilki gerçekleştirerek kurumsal risk sermayesi şirketi olan TT Ventures şirketi kuruldu. Bu şirket kanalıyla büyüme aşamasına gelmiş girişimler, kurumsal girişim sermayesi çerçevesinde maddi olarak ya da aynı sermaye ile destekleniyor. Kurumsal girişim sermayesi ile enerjiden sağlığa, 5G ve akıllı şehirlerden yapay zekâya kadar pek çok alanda Türk Telekom’un ana operasyonları ile sinerji yaratabilecek büyüme aşamasındaki girişimleri şirket kaynakları ile destekleyerek büyümelerine yardımcı olmak ve ülke ekonomisine değer katılması hedefleniyor. Küçük şirketlerin büyüdükçe Türk Telekom’a değer katması ve ülke ekonomisine önemli bir kaldıraç etkisi yaratması bekleniyor.

PILOT: Girişimcilik alanında yürütülen çalışmaların bir diğeri ise 2013 yılında hayata geçen girişim hızlandırma programı PILOT. Özel sektör bünyesinde hayata geçirilen ilk girişim hızlandırma programı olan PILOT ile erken aşamadaki teknoloji alanında yenilikçi iş fikri olan girişimlerle iş birliği yapılıyor, bu fikirlerin son kullanıcıların hayatlarına dokunan ürünlere dönüşmesi hedefleniyor. Programa kabul edilen her girişime 90 bin TL nakit desteğinin yanı sıra, ekiplere ihtiyaç duydukları alanlarda eğitimler veriliyor, ekosistemin önde gelen yatırımcılarından ve başarılı girişimcilerinden oluşan geniş bir mentor ağına erişim imkânı, ofis alanı, şehir dışından katılanlar için konaklama imkânı, 100 bin dolar değerinde bulut hizmetleri ve mobil iletişim paketi sağlanıyor. PILOT’tan bugüne kadar toplam 45 girişim mezun oldu, mezun olan bu girişimlerden 12 tanesi yatırım aldı. Desteklenen girişimler 2017 yılında 174 kişiye istihdam sağladı ve 12 milyon TL’lik ciro elde ettiler. Türk Telekom da bu süreçte girişimlere toplamda 2 milyon TL nakit desteği sağlamış oldu.

⁴³ Türk Telekom, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, <http://www.ttyatirimciliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2017-faaliyet-raporu.pdf>

SANTRAL: Türk Telekom yakın bir zamanda Türkiye’de bir ilk olan, girişimciler için topluluk merkezi SANTRAL’i hayata geçiriyor. İstanbul’da merkezi bir lokasyonda bulunan santral binası girişimcilere ilham verici bir ortam sağlayacak şekilde nitelikli bir çalışma ve etkinlik alanına dönüştürüldü. Girişimciler için bir buluşma noktası olacak bu mekânda ekosistemdeki girişimciler arasında etkileşime ve bilgi paylaşımına imkân sağlanmasa amaçlanıyor. SANTRAL’e üye olan girişimciler ortak çalışma alanlarından 7/24 ücretsiz olarak faydalanabiliyor. Ayrıca, özel olarak tasarlanan etkinlik alanı girişim topluluğuna yönelik buluşmalara ev sahipliği yapıyor. Bu merkez ile girişimcilik ekosisteminde daha geniş bir kitleye fayda sağlanması hedefleniyor.

MUCİT: Türk Telekom içindeki girişimcilerin desteklendiği MUCİT isimli bir kurumiçi girişimcilik programı yürütölüyor. Bu program ile her kademeden çalışan yenilikçi iş fikirlerini paylaşıyor, iş fikirlerini hayata geçirebilmek için destek veriliyor.

Neler başardılar?

Girişimcilik ve inovasyon çalışmaları kapsamında girişimlere verilen destekler ile küçük fikirlerin büyüyerek birçok insanın hayatını değıştiren önemli çözümlere dönüşebildiğinin bilincine varan Türk Telekom, girişimlerle bu kadar yakın çalışmanın şirket kültürünü her geçen gün değıştirdiğinin, Türk Telekom’un yenilikçi bakış açısı ile daha çevik hareket eden bir şirkete dönüşmesine katkı sağlandığının altını çiziyor.

ŞİRKET KÜNYESİ

Şirket Adı	Zorlu Holding
Kuruluş Yılı	1953
Odak Faaliyet Alanları	Tekstil, tüketici elektroniği, beyaz eşya, bilgi teknolojileri, enerji, gayrimenkul, madencilik ve metalürji
Çalışan Sayısı	30.000'e yakın
Yıllık Gelir	14,2 milyar TL

Zorlu Holding, inovasyona yönelik çalışmaların tabandan üst yönetime doğru yayılmasını esas alan bir program hedefliyor.

İmece ismi ile oluşturulan platformda, sosyal meseleler etrafında bir araya gelen birey ve kurumların; yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üretilebilmesi için çeşitli kaynaklarla buluşturulması amaçlanıyor. Şirketlerin ya da bireylerin tek başlarına bir şeyler yapmaya çalıştığı bir dönemde olunmadığının altını çizen Zorlu Holding, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne göre belirlenen toplumsal meselelere odaklanmayı sürdürüyor. Bu kapsamda çözüm üreten ortamları yaratmanın ilk koşulunun, birden fazla paydaşın katıldığı ve ortak değer yaratan, sürdürülebilir sistemler kurmaktan geçtiğine inanıyor.

Bu çalışma kapsamında; çalışanları geliştirecek eğitimler, projeler, sinerji grupları, seminerler planlanarak, farklı grup şirketlerindeki farklı ekiplerin bir arada çalışması sağlanıyor. Bu programın düzgün bir şekilde işleyebilmesi için kurumiçi iletişimin, gelişimin, sonuçların ve ihtiyaçların etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiği vurgulanıyor.

İmece'nin mesele süreçlerine başvuran ekipleri arasında şirket içerisinde, grup şirketlerimizden farklı alanlarda çalışanlarımız bir araya gelerek proje ekibi oluşturuyor. Toplumsal meselelere çözüm üretmek, fayda sağlamak adına beraber yaptıkları işlerde, kendilerini değerli hissettirecek projeler üzerinde çalışıyor. Şirket olarak kurum içi girişimciliğin de aynı anda desteklendiği bu süreçte sosyal meselelere çözüm getirecek sürdürülebilir iş modellerini yaratmada çalışanları desteklenmesi hedefleniyor.

Tüm çalışanların programa dahil edilmesi durumunda kültürel bir değişimin zaman içinde gerçekleşeceğini öngören Zorlu; gelişimin, bireysel ve takımsal çalışmalarla güçlenmesi ve birimler arasında yayılarak artması üzerine çalışmalarını yürütüyor.

Zorlu Holding Sinerji Projesi 2017 yılında başlatılan, Zorlu Grubu'nun farklı sektör ve şirketlerinden seçilen 120 katılımcının, 12'er kişiden oluşan toplam 10 grup halinde; "ürün, kanal, şirket, insan ve insan kaynakları, yönetim ve süreç sinerjisi" ile verimli ve ortak faydayı ortaya koyacak fikirler üzerine çalışması için kurgulanmış bir program.

Zorlu Grup bünyesindeki tüm çalışanların bir araya gelerek, yeni iş modelleri ve değer yaratacak yeni iş yapış biçimlerine adapte olmaları amaçlıyor. Bu program kapsamında, uyguladıkları farklı yöntemlerle, girişimci olma potansiyeli taşıyan çalışanları gerçek girişimcilere dönüştürüyor ve tamamen farklı ve sürdürülebilir iş yapış modelleri geliştirmek üzerine zihinlerini tetikliyorlar.

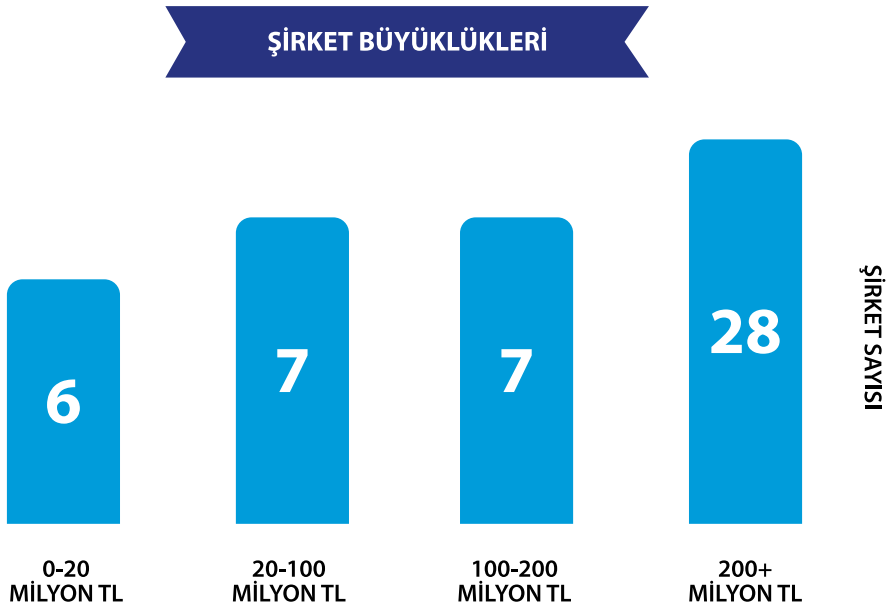
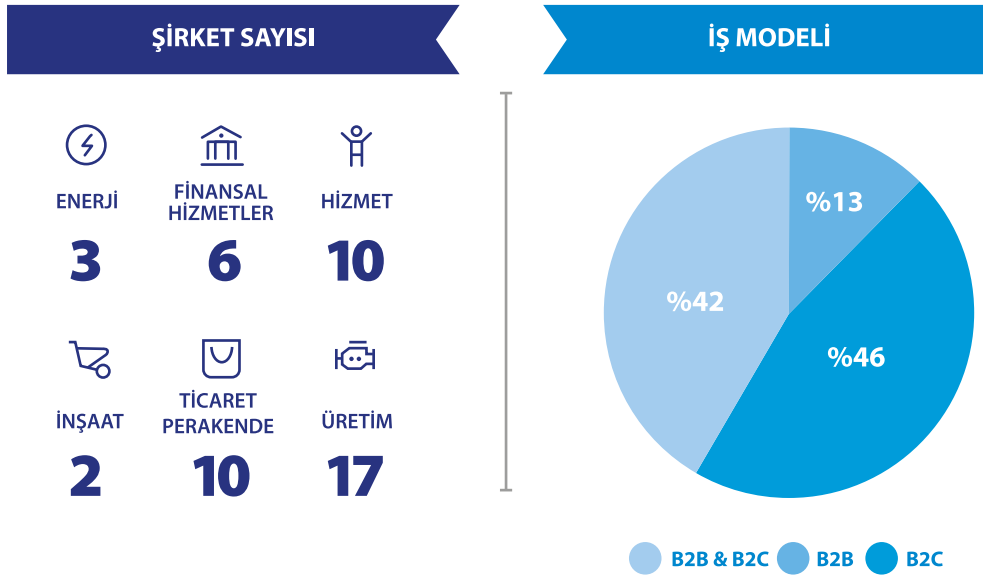
Neler başardılar?

Kurumiçi girişimcilik kapsamında, çalışanlara ulaşmanın şirket açısından yararlı olduğu deneyimlendi. Projelerini özgür şekilde paylaşan çalışanların projeleri değerlendirildikten sonra, projelerine dair yapılan yorumlar ve tavsiye edilen geliştirme yöntemleri çalışanların motive olmasını sağlıyor. Çalışanlar eksikliklerini geliştirmeye yönelik daha hevesle çalıştıklarını ve kuruma olan aidiyetlik duygularının arttığını ifade ediyor.

Çalışanın birlikte çalışma kültürünün iyileşmesi, bölümler grup şirketleri arasında yardımlaşmanın, bilgi alışverişinin artması, yenilikçi ve girişimci bakış açısının yaygınlaşması en önemli katkıları olduğu görülüyor.

6. TÜRKİYE’DE KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK ANKETİ

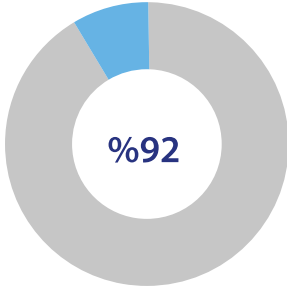
Kurumlarda girişimcilik faaliyetlerinin Türkiye’deki şirketler arasındaki olgunluk ve farkındalık seviyesi hakkında bilgi edinmek adına, farklı sektörlerden 48 TUSİAD üye şirketinin katılımıyla 1-13 Mart 2018 tarihleri arasında bir anket gerçekleştirildi. Ankete katılan şirketlerin sektörel, iş modeli ve büyüklük boyutlarında dağılımlarıyla birlikte elde edilen sonuçlara bu bölümde yer veriliyor.



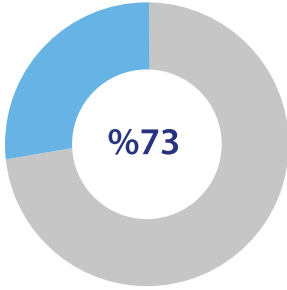
FARKINDALIK



Genel merkezi Türkiye’de olan şirketlerin %63’ü yurtdışında olan şirketlerin %86’sı hem kurumiçi hem kurum dışı girişimcilik kavramlarını bilmektedir.



İnovasyonun, kurumiçi ve kurum dışı girişimcilik aktivitelerinin şirket cirosuna etkisinin farkında olan firmalar



500’den fazla çalışanı olan şirketlerde hem kurumiçi hem kurum dışı girişimcilik kavramlarının farkındalık oranı

İNOVASYON

İnovasyon birimi, girişimcilik fikirlerinin ticarileşmesini teşvik etmekte...

İnovasyon birimi olan firmaların

%60'ının

ticarileşen fikri bulunmaktadır.



Şirketlerin **%54'**ünde inovasyon birimi bulunurken;
%65'i genel müdür, **%31'i** genel müdür yardımcısı
seviyesinde raporlamaktadır.

5 yıldan kısa süredir varlık
gösteren şirketlerin inovasyon
birimi bulunmamaktadır.

Sadece B2B alanında
faaliyet gösteren şirketlerin
%40'ının inovasyon birimi
bulunmamaktadır.

**Her iki kurumdan birinde,
girişimcilik programları mevcut.**

—————

Kurumiçi girişimcilik kavramı bilinirliği olan şirketlerden genel merkezi
**Türkiye’de olanların %53’ünde,
genel merkezi yurtdışında olan şirketlerin %86’sında**
kurumiçi girişimcilik programı yürütülüyor.

—————

Kurumiçi girişimcilik programı olan şirketlerin **%64’ünde,**
ticarileşen fikirler mevcut.

—————

Kurum içinde girişimcilik fikir üretimi olmayan şirketlerin **%60’ının,**
dışarıdaki oyuncularla işbirliği bulunmamakta.

KAYNAKÇA

- Accenture, “Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation”, G20 Young Entrepreneurs’ Alliance Summit, Ekim 2015, https://www.accenture.com/t20151005T162506__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf.
- Accenture, “Schneider Electric and Accenture Build a Digital Services Factory to Speed Development of Industrial IoT Solutions and Services”, Nisan 2017
- Accenture, “Technology Vision Report 2017”, <https://www.accenture.com/us-en/insight-disruptive-technology-trends-2017>.
- Allianz, “About Us”, Ekim 2018, https://www.allianz.com/en_GB/about-us/who-we-are/employees.html.
- Allianz, “Allianz X Announces Strategy and Leadership Changes”, Ekim 2018, https://www.allianz.com/en_GB/press/news/company/appointments/171124-allianz-x-change.html.
- Allianz, “Annual Report”, 2017, https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/investor-relations/en/results-reports/annual-report/ar2017/en-group-2017-annual-report-allianz-group.pdf.
- Allianz, “Global Digital Factory”, Ekim 2018, <https://globaldigitalfactory.allianz.com>.
- Allianz, “Abracar”, Ekim 2018, <https://www.allianzx.com/investments-abracar/>.
- Allianz, “Allianz X Invests \$96.6 Million in Leading Digital Microinsurer BIMA”, Ekim 2018, <https://www.allianzx.com/2017/12/19/allianz-x-invests-96-6-million-in-leading-digital-microinsurer-bima/>.
- Allianz, “Lemonade Insurance”, Ekim 2018, <https://www.allianzx.com/investments-lemonade/>.
- BASF, “About Us,” Ekim 2018, https://www.basf.com/de/en/company/about-us/companies/BASF_New-Business-GmbH.html.
- BASF, “BASF Online Report 2017”, Aralık 2017, <http://report.basf.com/2017/en/>.
- BASF, “Collaborations with academia”, Ekim 2018, <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/innovation/our-collaborations/academia.html>.
- BASF, “Employees and Society”, Ekim 2018, <https://www.basf.com/en/company/sustainability/employees-and-society/goals.html>.
- BASF, “Our Way to Innovations”, Ekim 2018, <https://www.basf.com/en/company/innovation/our-way-to-innovations/creator-space/What-is-Creator-Space-.html>.
- Bits & Pretzels, “Christof Mascher – Allianz delivering in the digital age”, Ekim 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=DvoO6oBT7xk>.
- BKM, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, https://bkm.com.tr/wpcontent/uploads/2018/07/2017_BKM_FAALIYET_RAPORU.pdf.
- BKM, “Startup Dostu Şirketler”, Mayıs 2017, https://bkm.com.tr/wpcontent/uploads/2017/01/BKM_startup_dost_sirketler.pdf.
- Blank, S. “How to Avoid Innovation Theater: The Six Decisions to Make Before Establishing an Innovation Outpost”, Steve Blank, Aralık 2015, steveblank.com.
- Blank, S. “The Startup Owner’s Manual”, Mart 2012
- Boyner Grup, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, http://www.boynergrup.com/i/content/32_1_BOYP-Faaliyet-Raporu-201712.pdf.

- CBInsights, “Big Tech Is Slowing Down Acquisition Activity”, Ağustos 2017, <https://www.cbinsights.com/research/top-tech-companies-acquisition-trends/>.
- CBInsights, “The Global Unicorn Club”, Aralık 2018, <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>.
- Christensen, Clayton M. “Disruptive Innovation”, <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>, <https://hbr.org/video/2688242135001>.
- Enerjisa Enerji, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, <https://www.enerjisa.com.tr/Media/GetFile?fileId=3860>.
- Equilar, “CEO Tenure Rates”, Şubat 2018, <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/02/12/ceo-tenure-rates/>.
- European Union, “European Innovation Scoreboard”, 2018, http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en.
- <https://newsroom.accenture.com/news/schneider-electric-and-accenture-build-a-digital-services-factory-to-speed-development-of-industrial-iiot-solutions-and-services.htm>.
- ING Bank, “About Us”, Ekim 2018, <https://www.ing.com/About-us/Profile/Fast-facts.htm>.
- Innosight, “2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating”, Şubat 2018, www.innosight.com/wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf.
- Pinter, L. “The ING Direct way of working—Part 2 : The stages of PACE”, Medium, Nisan 2017, medium.com.
- Satell, G. “The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve”, Harvard Business Review, Haziran 2017, hbr.org.
- Schneider Electric, “Annual Financial and Sustainable Development Report 2017”, Aralık 2017, <https://labrador.cld.bz/SCH2017-DRF-EN-Livre-indb/II/>.
- Schneider Electric, “EcoStruxure™ Platform”, Ekim 2018, <https://www.schneider-electric.com/en/work/campaign/innovation/platform.jsp>.
- Startups Watch, “Turkish Startup Ecosystem 2018/3”, <https://startups.watch>.
- Startups Watch, “Funding Activities 2017”, Ocak 2018, <https://startups.watch>.
- Startups.watch, “Turkish Startup Ecosystem 2018-Q2”, Temmuz 2018, <https://startups.watch>.
- Startups.watch, “Türkiye Startup Ekosistem Haritası”, Ocak 2018, <https://startups.watch>.
- Startups.watch, Eylül 2018, <https://startups.watch>.
- Tat Gıda, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, http://www.tatgida.com/Files/Tat_Gida_Faaliyet_Raporu_2017_guncel.pdf.
- Thornberry N. “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron”, European Management Journal, 2001.
- Türk Telekom, “2017 Faaliyet Raporu”, Aralık 2017, <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2017-faaliyet-raporu.pdf>.
- World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2018”, <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018>.



ISBN 978-605-165-036-4