

xnovate

hack the process • empower the team

# İŞ BİRLİĞİNE DAYALI İNOVASYON

Çalıştay Raporu

Xnovate bir **30TCV** programıdır.



1991 yılında kamu-özel sektör iş birliği ile Türkiye’de özel sektörün teknoloji ve inovasyon faaliyetlerini destekleyerek teknolojinin gerçek dünya ile buluşturulması amacı ile kurulduk.

TTGV olarak, “Teknoloji Üreten Bir Türkiye” vizyonunu destekleyecek katma değerli iş, süreç ve ürünler için referans ve kapasite oluşturma faaliyetlerini tasarlıyor, geliştiriyor ve uyguluyoruz.



Xnovate; özel sektörde rekabet yaratacak inovasyon süreçleri için iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını ve insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan bir TTGV programıdır. Çeşitli ölçeklerdeki organizasyonlarda inovasyon yapanlara; birlikte öğrenen ve gelişen bir komünite içinde yeni fikir ve yöntemlerin konuşulacağı ve uygulanacağı ortamlar ve araçlar sunmaktadır.

Xnovate Programı; teknoloji ve inovasyon alanında kişilere yeni ve keşfedilmemiş metod ve süreç tasarımları, endüstriyel inovasyonda devrimsel değişikliklere ışık tutabilecek organizasyonel yöntemleri ve uygulamaları geliştirmelerini ve yaygınlaştırmalarını katalize edecek araçlar sunar. Bu değerlerle oluşturulmuş olan Xnovate programı, 2 ana dalda faaliyet gösterir. İleri değişim öncüsü uygulayıcı topluluk ağının genişletilmesi ve topluluk içi etkileşimin artırılması “birlikte çalışarak gelişme” için gerekli platform ve ortamların sağlanması; ikincisi ise teknoloji ve inovasyon alanında gelişimi ve değişimi yaşam felsefesi haline getirmiş olan bu aşdaki gönüllülerin birlikte oluşturduğu inovatif fikirlerin, yöntem ve metodolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Programın merkezinde; inovasyon odaklı uygulayıcı komüniteler vardır.

Bu kitapçık içerisinde yer alan tasarımlar, yazılar, logolar, grafikler de dahil olmak üzere, tüm yazılı ve görsel materyale ilişkin her türlü mali, manevi ve ticari haklar yahut bunları kullanma yetkisi TTGV’ye aittir. Sözü edilen içeriğin kişisel ve ticari olmayan kullanım dışında herhangi bir amaçla kullanılması, kopyalanması, işlenmesi, herhangi bir şekil veya yöntemle, tamamen veya kısmen, doğrudan veya dolaylı, geçici veya sürekli olarak çoğaltılması, kiralınması, ödünç verilmesi, satışa çıkarılması veya diğer yollarla dağıtılması kesinlikle yasaktır.

Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5 inci maddesinin ikinci fıkrası çerçevesinde bandrol taşıması zorunlu değildir.



# İŞ BİRLİĞİNE DAYALI İNOVASYON

## Çalıştay Raporu

Bu çalışma, TTGV Xnovate Circle 2. Çalıştay Ekibi tarafından gerçekleştirilen “İş Birliğine Dayalı İnovasyon” başlıklı ortak akıl çalışmayı sonucunda, Çalıştay ekibinin ve komünite üyelerinin değerli katkılarıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturuldu. İş birliğine dayalı inovasyon ile birlikte ortaya çıkan veya çıkabilecek problemler ele alınırken, problemler sonrası kurumların hızlı reaksiyon gösterebilmesini sağlayacak aksiyon planları ve muhtemel çözümler derinlemesine incelendi.

Xnovate bir  programıdır.

“İş Birliğine Dayalı İnovasyon” çalıştayını organizasyonunu ve moderatörlüğünü yapan, çalıştay raporunu hazırlayan komünite üyelerimizden

2. Çalıştay Ekibine,  
Sertaç ORAL,  
Cem BALKAN,  
Fatih KATIPOĞLU,  
Seyfi AYZ

ve çalıştayımıza katılarak görüş ve önerilerini bizimle paylaşan,

Gözde KARA,  
Enes AKPOLAT,  
Eray ÜNLÜ,  
Rana ÇAKIR,  
Tolga Güven ÇEVİKSEVER,  
Tolga KAPTI'ya

*Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Xnovate Programı olarak  
teşekkür ederiz.*

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	3
COLLABORATIVE INNOVATION, TRANSFORMING BUSINESS, DRIVING GROWTH RAPORU BAŞARI FAKTÖRLERİ*	3
Ortak Akıl Çalıştay Anket Sonucu	8
ŞİRKETLERİN TÜM KADEMELERİ ARASINDA DÜZENLİ BİLGİ AKIŞININ SAĞLANAMAMASI	11
Kök Neden Araştırması	11
Birinci Seviye Kök Neden Analizi	11
İkinci Seviye Kök Neden Analizi	12
Üçüncü Seviye Kök Neden Analizi VE Çözüm Önerileri	12
İŞ BİRLİĞİ İLE ÇÖZÜLMESİ BEKLENEN PROBLEMLERİN YA DA İHTİYAÇLARIN AÇIK BİR ŞEKİLDE TANIMLANAMAMASI	15
Kök Neden Araştırması	15
Birinci Seviye Kök Neden Analizi	15
İkinci Seviye Kök Neden Analizi	15
Üçüncü Seviye Kök Neden Analizi ve Çözüm Önerileri	16
SONUÇ VE ÖNERİLER	17
KAYNAKLAR	17



## Sertaç ORAL

Bosch, Ülke Satış Müdürü  
WBAF, Türkiye Temsilcisi  
Startup Mentoru  
(Xnovate Circle Üyesi)



## GİRİŞ

Ağustos 2015 yılında World Economic Forum tarafından yayınlanan “Collaborative Innovation, Transforming Business, Driving Growth” isimli rapor incelenerek, iş birliğine dayalı inovasyon kapsamında önemli noktalar bir araya getirilerek, raporun verileri ışığında 2. Çalıştay Ekibi tarafından çalıştay kapsamı belirlendi.

İnovasyon; ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve yeni iş modellerinin dahil olduğu yeni fikirlerin, ekonomik gelişmenin önemli bir lokomotifi olarak başarılı şekilde ticarileştirilmesidir.

Çalıştay ekibi bu inovasyon tanımını kutup yıldızı olarak belirledi ve bu tanım ile birlikte aynı kavram etrafında buluşarak çalıştay akışı tamamlandı.

“Collaborative Innovation, Transforming Business, Driving Growth” raporunda yer alan ve işbirliği ile ilgili önemli görüşler içeren, inovasyon alanında etki yaratan liderlerden bazı yorumlar paylaşıyoruz.

“

*İş birlikçi inovasyon, bir sonraki büyük fikir olarak görülmeli ve değer zincirinin halkalarını oluşturan oyuncuların yeni işbirlikçi iş modelleri etrafında birleşmelerine yardım edecek şekilde geleceği değiştiren bir yapıda olmalı. Sağlam temelleri olan şirketçi girişimcilğe (intrapreneurship) sıkıca bağlı olan işbirlikçi inovasyon, çağımızın yeni kapasite yaratmada yüksek beceriye sahip, radikal fikirlerin öncülüğünü yapabilen ve pazarın sınırlarını cesurca test eden çevik organizasyonlarını harekete geçiren güçtür. Büyümenin gerçek dostudur.*

”

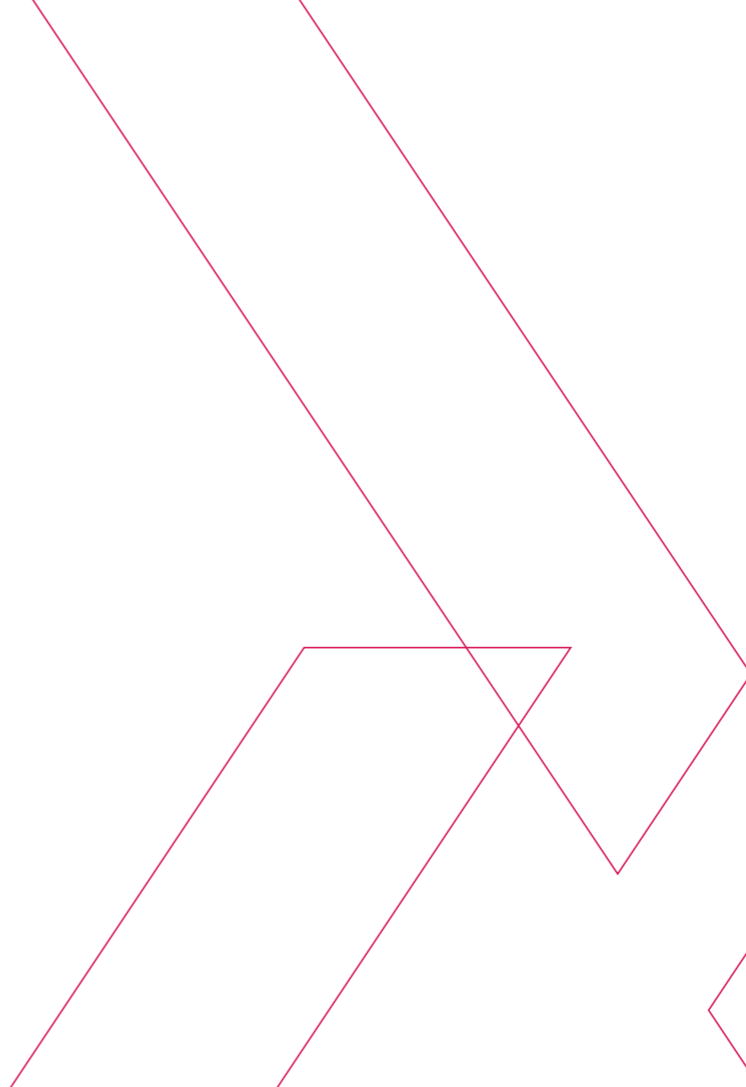
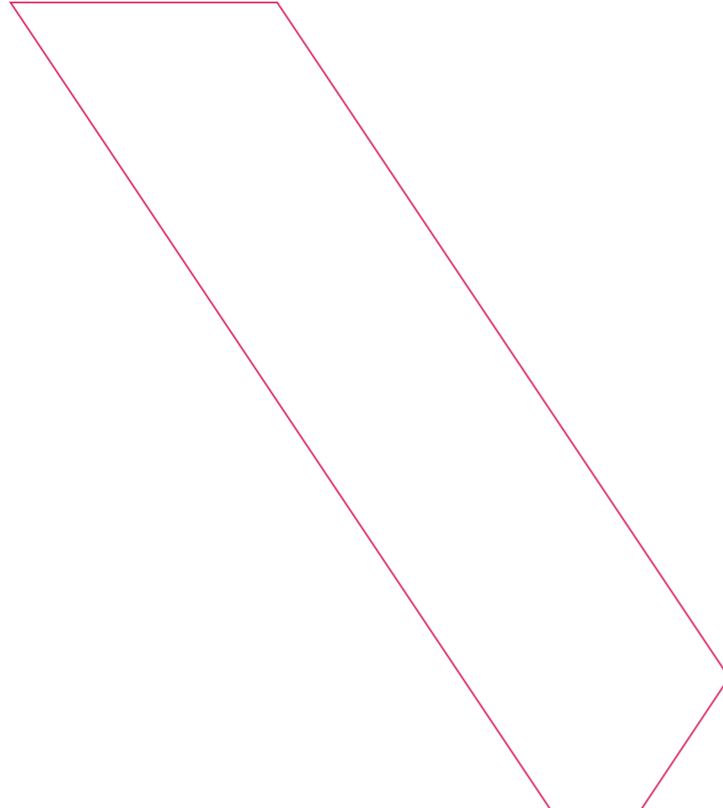
**Mark Esposito**, Professor of Business and Economics,  
Harvard University Extension School, Grenoble Ecole de Management

“

*DuPont, 200 yıldan uzun bir zamandır dünyanın en zorlu problemlerine, bilimi ve inovasyonu kullanarak çözüm bulmaya çalışıyor. Bugün, bu sorunların karmaşıklığı ve ölçeği giderek artan bir hale gelmiştir. Hiç bir şirket bu problemleri tek başına çözemez. Global partnerliklerimiz, diğer şirketlerle, hükümetlerle, üniversitelerle ve STK'lar ve diğerleriyle olan olan işbirliklerimiz, müşterilerin ve tüketicilerin gıda güvenliği, enerji kaynaklarının daha etkin bir karışımı, çevrenin ve insanın korunması gibi oldukça kritik alanlardaki beklentilerinin karşılanabilmesi için anahtar niteliğindedir.*

”

**Ellen Kullman**, Chair of the Board and Chief Executive Officer,  
DuPont



# Fatih KATIPOĞLU

INTERPLUS Group/FuturistPanda, Kurucu Ortak  
JCI Türkiye, Başkan Yardımcısı  
(Xnovate Circle Üyesi)



## COLLABORATIVE INNOVATION, TRANSFORMING BUSINESS, DRIVING GROWTH RAPORU BAŞARI FAKTÖRLERİ

Rapor içerisinde iş birliğine dayalı inovasyon için başarı faktörleri 3 başlık altındasırılıyor:



### 1. Hazırlık:

- Hedeflerin belirlenmesi ve iş konusunun net bir şekilde tanımlanması
- Organizasyonel ve kültürel olarak iş birliğine hazırlık
- Uygun partnerlerin belirlenebilmesi ve bir çekim gücü yaratılması için var olan network imkanlarının kullanılması



### 2. İş Birliği:

- Kazan-kazan şeklinde bir iş birliği için zemin hazırlanması



### 3. Öncü olmak:

- Düzenli büyümeyi sağlayacak karşılıklı fayda ile sürekli değişime adapte olan bir yaklaşım benimsemek

Tüm bu adımları gerçekleştirmeye çalışırken elbette firmalar çeşitli zorluklarla karşılaşılır ve gerçek hayattaki uygulamalar, yukarıda belirtilen ana başlıklar halinde tarif etmeye çalıştığımız gibi sorunsuz bir şekilde ilerlemez.

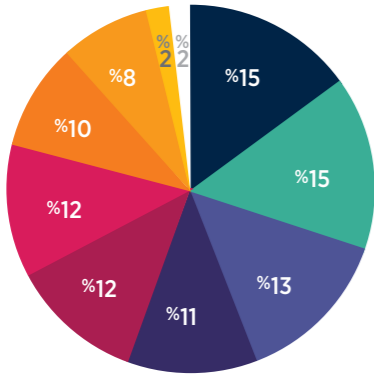
## Ortak Akıl Çalıştayı Anket Sonucu

Ülkemizde olası sorunları tespit edebilmek adına, rapor içerisinde belirtilen olası sorunlar bir araya getirilerek anket oluşturulmuş ve Xnovate Circle Komünite üyelerine kendi profesyonel iş yaşam tecrübelerinde karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri olası maddeleri seçmelerini istedik. . Anket sonuçlarına göre aşağıda yer alan iki madde ön plana çıktı:

1. Şirketlerin tüm kademeleri arasında düzenli bilgi akışının sağlanamaması,
2. İş birliği sayesinde çözülmesi beklenen problemlerin ya da ihtiyaçların açık bir şekilde tanımlanmaması

Ortak akıl çalıştayında iki madde kök neden bulma tekniği kullanarak katılımcılar ile birlikte irdelendi ve bu iki madde özelinde çözüm önerileri geliştirmek için çalışıldı.

### İş Birliğine Dayalı İnovasyon Temmuz 2021 Ortak Akıl Çalıştayı Anket Sonucu



- Şirketin tüm kademeleri arasında, özellikle de üst yönetim ile projede görevli ekipler arasında düzenli bilgi akışının sağlanmaması
  - İşbirliği sayesinde çözülmesi beklenen problemin ya da ihtiyacın açık bir şekilde duyurulmaması
  - Büyük şirketin içinde mevcut silo yapısı ve şirket içinde işbirliği anlayışının olmaması, ve şirketin bu silo yapısını alt birimlere bölerek süreci kolaylaştırmaması, bunun da harici partner ile işbirliğini de zorlaştırması
  - Kurumsal partnerler olarak hem iş ile ilgili konularda hem de kültürel olarak ortak dile sahip olmamak
  - Girişimci partnerin karşılayabileceğinden daha karmaşık yasal ve durum değerlendirme (due diligence) gereksinimleri ile süreçten soğutulması
  - Her iki firmada da süreci doğru yürütecek nitelikte takımların oluşturulmaması
  - Yenilik fikirlerinin, harici bir organizasyondan gelmesinin şirket içinde yaratabileceği savunmacı reaksiyonlar
  - IP (Intellectual Property) sahipliği, kontrolü ve IP anlaşmaları imzalanması konusunda geleneksel yaklaşımda ısrar edilmesi ve farklı yaklaşımların benimsenmemesi
  - Mevcut partnerlik yapısının, özellikle hukuksal anlamda farklı harici firmalarla işbirliğini engelleyecek yapıda olması
- Dahili hukuk departmanının bu tip bir işbirliği süreci ile ilgili yetkinliğe sahip olmaması ve sözleşmeler ile işbirliğinin hukuki yapısı anlamında yeterli esneklikle süreci yönetememesi

## Cem BALKAN

Aselsan Enerji Sistemleri, Kıdemli Takım Lideri,  
İş Geliştirme ve Program Yönetimi  
(Xnovate Circle Üyesi)



## ŞİRKETLERİN TÜM KADEMELERİ ARASINDA DÜZENLİ BİLGİ AKIŞININ SAĞLANAMAMASI

### Kök Neden Araştırması

#### Birinci Seviye Kök Neden Analizi

Neden-sonuç analiz yöntemi kullanılarak katılımcılar ile ilk seviye kök nedenler araştırılmış, ortak nedenler aşağıda belirtilmiştir:



- İş akışlarının net olmaması,
- Raporlama ve proje yönetimi sistemlerinin etkin kullanılmaması,
- Departmanların kendi iş alanı dışındaki konular ile ilgilenmemesi,
- İletişim süreçlerini düzenleyen yapı ve araçların bulunmaması,
- Üst yönetim ve ekipler arasında şeffaf bir iletişimin olmaması,
- Departmanların birbirlerini tanımaması ve iletişimlerinin zayıf olması,
- Çalışanların mevcut iş yüklerinin oldukça fazla olması,
- Üst yönetimin iş birliği süreçlerine inanmaması nedeniyle zayıf bilgi akışı sağlanması

Yukarıda belirlenen alt nedenlerden; “Departmanların birbirlerini tanımaması ve iletişimlerinin zayıf olması” ve “Raporlama ve proje yönetimi sistemlerinin etkin kullanılmaması” çalıştay katılımcıları tarafından en etkili alt nedenler olarak belirlenmiş ve ikinci seviye kök neden çalışmasına devam edilmiştir.



## İkinci Seviye Kök Neden Analizi

### Raporlama ve Proje Yönetimi Sistemlerinin Etkin Kullanılmaması

- Raporlamalarda yetki ve sorumluluk konularının net olmayışı
- Ekiplerin büyük resimde neye hizmet ettiğini bilmemesi
- İş süreçlerinin fazla karmaşık yapıda olması
- Bireysel tercihlerin sistemi aksatması
- Zaman baskısı

### Departmanların Birbirlerini Tanımaması ve İletişimlerinin Zayıf Olması

- Departmanların fiziki olarak farklı/uzak lokasyonlarda bulunması
- Departmanların birbirleri hakkındaki önyargılar
- Çalışan rotasyonunun yeterli şekilde kullanılmaması
- Takım oluşturma etkinlik/çalışmalarının yeterince uygulanmaması
- Şirket oryantasyon çalışmalarının yetersiz seviye yürütülmesi
- Departmanlar arası çatışma ortamı
- Ekiplerin büyük resimde neye hizmet ettiğini bilmemesi.

## Üçüncü Seviye Kök Neden Analizi ve Çözüm Önerileri

Çalıştayın son bölümünde ortaya çıkan kök nedenlerden “Çalışan rotasyonunun yeterli şekilde kullanılmaması” ve “Ekiplerin büyük resimde neye hizmet ettiğini bilmemesi” başlıkları ele alınarak çözüm önerileri oluşturulmuştur.

- Benzer frekansta departmanların belirli dönemlerde ortak çalıştayların yapılması
- Kurum içi mentorluk faaliyetinin aktive edilmesi
- Belirli aralıklarla çalışanların farklı fonksiyonlarda çalışarak farklı tecrübeleri ve bakış açılarını kazanması
- Şirket içinde yükselmek için farklı rollerde çalışmanın özendirilmesi

### Ekiplerin büyük resimde neye hizmet ettiğini bilmemesi

- Şirketin orta ve uzun vadeli planlarının yazılı olarak çalışanlara; duyurulması, periyodik toplantılarla da hatırlatılarak mevcut durumun aktarılması
- OKR sisteminin aktif bir şekilde kullanılması ve çalışanların da OKR mantığına uygun bir şekilde sürece dahil edilmesi

## Seyfi AYZ

İnovasyon Danışmanı  
Valorem Team, İş Geliştirme Danışmanı  
(Xnovate Circle Üyesi)



# İŞ BİRLİĞİ İLE ÇÖZÜLMESİ BEKLENEN PROBLEMLERİN YA DA İHTİYAÇLARIN AÇIK BİR ŞEKİLDE TANIMLANAMAMASI

## Kök Neden Araştırması

### Birinci Seviye Kök Neden Analizi

Neden-sonuç analiz yöntemi kullanılarak katılımcılar ile ilk seviye kök nedenler araştırılmış, ortak nedenler aşağıda belirtilmiştir:



- Paydaşlar arasında iletişimin açık ve etkili olmaması
- Özgür düşünme kültürünün oluşturulması ve ifade edilmesinin desteklenmesi
- Hiyerarşik, yalın olmayan, organizasyon yapıları
- Düzenli toplantıların yapılmaması
- Proje ekiplerinin kendilerini projelere ait hissetmemeleri

### İkinci Seviye Kök Neden Analizi

Çalıştayın bir sonraki aşamasında; ilk seviye belirlenen nedenlerin de detayına inilerek ikinci seviye nedenler belirlenmiştir:

- Doğru iletişim kanallarının oluşturulamamış olması
- Ast Üst iletişimlerinde katılık ve etkili iletişim eksikliği
- İçeriden dönük kişilerin projeler katılımının yönetim tarafından sağlanamaması
- Ekipler arasında vizyon birliğinin olmaması

- Doğru ara yöneticilerin atanmamış/seçilmemiş olması
- Hiyerarşik organizasyon yapıları
- Paydaşlar arasında iletişimin açık ve etkili olmaması
- Paydaş sorumluluklarının detaylı bir şekilde tanımlanmaması
- Yaşanan sorunların çalışanlardan ve iş birliği yapılan paydaşlardan gizlenmesi

### Üçüncü Seviye Kök Neden Analizi ve Çözüm Önerileri

Nedenleri detaylandırma çalışmasının son kısmında ikinci seviye nedenlerin detayına inilmiş ve iki ana başlıkta fikir birliğine varılmıştır.

- Ekipler arasında vizyon birliğinin olmaması
- Hiyerarşik organizasyon yapıları

Çalıştayın son kısmında belirlenen ana nedenlerin çözümlerine yönelik olarak katılımcılar fikirlerini paylaşmış; İş Birliği ile Çözülmesi Beklenen Problemlerin ya da İhtiyaçların Açık Bir Şekilde Tanımlanamaması'na yönelik çözümleri şu şekilde belirlemiştir:

- Organizasyonun her seviyesine iletişim eğitimi verilmesi
- Çalışana saygılı şirket kültürünün oluşturulması
- Aidiyet hissini artıracak eylemlerin belirlenip hayata geçirilmesi
- Yalın organizasyon yapılarına geçilmesi

Çalışanların süreçlere daha fazla dahil edildiği, hiyerarşik ve silo tarzından ziyade yalın bir organizasyon yapısında çalışılan bir ortamın bu sorunları önleyebileceğini düşünüyoruz.

Ek olarak; çıktıların ve gidişatın ya da stratejide yapılan değişikliklerin çalışanlarla düzenli olarak paylaşıldığı bir sistematüğün de bilginin eşit ve güncel dağılımını sağlayarak bu konuda karşılaşılan problemlerin önüne geçeceği anlaşılıyor.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

World Economic Forum Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth raporunun verileri ve Çalıştay sonuçları ışığında; inovasyon odağında iş birliği genç şirketler ve köklü şirketler için keskin farklar gösterse dahi, şirketlerin ve ekonominin gelişimi için oldukça dikkate değer bir model olduğu gözükülmektedir. İnovasyona Dayalı iş birliği örneklerinde, iş birliği öncesi gereken hazırlık süreçleri ve bu hazırlık süreçlerini takiben tarafların amaçlanan faydayı yaratabilecek şekilde uyum sağlaması ve değişmesi önemlidir. Çalıştay sonuçlarına baktığımızda, iş birliklerinde köklü şirket alışkanlıkları ve genç şirket alışkanlıkları arasındaki uyum problemi ön plana çıkmaktadır. Yapısı gereği köklü şirketlerin sahip olduğu tecrübe ile genç şirketlerin doğasında var olan çevik ve yaratıcı yapının iş birliği modeline uygun şekilde adapte edilmesinin başarının anahtarı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKLAR

\* Rossler, P. (2015). Collaborative innovation, transforming business, driving growth. In World Economic Forum. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Collaborative\\_Innovation\\_report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Collaborative_Innovation_report_2015.pdf).

**xnovate**  
hack the process • empower the team



[xnovate.org](http://xnovate.org)

**TTGV Merkez**  
CYBERPARK CYBERPLAZA  
B Blok Kat: 5-6  
Bilkent 06800 ANKARA - TÜRKİYE  
+90 312 265 02 72

**TTGV İstanbul Temsilciliği**  
ARI TEKNOKENT Arı 2 Binası  
A Blok Kat:7  
İTÜ Ayazağa Yerleşkesi, Koruyolu  
Maslak 34469 İSTANBUL - TÜRKİYE  
+90 212 276 75 62

İletişim için:  
[join@xnovate.org](mailto:join@xnovate.org)



[www.ttgvt.org.tr](http://www.ttgvt.org.tr)  
[#TeknolojiUretenTürkiye](https://twitter.com/TeknolojiUretenTürkiye)  
[#Xnovate](https://twitter.com/Xnovate)

Xnovate bir  programıdır.