

# Kurumlarda İnovasyon Şampiyonları Yaratmak



## Aslı Gök Arçelik A.Ş.

Aslı Gök 11 Nisan 1988'de Ankara'da doğdu. Küçük yaşlarda başlayan sanat ve bilim merakı onun önce tasarım alanına daha sonra hala içinde yer aldığı inovasyon alanına yönelmesine sebep oldu. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarım bölümünden 2010 yılında mezun olduktan sonra farklı iş yerlerinde tasarımcı olarak çalıştı. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Endüstriyel Tasarım bölümünde Anadolu yemek kültürüne özgü küçük ev aletleri konusunda gerçekleştirdiği tez kapsamında geliştirdiği ürün ile Teknogirişim desteğini kazandı ve bu sayede şirket kurarak, tasarımını yaptığı ürünün Ar-Ge çalışmasını gerçekleştirdi.

Kullanıcı ihtiyaçlarından yola çıkarak gerçekleştirdiği yeni ürün fikri geliştirme deneyimi ve startup yolculuğu sonrasında Arçelik'e girerek önce Ar-Ge, sonra inovasyon departmanında görev aldı.

Tasarım odaklı düşünme yöntemi kullanarak bir çok yenilikçi fikirler geliştirerek farklı proje fikirlerinin hayata geçmesini; kullanıcı araştırmaları, fikir geliştirme ve inovasyon yöntemleri için farklı araçlar geliştirilmesini ve uygulanmasını sağladı. Şu anda da hala Garage Innovation Hub Açık İnovasyon birimi içerisinde hem şirket içinde hem şirket dışında farklı inovasyon programlarına ve süreçlerine liderlik etmekte; programlara farklı paydaşların dahil olmasını sağlayarak ekosistem geliştirme konusunda aktif olarak yer almaktadır.

## Giriş

Tüm dünyada hızla değişen makroekonomik koşullar, şirketler arası derinleşen rekabet ve sürdürülebilir büyüme ihtiyacı nedeniyle inovasyon ve girişimcilik kavramları birçok şirketin önemli gündemi haline geldi. Teknolojinin ve müşterilerin tüketim alışkanlıklarının hızlı değişimi; birçok yeni fikir ve iş modeli ihtiyacını beraberinde getiriyor. Dolayısıyla; şirketler strateji ve iş modellerinde köklü değişiklikler yapma ihtiyacı duyuyor.

Kurumların ve klasik işletmelerin, iş planı belirleyip finansal kaynak sağladıktan sonra takımı oluşturup ürünü geliştirmek ve son olarak satış yapmak olarak özetlenebilecek standart süreçlerin aksine yalın metodlarla ilerleyen start-uplar yeni döneme uyum sağlamada birçok fırsat yaratıyor.

Steve Blank startup'ı "tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir iş modeli aramak için oluşturulmuş bir organizasyon" olarak tanımlıyor.<sup>1</sup> Start-uplar, çevik yapısı sayesinde dönemin hızlı değişen koşullarında teknolojiyi, iş modelini, müşteri karşılığını pazarda hızlı test edebilmesi, deneme yanılmaya açık olması sayesinde dönem ihtiyaçlarına çok hızlı yanıt verebiliyor.

### Problem

Start-uplar riskli ve belirsiz ortamlarda daha çok müşteri ulaşma ve büyüme hedeflerken, kurumların kaynakları, müşteri gözünde güvenilirlikleri ve daha dengeli ortamları olsa da güncel değişimden kaynaklı zorluklarla mücadele ederler. İşleyiş yapıları, karar verme mekanizmaları hem finansal hem pazar güçleri nedeniyle oluşan farklılıklar nedeniyle aralarında kurulabilecek ilişki ve iş birliklerini de zorlaştırabilir.

## İnovasyon ve Türkiye İçin Önemi

Kurumlarda, Ar-Ge, inovasyon ve bir çok departmanda kurulan farklı girişim iş birlikleri olsa da İnovasyon Şampiyonları Programı konunun daha sistemli şekilde ele alınması, kurulan komünete ve etkinlikler sayesinde inovasyon ve girişimcilik konusunda bilgi düzeyini artırması, iş birliklerini geliştirilmesi açısından benzeri olmayan bir örnektir. Arçelik Garage Innovation Hub'da geliştirilen ilk programda 24 kişi eğitimleri olarak programı tamamlamıştır.

Mentor sertifikası alan 24 program katılımcısı, eğitim ve etkinliklere katılmış, start-uplarla mentorluk görüşmeleri gerçekleştirmiş, farklı inovasyon partnerleriyle bir araya gelmişlerdir.

16 saat eğitim  
5 saatlik etkinlikler  
66 startup mentorluğu  
90 saat mentorluk

### İlişki Kurulan İnovasyon Partnerleri:



### İnovasyon Şampiyonları Yaratma Süreci

Şirket içerisinde inovasyon ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak için farklı iş birimlerini dahil ederek bir topluluk yaratmak, bu topluluğun inovasyon ve girişimcilik konularında bilgi düzeyini arttırmak ve ekosistemde etkin hale getirmek; kurum - girişimci faaliyetlerine başlamak ve yaygınlaştırmak için uygulanabilecek yöntemlerden biri.

Ekosistemde kalıcı bir ilişki kurmak, şirketin faydası yanında girişimciye fayda sağlamak için İnovasyon şampiyonlarının startup'un da ihtiyacı olan bir rolde olması sürdürülebilirliği sağlayacaktır. İnovasyon Şampiyonları kendi kurumlarında kazandıkları yetkinlik ve tecrübe, dış ekosistemde ihtiyaçları ile paralel olarak uzman mentor rolü ile girişimciye ve ekosisteme fayda sağlayabilir.

İnovasyon Şampiyonları topluluğunu yaratmak için doğru departmanların seçimi, bu kişilerin eğitimlerle desteklenmesi, mentorluk programıyla start-uplar'la ilk buluşmalarını gerçekleştirmesi ve bir çok farklı etkinliğe dahil olarak ekosistemde var olmalarını sağlamak, son olarak da iş birliği geliştirme imkanı ve yatırım imkanı yaratmak sürdürülebilir bir süreç yaratacaktır.

Seçim	Eğitim	Mentorluk Programı	Kurum İçi Etkinlikler	Ekosistem Etkinlikleri	İş Birliği Geliştirme	Yatırım
İlgili departmanların seçimi	İnovasyon Girişimcilik Mentorluk İletişim	Startup'larla uzun mentorluk seansları	Webinar Demoday	Hızlandırma Programları, Hackathon vb.	Birlikte geliştirme ya da müşteri olma	Kurumsal Girişim

**1. Seçim:** İnovasyon Şampiyonlarının farklı iş departmanlarından çeşitliliği sağlayacak uygun kişiler arasından seçilmesi önem kazanıyor. Seçilen kişilerin kendi işlerinde start-up'larla kurabilecek potansiyeli taşıması; aynı zamanda oluşturulacak İnovasyon şampiyonları havuzunun girişim ekosistemine katkı sağlayabilecek uzmanlıklardan oluşması iki taraflı fayda yaratarak ilişkilerin sürdürülebilirliği ve gelişimi anlamında avantaj yaratıyor.

**2. Eğitim:** İnovasyon Şampiyonlarının ekosistemi tanımasını ve kurumlardan çok farklı olan start-up süreçlerine hakimiyetlerini sağlamak için onları temel eğitimlerle desteklemek gerekiyor. Eğitim içeriğinde İnovasyonun temellerini, farklı kurumların İnovasyon yaklaşımları, start-up kavramları ve bir start-up'ın geçtiği yolculuk, mentorluk ve iletişim biçimlerini ele almak; elçilerin temel kavramları öğrenmesini ve bu sayede genel bir çerçeve edinmelerini sağlayacaktır.

## Öneriler ve Sonuç

Kurum - start-up iş birliği şirketlerin günümüz hızlı değişen müşteri ihtiyaçları ve makro ekonomik dünyasına uyum sağlamada bir çok fırsat yaratıyor. Bu iş birliklerini kurmak ve sürdürülebilir hale getirmek için şirketlerin nereden başlayacağını bilmeleri ve kendi hedefleri doğrultusunda uygun yöntemler geliştirmeleri önemli. Kurum kültürünün yenilenmesi, markanın yenilenmesi, var olan problemlerin çözülmesi ve yeni pazarlara açılma olarak farklı amaçlar doğrultusunda kurulabilecek iş birliklerinin hepsi farklı fırsatlar yaratıyor. İnovasyon Şampiyonları süreci ile bu fırsatların hepsini bir arada, sürecin farklı aşamalarında uygulamak mümkün. Aynı zamanda İnovasyon ve girişimcilik kültürünü şirket içerisinde yaygınlaştırmak, farklı departmanların dahil olmasını sağlamak, kurum içerisinde sürdürülebilir bir İnovasyon anlayışı yaratıyor.

Her kurumun kendi ihtiyaç ve beklentilerine yönelik farklı şekillerde uygulanabilecek bu süreç kültür değişimi ile birlikte İnovasyon pratiğini bir arada sürdürülebilir şekilde sağladığı için kurumlarda köklü bir değişimi de beraberinde getiriyor.

## Kaynaklar

- Blank, Steve, "The Startup Owner's Manual", Mart 2012
- Accenture, "Technology Vision Report 2017", <https://www.accenture.com/us-en/insights/disruptive-technology-trends-2017>.
- Nesta, V. Mocker, S. Bielli, C. Haley, "Winning Together - A Guide to Successful Corporate - Startup Collaborations"
- Startup ve kurumlar arasında iş birliği, ortak bir anlayış için pratik bir rehber
- Tusiad, Kurumlarda girişimcilik ile değer yaratmak - Kurumların girişimcilik dönüşümü rehberi, Ocak 2019

## Çalışmanın Amacı

### Kurum - Startup İş Birliği Önemi

Son dönemde yapılan birçok araştırma, şirketlerin rekabetten ayrılmaları ve pazarın yeni dinamiklerine hızlı adaptasyonu için sürekli İnovasyon ile yenilik arayışı içinde bulunmalarının vazgeçilmez olduğunu ortaya koyuyor. 2017 yılında Accenture'in 31 ülkede, 5.400 üst düzey yönetici ile gerçekleştirdiği araştırmasına katılanların %86'sı, şirketlerin rekabet üstünlüğünü sürdürmesi için şirketlerin artan bir ivme ile İnovasyona ağırlık vermeleri gerektiğini belirtiyor.<sup>2</sup>

Start-upların yenilik anlamında sağladığı fırsat, kurumların da yeni pazarlara girmelerine, yeni pazarlar yaratmalarına ve ürünlerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Kurumlar start-up ile iş birliği sayesinde mevcut iş modelini farklı ölçeklerde adapte ederek denemeler yapabilir, yenilikçi teknoloji sayesinde daha az ek maliyetle yeniliğe uyum sağlayabilir, hızlı test etme imkanı sayesinde müşteriye daha uygun yenilikler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Aynı zamanda start-uplarla iş birliği, kurumların daha açık kültürlü hale gelebilmesi ve pazardaki gelişmeleri daha iyi izleyebilmesine yardımcı olur.

"Büyük şirketler son zamanlarda sektörlerinin, start-upların öncülük ettiği teknoloji ve yenilikler nedeniyle bozulduğunu fark ediyorlar. Bu durumu kurum ve start-uplar arasındaki bir rekabet olarak görmek yerine start-uplar potansiyel ortak olarak görülmesi. Geliştirilen iş birlikleri şirketler için daha fazla değer, tüketici ve dolayısıyla tüm sektör için daha fazla fayda yaratabilir."<sup>3</sup>

## Yöntem

Kurum - Startup iş birliği ilişki ve iş birliklerini geliştirmek için kuruma özgü yöntemler geliştirilebilir. Bu çalışma kurum - start-up ilişkisini 3 ana başlıkta ele alarak inceler ve kurumlarda uygulanabilecek yöntem önerisi sunar.

- Kurum - Startup İş Birliği Amaçları
- Bir Başlangıç Olarak: İnovasyon Şampiyonları Yaratmak
- İnovasyon Şampiyonları Yaratma Süreci

### Kurum - Startup İş Birliği Amaçları

Kurum - start-up iş birlikleri kurmanın zorluklarını aşmak ve iki taraf için doğru ilişki modelleri belirleyebilmek için, kurumun ilişkiyi kurma amacını belirleyerek başlaması gerekir. Birçok kurumsal firma ve İnovasyon alanında çalışan ajansların düzenledikleri hızlı artan sayıda program ve iş birliği çağrısı, bu ilişkileri kurma noktasında kendi ihtiyaçlarını doğru belirleyememiş kurumlardaki çalışanları ve ilişki içine girmeye çalışan start-upların çabalarını sonuçsuz bırakarak hem zaman hem kaynak israfına neden oluyor.

Nesta'nın Avrupa'da 60 kurum temsilcisi ve start-up'la yaptığı görüşmeler, aynı zamanda 50 kurum start-up iş birliği program yöneticisi, İnovasyon yöneticileri ve C-level çalışanlarla yaptığı mülakatlar sonucunda kurumların start-up'larla kurdukları ilişkide genellikle 4 farklı amacı olduğunu ortaya koyuyor. Bunlar; kurum kültürünün yenilenmesi, markaların yenilenmesi, problemlerin çözülmesi ve yeni pazarlara açılma olarak sıralanabilir.<sup>3</sup>

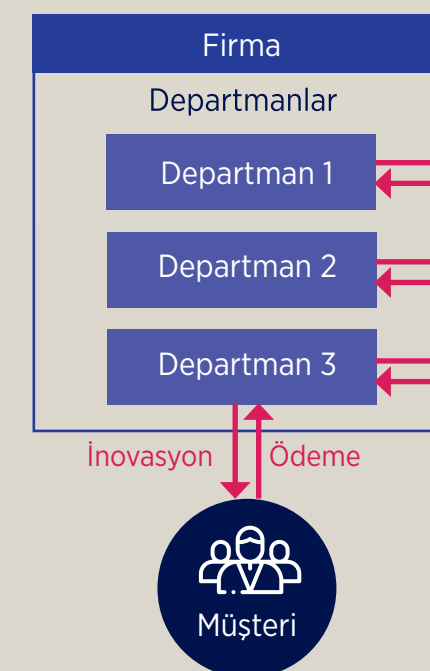
Kurum Kültürünün Yenilenmesi	Markanın Yenilenmesi	Problemlerin Çözülmesi	Yeni Pazarlara Açılma
Çevik takım ve yalın yaklaşıma dayanan girişimci bakış açısı geliştirilmesi. Yeni trend ve teknolojiler konusunda farkındalığın artması.	Markaların, müşterileri, ortakları ve potansiyel çalışanları tarafından kurum marka algısının gelişmesi.	Start-uplar kurumlara yeni iş modeli, yeni teknoloji ve yetenek kazandırır; kurulan iş birlikleri hızlı ve daha az riskli bir yöntem sunar.	Start-uplar, kurumlarn operasyonlarını genişleterek yeni pazarlara girmesi için fırsatlar oluşturur.

Birçok kurum start-up ile çalışmak isterken, nereden başlayacağını bilemiyor. Start-up'larla çalışırken hedefleri belirleyememe, standart iş süreçleri içerisinde konuya dair bilgi edinememe, ekosistemde olan birçok farklı program ve uygulamadan hangisiyle başlayabileceğine karar verememe gibi birçok engel, doğru strateji ve yol haritası oluşturmakta yetersiz kalıyor.

### Bir Başlangıç Olarak: İnovasyon Şampiyonları Yaratmak

Kurum içerisinde İnovasyonu çalışır hale getirmek ve yaygınlaştırmak, girişimciliği şirket içerisine tasırmaktan geçiyor. Birçok şirket, kurum içi girişimcilik programlarını kendilerine adapte etmeye, farklı platformlarda start-up-kurum buluşmaları düzenlemeye ve farklı ekosistem oyuncuları ile iş birlikleri geliştirerek yeni fikirlerin oluşmasını ve hayata geçirilmesini sağlıyor. Bu yaklaşımlar sınırlı departmanları dahil ederek yapıldığı zaman yetersiz kalıyor.

Şirketlerde kültürel altyapı oluşturmak ve bütünsel bakış açısı sağlamak için kurumun girişimcilik anlamında dönüşümü önem kazanıyor. Bu ise İnovasyon ve Ar-Ge departmanları yanında farklı departmanları da bu süreç dahil etmek ve bu farklı departmanlarla start-up'lar arasında sürdürülebilir ilişkiler sağlamak hayata geçebilir. Şirket genelinde girişimci zihniyetin her seviye çalışan tarafından içselleştirilmesi, şirket içerisinde yaratıcı düşünmeyi, risk almayı, sorgulamayı, gözlem yapmayı, ilişkileri geliştirmeyi ve farklı alanlar arasında bağlantı kurmaktan geçiyor.



Şekil 2. Farklı iş birimleri - Startup ilişkisi<sup>4</sup>

Şirket genelinde yaygınlaştırılan farklı birimlerin start-up ilişkileri sayesinde, kurumlardaki farklı departmanların girişimci ilişkileriyle ortaya çıkarabilecekleri yeni fikirler, yeni ürün ve servisleri pazara sunabilir veya mevcut işlerini iyileştirmelerini destekleyecek çözümleri hayata geçirebilirler. Şekil 2

- 3. Mentorluk Programı:** İnovasyon Şampiyonlarının ihtiyaçlarını, şirketin odaklandığı konuları ve ekosistemdeki ihtiyaçları belirleyerek seçilen start-uplarla uygulanacak uzun dönemli mentorluk programı ile bir araya gelerek iki taraf da fayda sağlayabilir. Böylece İnovasyon şampiyonları farklı start-upların süreçlerini daha iyi kavrayabilir, potansiyel iş birlikleri kurabilir, start-uplar ise kurumun tecrübeleriyle kendi fikirlerini geliştirme, valide etme ve potansiyel müşteri kazanma şansına yakalar.
- 4. Kurum İçi Etkinlik & Programlar:** İnovasyon şampiyonları eğitimlerle birlikte kurumun içerisinde hali hazırda düzenlenen İnovasyon etkinliklerine katılımı ve farklı oyuncularla tanışmalarını sağlayacak programlar ve webinarlar da aktif olarak yer almalı tecrübelerinin ve farklı bakış açılarının artmasını sağlayacaktır.
- 5. Ekosistem Etkinlikleri:** Ekosistemde artmaya başlayan girişimci etkinliklerine katılmaları bu etkinliklerde farklı start-uplar ve farklı oyuncularla tanışmaları, tecrübe ve farklı bakış açılarının artmasını sağlayacağı gibi kendisinin ve kurumunun tanınmasına katkı sağlayacaktır.
- 6. İş Birliği Geliştirme:** İnovasyon Şampiyonlarının katıldığı kurum içerisindeki programlar, etkinlikler, ekosistem etkinliklerinde tanıştığı start-uplarla iş birliği kurma potansiyeli sağlar. Bu etkinlikler, İnovasyon şampiyonlarının yeni teknoloji ve trendleri takip etmesine yardımcı olmasının yanında kendi iş süreçlerinde çözülebilecek problemlere yönelik çözümleri ve yeni fikir, ürün ve servisleri de kuruma kazandırma fırsatı sunar.
- 7. Yatırım:** Start-upların kurum tarafından yapılacak yatırım süreçlerine katılımı, tercihen bu yatırım yapılmaya sürecinde değerlendirme komitesi olarak yer alması; yatırım yapılacak start-up ile potansiyel iş birlikleri kurma fırsatı sunmasının yanında kurumun yatırım yapılan start-up sayesinde yeni pazarlar konusunda tecrübe edinme ve bu pazarlara açılma konusunda fayda sağlar.

İnovasyon Şampiyonları yaratma sürecini sürdürülebilir kılacak farklı yaklaşımları aynı zamanda kurum için birçok farklı kazanımı da beraberinde getirir. Eğitim, Mentorluk Programı, Kurum içi dışa açık etkinlik ve programlara katılım, ekosistem etkinliklerine katılım, kurum kültürünün ve markanın yenilenmesini sağlarken; iş birliği geliştirme ve girişimcilere sağlanabilecek yatırım olanakları da şirkette var olan problemlerin çözülmesini ve yeni pazarlara açılma olanağı sağlayacaktır. Şekil 3.

	Kurum Kültürünün Yenilenmesi	Markanın Yenilenmesi	Problemlerin Çözülmesi	Yeni Pazarlara Açılma
Eğitim ve Kurum içi webinarlar	●	●		
Mentorluk Programı	●	●	●	
Kurum içi dışa açık etkinlik ve programlara katılım	●	●	●	
Ekosistem etkinliklerine katılım	●			
İş birliği (birlikte geliştirme - müşteri olma)			●	●
Yatırım Olanağı			●	●

Şekil 3. Kurum Startup iş birliği - Amaçları ve İnovasyon Şampiyonları Rolü