

GKTR MAG

2. Çeyrek 2020



ÖZYEGİN
ÜNİVERSİTESİ

Akademik Partner

Girişimcilik dönüşümünün ilk adımı...

YENİ NORMALİN OYUN KURUCUSU COVID-19 MU?

- İhsan Elgin

PANDEMİ SÜRECİNDE İNOVASYON ÇALIŞMALARI

- İş Bankası, Anadolu Efes, Otokoç, Denizbank

PANDEMİ SONRASINDA İNOVASYON

- Jason Lau

KURUMSAL İNOVASYON STRATEJİSİ İLE FAALİYETLER ARASINDAKİ KÖPRÜ

- Yiğit Gökçe



Yaratıcı bir şey yapmak
için deney yapma
özgürlüğüne sahip olmalı
ve bu deneyleri yaparken
diğer insanların ne
düşündüğünden tamamen
bağımsız hareket
etmelisiniz.

CONOR OBERST

İÇERİKLER

04

EDİTÖRÜN NOTU

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

05

DANIŞMA KURULU SÖZÜ: CANAN ÖZSÖY

GKTR Danışma Kurulu Üyelerinden GE Türkiye CEO'su ve Genel Müdürü Canan Özsoy'un pandemi döneminde ilişki ağları ve ortak inovasyon çalışmalarının önemini ele aldığı yazısı

06

GİRİŞİMCİ KURUMLAR PLATFORMU

Pandemi özel sayısında GKTR olarak bu dönemde yapılan faaliyetler ve içerik paylaşımı

12

YENİ NORMALİN OYUN KURUCUSU COVID-19 MU?

İhsan Elgin'in pandemi dönemiyle yaşanan değişikliklerin şirketler üzerine etkisi ve bu dönemde şirketlerin aktif olabilmek için neler yapmaları gerektiğini ele aldığı yazısı

15

GKTR-ÜYELERDEN HABERLER

GKTR üye kurumlarının pandemi sürecinde sektörde yaşanan değişimler, bu dönemdeki inovasyon çalışmaları üzerine görüşleri

24

PANDEMİ SONRASINDA İNOVASYON

Core Strateji Ortağı Jason Lau'nun pandemi sonrasında kurumsal inovasyon için şirketlerin değişimle birlikte ortaya çıkacak fırsatları nasıl değerlendirecekleri üzerine yazısı

28

PORTFÖY HARİTASI İNCELEMESİ

Core Strateji Danışmanı Yiğit Gökçe'nin Alex Osterwalder ve Yves Pigneur'un birlikte kaleme aldığı kurumların yenilik arayışını sistematik yönetebilmesini sağlayan Portföy Haritası'na odaklanan The Invincible Company kitap incelemesi

Künye: 2. Çeyrek 2020
GKTR MAG bir GKTR Yayınıdır.
Dergi İçerik Koordinatörü
Merve Çavdar Çetin

EDİTÖRÜN NOTU

Sevgili İnovasyon Liderleri,

Girişimci Kurumlar Platformu olarak içinde bulunduğumuz pandemi sürecine ilişkin özel bir sayı ile karşınızdayız.

Daha önce bir benzerini yaşamadığımız, tüm dünyayı etkisi altına alan bu krizi ve krizin yarattığı değişiklikleri hep birlikte deneyimliyoruz. Pandemi ile hayatımıza giren değişikliklerin bazılarının kalıcı olabileceği, mevcutta yürüyen ve sorgulanmayan bazı süreçlerin ise değiştirilebilir ve düzenlenebilir olduğu ve bunun daha öncesine göre kötü olacağı anlamına gelmediğini deneyimliyoruz.

İlk olarak herkes bu duruma nasıl tepki vereceklerini belirlemeye çalıştı. Bu süreçte alınan ilk önlem olarak uzaktan çalışmaya geçildi, -her şirket için aynı hızda olmasa da- dijitalleştirilebilen hizmetler dijitale taşındı. Evden çalışma sürecinde herkes daha ulaşılabilir oldu. Seyahat kısıtlaması ve vakitsizlik gibi nedenlerden ayarlanamayan toplantılar yapıldı. Sürece adapte olduktan sonra geri dönüş için planlar yapılmaya başlandı. Pandemi ile çeşitlendirme (diversification) stratejisinin önemini anladık. Yerel/ulusal tek tedarikçi ile çalışmanın, tek kanaldan ürün ve hizmetleri sunmanın, ürün portföyünü geniş tutmamanın (karlılığı yüksek nakit döngüsü yavaş, karlılığı düşük nakit döngüsü hızlı ürün portföyleri oluşturmak), farklı segmentte müşterilere hitap etmemenin böyle bir kriz döneminde işletmeleri nasıl etkilediğini, bazılarının ne yazık ki yok oluşuna şahit olduk. Şimdi ise ikinci dalga olur mu, olursa işimize etkisi ne olur, bu kez nasıl önlemler almalıyız bunları konuşmaya başladık. Önümüzde senaryolar olsa da belirsizlik hakim.

Girişimci Kurumlar Platformu olarak bu süreçte üyelerimizin yanında olmaya, hızla ihtiyaca göre toplantılar düzenlenmeye başladık. Sürecin ne kadar devam edeceği konusunda farklı görüşler olmakla birlikte bu dönemde gördük ki, farklı veya aynı sektörden yöneticilerin ve inovasyon liderlerinin birbirine her zamankinden fazla ihtiyacı var. Biz de bu zorlu zamanlarda webinarlardan bazılarını üyelerimizin uygun gördüğü ve yarar sağlayacağını düşündüğü üye olmayan kurumlara da açtık. Amacımız benzer süreçlerden geçtiğimiz pandemi döneminde şirketlerin izlediği politikaları, yaşadıkları deneyimleri paylaşarak ortak akıl yürütmek ve platformun amacına uygun olarak kurumlara faydası olabilecek çıktılar sağlayacakları paylaşım seansları yapmak. "Rekaberlik" ve "birlikte yenilik geliştirme" (co-innovation) kavramlarının daha da ön plana çıktığı bu süreçte Girişimci Kurumlar Platformu olarak geliştirdiğimiz ilişkilerin ortak amaç ve ihtiyaca yönelik yeni iş birlikleri geliştirmesine olanak sağlayacağını umuyor ve bu yönde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Kuruluş misyonumuzda da olduğu gibi kurumlar olarak kısa vadeli bakış açısına hapsolmadan şirketimizin geleceği için orta ve uzun vadeli bakış açısına ve stratejik düşünmeye odaklanmalıyız.

Sağlıklı günler dileklerle,

İhsan Elgin

Özyeğin Üniversitesi, Kurum İçi Girişimci



DANIŞMA KURULU SÖZÜ: CANAN ÖZSOY

GE Türkiye Genel Müdürü

Korona salgını nedeniyle yaklaşık iki aydır birçok kişi evden çalışıyor. Sosyal hayat kısıtlandı. Bu vesile ile gördük ki, bizi hem profesyonel hem de kişisel olarak ayakta tutan unsurların başında ilişki ağlarımız geliyor. Yeni fikirler, yeni iş fırsatları, bazen de zorlukla mücadele ederken destek için hep ilişki ağlarımıza dönüyoruz. Evlerimizdeyken bu ilişki ağlarının kıymetini daha iyi anladık.

İlişki ağlarını geliştirmekse kartvizit dağıtarak olmuyor. Ortak bir amaç bulmak, sonra da bu ortak amaca yönelik çalışabilmek için güven oluşturmak gerekiyor. Beraber çalışmanın sistematik araçları var. Bu araçları öğrenmek ve kullanmak gerekiyor.

İnovasyon da bu ilişki ağları içinde oluyor. Farklı perspektifleri bir araya getirmek ve farklı perspektiflere sahip kişileri beraber çalıştırmak inovasyonun temeli. Bu perspektifi çoğu zaman kendi şirketinizin dışında buluyorsunuz. İşte Girişimci Kurumlar Platformu'nu 2018 yazında ülkemizde ortak bir amaç çerçevesinde beraber iş yapacak, birbirine güvenip ortak paydada çalışacak kurumları buluşturmak için kurmuştuk.

Girişimci Kurumlar Platformu, GE Türkiye olarak yıllardır Türkiye'de başka şirketlerle beraber inovasyon yapma faaliyetlerimizin doğal bir çıktısı oldu. Aynı amaçla 2015'te Teknopark İstanbul'da kurduğumuz GE Türkiye İnovasyon Merkezi'ni onlarca kurumsal şirket ve startup ile ortak projeler yaptıktan sonra, 2018'de Özyeğin Üniversitesi'nin içine taşımıştık. CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı olduğum dönemde GE'nin kurucusu Thomas Edison'dan getirdiği inovasyon geleneği ile Türkiye'nin hem içinde hem de global düzeyde inovasyon linklerini artırmasına katkıda bulunmaktan büyük gurur duydum.

Girişimci Kurumlar Platformu çatısı altında aynı hedefe yönelik çalışmalara Danışma Kurulu üyesi olarak katkıda bulunmak büyük bir keyif ve onur. Korona salgını döneminde bu platformda kurulan ilişkilerin değerini bir kez daha anladık. Önümüzdeki aylarda sosyal mesafe aramıza girerken, önceden geliştirdiğimiz ilişkileri nasıl ortak amaçlar çerçevesinde inovasyona çeviririz diye çalışmaya devam etmemiz lazım. Bu vesile ile Girişimci Kurumlar Platformu'na çalışmalarında başarılar, üyelerine sağlıklı ve esenlikli günler dilerim.

GİRİŞİMCİ 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 kurulan Girişimci Kurumlar Platformu'nun yayını GKTR Mag 'in ikinci sayısı için hazırlanan bu faaliyet raporu 2 aylık pandemi başlangıcı ve pandemi dönemini kapsamaktadır.

Pandemi süreciyle birlikte GKTR olarak etkinliklerimizi dijital ortama taşıyarak normalden daha sık aralıklarla üyelerimizin yanında olmayı hedefledik. Her hafta belirli bir çerçeve kapsamında bir konuya odaklandık. Dijital buluşmalar sayesinde daha geniş kitlelere ulaşma imkanı bulduk. İki ayı geride bıraktığımız seminer serisinde yeni stratejik

düşünme çerçeveleri geliştirdik, yeni çıkan önemli metodolojilerin nasıl uygulanacağı aktardık ve GKTR üyesi İnovasyon Liderleri ile yapılan sohbetlerle bu dönemde farklı sektörlerden şirketlerin sürece nasıl tepki verdiğini, bundan sonrası için planlarını ve bu dönemde inovasyon çalışmaları üzerine konuştuk. Haftalık yapılan bu buluşmalar sonrası konu özetlerini, geliştirilen çerçeveleri, metodolojileri ve webinar videolarını üyelerle paylaştık.

İki farklı dikeyde gerçekleştirilen startup demodaylerinden bir tanesini fiziksel olarak diğerini ise pandemi nedeniyle dijital ortam üzerinden gerçekleştirdik. Bundan sonraki süreci ve gidişatı gözlemleyerek siz üyelerimiz için en verimli ve amacına uygun olacak şekilde faaliyetlerimizi sürdüreceğiz.



CORPORATE STARTUP DAY 2020

Özyeğin Üniversitesi, Girişimci Kurumlar Platformu, Fast Company Türkiye işbirliğinde 27 Şubat 2020 Corporate Startup Day düzenlendi. Ana teması "Kurum & Girişim İş Birliği" olarak belirlenen ve Türkiye'nin en büyük şirketlerinden yöneticilerin, sektör liderlerinin ve girişimcilerin bulunduğu konferansa 60'tan fazla kurum, 100'ün üzerinde girişim toplamda 230 kişi katıldı. Açılış konuşmasını Özyeğin Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. F. Esra Gençtürk ve Endeavor Türkiye Başkanı Emre Kurttepelî'nin yaptığı konferansın ilk oturumu GKTR Kurucusu İhsan Elgin'in moderatörlüğünde yapıldı. Oturumda Fiba Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Özyeğin, Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın, Endeavor Yönetim Kurulu Başkanı Emre Kurttepelî, Otokoç Otomotiv Genel Müdürü İnan Ekici tarafından Türkiye'de girişimcilik ekosistemi ve kurumların stratejisi ele alındı.

Ardından dünyaca ünlü Lego firması Lego Ventures ortağı, İnovasyon Direktörü ve kurumsal inovasyonu ve iç girişimcileri tetikleyecek Diplomatic Rebels kurucu ortağı David Gram yer aldı. Gram Lego'daki

deneyimlerinden yola çıkarak hazırladığı "Kurum içi Bürokrasiyi Dönüştürmek" isimli sunumunda kurumların çevik ekosistemlere dönüşmesinde şirket içinde radikal inovasyon için ana işin etrafındaki değer zincirini destekleyecek mekanizmaların kurulması, müşteri için empati geliştirilmesi, iç girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması gerektiğine değindi. Konferansın bir diğer önemli konuşmacısı İsrail ekosisteminin önemli isimlerinden Al Bawader Capital'in kurucusu Jimmy Levy oldu. Konuşmasında İsrail girişimcilik ekosistemi, yüksek teknoloji yatırımları, endüstri 4.0, tarım, siber güvenlik ve fintek dikeylerindeki girişimler, İsrail inovasyon ekosistemini oluşturan devlet desteği, VC yapısı, rekabetçi ortam ve kurum & girişim iş birliklerine değindi.

Konferansta ayrıca ilk kez geçtiğimiz yıl düzenlenen ve büyük yankı uyandıran Corporate Startup Day Ödülleri'nin ikincisi verildi. Bu kapsamda ödüllerde Kurumsal Girişimcilik, Startup Dostu Şirketler ve Startup 100 kategorileri yer aldı.



En İyi Kurum içi Girişim Projesi'nde ilk üç;

1. Moov by Garenta ile Çelik Motor ve SekQuark ile Tat Gıda
2. Lastick projesi ile Otokoç,
3. Ödex/Compay ile Fibabanka üçüncü olmuştur.



En Etkili Şirket & Girişim İşbirliği'nde ilk üç;

1. "Borusan Eta Kart" iş birliği ile İş Bankası ve Birleşik Ödeme Sistemleri birincilik ödülü alırken,
2. "Akıllı Eldiven" iş birliği ile Mercedes Benz ve Thread in Motion ikinci,
3. "Kampanya Robotu" projesi iş birliğinde Tofaş ve B2Metric üçüncülük ödülünü kazandı.



Ayrıca "**Girişimlerle En Çok İş Birliği Yapan Şirket**" kategorisinde jüri özel ödülü Koç Sistem ve Vestel Ventures'ın oldu.

Konferansta girişimlerle iş birliğinin teşvik edilmesi amacıyla **Startup Dostu şirketler ödülleri** de verildi. Startup Dostu Şirketler ilk 10'da sırasıyla İş Bankası, Koç Holding, Türk Telekom, QNB Finansbank, ING Bank, BKM, Albaraka Türk Katılım Bankası, Turkcell, Esas Holding, MV Holding ve Vodafone yer aldı. Startup 100 listesinde ise ilk ona giren startuplar sırasıyla Getir, Insider, KolayIK, Vivense, Fazla Gıda, Picus, Obilet, Vispera, V-Count ve Mutlubiev girişimleri oldu.

KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK SEMİNERİ

Yılmaz & Ciner Hukuk Bürosu Ortağı Avukat İlhan Yılmaz ve AirTies Kurucu Ortağı Bülent Çelebi'nin konuşmacı olarak katıldığı "Spin Off & Hisse Opsiyon Planlama" konulu kurum içi girişimcilik semineri düzenlendi. Seminerde kurum içi girişimcilik, hisse opsiyon planlama ve spin off kavramlarını dinleyicilere anlatırken, bir şirketin girişimci kalmasında hem insan kaynağının doğru hedeflere yönlendirilmesinin hem de bunun için kullanılacak kurumsal yönetim araçlarının birbiriyle uyumunun önemi tartışıldı.

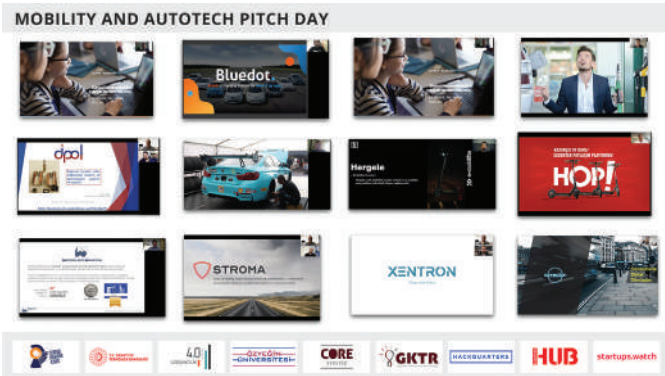


DEMO GÜNÜ

GKTR ve Girişimcilik 4.0 platformu kapsamında yatırımcılar ve girişimcilerin buluştuğu Nesnelerin İnterneti ve Ulaşım odağında iki adet demo günü düzenlendi.



"IoT & Smart X" Demo Day



Pandemi nedeniyle "**Mobilite & AutoTech**" Demo Günü online ortamda gerçekleştirildi.

EXECUTIVE WEBİNAR SERİSİ

Pandemi süreciyle birlikte herkesin zor zamanlardan geçtiği, değişikliklere adapte olmaya çalıştığı bu dönemde Nisan başı itibariyle GKTR olarak Webinar serileri düzenlenmesine karar verildi. Fiziksel olarak bir araya gelmenin mümkün olmadığı bu dönemde Core Strateji'nin de katkılarıyla sürece hızlı adapte olabilme, stratejik düşünebilme kaslarını aktif hale getirme ve şirketlerin birbirinden öğrenmeleri amacıyla her hafta düzenli buluşmalar gerçekleştirildi ve gerçekleştirilmeye de devam ediliyor. Webinar'da yer alan çerçeveler, ilgili sunumlar ve videolar üyelerimizle etkinlik ardından paylaşıyor.

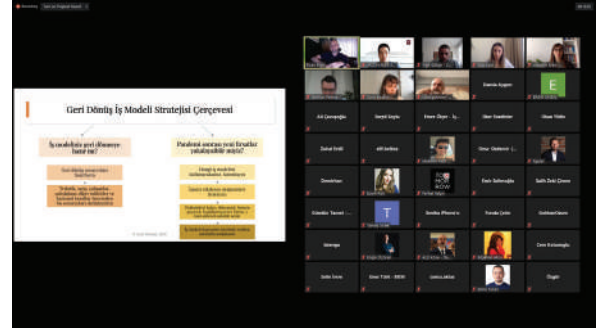
Webinar #1 - COVID-19 Sürecinde Stratejik Düşünme



Zoom üzerinden gerçekleştirilen, bir buçuk saat süren ilk webinara 12 farklı sektörden Türkiye'nin önde gelen 30 şirketi ve toplamda 43 kişi katılarak süreçteki deneyimlerini aktardı. İlk bölümünde "Kriz Döneminde 3 Ana Adım" başlığı altında "Durumu Anlama ve Dayanma Planı, Geri Dönüş Planı ve Yenilenen Dünya ve Yeni Roller" üzerine görüş paylaşımı yapılan webinarın "Geleceğe Hazırlanmak" isimli ikinci bölümünde farklı "Geri Dönüş Planları", kurumları bekleyen trendler, değişiklikler ve bu dönemde nasıl hareket edilmesi gerektiğiyle ilgili görüşler ise "Stratejik Düşünme" başlığı altında özetlendi.

Webinar #2 - Geri Dönüş: İş Stratejisi Geliştirme

İş Modeli Inovasyonu stratejik çerçevesinin ele alındığı webinarda içinde bulunulan bu dönemde sektör ve müşterileri etkileyen, kalıcı veya geçici olarak kategorize edilecek pek çok değişimin iş modeli üzerine etkileri tartışıldı. Core Strateji tarafından geliştirilen çerçeve ile şirketleri etkileyen değişimleri kalıcı, dönemsel ve geçici olarak kategorize edilmesi ve bu değişimlerin seçilen iş modeli üzerindeki etkisinin sorgulanması ve ardından bu etkiler doğrultusunda adaptasyon için gerekli aksiyonların ve/veya olası yeni iş fırsatlarının tanımlanması sağlandı.



Webinar #3 - İnovasyon Portföy Yönetimi



Webinarda stratejik yönetim ve inovasyon için içerik ve araçlar geliştiren Strategyzer'ın son kitabı The Invincible Company'de yer alan Explore/Exploit haritasının bugünkü pandemi kurgusunda nasıl uygulandığı, değişen ortamda mevcut yapılan işleri günümüze adapte etme ve inovasyon portföyünü yönetme ele alındı.

Webinar #4 & 6 - İnovasyon Liderleri ile Sohbet

İnovasyon Liderleri ile Sohbet webinarları benzer süreçlerden geçtiğimiz pandemi döneminde şirketlerin izlediği politikaları, yaşadıkları deneyimleri paylaşarak ortak akıl yürütmek ve şirketlere faydası olabilecek çıktılar sağlanacak bir paylaşım seansı yapmak amacıyla gerçekleştirildi. Bu webinarlarda farklı sektörlerden inovasyon liderleri ile "Covid-19 süreciyle birlikte sektörde yaşanan değişiklikler, şirketlerin bu değişikliklere tepkisi, normale geri dönüş ve C-19 döneminde şirketlerin inovasyon çalışmaları" üzerine sohbet gerçekleştirildi.

GKTR Webinar Serileri #4

İnovasyon Liderleri ile Sohbet

7 Nisan Perşembe 15.00-16.00

Zoom



Yasemin Eren
Core Strateji



Burak Yaman
Eccasheji Holding



Tuba Cökcan
Anadoluh İfesi



Zuhal Erdil
Okunak Otomasyon

GKTR Webinar Serileri #6

İnovasyon Liderleri ile Sohbet

21 Mayıs Perşembe 15.00-16.00

Zoom



Yasemin Eren
Core Strateji

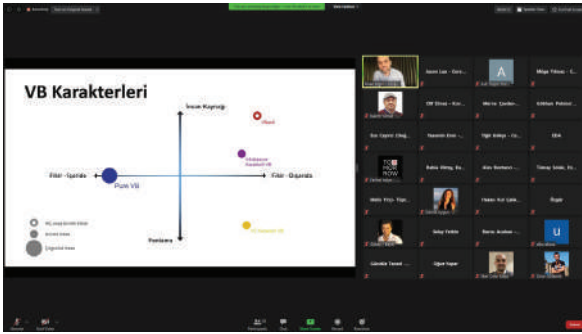


Salih Zeki Çimen
Softtech



Yasemin Altıntaş
Multinet

Webinar #5 - Venture Building



Kurumların girişimciliği profesyonelleştirerek ihtiyaç duyduğu yenilikleri hayata geçirmesinin en verimli yollardan biri olan Venture Building (Startup Studio, Startup Factory ve Company Builder diğer isimleri) modeli ele alındı. VB avantajları ve karakteristikleri detaylı ele alınarak başarılı VB örneklerinden Rocket Internet incelendi.

Webinar #7 - Kurumsal Girişim Sermayesi

Webinarıda kurumsal fonların doğrudan dışarıdaki özel şirketlere yatırım yaptığı girişim sermayesi olarak tanımlanan Kurumsal Girişim Sermayesi ele alınarak CVC'nin Girişim Sermayesi'nden (Venture Capital) farkı, CVC örnekleri ve neden CVC kurmalıyız başlıkları konuşuldu.



GKTR Webinar Serileri #7

Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC)

28 Mayıs Perşembe 15.00-16.00

Zoom

GKTR



İhsan Elgin

Özyeğin Üniversitesi Kurum İçi Girişimci

YENİ NORMALİN OYUN KURUCUSU COVID-19 MU?

Herkes Covid-19 ile birlikte dünyanın nasıl değiştiğinden ve değişeceğinden bahsediyor. Ama değişim ne bugün ne de pandemi ile başladı. İnsanlık uzun zamandır genel bir dönüşümün içindeydi. Pandemi ise sadece bu değişimin çoğunluğa yayılmasını ve hızlanmasını sağladı.

NEYDİ BU DEĞİŞİMLER?

- Üretmek ve hareket etmek için gereken enerji kaynak seçimleri değişiyor ve buna bağlı menfaat sahipleri de değişiyordu.
- İklim ve doğaya verilen önem artıyor ve bu nedenle paydaşların şirketlerden beklediği çıktılar da farklılaşmaya başlıyordu.
- Zamandan ve mekandan bağımsız yaşam için imkanlar artıyor, yaşayış ve iş yapış da buna bağlı olarak değişiyordu.
- İnsanlar bulunamadıkları yerlerde neler olduğunun her an farkına varıyor ve böylece sahip olduklarından aldığı tatmin azalıyor ve herşeye karşı bağlılığı düşüyordu.

Zamana yayılan bu değişimlere toplumun her kesiminden liderler (siyasi parti, şirket, STK, fikir, medya liderleri...) menfaatleri için bu dönüşüme direniyorlardı. Ama artık toplumun içine dönmesi ile farkına vardığı ve belki de bilinçsizce motive olduğu bu değişimi durdurması mümkün değil.



PEKİ NE YAPMALIYIZ?

Bu coğrafyanın girişimcileri ve profesyonel liderleri olarak –gizliden gizliye övünerek- en alışık olduğumuz durumun “kriz” ve sürekli geliştirdiğimiz yetkinliğin ise “kriz yönetimi” olduğu söyleriz. Tabii ki buna katılmamak elde değil ama ne yazık ki bu kriz önceden yaşadığımız (süreci belli) krizlere benzemiyor! Çünkü bu bir kriz değil, bir değişimin hızlanmasıdır. Bu nedenlerle bugüne kadar geliştirdiğimiz ve Türkiye yöneticileri olarak övündüğümüz kriz yönetim kasının bize yardımı pek mümkün gözüküyor. Çünkü bizim kriz yönetim yetkinliğimiz daha çok kısa vadeli bakış açısına ve taktiksel seviyede aksiyonlara dayalı bir kas. Ama bu sefer orta vadeli bakışa ve stratejik seviyede düşünmeye ihtiyacımız var. Ne yazık ki bu da bizim sevdiğimiz bir yönetim stili değil. Bu nedenle profesyonel veya girişimci olarak artık geçmişteki rollerimize takılı kalamayız, gelecekte ne anlam yaratacağımıza konsantre olmalıyız!

Hepimiz öncelikle takımımıza, iş ortaklarımıza, müşterilerimize ve finansal durumumuza etkilerini analiz ettik ve dayanıklılık planını uyguluyoruz. Artık krizin en azından nasıl seyir edeceğine dair bazı içgörülerimizin oluştuğunu varsayarsak ticarete geri dönüş planlarımızı da hazırlamaya başlamış olmalıyız.

Genel kanı 3 değişik dönüş senaryosu olduğu yönünde:

- 1. Hızlı Dönüş:** Ekonomi sadece olağanüstü bir “donma” dönemine girdi, 3–4 aylık bir sağlık krizinden sonra eski haline hızla geri dönecek.
- 2. Rötartlı Dönüş:** Bazı karantina politikalarına devam edilecek, dolayısıyla küresel ticaret çok az hareketlenecek ve yerel ekonomiye hareket gelecek.
- 3. Uzun Durgunluk:** Sonbaharda virüs tekrar canlanacak, aşı bulunana kadar devamlı yeni dalgalarla uğraşılacak ve küresel ekonomi ciddi hasar alacak. Yerel ekonomi yavaş yavaş çalışmaya başlayacak.

Biz de şirketimizi bu 3 senaryoya göre geri dönüşe hazırlamalıyız.

Kişisel görüşüm rötartlı dönüş senaryosu ile ilerleyeceğiz. Bu senaryoyu hazırlayabilmek için kritik sorularımız:

- *Çalışanların işe dönüş planı nasıl olacak?*
- *Kamunun yeni kuralları mevcut işimi ne kadar etkiliyor?*
- *Tedarik zincirini nasıl eskisi gibi çalıştıracam?*
- *Satış yaptığım tüm bölgelerin ekonomisi aynı ölçüde toparlandı mı?*
- *Şirketimizin hedeflediği tüm sektörler aynı ölçüde hazır mı?*

GELECEĞE BAKMAK!

Geleceğe bakabilmek ve fikir üretebilmek için önce düşünme ve eylem konfor alanlarımızdan çıkmalı ve kendimizi toparlamalıyız. **Sonra da aksiyona geçmeliyiz!**

Pandemi ile birlikte kamunun tutumu, şirketlerin çalışma şekilleri ve tüketicilerin ihtiyaçları değişim gösteriyor. Ancak her değişim kalıcı olmayacaktır. Hangi trendlerin kalıcı, hangilerinin geçici olacağı sorusunu cevaplayabilmeliyiz. Bunun için yardımcı olabilecek soru örnekleri:

- *Hangilerinin alışkanlığa çevrilmesi için yeterince zaman geçti?*
- *Hangilerinin normal koşullarda ve hayat rutinimizde de anlamlı bir yeri var?*
- *Hangilerinin kalıcı olması kamunun menfaatini artırır?*

Profesyonel liderler ve girişimciler olarak daha ciddi bir çalışma yapmak için yazımın başında belirttiğim genel değişimler ile paralel olan trendlere odaklanmayı ve bunlar için fırsat çalıştayları yapmayı öneririm.

Bu analiz sonrası kalıcı olan değişimleri belirledikten sonra iş modelimizin temel parçaları olan müşterilerimizin, gelir modelimizin, müşterilerimize ulaştığımız kanalımızın, ürünümüzü geliştirdiğimiz tedarikçilerimizin ve kritik kaynaklarımızın bu değişimlerden ne kadar etkilendiğini sorgulamalıyız. Sorgularken cevaplamamız gereken sorular şunlar olmalıdır:

- *İş modelimizin hangi bloklarını çeşitlendirmeli ve güçlendirmeliyiz? (Dijital satış kanalını çeşitlendirmek, dağıtım kanalı alternatifleri yaratmak)*
- *İş modelimizin hangi bloklarını değiştirmeliyiz? (Artan tasarruf anlayışıyla sahip olma isteği azalacağı için gelir modelini varlık satışından, kullandıkça ödeme modeline değiştirmek)*

Onca değişimin yaşandığı ve yenilerine de gebe olan bu dönemin yeni fırsatlar doğurması da kaçınılmaz. Bunun için ise üç ayrı sorgulama yapabiliriz:

1. **Tüketicilerin ve kurumların hayatına devam ederken memnun olmadıkları hizmetler ve ürünler nelerdir? Hangileri bizim yetkinliklerimiz ile iyileştirebilir?**
2. **Bu dönemde hangi ihtiyaçları hiç karşılanamadı?**
3. **Bu trendler kalıcı olduğunda hangi yeni ürün ve servislere ihtiyaç doğacak? Hangilerini biz tedarik edebiliriz veya geliştirebiliriz?**

Bu soruların cevapları ile potansiyel büyüklüğü ve yapabilme kabiliyetimize göre ortaya koyduğumuz fırsatları önceliklendirmeli ve bugünden çalışmaya başlamalıyız.

Özetle, insanlığın uzun zamandır hazırlandığı büyük değişim başladı. Yeni dönemin aktif oyuncularından olabilmek için insanların üzerine düşen önce bakış açısını değiştirmek, ardından bu yeni dönemde hangi değeri üreteceğine, hangi anlamı yaratacağına karar vermek ve aksiyona geçmek!



PANDEMI SÜRECİNDE İNOVASYON ÇALIŞMALARI



Girişimci Kurumlar Platformu olarak yayınlamış GKTR MAG'de "Üyelerimizden Haberler" bölümünde üye kurumlarımızdan haberlere ve belirli konularda görüşlerine yer vereceğiz. Bu sayıda pandemi sürecine odaklanarak bu dönemde sektörde yaşanan değişimler, kurumların bu değişimlere tepkisi ve bu dönemde inovasyon çalışmalarını sorduk.





COVID-19 SÜRECİYLE BİRLİKTE SEKTÖRÜNÜZDE YAŞANAN DEĞİŞİKLİKLER NELERDİR?

Bu dönemde aslında tam olarak verimli olup olmayacağından emin olmadığımız, olağan koşullarda denemeye tereddüt edeceğimiz uzaktan çalışma yöntemlerinin sonuna kadar sınıdığımız bir dönem oldu. Açıkçası birlikte çalışmanın sadece aynı ortamda değil, sanal ortamlarda da mümkün olduğunu gördük. Bundan sonraki süreçte Banka olarak şubede, ofiste, müşterinin yanında ve evde olmak üzere her yerde çalışma imkanının olacağı bir modele evrileceğimizi düşünüyoruz.

ŞİRKETİNİZİN BU DEĞİŞİKLİKLERE TEPKİSİ NASIL OLDU?

Pandemi sürecinde öncelikli olarak çalışanlarımızın sağlığı ve operasyonel sürekliliğimiz üzerine odaklandık. Aldığımız tedbirler sayesinde gerek çalışanlarımız gerekse müşterilerimizin maruz kaldığı riskleri azaltmak amacıyla, bir yandan dijital kanal kullanımını teşvik ederken diğer yandan da uzaktan çalışma yöntemlerini olağan iş yapış biçimlerimizin bir parçası haline getirdik. Bu dönemde şubelerimizde kısıtlı bir kapasite ile hizmet verdiğimiz de dikkate alırsak, şube, genel müdürlük, operasyon merkezi ve çağrı merkezi olarak yaklaşık 12 bin çalışanımız evden sorunsuzca çalışır hale geldi. Bugün Banka genelinde karşılaştığımız vaka sayısının

azlığı, aldığımız tedbirler, aynı zamanda ülke genelinde uygulanan toplum sağlığını gözetilen tedbirlere de doğrudan katkı sağladı.

İş süreçlerimiz açısından normalleşme adımlarını aşamalı ve ihtiyatlı şekilde atıyoruz.

Bu dönemde özellikle operasyon merkezi ve genel müdürlük gibi çok sayıda insanın birlikte çalışmak durumunda kaldığı ofislerimizde uzaktan çalışma yöntemleri gerek sağlık, gerek yedeklilik gerekse sürdürülebilirlik ilkeleri açısından uygulamaya devam edeceğimiz çalışma yöntemleri olmaya devam edecek.



Esnafa desteğin yeni adresi “Geleceğe Öde”

Müşterilerinizden ihtiyacınız olan destek ödemelerini bugünden alıp, her şey normale döndüğünde onlara ürün veya hizmetinizi sunabileceğiniz 'İş Bankası - Geleceğe Öde' platformu şimdi sizi bekliyor. Platforma katılmak ve ayrıntılı bilgi için: gelecegeode.com



COVID ÖNCESİ İNOVASYON ÖNCELİKLERİNİZ NELERDİ?

Global ve ulusal ölçekte büyümenin yavaşladığı bu dönemde, önceliğimiz bankacılık sektöründe yeni iş modelleri ile değer yaratmak ve tüm temas noktalarında müşterilerimizin ihtiyaçlarının en kolay ve uygun şekilde karşılamaktır.

Bu süreçte, şu anda da olduğu gibi kurumların yenilik yaratma ve kültür dönüşümü gerçekleştirmesi için yeni yöntemleri yakından izleyerek, çalışanlarımızı yaratıcı ve inovatif fikirler bulma konusunda teşvik edecek kurum içi girişimcilik programımız üzerinde çalışıyorduk.

C-19 SONRASI ÖNCELİKLERİNİZ VE ÇALIŞMALARINIZ DEĞİŞİKLİK GÖSTERDİ Mİ?

Pandemi sonrası temel önceliklerimiz değişmedi. Halen en büyük önceliğimiz değer yaratmak ve tüm temas noktalarında müşterilerimizin ihtiyaçlarının en kolay ve uygun şekilde karşılamak. Ancak pandemi sonrası dijital kanallar ana hizmet kanalı, hatta tedbirlerin üst düzey olduğu dönemde tek temas noktası haline geldi. Önümüzdeki normalleşme döneminde hizmetlerin en az fiziksel temasla verilmesi sağlayacak değer önerilerinin oluşturulması gerekliliği ortaya çıktı.

Diğer taraftan üretim ve perakende şirketlerinde esnek, şeffaf ve istikrarlı tedarik zincirlerinin kurulması önem kazandı ve Bankaların tedarik zincirine dâhil olduğu, şeffaflığı sağladığı, nakit akışlarını kolaylaştırdığı ekosistem ve işbirlikleri modelleri artık çok daha kritik hale geldi. Bu doğrultuda, ekosistem ve iş birlikleri konusunda sürdürülen çalışmaların da önemi arttı.

Ek olarak, bu dönemde çalışmalarımızın müşterilerimize fayda yaratacak ve yardımcı olacak fikirlerini çözüme dönüştürerek hızla hayata geçirmesi için ilk kurum içi girişimcilik denememizi uzaktan erişimle gerçekleştirdik ve ürettiğimiz ilk çözümü müşterilerimize sunma aşamasına geldik.

Kurum içi girişimcilik sürecinin ilk fikri olan Geleceğe Öde Platformu küçük işletmelerin yaşadığı nakit akışı zorluğuna çözüm sağlamayı hedefliyor.

Teknoloji girişimlerini desteklemek üzere 2017 yılında Kolektif House ile birlikte hayata geçirdiğimiz Workup Girişimcilik Programı'nın pandemi koşulları nedeniyle fiziksel olarak bir arada yürütülemeyecek hale gelmesi nedeniyle, program kapsamındaki haftalık toplantılar, bire bir mentorluk görüşmeleri, eğitimler, yatırımcı buluşmaları ve ilham etkinlikleri vb. daha önce fiziksel olarak yürütülen tüm etkinlikler Mart ayının ikinci yarısından itibaren çok hızlı bir şekilde online yürütülmeye başlanmıştır. Bu süreçte, ekosistemin önde gelen temsilcileri ile düzenlenen ve Workup'ın Youtube hesabından canlı yayınlanan ilham etkinlikleri ile de bir yandan Workup girişimleri ve mezunlarına fayda sağlanırken, diğer yandan Workup'ın girişimcilik alanında bir referans noktası haline gelmesine katkıda bulunulmuştur.



ANADOLU EFES

COVID-19 SÜRECİYLE BİRLİKTE SEKTÖRÜNÜZDE YAŞANAN DEĞİŞİKLİKLER NELERDİR?

Hepimizin bildiği ve zor durumlarda kalınca kullandığımız klasik bir soru kalıbı vardır; “Bir iyi, bir kötü haberim var hangisinden başlayayım?”

Olumlu haberlere daha çok ihtiyacımız olduğu için düşünerek olumlu ile başlayalım. Siz kötü haberi seçerseniz okumaya ikinci paragraftan başlayabilirsiniz.

İyi haber sektörümüzün önemli oyuncularından olan, bizim “kapalı nokta” dediğimiz, tüketiciler arasında bakkal/büfe/market olarak bilinen kanalların trafiği Covid 19 sürecinde artmış oldu. Böylelikle bu kanallardan geçimini sağlayan binlerce aile ekonomik olarak kendini biraz daha güvende hissedebildi. Alışverişte fiziksel temas azalırken manevi temas artmış oldu.

Kötü haber ise sektörde “yerinde tüketim noktası” olarak tabir ettiğimiz pub/restoran kanalından geldi. Temasın azaltılması için pub/kafe/restoranlar kapatıldı. Hem bu noktalarda görev yapan çalışanlar ve işletmeciler hem tüketicilerin sağlığının korunması açısından yerinde ve doğru zamanda alınmış bir karar oldu. Diğer taraftan ise buradaki çalışanlar ve işletmeciler ekonomik yönden negatif yönde etkilendiler. İşletmeciler işletmelerini ayakta tutmak için çaba harcadılar. Çalışanlar ise gelirlerinin kesilmiş olması sebebiyle bu pandemi sürecinde geçinme telaşı yaşadılar. Sektördeki şirketler içinse tüketim noktalarının kapanması satışları negatif etkiledi. Biz Anadolu Efes olarak öncelikle işletmeleri ayakta tutmaya ve bu işletmelerdeki çalışanlarının ekonomik olarak zorluğa düşmemesine yönelik adımlar attık.

BU DEĞİŞİKLİKLERİN HANGİLERİNİN KISA SÜRELİ / GEÇİCİ VE HANGİLERİNİN TAMAMEN KALICI OLACAĞINI DÜŞÜNÜYORSUNUZ?

Tüketicilerin hijyen bilincinin artmış olması sebebiyle tüketici ile ürünlerimizi buluşturduğumuz her noktada kalıcı değişikliklerin olacağını düşünüyoruz. Ürünlerimizin ambalajlarından, soğutucu dolaplara, fabrikadan satış noktalarına ulaşana kadarki tedarik zinciri aşamalarının hepsinde bu hassasiyetin öne çıkacağını düşünüyoruz.

Açık noktalarımızda ise artık sosyal mesafenin büyük önem taşıdığını düşünüyoruz. Mekanların açılması ile birlikte geçici olarak sosyal mesafe kurallarının titizlikle uygulanacağını düşünüyoruz. Daha önce deneyimlemediğimiz bir pub/restoran deneyimi yaşayacağız. Mekanların, işletmelerin hijyen süreçlerine eskisinden daha titiz yaklaşacağını ve bunun tüketiciler için bir tercih sebebi olacağını öngörüyoruz.



ŞİRKETİNİZİN BU DEĞİŞİKLİKLERE TEPKİSİ NASIL OLDU?

Çalışanlarımızı korumak önceliğimiz oldu, ilk önce kısmi çalışma düzenine geçip ardından hızlıca evden çalışma düzenine geçtik. Sahada görev yapan çalışanlarımızı sürekli bilgilendirdik ve Covid-19'la ilgili bilinçlendirdik. Dezenfektan, maske, siperlik gibi tüm donanımı hızlıca tüm çalışanlarımıza sağladık. Sahada görev yapan ekiplerimizin araçlarını belirli periyotlarla dezenfekte ettik. Satış noktalarımıza dezenfeksiyon donanımlarını hızlıca sağladık. Fabrikalarımızda da ek hijyen önlemleri aldık.

Farklı senaryolarla yönetim, hızlı alınan kararlar ve katkı sağlayan iş birlikçi yaklaşım sayesinde çok hızlı aksiyonlar aldık ve yeni projeleri hayata geçirdik. Kültürel pazarlama alanındaki işlerimizi dijitale taşıdık, satış noktalarının temas etmeden sipariş verebilmeleri için yeni platformumuzu devreye aldık, üretim planlarımızı yeni taleplere göre hızlıca şekillendirdik ve geri dönüş planına dair farklı projeler üzerinde çalışmaya başladık.

Çalıştığımız senaryoların en büyük faydalarını ise paydaş ilişkilerimizde yaşadık. Örneğin açık noktalarda çalışan ve ekonomik zorluk yaşayan kişiler için hızlıca bir fon oluşturduk ve Ahbap derneği iş birliği ile ekonomik olarak alışveriş desteğinde bulunduk. Sokakta yaşayan hayvan dostlarımız için de benzer bir destekle mama yardımında bulunduk.

Kurum içi girişimcilik programımız olan "Efes Girişim Atölye"sini bu dönemde devreye aldık ve çalışanlarımıza bu süreçte girişimcilik yolunu açık tuttuk.

Girişimcilik ekosisteminin yanında olduğumuzu hissettirmek adına bu süreçte sıklıkla girişimlerle ve girişimcilik etkinlikleri içinde yer aldık. Desteklediğimiz girişimlerden biri Ecoding'in EvdeKalOrmanı projesi için çalışanlarımız, iş ortaklarımız ve aileleri adına 25.000 tohum topu atışında bulunduk.

COVID ÖNCESİ İNOVASYON ÖNCELİKLERİNİZ NELERDİ?

İnovasyon odaklarımız sürdürülebilirlik, daha iyi bir deneyim ve daha iyi yaşam etrafında belirlenmiş konulardı. Bu anlamda halen geçerliliğini koruyor. Covid-19 ile hayatımıza girmiş olan konuların bir çoğu inovasyon odak alanlarımızın kapsamında dahil olduğu için bir güncelleme ihtiyacı olmadı. Fakat bu olağanüstü dönemde bu odak dışında gerçekleştirilebilecek projeler de inovasyon kurulu tarafından değerlendirildi, bazıları ise projelendirildi. Bu süreçte uzaktan/online çalışma fırsatının inovasyon konularında daha besleyici olduğunu gördük. Çalışanlarımızdaki yaratıcılığın arttığını, girişimcilik ve inovasyon konularına olan hevesin yükseldiğini tespit ettik.





Otokoç Otomotiv

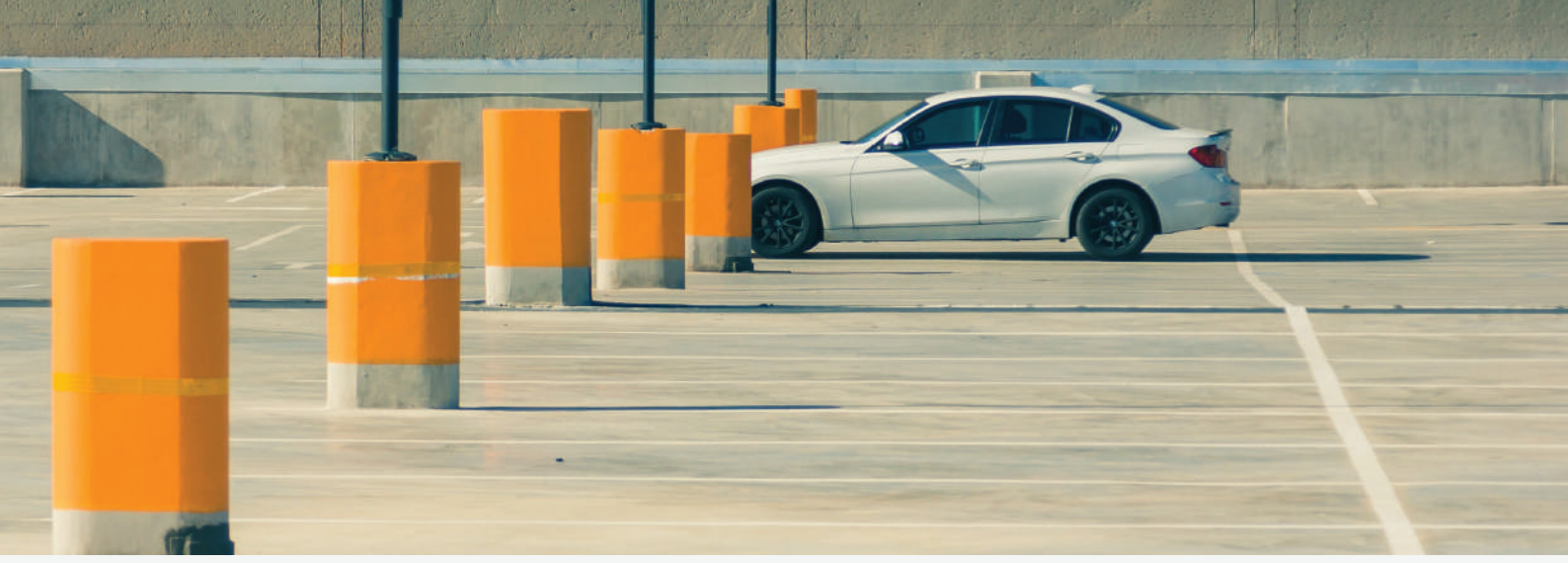
COVID-19 SÜRECİYLE BİRLİKTE SEKTÖRÜNÜZDE YAŞANAN DEĞİŞİKLİKLER NELERDİR?

Türkiye'nin lider otomotiv perakendeciliği, araç kiralama ve araç paylaşımı şirketi olan Otokoç Otomotiv, faaliyet gösterdiği yeni ve ikinci el araç satışı, satış sonrası hizmetleri, toptan yedek parça ve aksesuar satışı, sigorta, finansman, araç koruma hizmetleri, günlük, operasyonel ve saatlik araç kiralama hizmetleri gibi bir çok alanda pek çok şirket gibi pandemi döneminden etkilenmiştir.

Pandemi ile birlikte insanların ulaşım tercihleri de değişmiştir. Bunun yanı sıra salgının, daha fazla yayılmasının önüne geçmek için seyahatlerin kısıtlanması yönünde alınan kararlara bağlı olarak uçuşlarda ve havayolu yolcu sayılarında ciddi azalmalar oldu. Bu zorunlu durum, uçuş ve hava yolu yolcu sayılarına doğrudan bağlı olan kısa dönem/ günlük araç kiralama iş hacminde daralmaya sebep olmuştur.

Pandemi öncesi dönemde sıfır otomobil pazarındaki stok sorununa ek olarak pandemi dönemi nedeniyle üretimin neredeyse durması ve talebin önemli ölçüde azalması ile ana iş kollarımızdan olan araç satışı ciddi anlamda etkilenmiştir.





ŞİRKETİNİZİN BU DEĞİŞİKLİKLERE TEPKİSİ NASIL OLDU?

Hijyen kuralları, dezenfeksiyon ve sosyal mesafe uygulamaları ile ilgili Otokoç Otomotiv olarak; hem araç kiralama hem de perakende tarafında hem müşterilerimiz hem de çalışanlarımızın sağlığı ilk önceliğimiz haline gelmiştir. Çalışanlarımızın hizmetlerimize devam ederken gerekli olan hijyen kurallarını uymaları ve sosyal mesafe kurallarına dikkat ederek çalışmaları ile ilgili her türlü önlemler alınmıştır.

Pandemi dönemi, uzaktan çalışma ve evde kalma düzeni, dijital satış kanallarına yönelimi en üst noktaya çıkararak mümkün olan her şeyi internet üzerinden temin etmeyi beraberinde getirdi. Bu nedenle şirket olarak uzaktan çalışma düzenine hızlıca uyum sağladık ve müşterilerimizin taleplerini ve ihtiyaçlarını anlayıp dijitalleşmeyi hayatımızın merkezine koyarak iş modelleri üretiyoruz. Örneğin Otokoç 2.el markamızla, noter işlemleri de dahil olmak

üzere tamamen online satış gerçekleştiriyoruz.

Pandemi döneminde aslında bizler İnovasyon çalışmalarımızın ne kadar kıymetli olduğunu bir kez daha anlamış olduk ve çalışmalarımızı durdurmadan devam ettik. Kurum içi girişimcilik projelerimizden ticarileşmiş olan 2 tanesinin aslında pandemi dönemi sonrasında değişecek müşteri ihtiyaçları ile ne kadar uyumlu olduğunu gördük. Bu projelerden biri olan ve 2020 yılı başında ticarileşme kararı verilen "Karavan Kiralama Projesi"nin bireysel ve sosyal mesafe şartlarının gözetilerek, tatil planlamalarına cevap verebileceğini düşünüyoruz. Yine aynı dönemde ticarileşme kararı verilen "Budget İstediyin Yerde Projesi" ile birlikte araçlarımızı dezenfekte ederek gerekli hijyen koşullarına uygun bir şekilde, kiralanan aracı müşterilerimizin istediği yere götürüyor ve kiralama sonunda istedikleri yerden teslim alıyoruz.

C-19 DÖNEMİNDE İNOVASYON ÇALIŞMALARI, ÖNCESİ VE SONRASI

Pandemi dönemi öncesinde 2015 yılından bu yana Otokoç Otomotiv olarak kurum içi girişimcilik programımızı yürütüyorduk. Bu programımız sayesinde yenilikçi iş fikirlerini toplayarak, kurum içi girişimcilerimiz ile birlikte bu iş fikirleri üzerinde yalın girişim metodolojisi ile çalışıyorduk. Bunun yanı sıra bazı projelerimizde swat takımlar kurarak fikrin geliştirmesinden itibaren yalın girişim ile test edilmesi sürecini kendileri ile birlikte yürütüyorduk. Bu çalışmalarımızı daha önceden belirlemiş olduğumuz İnovasyon alanlarımıza odaklı bir şekilde yürütüyorduk.

Ancak pandemi gündemi nedeniyle odak alanlarımızı pandemiye uyumlu iş modellerine ve değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerine çevirdik. Bu doğrultuda mevcutta devam eden projelerimizi pandemi ile uyumlu hale getirip getiremeyeceğimizi değerlendirdik. Yeni başlayacağımız kurum içi girişimcilik programımızın temasını pandemi ile ilgili iş modelleri olarak belirledik ve bunun yanı sıra kurum içi girişimcilerimiz ile çeşitli fikir çalıştayları ve süreç liderlerimiz ile normale dönüş çalıştayları düzenledik. Buralardan çıkacak olan yenilikçi iş modellerinin hızlıca devreye alınması ile ilgili çalışmalarımıza da devam ediyoruz.



COVID-19 SÜRECİYLE BİRLİKTE SEKTÖRÜNÜZDE YAŞANAN DEĞİŞİKLİKLER NELERDİR?

Şu an yaşadığımız bir sağlık problemi ve hala tam anlamıyla çözülebilmemiş değil. Birçok ülkede süreç kontrol altına alınmış olsa da ekonomik belirsizliklerin giderilmesi ve toparlanma için önce sağlık problemi çözülmeli. Seyahat kısıtlaması, insanların evlerinde kalması, birçok sektörün negatif anlamda etkilenmesi sebebiyle tüm dünyada salgının ekonomik etkileri ağır oldu ve olmaya devam ediyor. Ancak ülkemizin genç nüfusu ve ücretsiz güçlü sağlık sistemi gibi avantajları var. Yine de ekonomimizin ihtiyati harcamalardaki azalma, ana ihracat pazarlarımızdaki daralma, turizm gelirlerindeki gerileme ve yabancı sermaye çıkışı gibi sebeplerle etkileneceğini öngörüyoruz. Bankacılık sektörü anlamında salgına %18.3

sermaye yeterlilik oranı, %176.7 likidite yeterlilik oranı ile uluslararası kriterlerin oldukça üzerinde girdik. Bu krizde likiditemize özellikle dikkat etmemiz gerekiyor, devletin aldığı önlemler ve sağladığı destekler de bu yönde.

Bu değişimler tabi ki hayatımızda zaten olan dijitalleşme, uzaktan çalışma gibi kavramların yerini iyice sağlamlaştırdı. Son 10 yıldır üzerinde konuştuğumuz ancak küçük adımlarla ilerleyen birçok teknoloji ve kavram artık hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olacak. Yine kişisel hijyen alışkanlıklarının ve sosyal mesafe ile ilgili önlemlerin uzun bir süre daha devam etmesini bekliyoruz.

ŞİRKETİNİZİN BU DEĞİŞİKLİKLERE TEPKİSİ NASIL OLDU?

DenizBank olarak uzaktan bağlantıya hazırдық ve 2 gün gibi çok kısa bir sürede IT ekiplerimizin özverili çalışmasıyla sorunsuz şekilde Genel Müdürlük ekiplerimizin %95'i ve şubelerimizin %30'u; toplamda 8000 çalışanımız evden çalışmaya başladı. Geriye dönüşleri yavaş yavaş planlasak da uzaktan çalışmanın tanımının değişeceğini ve hem mesafe hem de çalışma süreleri konusunda daha esnek bir düzene geçeceğimizi öngörüyoruz. Bu süreçte Genel Müdürlüğün %95'i uzaktan çalışabiliyorsa, neden Kars'ta ya da Trabzon'da yaşayan biri Genel Müdürlük çalışanı olmasın sorusunu kendimize sormaya başladık.

İşlerimizin yönetimine baktığımızda bankacılık değişime direnç göstermeyen, hızla adapte olan, hatta değişime öncülük eden bir sektör. Bugün tüm finansal işlemlerin zaten dijital

kanallarla avcunuzun içinde. Finans sektörü sosyal izolasyona bir nevi hazır durumdaydı. Dijitaldeki 12 farklı kanalımız ve ürünlerimizle yarattığımız ekosistem sayesinde bireysel ve ticari tüm müşterilerimiz işlemlerini online kanallardan gerçekleştirebildi. Tüm bankaların müşterilerine hitap eden fastPay ürünümüz nakitsiz, temassız ekosistemi ve nakitsiz ulaşım altyapısıyla sosyal mesafe döneminde kullanıcılarının hayatını en çok kolaylaştıran ürünlerimizden biri oldu. Mobil bankacılık uygulamamız MobilDeniz ise bu dönemde tüm şubelerimizden 15 kat daha fazla ziyaretçi alarak kendi rekorunu kırdı. Salgın öncesinde bu oran 4 kattı. Şubelerimizden düzenli olarak işlem yapan ve dijital kanallara mesafeli olan 65+ yaş müşterilerimiz de bu dönemde dışarıya çıkmadıkları için dijital kanallarla tanışmış oldular.

C-19 DÖNEMİNDE İNOVASYON ÇALIŞMALARI, ÖNCESİ VE SONRASI

DenizBank'taki inovasyon çalışmalarımızı bir süredir Deniz Akvaryum çatısı altında bir İnovasyon Ofisi'nde toplamıştık. Odaklandığımız konular açık inovasyon ve bununla birlikte bir start-up etkileşim programı, kurum içi girişimcilik, yapay zeka ve robotik, Blockchain, API portalimiz ve yeni medya çalışmaları idi. Deniz Akvaryum için Genel Müdürlük binamızda fiziksel bir alan inşa etmeye başlamıştık ki sağlık krizi nedeniyle inşaat çalışmalarımız durmuş oldu. Odaklandığımız konularda bir değişiklik olmadı, inovasyon çalışmalarımız fiziksel bir mekana bağımlı olmadığı için programlarımız için çalışmalarımızı online olarak aynı hızda sürdürmeye devam ediyoruz.

İçinde bulunduğumuz bu dönemin getirdiği yeni zorlukları çözebilmek ve doğurduğu fırsatları yakalayabilmek içinse normalde planımızda olmayan bir fikir yarışması başlattık. Çok kısa sürede 111 fikir topladığımız yarışmamızı sonuçlandırdık, fikirlerin projelendirilmesi aşamasına geçtik. İş yapış biçimimizde değişen en önemli konu uzaktan çalışmanın hayatımızı yerini ne ölçüde koruyacağı ile ilgili olacak. Buna ek olarak zaten gündemimizde olan otomasyon, robotik ve yapay zeka, Blockchain gibi konulardaki çalışmalarımızı ise hızlandırma kararı aldık. Uzun süredir konuşulan bu teknolojilere artık müşterilerin daha hızlı adapte olacağına inanıyoruz.



PANDEMi SONRASINDA iNOVASYON

Jason Lau

Core Strateji Ortağı, Özyeğin Üniversitesi Öğretim Görevlisi





Gelecek ekonomik krize rağmen şirketlerde inovasyon ivmesini nasıl devam ettirebilirsiniz?

Mevcut COVID-19 sağlık krizi ve sokağa çıkma yasakları kalktıktan sonra “sırada ne var?” sorusu çok konuşuldu, tartışıldı. Bu doğrultuda ortaya çıkan yeni tüketici ve ticari trendleri, hazırlanan yeni regülasyonlar ve salgının tekrar büyümesini engelleyecek yeni uygulamalar değerlendiriliyor.

Program sunucularını ve farklı konuşmacıları dinledikçe, aslında bu “yeni normal”in gerçekten nasıl olacağını kimsenin bilmediğini söylemek mümkün. 100 yılı aşkın süredir kimse benzer bir durum yaşamadığı için bizler bu durumla karşı karşıya kalana kadar “sırada ne var?” sorusu tamamen bir tahmin oyunundan ibaretti.

Dahası bu durum, rekabet anlamında oyun alanının her oyuncu için aynı seviyeye geldiği ve birçok yeni iş fırsatının ortaya çıkmak üzere olduğu anlamına geliyor. Küresel ekonomi majör bir değişim yaşamak üzere ve kim yeni çıkan ihtiyaçlara yönelik akıllı

yatırımlar yaparsa oyunun kurallarını yeniden belirleyebilecek. Üstelik bu yeni dünyada, büyük organizasyonların mevcut altyapıları avantajdan çok bir engel olabilir. Yeni fikirler üreten, değişimi hızlandıran kurumsal inovasyon liderlerine daha çok ihtiyaç duyulan bu dönemde, eski sistem ve süreçler hızlı değişime adaptasyona köstek olabilir.

Bu değişimler inovasyon liderlerine fırsat yaratırken yaratıcılığı durduracak büyük bir ekonomik kriz ile karşı karşıyayız. Beklenen ekonomik gerilim finansal piyasaları sarsabilir, işletmelerin iflasına neden olabilir ve pek çok insanı işsiz bırakabilir. Böyle zamanlarda şirketler sadece hayatta kalmaya çalışırken inovasyona daha çok yatırım yapmaları gerektiğini savunmak zordur.

“Ekonomik Krizin İnovasyona Etkisi” başlıklı 2012 yılına ait bir araştırma makalesinde 2008 finansal krizi öncesi ve sonrasındaki kurumların inovasyon davranışları incelenmiştir. Krizden önce yerleşik kuruluşların inovasyon yatırımlarını arttırırken krizden sonra sadece birkaç kuruluş ve yeni gelen girişim sektöründe yapılanın aksine inovasyon yatırımlarını arttırmıştır. Fakat, yine 2008 finansal krizinden sonra olağanüstü performans gösteren şirketleri inceleyen bir Gartner araştırmasına göre, kriz döneminde piyasanın tersi yönünde hareket etmiş olan şirketler sonraki 10 yılda ortalama toplam hissedar getirisini %7.01’a yükselterek, Fortune 1000’de yer alan emsali şirketlerin önüne geçmiştir.

Bu durumda pandemiden sonra şirketinizin inovasyon hareketlerini nasıl devam ettirebilirsiniz?



COSTOVATION FIRSATLARINI DEĞERLENDİRİN

İnovasyon ağırlıklı olarak yatırımla sürdürülse de, şirketlerin mevcut ürünleri yalınlaştırarak ve sadece müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak iş modelleri geliştirerek maliyet odaklı inovasyon fırsatları da oldukça fazladır.

Uzayan ekonomik krizlerde tüketiciler kendi hayat standartlarını karşılayan daha bütçe dostu seçenekler arayacak; benzer şekilde işletmeler de kendi müşterilerine sundukları ana değer tekliflerini koruyarak ham girdilerin alternatiflerine talip olacaklardır. Birikimleri ve sermayeleri bağlamamak için sahiplikten kiralamaya doğru geçişler olacak; "ekonomik lüks" gibi ara kategorilerde büyüme yaşanacaktır. Ayrıca tüketiciler ve işletmeler maliyeti düşük tutabilmek için kendi iş güçlerini katmaya açık olacaklardır (örneği IKEA). **Bu boşluğu doldurabilen şirketler kendi sektörlerini değiştirmeden sağlam konumlandırılmış olacaklar.**

YENİ KANALLAR OLUŞTURUN

İnsanlar evde karantinada kaldıkça e-ticaret ve eve paket serviste ciddi büyüme gözlemlendi. Bu süreçte kanallar ve müşteri ilişkileri yeniden tasarlanıp ağırlıklı olarak dijital ortamlara yönelmiş olsa da, kurumsal şirketler için yeni kanal keşfi sosyal medya ve e-ticaret kanallarının ötesine geçmelidir.

Hem tüketiciler hem de işletmeler yeni mecralar üzerinden etkileşim kurmayı öğrendikçe, doğrudan üreticiden tüketiciye iş modelleri (örneğin: çiftlikten eve), fizikselden dijitale dönüşen hizmetler (örneğin: online kreş imkanları) ve alternatif B2B satış etkileşimi artıran uygulamaları ortaya çıkıyor. Pandemi sırasında eve paket serviste yaşanan patlamayı deneyimlediğimiz gibi, **pandemi sonrası dönemde geleneksel fiziksel kanallar yerine yeni iletişim noktalarının ortaya çıkışını gözlemleyeceğiz.** Şirketlerin mevcut ürünlerinin, ortaya çıkacak bu yeni kanallarla uyumunu değerlendirmesi, bu kanalları sahiplenmesi ya da onlarla iş birliği kurmaya çalışması gerekecektir.

YENİ ÇIKACAK KARŞILANMAMIŞ İHTİYAÇLARI KEŞFEDİN

Mart ayından itibaren, insanlar evde otururken önceliklerini yeniden değerlendirme fırsatı buldular: sağlık, aile, arkadaşlar, topluluk, vs. Çalışanlar evden verimli şekilde çalışmayı öğrendi. Herkes bu dönemde yeni yetkinlikler geliştirdi, yeni hobiler ve ilgi alanları keşfetti, yeni alışkanlıklar oluşturdu. İşletmeler bile bu yeni durumu yönetmek üzere tedarik ve sipariş yönetiminden kalite kontrol ve denetime kadar yeni bir düzen ve sistem kurma ihtiyacı duydu.

Bu değişim yepyeni ihtiyaçları ortaya çıkaracak (örneğin: bir ürünün hijyenini nasıl sağlayabiliriz?) veya bazı mevcut ihtiyaçların önemini artıracaktır (örneğin: online toplantılar ve tartışmaları en iyi şekilde yönetme yöntemi nedir?). Bu değişim sürecinde sektörler arasındaki sınırlar gitgide bulanık bi hal alacak ve bu da şirketlerin standart odak alanları dışında yan, hatta daha uzakta olan pazarlarda bile fırsat yaratmalarına imkan tanıyacaktır. Şirketler küçük ve çevik çalışan ekipler oluşturarak bu ekipleri, ortaya çıkacak olan ihtiyaçları tespit etmek ve bunları karşılayacak yeni çözümler ve iş modelleri oluşturup test etmek üzere desteklemelidir. **Bu dönemde kendisini sektör ortalamasından uzaklaştırabilen şirketler, sektör kurallarını yeniden yazabilecekler.** Geri kalanlar ise belki 10 yıldan fazla bir süre boyunca arayı kapatmak için uğraşacak.



ATIPİK İŞ BİRLİĞİ FIRSATLARINI ARAYIN

Pandemi tüm dünyanın dikkatini bir konuya çekti; yenilikçi sağlık çözümlerini geliştirmek üzere farklı kuruluşların, devletlerin ve hatta bireylerin birlikte çalışmasını teşvik etti. Bundan sonra, pandemiden sonraki sürece girerken, yenilikçi çözüm ihtiyacı sağlık sektöründen de öteye geçecek ve iş birliği gerektiren çalışmalar artacaktır.

Fakat bu değişimi yönetebilmek ve çıkan fırsatları yakalayabilmek için şirketler kendi konfor alanlarından çıkıp girişimler, üniversiteler, diğer şirketler ve hatta rakipler ile atipik iş birliklerine ihtiyaç duyacaktır. Ancak bu durum, kendilerinin güçlü noktalarını gösterirken zayıf noktalarıyla ilgili açık olmaları anlamına da gelecektir. Potansiyel fırsatları ve onları değerlendirebilmek için destek ihtiyaçlarını paylaşmaları gerekecektir. Tüm bunların karşılığında, **ortaya çıkacak bu iş birlikleri şirketlerin riski dağıtması, test süreçlerini hızlandırması, yeni pazarları keşfetmesi ve daha geniş bir yetenek ve kaynak portföyüne erişmesine yardım edecektir.** Yeni kanallar ve yeni ihtiyaçlarda atipik iş birliklerinin kaldıraç gücünü kullananlar yeni fırsatları daha hızlı tespit edip doğru çözümleri geliştireceklerdir.

Pandemi sonrası dünyada, inovasyon liderlerinin şirketlerine destek olabilmeleri için asimetrik şekilde çalışarak, fikirlerinin peşine düşmek için yeni yollar keşfetmesi, şirketin gizli ve dokunulmamış kaynaklarının peşine düşmesi gerekecektir. Global ekonomi değişirken kurumsal inovasyonun da değişmesi gerekiyor. **Inovasyon liderlerinin en iyi yaptığı iş de bu: alışmak ve adapte olmak.** İçinde bulunduğumuz bu günlerde, şirketler bu yetkinliklere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyacaktır.



KURUMSAL İNOVASYON STRATEJİSİ İLE FAALİYETLER ARASINDAKİ KÖPRÜ: **PORTFÖY HARİTASI**

Yiğit Gökçe

Core Strateji Danışmanı

Alex Osterwalder'in kurucusu olduğu Strategyzer, kurumların inovasyon çalışmalarında önemli bir boşluğu dolduran yeni aracı ile karşımızda. "The Invincible Company" kitabında tanıtılan "Portfolio Map / Portföy Haritası" ile kurumların yenilik arayışını daha sistematik yönetebilmesine olanak tanıyor.

Daha önceden "Business Model Generation", "Value Proposition Design" ve "Testing Business Ideas" isimli kitaplar ile hem girişimcilikte hem de inovasyonda oldukça faydalı araçları literatüre kazandırdılar. Bu araçlar birçoğumuzun sürekli başvurduğu araçlar olup yeni iş oluşturma süreçlerinde bütüncül olarak kullanıldıklarında ise ortaya çıkan değer verimi oldukça yüksek oluyor. Bu araçların yanı sıra, "Design Thinking" ve "Lean Startup" metodolojileri de bu işin olmazsa olmazları arasında yer alıyor.



Peki, tüm bu araçları ve metodolojileri düşündüğümüzde, boşluk neredeydi ve hangi aracın eksikliği yaşıyordu da Yenilmez Şirket ile Portföy Haritası ortaya çıktı?

Hangi müşteri segmentine ne sunacağımıza karar verdik, sahada test ederek ve öğrenerek, büyümeyi esas kılacak iş modelini de oluşturduk, işlerimiz gayet iyi gidiyor ama gözlerimiz kapalı ilerlediğimizin pek de farkında olmayabiliriz. **Peki gözlerimiz açık, emin adımlarla ilerlemek için ne yapmalıyız?** İşte Yenilmez Şirket bunu kolaylaştırıyor. *Kurum stratejisine yönelik yenilik arayışlarımız yeterli sayıda ve tahmini finansal getirisi tatmin edici mi? Mevcutta yürüttüğümüz işlerin performansı nasıl? İnovasyonun yıkıcı etkisinden etkilenecek mi?* Bu soruları sorarak haritada uygun yerleştirmeleri yapınca portföyümüzün resmi oluşmuş oluyor ve gelecek için adımlarımızı planlamak çok daha kolay bir hale geliyor.

Kurumların yenilik arayışını, ana işi geliştirme, yeni iş modelleri keşfetme ve iddialı inovasyon olarak 3 kategoriye ayırabiliriz. Kurumların inovasyon stratejisi ile uygulamalarının arasındaki uyumu ve performansının ölçülebilmesi için **“Explore / Arama”** ve **“Exploit / Yürütme”** kutularından oluşan bir harita ile mevcutta yürüttüğümüz işleri ve inovasyon tünelinde olan çalışmaları haritada yerleştirdiğimizde hem performanslarını hem de kategori dağılımlarını rahatlıkla görerek, gerekli aksiyonları alabiliriz.

Yenilmez Şirket Ne Yapar?

Yenilmez Şirket olmanın ana felsefesi, sürdürülebilir büyümeyi esas kılan şirketlerin ve yaptığı faaliyetlerin incelenmesi ile ortaya çıkıyor. Bu tip “Yenilmez Şirket”lerin ortak noktaları aşağıdaki gibidir:

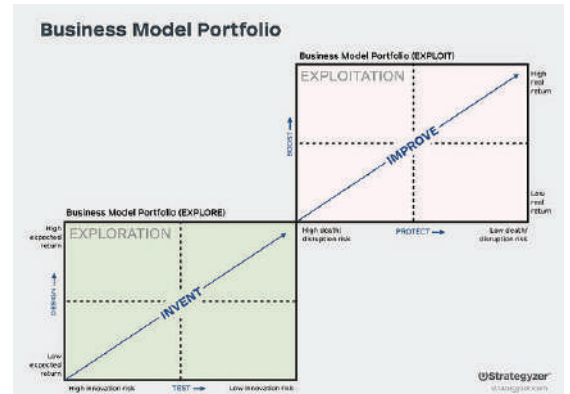
- **Sürekli kendini yeniden keşfet:** Herkesten önde olmak ve yıkıcı inovasyon riskinden korunmak için, sürekli olarak kendini yeniden keşfeder.
- **Rekabette üstünlük sağlayacak iş modelleri ara:** Kurumlar yeni ürün, hizmet ve fiyat konularında sürekli rekabet halindeler. Tüm kurumlar bu yarış içindeyken herkesi geride bırakmak için gelişen teknolojilere odaklanarak yeni pazar fırsatlarına yönelik iş modeli tasarlar, test eder ve öğrenimleriyle inşa eder.
- **Sektör sınırlarını aş:** En başarılı şirketler bulundukları sektörün sınırları içinde kalmazlar, aksine bu sınırları zorlar ve aşarlar. İş modeli veya portföyü mevcut işlerle ilgili sınırlı kalmaz ve Pazar fırsatlarını değerlendirmek ve değer yaratmak için sürekli yeni yollar arar.

Bu ortak noktalara sahip şirketlerin arama ve yürütme portföylerini yönetme şekline ilham alınarak oluşturulan Portföy Haritası, kurum inovasyon stratejisini görselleştiren ve ölçümlenmesini sağlayan kolaylaştırıcı bir araç olarak kullanıma sunuluyor.

Portföy Haritası / Portfolio Map Nedir?

Portföy Haritası, kurumların hem keşif çalışmalarını hem de mevcut yürütmekte oldukları işleri portföy yönetim mantığı ile görselleştirmesine ilave olarak, çeşitli araçlar ile stratejik hamleler için bir başlangıç noktası oluşturuyor. Bu stratejik hamleleri yapabilmek için de her iki kutuyu da iyi anlamak gerekiyor.

Portföy Haritası, “Explore / Arama” ve “Exploit / Yürütme” olarak 2 ana bölüme ayrılıyor ve ikisinin de düşünme şekli ve stratejik hamleleri de farklılaşıyor.



EXPLORE / ARAMA PORTFÖYÜ:

Arama portföyü şirketin geleceğini şekillendirecek yeni fikir, değer önerisi ve iş modeli keşfetme ile ilgilidir. Bunu yaparken finansal getiri potansiyelini maksimize etmek ve aynı zamanda da inovasyon riskini minimize etmek hedeflenir.

Bu portföyün doğası gereği belirsizlikler yüksek seviyede olup projelerin sürekli bir şekilde, "Testing Business Ideas" kitabında sunulan çerçeve ile sürekli olarak test edilmesi, öğrenimlerle yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu süreç içerisinde, iş

modeli tuvali bloklarının oluşturduğu çeşitli desenlerinden (Business Model Generation) de faydalanarak arama portföyümüzdeki projelerin iş modellerinde denemeler yaparak, yürütme portföyüne transfer noktasına yaklaştırabiliriz.

Arama portföyünde projelerin haritaya yerleştirilme kriterleri inovasyon riski ve beklenen finansal getiri potansiyelidir. İlerleme kaydeden projeler durumlarına göre yeniden konumlandırılarak süreç içerisinde "tamam mı, devam mı?" soruları da sorulur.

EXPLORE	ODAK	EXPLOIT
Arama ve Buluş		Verimlilik ve Büyüme
Yüksek	BİLİNMEZLİK	Düşük
Yeni Fikirlerin Belirsizlikleri ve Risk Azalımı	KPI	Zamanında ve Bütçe İçinde
Öğrenme ve Adapte Etme	KRİTİK AKTİVİTE	Planlama ve Uygulama
Kabul Edilir (Düşük Maliyetli ve Hızlı)	BAŞARSIZLIK	Seçenek Değil
Öğrenme Yatırımı	BAŞARSIZLIK MALİYETİ	Kayıp = Ceza
Beklenen ROI	FINANSALLAR	Gerçek ROI

EXPLOIT / YÜRÜTME PORTFÖYÜ:

Yürütme portföyü şirketin hali hazırda var olan iş modelleri, değer önerileri, ürün ve hizmetlerinden oluşur. Buradaki amaç mevcut yürütülen işlerin getirisini maksimize etmek ve yıkıcı inovasyondan etkilenme riskini minimize etmektir. Buraya eklenen mevcut işlerin veya arama portföyünden transfer olan işlerin "İş Modeli Tuvali" kullanılarak iş modelinde çeşitli değişiklikler yapma yoluyla geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Yürütme portföyünde mevcut işlerin haritaya yerleştirilmesindeki kriterler ise; finansal getiri büyüklüğü ve yıkıcı inovasyonun etkisine

maruz kalma derecesidir. Mevcut işler haritada yerleştirildikten sonra iyileştirmeye ihtiyaç duyulan iş modelleri, iş modeli tuvalinin bloklarının oluşturduğu çeşitli desenlerden yararlanarak değiştirilir.

Yürütme portföyünde stratejik hamleler arasında değinilmesi gereken 2 hamle daha bulunur. Bunlardan birincisi mevcut bir işi veya portföyümüzde olmayan bir iş ile ilgili, dışarıdaki bir şirketi satın alarak portföyümüze dahil etmek; ikincisi ise ters yönlü olarak içerideki bir işi dışarıya çıkararak (spin-off) bağımsız bir şekilde işlemesini sağlamak.



PORTFÖY YÖNETİMİ VE KURUM KÜLTÜRÜ

Kurumsal inovasyon çalışmalarında her ne kadar çalışan araçlarımız olsa da, kurum kültürümüz inovasyon için uygun yapıda değilse maalesef çalışmalar beklenen çıktıları veremeyecektir. Yenilmez Şirket kitabında, Portföy Haritasına ilave olarak bir de "Culture Map / Kültür Haritası" aracı tanıtılmıştır.

Kurum kültürünü 2 yönlü, yani, Arama ve Yürütme olarak iki bakış açısı ile değerlendirmek gerekmektedir.

Arama Kültürü ile kurumun yaptığı işlere uzak da olsa yeni fikirlerin yaratılması, keşfedilmesi, doğrulanması ve hızlandırılması sağlanır.

Yürütme Kültürü ise; mevcut işlerin sistematik bir şekilde geliştirilmesi ve büyümesi için yönetimi besleyen bir unsurdur.

Sonuçlar (Outcomes), Davranışlar (Behaviors) ve Etkinleştiriciler / Engelleyiciler (Enablers / Blockers) bloklarından oluşan Kültür Haritası hem mevcut durumu yansıtmak için hem de hayal edilen kültürü oluşturmak için bir yol haritası niteliğinde kullanılır.

İnovasyon faaliyetleri için kurumsal strateji, portföy yapısı ve kurum kültürü uyumu her zaman dile getirilir. Başta Alex Osterwalder ve Yves Pigneur tarafından hazırlanan Yenilmez Şirket kitabı ile kullanıma sunulan Portföy Haritası ve Kültür Haritası araçları, inovasyon çalışmalarında önemli bir boşluğu kapatarak kurumların hem inovasyon tüneline projelerini hem de mevcut işlerini görselleştirerek daha yönetilebilir hale gelmesini sağlıyor.

Yenilmez Şirket kitabında tanıtılan araçlar, daha önceden yine Strategyzer tarafından yayınlanan araçlar ile bütüncül bir bakış açısıyla kullanıldığında, inovasyon faaliyetlerinin daha sistematik ve verimli hale geleceği gözler önüne seriliyor.

Adres

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

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
- Gelecek Vizyonu - İnovasyon Stratejisi - Odak Alanları - İnovasyon Yol Haritası	- Kültür Oluşturma Aktiviteleri - Ideathon & Hackathon - İnovasyon Metodolojisi Çalıştayları - İnovasyon Süreçleri Geliştirme	- Kurum İçi Girişimcilik Programı - Startup İş Birliği Programı	- Çevik Swat Takımlar - Kurumsal 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 atıldı.

