

4. eyrek 2020



GİRİŐİMCI KURUMLAR DERGİSİ

Girişimcilik dönüşümünün
ilk adımı

girişimci kurumlar yayınıdır.



girişimci /
KURUMLAR /
PLATFORMU

ÖZYEĞİN
ÜNİVERSİTESİ

İçerikler

04

EDİTÖRÜN NOTU

Özyeğin Üniversitesi Kurum içi Girişimci ve Girişimci Kurumlar Platformu Kurucusu İhsan Elgin'in okuyuculara mesajı

06

YENİLENEN GİRİŞİMCİ KURUMLAR

Girişimci Kurumlar Platformu'nun dönüşümü ve genel vizyonu

08

GİRİŞİMCİLİK YOLUNDA YENİ MODEL: VENTURE BUILDING

İhsan Elgin'in kurumsal şirketlerin fikir aşamasından şirketleşmeye uzanan süreçte çalıştıkları model olan Venture Building (VB) yapısını, türlerini örneklerle ele aldığı yazısı

14

İNOVASYON PORTFÖYÜNDEKİ EKŞİĞİ VENTURE BUILDING TAMAMLİYOR

Core Strateji Ortağı Jason Lau'nun şirketlerin inovasyon portföyünü genişletmelerini sağlayacak Venture Building kavramını ele aldığı yazısı

16

KORONA İNOVASYONUN ÖNÜNÜ NASIL KESER?

Ussal Şahbaz'ın Covid-19'un inovasyon ve girişimcilik üzerine etkisini ele aldığı yazısı

18

GENÇLER NE İSTER KURUMLAR NE ANLAR?

Core Strateji Danışmanı Yiğit Gökçe'nin Z kuşağı beklentileri, kurumların dönüşümü ve "Kurucu Şirket Karakterli VB" modelini ele aldığı yazısı

22

KURUMLARDA BÜTÜNSEL GİRİŞİMCİLİK YAKLAŞIMI

Sanayi ve perakende sektöründe yer alan kurumların kurum içi girişimcilik çalışmaları, girişimlerle iş birliği ve inovasyona genel yaklaşımlarının ele alındığı röportajlar

47

KİTAP ÖNERİSİ : THE CORPORATE STARTUP

Tendayi Viki, Dan Toma ve Esther Gons'un "Çok Yönlü Organizasyon (Ambidextrous Organization)" kavramı, inovasyon portföyü oluşturma, inovasyon tezi, inovasyon muhasebesi ve son olarak inovasyon değerlendirmesinin ele alındığı kitap önerisi

Künye: Merve Çavdar Çetin

Bu dergi Girişimci Kurumlar Platformu yayınıdır.

Dergi İçerik Koordinatörü Merve Çavdar Çetin

Dergi Tasarımı Müge Yılmaz



EDİTÖRÜN NOTU

İhsan Elgin

Girişimci Kurumlar Platformu
Kurucusu

Sevgili İnovasyon Liderleri,

Türkiye'nin köklü ve kurumsal şirketlerinin girişimci kurumlara dönüşümünün desteklenmesi, kurumlar arası öğrenmenin geliştirilmesi, başarılı uygulamalar hakkında farkındalığın artırılması ve kurumsal girişimciliğin sistematik uygulamalarının yaygınlaşması amacıyla 2018 yılı Eylül ayında kurduğumuz platform yeni döneme siz üyelerimizden aldığımız güçle merhaba diyor.

Girişimci Kurumlar Platformu olarak kendimizi ve duruşumuzu değiştirdiğimiz, vizyonumuzu genişlettiğimiz bu dönemde "üyeler arası iletişim", "rekaberlik", "birlikte yenilik üretme ve geliştirme (co-innovation)" kavramlarının daha da ön plana çıktığı pandemi sonrası süreçte üyelerimizin inovasyon etkinliğini artırmayı hedefliyoruz.

Yeni dönem yapılanmasını GKTR çatısı altında;

- Girişimci Kurumlar Academy
- Girişimci Kurumlar Connect
- Girişimci Kurumlar Future olarak konumlandıracağız.

Girişimci Kurumlar Academy: C-Level Yöneticiler için inovasyonu şirketlerin de dönüşüm aracı olarak kullanmalarını sağlayacak, İnovasyon Liderleri ve Kurum içi Girişimciler için şirketlerde değişim ve inovasyon kasları kazandıracak eğitimleri verecek ve iç girişimcilere destek olacak yapı

Girişimci Kurumlar Connect: Odağı inovasyon olan inovasyon liderlerinin ve kurum içi girişimcilerin paylaşımında bulunarak birbirlerine destek olmalarını ve birbirlerinden öğrenmelerini sağlayacak yapı

Girişimci Kurumlar Future: İnovasyon ve girişimcilik konularında globalden önemli konuların üyelere aktarılacağı ve globaldeki inovasyon liderlerinin platforma katkı sunmasını sağlayacak içeriklerin sunulacağı yapı

Girişimci Kurumlar Dergisi'nin bu sayısında sizlere yeni bir kavramı tanıtmayı planladık: Venture Building (Girişim Üretme). Venture Building kavramını, VB modellerini, globalden ve Türkiye'den en önemli uygulama örnekleri ve röportajlar ile derinlemesine ele alarak üyelerimize yeni bir yaklaşım sunmayı hedefliyoruz.

"Rekaberlik" ve "birlikte yenilik geliştirme" kavramlarının daha da ön plana çıktığı içinde bulunduğumuz pandemi sonrası süreçte Girişimci Kurumlar Platformu olarak geliştirdiğimiz ilişkilerin ortak amaç ve ihtiyaca yönelik yeni iş birlikleri geliştirmesine olanak sağlayacağını umuyor ve bu yönde çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Yeni dönemde de bizi takipte kalın..."

İyi seneler dileklerle...





Yenilenen Girişimci Kurumlar

Girişimci Kurumlar Platformu 3. yılına merhaba derken üyelerini, hedef kitlesini ve etkinliğini artırmayı amaçladığı yeni bir yapılanmaya gidiyor. Geçtiğimiz iki yılda olduğu gibi bu yıl da "üyelerin sesi olma", "birlikte yenilik geliştirme (co-innovation)" misyonlarını devam ettirerek C-Level Yöneticiler, İnovasyon Liderleri, Kurum içi Girişimciler ile ve şimdi Girişimciler ve Akademisyenler ile hedef kitlesini genişleterek yarattığı ekosistemi daha da güçlendirmeye hazırlanıyor.

Daha sistematik ve yapılandırılmış şekilde hizmet ve faaliyetlerini sürdürecektir olan Girişimci Kurumlar Platformu yeni dönem yapılanmasını 3 ana başlıktan oluşuyor:



İnovasyon Liderleri ve Kurum içi Girişimciler için şirketlerde değişim ve inovasyon kasları kazandırmak, düşünce yapısını değiştirmek amacıyla kurulan Girişimci Kurumlar Academy



Odağı inovasyon olan İnovasyon Liderleri ve Kurum içi Girişimciler için deneyim paylaşımı yapmalarını sağlayacak, iletişim ve beraberliği sağlayacak Girişimci Kurumlar Connect



İnovasyon ve girişimcilik konularında globalden önemli konuların üyelere tanıtılacağı, ekosistemden önemli liderlerin platforma katkı sağladığı içeriklerin sunulacağı Girişimci Kurumlar Future



Girişimcilik Yolunda Yeni Model : Venture Building

İhsan Elgin

Girişimci Kurumlar Platformu Kurucusu



Pandemi sonrası şirketlerde inovasyon ve dijitalleşme artan bir ihtiyaç haline geldi ve bu ihtiyaç kurumları farklı arayışlara itti. Twitter, Medium gibi girişimlerin oluşmasını sağlayan bu yeni model kurumsal dünya tarafından giderek daha fazla benimsenmektedir.

Kurumsal şirketlerin - girişimcilik denemesi olan- fikir aşamasından şirketleşmeye uzanan süreçte bizzat çalıştıkları model olan Venture Building (VB) yapısının net anlaşılması için öncelikle kurum içi girişimcilik programlarının ve kurumsal girişim sermayesi yapılarının anlaşılması gerekmektedir. Kurum içi girişimcilik programlarında kurumlar fikri ya çalışanlardan bularak ya da üst yönetim önerisi ile gündeme getirerek içerideki yeteneği, aynı kaynakları ve sermayeyi kullanmaktadır. Kurumsal girişim sermayesinde ise fikir ve yetenek dışarıdan gelir ve yalnızca sermaye konulur. Stratejik veya finansal kazanç amacıyla girişimlere yatırım yapılır.

Kurum içi girişimcilik programları ve kurumsal girişim sermayelerinde bir takım zorluklar yaşanmaktadır. Kurum içi girişimcilik programlarında kurumun ihtiyacı olan veya inovasyon stratejisi ile paralel yenilikçi fikrin bulunamaması ya da çok az sayıda üretilmesi, fikirleri hayata geçirecek yetkinlikle insan kaynağının olmaması ve çalışanların günlük iş rutininde programın gerekliliklerini yerine getirmekte zorlanması karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Kurumsal girişim sermayesi tarafında ise yapılan yatırımın başarıya ulaşmasında girişimciye bağlılığın yüksek olması, kurum ve girişim arasında stratejik uyumsuzluklar yaşanması karşılaşılan zorluklardandır.

Bu deneyim ve zorluklardan yola çıkılarak yeni bir model arayışında olan kurumlar için son dönemde gündemde olan yeni kavram ise Venture Building'tir. Girişim üretme üzerine olan bu model için literatürde "girişim stüdyosu" (startup studio), "girişim fabrikası" (startup factory) ve "fikir stüdyosu" gibi farklı tanımlamalar yapılmaktadır. VB modelini sermaye, yetenek ve fikrin yönetilmesiyle kendi kendine çalışan otonom girişimler çıkaran melez bir çözüm olarak tanımlamak mümkündür. Bu model genellikle şirketten ayrı kurgulanan yapılardır ve belirli bir hedefi vardır. Girişimci yetenekleri istihdam eder. Bunu dışarıdan fikri olan girişimciyi içeri çekerek ve fikrin üzerinde çalışması için girişimcinin ihtiyacı olan kaynakları ve takımı sağlayarak yapar ya da ana şirketten gelen ve hayata geçirilmesi istenen fikirleri yapabilecek girişimci yetenekleri bulup şirketin içine alarak yapar.

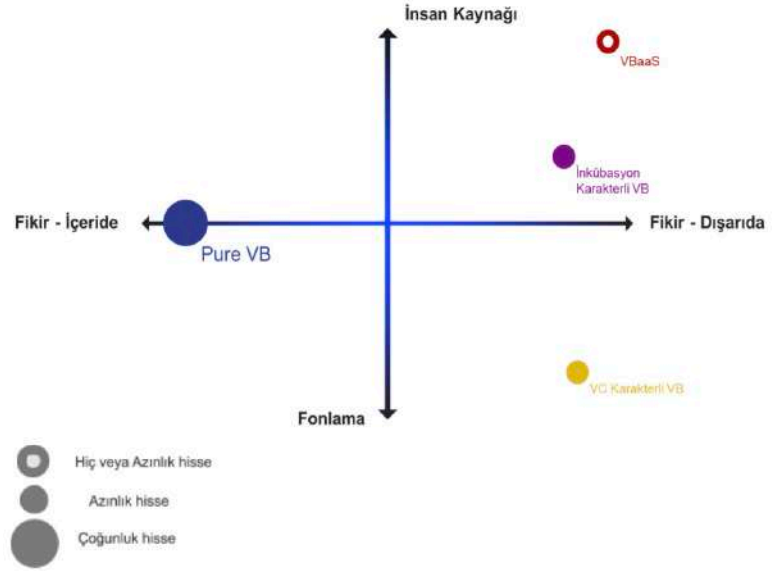
VB modelinin şirketler için en büyük avantajı odaklı ve dedike ekipler veya profesyonel girişimcilerle başarı ihtimali artırarak portföy riskini azaltmasıdır.

Venture Building Modelleri

İnsan kaynağı, sermaye ve fikir bileşenlerinin bir araya gelerek oluşturduğu farklı VB yapıları mevcuttur. Farklı modellerin oluşmasının altında yatan ayırım ise insan kaynağı ve fonlama arasındaki dengenin nasıl kurgulandığı ile ilgilidir.

Sağdaki grafikte farklı modeller görülebilmektedir. Grafikte fikri içeride arayanlar veya fikri dışarıda arayanlar, insan kaynağı vermeye odaklananlar ve daha çok fon vermeye odaklanan yapılar olarak farklı kategorilere ayrılmaktadır. Gri yuvarlakların büyüklükleri ise kurucu şirketin kurulan girişim hisselerinin çoğunluğunu mu yoksa azınlığını mı aldığı gösterir.

Saf (Pure) VB modelinde odak alanları belirlidir. Fikir üretimi içeride yapılır, ihtiyaç duyulan yetenekler ise organizasyondan sağlanır veya istihdam edilir. Finansal destek sağlanır ancak limitlidir. İnsan kaynağı ve fonlama konusunda da bir denge vardır, gerektiği kadar hem insan kaynağı sağlanır hem de para yatırılır. Diğer VB türlerine göre daha fazla finansman ile kurulur. Girişimci takıma az bir hisse verilir. Bu VB modeline örnek olarak kuluçka, girişim kurma ve operasyonel gelişim desteği sunarak internet ve teknoloji şirketlerine yatırım yapan ve portföyündeki girişimleri ölçeklenmesini sağlayan Rocket Internet verilebilir. Rocket, platform, pazar yeri ve teknoloji girişimlerine odaklanarak şimdiye kadar 200'den fazla şirket kurmuştur. Bu yapıdan çıkan girişimler toplam değeri 30 milyar dolardır.



Girişim Sermayesi (VC) Karakterli VB modelinde fikirler dışarıda aranır ve aynı desteklerden daha çok finansal destekte bulunulur. İnsan kaynağı desteği minimum seviyededir. Bu modelde kurulan girişimdeki girişimcilere daha fazla sorumluluk verilir. Girişimci takım fikri, emeği ve koyduğu para oranında hisse alır. Bu tür VB'ler belirli birkaç sektörde uzmanlaşırlar. Bu modele örnek olarak verilebilecek Atlanticlabs dijital sağlık, makine öğrenmesi, mobilite ve endüstriyel çözümler alanına odaklanmaktadır. Atlanticlabs'in portföyünde 39 adet girişim bulunmaktadır. Bugüne kadar 5 adet hissesini satarak başarılı çıkış yapmıştır.

“İnsan kaynağı, sermaye ve fikir bileşenlerinin bir araya gelerek oluşturduğu farklı VB yapıları mevcuttur.

“VB modelinin şirketler için en büyük avantajı odaklı ve dedike ekipler veya profesyonel girişimcilerle başarı ihtimali artırarak portföy riskini azaltmasıdır.”

İnkübasyon Karakterli VB modelinde de fikirler dışarıda aranır; insan kaynağına ve aynı desteklere fonlamadan daha çok odaklanılır. Sermaye desteği az ya da hiç yoktur. Girişimciye daha fazla sorumluluk verilir. Daha küçük bütçelerle çekirdek sermaye desteği ile yürütülür. Destek süresi diğer VB karakterlerine göre daha kısadır (diğer modeller 4-5 sene destek olurken bu modelde destek 1-2 sene sürer). Girişimciye az hisse verilir. Bu tür VB yapısına örnek olarak verilebilecek Nexea, ağırlık olarak pazaryeri girişimlerine yatırım yapmaktadır. Fikir aşamasından itibaren girişimlerle çalışan yapı şimdiye kadar 30 girişime yatırım yapmış ve 1 adet başarılı çıkış yapmıştır.

VBaaS modelinde ise başka şirketlerin fikirleri için girişim gibi çalışacak yapıyı kurar. Sektörel ve teknik bilgi birikimi yüksektir. Şirketler VBaaS modeli ile çalışan şirkete gelerek hayata geçirmek istedikleri projeyi aktarır. Takım kurma, proje yönetimi VB şirketindedir ve maddi kaynağı projeyi yapmak isteyen kurum sağlar. Proje tamamlandığında ise ürün/hizmeti müşterisi olan şirkete

teslim eder. Bunun karşılığında para veya hisse temin edilebilir. Girişimciye verilen hisse ya çok azdır ya da hiç verilmemektedir. Bu modele örnek olarak verilecek BCG Digital Ventures şimdiye kadar 1000 üzerinde çalışanıyla 250'den fazla inovasyon girişimi denemesi gerçekleştirmiş ve 100'den fazla girişim oluşturmuştur.

Bazı dökümanlarda farklı bir kategori gibi gözüken **Kurucu Şirket Karakterli VB** modeli diğer VB türlerine bir alternatif oluşturmaz ama ayrıca değerlendirilmelidir. VB ayrı bir şirket olmasına rağmen ana şirketten bağımsız değildir. Şirketin uzun vadeli stratejisine hizmet ederek ana şirket için girişimler oluşturur. Bu tür VB modeline örnek olarak InMotion mobilite, ulaşım ve seyahat odak alanlarında Jaguar Land Rover ve partnerleri için girişim çıkarmaktadır. 2019 yılında 6 yatırım yapmıştır ve toplam tutar ise 32,5 milyon euro ve 26,8 milyon sterlidir.



İyi Bir Venture Building Kurmak için İpuçları

Kurumların, kurum içindeki yeteneği, aynı kaynakları ve sermayeyi düşünerek uygulayacağı VB modeli farklılık gösterebilir. Bu yapıyı kurarken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Yatırım tezi oluşturma: Kime, neye, nasıl yatırım yapılacaktır?
- Hangi yeteneklere ihtiyaç duyulacaktır?
- Ne tür destekler (back office veya aynı destekler) verilecek?
- Fikir havuzu oluşturma: Fikir, içeride mi dışarıda mı aranacaktır?
- Fikirleri ve projeleri şeffaf ve objektif bir şekilde değerlendirmek için skor kartı oluşturma: Projelerde hem takım hem de üst yönetim tarafından kolayca takip edilmesini sağlamak için net, şeffaf metrikler belirleme
- Portfolyo mantığını benimseme: Odak alanlarına ve stratejik hedeflere uygun olacak şekilde birçok projeyi aynı anda yürütebilme. Projeler için devam, pivot veya durdur kararlarını verebilme
- Ödüllendirme mekanizmasını kurgulama

Türkiye'de ise farklı VB türlerinde örnekler mevcuttur. Softtech Teknoloji şirketinin kurduğu Softtech Ventures inkübasyon karakterli VB modeline, Fibabanka'nın hayata geçirdiği yatırım ve teknoloji girişimi Finberg kurucu şirket karakterli VB'ye, Strateji ve danışmanlık şirketi Core Strateji'nin kurumlarda SWAT ekiplerle yeni kurumsal girişimler geliştirmesi ve hayata geçirmesi ise VBaaS'a örnek olarak verilebilir.

Finberg, Fibabanka Yatırım ve Teknoloji Girişimi

Ömer Mert, Fibabanka Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi

Bugün en çok ve en hızlı değişim yaşayan sektörlerin başında finans dünyası geliyor. Müşteri beklentilerindeki değişim ve teknolojik gelişimi yakalayabilmek için her zamankinden çevik ve hızlı olmalıyız. Biz de bu amaçla hem banka içindeki yenilikçi fikirlerimizi yeni girişim (startup) gibi hayata geçirmek için hem de stratejimize uygun girişimlere yatırım yapmak için Finberg organizasyonunu hayata geçirdik.

Finberg ile şimdiye kadar ön muhasebe programı olan Bizim Hesap'a, elektronik para şirketi olan Birleşik Ödeme'ye, ödeme çözümleri sunan Compay'e ve ikinci el araç alım satım deneyimine odaklanan Garaj Sepeti'ne doğrudan yatırım yaptık. Diğer yandan Revo Capital gibi girişim sermayelerine de yatırım yapıyor ve onların yatırım yaptığı girişimler ile de iş birlikleri geliştiriyoruz.

Girişim Geliştirme (Venture Building) tarafında ise banka dışı platformlarda havale yapmayı sağlayan ödeme sistemini kendi ekibimizle geliştirdik, sonra spin-off ettik ve ödeme çözümleri sunan yeni girişim Compay ile birleştirerek hızla büyümesini sağladık. Müşterileri senet veya kredi kartı limit sıkışıklığından kurtarıp faizsiz krediyle satın alma gücünü artırmak amacıyla E-ticaret sitemiz TaksitMarket'i piyasanın ihtiyacı olan 12 ay %0 faizle krediyle satış yapan bir mağaza olarak kurduk.

Amacımız Fibabanka için çevik çalışan ve kendi başına değeri olan bir çok girişimden oluşan güçlü bir ekosistem yaratarak müşteriye her zaman en yenilikçi çözümü sunmak.



Softtech Ventures

Hakan Aran, Türkiye İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı

Kurumların yeni inisiyatifler inşa etmede yeteri kadar çevik olamadığını, bu nedenle de fırsatları kaçırdığını, girişimcilerin de mali gücü ve sabrı da fikrin belirli bir olgunluk seviyesine gelmesine yetemeyebildiğini gözlemliyoruz. Fon, yetenek ve fikrin bir araya gelmesi ise başarı ihtimalini oldukça artırmaktadır. Buradan hareketle SoftTech Ventures şirketini kurmaya ve girişim ekosisteminde eksik bıraktığımız parçayı da tamamlamaya karar verdik. Bildiğiniz gibi girişimleri desteklemek için Work Up hızlandırma programını işletiyorduk, girişimcilerin fon ihtiyaçlarını karşılamak için Maxis girişim sermayesi fonunu kurmuştuk, SoftTech Ventures ile üçlemeyi tamamlamış olduk.

Bu modelde fikir kurum içinden çıkabildiği gibi dışarıdan da gelebilir. Fikri ve sermayesi olan ama fikri hayata nasıl geçireceğini bilmeyen, bilse de gereken yetkinliklerde ekibi olmayan bir girişimci ile ortaklaşa çözümler geliştirebiliyor, yeterli sermayesi yoksa ürün belirli bir olgunluk düzeyine gelene kadar ekibin fonlamasını da yapabiliyoruz. Bunun yanında tümüyle kendi fikrimiz aolan projelerden yola çıkarak ve o fikre gönül veren ekibi de paydaş yaparak bir start-up kurabiliyor, yatırım alabileceği noktaya kadar bu ekibi destekleyebiliyoruz.

Bugüne kadar TekCep, İmece Mobil, Maximum Mobil, Point Of Business (PoB), Para Gönder, LiveWell, GullsEye, Maydanoz gibi pek çok start-up yarattık. Bazıları şimdiden şirketleştirdi, 100 milyon TL'ye ulaşan değerlemeler oldu ve SoftTech bünyesi altında gelişen bu süreci sürdürülebilir hale getirmek için SoftTech Ventures adı altında tek odağı bu olan bir şirket kurma noktasına geldik.

Hedefimiz öncelikle dijitalleşmenin ve açık bankacılığın ses getiren başarılı ve örnek girişimlerini yaratarak ülkemizin dijitalleşmesine ve büyümesine katkıda bulunmaktır. Bu girişimlerimizin yüksek değerlemelere ulaşması ve yabancı yatırımcıların ilgisini çekmesi çok güzel olur. Türk gençlerinin ve girişimcilerinin gücünden katma değer yaratacak şekilde yararlanmak, başarıyı kopyalanabilir, tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir kılmak en büyük arzumuzdur.





SWAT Ekipler, Core Strateji

Jason Lau, Core Strateji Ortağı

En temelde başarılı bir VB modelinde finansal sermaye, sektör deneyimi, iş birliğine yönelik bir bakış açısı ve girişimci bir yaklaşıma ihtiyaç duyulur. Genelde büyük kurumlarda ilk iki unsur bulunur, son ikisi eksiktir. Bu eksikleri tamamlamak üzere yalın inovasyon konusunda uzman olan danışmanlık şirketlerle çalışır.

Danışmanlık şirketiyle çalışarak hem ispatlanmış bir girişim kurma metodolojisi hem de belli bir girişimcilik tecrübesine elde eder ve bu nedenle başarı oranını arttırır, doğru fırsatlar ve iş modellerini bulana kadar yakılan parayı azaltır. Fakat daha önemlisi VC çalışmalarını danışmanlık şirketin çatısı altından tutarak ana şirketin bürokrasiden bir mesafe yaratıp yeni kurulan girişim projelerinin daha özgür ve hızlı hareket etmesini sağlar.

Kurumsal venture building'de danışmanlarla çalışmada iki model var: 1) kurumsal girişim sermayesi daha fikir seviyesi olan girişimlere yatırım yaparak içeriye alır ve dışarıda bir danışmanlık şirketten destek alarak o projeyi büyütme çalışır; 2) şirket venture building ünitesini tamamen bir danışmanlık şirketine outsource eder ("venture-building-as-a-service") ve sıfırdan fikirler bulup geliştirmeye çalışır.

Özellikle ikinci modelde danışmanlık şirketleri yeni proje fikirleri bulma, geliştirme ve hayata geçirme tüm görevlerini üstler, ana şirketten ise 2-3 kişi de girişim ekibine katılarak sektör deneyimini katar, ana şirketle bağlantısı ve kaynak erişimini de sağlar. Hem yenilikçi çözüm hem de iş modeli VB ünitesi tarafından ispatlandıktan sonra çıkan kurumsal girişim ana şirketin tarafından satın alınabilir veya kendi bir spinoff şirketi olarak çıkabilir. Ve bu durumda geleneksel proje-ücret bazlıdan çok ana şirket ve danışmanlık şirketi arasında bir hisse paylaşım modeli yaygınlaşmaya başlamıştır.

Core Strateji olarak kendi geliştirdiğimiz "Yalın Fizibilite" metodolojisiyle Eureka Sigorta, Otokoç, ve Koç Finans gibi şirketlerde oluşturulan SWAT girişim ekiplerini yöneterek "venture-building-as-a-service" gibi kurumsal girişimlerin kurulmasına katkıda bulunuyoruz. Süreçte fikirler üretiyoruz, piyasada o fikirleri doğruluyoruz ve en son finansal fizibilitesi ile birlikte çalışan, ispatlanmış bir MVP teslim ediyoruz.

İnovasyon Portföyündeki Eksiği Venture Building Tamamlıyor

Jason Lau

Core Strateji Ortağı, Özyeğin Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Yarıştta bir adım önde olmak ya da sadece rekabette olmak için şirketler, salgının şoku azaldıkça inovasyon çabalarını artırıyorlar. Ana faaliyetlerini sürdürmekte zorluk yaşayan, toparlanma mücadelesi veren şirketler, iş modellerinde pivot etme ve "sırada ne var?" sorusuna yanıt bulma konusunda artan bir baskı hissediyorlar.

Örneğin, PitchBook verilerine göre, 2020 yılında pandeminin neden olduğu ekonomik gerilemeye rağmen küresel ölçekte kurumsal girişim sermayeleri (CVC) ABD'deki tüm girişim sermayesi yatırımlarının %25'ine dahil olarak 2018'deki yüksek seviye ile eşleme yolunda girişim ekosistemindeki varlıklarını sağlamlaştırıyor. Bu durum aynı zamanda yılın başından bugüne kadar yapılan toplam yatırımların %22.6'sına eşit olarak 44 girişime toplamda \$26M yatırım yapan Türkiye'deki kurumsal girişim sermayeleri için geçerlidir. Bu yatırım sayısı, yatırım tutarı ve fonlama payı açısından yakın tarihteki girişim finansmanına en yüksek CVC katılımıdır.

Konu inovasyon portföyünü doldurmaya gelince, çoğu şirket üç yaklaşımdan birine veya bunların kombinasyonuna güveniyor: geleneksel Ar-Ge, kurum içi girişimcilik ve girişimlerle iş birliği. Ancak son yıllarda, portföydeki önemli bir boşluğu dolduran yeni, daha riskli bir yaklaşım gündeme gelmektedir.

Geleneksel Ar-Ge, yeni teknolojiyi ve yeni uygulamaları keşfetmeye zemin hazırlar ancak genellikle yeni pazarlar veya yeni işler yaratmaya dönüşmez. Kurum içi girişimcilik, başka bir deyişle çalışanlara iş fikirlerini geliştirmeleri için ilham verme, inovasyona daha geniş bir kurumsal katılım sağlamıştır ancak genellikle artırimsal iyileştirmeler ve / veya hızlı kazançlarla sonuçlanır. İş birliğini, yatırım yapmayı ve girişim satın almayı içeren girişimlerle iş birliği ise şirketlerin hazır yenilikçi çözümlere, gelişmekte olan teknolojilere yatırım yapmalarını ve üst düzey teknoloji yeteneklerine erişimini sağlar, ancak genellikle gelişmeler şirketin kontrolü dışında kalır ve entegrasyon sorunları yaşanır.

Portföydeki boşluk, radikal inovasyonun ortaya çıkışını ve gelişimini, sadece mevcut işlerin sayısını arttıran değil aynı zamanda onları aşan ya da yok eden yeni işlerin yaratılmasını destekleyen bir yaklaşım, bir araçtır. Bilgisayarlardan uzaklaşarak, dünyanın en zengin şirketi olmasını sağlayan taşınabilen cihazlara doğru kayan Apple'dır; 2006 yılında TelePresence aracılığıyla sanal toplantıların geleceğine iddiada bulunarak telekomünikasyon ve video konferansın en büyük sağlayıcılarından biri haline gelen ağ yönetim devi Cisco Systems'dir.



Yeni Yaklaşım Kurumsal Girişim Üretmedir

Girişim Üretme (Venture Building - VB), şirketin uzmanlığını, fikri mülkiyet haklarını (IP), iç görülerini ve mevcut ağlarını geliştiren yeni kurumsal girişimler oluşturmak için tasarlanmıştır. Girişimler bir süre sonra ayrılıp bağımsız olarak hareket etmeye başlasalar da ana şirketle stratejik olarak temas halinde olmaya devam ederler.

Bu yaklaşım kurumlara, sürekli yeni fikirler ortaya çıkararak bu fikirlerin güvenilirliklerini ve uygulanabilirliklerini adanmış kurumsal girişimcilerle test etmelerini ve sonrasında özel ekipleriyle ispatlanmış girişimleri ölçeklendirerek geleceğe yatırım yapmalarını sağlar. Bu girişim fikirleri, ana şirket ile güçlü bağlantılar kurarak ama standart kurumsal gözetimlerin dışında tutarak kurumsal kaynakları avantaja çevirebilmesi için tasarlanmıştır. Kısacası bu yöntem, radikal inovasyon fikirlerine başarı yolunu açarken yatırımcı kurumlara kontrolü ellerinde tutması ve finansal kazanımlardan faydalanmasını sağlar.

Bununla birlikte vadettiklerine rağmen VB kurumsal inovasyon için sihirli bir değnek değil, cephanelikteki başka bir silahtır. Kesinlikle riskten korkanlar için değildir.

• **VB sermaye yoğun ve uzun vadeli.** Ekiplere ve kaynaklara uzun vadeli yatırım yapmayı, geri dönüşlerin gerçekleşmesi için yıllarca beklemeyi gerektirir. Innogy (şimdi E.ON) Alman enerji devi için yeni işler tasarlama konusunda görevli 70'ten fazla girişim mimarı (venture architect) vardı. Ancak bu yaklaşım başarısızlıkla sonuçlandı ve şirket bunun yerine kurumsal girişim sermayesine odaklanmaya karar verdi.

• **VB yüksek risk içerir.** Ölçeklenebilir, karlı bir girişim oluşturmak zordur ve bunu sürekli yapabilmek daha da zordur. Örneğin, Unilever'in Yeni İş Birimi 2015 yılına kadar 100 milyon Euro değerinde beş yeni iş kurmayı hedefliyordu, ancak hiçbiri başarılı olmadı.

Başarılı Kurumsal Girişim Üreticilerinin Ortak Karakteristik Özellikleri Nelerdir?

Başarılı girişim üreticileri (venture builders) sadece başarılı yeni işler yaratmakla kalmaz, süreçteki riski ve değişkenliği de azaltır. Kurumsal girişim üreticilerinin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

• **Bağımsızlık ve Sinerji:** Bir girişim üreticisi ayrı KPI'lar ve yönetim ile çalışır, projelere girişimler gibi keşfetme, hızlı hareket etme ve risk alma özgürlüğü vererek operasyonlarını ana şirketten bağımsız yürütür. Aynı zamanda, girişimlerden farklı olarak, ana şirketin kaynaklarından ve uzmanlığından mevcut kanallar aracılığıyla fayda sağlayabilmelerine olanak tanır.

• **Süreç:** Bir şirket portföyünün doğrulanması ve inkübasyon sorumluluğunu üstlenen bu eşsiz fabrikalar, tipik bir kurumsal proje için yıllar yerine etkili ve detaylı bir süreç benimseyerek aylar içinde test etmeleri ve bağımsız bir iş kurmalarını sağlar.

• **İnsanlar:** Kurucu CEO'lar genellikle fikir doğrulandıktan sonra işe alınırlar ve bu işi yapmak için hangi becerilerin gerekli olduğu açıktır. Kurumsal girişim üretme sürecindeki her faaliyet profesyonel ortak hizmet ekipleri tarafından desteklenir. BT, hukuk, İK ve finans alanlarında gerekli uzmanlık bilgisini sağlarlar, böylece çekirdek ekip ürün ve müşteri geliştirmesine odaklanabilir.

• **Portföy Fikri:** Şirket kurucuları, yeni fikirlerden oluşan bir hat geliştirerek kötü fikirleri hızla ortadan kaldırabilir ve ardından kaynakları diğer girişimlere yeniden tahsis edebilir. Ana şirket ile birlikte portföylerindeki girişimler arasındaki sinerjinin artmasını sağlayabilirler.

Finansal bağlılığa, risklere ve başarısızlık ihtimaline rağmen, kurumsal girişim üretme (VB), kurumsal girişim sermayesi ile birlikte kurumsal inovasyon alet çantasının temel araçlarından biri haline gelmeye hazırlanıyor. İnovasyon yapma baskısı giderek artıyor ve şirketlerin basitçe sürekli iyileştirmeden eksponansiyel inovasyona geçmeleri, güncel kalmak için kendilerini yeniden keşfetmeleri gerekiyor.

Korona İnovasyonun Önünü Nasıl Keser?

Ussal Şahbaz

Ussal Consultancy Managing Partner

İkinci dalgası gelen korona salgınının inovasyon ve girişimcilik üzerindeki orta ve uzun vadeli etkilerini düşünmek lazım. İnovasyon farklı fikirleri bir araya getirerek yapıyor. Çeşitli düşünceleri bir araya toplamak için fikir sahipleri ile tanışmak ve yeni fikirleri dinlemek gerekiyor. Sonra farklı becerileri olan ve beraber yarar sağlayacak ortakların işbirliği yapması gerekiyor. Bunların hepsini yapabilmek için de güvene dayalı yeni ilişkiler kurmak lazım, bunun da yolu genelde fiziken bir arada olmaktan geçiyor. Bu nedenle girişimciler ortak çalışma alanlarında bir araya gelir ve dünyadaki konferansları gezerdi. Bunların hepsi korona ile sekteye uğradı.



Benzer bir durum yüz yıl önce ABD’de içki yasağı ile yaşanmıştı. Öncelikle belirtelim, Avrupadaki kafe kültürü yerine ABD’de tarihsel olarak barlar ve içkili restoranlar en önemli sosyalleşme merkezi olmuştu. 1919’da tüm ABD’de içki yasağı ilan edilince bu sosyal hayat sona erdi. Alkol tüketimi tamamen sona ermedi, evlere kaydı, zamanla “speakeasy” denen kaçak işletmeler türedi ama hem evlere hem de bu işletmelere girmek için “tanıdık” olmak gerekiyordu. Dolayısıyla içki yasağı ile barlardaki sosyalleşmenin tesadüfi etkisi ortadan kalktı.

Geçenlerde ABD’nin ekonomi ile ilgili en önemli düşünce kuruluşlarından NBER’dan çıkan bir yayın, içki yasağının inovasyona etkisini ölçmüş. Araştırma sonuçlarına göre, merkezi yasakla barları kapatan eyaletlerde alınan yeni patent sayısı %18’e kadar gerilemiş.

ABD’de içki yasağı yaklaşık 10 sene sürmüştü. Zamanla girişimciler sosyalleşmek için yeni yöntemler geliştirmişler. Yeni ilişki ağları oluşmuş. Kuşkusuz korona salgını uzarsa inovasyon yapmak ve yeni girişimler kurmak için de yeni ilişki geliştirme yöntemleri ortaya çıkacak. İnternet üzerinden kurulan ilişkiler önem kazanacak.

Geçenlerde Stanford Üniversitesi’nde yayımlanan bir araştırmaya göre, flört etmek için internet üzerinden tanışanların oranı 2000’de %1’lerdeyken 2020’de %40’a gelmiş durumda. Arkadaşların tanıştırdığı veya üniversitede tanışanların oranı ise yarisına düşmüş. Ancak burada internet üzerinden tanıştıktan sonra bunun devamlılığının fiziksel olduğunu da unutmamalıyız. Korona nedeniyle sosyalleşme kısıtları sürdükçe inovasyon yapmak zorlaşacak. Seyahat yasakları sürdükçe yeni girişimcilerin yabancı ortaklıklar kurması güçleşecek. İlişki biçimlerinin nasıl evrileceğini göreceğiz ama girişimcileri yalnız ve zor zamanların beklediği açık.

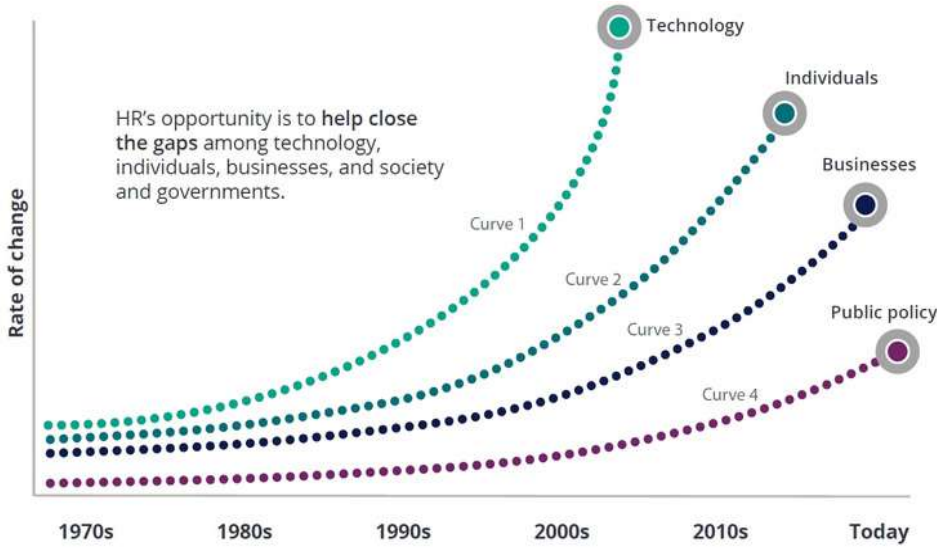


Gençler Ne İster Kurumlar Ne Sunar?



Yiğit Gökçe
Core Strateji Danışmanı

Birçok kişinin bildiği teknolojinin gelişim hızına bireylerin, kurumların ve regülasyonların adaptasyon grafiği vardır.



Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J., van der Vyver, B., (2017) "Introduction: Rewriting the Rules of Digital Age" in "2017 Deloitte Global Human Capital Trends"

Grafikte net bir şekilde görüldüğü üzere kurumların adaptasyonu bireylere göre daha geç oluyor. Bu gecikme sebebiyle de kurumların yaşadığı çeşitli zorluklar ortaya çıkıyor. Bu zorluklara örnek vermek gerekirse; daha verimli iş yapış şekillerini mevcut işe entegre etme, yeni iş modelleri keşfetme ve kurum içinde yetenek barındırma olarak gruplayabiliriz.

Son zamanlarda birçok şirket çalışan deneyimini iyileştirme, çalışan sadakatini artırma ve yeni yetenekleri kuruma çekme konusunda birçok proje yapıyor veya yapmaya hazırlanıyor. Belki sizler de yaptınız veya yapanları duydunuz. Özellikle Z kuşağı ile başlayan furyada gençler artık geleneksel olan kurumsal şirketleri işe girmek için tercih etmiyor.

Kurumların yaşadığı adaptasyon sorunu ve gençlerin işe girmek için göz önünde bulundurduğu kriterleri daha da iyi anlamak gerektir ve yazının ilerleyen kısımlarında bunu detaylandıracağım fakat bu iki alanın çözümü için bir kesişim kümesi bulunuyor.

Venture Building modeli kendi oluşturduğu fikir havuzundan seçtiği fikirleri kendi bünyesinde bulunan yeteneklerle, girişimcilik metodolojilerini kullanarak hayata geçiren ve ölçeklenmesi için de yatırım yapan yapılardır. Yani sürekli olarak kendi içinden otonom start-uplar çıkaran yapılar olarak özetleyebiliriz.

Peki Burada Çözüm İçin Nasıl Bir Kesişim Kümesi Oluyor?

Günümüzde her yerde olduğu gibi iş dünyasında da modernizm ve postmodernizm çatışmasını yaşıyoruz. Şu an iş hayatının üst kademelerinde olanları modernizmin temsilcileri olarak düşünürsek iş hayatına yeni giren veya girecek olan gençler de postmodernizmin temsilcileridir diyebiliriz. Modernizmde önemli olan iş ve paradır, yani kapitalizmdir (elbette bu kadar basite indirgenemez ama konumuz ile alakalı olacak şekilde böyle özetleyebilirim). Fakat postmodernizm, kapitalizme tepki olarak daha eşitlikçi, daha doğrucu (politik doğruculuk), daha inovatif, insana daha çok değer veren bir tepki akımıdır. Tıpkı modernizmin orta çağ düşünme ve yaşama şekline tepki olduğu gibi.

“

Z kuşağı ekonomik, iklim, sürdürülebilirlik, ırkçılık, eşitsizlik gibi krizler içine doğdu ve bunlara isyan ediyor!

Dolayısı ile bu konularda oldukça hassaslar, iş yerinde yenilikçi olmayan şeyler ilgilerini çekmiyor, çalıştığı şirketin sosyal bir faydasının olmasına ve amacının olmasına dikkat ediyor. Daha eşitlikçi ve esnek şartlarda çalışmak istiyor. Böylelikle de bağımsız çalışma (freelance), gig ekonomi (freelance çalışanların yarattığı ekonomi modeli), paylaşım ekonomisi (shared economy), dijital göçebeler (digital nomads) gibi kavramların ortaya çıkmasına sebep oldu. Bunun yanı sıra düşük pazar bariyerlerinin olduğu ve az sermaye ile yapılabilecek işlere ve girişimciliğe yöneldiler. Bunların sonucu olarak da kurumsal şirketlere olan ilgileri oldukça azaldı.

Gençlerin kurumsal şirketlere ilgisinin azalması da kurumların yeni yetkinliklere ve yeteneklere erişimini kısıtlarken yeniliklere adapte olma hızını da olumsuz etkilenen bir unsur olarak kurumların gündeminde yerini aldı ve birçok kurum çeşitli programlarla bu sorunu çözmeye çalışıyorlar.

Hemen hemen her konuda olduğu gibi bu konuya da granüler seviyede bakmak yerine bütüncül bir bakış açısı geliştirmek gerektiğine inanıyorum. Bir kurum sadece yetenek çekmek için İK programları üretmesi ve bunları PR malzemesi yapması “mış” gibi yapmaktan öteye gitmeyecek ve çektiği yetenekleri tatmin edemeyeceği için sürecin başına dönecektir.



Bir kısır döngünün içinde yer almamak için kurumların kendini dönüştürme ve inovasyon yapma konusunda daha ciddi faaliyetler gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Farklı Venture Building modelleri arasında “Kurucu Şirket Karakterli VB” modeline değinmek istiyorum. Çünkü bir kurum hem kendini dönüştürecek hem de yeni iş alanları keşfedecek adımları attığında, bu faaliyetlere ciddi bir şekilde başladığında ve net tanımlı bir vizyon ve misyonu olduğunda bu model doğrudan veya dolaylı pek çok fayda sağlayacaktır. Bu faydaları özetleyecek olursak kendini dönüştüren, yeniliklere adapte olan, rekabette avantaj kazandıracak yeni işler keşfeden, bunları yeni yeteneklerle yaparken hem iş yapış şekillerini dönüştürürken hem de yeni bir kültür inşa etme olarak sayabiliriz.

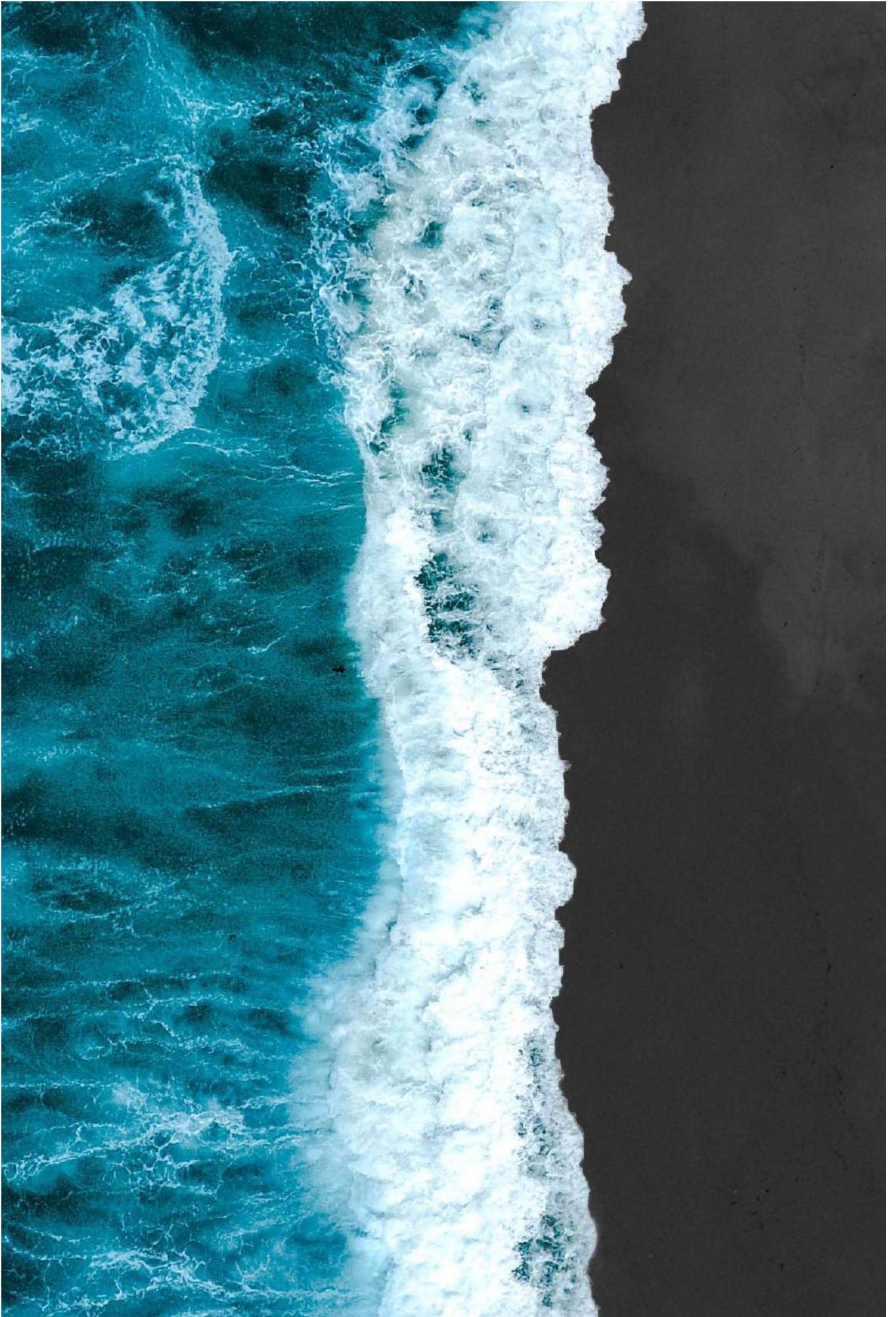
Bu VB modeli kurucu şirketin stratejisine ve ihtiyaçlarına yönelik start-uplar oluşturan bir modeldir ancak start-up oluşturulmadan belli projeler için “Task Force” olarak adlandırılan belli bir konu özelinde dedike çalışan ekipleri de bu model kapsamında ele alabiliriz.

Bir kurum kendi ihtiyaçlarına ve stratejisine hizmet edecek bir VB kurduğunda hem kendi dönüşümü hızlandırabilir hem de sahip olmadığı yetkinlikleri bünyesine katabilir.

Bu model doğrudan yeni kariyer fırsatları ve kurumsal roller doğurmaktadır. Son zamanlarda “Yerleşik Girişimci / Entrepreneur in Residence” gibi bir pozisyon oluştu ve bu kişiler dışarıdaki bir girişimci gibi çalışarak seri bir şekilde girişimler oluşturmaya başladı. Bu kişilerin projelerini takip eden ve girişimcilik metodolojilerine hakim aynı zamanda da portföy yönetimi yapmayı bilen “Girişim Geliştirme Müdürü / Venture Development Manager” gibi daha üst seviye pozisyonlar da artık günümüzde daha çok duyulmaya başlandı (henüz Türkiye’de değil).

Bu yeni kariyer fırsatları başka bir konuya da değinmeyi gerektiriyor, o da üniversite veya yüksek öğrenimde “Girişimcilik” özelinde dersler almaya. Üniversiteye yeni adım atan gençlerin 21. Yüz yıl yetkinliklerini kazanırken özellikle girişimcilik metodolojilerine de daha hakim olması gerektiğinin önemli bir işaretidir.

En başta belirttiğim sorunların çözümüne yönelik kesişim kümesine tekrar dönecek olursam bir kurum hem kendi dönüşümünü sağlayacak iyileştirmeleri ve yenilikleri hayata geçirmek için içi dolu bir strateji ve çalışanlarına sunacağı somut değer önerisi ile oluşturacağı bir VB modeli ile hem iş odaklı dönüşümünü hem de kültür dönüşümünü hızlandırabilir. Bunun yanı sıra da yeni yetenekler için bir cazibe merkezi haline gelerek yeni yetkinlikler de kazanacaktır.





Kurumlarda Bütünsel Girişimcilik Yaklaşımı

Giriş

Kurumlarda girişimcilik faaliyetlerinin özellikle teknoloji, finans ve telekom sektörlerinde ön plana çıktığı düşünülmektedir. Bu faaliyetlerin beklenmeyen sektör olan sanayiye de sıçradığı görülüyor. Ülkemizde sanayi sektöründe yer alan kurumları incelediğimizde rafineriden madeni yağa, otomotivden kimyaya girişimciliğin aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra içecek ve perakende sektöründe de atılımlar mevcut.

Sanayi ve perakende sektöründe yer alan bu kurumların genellikle 2017 yılında kurumsal girişimcilik faaliyetlerine başladıkları ve 2019 yılında ise bu alanda hız kazandıkları görülmektedir. Bu kurumlarda başlangıçta kurum içindeki girişimcilik çalışmaları ön plandayken son zamanlarda özellikle teknoloji gerektiren alanlarda girişimlerle iş birliği de ön plana çıkmaktadır. Kurumlarda girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesindeki tek amaç ticari projeler çıkartmak değil, kurum içinde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve iş yapış biçiminin değişmesini sağlamak. Özellikle üst yönetim tarafından girişimcilik faaliyetlerinin sahiplenildiği ve kurum içinde inovasyon ve girişimcilik başlıklarında kadroların oluştuğu görülmektedir.

Girişimci Kurumlar Platformu Dergisi'nin 2021 yılı ilk sayısında finans, teknoloji sektörlerine yer verilecektir.

TÜPRAŞ



Levent Zağra
Genel Müdür Yardımcısı, Yatırım Ve Planlama

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Tüpraş, Koç İnovasyon Programı'na gönüllü olarak 2017 yılı itibarıyla dâhil oldu. Sürece inovasyon stratejimizi belirlemekle başladık. Strateji ve süreçlerin tüm şirkette duyurulmasına paralel olarak, kültürel dönüşümün desteklenmesi ve yetkinliğin artırılması için şirket içi ve dışı iletişim ve eğitim etkinlikleri gerçekleştirdik. Şirketimiz içinde yenilikçi fikirlere sahip olan çalışanlarımızın, fikirlerini paylaşabildiği, inovasyon kültürünün yaygınlaştırılması için bir araç olan "Fikir Ünitesi" portalini "Ham Fikirlerin Değere Dönüştüğü Platform" sloganıyla 2017 yılında devreye aldık.

Çalışanlarımızın; start-up metodolojileri ile ticarileştirme çalışmalarını yürüttüğü kurum içi girişimcilik programını sürdürürken; eş zamanlı olarak girişimcilik ekosistemine entegre olarak hem Tüpraş'a hem de girişimcilere değer kazandırmak amacıyla açık inovasyon çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Kurum içi girişimcilik kapsamında, yeni iş modellerinin getirdiği fırsatlardan faydalanılan bir gelecek için yeni büyüme alanları bulunmasını destekleyecek iş modeli fikirlerini destekliyoruz. 2017 yılından bugüne, 110'dan fazla kurum içi girişimci ile 32 yeni fikir start-upların çalışma yöntemlerine benzer yöntemler ile çalışma imkanı buldu. Programa dahil olan kurum içi girişimciler, girişimcilik metodolojileri yoğunluklu eğitimler ve girişim mentorluğu desteği alıyor. Aynı zamanda, projelerin olgunlaştırılması vaşamasında üst ve orta yönetim tarafından girişimcilik projeleri yakından takip edilerek sponsorluk desteği veriliyor.

Ticarileşen Kurum İçi Girişimcilik Çalışmaları

2020 yılı içinde 2 projemiz ticarileşme aşamasına ulaştı ve dış müşterilere ilk satışlarını yaptı. Modifiye Bitüm (Asfalt karışım maddesi) Tüpraş ürün yelpazesine eklenerek, modifiye bitüm pazarında konumlanma ve esnek üretim modelinin denenmesi hedeflendi. Oluşturulan bu kanal ile yeni ürünlerin piyasaya sunulması için alt yapı kuruldu.

Kurum içi girişimciler arasından belirlenen çalışanlar "iç mentor" olarak projelere destek olmaları için özel eğitim ve gelişim programına dahil edildi. Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinde aktif şekilde mentorluk yapabilecek yetkinlikleri kazanmaları hedeflendi. Programa dahil olan girişimciler şirket içi etkinliklere, fikir üretim çalıştaylarına ve kurum içi girişimcilik programının tüm süreçlerine dahil olmanın yanında, ekosistem etkinliklerine katılım göstererek, panelist veya konuşmacı olarak da yer alıyor.

İnovasyon Gönüllüleri Ekipleri

Şirket genelinde yenilikçi düşüncenin kurum kültürünün bir parçası olması ve kurum içi girişimcilik bakış açısının yaygınlaştırılması amacıyla farklı kademedeki çalışanlardan oluşan İnovasyon Gönüllüleri ekipleri oluşturuldu. Bu ekiplere inovasyon, açık inovasyon ve kurumsal girişimcilik temellerinin paylaşıldığı özel eğitimler ve bu kapsamda çalışma programları düzenleniyor. Açık inovasyon çalışmalarına destek olmak ve kurum içi girişimcilik proje takımlarında yer almak isteyen tüm çalışanlar, Fikir Ünitesi portali üzerinden İnovasyon Gönüllüsü olabiliyorlar.

Şirket içi girişimcilik iklimini canlı tutmak için ise birçok aktivite organize ediyor. Bunlardan öne çıkanlardan biri de; inovasyon, teknoloji, yeni iş modelleri ile ilgili ilham verici içeriklerle şirket çalışanlarından oluşan

konuşmacılar ile gerçekleştirilen "Inowhatif Talks" serisi. Etkinlikte şirket içindeki uzmanlıklarından bağımsız olarak, çeşitli konularda bilgi ve tecrübeler de paylaşılabiliyor. Pandemi döneminde, seri çevrim içi versiyonu ile devam etti ve ilk çevrim içi etkinlik "Koronavirüs ve Sonrası Trendler Işığında Yaratıcı Düşünce ve İnovasyonun Kaldıraç Etkisi" konusu ile gerçekleşti. Ardından; "Koronavirüs ve dijital dönüşüm" etkinliğini düzenledik. Endüstri 4.0, IOT Çözümleri ve Dijital Dönüşüm Trendleri, bu alanlarda COVID-19 döneminde gerçekleştirilen çalışmalar ve sonrasında beklenen gelişmeler aktarıldı.

"İnovasyon ve Girişimcilik Seminerleri" girişimcilik alanında öne çıkan konuşmacılar ile birlikte her yıl tüm lokasyonlarımızda tekrar ediliyor. Odak alanlarımıza yönelik yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemek amacıyla Fikir Üretim Seansları gerçekleştiriliyor.

Başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçası. Süreçte öğrenmenin ve başarısızlıkların ortaya çıkaracağı fırsatları değerlendirebilmek oldukça önemli. Bu bağlamda, kurum içi girişimcilik programımızın kamp dönemlerinde şirket dışından ve önceki dönem kurum içi girişimcilerimizin katılımı ile "Neler Öğrendik?" oturumu gerçekleştiriliyor. Ayrıca, başarısızlıklardan öğrenme ve akıllı yanılma kavramlarının geniş kitlelere aktarılması amacıyla "Girişimcilik Hikayeleri: Dene, Dönüş(tür), Başar" etkinliği gerçekleştiriliyor. İnovasyon Gönüllüleri Ekibine yeni dahil olanlara yönelik her yıl "İnovasyon ve Girişimciliğin Temelleri Eğitimi" veriliyor.

İnovasyon Müdürlüğümüz tarafından hazırlanan Inowhatif E-Bülten ve Girişimcilik Haber Bültenleri aracılığıyla dünyadan ve ülkemizden inovasyon ve girişimcilik haberleri, inovatif uygulamalar ile Tüpraş inovasyon çalışmaları ve kurum içi girişimcilik proje çalışmaları düzenli olarak paylaşılıyor.



Girişimciler iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

2017 yılı itibarıyla başladığımız kurum içi inovasyon ve girişimcilik ikliminin yaygınlaştırılması çalışmaları sonrasında, 2018 yılında açık inovasyon çalışmalarına da ağırlık vermeye başladık. Çalıştaylar ile belirlenen açık inovasyon stratejisi kapsamında, şirket içindeki ihtiyaçlara yenilikçi çözümler bulmayı ve oyun bozucu teknolojileri takip ederek yeni büyüme alanları yakalamayı hedefledik.

Girişimlerin esnek ve hızlı çalışma kültürlerini yakından tanıma fırsatı yakalayıp, iş birliği mekanizmalarıyla kurum kültürünü de beslediğine inanıyoruz. Odak alanlarımız ise iş süreçlerini ve saha operasyonlarını geliştiren dijital teknolojiler, enerji verimliliği/depolama ve yönetimi çözümleri, atık ve atık su çözümleri olarak özetlenebilir.

Bugünün işlerine yönelik çalışmalar kapsamında; tüm iş birimlerinin ihtiyaç alanları yine İnovasyon Müdürlüğümüz tarafından toplanarak, yurt içi/ yurt dışı start-up ekosisteminden çözümleri şirketin ilgili birimleri ile buluşturuluyor. Belirlenen odak alanlarına uygun uzmanlıklara sahip, şirket içindeki inovasyon ve girişimcilik kültürünün start-uplar ile etkin iş birliklerine dönüştürülebilmesi amacıyla şirket içerisinde oluşturulan Start-up Değerlendirme Ekibi desteği ile çalışmalar sürdürülüyor.

Yarının işlerine yönelik çalışmalar kapsamında; şirkete fırsat ya da tehdit oluşturabilecek yeni teknolojiler ve iş modelleri yurt içi ve yurt dışı tüm kanallarla start-up'lar üzerinden takip ediliyor. Erişilen bu iş zekası, şirkete stratejik girdi olarak sunuluyor ve stratejik planları destekliyor.

Tüpraş; girişimcilik ekosistemi ile entegrasyon çalışmaları kapsamında erken ve ileri aşama start-uplara ve girişimci adaylarına yönelik birçok etkinliğe katılarak, programlar düzenliyor ve girişimcilere mentorluk desteği veriyor. Üniversiteler ve üniversitelerin öğrenci kulüplerinin etkinliklerinde panelist veya konuşmacı olarak girişimcilik, inovasyon ve Tüpraş inovasyon çalışmaları hakkında paylaşımlarla 1000'den fazla öğrenci ve girişimcilere ulaşıldı. Şirketimiz ayrıca, Hızlandırma programları, yarışmalar ve diğer girişimcilik faaliyetlerinde mentorluk desteği vererek, jüri olarak aktif bir şekilde yer alıyor. Sosyal medya hesapları üzerinden inovasyon ve girişimcilik çalışmaları paylaşarak binlerce kişiye ulaşıldı. Pandemi döneminde de bu çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Açık inovasyon alanlarındaki stratejimiz çerçevesinde, yurt içinden ve dışından 150'den fazla start-up ile iletişim halindeyiz. Girişimlerin; ürün ve hizmet olarak müşterisi olmanın yanında, gelişimlerini desteklemek üzere PoC/ demo çalışmaları ve işbirlikleri de aktif olarak devam ediyor. Pandemi dönemi işbirliklerimizi yavaşlatmadı, 2020'de 12 adet (yurtiçi/yurtdışı) POC yaptığımız ve POC anlaşma aşamasına geldiğimiz girişim oldu. Ülkemiz ekosistemine yönelik etkin kanalları kullanarak girişimcilere erişmeye çalışıyoruz.

Emerald Technology Ventures

ABD ve Avrupa'daki yeni teknoloji şirketlerine yatırım yapmak üzere, Temmuz ayında Uluslararası Girişim Sermayesi Fonu olan Emerald Industrial Innovation Fund ile uzun süreli iş birliği anlaşması imzaladık. Türkiye'de aktif olarak açık inovasyon çalışmalarımızı sürdürürken, Emerald Industrial Innovation Fund iş birliğimizle yurt dışında faaliyet gösteren yeni teknoloji şirketlerine ulaşmayı amaçlıyoruz. Emerald Industrial Innovation Fund'a yatırımcı olarak; enerji dönüşümüne katkı sağlamak, mevcut faaliyetlerimizde rekabet gücünü artırmak ve geleceğin işlerini yakından takip etmek amacıyla ABD ve Avrupa'daki yeni teknoloji start-up şirketleriyle işbirliği yapmayı hedefliyoruz.

VivekaGrowth

VivekaGrowth hızlandırıcı programı kapsamında, iş birliği yapabilecek girişimlerin desteklenmesi ve Tüpraş uzmanlarından seçilen mentorlara oryantasyon eğitimi verilmesi, beraber seçilen girişimlere mentorluk seansları gerçekleştirilmesi gibi destekler veriliyor. İleri teknoloji girişimleri için yeni dağıtım kanallarına ve yeni müşterilere erişmeye, uluslararası pazara açılmaya yönelik olarak tasarlanmış, start-up-özel şirket işbirliği modelini benimsiyoruz. İnovasyon odak alanlarına yönelik start-up'lara erişim imkanı sunan programda, Tüpraş kurum içi mentorleri de yer alıyor.

Yeni Fikirler Yeni İşler (YFYİ)

2018 yılında "Yeni Fikirler Yeni İşler Hızlandırma Programı"nın stratejik partneri olan Tüpraş, 2019 yılında da programa desteğini devam ettirerek iş ortakları ve mentorlar arasında yer aldı. Bu kapsamda, fikirlerin girişime dönüşme süreçleri takip edilerek, girişimcilere mentorluk desteği verildi. Program

aracılığıyla ekosisteme katkı sağlamanın yanında iş birliği yapabileceğimiz girişimcilere de erişme fırsatı yakalandı. ODTÜ Yeni Fikirler Yeni 2018 Hızlandırma Programı'nda stratejik partner olarak, Tüpraş özel ödülü binalarda enerji verimliliği ve kişilerin konforu üzerinde çalışan Sensgreen ekibine verildi. Sensgreen ile Tüpraş Batman Rafinerisi'nde yer alan İdari Bina'da 2019 yılı sonunda PoC (Demo) çalışması gerçekleştirildi. Batman Rafinerisi'ndeki uygulama, Sensgreen için bir sanayi kuruluşunda gerçekleştirilen ilk uygulama oldu. Tüpraş olarak erken aşamada olan Sensgreen ile iş birliği yapmak, esnek ve hızlı çalışma kültürlerini çalışanlarımızın yakından izlemesini sağlayarak, kendi süreçlerimizi gözden geçirme ve sadeleştirme için fırsat sundu. Start-up iş birliklerinde izlenecek yol ve süreçler net bir şekilde tanımlandı. Bu süreçte edinilen tecrübeler ile KWORKS ile oluşturulan Tüpraş ile Inowhatif Programının tasarlanmasında yardımcı oldu. 2019 yılında Tüpraş Özel Ödülü sahibi akıllı haber analitik platformu Ulakfin ile demo çalışmaları başladı.

Tüpraş ile Inowhatif

"Tüpraş ile Inowhatif" programı; KWORKS ile birlikte yürütülen; girişimleri, ihtiyaç duydukları alanlarda destekleyerek gelişmelerine yardımcı olan, odak alanlarımıza yönelik oluşturulmuş hızlandırma programı. Programa seçilen girişimler; gerçek bir problem ile çalışma imkânı, Tüpraş mentorları ile belirli aralıklarla düzenlenen ilerleme toplantılarında sektörü yakından tanıma fırsatı elde etmenin yanında; KWORKS'un iş fikri geliştirme ve yalın girişimcilik metodlarını öğrenme, programın ortamlarını kullanma, haftalık mentor oturumlarına, sunum prova oturumlarına katılım hakkı ile, KWORKS altyapı ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanma imkânı bulacak. Ayrıca Hızlandırma programı sonunda Tüpraş ile işbirliği fırsatı yakalayacaklar. Pandemi nedeniyle PoC süreçleri devam ediyor.



Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

Şirketimizde inovasyon ve girişimcilik çalışmaları geçici bir yaklaşım olarak kalmadan, sürdürülebilir büyümemizi ve sürekliliğimizi destekleyici şekilde bugünün işlerine ve yarının işlerine yönelik sürdürülüyor. Inovasyon ile hem bugünün işleri için operasyonel mükemmeliyet sınırlarına erişmeyi hem de gelecek için doğru işe doğru zaman ve stratejiyle girmeyi amaçlıyoruz.

Şirket içinde girişimcilik temelli bir yaklaşım ile Tüpraş için yeni büyüme alanları ve yeni pazarlar yaratacak projeleri desteklemeye başladık. Stratejimiz ve odak alanlarımız kapsamında trendler ve değişikliklerin getirdiği, yetkinliklerimiz ve altyapımızla fırsata dönüştürebileceğimiz iş fikirlerinin geliştirilmesi için kurum içi girişimcilik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Girişimcilik takımları, girişimcilik kampı sürecinde öğrendikleri yenilikçi iş geliştirme araçları ışığında, start-up'ların çalışma yöntemlerine benzer yöntemler ile iş modelleri ve değer önerilerini oluşturuyor. Yalın Girişim metodolojisi benimsenen programda Kur-Ölç-Öğren döngüsü ile öğrenimleri ölçümleyip, ders çıkartma ve pivot etme kültürü aktarılıyor. Değer önerilerini müşteri görüşmeleri ile doğrularak temel finansal analizleri, pazar ve rekabet araştırmalarını gerçekleştirerek

olgunlaştırıyorlar. Süreçte müşteri görüşmeleri ile fikirlerini doğrulayan takımlar, demo uygulama ve satışlarını gerçekleştirerek, iş modellerini müşteri geri bildirimlerine göre şekillendiriyor.

"Büyük düşün, küçük başla, hızlı test et" yöntemi ile birçok farklı fikri hızlıca test edip, sonuçları kurumsal hafımıza kazandırdık.

Girişimcilerimiz sürece devam etmeseler bile tecrübe ettikleri çevik yaklaşımları mevcut işlerine yansıtıyor, böylece şirketin genel verimliliğine inovasyon çalışmalarının dolaylı katkısı oluyor.

Aynı zamanda pek çok girişim ile işbirliği için çalışmalarımız devam ediyor. Yurt içi ekosistemde gerçekleştirdiğimiz programlara ek olarak Tüpraş için inovasyon alanındaki en önemli gelişme ise daha önce sözünü ettiğim gibi, yeni teknolojilere ulaşma konusunda attığımız adımla, Emerald Technology Ventures ortaklığımız ile gerçekleşti. Farklı kanalları kullanarak geleceğin işlerini yakından takip etmek amacıyla yeni teknoloji şirketleriyle işbirliği yapmayı hedefliyoruz. Start-up entegrasyon çalışmaları ile girişimcilik yetenekleri ve yöntemlerini de şirket içine aktarıyoruz, bu çalışmalarımız daha çevik bir organizasyon olma yolunda da bize katkı sağlıyor.

DOĞUŞ OTOMOTİV



Mehmet Fatih Türker
Bayi ve Yeni İş Geliştirme Müdürü

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Doğuş Otomotiv olarak 2017 yılından bu yana kurum içi girişimcilik faaliyetleri üzerinde çalışıyoruz. Üst yönetimin bizzat takibi ve sponsorluğu ile yapılan çalışmalarda, "kurum içi süreçlerin iyileştirilmesi" ve "yeni gelir yaratacak işler için iş birliği" olmak üzere temel iki odak alanımız var.

Grup içerisinde INVENDO platformu ya da şirket içerisinde diğer farklı kanallardan gelen iş fikirlerini de benzer şekilde değerlendiriyoruz.

Bu çalışmalar kapsamında, 187 adet somut iş fikri ortaya çıktı. Bunlardan 8 tanesi hayata geçirilmek üzere çalışmalara başlandı. Son olarak; Doğuş Otomotiv, Doğuş Oto ve Doğuş Teknoloji iş birliği ile hayata geçecek olan bir iş fikrini müşterilerimize yakın zamanda sunacağız. Yine satış sonrasındaki müşteri deneyimimizi, deniz motorlarındaki tecrübelerimiz ile birleştirerek yeni bir iş kolunun fizibilitesi üzerinde çalışmalarımız devam etmekte.

Girişimciler iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

2017 yılında ekosistem ile tanışmaya başladık. Bu tarihten itibaren startup'lar ile aynı masaya oturmayla ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunmayla devam ettik.

Açık iletişim ve karşılıklı anlayış üzerine şekillendirmeye çalıştığımız bir programımız var. Ek olarak, bu programın startaplara mentor şapkası ile de yardımcı olduğumuz, karşılıklı fayda prensibine dayalı bir yol olduğunu da eklemek gerek. Bu programda şimdiye kadar 3 başarılı iş birliğine imza atıldı.

Örneğin, çalıştığımız e-imza girişiminin ilk büyük müşterilerinden biriydik. Bu iş birliği ile zaman kazancı ve verimlilik artışı sağladığımız gibi, pandemi sürecinde e- imza tüm şirket genelinde kullanıldığı için adaptasyon sorunu yaşamadan uzaktan çalışma sürecini başarılı bir şekilde yürüttük.

Benzer şekilde, saha operasyonlarını yönetmek için iş birliği yaptığımız ekip yönetimi üzerine dijital bir altyapı



oluşturduğumuz bir başka girişim ile de verimli bir çalışma yürütüyoruz.

Hem keyifli hem de kendimizi geliştirmemize fayda sağlayan bu yolculuk bizler için çok kıymetli, bu sebeple ekosistemin parçası olma yolunda yolculuğumuz diğer oyuncularla birlikte devam ediyor.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

Bizler de birçok diğer şirket gibi bu yola, değişen ve dijitalleşen dünyaya uyum sağlamak için çıktık. Geldiğimiz noktada yavaş yavaş sürece hâkim ve ne istediğini bilen bir yapıya dönüşüyoruz.

Ayrıca, yoldayken bu dönüşümün bir alternatif değil

tamamen ihtiyaç olduğunun bilincine vardık. Şirket içinde hayata geçirmemizin uzun ve meşakkatli olacağı işlerde, konusuna hâkim, fikir alışverişine açık ve çevik girişimler ile çalışmayı hedefledik. Gerçekleştirdiğimiz iş birlikleri bu tutumumuzun ne denli doğru olduğunu kanıtlar nitelikte oldu.

Girişimcilik çalışmalarını tercih etme nedenimiz, hızlı değişen şirketler olmaları ve çeviklik kültürleri. Başarının, bir fikrin neden olamayacağına değil, nasıl oluşturulabileceğine odaklandığımız zaman geldiğini gördük ve motivasyonumuzu bunun üzerine kurduk. Özetle, eş zamanlı olarak hem "startup iş birliği" hem de "kurum içi girişimcilik" projeleri üzerinde çalışmalarımız devam ediyor. Doğuş Otomotiv olarak yeni iş kolları inşa ederken, daha girişimci bir kurum olmak için de sürekli çalışıyoruz.

SABANCI DX



Cem Önen
İş Geliştirme Grup Müdürü

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

SabancıDx, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda çevikliğinin artırılması ve çalışanlarımızın yeniliklerde söz sahibi olmasını destekleyen inisiyatifler arasında yer alan kurum içi girişimcilik ve inovasyon projesini "Tasarım Odaklı Düşünme Yolculuğu" adı altında bu yıl başlattı. Şimdiye kadar 15 fikir başvurusu oldu, 5 fikir seçildi, sonra da fikir sahiplerine destek olacak ekipleri oluşturduk. Tasarımcı düşünce, yalın girişim ve çevik metotlarının kullanıldığı programımızda hali hazırda 20 inovasyon elçisinden oluşan beş ekibimiz farklı alanlarda iş fırsatları konusunda uzman mentorların desteği ile projeleri hayata geçirmek ve tasarım odaklı düşünme yetkinliğini geliştirmek üzere yola çıktı.

Programımızın sonuçlarını bu yıl içinde almayı hedefliyoruz. İçinde sürdürülebilirlik, dijital dönüşüm, yıkıcı iş modelleri temalarını barındıran fikirlerin ticari olarak katkısının yanı sıra kültür dönüşümü hızlandırması ve çalışan bağlılığımızın artırılmasında kritik bir rol oynayacağına inanıyoruz.

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

SabancıDx'de sadece içimizdeki girişimciler değil, aynı zamanda ekosistemde yer alan ve odak alanlarında uyumlu olduğunu düşündüğümüz tüm girişimler ile iş

birliğine açık bir yapımız var. SabancıDx'in değer teklifini güçlendiren, dijital teknolojiler ve iş modelleri konusunda yetkinliklerimizi tamamlayıcı, değer katabildiğimiz startup ve scale up firmalar ile yakından çalışıyoruz.

İki yıl önce başlattığımız Catalist Programı kapsamında endüstriyel IoT, endüstri 4.0, analitik ve yapay zeka ile siber güvenlik alanlarında 500'ün üzerinde yerli ve yabancı firmayı değerlendirme fırsatımız oldu. Bu firmaların hali hazırda 5 tanesi ile yeni ürün ve servisleri iş birliği içinde pazara sunmuş durumdayız. 11 şirket ile de değer geliştirme çalışmalarımız devam ediyor.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

SabancıDx'de temel hedefimiz dijital dünyanın getirdiği hız ve çevikliğe sahip, müşteri ihtiyaçlarını baz alan değer tekliflerini cesaretle hayata geçiren, deneye dayalı bir kültür oluşturmak. Bu şekilde katma değer yaratan yeni iş modellerinin ve yıkıcı yeniliklerin hayata geçirilebileceğine inanıyoruz.

Eskiden olduğu gibi bir şirketin bütün yetkinlikleri kendi bünyesinde topladığı ve her türlü çözümü kendisinin geliştirdiği bir dünyanın sürdürülebilir olmadığını görüyoruz. Değer ekosistemleri kurarak farklı yetkinlik ve yeniliklerin iş birliği içinde geliştirildiği, müşteri ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılandığı ve ekosistemdeki her oyuncu için kazanç getirecek iş modellerinin geleceğin iş yapış metotları içinde önemli bir yeri olacak.

BASF



Mübahat Akın
İnovasyon Merkezi ve Pazar Geliştirme Direktörü / Türkiye, Orta Doğu, Afrika, Rusya

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

2018 yılında, gönüllü yöneticilerimizden oluşan bir çekirdek kadro ve profesyonel destek aldığımız Core Strateji ile birlikte "Kurum İçi Girişimcilik" programımızı devreye aldık. Çalışanlarımızdan, iş alanımızla ilgili, sahiplenebileceğimiz konularda, şirketimiz ve toplum için katma değer yaratabilecek fikirlerini istedik. Fikir başvurularını aldıktan sonra bir eleme sürecine girdik. Altı ekiple yolumuza devam ettik ve bir mentorluk sürecine dahil ettik. Fikirlerden ticarileşenler oldu ve meyvelerini vermeye başladı. Program o kadar ilgi gördü ki ikinci fazı da başlattık. İkinci fazda sunulan projeler, şirketimizde girişimcilik yolcuğunun giderek gelişme kaydettiğini bizlere gösterdi. Halen sürecimiz devam ediyor, projelerin ortaya çıkaracağı başarılı iş sonuçların yanı sıra, girişimcilik kültürünün şirketimizde yaygınlaşması bizim için mutluluk verici.



Girişimciler işbirliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

BASF, global olarak girişimciliğe büyük önem veren bir şirket. Globalde BASF New Business isimli bir şirketimiz var. Bu şirket direk olarak bizim faaliyet alanımız içinde olmayan ancak kimya alanında müşterilerin ihtiyaçlarına hitap eden yenilikçi iş fırsatlarını yakalamak ve değerlendirmek üzere kuruldu. Değer zincirinde bir probleme cevap veren, inovatif ve aynı zamanda kar potansiyeli olan işler, BASF'nin "gelecek" iş alanları olarak hayata geçiriliyor.

Şu anda 3D baskı konusunda teknoloji ve entegre mühendislik hizmetleri sağlayan ve bu alanda çığır açıcı ürünler geliştiren bir şirketimiz mevcut.

Bunun dışında BASF'nin satın alma yoluyla aldığı ve "spin-off" yapısı kurduğu teknoloji şirketleri mevcut. Örneğin TrinamiX bunlardan biri. Trinamix 3D ve infrared algılama teknolojileri üreten bir şirket.

Sosyal girişimcilik tarafında da BASF'nin global olarak çok güçlü olduğunu söylemeliyim. Starting Ventures isimli programımızla yeterli koşullara sahip olmayan insanların yaşam kalitesini artıran çözümler üretiliyor.

Bütün bu girişim odaklı çalışmalarımızda, kendi çalışanlarımızın fikirleri bizim için çok değerli. Globalde Chemovator isimli programımızla, yeni bir ürün veya dijital bir iş modeli gibi fikirleri olan çalışanlarımızı tecrübeli girişimcilerden oluşan bir mentorluk programına tabi tutuyor ve fikrin gelişmesini sağlıyoruz.

Ülkemizde ise, bu sene Teknopark İstanbul'da faaliyete geçirdiğimiz İnovasyon Merkezimizde, birçok sektöre hizmet veren laboratuvarlarımızı tek çatı altında birleştirmenin yanı sıra, girişimcilik ekosistemini desteklemek için de fırsatlar sunuyoruz. Önümüzdeki dönemde, planlarımız arasında Ar-Ge odaklı çalışmalarımıza üniversiteleri ve girişimcileri de dahil etmek ve birlikte projeler geliştirmek var. İnovasyon Merkezimizdeki amacımız, globalden aldığımız bilgi birikimi ve bünyemizdeki yetkinlikleri bir araya getirmek, coğrafyamızın koşullarını gözetenek müşterilerimize özel çözümler üretmek. Girişimci fikirlerin, bu konuda gücümüzü artıracığına inanıyorum.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarınızı seçme nedeniniz nelerdir?

BASF olarak 150 yılı aşkın bir global mevcudiyetimiz var. Bu kadar uzun yıllar ayakta kalmamızın arkasında, inovasyona verdiğimiz önem yatıyor. Biz, gücümüzü inovasyondan alan bir şirketiz.

İnovasyonların hayata geçmesi için ise öncelikli şart "girişimci ruh". Eğer yeteri kadar cesarete, yaratıcılığa ve azme sahipseniz inovasyonu pazara sunmayı ve tutundurmayı başarabilirsiniz. Bu anlamda, girişimcilik bizim şirket değerlerimiz arasında çok önemli bir yere sahip.



BRISA



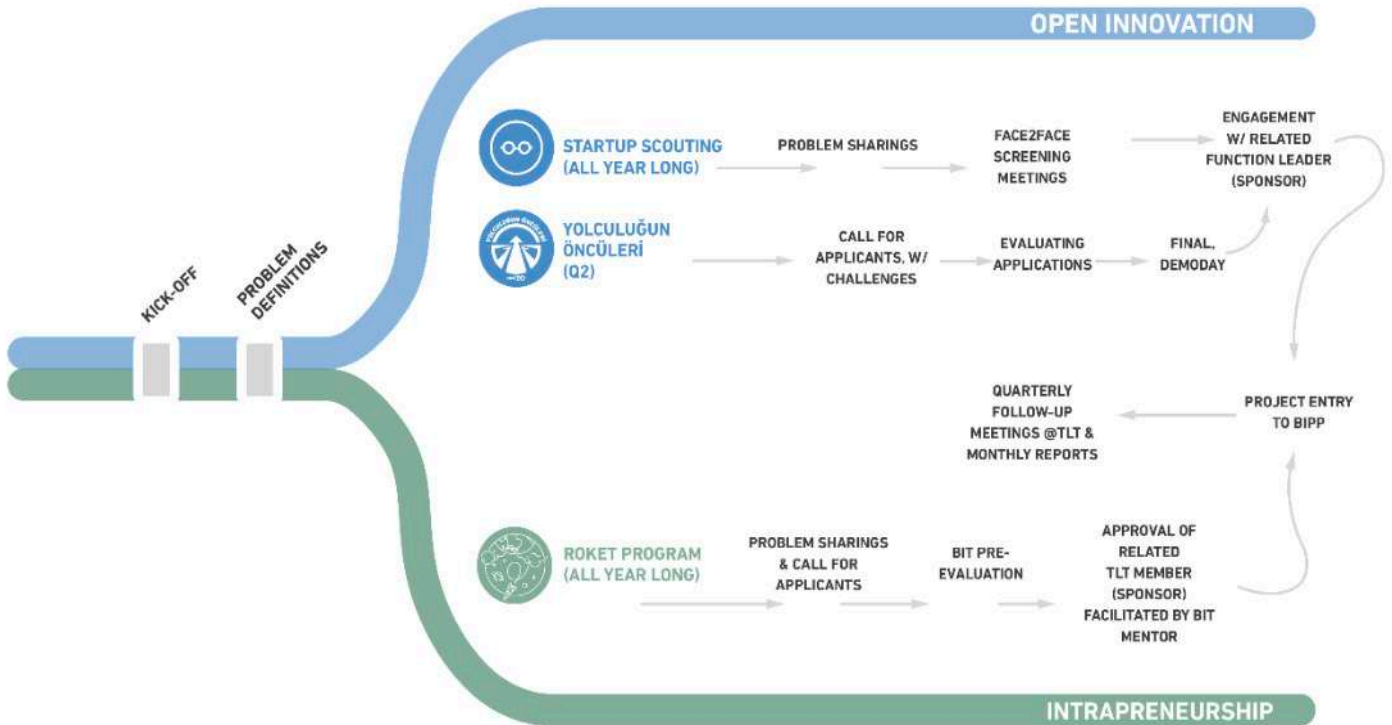
Tekin Gülşen
CIO

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Sürdürülebilirlik stratejilerimizde önemli bir yeri olan İnovasyon ve Kurum İçi Girişimcilik çalışmalarımızı, 2018'den beri Girişimcilik Müdürlüğümüz liderliğinde yürütmeye devam ediyoruz.

Girişimcilik müdürlüğü olarak faaliyetlerimiz kurum içi girişimcilik ve açık İnovasyon olmak üzere ikiye ayrılıyor ve her iki bölüm de Brisa stratejik öncelikleri ve global trendler gözetilerek üst yönetim ve girişimcilik müdürlüğü ile birlikte belirlenmiş olan üç ana odak ve ihtiyaç alanlarımızı temel alıyor: Yolculuğun geleceği, Akıllı Fabrikalar ve Müşteri deneyimi.

Brisa Girişimcilik Yolculuklarımız



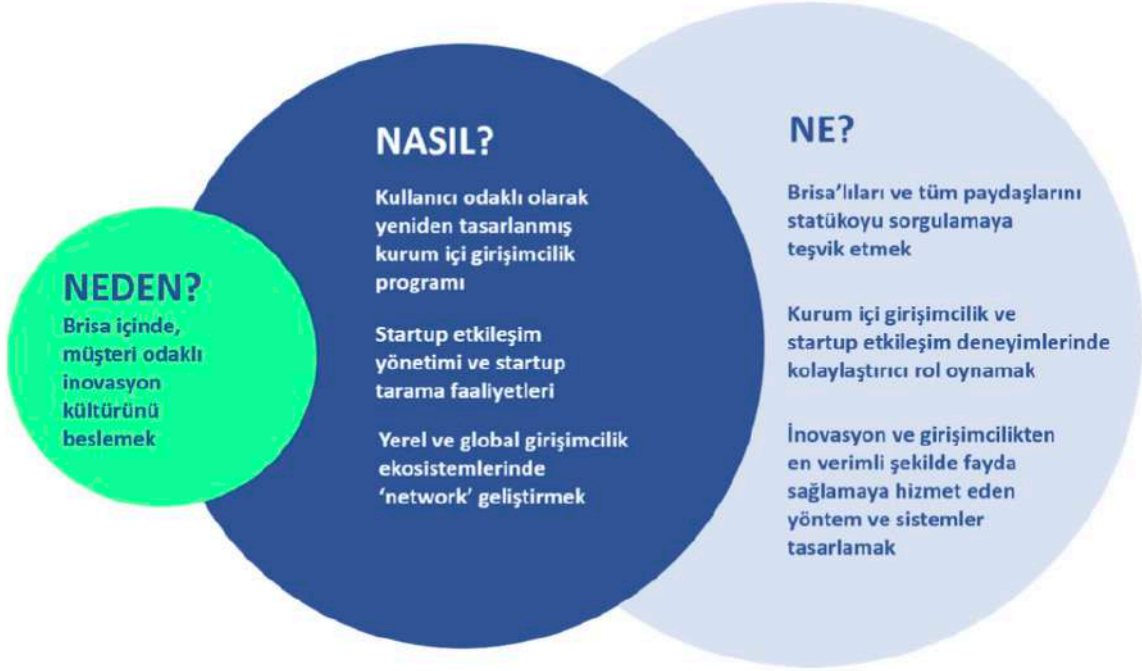
Odak Alanlarımız

Future of Mobility
Connected Mobility
Automated Vehicles
Sharing Economy
Electrification

Smart Factory
Health &
Safety Quality
Productivity
Operational Continuity

Customer Experience
Retail Services Digital
Channels Direct
Marketing Business
Intelligence

Brisa Girişimcilik Stratejimiz



Brisa İnovasyon Takımı (BİT)

İnovasyon kültürünü yaygınlaştırmak ve inovasyon süreçlerinin yönetimine destek vermek üzere, farklı departmanlardan ve farklı disiplinlerden gelen gönüllü profesyonellerden oluşan BİT, 18 kişilik ekibiyle çalışmalarına devam ediyor. BİT'in amacı çoklu disiplinli, müşteri odaklı, yaratıcı çözümleri ortaya çıkararak iş başarımıza katkıda bulunmak ve Brisa içi kurumsal girişimlere mentörlük yapmak. Brisa İnovasyon Takımımıza mentorluk yetkinlikleri kazandırabilmek adına Core Strateji ile birlikte 10 haftaya yayılan bir gelişim programı tasarladık. "Train-The-Trainer" yaklaşımını temel alan bu program kapsamında BİT üyeleri, aynı bir iç girişimci gibi hızlandırılmış bir biçimde iş geliştirme süreçlerinden geçtiler ve tüm süreç boyunca Core Strateji ekibinden hem iş geliştirme süreçlerine dair mentörlük aldılar, hem de aldıkları mentörlüklerden örneklendirmelerden yola çıkarak mentörlük verme metodları üzerine tartıştıkları seanslar gerçekleştirdiler.

Brisa Roket Programı

Roket Programı lansmanı; şirketimizin üç farklı lokasyonunda, Makers Türkiye'nin kurucusu Ongun Tan'ın "Girişimci Gibi Düşünmek" adlı ilham verici konuşmasıyla gerçekleşti. Brisalılar, bundan sonraki süreçte, Roket Programı aracılığıyla, üst yönetim sponsorları ve Brisa İnovasyon Takımı mentörleri ile birlikte yenilikçi kurum içi girişimlerini hayata geçirme yolculuğuna başladılar. Brisa İnovasyon ve Proje Portalı, Brisa çalışanlarının devam eden kurum için girişimcilik fikirlerini ve stratejik projelerini girip takip edebildikleri bir platformdur. 2019 Kasım ayında yenilenmiş hali ile lansmanı gerçekleştiren kurum içi girişimcilik programımız Roket Programı ve BİPP aracılığı ile 19 farklı kurum içi girişim fikri başvurusu alınmıştır. Haziran 2020 itibarı ile 8 adet iç girişim, Brisa İnovasyon Takımı mentörleri ve üst yönetim sponsorlarının destekleri ile aktif çalışmalarına devam etmektedir.

Girişimciler iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Öncelikle en büyük değer, girişimcilerle bir takım olarak hareket etme konusundaki yaklaşımımız ,güçlerimizi birleştirmemiz olduğunu söyleyebilirim. Hatta buradan hareketle de artık tüm çalışmalarımızı Bi' Takım Girişimler çatısı altında iletişime taşımaya başladık.

Bu anlamda girişimcilik merkezleri ve girişimci adayları, kısacası tüm girişimcilik ekosistemi ile yıl boyu süren start-up tarama çalışmalarımız sayesinde bir araya geliyoruz. Özellikle farklı konular odağında webinarlar, demoday'ler, scouting turları gerçekleştiriyoruz.

Girişimcilerle iş birliği öncesinde odak alanları paylaşımı, yüz yüze ön tarama toplantıları, Brisa'daki ilgili sponsor ile eşleme ve projelerin oluşturulması gibi süreçlerden geçiyoruz. Ortak çalışmalarımız başladığında onlara veri bilimi, mühendislik, iş geliştirme ve müşteri deneyimi konularında uzman 5 kişilik scouting ekibimizle destek veriyoruz. Ayrıca prototip geliştirme alanı, teknik mentorluk desteği, potansiyel müşteri ilişkisi, ortak iş geliştirme fırsatları sağlıyoruz.

Bunları yaparken, alanında uzmanlaşmış iş ortaklarımızla da birlikte hareket ediyoruz. Örneğin Viveka, Keiratsu Forum, Kocaeli Üniversitesi Teknopark, TÜSİAD S2 Sanayinde Dijital Dönüşüm oluşumu...

- Viveka İnkübasyon Merkezi ile birlikte TÜBİTAK Bireysel Genç Girişim programı desteği alan girişimcilerle Start-up tarama webinar'ı gerçekleştirdik. Webinarda Mobilite Trendleri ve Brisa'nın girişimcilik faaliyetlerini aktardık, 5 farklı girişim fikrini dinledik. TÜBİTAK Bireysel Genç Girişim programı ortaklığıyla mentorluk eğitimlerimizi tamamladık; eşleştığımız girişimcilere mentorluk desteği vermeye başladık. Desteklerimizi yıl sonuna kadar sürdüreceğiz.
- Son dönemde Kocaeli Üniversitesi Teknopark iş birliğiyle, Kocaeli'nde akıllı fabrika, robotik süreç, mobilite çözümleri üzerine çalışan 7 farklı start-up ile bir araya geldik.

- Keiretsu Forum Türkiye ile COVID-19 Sonrası Mobilite Sektöründe Müşteri Deneyimi Çözümleri odağında, 25 kişilik geniş bir katılımıla, Brisa'ya özel bir start-up tarama demoday'i gerçekleştirdik. 5 farklı girişimi dinledik ve ilgili ekiplere derin tarama toplantı önerilerinde bulunduk. Ayrıca Akıllı Üretim ve Teknoloji Çözümleri odağında Brisa'ya özel bir start-up tarama demoday'i de gerçekleştirdik.
- İstanbul Teknopark Cube Incubation ile iş geliştirme platformumuz kapsamında diğer ilgili Sabancı Holding şirketlerini de davet ederek 4 farklı girişimci dinledik. Yepyeni bir sektördeki fırsatları değerlendirmek, olası işbirliklerini öne çıkarmak adına görüşmelerimiz devam ediyor.

İçinde bulunduğumuz senenin koşul ve projelerine göre bu sayı değişiklik gösterebiliyor. İş birimlerimiz ile her sene 150 kadar yeni girişimci tanıştırmıyoruz, yeni teknolojileri ve girişimcilerimizi dinleyerek iş birimlerimizle tanıştırmıyoruz. İş birimlerimizin sorun ve problemlerine çözüm için 30 girişimci sisteme entegre ediliyor. Tamamı başarılı gidiyor diyemeyiz, doğası gereği pilot safha sonrası sonlandırdığımız ve hazırlıkları yeterli olmadığı için durdurduğumuz projeleri eleyince yaklaşık 10 kadar startup ile güçlü işbirliğimiz devam ediyor.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

Türkiye'deki ekosisteme destek olmak, ülkemizdeki girişimcileri desteklemek ana amacımız. Birlikte çalıştığımız girişimlerin tamamına yakını yerli. Nesnelere interneti, yapay zekâ, robotik gibi teknolojilerle mobilite, tüm dünyada yeni bir çehreye kavuşmakta. Ayrıca yeni teknolojilerin hazır hale gelmesiyle müşteri deneyimi ve akıllı üretim alanları da hızla evrilmektedir. Türkiye'nin bu yolculukta güçlü bir oyuncu olmasını sağlamak üzere ülkemizin lider lastik kuruluşu olarak yenilik ve teknoloji odaklı bir strateji izliyoruz. Bugün açık inovasyon anlayışıyla hem kurum içi hem kurum dışı start-up iş birlikleriyle, tedarikten üretime, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar her alanda yenilikleri hayata geçirmek için uygun ortamlar oluşturuyoruz.

ANADOLU EFES



Tuba Gökcan
Girişimcilik ve İnovasyon Müdürü

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Anadolu Efes, iki girişimcinin hayallerinin peşinde koşmasıyla kuruldu. 1969 'da İzmir'de başlayan yolculuğumuz, dünyanın üretim hacmi bakımından en büyük 10 şirketinden biri olarak devam ediyor. Bugün ürünlerimizi 70'ten fazla ülkeye ihraç ediyoruz.

Dolayısıyla şirketimizin hikayesine baktığımızda girişimciliğin kurum felsefemizin temelini oluşturduğunu görüyoruz. Bu nedenle de hem kurum içi girişimciliği hem de Türkiye'deki girişimcilik ekosistemini önemsiyor ve destekliyoruz.

Şirket içi girişimcilik çalışmalarımıza 2017'de başladık. yıl önce fikir platformumuzu kurarak kurum içi girişimciliğin ilk yapısını oluşturmaya başladık. Fikir platformuna olan ilgi bizi tam kapsamlı bir kurum içi girişimcilik platformu kurmak için cesaretlendirdi. 2020 yılının başında kurum içi girişimcilik platformumuz olan Anadolu Efes Girişim Atölyesi'ni kurduk ve pandemi döneminde ilk başvurularımızı almaya başladık. Efes Girişim Atölyesi "Başvuru ve Fikir Geliştirme Aşaması" "Girişim Hızlandırma Programı" "Kuluçka Programı" olmak üzere 3 bölümden oluşuyor.



Başvuru ve Fikir Geliştirme Aşaması'nda

çalışanlarımızı girişimci olmak için cesaretlendirmeye çalışıyoruz. Fikir geliştirme workshopları, ilham verici girişimcilik sohbetleri, başarılı kurum içi girişimcilerle sohbetler gibi etkinlikler düzenliyoruz. Başvuruları almaya başladığımızda, "Anadolu Efes Girişim Atölyesi" platformuna tam 111 proje başvurusu geldi.

Girişimcilik ekosisteminden paydaşlarımız ve Anadolu Efeslilerden oluşturduğumuz bir jüri ile başvurular değerlendirildi ve 10 girişimci kendi ekiplerini kurarak Girişim Hızlandırma Programına geçti.

Girişim Hızlandırma Programı ile çalışanlarımız, girişimcilik metodlarını öğrendiği ve uyguladığı bu aşamada 8 hafta boyunca girişimleri üzerinde çalışarak iş modellerini oluşturdular.

Bu süre boyunca haftada bir gün projelerine zaman ayırabilmeleri için gerekli planlamalar yapıldı ve bu aşamada çalışmalarını için kaynak ayrıldı. 8 girişim bu aşamayı başarıyla tamamlayarak İnovasyon Kurulu'na yatırımcı sunumlarını yaptılar. Yapılan sunumlar anlık olarak tüm şirket çalışanlarının izleyebilmesi için online platformda yayınlandı ve büyük ilgi topladı. İnovasyon Kurulu'nun ortak kararı ile 3 girişim ilk yatırımlarını alarak Kuluçka Programına geçmeye hak kazandı.

Kuluçka Programında 3 girişim ekibimiz ürünlerini gerçekten sahaya sürerek dar kapsamlı bir pilot çalışma yapmak üzere sahaya çıktılar. Aralık sonunda Kuluçka programını bitirerek bu 3 girişimin bir sonraki aşamadaki ilerlemelerine karar vereceğiz.

"Girişimcilik önce içeriden başlamalı" diyerek çıktığımız bu yolda Kurum içi Girişimcilik Programı'nın kültürel bir dönüşüm başlattığını görüyoruz. Ticari olarak baktığımızda birkaç ay önce "Acaba olur mu?" dediğimiz fikirlerin bugün saha testlerini, fizibilitelerini, tüketici araştırmalarını gerçekleştirdiğimizi görüyoruz. Var olan pazarlardan pay alacak veya yeni pazarlar yaratacak girişimler oluşturmayı, ticari anlamda geleceğe yapılacak en büyük yatırımlardan biri olarak değerlendiriyoruz. Her projenin ticarileşmesi gerekmiyor. Bu süreçteki her hikayeyi de iyi bir öğrenim olarak kucaklıyoruz.

Bir yandan Anadolu Efes olarak ana faaliyet alanımızda büyümeye devam ediyoruz. Bu ölçekteki bir şirkette istikrarlı bir büyüme ve başarı için en büyük etkenin çalışanları ve şirket kültürü olduğu artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçek. Girişimci ruhun bu denli yayıldığı bir dünyada eski kurumsal kodlarla çalışmaya devam eden şirketlerin geleceğinde büyük bir soru işareti olduğu görülüyor. İyi yeteneklerin şirkette çalışma heyecanını arttıran, var olan yeteneklerin motivasyonunu sağlayan, şirkete vizyon ve çeviklik kazandıran bu girişimci ruhuna biz "girişimci kafası" diyoruz. Anadolu Efes Girişim Atölyesi gibi programlarla şirketimizde girişimci kafasını sağlamlaştırmayı hedefliyoruz. Özetle; biz girişimci kafasının son yılların trendlerinden olan "çeviklik kültürünü" bir slogan olmaktan çıkarıp tüm şirketin iş yapışı biçimi haline getirecek bir heyecan dalgası yarattığını görüyoruz.



**Girişimcilik
önce içeriden
başlamalı**

Girişimciler iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Bizim için girişimcilerle sürdürülebilir ilişki kurmak yeni ya da işimizi geliştirebilecek şeyleri daha kolay ve daha hızlı yapabilmek için büyük önem taşıyor. Belirlediğimiz inovasyon odak alanlarında iş birliği yapabileceğimiz girişimleri belirlemek için farklı platformları kullanıyoruz.

Yapılandırılmış olarak düzenli olarak desteklediğimiz ekosistem paydaşları var. 2018 yılından beri dünyanın en büyük 5 kuluçka merkezinden biri olan İTÜ Çekirdek'in ana paydaşı olarak girişimcilerle yakın temasta bulunuyoruz. Karşılıklı katma değer yaratabileceğimize inandığımız tüm girişimleri dinliyoruz ve her yıl 3 girişime Anadolu Efes Özel Ödülü veriyoruz. Bu yıl İTÜ Çekirdek ile olan iş birliğimizin 3. yılı. Bugüne kadar 6 girişime fon sağladık. Aralık ayında da 3 yeni girişimin daha heyecanına ortak olacağız.

Impact Hub ile yaptığımız iş birlikleri ile sosyal girişimleri destekliyoruz. 2019 yılında Accelerate2030 ile başladığımız iş birliğimize bu yıl Social Impact Awards programı ile devam ettik. Bu yıl Workinlot ile belirli bir alana yönelik çağrıda bulunduğumuz bir Demo Day yaptık. Bu platformlar ve farklı kanallar sayesinde her yıl 150'den fazla girişimle tanışıyoruz ve en az 20 tanesiyle birebir iş birliği olanaklarını değerlendiriyoruz.

Anadolu Efes olarak girişimlere fon sağlamakla kalmıyor, mentorluk, iletişim desteği ve networkümüze erişim yada doğrudan iş birliği fırsatları sunuyoruz. Ayrıca çalışanlarımızdan oluşan 16 kişilik Gönüllü Mentor ekibimizle ile genç girişimcilere uzmanlık alanlarımızda mentorluk veriyoruz.

İş birliği yaptığımız bazı girişimlerden de bahsetmek isteriz. En iyi örneklerden biri 2014 yılından beri ve ilk birlikte çalıştığımız girişim Pubinno. Ekiplerimizle yıllar süren çalışmalar sonucunda Smart Tap, yani dünyanın ilk yapay zeka tabanlı bira musluğu, inovasyonunu 2018'den beri kullanmaya başladık. Kendi iş ağıımızı da açarak ilk müşterisi olduğumuz Smart Tap-Akıllı Musluk sayesinde ürünlerimizin her serviste ideal soğuklukta ve doğru miktarda servis edilmesini sağlayarak ürünlerimizin servis kalitesinin en üst seviyede olmasını hedefledik. Böyle iş ortaklarımıza da %15 verimlilik sağlamış olduk.

Bu iş birliği ile 2019 yılında "En Etkili Kurum-Girişim İş Birliği" ödülünü kazandık. Ayrıca bu yılda Fast Company'nin düzenlemiş olduğu IOT Awards ödülünü aldık.

Pubinno bugün dünyada bar endüstrisini değiştirecek 7 start-up'tan biri olarak gösteriliyor.

Zeytin çekirdeğinden bioplastik üretmeyi başaran Biolive ile son 2 yıldır Ar-Ge çalışması yaparak üretmeyi başardığımız buz kovası ile kullandığımız petrol türevi plastiği %20 oranında azaltmayı başardık. Servis malzemelerinde zeytin çekirdeğinden üretilen biyoplastik kullanan ilk kurumumuz.

Sosyal hayatı eşit ve engelsiz yapmak üzere yola çıktığımız Blind Look ile 2019 yılında çalışmaya başladık. 15 mekanımızla başladığımız iş birliğine bu yıl 100 mekan daha ekleyerek devam ediyoruz.

Ağaçlandırılması zor alanlarda drone ile tohum topu atışı yaparak iklim krizini önlemeyi amaçlayan Ecording ile de 2019 yılında çalışmaya başladık. Ecording'in pandemi döneminde başlattığı Evde Kal Ormanı projesine tüm paydaşlarımız ve çalışanlarımız adına 25 bin tohum ile destek verirken bu yıl farklı iş birliklerinin planlarını yaptık bile.

Menüleri dijitalleştirmek için yola çıktığımız Restearn ile pandemi döneminin çıkışında 24 mekanımızda uygulama üzerinden temassız şekilde menü görüntüleme, sipariş verme ve ödeme yapılmasını sağladık. Tüketicilerimiz hızlı ve temassız şekilde yeme/içme deneyimi yaşarken aynı zamanda puan da kazandılar.

Hızlı soğutucu üreten Icywave'in mevcut ürünlerini modern kanalda konumlandırırken, yepyeni ihtiyaçlarımız için de Ar-Ge çalışması yapıyoruz.

2014 yılından beri devam eden girişimci iş birliklerimiz her geçen gün daha da artıyor ve bizim için bir iş yapış biçimine dönüşüyor. Yapılandırılmış bir süreçle yeni girişimlerle tanışma, ürünlerini deneme, POC ve pilot yapmak için çalışıyoruz.



Genel olarak amacınız ve girişimcilik metotlarınızı seçme nedeniniz nelerdir?

Kurumlar olarak daha çok yeniliği daha hızlı bir şekilde hayata geçirmemiz gerekiyor. Her şeyi bizim yapmamız mümkün değil, yapmamalıyız da. Kendimizi geleceğe hazırlarken hem kurum içinde hem de kurum dışında yaptığımız çalışmalar ve iş birlikleriyle girişimci kurumlar olmalıyız. Bunu yaparken bugünkü işimiz ve ona direkt etkilerinin yanı sıra gelecek olası fırsatları ve yeni alanları da keşfetmemiz gerekiyor. Kurumların bu alana yatırım yapmadığı sürece geleceğe hazırlanmaları mümkün değil. Bizler bunun için inovasyon odak alanlarımızı ve stratejik önceliklerimizi belirleyerek buna uygun metotlar seçiyoruz.

Girişimcilik ve inovasyon faaliyetlerini yürütürken temelde 3 yapı kullanıyoruz. İlki halihazırda anlattığımız "Kurum içi Girişimcilik Programı". İkincisi "Özel Proje Ekipleri". Daha hızlı hayata geçirmek istediğimiz konularda kısmen çevik ve çok fonksiyonlu ekipler kurup, yalın fizibilite yöntemlerini kullanarak kısa zamanda etkin sonuçlar üretiyoruz. Bugün hala piyasada olan bir marka lansmanımızı 2018'de bu yöntemle yaptık ve 2021'de sahaya çıkacak bazı yeni ürünlere de yine bu yöntemle çalıştık. Üçüncü metodumuz ise "Açık İnovasyon", yani ekosistem iş birlikleri. Bu yapı sayesinde girişimler, tedarikçiler, akademi ile iş birliği yaparak odak alanlarımıza uygun projeler üretiyoruz.

Girişimlerle sürdürülebilir ilişkiler kurmaya önem veriyoruz. Hem bizim katkı sağlayabileceğimiz hem de bize katkı sağlayacak girişimlerle çalışmaya inanıyoruz. Kendimizi girişimcilik ekosisteminin bir destekçisi değil ekosistemin bir parçası olarak görüyoruz. Bu sebeple girişimcilik ekosisteminin gelişimini ve geleceğini kendi geleceğimizden farklı görmüyoruz.

İlk soruda da bahsettiğimiz gibi biz girişimci kafasının şirketlerin işleyişini ve geleceğini değiştirecek bir heyecan dalgası yarattığını görüyoruz. Bu yüzden girişimcilik metotlarını iş yapış biçimimiz haline getirmek için çaba harcıyoruz.

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Tofaş olarak Ar-Ge'den, üretime; satış/satış sonrası süreçlere kadar çok geniş bir yelpazede girişimcilik odağında fikirden uygulamaya giden yolculuğu aynı heyecanla çalışıyoruz. On yıl önce Ar-Ge'de başlayan kurum içi girişimcilik faaliyetlerimiz, son beş senedir şirket geneline yayılarak tüm alanları kapsadı.. Her yıl düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz kurum içi girişimcilik programımız bulunuyor. "Benim Projem" isimli bu program ile çalışma arkadaşlarımız hayal ettiği yenilikçi fikirleri test edip, doğrularak projeler çıkartıyor.

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Kurum içinde yaptığımız çalışmaların paralelinde dış ekosistemi de çok yakından takip ediyoruz. Ar-Ge merkezimizin normal olarak Teknoloji Transfer Ofisleri, üniversitelerle ortaklaşa geliştirdiğimiz projeleri de değerlendirdiğimizde çok uzun yıllardır yapıyoruz diyebiliriz. Özellikle son 5 yıldır aktif olarak ekosistemi desteklemekle birlikte ihtiyaçlarımız doğrultusunda birbirinden başarılı girişimlerle potansiyel iş birliği fırsatlarını da değerlendiriyoruz. 2016-17 yıllarında iki ayrı tur olarak gerçekleştirdiğimiz "Aklım Fikrim Fiat" programı, yenilikçi girişimlere destek vermek ve onları hayata geçirmek üzere tasarlanmıştır. Bu programla hedefimiz Tofaş'ın odaklandığı konularda faaliyet gösteren yenilikçi girişimlerin Tofaş'ın otomotiv sektöründeki bilgi ve deneyimlerinin desteğiyle, geniş bayi ve tedarikçi ağı ve Koç Topluluğu Şirketleri'ne erişmelerini sağlayarak hızla büyümelerine destek olarak ortak işbirlikleri geliştirmektir. Şuan da birçok kuluçka merkezi, melek yatırımcı ağı, üniversite ile partnerliklerimiz bulunuyor ve çift taraflı olarak fayda kazanımı sağlayacak noktada bu kapsamdaki çalışmalarımızı devam ettiriyoruz. Bu zamana kadar bini aşkın girişimle tanışmış olmakla birlikte şuan hali hazırda iş birliği yaptığımız ve süreçlerimize dahil ettiğimiz girişimler mevcut. Özellikle öncelikli söyleyebileceğimiz FYA Connect, Görüntülü Görüşme ve Kampanya Robotu uygulamalarımız/hizmetlerimiz doğrudan girişimlerle iş birliği yapılarak hayata geçti. Onun dışında içeride daha birçok farklı iş birliği olmakla birlikte hala farklı alanlarda



Oğuzhan Çelebi
Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yönetim

girişimlerle ortak deneme/doğrulama çalışmalarımız devam ediyor.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarınızı seçme nedeniniz nelerdir?

Tofaş olarak çalışanlarımızın çift eli (ambidexterity), çevik (agile) ve tasarım odaklı (design thinking) olmasını sağlama yönünde ciddi çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Girişimciliğin doğası gereği bu yaklaşımlar benimsendiğinden hem içeride hem de dışarda bu kapsamda çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu yaklaşımı tamamen içselleştirmeye çalışmakla birlikte kendilerine de uzmanlık, içgörü, veri sağlayarak start-up'ların yetkinliklerinden faydalanmaya da çalışıyoruz. Son yıllarda başlattığımız çevik ve dijital dönüşümün de desteğiyle birlikte bazı birimlerimizde tam çevik yönetim uygulamalarını devreye aldık. Günümüzde büyük şirketler de her çalışmayı/yeni uygulamayı içeride, kadrolu çalışanlarıyla yapmaması gerektiğinin farkında. Uzmanlıklar ve teknoloji bu hızda gelişmeye, çeşitlenmeye başladığından beri bu takibi iç kaynaklarla yapabilmek ve bunları mevcut süreçlerinize arzu edilen sürede ve verimlilikle entegre edebilmek neredeyse imkansız hale geldi. Özetle bu noktada amacımız ekosistemde konumlanıp deneyim aktararak katkı sağlamak, öğrenmek ve nihayetinde iş birlikleriyle çözüm geliştirmek diyebiliriz.

OPET FUCHS



Ceyhan Güner
İnovasyon ve Teknoloji Müdürü

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Sürdürülebilirlik stratejilerimizde önemli bir yeri olan Opet Fuchs olarak kurum içi girişimcilik faaliyetlerimize, 2018 yılında Koç Holding'in yürüttüğü Koç İnovasyon Programı'na dahil olarak başladık. Çalışanlarımızın iş fikirlerini hayata geçirmeleri için her sene açtığımız hızlandırma programı ile şirket içinde girişimcilik ve inovasyon yetkinliklerini arttırmayı amaçlıyoruz. Girişimcilik yolunda ilerlemek isteyen çalışma arkadaşlarımıza; zaman, bütçe, profesyonel dış mentorluk ve ekosistem içindeki kaynakların kullanımını sunuyoruz. Şu ana kadar 30'un üzerinde çalışmamızın katılımıyla toplamda 10 adet girişim projesi çalışma imkanı yakaladık. Özellikle şirketimizin dijital ve inovasyon yetkinliklerini artırma vizyonu doğrultusunda, daha önceden gündemimizde olmayan farklı hedef kitlelerine, iki kurum içi girişimcilik projemiz ile ulaşmaya başladık. Opet Fuchs adına yeni gelir modeli yaratmasını planladığımız bu girişimcilik projelerimizi ayrıca ortağımız Fuchs Petrolub SE'nin Think Tank şirketi Inoviga GmbH'in yürüttüğü "Internal Innovation" çalışma grubunda da tanıtma imkanımız oldu. Girişimcilerimizin paylaştıkları deneyimler ve verdikleri geri bildirimler, tüm dünyada 60'a yakın Fuchs şirketi için planlanan kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin altyapısı için de ilham oldu.



Girişimciler işbirliği için Wneler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Şu ana kadar birçok farklı girişim ile bir araya gelme fırsatımız oldu. Koç Holding'in Inventram şirketi ve Koç Üniversitesi Girişimcilik Araştırma Merkezi KWORKS'ün düzenlediği Demo-Day ve diğer etkinlikleri ile farklı dikeylerde ve alanlarda çalışan girişimciler ile tanışma ve iş birliği geliştirme fırsatımız oldu. Şu ana kadar 3 adet startup ile iş birliği geliştirdik. Hatta yakın zamanda girişimcilik projelerimizden biri bir etkinlikte tanışmış olduğu nano teknolojiler üzerine uzmanlığı olan Quantag şirketi ile iş birliği geliştirerek optik sensörler ve kuantum parçacıklar vasıtasıyla sıvıların anlık izlenmesi üzerine ortak hizmet ve ürün geliştirme anlamında çalışıyor. Diğer iki startup ile de kurum içi girişimcilerimizin projelerindeki kritik tahsilat sorunu ve müşteriye erişim konusunda iş birliği geliştirilmiştir.

“

Amacımız; meraklı, gelişen zihniyete sahip, şeffaf iletişim kuran, işbirlikçi, hatalarından öğrenen ve risk almaktan korkmayan bir organizasyon oluşturmaya çalışmak.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarınızı seçme nedeniniz nelerdir?

Şirketler, mevcut iş modellerinin nasıl etkilenebileceklerini kestiremiyorlar. Uzun zamandır rekabet içinde olduğunuz 4-5 rakibinize göre planlarınızı yapıyorsanız en büyük hatayı yapıyorsunuz. Bizler de bu belirsizliğin farkındalığını yaşayan çok az sayıda şirket ile birlikte inovasyon ve girişimciliği önceliklerimiz arasına aldık. Belirsizliğin içinde yol almak için geleneksel metodların maalesef çalışmadığını gördük. Düşük maliyetli testler ile hızlı öğrenimler sağlama konusundaki kaslarımızı geliştirmeye çalışıyoruz. Kurumsal hayatın getirdiği kalıpları kıran girişimci zihniyetin şirketimizin tüm departmanlarında yaygınlaştırılması için çaba sarf ediyoruz. Amacımız; meraklı, gelişen zihniyete sahip, şeffaf iletişim kuran, işbirlikçi, hatalarından öğrenen ve risk almaktan korkmayan bir organizasyon oluşturmaya çalışmak. Şirket olarak bu değişimin ve dönüşümün ilk çıktısı olarak, geçtiğimiz Ekim ayında açıklanan SAP Kalite Ödülleri 2020'de Fullcheck Shop projemiz ile İş Dönüşümü kategorisinde Altın Ödül'e layık görüldük. Bu dönüşümün çıkış noktası ise çalışanlarımızın; değer yaratmak için heyecanlı, değişimi kucaklayan, inovasyona ve girişimcilik bakış açısını sahiplenen bir profile sahip olmalarının sonucu diyebiliriz.



KASTAMONU ENTEĞRE



Hüseyin Güler
İş Planlama ve İnovasyon Direktörü

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Kastamonu Entegre olarak 2018 yılının başından bu yana Kurum içi Girişimcilik Programı'nı yürütüyoruz. İnovasyon özelinde Ar-Ge, müşteri inovasyon ve kuluçka projelerimiz var. Kurum içi Girişimcilik Programı kapsamında fikirleri önce KEAS Yalın İş Hızlandırma Programı'na alıyoruz. Hızlandırma Programı'nda somut bir ihtiyaç ile ilişkilendirilen projeler, fikir sahipleri tarafından CEO'nun başkanlık ettiği kurula bütçe talebi ile sunuluyor. Başlangıç bütçesi alan projeler ise kuluçka programına alınıyor.

Kurum içi Girişimcilik Programı ile yaşam alanlarında, doğaya ve topluma saygılı, yenilikçi çözümler ve iş modelleri üretmeye odaklanıyoruz. Bugüne kadar bin ikiyüzün üzerinde fikir arasında 14'ünü projelendirdik. İki Hızlandırma Programı, iki de Kuluçka Programı yürüttük. Şu anda kuluçka sürecinde olan 3 projemiz var. Bir projede fatura kesmeye başladık. Bir diğesinde ise 3 ay içinde fatura kesebilir duruma gelmeyi öngörüyoruz. 2 projede marka tescili yaptık. Kuluçka sürecini tamamlayan bir başka projemiz ise TÜBİTAK tarafından destekleniyor. Biz yaşam alanlarında fark yaratan uygulamalara odaklanıyoruz. Çalıştığımız projeler de yaşam alanlarına yöneliktir. Bu yönde yeni fikirleri projelendirmek üzere, programlarımız devam edecek.



Girişimciler iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

2019 yılından itibaren start-up'lar ve dış ekosistemlerle daha yakın çalışmaya gayret ediyoruz. Start-up'larla yürütülen iş birliklerinde kazan-kazan ilkesi ile yol alıyoruz. TÜSİAD SD² programıyla birlikte başladığımız bu süreçte BÜYÜTECH firmasıyla müşteri memnuniyetini arttıran dijital bir çözümü hayata geçirdik. Bu çalışma, TÜSİAD tarafından "En İyi Ticarileştirme Potansiyeli" ödülüne layık görüldü. Buradan elde ettiğimiz tecrübe ile farklı bir ihtiyacımıza dijital bir çözüm geliştirmek üzere bir Teknopark şirketi ile TÜBİTAK'ın Siparişe Dayalı Ar-Ge çağrısına başvurduk. Şu an değerlendirme aşamasındayız.

Ayrıca, genç girişimcilerin desteklenmesine yönelik TÜBİTAK BİGG Bireysel Genç Girişimcilik Programı'nda ODTÜ Teknokent ile iş birliği yapıyoruz. Yeni ürün ve alternatif malzeme fikirleri sunacak erken aşama girişimcilerin, Hızlandırma Programı ile fikirlerinin geliştirilmesi çalışmalarında destekleyici kuruluş olarak yer alıyoruz.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

Ülkemizin B2B'den çıkan global bir markası olmak istiyoruz.

Hem global şirket olma vizyonumuz, hem de sektörde değer yaratan çözümlere imza atma iştahımız bizi, çağdaş inovasyon yaklaşımlarını şirketimize kazandırmaya yöneltti.

Inovasyon yaklaşımımızı fikri denklik, empati ve kolektif zeka ilkeleri etrafında şekillendirdik. Bir farklılaşma alanı olarak gördüğümüz inovasyonda üçlü bir amaç setimiz var:

- 1) Somut bir ihtiyaç ile doğrudan bağlantılı konularda fark yaratan çözümler geliştirmek
- 2) Değer zincirindeki global trendleri hızlı anlamlandırarak değer yaratan yenilikler yapmak
- 3) Yeni yetkinlikler kazanarak, yeni iş modelleri geliştirmek.

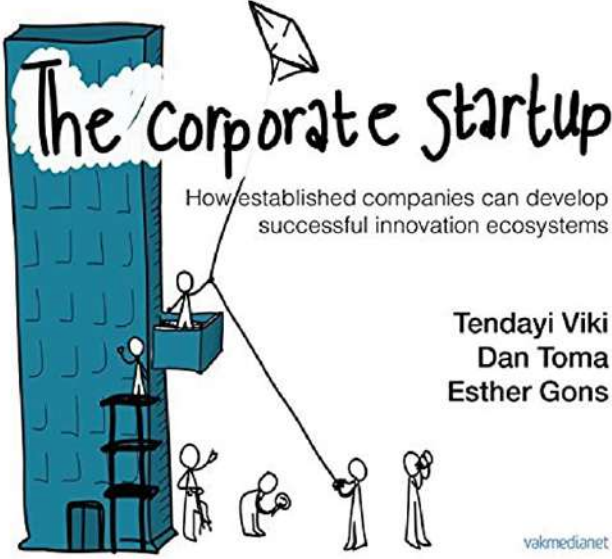
Tasarım Odaklı Düşünme, Lean Startup, JTBD gibi girişimcilik metodları, amaç setimizin pratiğe aktarılmasına ve hızlı öğrenmelerin elde edilmesine katkı sağlıyor.

Tabi, büyük şirketlerin start-up'lardan farklı bir bakış açısına sahip olduklarını not etmekte fayda var. Biz, somut bir inovasyon vizyonu ile şirket hedeflerimize katkı yapan pratikleri hayata geçiriyoruz. Bunu yaparken de dengeli bir inovasyon portföyü ile yol alıyor, birçok birçok firmanın uyguladığı 70-20-10 kuralını uyguluyoruz.



Kitap Önerisi: The Corporate Startup

Tendayi Viki, Dan Toma & Esther Gons



İnovasyon yapmanın en iyi yolu, büyük bir şirketin kendisini bir inovasyon ekosistemi olarak görmesidir. Ana faaliyetleri nedeniyle bir kurum bir girişim kadar esnek değildir. Bu nedenle kurumsal şirketlerin ana işlerini tehlikeye atmadan inovasyon yeteneklerini içeriden artırmaları gerekir. Bunun için organizasyon yapısında ciddi değişiklikler yapmak gerekir ki bir kurum hem yeni iş modelleri keşfederken hem de var olan işlerini sürdürebilsin.

Kitapta da belirtildiği üzere Çift Elli Organizasyon (ambidextrous organization) dönüşümü stratejik yenilenme ve yeni bir yönetim modeli ile başlar. Kurumun trendleri araştırarak sektörün nereye gideceğini tahmin etmesi ve güncel kalabilmesi için inovasyonu kullanması gereklidir. Kurumsal firmalar sadece tek bir iş koluna sahip şirketler olarak düşünmeyi ve hareket etmeyi bırakmalıdır. Şirketin hem nakit akışı sağlayacak ürünleri olması hem de karlı iş modelleri arayan yeni ürünleri olması gerekir. Kurumlar inovasyon portföyünü iyi analiz etmek ve yönetmek için bir çerçeveye ihtiyaç duyar. Kitapta verilen çerçeve kurumların ürünlerinin inovasyon yolculuğunda nerede olduğunu görmelerini sağlar. Buna göre mevcut, ana faaliyet alanına yakın ve dönüşüm gerektiren uzak inovasyon fırsatları olarak horizon mantığında gruplandırılmak mümkündür.

İnovasyon Tezi oluşturmak için mevcut iş modelinizi

tanımlamalı, verimliliği düşük olan ürün/hizmetleri listelemeli ve gelecek trendler, regülasyon, çevresel etmenler ve teknoloji değişim hızına göre yeni gelişim alanları tanımlanmalıdır. Bunu yaparken rakipleri de göz önünde bulundurmak, pazarda olası tehdit ve engelleri ortaya koymak önemlidir. Sonrasında trendler doğrultusunda hangi alanlarda inovasyon yapacağı ve gelişim alanları belirlenmelidir. Sonrasında şirketin buradaki stratejik duruşu tanımlanmalı ve bu doğrultuda neye yatırım yapacağını kararlaştırmalıdır.

İnovasyon ekiplerinin karlı iş modelleri arayışında ne kadar iyi performans gösterdiğini ölçmek için geleneksel finansal KPI'ları kullanmak mümkün değildir. İnovasyon muhasebesi adı verilen ve bir kurumun ürettiği yeni fikirlerin sayısı, kanıtlanmış bir ürün / pazar uyumu olan inovasyon yüzdesi gibi alternatif ölçütleri kullanan bir muhasebe biçimi gereklidir.

Kitabın sonunda yer alan İnovasyon Değerlendirme soruları ile kurumunuz için inovasyon ekosistemini yönetim desteği, inovasyon projeleri, yapılan yatırımlar ve inovasyona ayrılan bütçe gibi farklı kriterlerde değerlendirebilirsiniz. Ayrıca kitapta yer alan Conversations on Innovation isimli bölümünde Lean Analytics kitabının yazarı Ben Yoskovitz ile inovasyon ve girişimlerle işbirliği yaratma üzerine soru-cevaplara göz atabilirsiniz.

Adres

KOLEKTIF 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
<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.

