

Büyük Ölçekli İşletmelerde Kurum İçi Girişimcilik Programı Süreç Önerileri



Haydar Sinan Yıldırım
AbilityPool

1992'de Denizli'de doğdu. Asker bir babanın oğlu olarak çocukluk yıllarını farklı şehirlerde geçiren Sinan, ilköğretim eğitimini okul 1.'si olarak Ankara'da tamamladı. İlgi ve yeteneklerine uygun olarak küçük yaşlardan başlayarak matematik ve fen bilimleri alanlarında kendini geliştirdi. Liselere giriş sınavında Türkiye 138.'si olduktan sonra, Ankara Fen Lisesi'nde eğitimini sürdürmeye karar verdi. Sonrasında üniversite giriş sınavında da Türkiye 116.'sı oldu. İlgisini ve yeteneklerini daha yüksek seviyede gösterebilmek için Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliğini tercih etti. Okulu onur derecesiyle bitiren Sinan, öğrenimi boyunca birçok kulüp organizasyonunda aktif rol aldı ve İzlilik Kulübünü kurdu. Yaklaşık 6 ay boyunca Almanya'da Erasmus programı kapsamında Avrupa'nın en iyi işletme okullarından birinde uluslararası eğitim deneyimi yaşadı. ESTIEM (European Students of Industrial Engineering and Management) topluluğunun aktif üyesi olarak birçok farklı ülkede ekonomi, politika ve eğitim etkinliklerinin bir parçası oldu. 2015 yılında mezun olduktan sonra, Vestel'de 25 kişilik Management Trainee ekibine dâhil olup, Boğaziçi Üniversitesi tarafından verilen 6 aylık mikro MBA programını tamamladı. Vestel Elektronik bünyesinde Proje ve Süreç Mühendisliği pozisyonlarında görev aldı. Görevi süresince AGV-Sürücüsüz Rehberlendirilmiş Robot Yatırımları, TV Üretimi Otomasyon Projeleri, Cep Telefonu Üretiminde Otomasyon Projeleri gibi temelinde verimlilik artırma amacı bulunan ve fabrikaları Endüstri 4.0 konseptine uyumlu hale getiren uluslararası seviyede büyük yatırım projelerinde, projelerin yönetiminde yer aldı. Daha sonra Üretim ve Ar-Ge kanadında öğrendiklerini Satış ve Pazarlama alanında uygulama fırsatı buldu. Veri analitiği/iş zekası ve pazarlama/satış metrikleri alanında şirket yöneticilerine anlamlı stratejik analizler ve iç görüş sunma görevlerini üstlendi. İş zekası platform kurulumları, dijital yönetim ekran tasarımları, perakende yeni teknolojilerin uygulanması, yeni araştırma tekniklerinin şirket içine alınması (Nöro Pazarlama Araştırmaları ve Eye Tracking) gibi dijitalleşme projelerinden sorumlu olarak görevini sürdürmektedir. 2019'da Zorlu Holding'in "Parlak Bi Fikir" adındaki kurum içi girişimcilik projesinde kendi fikriyle 500'den fazla fikir arasında finale kalarak, ekibiyle birlikte tohum yatırım aldı ve girişimcilik serüvenine başladı. AbilityPool adını verdiği girişim ile 2 kere yatırım aldı. 2022 Ocak ayında Boğaziçi Üniversitesi'nde Yazılım Mühendisliği alanında yüksek lisansını yüksek onur derecesiyle tamamladı. Yazılım alanında ürün geliştirmeye ve kendini geliştirmeye devam etmektedir. AbilityPool ile kurumsal sosyal sorumluluk ve yetenek yönetimi alanında Türkiye'nin önde gelen kurumsal şirketlerine ve sivil toplum kuruluşlarına inovatif dijital çözümler sunmaya devam etmektedir.

Giriş

Bu çalışma, Türkiye'deki kurumların dünyadaki teknolojik trendlere ayak uydurabilmesi, gelişim alanlarında çevik olabilmesi ve inovasyonu tüm şirketin kültürüne haline getirebilmesi adına önemli bir alan olan kurum içi girişimcilik programlarında başarılı bir süreç tasarlanması adına şirketlere ve inovasyon uzmanlarına fikir vermesi amacıyla hazırlanmıştır. Türkiye'deki şirketler hem girişimcilik metodolojisi açısından hem de kurum içi girişimcilik bakışı açısından kazanmak açısından birçok problemle karşılaşır, tasarladıkları programlarda başarılı olabiliyorlar veya modellerde başarılı olsalar dahi ciddi kaynak kayıpları ve hatta insan kaynağı kayıpları yaşıyorlar. Bu etki projesinde daha verimli, sonuç odaklı, tüm paydaşların memnun olacağı ve inovasyona hizmet eden bir süreç erişilecek, yaşanan problemlerin minimize edilmesi için tavsiyelerde bulunulmuştur.

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

Türkiye'de kariyerini özel sektörde sürdüren veya bu yönde isteği bulunan çok değerli insan kaynağına yaratıcılık, farklılık, anlamlılık, özgür düşünce, inovatif olabilme ve teknolojik trendlerde çağa ayak uydurabilme, risk alabilme gibi konularda yeterince fırsat sunulamamaktadır. Bu çok değerli eğitimli insan kaynağının kendi inisiyatifleri ile girişimci olması için her ne kadar devlet teşvikleri, krediler veya yakın çevreden bulunacak kaynaklar var olsa da yeterli olmamakta ve ülke insan kaynağının çok az bir kısmı girişimcilik yolculuğuna çıkacak desteği ve teşviki alabilme noktasına gelebilmektedir. Bu da günümüzde Uzak Doğu, Kuzey Amerika ve Avrupa gibi büyük pazarlarda etki yaratabilecek seviyede değere ulaşmış şirketlerin Türkiye'den çıkması olasılığını düşürmektedir. Aynı zamanda Türkiye'deki özel şirketlerin çalışma alanlarında hem markalaşma açısından hem de cirolarını dünya ile yarışan seviyelere çekme açısından bir tıkanma yaşadıkları görülmektedir. Bunda kurumsal hantallık, çevik olamama, inovasyona ayrılan kaynağın yetersizliği vb. nedenler olsa da aslında bu kurumlar Türkiye ekosistemi için değişim yaratacak seviyede bilgi birikimine ve kaynağa sahiptir. Kurumların finansal kaynak, know-how ve insan kaynağı noktasında mükemmel bir yemek yapmak için gerekli malzemelere sahip olduğunu görebiliriz. Bu noktada strateji değişiklikleri ile özel sektörün bu alanda elini taşın altına koyup girişimcilik alanına daha çok çalışmaları yönlendirmesi ve kurumsal yapılarında daha fazla girişimci gibi düşünen insanın olması bir karşılıklı kazanım süreci olacaktır. Bunu sağlayacak en önemli programlar da kurum içi girişimcilik programları olmaktadır. Görselde de anlatılmak istenildiği gibi, bu programlar önce başarılı girişimcilere, daha büyük çerçevede programlara katılan çalışanlara, daha da büyük çerçevede tüm çalışanlara ve şirketlere fayda sağlamaktadır. En büyük resimde ise Türkiye için tam da bu nedenlerle kurum içi girişimcilik, oyunun kurallarını değiştirecek bir hareket olmaya adaydır ve çok önemlidir. Bu nedenle yapılan çalışma, bu alanda süreci hızlandıracak, kendi programlarını düzenlemek isteyen şirketlere ve kurumlara süreçlerini kolaylaştırma noktasında destek olacaktır.



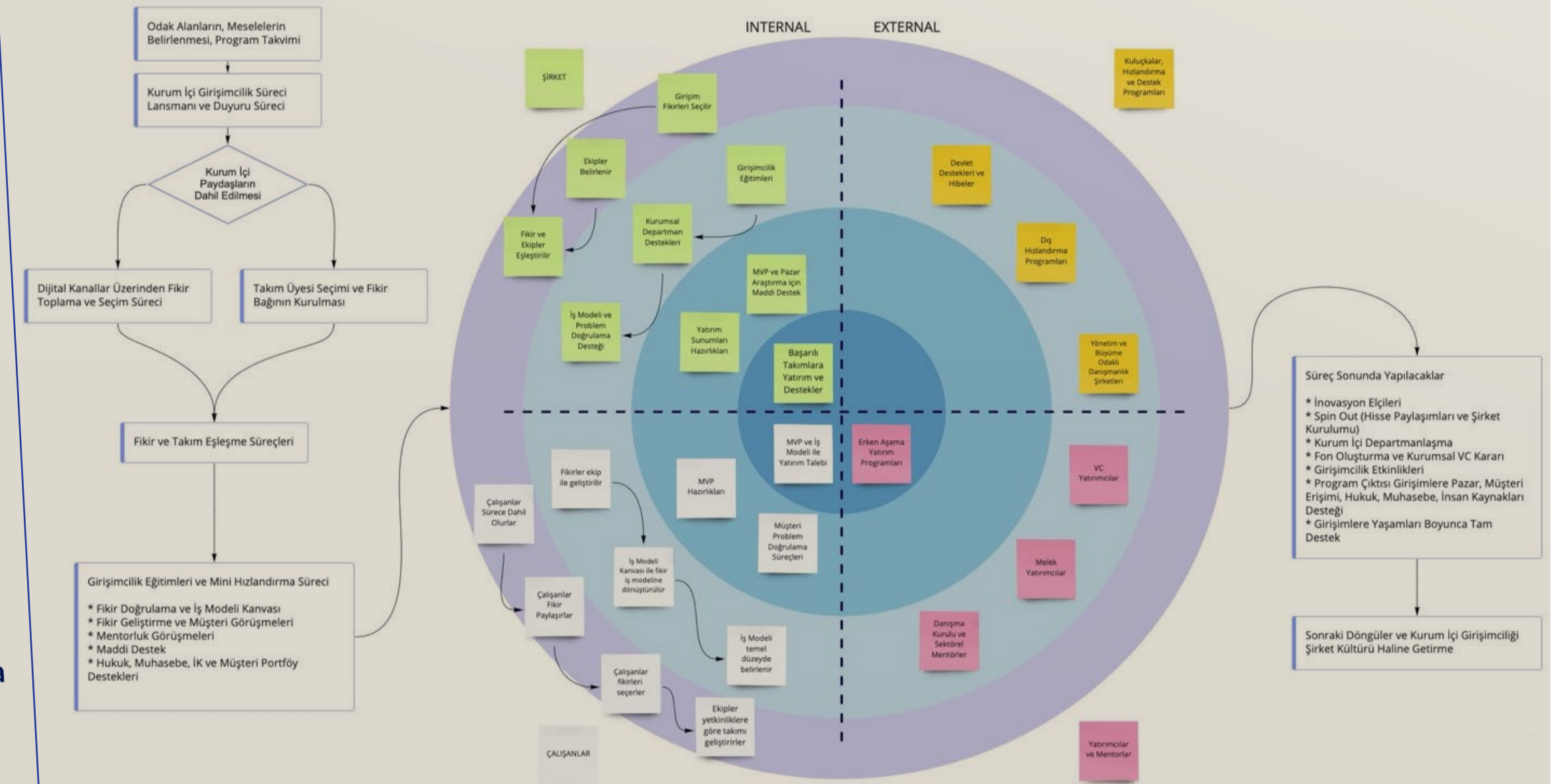
Yöntem

Kurum içi girişimcilik süreçlerinin kurum amaçlarına uygun olarak tasarlanabilmesi, başarılı girişim örnekleri çıkarılarak programların uzun ömürlü ve sürdürülebilir olması için uygulanması gereken adımlar bu bölümde paylaşılacaktır. Bu adımlar kurumlarında yapılacak kurum içi girişimcilik programını hayata geçirirken izlenecek yolculuğun aşamaları olup, bu çalışmada bir süreç haritası yardımıyla aktarılmıştır. Tüm bu sürecin ilgili adımları izlenerek tüm paydaşların katılımı sağlanabilir, girişimci adayları doğru eğitimleri alabilir, doğru problemlere odaklanıp müşterinin yarısını iyileştirecek çözümlere ulaşabilir ve bu çözümlerini doğru iş modeli ile müşterilerine ulaştırabilir. Süreç içerisinde 4 farklı paydaş belirlenerek, bu paydaşların her aşamada farklı misyonları ve izlemesi gereken yolculukları bulunmaktadır. Çalışanların fikirlerine ve daha da önemlisi problemlerine odaklanmaları gerekirken şirketin de uygun ortamı, gerekli finansal ve manevi desteği vererek çalışanların iyi birer girişimci olmaya hazırlayacak her türlü desteği sağlaması gerekmektedir. Yatırımcılar, danışmanlar, hızlandırıcılar, melek yatırımcılar gibi dış paydaşların da desteğiyle girişimler tam manasıyla hazır hale gelmektedirler. MVP'si (Minimum Viable Product), takımı ve iş modeli oluşturulmuş girişim adayları, sürecin tam kalbine artık geliştirdikleri ne varsa yatırımcıya sunmaya hazır hale gelir. Bu noktadan sonrası ise şirketin ihtiyaçları, amacı, yol haritası ve vizyonu çerçevesinde girişimlerin başarılı olmaları desteklenir ve daha fazla destek (yatırım veya şirket içinde ortam sağlanması olabilir) sağlanır. Diğer çalışanların ise kazandıkları deneyim şirket içinde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve daha verimli çalışanlar olmaları anlamında şirkete ciddi katma değerler yaratacak şekilde değerlendirilmelidir. Süreç haritasını izlemek şirketlerin doğru adımları atmasına katkı sağlayacak yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bu yolculuk izlenirken şirketler tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ve öneriler "Öneriler ve Sonuç" bölümünde süreç haritasının tamamlayıcısı olarak yer almaktadır.

Çalışmanın Amacı

Kişisel yaklaşımlar, tavsiyeler, tecrübeler ve çözümler sunulurken, aynı zamanda Zorlu Holding'in "Parlak Bi Fikir" isimli kurum içi girişimcilik süreçlerinden ilham alınmıştır. Parlak Bi fikir süreçlerini deneyimlemiş girişimlerle de proje kapsamında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma bu tecrübeler ışığında da şekillendirilmiştir. Birçok farklı girişimciden ve yatırımcıdan alınan geri dönüşler ışığında; kurum içi girişimcilik programlarında nelere dikkat edilmesi gerektiği, takımların nasıl oluşturulacağı, ekiplerin başarılı olması için şirket fonksiyonlarının ve kaynaklarının nasıl yönetilmesi gerektiği, çalışanların programlarda zaman planlamaları ve teşvik süreçleri gibi önemli konularda hem bir rehber olabilmek hem de aynı hatalara tekrar düşülmemesi adına tecrübelerden bahsetmek gerekir. Çünkü kurum içi girişimcilik hem şirketin inovatif yaklaşımlar kazanmasını sağlıyor hem de yarattığı girişimcilik ve inovasyon odaklı çalışma ortamı ile daha özgür ve teknoloji odaklı farklı işler peşinde koşan yeni jenerasyon için şirketin cazibe merkezi olma ihtimalini artırıyor. Yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri ihtiyaç duyulan kaynaklarla daha çok bir araya getirerek de çıkabilecek girişimlerin başarılı olma olasılığı da daha yüksek oluyor. Dolayısıyla hem şirketler için, hem çalışanlar için, hem de ülke kalkınması için çok olumlu bir yaklaşım olan kurum içi girişimcilik programlarının geliştirilmesine minicik bir katkı sağlayabilmek bu çalışmanın amacını oluşturuyor.

Paydaşları Kapsayan Kurum İçi Girişimcilik Süreç Önerisi



Öneriler ve Sonuç

- Bu süreç haritası ile kurum içi girişimcilik yolculuğunda olan tüm kurumlar süreçlerini iyileştirebilir ve eksik yönlerini tamamlayabilirler. En iyisine ulaşmak için farklı kaynaklarla birlikte değerlendirilmelidir ve sadece tecrübeler ışında verilmiş yöntem önerileri olduğu unutulmamalıdır.
- Gelecekte, önerilen yöntemler daha kapsayıcı bir dijital ürün haline getirilebilir. Bu yönde bir çalışma ile farklı kurumların birbirlerinin iyi örneklerini paylaşmaları açık inovasyon kapsamında sağlanabilirken, şirketler başka kurumlardaki girişimcilere yatırımını onları destekleyebilirler. Şirketlerin sahip oldukları birikim ve kaynaklar da diğer kurumlar ile paylaşılabilir. Aynı zamanda bu platformda şirketler diğer kurumlardan çıkan girişimlerin yeni pazarlara açılmasını sağlayabilirler veya doğrudan girişimleri müşterisi olabilirler.
- Son olarak sunulan ve izlenilmesi tavsiye edilen süreç haritasını tamamlayıcı olma özelliğindeki öneriler bu bölümde paylaşılmaktadır. Önerileri sıralamak gerekirse:
 - Fikir Seçimi ve Şirket Vizyonu ile Uyumunun Sağlanması: Seçilen fikirler şirketin hedefleri, vizyonu ve kültürüyle uyumlu olmalıdır.
 - Öncelikli İnovasyon Alanları ve Ölçeklenebilir Meselelere Odaklanılması: Şirketlerin ayırdığı bütçenin, yatırım hedeflerinin ve inovasyon odaklarının, kurum içi girişimcilik programının hedefleri belirlenirken dikkate alınması gerekir. Öncelikli ve ölçeklenebilir meseleleri çözen girişim adaylarına şans verilmesi başarıya ulaşma ihtimalini artırıcı bir unsur olacaktır.
 - Doğru Ekiplerin Oluşturulması: Kurum içinde birçok farklı yeteneğin kurum içi girişimcilik programlarına katılımı teşvik edilmeli ve problem çözen fikirlerin hayata geçmesi için en kritik konu olan doğru ekibin oluşması mutlaka sağlanmalıdır. Örneğin SaaS bir girişimde yazılım mühendisi veya yazılım geliştiricisi mutlaka bulunmalıdır. Girişimlerin uzun vadede başarılı olmasındaki en önemli faktör ekibin doğru kurulmasıdır. Başarılı girişimciler kurum içi girişimcilik programının da başarılı olmasını sağlayacaktır.
 - Kurumsal Departmanların Desteğinin Alınması ve Şirket İçi Amaç Birliği: Tüm şirket içi departmanların kurum içi girişimcilik programından haberdar olması, kendi faaliyet alanları kapsamında destekleyici olmalarını sağlamak gerekmektedir. Özellikle girişimcilikliğin yeni öğrenen çalışanların, sadece fikirlerine odaklanmaları iş modellerini daha sağlam kuralmasını sağlamak adına önemli bir avantajdır. Hukuki süreçler, muhasebe vb. konularda çalışanlara destek verilmesi, girişimcilik yolculuğunda çalışanı rahatlatıcak ve daha yalın düşünebilmesini sağlayacaktır.
 - Seçilen ve Seçilmeyen Çalışanların Motive Edilmesi: Programa dahil olanların motivasyonları çok önemlidir. Program süresi boyunca çalışanların programdan kopmaması adına ekstra izin, sosyal etkinlikler vb. hususlarda daha bol ve esnek olunmalıdır. Sürecin herhangi aşamasında elenen çalışanların mutlaka motive edilmesi, elenseler dahi farklı roller ve görevlerle deneyimlerini kullanabilmelerinin yolu açılmalıdır.

- Doğru Eğitim Kurgusunun Sağlanması: Kurumsal çalışanları birer girişimciye dönüştürecek doğru eğitim setini sağlamak adına danışmanlık alınabilir veya kurum içi eğitimlerin desteği alınabilir. Eğitimin çalışanlara uygun olması, düzenli olması ve mutlaka hem girişimcilik ve hem de kurumsal hayatı bilen eğitimler tarafından verilmesi gerekmektedir.
- Mevcut İş – Girişim Geliştirme Zaman Dengesinin Sağlanması: Programa katılan çalışanların yöneticileri ve bağlı oldukları departmanlar mutlaka bilgilendirilmelidir ve çalışanlarını desteklemeleri rica edilmelidir. Çalışanlarını kaybetmeye değil, daha güçlü olacaklarına inanarak programa katılmaları hususunda gerekli zamanı ayırabilmeleri için esnek davranışları sağlanmalıdır.
- Fikir Doğrulaması – Tohum Yatırım Destekleri: Çalışanların başarılı bir girişim yaratmaları için fikirlerini doğrulamaları, sahaya çıkıp gerçek müşterilerle görüşmeleri ve problemi doğrulamaları gerekiyor. Nihai MVP oluşturulmadan önce yaptıkları bazı demolarla ürünlerini deneyim yanılmaları, hedefleri için pazar araştırmaları yapmaları gerekiyor. Şirketlerin çalışanlarını bu yönde teşvik etmesi, ilgili kişilerle görüşmelerde yardımcı olması ve gerekli maddi desteği sağlaması gerekiyor.
- Özgür Bırak – Bırakma Kararlarının Verilmesi: Çalışanların şirket içinde kalıp kalmayacağı tamamen şirket kültürü, hedefleri ve vizyonuna bağlıdır. Çalışanların girişimlerde sahipliğinin olması girişimlerin şirket tarafından ekstra bir takibe gerek kalmadan yönetilebilmesini ve büyütülmesini sağlayacaktır. Özgür bırakılan girişimcilerin başarılı olma ihtimalleri de girişimci ruhuna uygun şekilde artacaktır.
- Gerçekçi Yatırımlar ve Destekler: Çalışanların başarılı olması muhtemelen girişimlerine ihtiyaçlarını doğru belirleyerek gerekli miktarda yatırım sağlanabilmesi çok önemlidir. Kurum içinde büyütülecek bir girişimde de yine ihtiyaç duyulacak bütçenin sağlanması, girişim alanında büyümesinin önünde finansal engel kalmaması sağlanmalıdır.
- Hukuki Süreçler: Özellikle spin-out edilecek girişimlerde çalışanın şirketten ayrılma süreçleri, çalışan hakları, fikri haklar, ortaklık yapısı, yatırım miktarı ve süresi gibi birçok kritik konunun hukuki olarak netleştirilmesi ve sözleşme haline getirilmesi gerekiyor.
- Başarılı Girişimlerle Programın Güçlendirilmesi: Girişimler yaşam süreleri boyunca desteklenmelidir. Bu girişimler gördükleri tüm alanlarda ve görüştükleri tüm paydaşlarda kurumun imzasını da yanlarında götürürler. Başarılı girişimler kurum içi girişimcilik programı sahibi şirketlerin doğal bayrak taşıyıcısı olup, marka imajlarına ve inovasyon kültürüne hayran kalınmasını sağlayabilirler.
- Kurumsal Desteğin Sürdürülmesi: İlk müşteri mutlaka kurumun kendisi olmalıdır. Bu olmasa dahi ortak projeler geliştirilerek yatırım yapan ve eski çalışanlarını destekleyen bir kurum olmak elzemdir. Bu hem girişimin motive eden bir unsur olur, hem de kurumun girişimine olan inancının da bir nişanesidir. Kendi kurumunun destek vermediği girişim başka müşteriler karşısında zor duruma düşebilir.

