

xnovate
hack the process • empower the team

Xnovate Circle Komünitesi 1. Çalıştay Ekibi Çalıştay Raporu

KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLER İÇİN ENGELLER

Ortak Akıl Çalıştay Organizasyonunu ve Moderatörlüğünü Yapan,
Çalıştay Raporunu Hazırlayan ve Emegi Geçen
Komünite Üyelerimizden 1. Çalıştay Ekibine,



Gözde Kara
(1. Çalıştay Ekibi,
Ekip Lideri)



Belma Tost
(1. Çalıştay Ekip Üyesi)



Gökçen Demirci
(1. Çalıştay Ekip Üyesi)



Ali Tamirciler
(1. Çalıştay Ekip Üyesi)



Veli Akyol
(1. Çalıştay Ekip Üyesi)

ve

Ortak Akıl Çalıştayı'na katılarak destek veren
Komünite Üyelerimiz,

Sertaç Oral
Fatih Katipoğlu
Selcuk Ergin
Göksu Deniz Aksak
Emre Tek
Murat Seyfi
Cem Balkan
Seyfi Ayaz
Nergizhan Anaç
İsmail Aktepe
Kayhan Bayazıt
Savaş Ertuğrul
Mutlu Bektaş
Eser Memişoğlu
Semra Çevik
Kürşat Çoban 'a

Xnovate ekibi olarak teşekkür ederiz.



Xnovate Circle Komünitesi 1. Çalıştay Ekibi Çalıştay Raporu

KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLER İÇİN ENGELLER

2021 yılı Ortak Akıl Çalıştayları'mızın altıncısını "**Kurum İçi Girişimciler İçin Engeller**" başlığı altında gerçekleştirdik. Farklı sektörlerden 16 katılımcı ile gerçekleştirdiğimiz etkinlikte, inovasyon projelerinde kurumlarda girişimcilerin karşılaştıkları çeşitli engelleri ve bu engellerin çözümlerine dair önerileri paylaştık.

Çalıştay organizasyonunu gerçekleştiren 1.Çalıştay Ekibi olarak etkinlik özetimizi sizlerle paylaşmak isteriz.

KURUMLARDA GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER

- **Mevcut kurum kültürünün kurum içi girişimciğe elverişli olmaması,**

‘İnovasyon için iş birlikçi yapının ön planda olduğu, özgür, yaratıcı ve güven ilişkisine dayalı çalışma ortamının öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, şirketlerin benimsedikleri geleneksel kurum kültürlerinden sıyrılıp inovatif süreçlere adapte olmaları gerekiyor.’

(Sönmez ve Yerlikaya, 2019, İnovasyon Tetikleyicisi “Kurum İçi Girişimcilik”, Xnovate Havadis <https://bit.ly/3jkFaLU>).

‘Bu noktada kurum içi girişimcilik uygulamaları inovasyon için yol gösterici ve tetikleyici bir etken olarak karşımıza çıkıyor.’

(Sönmez ve Yerlikaya, 2019, İnovasyon Tetikleyicisi “Kurum İçi Girişimcilik”, Xnovate Havadis <https://bit.ly/3jkFaLU>).

- **Kurum içi girişimcilik projelerini destekleyecek şeffaf süreçlerin tanımlı olmaması,**

‘Kurum, inovasyon faaliyetlerini kurumun temel amaç ve hedefleri arasına almalı. Günümüzde kurumların en kıymetli varlığı entelektüel sermayesi. Kurumlar çalışanlarının kurum süreçlerine bir şekilde dahil olmasını ve bilgi akışını sağlamak istiyorsa inovasyon öncelikleri haline gelmeli. Kurumun dikkat etmesi gereken bir diğer husus ise yeni fikir geliştirme potansiyeline sahip kurum içerisindeki girişimcilerini iyi analiz edip tanımalı.’

(İnovasyon Tetikleyicisi: İnovasyon Kültürü, Xnovate Havadis, 8. <https://bit.ly/3jdjEJ9>).

- **Kurum içi politikaların süreçler ve kararlar üzerindeki olumsuz etkileri,**

- **Çalışanların ve yöneticilerin kurum içi girişimcilik konusunda yeterince bilgi birikimine ve donanımına sahip olmaması,**

‘İnovasyon ve girişimcilik tanımları 1911’den itibaren Joseph Alois Schumpeter’ca dünyaya kazandırılmıştır. Schumpeter inovasyonu kısaca pazarda başarı getiren metot ya da ürün buluşu olarak tanımlamıştır. Bu buluş yalnızca ortaya çıkan son ürün değil, aynı zamanda iş modeli, müşteri deneyimi, süreç iyileştirmesi, finansal iyileşme gibi metotlardır. Schumpeter Girişimci’yi ise yalnızca yatırım yapan değil inovasyon ve yenilik yapan kişi olarak tanımlar.’

(Özcan, 2019, İnovatif Düşünce Yapısı ve Metodolojisi, Xnovate Havadis <https://bit.ly/3jdCwaQ>).

- **İnovasyon projeleri için ödül/takdir mekanizması olmaması,**

- **Ortaya çıkan ürüne ait fikri mülkiyet veya patent hakkından projede yer alan firma çalışanlarının yeterince faydalanamaması.**

BU ENGELLERİ AŞMAYA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

- **Yalın girişimcilik modeli benzeri kurumlarda deneysel proje odaklı yapılar olmalı,**

'Yıkıcı yenilik, birçok kişinin bildiği gibi; mevcut bir ürünü ya da sistemi büyük ölçüde geliştiren veya tamamen değişmesini sağlayan yeniliktir. Büyük şirketlerin bu tür yeniliklere imza atabilmeleri için, 'girişimci' gibi düşünmeleri, onların bakış açılarını, değerlerini gözlemlemeleri ve bunlara uyum sağlamaları gerekir.'

(Büyük Şirketler 'Start-Up' Gibi İnovasyon Yapabilir Mi?, Xnovate Havadis, <https://bit.ly/3gWqQbe>).

- **Projeler için kullanılacak bütçeler hazırlanmalı,**

'Büyük şirketlerin 'start-up ruhu' için atması gereken ilk adım, bir start-up grubu kurmak ve bu grubu finanse etmek için belirli bir bütçe ayırmaktır. Bu grupta yer alması için hem dışarıdan hem de şirket içinden uygun bakış açısına ve enerjiye sahip kişileri bu gruba dâhil edin. Üniversitelerin teknoloji ofislerinde de bu gruba dâhil olabilecek kişilere ulaşabilirsiniz.'

(Büyük Şirketler 'Start-Up' Gibi İnovasyon Yapabilir Mi?, Xnovate Havadis, <https://bit.ly/3gWqQbe>).

- **Süreçte daha fazla yetkinlik sağlamaları için eğitim programları uygulanmalı,**

'Google, en başarılı ekipleri tek tek incelemek için etnografik bir çalışma başlattı. Araştırma ilerledikçe, yüksek performanslı takımlarının neredeyse hepsinin ortak noktası olan iki davranış ortaya çıktı.'

(Eksik Parçayı Tamamlayın: İnovatif Takımlar, Xnovate Havadis, <https://bit.ly/2UEkfJG>).

- **Kurum içi girişimcilere ek olarak konu hakkında bilgi seviyesini arttırmak ve bir kurum kültürü oluşturmak adına çeşitli eğitim, bilgilendirme programları hazırlanmalı ve hem çalışanların hem de yöneticilerin katılması desteklenmeli,**

'Geniş, karmaşık projelerde çevik inovasyonun başarı oranı, geleneksel yöntemlerden altı kat daha fazla. Bu farkın oluşmasının altında yatan en belirgin sebep ise çalışanların iş, ürün ya da sürece uyum sağlamada, bunları dönüştürebilecek becerilere sahip olmada daha etkin olmaları ve bir aradayken farklı açılardan düşünme yeteneklerini geliştirebilmeleri. Birlikte çalışan, farklı fikirler geliştiren ve sürece hakim olarak uyum sağlayan ekipler, karmaşık projelerde çözüm geliştirme konusunda daha proaktif olabiliyorlar.'

(Agile (Çevik) İnovasyon: Hızlı Ol ve Hayatta Kal!, Xnovate Havadis, <https://bit.ly/3zYIPpR>).

- **Fikirlerin ürüne dönüşümüne dair süreçler net tanımlanmalı ve bunların gerçekleştirileceği yapılar kurulmalı (Kuluçka Merkezi benzeri)**

'Şirketlerde sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilmek ve rekabet avantajı oluşturmak için fikirden ürüne giden uçtan uca inovasyon sürecinin hızlı ve etkin yürütülmesine olanak sağlayan sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada şirketin gelecek dönem ajandasında hem şirket şirket stratejileriyle ve öncelikleriyle hem de global ve sektörel trendlerle uyumlu projelerin yer aldığı bir inovasyon projeleri portfolyosu ile farklı farklı belirsizlik seviyelerindeki fikirlerin yönetilebileceği bir sistem akışı oluşturulmalıdır.'

(Akdaş, 2019, Şirketlerde fikirden ürüne giden inovasyon odaklı değer zincirinin strateji ve hedeflerle uygun olarak yapılandırılması, Xnovate Havadis <https://bit.ly/3vSTazf>).

- **Fikri mülkiyet hakları konusunda şeffaf uygulamalar olmalı,**

- **Departmanların birbirinden öğrenebilecekleri iletişim kanalları açılmalı,**

'Kurumsal inovasyon için en önemli unsurlardan biri iletişimdir. Günümüzde inovasyon, iletişim kanallarının kuvvetli olduğu durumlarda gerçekleşir. İletişimi zayıf organizasyonel yapılar bürokratik engelleri ifade eder. Kurumların inovasyonu gerçekleştirirken yaşadıkları bürokratik engeller süreci yavaşlatır, çoğu zaman da inovasyonu gerçekleşmeden bitirme noktasına getirir.'

(Ocak ve Hıdıroğlu, 2019, Kurumsal İnovasyonu Yapılandırın! İletişim Kanalları Ve Fiziki Mekân Etkisi, Xnovate Havadis <https://bit.ly/3xMuBp0>).

- **Hata yapma kültürünün olağanlığını ortaya koyan aktiviteler olmalı, iletişim ortamları kurulmalı,**

'Bir problemin çözümü sürecinde hata yapmaktan korkarak çözüm ararsak yeni fikirleri uygulamaya koymaktan çekinebiliriz ve deđişim için geç kalabiliriz.'

(Karamancı, 2018, Kurumsal Şirketlerde Problem Çözme Odaklı Fikir Geliştirme, Xnovate Havadis <https://bit.ly/3500akv>).



Bu bulgular ışığında ileriki dönemde üzerinde durulmasının önemli olduğunu değerlendirdiğimiz birkaç konuyu da not etmek isteriz:

- İnovasyon yönetimi ile kurum içi girişimcilik sürecinin belli noktalarda iç içe geçse bile ayrı bir şekilde ele alınması,
- Fikri Mülkiyet Hakları konusunun ayrıca ele alınması ve bu konudaki farkındalığın artırılması,
- Organizasyonel anlamda kurum içi süreçlerin derinlikli incelenmesi ve eksik politikaların tespit edilerek giderilmesi.

Ortak Akıl Çalıştayı Katılımcı Yorumları:



İsmail Aktepe

Girişimcilik, bir açıdan insanoğlunun hayattaki problem çözme yolculuğudur. Bebeklikten itibaren düşe kalka, problemlerimizi çözerek, zorluklarla mücadele ederek hayat deneyimi kazanırız. Bu açıdan aslında hepimiz birer girişimciyiz. Ayakta kalmanın ötesinde idealleri olan herkes, çabalayarak, engelleri aşarak dağcılar gibi hedefe ulaşmaya çalışır. Sonunda, başarılı girişimciler zafer bayrağını zirveden dalgalandırır. Bayrak sonuçtur, zorluklar ve engeller ise girişimin kendisidir. Kurumlar içinde ise yeni ve zorlu bir yolculuk için verilen mücadele çalışanların kurum içi girişimcilik serüvenini ifade eder. Yalın duayenlerinden Taichi Ohno'nun dediği gibi **“Problem yoksa büyük problem vardır” (No Problem, Big Problem)**. Tabii ki problemler ve engeller her kurumun iç dinamiklerine ve kültürüne göre değişkenlik gösterebilir. Fakat bunların üstesinden gelmeye çalışmak kurum içi girişimciliğin asıl amacı olmalıdır. Bu çalıştay sayesinde diğer kurumlarda da benzer problemler yaşandığının ve birlikte katma değerli çözümler üretebileceğimizin tekrar farkına vardık. Tüm katılımcılara değerli katkıları için teşekkür ediyorum.



Nergizhan Anaç

Çalışanlar; kurumlarda inovasyon kültürünü tanımlayan ortam, aidiyet ve işbirliği gibi birçok olgudan etkilenir. Ayrıca; kuşak farkından kaynaklanan iş yapış şekilleri, yerel kültürlerdeki çalışma algısının çeşitliliği veya zaman yoksunluğu girişimciliği kısıtlar. Bahsi geçen faktörlerin kurum içi girişimciliğine etkilerini öğrenmek için her kurumun kendi içinde vizyonuna uygun bir yol haritası çıkartması önemlidir. Konu hakkında yönergelerin belirlenmesi, yönergelerin işleyişinde açıklayıcı ve destekleyici yönetici tutumlarının benimsenmesi ile çalışanlarda güven ortamı gelişecektir. Girişimciliğin teşvik edilmesi ve girişimcilerin takdir edilmesi, çalışan bağlılığını arttırarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır.

Gemra Çevik



Kurum içi girişimciliğin önündeki engelleri değerlendirirken çalışanı ve kurumu, aralarındaki ilişkiyi düzenleyen hukuki boyutu da göz önünde bulundurarak ele almaya çalıştık. Farklı özelliklerdeki kurumlarda (büyüklük, firma kültürü, yönetim anlayışı vb.) farklı engellerin ve problemlerin olduğunu gördük. Bazı kurumlarda çalışanların kurum içi girişimcilik fikirleri (ne kadar iyi olsa da) kurumun stratejik hedefleri ile uyuşmadığı için kurum tarafından değerlendirilmeyen başka kurumlarda çalışanlar fikirlerini dile getirmekten bile çekinebiliyorlar. Bu durum bana çok boyutlu konularda ana çözümler aramanın yanlış olduğunu ve çözüm arayışında daha derin ve belki de kuruma özgü çalışmalar yapılabileceğini düşündürdü. Bunun yanında genel çerçevede konunun ele alınması bile boyutları ve derinliği ile ilgili çok kıymetli bilgiler edinmemizi sağladı. Bu güzel etkinlik için TTGV Xnovate Ekibine ve tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.



Savaş Ertuğrul

“Kurum İçi Girişimciler İçin Engeller” kavramını tarihin tozlu sayfalarına kaldırabilmenin yolu kurumlarda “Örgütsel Bağlılığın” sağlanarak “Örgütsel Adalet Algısı”nın tazelenmesi ve yerleştirilmesi ile mümkün olacaktır diye düşünüyorum.

Bu çalıştay ile fiziksel olarak aynı ortamda bulunmasak dahi beyin fırtınası yönteminin online bir ortamda gerçekleştirilebildiğini gördüm. Bu bağlamda, başta TTGV ve Xnovate Ekiplerine, Çalıştay Ekibimize ve katkı sağlayan herkese şükranlarımı sunarım.



Mutlu Bektaş

Kurum içi girişimcilik faaliyetlerin desteklendiği kültüre sahip kurumlarda başarılı inovasyon çıktıları görebiliriz. Kurum kültürünün yanı sıra, güvene dayalı fikirlerin paylaşıldığı, Fikri Sınai Mülkiyet Haklarının karşılıklı anlaşıldığı ve kurumun maddi manevi desteğinin girişimci tarafından hissedildiği bir payda da girişimcinin fikirleri değerlendirilebilir.

Kurum içi girişimciler için engellerden olan; girişimcilere yönelik strateji yol haritasının oluşturulmaması, girişimcinin kendini kuruma ait hissetmemesi ve kurum tarafında personel yetkinliklerin tam olarak analiz edilmemesi çalıştayda detaylı olarak tartışıldı. Buna ek olarak kurumlar tarafından girişimcilik kavramının anlaşılması veya girişimciliğe yönelik eğitim ve ortam hazırlanmaması da girişimciliğin engellerinden biridir. Küresel ekonomide söz sahibi olmak ve inovatif çıktılar ile ulusal-uluslararası rakipler ile bir yarışta ilerlemek için kurum içi girişimciliğe değer vererek sanayide patent, hizmet sektöründe kaliteyi artırmalıyız. Bu verimli çalıştay için TTGV Xnovate Ekibine ve tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.

Kürşat Çoban

Bu çalıştayda girişimci kavramını yanlış bildiğimi fark ettim. Benim için girişimci, kendi firması olan ve firmasını geliştirmek için çabalayan kişiydi. Onun haricinde kimse girişimci olamazdı. Ama öyle değilmiş. Bir kişi çalıştığı yerde de girişimci olabilirmiş. Eminim benim gibi düşünen birçok kişi vardır. Firma kültürünün bu konuda çok önemli olduğunu fark ettim. Bu ve bunun gibi birçok engeli ve çözümlerini Kurum İçi Girişimciler için Engeller Çalıştayı'nda teker teker inceledik. Çok güzel bir etkinlikti. Bu güzel etkinlik için herkese teşekkür ediyorum.



xnovate

hack the process • empower the team



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



www.ttgv.org.tr
#TeknolojiÜretenTürkiye
#Xnovate

Xnovate bir  programıdır.