

GKTR MAG

1. eyrek 2020



Girişimcilik dönüşümünün ilk adımı...



gktr.org

BİR GKTR
YAYINI

“Bence tutumluluk tıpkı diğer kısıtlamalarda olduğu gibi bizi inovasyona teşvik ediyor. Küçük bir kutudan çıkmanın tek yolu kendi çıkış yolunuzu icat etmektir.”

JEFF BEZOS

İÇERİKLER

04

EDİTÖRÜN NOTU

Özyeğin Üniversitesi Kurum İçi Girişimci ve GKTR Danışma Kurulu Üyesi İhsan Elgin'in okuyuculara mesajı

06

DANIŞMA KURULU SÖZÜ: ADNAN BALI

Danışma Kurulu üyelerinden İş Bankası Genel Müdürü Adnan Bali'nin şirketlerin girişimcilik ve inovasyon kültürünü ele aldığı yazısı

07

GİRİŞİMCİ KURUMLAR PLATFORMU

GKTR kapsamında kurum içinde ve dışında girişimcilik dönüşümünü hızlandırmak amacıyla düzenlenen faaliyetler ve içerik paylaşımı

11

DANIŞMA KURULU SÖZÜ: SONER CANKO

Danışma Kurulu üyelerinden BKM CEO'su Dr. Soner Canko'nun platformun yarattığı değer ve ekosisteme katkılarını ele aldığı yazısı

12

GİRİŞİMCİ KURUMA DÖNÜŞÜM İLE GELECEĞİN ŞİRKETİ OLMAK

İhsan Elgin'in "Kurumlarda Girişimcilik Neden Önemli?" sorusunu yanıtladığı ve Girişimci Kuruma Dönüşüm evrelerini ele aldığı yazısı

16

KURUMSAL İNOVASYONDA YENİ AKIMLAR

Core Strateji Ortağı Jason Lau'nun önümüzdeki dönemde etkisini daha da artıracak kurumsal inovasyon trendleri üzerine yazısı

20

KÜÇÜK BAHİSLERLE BÜYÜK İŞLER YARATMAK

Core Strateji Danışmanı Yasemin Eren'in Strategyzer kurucu ortağı Alex Osterwalder'in iş fikirlerini test etme sürecine odaklanan Testing Business Ideas kitap incelemesi

EDİTÖRÜN NOTU

Sevgili İnovasyon Liderleri,

Kurumsal şirketlerin girişimci kuruma dönüşümüne destek olmak amacıyla Özyeğin Üniversitesi akademik ortaklığı ile kurulan Girişimci Kurumlar Platformu 2. yılında bir önceki yıldan öğrendikleri ile etkisini artırarak ilerliyor. İlk yıl perakende ve finans sektöründen Kurumsal Girişimcilik konusunda aktif olan şirketlerle oluşturmuş olduğumuz platformumuz 2. yılında enerji, kimya, otomotiv, sağlık gibi farklı sektörlere yayılmıştır.

Platform üyelerinden aldığı kuvvetle daha da güçlenerek girişimcilik ve inovasyon ekosistemi yaratmak, şirketleri de bu ekosistemde bir araya getirerek iş birliği olanakları oluşturmak misyonuyla faaliyetlerine devam ediyor.

Her sektörden kuruma açık olan platform yıl içinde düzenli aralıklarla farklı hedef kitle ve amaçlara yönelik seminerler ve konferans düzenlemekte ve içerik paylaşımı yapmaktadır. Bunun yanı sıra etki değeri yüksek kurum içi girişimcilik ve kurum & girişim iş birlikleri projelerinin ödüllendirildiği mekanizma ile bu konuda farkındalığın artırılması için çalışmaktadır.

Geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da "üyelerin sesi" olma misyonuyla yolumuza devam ederken, girişimci kuruma dönüşüm yolculuğunda öğrenmek ve deneyimlerini paylaşmak isteyen herkese ulaşmak hedefiyle ilerliyoruz...

Üyeler için oluşturduğumuz değerler dışı üye olmayan şirketlere de ulaşmasını sağlamak amacıyla bu dergiyi her çeyrekte sizlerle buluşturacağız.

Bilgi için gktr.org web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Sevgiler,

İhsan Elgin

Özyeğin Üniversitesi, Kurum İçi Girişimci

“Knowledge is useless
unless shared”

“Bilgi paylaşıldıkça
değerlenir”

Anonim





DANIŞMA KURULU SÖZÜ: ADNAN BALI

İş Bankası Genel Müdürü

Girişimcilik, günümüz ekonomisinin önemli dinamiklerinden biri haline geldi. Dünyanın büyük ekonomilerinin girişimciliği, startup'ları desteklediğini, teknolojiye ve dijitalleşmede global markalar yarattığını dikkate aldığımızda; ülkemizin, katma değerli üretim ve hizmet alanlarında sıçrama yapabilmesi için girişimciliğe daha fazla önem vermesi gerektiği anlaşılıyor. Hemen hemen tüm sektörlerde ezberler bozulurken ve paradigma değişiklikleri olurken; şirketlerin de bir taraftan olağan işlerini yürütmeleri, bir taraftan da gelecekteki fırsatları öngörebilen girişimci ruha sahip olabilmeleri gerekiyor.

Şirketlerin, yeni dönemin dinamik iş modellerine hızlı bir şekilde uyum sağlaması için girişimcilerin dinamiklerinden ve iş fikirlerinden beslenmesinin faydalı olduğunu düşünüyorum. Girişimler de kurumsal şirketlerin tecrübelerinden, müşteri açısından yararlanabilir. Bu doğrultuda, hem girişimlerle

iş birliklerinin geliştirilmesi hem de kurum içi girişimciliğin desteklenmesi açısından Girişimci Kurumlar Türkiye Platformu'nun (GKTR) çalışmalarını çok önemsiyorum.

Danışma Kurulu'nda yer almaktan büyük bir memnuniyet duyduğum Platform, gerek gerçekleştirdiği etkinlikler gerekse oluşturduğu veri ve bilgi dağarcığı ile ülkemizde girişimcilik ruhunun yerleşmesinde önemli bir rol üstleniyor.

Şirketlerin girişimciliğe ve inovasyon kültürüne destek vermesi sayesinde Türkiye ekonomisinin çok daha fazla güçlenebileceğine, Girişimci Kurumlar Türkiye Platformu'nun ülkemizde girişimcilik kültürünün yerleşmesinde iyi bir yol gösterici ve rehber olacağına inanıyorum.

GİRİŞİMCİ KURUMLAR PLATFORMU



Girişimci Kurumlar Platformu Türkiye'nin kurumsal şirketlerinin "girişimci kurumlara" dönüşümünün desteklenmesi, kurumlar arası öğrenmenin geliştirilmesi, başarılı uygulamalar hakkında farkındalığın artırılması, kurumsal girişimciliğin sistematik uygulamalarının yaygınlaşması misyonuyla Eylül 2018 yılında hayata geçirildi.

Platform, faaliyetlerine yön verecek stratejik kararların alınması ve uygulamaya ilişkin yol haritasının belirlenmesi konusunda Özveğin Üniversitesi akademik ortaklığı ve Türkiye'nin öncü kurumlarından İş Bankası Genel Müdürü

Adnan Bali, Borusan Grubu eski CEO'su Agah Uğur, GE Türkiye CEO'su Canan Özsoy ve Bankalararası Kart Merkezi CEO'su Soner Canko'nun yer aldığı Danışma Kurulu tarafından desteklemektedir.

Kurumlar arası işbirliği ve kurumların birbirinden öğrenmelerini, içeride ve dışarıda girişimcilik dönüşümü hızlandırmak için şirketlerin doğru adımları atmalarını sağlamak misyonuyla yola çıkan GKTR kurulduğu günden bu yana pek çok etkinlik düzenledi.

GİRİŞİMCİ KURUMLAR KONFERANSI, ARALIK 2018

ABD'de 2018 yılında yazılan kitapla birlikte dünyadaki önemli kavramlardan biri haline gelen "Costovation" (maliyet düşüren iş modeli geliştirmek) kavramının Türkiye'de yaygınlaşması amacıyla düzenlenen Girişimci Kurumlar Konferans programında kitapta yer alan 20 "costovation" stratejisi içinden 9 tanesi ele alınarak Türkiye'den en iyi örnekler yer aldı. Bu örnekler arasında sunulan ürün/hizmetin basitleştirilmesi stratejisi örneğinde uçuşta temel ihtiyaca odaklanarak maliyeti artıran hizmetleri ayıran Pegasus, zincirdeki en pahalı noktaya odaklan stratejisiyle en güçlü kası bayii ağını kargo dağıtım noktası olarak konumlandırılan ve düşük maliyetle yeni iş kolu yaratan Aygaz, self-servis gücünü kullan stratejisine örnek olarak şubesiz banka örneği Enpara.com, tedarik zincirini tamamlama stratejisinde yurtdışına para transferinde ters



yönünde transfer yapmak isteyen kullanıcıların işlemlerini eşleyerek transfer süresi ve maliyeti düşüren modeli ile Birleşik Ödeme ön plana çıktı.

DANIŞMA KURULU ÜYELERİ İLE SOHBET

Platformun faaliyetlerine ve stratejik hedeflerine yön veren Danışma Kurulu Üyelerinden kıymetli önerilerini dinleme fırsatı bulduğumuz Danışma Kurulu Üyeleri Sohbetleri gerçekleştiriliyor.



İş Bankası Genel Müdür Adnan Bali
"Köklü Kurumlar Girişimci Olabilir mi?"



GE CEO'su Canan Özsoy
"Büyük Şirketlerde Girişimcilik Dönüşümü"



BKM CEO'su Soner Cankö
"Kurumlarda Girişimcilik Kültürüne Dönüşüm"



Agah Uğur
"C-Level Gözünden Kurum İçi Girişimcilik"

İNOVASYON LİDERLERİ BULUŞMALARI

İnovasyon yöneticilerinin bir araya gelerek girişimcilik ve inovasyon konularında sektöre yön veren trendler ve mevcut stratejilere yönelik fikir ve deneyim paylaşımı yapılan, platformun en dikkat çeken etkinlikleri arasında yer alıyor.



Eczacıbaşı Holding İnovasyon ve Girişimcilik Koordinatörü Emre Eczacıbaşı
"Deneyime Odaklanan Konsept Geliştirmek"



Non-Bullshit Innovation Kitabı Yazarı David Rowan
"Gerçek İnovasyon Örnekleri"



Avukatlık ve hukuk firması **BTS Partners** ve Fikri Mülkiyet ve İnovasyon Yönetimi firması **TLS.IP**'den "Kurum İçi Girişimcilikte Hukuki Konular"

İŞ BİRLİĞİ ÇALIŞTAYLARI

Bu çalıştaylar GKTR üyeleri arasında iş birliği fırsatları gerçekleştirmek üzere düzenleniyor.



Doğuş Teknoloji ve **Softtech** ev sahipliğinde "Teknoloji Perspektifinden Kurumsal İnovasyon"

CORPORATE & STARTUP DAY ÖDÜLLERİ

Özyeğin Üniversitesi ve Fast Company Türkiye iş birliğinde geçtiğimiz yıl düzenlenen ve büyük etki uyandıran ödüller kurumların girişimcilik programlarından çıkan ve ticarileşen projeleri kapsayan En İyi Kurum İçi Girişim Projesi, kurumların girişimlerle iş birliklerinden doğan ve ticarileşen projeleri kapsayan En Etkili Şirket & Girişim İş birliği, girişimlerle en çok iş birliği yapan şirkete Startup Dostu ödülü verildi.



En İyi Kurum İçi Girişim Projesi'nde ilk üç;

1. Softtech (İş Bankası iştiraki) şirketinin liman yönetim uygulamasını üreten Gullseye girişimi
2. Aygaz şirketinin bayileri ile e-ticaret şirketlerine kargo hizmeti vermek için geliştirdiği Aykargo girişimi
3. Farplas şirketinin otomotiv ekosistemi için geliştirdiği akıllı araç telematik veri platformu olan Comodif girişimi

En Etkili Şirket & Girişim İş Birliği'nde ilk üç;

1. Anadolu Efes şirketinin Pubbinno girişimi ile birlikte geliştirdiği akıllı vana olan Smart Beer Tap projesi
2. Borusan Enerji şirketinin Terantum girişimi ile birlikte geliştirdiği yapay zeka ile rüzgar türbini üretim tahmini yapan projesi
3. Albaraka Türk Katılım Bankası'nın Inooster girişimi ile birlikte geliştirdiği tahsilat oyunlaştırma projesi

En İyi Kurum İçi Girişimcilik programı kategorisinde ise Koç Holding İnovasyon Programı birinci olurken girişimlerle en çok iş birliği yapan şirket olarak Startup Dostu Ödülü Multinet'in oldu.



DANIŞMA KURULU SÖZÜ:

DR. SONER CANKÖ

BKM Genel Müdürü

Dünyada tüm sektörler dijital teknolojilerin yarattığı değişime uyum sağlayabilmek, artan müşteri beklentilerini karşılayabilmek adına büyük bir savaş veriyor. Artık sadece ekosistem kuran, iş birlikleri ile yenilikçi iş modelleri yaratabilen kurumlar ayakta kalıyor. Peter Diamandis'in Singularity Üniversitesi etkinliğinde belirttiği gibi günümüzde daha hızlı, daha erişilebilir işlem gücü ile birlikte yeni teknolojiler geliyor ancak bunlardan bir tanesi üzerinde uzmanlaşmak pek bir işe yaramıyor, önemli olan tüm bu yeni gelişmeleri birleştirerek yeni iş modelleri ve ekosistemler yaratabilmek... Bunu başarabilmenin tek yolu da hiç bir ortak noktanız olmadığını düşündüğünüz şirketlerle, sektörlerle dahi sürekli temas halinde olmaktan, bilgi paylaşmaktan, öğrenmekten, kendinizi geliştirmekten, sınırları kaldırarak düşünebilmekten ve bu sayede bir kıvılcım yakalayabilmekten geçiyor. İşte GKTR'nin gücü de bu noktada devreye giriyor ve amacı inovasyon, girişimcilik olan kurumları tek bir çatı altında toplayarak uçtan uca bir kurum kültürü oluşturulmasına destek sağlıyor.

GKTR, 2018 yılında kurumların birbirlerinden öğrenmesine, girişimcilik kültürünün oluşturulmasına destek sağlamak amacıyla kuruldu ve kısa zamanda gerek düzenlenen etkinlikler gerekse üretilen içerikler açısından üyeleri için ortak bir inovasyon geliştirme merkezi haline geldi. Çok farklı sektörlerden kurumlar birbirleriyle yaşadıkları deneyimlerini, karşılaştıkları problemleri paylaşıyorlar. Biz de BKM olarak hem yaratılan bu değerden maksimum fayda sağlıyor hem de tüm bildiklerimizi, öğrendiklerimizi diğer kurumlar ile paylaşıyoruz.

GKTR platformunun ülkemizin dijitalleşmesine önemli katkılar sağlayacağına, yeni iş modellerinin keşfine ve özgün ekosistemlerin kurulmasına katkı sağlayacağına inanıyorum.



Büyük kurumların liderlik yaptığı iş hayatı, teknoloji şirketlerinin ve yeni girişimlerin güç kazanması ile yeniden bir değişim sürecinden geçiyor. Bu değişimi yaratan kritik eşiklerin başında teknolojik yeniliğin ivmesini arttırması, mevcut iş modellerini zorlayan yetenekli iş gücünün büyük kurumlarda çalışmayı tercih etmemesi (*Amerika'da genç nüfusun %42'si freelancer ve toplam hacim 2018 yılında 1.28 trilyon ABD Dolarına ulaştı¹⁾*) ve yatırıma ulaşımın kolaylaşması (*Girişimcilik ekosistemi 2018 yılında 407 Milyar Dolar yatırım aldı ve bir önceki yıla göre %23,3'lük bir yatırım artışı yaşandı²⁾*) gelmektedir. İş dünyası böyle bir dönüşümün içindeyken şirketlerin, kurumsallaşmanın

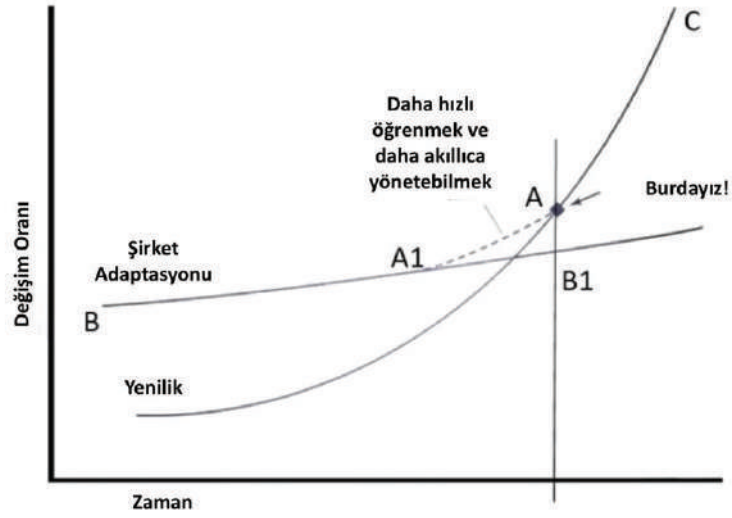
yarattığı bürokrasi ve mevcut durumun yarattığı konfor etkisiyle yenilik geliştirme ve hızlı hareket etme yetkinlikleri zayıflamaya başladı ve girişimciler ciddi oyuncu olarak (*milyar dolar değerlemeye ulaşan girişim sayısı 413, toplam değerlendirme 1.291 milyar ABD Dolarıdır³⁾*) oyunda yerini aldı.

Kurumlar ise iş dünyasında yenilik geliştirmede liderlik etmeleri için gerekli olanın kültürel bir dönüşüm olduğunun farkına vardı. **Çünkü artık büyük olmak değil çevik ve hızlı olmak, her türlü inisiyatifin merkezine müşteriye almak ve yenilikçi iş modelleri geliştirmek kritik olmuştur.** Bu durumda şirketler için iki

GİRİŞİMCİ KURUMA DÖNÜŞÜM İLE GELECEĞİN ŞİRKETİ OLMAK

İhsan Elgin

Özyeğin Üniversitesi Kurum İçi Girişimci



seçenek doğdu. Bunu Thomas Friedman'ın **Geciktiğin İçin Teşekkür Ederim** kitabında geçen teknoloji-insan uyum grafiğini kurumlara uyarladığım versiyonu ile resmedebiliriz. Bunlardan ilki hızlı öğrenerek bir sonraki yeniliği yakalamak. Grafikteki A1 noktasından A noktasına olan çizgi ile temsil ediliyor. İkincisi ise yetkinliği satın alarak hemen yeniliğe adapte olmak. Grafikteki B1 noktasından A noktasına olan çizgi ile temsil ediliyor.

Bu durum kurumları girişimciliğe götürdü. Çünkü ilk seçeneği gerçekleştirmek için gereken minimum zamanda minimum maliyet ile geliştirme yetkinliği girişimcilerin çalışma metoduydu. İkinci seçenekte de satın alınması gereken yenilik ise yine girişimlerdeydi.

Bu nedenle de "Girişimci Kuruma" dönüşüm olarak da adlandırdığımız kurumların girişimcilik çalışmaları günümüzün en önemli trendleri arasında yerini almaya başladı.

KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK NEDEN ÖNEMLİDİR?

Kurumsal şirketler, geçmişte birer girişim olarak kurulmalarına rağmen büyümenin ve kurumsallaşmanın etkisiyle bugün yeni fikirler üretme ve inovasyon yaratma rekabetinde yeni girişimlerin gerisinde kalmaya başladı. Şirketlerin yavaşlaması başlangıçta ölçülebilir etkiler yaratmasa da artık rekabette geri kalmaya ve şirket değerlerine (*Brand Finance 2019: Türkiye'nin en değerli on markasının toplam değeri 11 milyar ABD Doları⁴, sadece yemeksepeti ve izyico satışlarında ödenen tutar ise toplam 0,8 milyar ABD Doları⁵*)varan etkileri olduğu görülüyor. **Bu değişimin yarattığı arayış, kurumları değişimin başladığı yere, yani girişimcilik dünyasına yönelmesini sağlayarak, büyük kurumların girişimcilik ile dönüşümünün başlamasına sebep oldu.** Kurumlarda 2010 yılından itibaren başlayan girişimcilik faaliyetleri girişimciliğin öneminin arttığı bugünlerde daha da ivme kazandı. Tüsiad'ın yayınladığı "*Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi*⁶"nde de belirtildiği üzere Türkiye'de Tüsiad üyesi olan 48 şirketin kurum içi girişimcilik programı bulunuyor. Bu şirketlerin yöneticilerinden %92'si, bu faaliyetlerin şirket cirosuna etki ettiğini düşünmektedir. Bu şirketlerin %54'ünde inovasyon birimi bulunurken %65'i genel müdür, %31'i genel müdür yardımcısı seviyesinde raporlama yapmaktadır.

Girişimci Kuruma Dönüşüm 4.0'a Yolculuğu



KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK DÖNÜŞÜMÜNÜN AŞAMALARI

Kurumlarda girişimcilik çalışmaları elde edilen tecrübeler ile ilerleyerek kapsayıcılığını arttırıyor yani evrimleşiyor. Girişimci kuruma dönüşüm evrimi olarak da adlandıracağımız bu süreç tüm kurumları incelediğimizde Gösteri Kurumu, Deneyen Kurum, Benimsemiş Kurum, Girişimci Kurum olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır.

1.0 Gösteri Kurumu: "Ben de yapıyorum" yaklaşımı

Kurumsal şirketler, yıkıcı iş modelleri veya yeni gelişen teknolojiler üzerine kurgulanan fikirler için sadece fikir toplamanın ve kurumun içine odaklanmanın yeterli olacağına inanıyorlardı. Bu nedenle de dönüşüm öncesi dönemde sadece kurum içinde düzenlenen bireysel öneri sistemleri ile ilerliyorlardı.

Kurumlar bu dönüşüm ile birlikte çalışanları için fikrini gönder ve çekil programlarından, çalışanın fikrini ispatlama adımına kadar ilerlettiği kurum içi girişimcilik programlarına geçtiler ve buradaki en önemli amaç, minimum kaynak ve zamanda maksimum deneme yaparak projeleri hayata geçirmektir. Diğer yandan girişimcilik dünyası ile de temasa geçmeye başladılar. Dışa dönük uygulamaların ilk adımı üniversitelere bağlı veya özel olarak işletilen kuluçka merkezleri ve hızlandırma programları ile iş birlikleri yaparak ilerlemek oldu. Bu yöntemler, hem kurumların süreçten hızlı sonuç alacağını düşündüğü için hem de

hızlandırma program yöneticilerinin sadece "sunum günü"nde tarafları tanıştırmının iş birliğine yeterli olacağını düşündükleri için beklenen sonuçları vermedi. Bu çalışmalar şirketler için sadece kurumlarda girişimcilğe ısınma, girişimcilik ekosistemini anlama ve iletişim faydası sağlama seviyesinde kaldı.

2.0 Deneyen Kurum: "Fırsatı daha iyi anlamalıyım" yaklaşımı

Kurumlarda girişimcilik 1.0 çabalarının sonuçlarından memnun kalmayan ve bu konuya daha profesyonel yaklaşmak isteyen şirketler, hem içerideki uygulamalarda hem de iş birliği programlarında değişime gittiler. Çalışanları için yaptığı programlardaki temel sıkıntı olan çalışanın mevcut işinden yeterli zamanı ayıramaması, IT'den zaman alamaması, maddi kaynağının olmaması ve ödüllendirme mekanizması konularında prensipler ve yöntemler geliştirdiler. İş birliği tarafında ise kendi programlarını oluşturmaya başladılar.

Bu çalışmaların iki temel faydası oldu. İlk fayda, şirket çalışanları programlara başvuran girişimcilerin çalışma yöntemlerini yakından gözlemlene ve onlara verilen eğitimlerden faydalanarak daha çevik çalışmayı şirketlerindeki yenilikçi projelere taşıma imkanı buldu. İkinci fayda ise girişimcilerin ilgilendiği yeni teknolojiler ve farklı iş modelleri, şirket içinde ve endüstrinin mevcut durumu nedeniyle, yaşanan iş körlüğünü kırma imkanı verdi. Bunların etkisiyle ilk defa girişimcilik çalışmaları sonuç vermeye başladı.

3.0 Benimseyen Kurum: "İşimizin bir parçası" yaklaşımı

Girişimciliğin yarattığı katkıyı ve şirkete pozitif etkisini gören kurumlar, daha büyük potansiyel için bir sonraki adıma ilerledi. Bu adımdaki ana motivasyon ise girişimlere yatırım yaparak beraber değer üretmek olurken, çalışanların da iç girişimci, projelerini de kurum girişimi olarak kabul ederek fonlamaktı. Bu amaçla hem girişimcilik odaklı departmanlar oluşturular hem de 3.0'ın ana motoru olan dış ve iç girişimciyi fonlayacak kurumsal girişim sermayelerini hayata geçirdiler (2013 yılında 1.029 adet yatırım işlemi olurken 2018 yılında %166 artarak 2.740 adet olmuştur, yatırım tutarları ise 10.6 milyar ABD Doları iken %400 artarak 53 milyar ABD Doları olmuştur⁷). Bir kurumun hedefleri ve ihtiyaçları için stratejik yatırım yapması için kurgulanan ama aynı zamanda bir girişim sermayesi gibi finansal getiri de bekleyen organizasyon olarak tanımlanan kurumsal girişim sermayelerinin sayısı her geçen gün artıyor. Buradaki önemli kriter, bu yapıların başına şirketin içinden mevcut bir yöneticiyi geçirmek yerine departmanlara girişimcilik ekosistemi tecrübesi olan, yatırım tarafına ise girişim sermayesi tecrübesi olan kişilerin liderlik etmesidir.

Dünyanın geneli incelendiğinde Girişimci Kurum trendi 3.0 döneminde. Peki bizi bekleyen yeni dönem nedir?

Kurumlarda girişimcilik faaliyetlerinin üç döneminde de başarılı sonuçlar alınsa da daha ciddi başarıların önünde ortak sıkıntıların olduğu da görüldü. Bu sıkıntılardan en büyük iki tanesi; stratejik bağlantı eksikliği ve koordinasyonsuzluktu. İster inovasyon, ister girişimcilik çalışmaları olsun, şirketin ana stratejisindeki yeri belirlenmemiş ve onunla bağlantısı sağlanamamıştı. Şirketin ana performans hedeflerinde de yoktu. Bu stratejik hizalanma eksikliği çalışmaların herkes

tarafından sahiplenilmesini negatif etkiledi. Diğer yandan şirket içi inovasyonu ve/veya kurumlarda girişimcilik programlarını yönetenler, şirket dışı iş birliği programlarını uygulayanlar ve iş birimleri arasında koordinasyon eksikliği hem verimsizlik yaratıyor hem de istenilen sonuçların alınmasını yavaşlatıyordu. Bu koordinasyonsuzluğun temel nedeni de tüm bu çabalar için bütünlük ve tüm organizasyona yayılan bir kurum inovasyon stratejisinin oluşturulmamış olmasıdır.

4.0 Girişimci Kurum: "Benim geleceğim" yaklaşımı

Doğru bir strateji için tüm bu çalışmalara başlamadan önce bugünün mevcut problemleri, iş birimlerinin yakın gelecek planlarına uyan ihtiyaçları ve şirketin gelecekteki farklı alanlar için test etmek istediği inovasyon alanları doğrultusunda hem iç hem dış çalışmaların odak alanları netleştirilmeli. En kritik olan ise iş birimleriyle ve iş süreçleriyle olan entegrasyon çok net olarak tasarlanmalı. Bunların yanı sıra CEO'nun liderliği alması ve tek noktadan yönetilen bir organizasyon olması da kritik. Son olarak bu çalışmaların kesinlikle takip ve performans kriterleri olmalı ve bunlar alıştığımız finansal veya proje yönetim ölçütleri değil inovasyon ölçütleri olmalı.

Kurumlarda girişimcilik dönüşümlerinde ortaya çıkan yapılar; girişimcilik departmanları, kurumlardaki iç girişimciler, beraber iş yaptığı girişimler ve kurumsal girişim sermayesidir. Bu dörtlünün şirketin iş birimleri ile ahenkle çalışmasını başarabilen kurumlar, Çift Elli Çevik Organizasyon olarak da adlandırdığımız Girişimci Kurum 4.0 olacak.

Özlü Söz: "Hızlı öğren ya da erken öl" dönemindeyiz! - Kevin Gates

Referanslar

1. <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/gig-economy-statistics/>
2. <https://yostartups.com/global-startup-funding-summary-for-2018/>
3. <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
4. <https://www.brandingturkiye.com/turkiyenin-en-degerli-100-markasi-2019-tam-liste/>
5. <https://startups.watch/>
6. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10209-kurumlarda-girisimcilik-ile-deger-yaratmak-kurumlarin-girisimcilik-donusumu-rehberi>
7. <https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-2018/>

KURUMSAL İNOVASYONDA YENİ AKIMLAR

Jason Lau

Core Strateji Partner, Özyeğin Üniversitesi Öğretim Görevlisi



Core Strateji son 5 yıldır Türkiye'deki ve komşu bölgelerdeki çok sayıda büyük kurumun, yalın inovasyon konusunda önde gelen ortağı oldu. Kurumsal girişimcilik ve girişimlerle iş birliği kavramları o zamanlar moda sözcükler olarak ortaya çıkarken, şimdilerde şirket içinde unvanlar, bu iş ayrılan bütçeler ve kurum içindeki programlar ile desteklenerek yönetim bilincinde de ön plana çıkmaya başladı.

Kurumlar yalın inovasyon yatırımlarından geri dönüş almaya başlayıp, dönüşüm hızlarını artırmak için bu yatırımlarını ikiye katlarken, 2020 yılı bu moda kelimelerin ana akım haline gelmeye başladığı yıl olacak. Bu yazıda da kurumsal inovasyonda ortaya çıkan 6 yeni eğilimden bahsedeceğim.

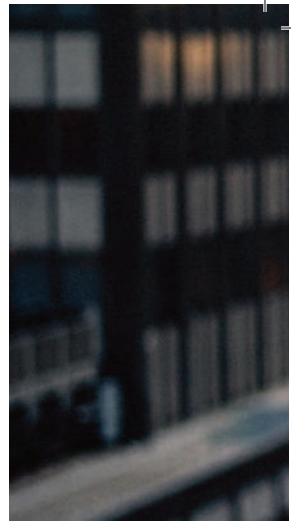
1. **Self-Servise Geçiş, Sürekli İnovasyon**
2. **Kurumsal Girişimlerden Spin-Off'lara**
3. **Performans Kartlarına İnovasyon Beklentilerinin Eklenmesi**
4. **PR için değil, Büyüme için Startup İş birlikleri Kurmak**
5. **Geleneksel Olmayan Ortaklıkların Ortaya Çıkışı**
6. **Rekaberliğe Açılan Yeni Fırsatlar**



SELF-SERVİSE GEÇİŞ, SÜREKLİ İNOVASYON

Kurumlar yalın inovasyon programları başlatmak ve yürütmek için çoğunlukla dışarıdan danışmanlar ve hızlandırma programları ile çalıştılar. Ancak bütçe kısıtları ve ölçeklenme ihtiyacı, bu programların yılda 1 ya da 2 kez şirket içinde tanımlanmış gruplarla sınırlanmasına sebep olarak, hızını ve etkisini azaltmaktadır. Çünkü sadece 1 ya da 2 fikir/girişim için tam bir program yürütmeniz mümkün değildir.

Bu yıl kurumlar danışmanlara olan bağımlılıklarından kurtulmaya ve kendi programlarını yürütmeye başlayacaklar. Dahası program, başlangıç tarihleri ve önceden belirlenmiş gruplarla kısıtlanmayacak, aksine yıl boyunca gelen iş fikirleri desteklenecek ve finanse edilecektir. Koç Holding ve Brisa gibi kurumlar, kurum içindeki girişimlere mentorluk etmek üzere kendi inovasyon mentorlarını eğitmeye başladılar. Diğer şirketler de kendi iç mentorluk programlarını vakit kaybetmeden başlatacaklardır.



KURUMSAL GİRİŞİMLERDEN SPIN-OFF'LARA

Son 5 yıldır, en başarılı kurumsal inovasyon projeleri, yani olumlu yatırım getirisi olanlar (ROI), radikal olmaktan çok artırımsal inovasyona dayanıyor. Yönetim de karar verirken sadece öngörülebilir ve ölçeklenebilir finansal sonuçları olan projeleri ön plana çıkarıyor. Benzer şekilde çalışanlar da şirketlerinin tanımlanmış faaliyetlerinin dışında fikirler üretme konusunda isteksizler.

Bununla birlikte spin-offlarla ilgili söylentiler artıyor, hatta 2019'da çok fazla gündeme gelen birkaç deneme de oldu. **Bu yıl hem şirket yönetimi hem de çalışanlar konfor alanlarının dışına çıkacak ve sektörlerini yok edebilecek yüksek potansiyeli olan fikirler üzerinde daha büyük bahisler oynamaya başlayacaklar.** Artırımsal inovasyon halen gerekli ve önemliken, diğer taraftan kurumlar radikal inovasyona ulaşma gereği hissederek, temel iş ve pazara geniş ölçekte hizmet verecek gerçek girişimler kurma ihtiyacı hissediyorlar. Doğuş Holding halihazırda iki kurumsal girişimi spin-off etmeye hazırlanıyor ve eminim yıl ilerledikçe buna benzer daha fazla örnek duyacağız.

PERFORMANS KARTLARINA İNOVASYON BEKLENTİLERİNİN EKLENMESİ

Yalın inovasyon trendi ilk ortaya çıktığında, kurum içindeki pek çok kişi için "olsa iyi olur" olarak algılanan bir hobi gibiydi. Heyecan veren projeler iyi PR yapıyor ve yönetim tarafından şirket içinde zorunlu tutulan gereklilikleri yerine getiriyor olsa da, ana iş ve karlılıkla pek de ilgisi yoktu. Dahası, ister proje sahibi veya girişimin sahibi, ister yönetim danışmanı olsun, inovasyon çabalarına olan katkı gönüllülük esasına dayanıyordu.

Kurumlar da inovasyonu daha fazla ciddiye almazlarsa, yarının piyasalarından geride kalacaklarını anladılar. **Bu amaçla kurum içindeki teşvikleri inovasyon çabalarındaki performansla eşleştirmeye çalışıyorlar.** Otokoç gibi şirketler orta ve üst düzey yönetimin performans kartlarına inovasyon performans beklentilerini de ekledi. Diğer şirketler de kurum içinde ve kurum dışındaki girişimlere mentorluk ve destek veren yöneticilerini teşvik edecek olası bir performans bonus sistemi üzerine araştırma yapıyorlar. Kurumsal inovasyon ancak kurum genelindeki hedeflerle uygulama ve teşviklerin birbiri ile uyumlu olması durumunda işe yarayabilir. 2020 yılı bu nedenle şirketlerin bu uyumu sağlayacak yöntemleri bulmaya başlayacağı yıl olacak.

PR İÇİN DEĞİL, BÜYÜME İÇİN STARTUP İŞ BİRLİKLERİ KURMA

Geçtiğimiz birkaç yılda Türkiye'de hemen her büyük şirket ya bir startup hızlandırma programı başlatıyor, ya bir hackathon'a sponsor oluyor, ya bir demoday yürütüyor ya da bunların tümünü bir arada yapıyordu. Tüm şirketler inovasyonun bir göstergesi olarak düşünülen **"start-upları destekleyen kurum"** olarak algılanmak istedi. Bu çabalar yaygın olsa da, aynı zamanda oldukça pahalı. Yönetim de bu noktada gerçek finansal katkının ne olacağını sorgulamaya başladı.

2020 yılında kurumlar sadece startup ve ekosistem etkinliklerine sponsor olmaktan çok, **ölçülebilir ve çoğaltılabilir sonuçlarla eşleştirilen özenle seçilmiş girişimlerle her iki taraf için de fayda sağlayacak kazan-kazan ortaklıkları geliştirmeye odaklanacaklar.** Tüpraş, Pfizer gibi şirketler, yerel girişimlerle katma değerli ortaklıklar ve birlikte çözüm geliştirme fırsatları yaratmak için spesifik teknolojik ihtiyaçlar ve problem alanlarını baz alarak ekosistemdeki girişimleri taramaya başladılar. Bazı başka şirketler ise, şirketlerin sadece fiziksel kaynaklarını değil finansal kaynaklarını da kullanmasını sağlayacak ve startupların daha hızlı adapte olmaları ve ölçeklenmelerine imkan tanıyacak Kurumsal Girişim Sermayeleri (CVC) kurmaya başladı.



GELENEKSEL OLMAYAN ORTAKLIKLARIN ORTAYA ÇIKIŞI

Geleneksel olarak Türkiye’de büyük şirketler, bir holding şirketinin diğerine hizmet edeceği kendi kendine yeten kurum içi silolar oluşturan daha büyük holding grupları altında gruplandırılıyor. Bu durum özellikle teknoloji şirketlerinde öne çıkıyor; her holding grubunun içinde yer alan tek bir kurumsal teknoloji şirketi, tüm holding grubuna hizmet ediyor.

Bugün kendine bağımlı teknoloji şirketlerini elinde tutma ekonomisi sekteye uğradı. Grup şirketleri hala avantajlarını sürdürürken, **kurumlar artık program yürütme, yeni teknoloji geliştirme veya etkinliklere sponsor ortağı olmak için grup şirketleri dışında iş birliği yapacak şirket araştırmaya başladı.** Örneğin, her ikisi de geleneksel grup şirketlerinin içinde bir teknoloji şirketi olarak konumlanan Doğu Teknoloji (Doğu Grup) ve Softtech (İş Bankası), 2020 yılında holding grubu dışından daha fazla gelir sağlamak ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmek için yeni hedefler belirledi. İster fikirlerin test edilmesinde kullanılan prototiplerin yapılması olsun, ister birlikte ölçeklenecek yeni inovasyon projeleri yaratmak olsun, sektördeki önemli oyunculara inovasyon alanında teknoloji ortağı olarak hizmet etmeye çalışıyorlar.

REKABERLİĞE AÇILAN YENİ FIRSATLAR

Geleneksel AR&GE uygulamalarından ilham alınarak oluşturulan kurumsal inovasyon çabaları, genellikle ticari çıkarların yakınında konumlandırıldı. Kurumlar yeni fikirler, projeler ve potansiyel ortaklıklar hakkında rakipleriyle konuşmuyor ve yasal olarak koruma altına almadan veya fikirler ölçeklenmeye başlamadan önce bilgi paylaşmıyordu. Türkiye’deki iş ortamına hakim olan güvensizlik ve şüphe, çoğu işletmenin kar elde etmeyi tek kişilik bir oyun olarak görmesine neden oldu.

Buna karşılık ilaç, bankacılık veya sigorta gibi geleneksel, regüle edilmiş ve rekabetin yüksek olduğu endüstrilerde, uygulamaları asla birbirleriyle paylaşmayacak şirketler bile şimdilerde, **inovasyon söz konusu olunca en iyi uygulamaları tartışmaya veya ilgi çeken girişimleri rakiplerine yönlendirmeye açık hale geldiler.** Sektördeki pek çok şirket yeni ilaçlarla ilgili bilgiler için doktorlara ulaşmak, sigorta taleplerindeki dolandırıcılıkların azaltılması gibi benzer sorunlarla mücadele ediyor ve bu nedenle ortak çözümler geliştirmek için iş birliği yapıyorlar. 2020 yılında, karşılıklı yarar sağlayan projeler ve yatırımlar şirketlerin büyük atılımlar gerçekleştirmelerine yardımcı oldukça, inovasyonda rekabetlik örnekleri ilgi odağı haline gelecek.

Tüm tahminlerde olduğu gibi, özellikle Türkiye’de, bunlara da şüpheyle yaklaşmak faydalı olabilir. Her an, kurumsal inovasyon çabalarını hızlandıracak veya tamamen durduracak pek çok şey olabilir. Yine de tüm bu akımların başlangıç tohumları zaten ekildi ve **inanıyorum ki 2020 yılında bunların hepsi kök salmaya başlayacak ve hatta çiçek açacak...**



Girişimcilik veya yeni iş fikri denildiğinde artık akıllara ilk olarak 9 bloktan oluşan iş modeli tuvalinin geldiğini söylemek yanlış olmaz. Yeni iş fikirlerini değerlendirmek ve gelir getirecek bir yapıya dönüştürme sürecini herkes için anlaşılır hale getiren iş modeli tuvalinin yaratıcısı Alex Osterwalder, son kitabı **"Testing Business Ideas"** ile bu kez de yeni iş fikirlerin test sürecine odaklanıyor. Bu kitapta basit test ve deneylerin iş modelinin oluşturulması sürecindeki önemine vurgu yaparak, iş fikirlerinin test sürecine dair sistematik bir yol haritası sunuyor.

Yeni bir iş fikrini hayata geçirmek uzun ve yorucu bir deneyim. Bu deneyim boyunca iş modeli, değer teklifi tuvali gibi kavramlar bize bir rehber görevi görüp, belirli çerçevede düşünmemize imkan verirken, **"Lean Startup"** ve **"Design Thinking"** metodolojileri bu süreçte nasıl bir yaklaşımla ilerlememiz gerektiği konusunda bize yardımcı oluyor.

Bir fikirden gelir getiren iş modeline giden yolun temelinde yalın, basit deneme ve testlerle kısa zamanda ve ucuz testler yaparak çalışan iş modelini bulmak yatıyor.

Kulağa ne kadar kolay geliyor değil mi?

Ancak bu cümlenin altında birden fazla değişken yer alıyor. Kitapta ise Osterwalder bütünsel bir yaklaşımla tüm bu başlıkları tek tek ele alıyor ve göz ardı ettiğimiz konuları hatırlatıyor.

TAKIM TOPLANTILARI

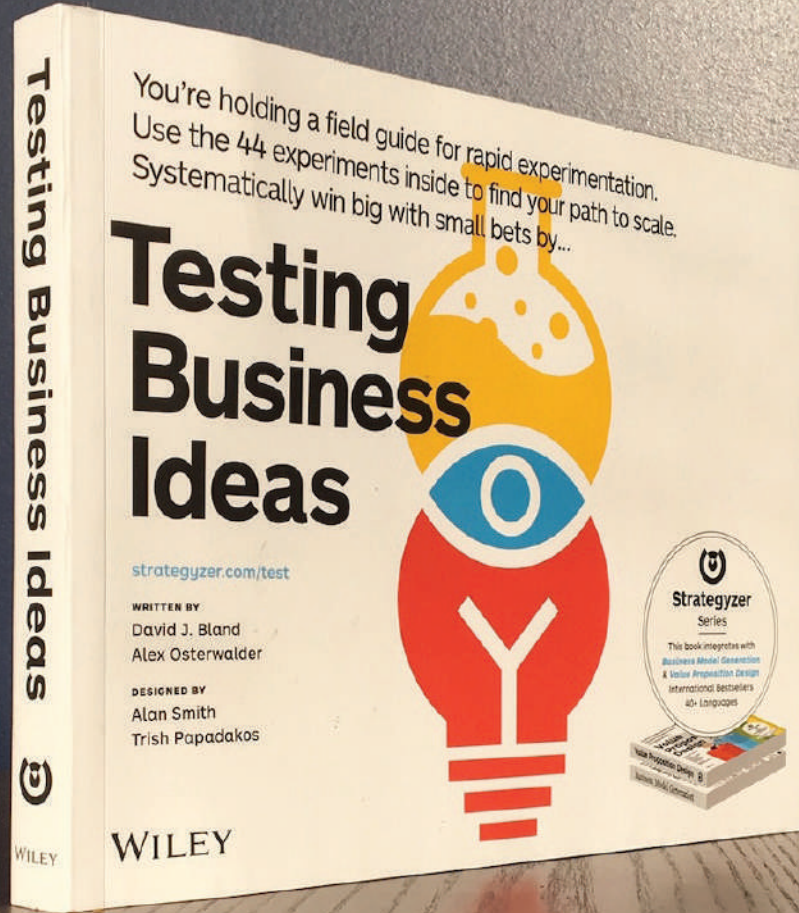
Öncelikle başarı güçlü bir takım ve bu takım üyelerinin uyumu geliyor. Yüksek belirsizliğin olduğu bir ortamda bir şey inşa edebilmek farklı yetkinlikler gerektiriyor. Kitapta doğrudan iş fikirlerinin testine geçmeden önce takımla ilgili önemli konulara kısaca vurgu yapıyor. Girişimciler günlük işlere dalıp takımla düzenli toplantıları zaman zaman atlıyor ve bu şekilde önemli karar anlarını kaçırmaya eğiliminde oluyor. Özellikle yeni geliştirilen iş fikirleri üzerine yapılan düzenli değerlendirmeler, hızlı pivot etmeye veya fikri tamamen öldürmeye imkan veriyor. Girişimci takımda olması gereken yetkinliklerin yanı sıra, takımın bir arada geçirdiği zaman önem taşıyor. Doğru iş modelini bulana kadarki test sürecinde bu takımın ne sıklıkla, hangi amaçla bir araya gelmesi gerektiği, her toplantıda görüşülmesi ve tartışılması gereken noktaları detaylı şekilde açıklayan Osterwalder, iterasyon sürecinde hızlı karar almaya imkan veren bir yapı ortaya koyuyor.

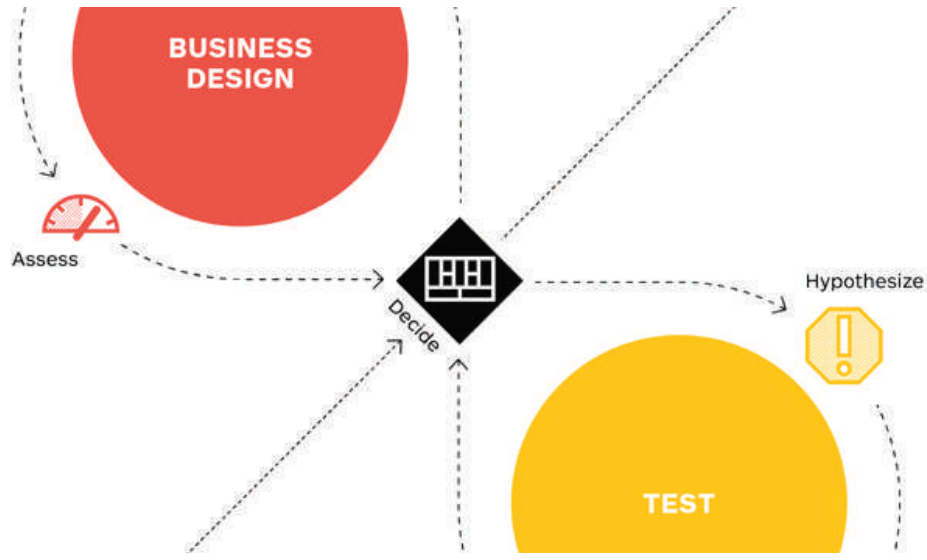


KÜÇÜK BAHİSLERLE BÜYÜK İŞLER YARATMAK

Yasemin Eren

Core Strateji Danışmanı





DENEY SEREMONİLERİ & HİPOTEZLER

İster kurumsal şirketlerin içindeki yeni iş fikirleri ister girişimcilerin girişimlerini hayata geçirme süreci olsun, gözlemlendiğim bir konu da sürekli test yapma yaklaşımının aslında ne kadar göz ardı edildiği. Osterwalder ise bu kitabıyla, iş fikrini test etmenin aslında ne kadar kritik ve disiplinli bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreç olduğunu hatırlatıyor. Bu süreci de **"Deney Seremonileri"** olarak adlandırıyor.

Pazarda bir problem yakaladığını hisseden girişimciler, heyecana kapılıp ürün/hizmeti hemen inşa etmeye odaklanıyor. Bu noktada yapılan en büyük hata da, çözümün yalnızca "ürün veya hizmetten" ibaret olduğunu düşünmek. Halbuki çözüm diye adlandırdığımız şeyin temelinde ürün veya hizmet (veya her ikisinin) yer alsa da etrafında o ürün/hizmetin, düzenli ticari gelir getirmesini ve ölçeklenmesini sağlayan diğer boyutlar bulunuyor. Bu noktada takımların büyük resmi görmesini sağlamak ve çözümün parçalarını hatırlatmak kritik. **"Çözüm"** dediğimiz şeyin altında müşterinin çözüme gösterdiği ilgi, para vermeye istekli olup olmadığı veya satış modeli gibi parametreler yatıyor. Her parametre de doğru olduğuna inandığımız birden çok varsayım veya hipotez yatıyor.

Osterwalder'in tasarladığı iş modeli tuvali bu parametrelerin belirlenmesine yardımcı olurken, yeni kitabı da bu hipotezlerin listelenmesi ve test edilmesi üzerinde duruyor. Hipotez kelimesi kulağınıza garip geliyorsa, kendinize şu soruyu sorabilirsiniz **"Bu işin gerçekten çalışması için inandığımız hangi noktaların doğru olması gerekiyor?"**

Kitapta hipotezleri tanımlamanın bile başlı başına kritik bir iş olduğu vurgulanıyor ve örneklerle destekleniyor. Çünkü bu hipotezlerden herhangi birinin doğru olmaması veya baştan doğru tanımlanmamış olması iş modelinin çalışmamasına sebep oluyor.

Osterwalder ise test sürecinin ana parçalarını şu şekilde tanımlıyor;

- **Hipotezlerin çıkarılması;** iş fikrinin kendisi veya iş modeli değil, bunların altında yatan ve iş modelinin çalışacağına bizi inandıran varsayımların ortaya konulması
- **Deneylerin tasarlanması;** bu hipotezlerin doğruluğunu anlamak için kullanılan test yöntemlerinden uygun olanların seçilmesi
- **Kanıtların elde edilmesi;** deneylerden elde edilen sonuçlar, müşteri geri bildirim oranı, rakamsal verilerin çıkarılması
- **İçgörü oluşturulması;** kanıtların yorumlanması ile ortaya çıkarılan içgörüler ve öğrenimlerin takımla değerlendirilmesi
- **Aksiyon alınması;** Öğrenimler sonucu bir sonraki kilometre taşına kadar yapılacak şeye karar verilmesi; iş fikrinde ufak değişiklikler pivotlar yapma, aynı hipotezi farklı şekilde test etmeye devam etme veya peşini bırakarak fikri öldürme

ÇÖZÜM TESTLERİ

Bu adımları detaylı şekilde ele alan kitapta en çok ilgimi çeken kısım ise, ortaya konulan 44 farklı test yöntemi. Osterwalder, bu 44 farklı test yöntemini tek tek açıklarken, farklı iş modelleri (yazılım, donanım, B2B, B2B2C gibi) için test yol haritası bile çiziyor. Bu şekilde iş modelleri için basit testlerle başlayarak daha kompleks testlere giden yolu görmeyi sağlıyor. Fikirlerin test edilmesi süreci boyunca da okuyucuları adım adım yönlendirmekle kalmıyor, kendi deneyimlerinden çıkan olası sonuçlar ve iç görüleri de paylaşıyor.

Maalesef bu test yöntemlerinin çoğu girişimci veya iç girişimciler tarafından önemsiz veya basit görünüyor ve göz ardı ediliyor. Halbuki "Kısa zamanda az maliyetle iş modeli geliştirme" işte bu noktada devreye giriyor. Aslında bu kadar basit ve ucuz araç sayesinde iş modelindeki birçok belirsizliği gidermek mümkün.

PEKİ KİMLER OKUMALI?

Bu kitap sadece girişimciler için kritik bir kaynak gibi görünse de girişimciliği ilk kez deneyimleyen kişilerin bu kitabı kullanarak sahada uygulaması kolay olmayacaktır. Girişimciler kitabı bir saha rehberi olarak kullanırken, bu alanda deneyim sahibi kişilerden süreç boyunca destek almalı. Bu nedenle kitapta yazan metodolojiler kurum içi ve dışındaki mentorlar ve kurumsal inovasyon yöneticileri için de önemli bir kaynak olma özelliği taşıyor. Çünkü sistematik ve uygulamaya dayalı bir yaklaşımla, iş modeli geliştirme sürecinin adım adım kurgulanmasını ve takip edilmesini sağlayan hem teorik hem de pratik bilgiler içeriyor. Her iş modeli sektörel, yasal veya teknik dinamikler sebebiyle farklılık göstereceğinden, kitaptaki testlerden doğru olanının seçilmesi veya dinamiklere göre uyarlanması, gerektiğinde hibrid modellerin kullanılması ve verilerin ilgili sektör dinamikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi önem taşıyor.

Bu kitap bize basit gibi görünen içgörülerin ve öğrenimlerin hiçbirinin önemsiz olmadığını hatırlatıyor. Büyük kazanımların altında birçok küçük bahis yatıyor. Küçük bahisleri kendi girişimimize yaptığımız uzun vadeli yatırım gibi görmek ve doğru kanalize edilmiş bu eforların zaman içinde büyük işlere dönüştüğünü veya bizi önemli zararlardan kurtardığını unutmamak gerekiyor.

Alexander Osterwalder, stratejik yönetim ve inovasyon için içerik ve araçlar konusunda uzmanlaşan yazılım şirketi Strategyzer'in kurucu ortaklarından olup Business Model Generation, Value Proposition Design, Team Alignment Map, Testing Business Ideas adlı kitaplarının baş yazarıdır ve birçok kurumsal şirkete bu alanda danışmanlık vermektedir.



Adres

KOLEKTIF HOUSE
Maslak Mahallesi, 34485, Ahi Evran
Cd. No:6 D:3, 34398 Sarıyer/İstanbul
TÜRKİYE

Web ve Email

www.corestrateji.com
contact@corestrateji.com

CORE
STRATEJİ

Gerçek kurumsal inovasyon, şirketin geneline yayılmış, çalışanlarının her biri tarafından benimsenen ve sahiplenilen bir düşünce biçimi, bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın da tek bir program veya aktivite ile yayılması, aktarılması mümkün değildir. Girişimci Kuruma dönüşüm yolunda şirketlerin, stratejik ve bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaçları vardır.

Şirketlerin gerekli altyapıyı hazırlayarak bu stratejinin sürekli ve tutarlı şekilde uygulanmasını sağlayacak bütünsel bir inovasyon çözümü sunuyoruz.

Gelecek Stratejisi Oluşturma	Girişimcilik Altyapısı Kurma	Programlar Yürütme	Yatırım & Büyütme
<ul style="list-style-type: none">Gelecek Vizyonuİnovasyon StratejisiOdak Alanlarıİnovasyon Yol Haritası	<ul style="list-style-type: none">Kültür Oluşturma AktiviteleriIdeathon & Hackathonİnovasyon Metodolojisi Çalıştaylarıİnovasyon Süreçleri Geliştirme	<ul style="list-style-type: none">Kurumiçi Girişimcilik ProgramıStartup İşbirliği Programı	<ul style="list-style-type: none">Çevik Swat TakımlarKurumsal Girişim Sermayesi (CVC)Spin-in Proje Geliştirme

50+

KURUMSAL MÜŞTERİ

ile inovasyon çalışmalarını yürütüyoruz, hem Türkiye'de hem de bölgemizdeki diğer ülkelerde.

10+

SEKTÖR UZMANLIĞI

Otomotiv, Enerji, Finansal Hizmetler, Sağlık, Üretim, Sigorta, Perakende, vb.

1200+

İŞ FİKRİ VE STARTUP İLİŞKİSİ

değerlendirildi, pazarda müşterilerle test edildi, ve iş modeli tasarlandı. Bu yolla kurumların inovasyon hızı 50 kat atırıldı.

