

Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi ve Yöntemleri

Bu makale TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu'nun Kurumların Girişimcilik Dönüşümüne İlişkin Farkındalık Projesi kapsamında Deloitte iş birliğinde hazırlanmıştır. Türkiye'deki kurumların girişimci dostu bir yapıya kavuşmalarına öncülük edilmesi ve bu suretle girişimcilik ekosisteminin gelişimine katkı sağlanması amacıyla başlatılan projeye, bir seri vaka çalışması ve iletişim etkinlikleriyle devam edilecektir.

Giriş - Kurumlarda girişimcilik neden önemlidir?

Türkiye'de girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin son yıllarda hızlı bir gelişme sürecine girdiği görülüyor. Girişimcilik alanında yapılan çalışmaların ve sanayi – akademi – özel sektör işbirliklerinin artması, girişimcilere yapılan yatırımların çeşitlenmesi, ortak çalışma alanlarının çoğalması, hızlandırıcı ve kuluçka merkezlerinin yaygınlaşması, *unicorn* ve yatırım hacimlerinin büyümesi ekosistemin derinleşmesi açısından kritik gelişmeler. Eylül 2022'de yayınlanan Küresel İnovasyon Endeksi 2022 Raporu'nda Türkiye'nin son yıl bazında 4, son iki yılda ise 14 puanlık bir artışla, ilk defa üst-orta gruptaki 40 ülke arasına girmesi alınan yolun önemini ortaya koyuyor (WIPO, 2022). Benzer şekilde 2022 yılında İstanbul'un en çok melek ve girişim sermayesi yatırımı alan Avrupa şehirleri arasında altıncı sırada yer alması, Türkiye'nin ise Avrupa süper liginde yedinci, MENA'da ise üçüncü sıraya yükselmesi ülkemizin barındığı potansiyele işaret ediyor (Startup Watch, 2023).

Ekosistemin gelişiminde kurumların payının yüksek olması kurumlarda girişimcilik faaliyetlerine artan ilgiyi gösteriyor. Özellikle 2022 yılında tüm zamanların rekoru kırılarak gerçekleşen 300 melek ve girişim sermayesi (*venture capital* - VC) yatırımının hacmi geçen yıla oranla %26 büyüyerek 825 milyon dolar seviyesine ulaştı (Startup Watch, 2023). Yatırımcı profilinin de giderek önem kazandığı ekosistemde 300 yatırımdan 116'sının içinde şirket ya da kurumsal risk sermayesi (*corporate venture capital* - CVC) sahibi olduğu görülüyor. Bir önceki yıl 87 olan bu sayının %33'lük bir artış kaydetmesi ve VC geneli yatırımlarından daha hızlı biçimde artmış olması dikkat çekiyor (Startup Watch, 2023). Kurumların girişimcilik ve inovasyon kültürünü benimsemesine paralel olarak ekosistemde birçok kurum içi girişimcilik programı öne çıkarken 2022 yılında 7 *spin off* / *spin out* şirketinin yatırım aldığı da göze çarpıyor.

Girişimcilik faaliyetleri, kurumların büyümelerini sürdürmeleri ve hayatta kalmaları için önemli. Ekosistemin gelişmesinin en önemli bileşenlerinden bir tanesi kurumların geçirmekte olduğu girişimcilik dönüşümü ve bu çerçevede ekosistemle yakın etkileşimle çalışmaya başlamış olmaları olarak görülüyor. Yapılan araştırmalar, 1955 yılında Fortune 500 listesinde bulunan firmaların %90'ının günümüzde artık mevcut olmadığını gösteriyor (Bove, 2022). Uzun vadede firmaların ömürlerinin 15-20 yıla düşeceği öngörülüyor (Viguerie ve diğerleri, 2021, s.3). Çoğu şirketin yaklaşık 60 yıl sonra birleşmekte, satın alınmakta veya - çoğu durumda - iflas etme eşiğinde olacakları için artık listede yer almayacakları düşünülüyor. Bu da tüm şirketlerin kalıcı büyüme ve karlılık için inovasyonu temel kaynak olarak kullanmalarının gerekliliğini ortaya koyuyor.

Kurumlarda girişimcilik, kurumlara rekabet gücü başta olmak üzere birçok farklı konuda fayda sağlıyor. Küresel ekonomide artan rekabet ve her geçen gün gelişen ve değişen teknolojiler, sürdürülebilir büyüme ihtiyacı, yükselen maliyetler, teknolojinin iş hayatının her alanında gözle görülür bir şekilde yaygınlaşması ve müşteri tüketim alışkanlarında yaşanan değişim kurumların daha çevik kararlar alması gereken bir ortam yaratırken, rekabet koşullarını da derinleştiriyor (TÜSİAD, 2019). Dolayısıyla şirketlerin büyüme ve gelecekteki rekabet avantajlarını oluşturmak için bir yandan yüksek organizasyonel ve ekonomik performans göstermeleri, diğer yandan ise girişimcilik dönüşümlerini sağlamaları ihtiyaçtan çok zaruri hale geliyor.

Daha açık biçimde ifade etmek gerekirse, kurumlarda girişimcilik;

- Rekabetçi konumlandırmayı geliştirmesi,
- Yenilikçi stratejilerin kullanılması,
- Organizasyonun büyümesi, karlılık ve performans artışı, kaynak kullanımının maksimizasyonu yoluyla satışları artırması,
- Örgütsel öğrenimin gelişmesi,
- Tanınırlık sağlayarak yaratılan yeni pazarlarda inovasyonun ve çalışanların girişimci davranışlarını teşvik etmesi,

açısından kurumlara önemli bir fayda sağlıyor (Corporate Entrepreneurship Advantages, 2022). Bu dönüşüm ülkenin ekonomik istikrarının desteklenmesi, istihdam ve yeni endüstriler yaratma kapasitesinin gelişmesi, teknoloji tabanlı ürün pazarının çeşitlenmesini sağlaması açısından da önem taşıyor.

Bu makale ile kurumlarda girişimciliğin neden kaçınılmaz olduğunun, kurumların girişimcilik dönüşümü sürecini yönetirken hangi farklı yolları izleyebileceğinin ve Türkiye'de en yaygın olarak kullanılan yöntemlerin üzerinde durularak bu konuda çalışan ve çalışmayı hedefleyen şirketlere ilham olunması hedefleniyor.

a) Kurumlarda girişimcilik yöntemleri

Kurumlarda girişimcilik yöntemlerinin zaman içerisinde çeşitlendiği, kurumların ihtiyaç ve imkanlarına göre farklılaştığı görülüyor. Girişimciliği kurumun DNA'sına taşımak, kültürünün bir parçası haline getirmek, girişimlerle işbirliklerini artırmak, ürün-hizmet süreçlerini geliştirmek ve yeni alanlara adım atarak pazardaki rekabet gücünü artırmak için her geçen gün daha fazla kurum kapsamlı çalışmalar yürütüyor. Dünyada ve Türkiye'deki örneklere bakıldığında bu dönüşümü sağlamanın tek bir reçetesi olmadığı, şirketlerin olgunluk seviyeleri ve kurumsal yapılarına göre şekillenen farklı yöntemler izleyerek bu süreci yürüttükleri gözlemleniyor.

Bu makale çerçevesinde, Türkiye'de en çok uygulanan yöntemler beş ana başlık altında ele alınıyor.

Bu yöntemleri;

1. Kurum içi girişimcilik programları,
2. Açık inovasyon uygulamaları,
3. Kurumsal girişim sermayesi,
4. Hızlandırma programları,
5. İnovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri

olarak sıralamak mümkün. Devam eden bölümlerde bu yöntemlerin her biri ayrı ayrı tanıtılacak, nasıl uygulandıkları ve kurumlara ne tür faydalar sağladıkları, dünya geneli ve Türkiye özelinden örnekler verilerek bahsedilecektir. Makalenin tamamlayıcısı niteliğinde sürdürülen “Vaka Çalışmaları” ile ise, her bir yöntemi başarı ile hayata geçirmiş kurumların uygulamaları detaylı olarak incelenecek, amaç, süreç, elde edilen sonuçlar ve değer önerileri gibi kritik noktalara değinilecektir.

1. Kurum İçi Girişimcilik Programı

Nedir?

Kurum içi girişimcilik kurumların girişimcilik fikirlerini ağırlıklı olarak kendi kaynaklarını tetikleyerek kullandıkları ve faaliyetlerin kurum içerisinde yönetildiği bir girişimcilik yöntemidir.

Kurum içi girişimcilik, bu bağlamda inovatif fikirlerin şirket çalışanları tarafından, girişimci felsefesi ve çalışma biçimiyle şirket içinde hayata geçirilmesini mümkün kılıyor. Bu çalışmalar AR-GE gibi birimler kurmak veya teknolojik gelişimi desteklemekten öte, temeline şirket çalışanlarını oturtturarak onların girişimcilik becerilerini şirketin iş, inovasyon stratejisi ve hedeflerine katkıda bulunacak şekilde kullanmalarını gerektiriyor. Bir başka deyişle önemli bir kültür değişimine işaret ediyor. Bu yaklaşımla, girişimcilik ve inovasyon yetkinliklerinin şirket içine taşınması ve şirketin hali hazırda bulunan kaynaklarına bu yetkinliklerin aşılması hedefleniyor.

Nasıl yapılır?

Klasik bir kurum içi girişimcilik programının uygulanmasında, ilk olarak inovasyon odak alanları belirlenir, çağrıya çıkılarak fikirler toplanır, ardından fikirler olgunluk seviyesine ve kurum kaynaklarının uygunluğuna göre önceliklendirilir. Bundan sonraki aşamada eğitimler ve mentorluk süreçleriyle desteklenen pilot geliştirme aşaması tamamlanır ve fikrin geliştirilmesi/somutlaştırılması sağlanır. Bu aşamalarda ara ve final jürileri tarafından değerlendirmeler de olabilir. Bu değerlendirmelerin nihai olanını kazanan takımlara yatırım sözleşmesi sunulur fikirlerin ticarileştirilmesi yoluna gidilebilir. Tüm bu süreçler içerisinde, ilk önceliklendirme aşamasını geçemeyen ve/veya nihai değerlendirmede yatırım kararı çıkmayan kurum içi girişimciler nakdi veya nakdi olmayan ödül ve haklarla (ilave eğitimlere katılım hakkı, kurumun müşteri/tedarikçi ağına erişim, diğer kaynaklardan yararlanma, kurum içinde ve diğer kurumlar arasında inovasyon elçisi olma gibi) desteklenerek projelerini devam ettirme şansı bulabilirler. Aynı zamanda girişimciliğin kurum kültürünün bir parçası haline gelme sürecinde önemli paya sahip program veya faaliyetlerin tasarımında, etkinliklerin kolaylaştırıcısı olarak veya mentorluk ve eğitim hizmetlerinde yenilikçi ve güncel bakış açısı edinilmesi için dışarıdan danışmanlık hizmetleri alınabilir.

Ne fayda sağlar?

Kurum içinde yeni fikirleri ve bakış açılarını teşvik etmenin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsan odaklı ve sıfırdan öğrenmeye dayalı radikal inovasyonların organizasyon içerisinde geliştirilmesi,
- Şirketin büyümesi, şirket kültürü ve yeteneğinin geliştirilmesi,
- Şirket içerisinde çıkan yeni girişimler (*spin off* lar) yaratılması ve/veya iç projeler geliştirilmesi,
- Ürünlerin ve hizmetlerin yenilenerek sektör içinde proaktif liderlik edilmesinin önünün açılması,
- İş süreçlerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların günlük iş yapış şekillerine girişimci bir perspektif kazandırılması.

Ancak dışarıdan yatırım alamayacak bir iş fikrinin kurum içinde hayata geçirilebilmesi için de kaynak ayrılması gerektiğinin göz önünde bulundurulması önem arz ediyor. Bu nedenle yeni fikirlerin üretilmesi, araştırılması, pazara sunulmak için iş planlarının oluşturulması ve tüm projenin yönetilebilmesi için birbirini tamamlayan ekipler oluşturulması gerekiyor. Bu süreçte çalışanlara hata payı tanınarak motivasyonlarının

yüksek tutulması, uzun vadede başarılı fikirlere imza atılmasının zemininin hazırlanması önem taşıyor. Diğer yandan girişimin başarısız olması ve/veya kaynağın verimsiz kullanılma olasılıklarının da hesaba katılması gerekiyor.

$$\text{Kurum İçi Girişimcilik} = (\text{Girişimcilik} + \text{Daha Fazla Kaynak}) - \text{Risk}$$

1

Denklem 1’de de görüleceği üzere, kurum içi girişimcilik inovasyonu teşvik ederek kuruma çeviklik getirmek için kullanılan bir çözüm olarak görülüyor.

Dünyadan Örnekler:

Kurum içi girişimciliğin en güzel örneklerinden birisi Google’ın “20% time” uygulamasıdır. Google, mühendislerini ücretli zamanlarının %20’sini tutkulu oldukları projelere harcamaya teşvik ettiği “İnovasyon Zaman Aşımı” adlı bir politika yürütüyor. Bu uygulama sonucunda birçok bağımsız projenin Gmail, Google Haberler ve AdSense gibi önemli iş kolları haline geldiği gözlemleniyor (Richardson, 2023).

Türkiye’den Örnekler:

Eczacıbaşı Kurum İçi Girişimcilik (EKİG) Programı, Topluluk bünyesindeki farklı kuruluşlardan çalışanların bir iş fikri üzerine birlikte çalışmasına olanak tanınmasıyla topluluk içinde girişimcilik ve inovasyon alanında çok önemli bir sinerji yaratılmasını sağlıyor. 2023 döneminde “Sağlıklı Yaşam ve Sağlıklı Yaşlanma” temasıyla açılan programa 100’ün üzerinde başvuru alındığı, topluluk bünyesindeki 10 farklı kuruluştan 41 çalışanın dahil olduğu ekipler kurularak, 7 iş fikrinin hızlandırmaya tabi tutulduğu görülüyor. Bir önceki programda *spin off* örneği olarak öne çıkan “Ecomercek”, topluluğun kurum içi girişimcilik programından doğan, tüketicilerin sağlıklı ve sürdürülebilir bir yaşam için satın alma ve keşif yolculuklarına eşlik eden bir platform olarak öne çıkıyor.

Zorlu Holding’in Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında hayata geçirdiği kurum içi girişimcilik programı Parlak Bi’Fikir; çalışanlarına kurumsal hayatta kazandıkları deneyimle inovasyon odaklı düşünme pratiğini bir araya getirme fırsatını sağlıyor. Yeni çağın gereksinimleri yılmazlık, çeviklik gibi yeni yetkinlikleri kazanabilmek ve bugünün iş dünyasının hızla değişen, dönüşen koşullarına birlikte hazırlanabilmek için oluşturulmuş programın üçüncü döngü hazırlıkları devam ediyor. Bugüne kadar gerçekleştirilen iki döngüden yatırım alan 5 farklı fikir; Abilitypool, Be Right Back, Conectohub, Geliver ve Ne Ekersen girişimcilik yolculuğuna adım atarken, Selffix ise bu yolculuğa Vestel bünyesinde iç proje olarak devam ediyor.

2. Açık İnovasyon

Nedir?

Açık inovasyon kavramı, birden çok bağımsız kurumun yenilikçi fikirleri paylaşım ve işbirliği içerisinde geliştirmeye, patentleştirmeye ve ticarileştirmeye yöneldikleri yaklaşımı ifade ediyor. Bir başka deyişle, açık inovasyon, bir şirketin başta AR-GE faaliyetleri olmak üzere kendi iç kaynakları ile yeni fikir ve uygulamalar üretmesinin yanı sıra fikir, yöntem, işgücü ve teknoloji üretme süreçlerinde dış kaynaklardan beslenmeleri anlamına geliyor. Dolayısıyla bu yaklaşım, bir kurumun yeni ürün ve hizmet geliştirirken riskleri ve kazancı iş ortakları ile paylaşmasına olanak tanıyor.

Kurum içi girişimcilikte inovasyon firmanın çalışanları tarafından geliştirilirken, açık inovasyon, iç inovasyonu hızlandırmak ve inovasyonun dış kullanımı için pazarları genişletmek amaçlı bilgi giriş ve çıkışlarının kullanılması olarak karşımıza çıkıyor (What exactly is Open Innovation?, 2023).

Günümüzde açık inovasyon uygulamalarının, alternatif yöntemlere kıyasla daha kapsamlı ve araştırmaya erişimin çok daha kolay olması nedeniyle, farklı sektörlerde popülerlik kazandığı görülüyor. Bu bakımdan maliyetlerin düşük olması da önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkıyor. Bu avantaja rağmen, fikri mülkiyet konusu zaman zaman sorunların yaşanmasına neden olabiliyor.

Nasıl yapılır?

Şirket hedeflerine erişmek için şirketin mevcut yetkinlik setindeki eksiklikler belirlenir. Ardından bu eksiklikleri kapatacak şekilde araştırma – inceleme yoluyla (*scouting*) yapılarak uygun paydaşlara karar verilir. Daha sonra bu paydaşlarla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde işbirliği potansiyeli görülenlerle daha detaylı görüşmeler ayarlanarak inovasyon işbirliği (*co-innovation*) faaliyetine geçilir. Söz konusu işbirliği bir şirket ile girişim arasında olabileceği gibi, girişim olmayan iki ayrı şirket arasında veya ikiden çok şirket ve yatırımcının bir araya geldiği ortak platformlar yoluyla gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, açık inovasyonun farklı alt modellerle yürütülmesi söz konusudur.

Ne fayda sağlar?

Açık inovasyon fikri, şirketlerin yalnızca kurum içi araştırmalara güvenemeyeceği ve ortaklarla yenilik yapmaktan büyük fayda sağlayabileceği inancına dayanıyor. Bu ortaklığı sürdürülebilir kılmanın en temel yolu ise tarafların karşılıklı faydayı en yüksek düzeye çıkarmayla mümkün olabiliyor. Açık inovasyon;

- Şirketlere yeni fikirler ve teknolojiler için kendi organizasyonlarının sınırlarının ötesine bakma imkânı tanırken, girişimlere kurumların bilgi birikiminden faydalanma olanağı sunuyor.
- Şirketler, kurum dışındaki Ar-Ge kaynaklarından ve paydaşların beceri ve deneyimlerinden yararlanırken, girişimler ise kurumlar sayesinde yeni uygulama alanları ve kaynaklara erişim sağlıyor.
- Teknolojiyi ve fikirleri açık kaynak kullanımı ve ortak yaratımla bütün taraflara paylaşılabilir kılıyor.
- Kurumlar için ürün ve hizmetlerini geliştirmede hızlandırma imkânı yaratırken girişimler için de ölçeklenme fırsatı sunuyor.

- Kurumların ilgili projeleri kendi yüksek maliyetli iç kaynaklarını kullanmak yerine daha düşük maliyetlerle denemelerine olanak tanırken, girişimlere de satış, referans ve network kaynağı sağlıyor.
- Kurumların iç kaynaklarıyla sınırlı özelleştirme fırsatını girişimlerin eliyle daha geniş bir yelpazeye yayarken, girişimlerin de ürünlerinin gelişmesine veya pivot etmesine yardımcı oluyor.

Özetle; açık inovasyon daha bağlantılı bir dünyada araştırma maliyetlerini azaltmak, riskleri yaymak ve yenilikleri pazara daha hızlı getirmek için fırsatlar sunuyor.

Dünyadan Örnekler:

Açık inovasyon uygulamalarında verilen en belirgin örnekler arasında P&G karşımıza çıkıyor. P&G yıllar içerisinde, Ar-Ge merkezlerinin yapısını değiştirerek daha açık bir platforma doğru evrilmiş gözüküyor. Şirket bugün, üniversitelerden, yan sanayilerinden, firma dışı mucitlerden fikirler topluyor, problemlerinin analizini yaptırıyor ve karşılığında bazen ödül bazen de belirli oranda hisse veriyor. Ayrıca, P&G kendi içinde geliştirdiği bir açık inovasyon yazılımı sayesinde (Connect + Develop) internet üzerinden müşterilerine ulaşip onlardan yenilikçi fikirler toplayabiliyor. On yıldan az bir süre içinde, dış kaynaklı yeni ürün fikirlerinin oranını %5'lerden, %50'ye kadar arttırarak P&G'nin bu süreçten ciddi kâr elde ettiği görülüyor.

Türkiye'den Örnekler:

Allianz HackZone programı, girişimlerle birlikte yenilikçi iş modelleri geliştirmek amacıyla Allianz'ın uygulama ara yüz programlarının kullanıma açılmasıyla her yıl belirlenen çeşitli temalarda, yenilikçi ürün ve hizmetlerin ilk versiyonlarının Allianz çalışanları ile birlikte geliştirmelerini teşvik ediyor. Bu sene üçüncü döngüsü sonuçlanan program kapsamında, 336 girişim değerlendirilerek, 32 girişim programa katıldı. Program boyunca yaklaşık 40 alanında uzman mentor ile girişimlerle 280 saati aşan iş birliği/mentorluk görüşmeleri sağlanarak 16 PoC yapıldı. HackZone girişimleriyle, Allianz'ın dijital dünyasını ileriye taşımayı hedefleyen mobilapp & B2Metric iş birliği, iklim kriziyle mücadele alanında 3PMetrics, Laska iş birliklerinin başladığı biliniyor.

Otokoç'un İnovasyon 2.0 vizyonu kapsamında kurum içi girişimcilik ve açık inovasyon çalışmalarını tek çatı altında birleştirerek "Inomotion" markasını oluşturduğu görülüyor. Bu kapsamda inovasyon girişimlerinden elde edilen cironun, bir önceki yıla göre %29,2'lik bir artış göstermesi ve 2022 yılında toplam 243 girişimle iş birliği ve yatırım odaklı görüşmeler gerçekleştirilmesi büyük önem taşıyor. Açık inovasyon çalışmaları kapsamında elektrikli ulaşım araçlarına odaklı, elektrik dönüşüm kitleleri ve elektrikli bisiklet ürünleriyle müşterilerine hizmet veren Alba markası ile işbirliği yapılarak önemli bir mikromobilité co-inovasyon projesi başlatıldığı biliniyor.

3. Hızlandırma Programları

Nedir?

Hızlandırma programları girişimlerin ilk ürünlerini tanımlamalarına ve oluşturmalarına, müşteri segmentlerini belirlemelerine, sermaye ve çalışanlar da dahil olmak üzere kaynakları güvence altına almalarına yardımcı olan aşama olarak tanımlanıyor. Bu programlar, girişimlere sınırlı süre ile (yaklaşık üç ay süren) ücretsiz ofis alanı, donanım, mentorluk, danışmanlık sağlamanın yanı sıra melek yatırımcılar ve potansiyel finansman kaynaklarıyla ağ oluşturma fırsatları sunarak risk primlerinin düşürülmesini hedefliyor (Cohen, 2013).

Diğer yöntemlerle kıyaslandığında, Hızlandırma Programları fikrin dış kaynaklar da kullanılarak üretilmesi bakımından kısmen açık inovasyon, kaynak yönetiminin kurum içinde tutulması bakımından ise kısmen kurum içi girişimcilik programlarıyla benzerlik gösteriyor. Ancak bu yöntem, kurum dışından girişimlere açık olması yönüyle kurum içi girişimcilik programlarından farklılaşıyor. Bu yöntemin nispeten daha çok benzediği açık inovasyon uygulamalarından farklılaşan yönü ise, temel amacın fikrin hızlı biçimde ticarileştirme aşamasına geçmesinin sağlanması olduğu söylenebilir.

Nasıl yapılır?

İnovasyon odak noktalarının belirlenmesini takiben çağrıya çıkılır. Benzer şekilde takım üyesi ve girişimci yerleştirme çağrıları yapılarak takımlar oluşturulur. Oluşturulan takımlara uzmanlar ve mentorlar atanır ve program süreci boyunca girişimlere destek sağlanması hedeflenir. Buradaki nihai amaç hızlandırmaya tabi tutulan girişimlerin iç proje veya *spin off* olarak ticarileştirme aşamasına geçmesidir.

Ne fayda sağlar?

Hızlandırıcı programlarıyla çalışmanın kurumlara faydası şu şekilde sıralanabilir:

- Gelişmekte olan pazarlar hakkında içgörü kazanılması,
- Yeni girişimlerle erken aşamada ortaklık kurarak finansal yatırımlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olunması,
- Yatırım portföyünün çeşitlendirilmesi,
- İhtiyaçlar doğrultusunda yeni programların ortaya çıkması,
- Yarının yıkıcı teknolojilerinin de bir parçası olarak sektörde öncü adımlar atılması.

Dünyadan Örnekler:

YCombinator, 4000'den fazla girişim başlatan ve portföy şirketleri arasında Stripe, Airbnb, Coinbase ve Twitch bulunan en ünlü ve eski girişim hızlandırıcısı olarak biliniyor. Program sürecinde online olarak yapılan başvurulardan sonra kurucu olarak girişiminizde en az %10 öz sermayeye sahip katılımcılar mülakatlara davet ediliyor. Yeterlilikleri sağlayan girişimciler resmi olarak YC grubuna katılma imkânını elde ediyor (Dotta, 2023). Yaklaşık üç ay süren program sonunda düzenlenen demo günüyle, YCombinator tarafından finanse edilen şirketler özel olarak seçilmiş yatırımcılardan ve basından oluşan bir kitleye girişimlerini sunma fırsatı yakalıyor (Ycombinator, t.y.).

Türkiye'den Örnekler:

Sabancı ARF Almost Ready to Fly girişimlerin 20 hafta boyunca Sabancı Center'da, kendilerine ayrılmış bir alanda olgunluk seviyelerine göre özel olarak hazırlanmış programlarla hızla olgunlaşıp ticarileşmelerini hedefleyen bir hızlandırma programı. İlk döngüsü Nisan 2023'te tamamlanan program kapsamında girişimcilere ürün ya da hizmet prototipini geliştirmeleri, ilk müşteri bağlantılarını yapmaları ve/veya kestikleri fatura sayısını artırmaları için destek sağlanırken, program çerçevesinde verilen toplam aynı ve nakdi destek miktarı 60 milyon TL'ye ulaştı.

4. İnovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri

Nedir?

İnovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri girişimcilerin fikirlerini paylaşmak, projeler üzerinde işbirliği yapmak ve karmaşık sorunlara yeni çözümler geliştirmek için bir araya gelebilecekleri (fiziksel veya sanal) yapılar olarak ortaya çıkıyor. Bu merkezlerde girişimlere çeşitli araçlar, teknolojiler, çalışma alanları, atölye çalışmaları veya eğitim programları, mentorluk fırsatları ve ağ oluşturma etkinlikleri gibi kaynaklar sağlanıyor. Şirketler bu merkezleri kurarak girişimlere beceri ve ağlara erişim sağlanması, fikirleri endüstriye dönüştürmek için araştırmacıları, yaratıcıları ve yenilikçileri bir araya getiren imkanları sunmuş oluyor.

Diğer yöntemlerle kıyaslandığında, temel amacının sadece ortaklık yapan kurumların değil, ekosistemin bir bütün olarak geliştirilmesi olan bu merkezlerin, girişimcilere ortam sağlama, prototip geliştirmelerine imkan verme, diğer kurumlarla işbirlikleri geliştirmelerini kolaylaştırma, kurum içindeki kaynakların ve süreçlerin iyileştirilmesi gibi fonksiyonları bulunuyor.

Nasıl yapılır?

Başarılı bir inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezi kurulabilmesi için öncelikle inovasyon stratejisi oluşturularak ekonomik belirsizlikler, piyasa eğilimleri ve tüketici davranışları gibi faktörlerin yaratabileceği risk primleri en aza indirilir. Ardından merkez bünyesinde çalışacak girişimcilere yönelik bir ekosistem yaratmak için gerekli altyapı ve yazılımlar satın alınırken, merkezde girişimlere yönelik yürütülecek programlar kurgulanır. Bu çerçevede odak alanları ve performans kriterleri belirlenir, mentor havuzları oluşturulur. Girişimcilerin maddi ve yetkinlik bazlı risklerini asgari düzeye indirebilmek adına ihtiyaçlar saptanır ve kaynaklar bu doğrultuda kullanılır. Aynı zamanda kurumlarla girişimler arasındaki boşluğu doldurmak adına network faaliyetleri düzenlenir. Kamu kurumları, hibe, teşvik gibi mekanizmalardan faydalanabilmeleri için kolaylaştırıcı rolü üstlenilir.

Ne fayda sağlar?

İnovasyon, Girişimcilik ve Teknoloji Geliştirme Merkezleriyle çalışmanın kurumlara faydası şu şekilde sıralanabilir:

- Fikirleri şekillendirmek ve pazara çıkış çözümleri sunmak için platform sağlar.
- Sağlanan kaynaklar şirketlerin hedeflerine ulaşmalarına ve yenilik yapmalarına yardımcı olur.
- İnovatif girişimlerin hızlı bir şekilde harekete geçirilmesi sağlanır.

- Üniversiteler, araştırma merkezleri, girişimler veya diğer şirketlerle işbirliklerinin derinleşmesini mümkün kılar.
- Tüketiciler ve girişimciler için yeni fırsatlar yaratmak için harcanan zamanı optimize eder.
- Kurumlara da ölçeklendirilebilir ve sürdürülebilir girişimlere erken aşamada ulaşma fırsatı sunar.

Dünyadan Örnekler:

Paris'te bulunan Station F dünyanın en büyük girişim merkezi ve girişimcilere ofis kiralalarında rekabetçi fiyatlar sunan bir inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezi olarak karşımıza çıkıyor. Merkez, phase one teknoloji alanında çalışan Facebook, yapay zeka programı üzerinde çalışan Microsoft, video oyunu yapımcısı Ubisoft, Airbnb, Japon/Korece mesajlaşma uygulaması Line ve L'Oreal gibi çok uluslu firmalara ev sahipliği yapıyor (Station F, t.y.).

Türkiye'den Örnekler:

LEAP Investment tarafından 2021 yılında kurulan Ankara TEKMER, girişimcilere ihtiyaç duyabilecekleri her alanda eğitim, mentorluk, danışmanlık hizmetleri ile yatırımcı ve müşteri görüşme fırsatları sunan, Türkiye'nin ilk özel teşebbüs Teknoloji Geliştirme Merkezidir. Ankara TEKMER bünyesinde yer alan firmalar, katma değerli hizmetler ile karşılaştıkları problemleri minimuma indirirken aynı zamanda çeşitli vergi avantajlarından faydalanıyor, modern ve konforlu çalışma alanları, etkinlik alanı, toplantı salonları, prototipleme laboratuvarı ve dinlenme alanları ile verimli bir çalışma ortamında projelerini geliştirebiliyor.

MEXT Teknoloji Merkezi, Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından ülke sanayisine ikiz dönüşüm sürecinde uçtan uca destek sağlamak üzere kuruldu. Dünyanın en büyük ve kapsamlı endüstriyel dönüşüm ve yetkinlik gelişim merkezi olan MEXT'te, ikiz dönüşümü hızlandırmak amacıyla dijital ve sürdürülebilirlik olgunluk analizi, teknik danışmanlık, yetkinlik geliştirme, ekosistem geliştirme hizmetleri sunuluyor. Ek olarak, Türkiye'nin 5G teknolojisi ile destekli ilk ve tek uçtan uca entegre dijital fabrikasında girişimcilere ürünlerini test etme, uzman MEXT ekibi ile kavram kanıtı (PoC) gerçekleştirme ve ürünlerini sanayicilere sergileme imkânı sağlanıyor. MEXT, güçlü ekosistemi ile girişimlerin sanayi şirketlerinde ölçeklendirilmesi, birlikte ürün ve hizmet geliştirilmesi, yatırımcı ağına erişim ve global büyümeye destek gibi konularda da girişimlere destek oluyor

5. Kurumsal girişim sermayesi (CVC)

Nedir?

Kurumsal girişim sermayesi şirketlerin, bir girişim sermayesi fonu oluşturarak bu kaynaklarla girişimlere yatırım yapma uygulaması olarak karşımıza çıkıyor. CVC, büyüme potansiyeline sahip olacağı öngörülen girişimlere erken aşamada sağlanan finansman olarak da tanımlanıyor. Burada asıl amaç inovasyonun ticarileştirilmesine yardımcı olacak likiditenin sağlanarak, girişimin büyümesi ve ana firmanın (*parent company*) uzmanlığına, ağına ve bağlantılarına erişim sağlanması olarak ortaya çıkıyor (Corporate venture capital, 2021). CVC'deki inovasyon seviyesi, daha önce çözülmemiş sorunları çözen genç, çevik şirketler tarafından oluşturulan çok sayıda yeni fikre erişime izin verdiği için spektrumun üst ucunda yer alıyor.

Kurum içi girişimcilik ve açık inovasyonla kıyaslandığında, CVC'nin fikrin dış kaynaklar da kullanılarak üretilmesi bakımından kısmen açık inovasyona, kaynakların yönetiminin kurum içinde tutulması bakımında ise kısmen kurum içi girişimcilik programına benzese de yatırım/finansal getiri konularına odaklanma yönünden her iki yöntemden ayrıştığı görülüyor.

CVC incelenirken sık sık karşımıza çıkan –girişim sermayesi (VC) kavramıyla, girişimcilerin fikirlerini geliştirmelerine imkân sağlamak için hisse karşılığında sermaye aktarımı yapılarak finansal kaynak sağlama yöntemi bakımından benzerlik gösterirken birçok yönden de farklılaştığı görülüyor. Temel olarak CVC bir kurum çatısı altında şirketlere yatırım yapmayı hedeflerken, VC'ler bir kurumla bağı bulunmamakla birlikte şirketin kendi içinde yeni şirketler yaratmayı da hedefleyebiliyor (García, t.y). VC'ler yapılan yatırımlardan finansal getiri etmeye odaklanırken CVC'lerde finansal başarının yanı sıra yatırım yapılan girişimle stratejik bir uyum ve değer yaratmak noktalarına da odaklanıldığı görülüyor (The difference between, t.y). Bu nedenle CVC'ler pazarı geliştirebilecek yenilikçi ve niş girişimler için geçit görevi üstleniyor (Vipond, 2023).

Nasıl yapılır?

Kurum içerisinde yatırım fonu kurularak ilk adımlar atılır. Ardından kurum belirlemiş olduğu strateji çerçevesinde hâkim olduğu sektöre yoğunlaşır. Bunun için pazardaki gelişmelerin, temel oyuncuların ve trendlerin yakından takibi kritik önem taşır. Bu konularla ilgili takipler ve araştırma – incelemeler sonucunda belirlenen girişimlerle ilk tur görüşmeler yapılır. Ardından kurum tarafından oluşturulan yatırım stratejileri ve bakış açısı ile ilgili girişimler finansal değerlendirmelere tabi tutulur. Bu değerlendirmelerin ardından, hissedarlar tarafından işbirliği için olumlu bir karar çıkması halinde ana firmanın değerleriyle uyumlu firmalara yatırım yapılarak girişimlerin finansal büyümesi takip edilir. Bu aşamalarda CVC stratejilerini ve yatırım yapılan firmalarının gelişiminin takibini yapması önem arz eder (Alena, 2022).

Kurum içi girişimcilik programlarıyla kurum içerisinde girişimci kültürü geliştiren şirketler zaman içerisinde bu iç girişimcilerin kendi girişimlerini kurabilmeleri için de CVC'lerini kullanabilir ve yeni girişimlere bu yolla ortak olabilir.

Ne fayda sağlar?

Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda şirketlerin CVC kurmalarının altındaki motivasyon iki ana başlıkta incelenebilir:

- Şirketin temel stratejik yeteneklerinin geliştirilmesi
- Şirket için bir finansal getiri kaynağı sağlanması

Geçtiğimiz son beş yıl incelendiğinde dünyadaki CVC yatırım değerlerinin 57,1'dan 98,9 milyar dolar seviyesine % 11.6 YBBO büyümeyle ulaştığı, VC yatırımlarının ise 290,5'dan 415,1 milyar dolar seviyesine %7,4 YBBO büyüme ile ulaştığı görülüyor (CB Insight, 2023, s.7). Özellikle 2021 yılında CVC'ye olan ilginin zirve yaptığı ve dünyada 2020 yılına oranla %42.3 büyüme ile CVC sayısının 4,9 bine, yatırım hacminin ise %146.5 büyümeyle 170,8 milyar dolara yükseldiği gözlemleniyor (CB Insight, 2023, s.7). CBInsight 2022 yılı değerlendirme raporlarına göre dünya genelinde CVC destekli yatırımlar şu anda tüm küresel VC yatırımları içerisinde beşte birden daha büyük bir paya sahip. 2022'deki 300 yatırımda 116,

2023'ün ilk çeyreğinde yapılan 77 yatırımda ise 103 kurumsal yatırımcının yer alması, Türkiye'deki CVC'lerin girişimcilik ekosistemine yönelik artan ilgisini ortaya koyuyor.

Dünyadan Örnekler:

Dell Computer'ın Dell Ventures programı, cazip getiri elde etmesini beklediği girişim ve şirketlere, yatırımlar yaparak yüksek finansal getiri elde etmek ve yenilikçi teknolojileri tüketicilere sunma motivasyonu ile hayata geçiriyor. Portföyleri, endüstri lideri teknolojileri tanıtan ve kategori tanımlayıcı işletmeler kuran yerleşik ekipleri ve aynı şeyi yapma potansiyeline ve kararlılığına sahip yeni nesli içeriyor (Dell, t.y.).

Türkiye'den Örnekler:

Fibabanka'nın %100 iştiraki olarak, bankanın ekosistem bankacılığı hedeflerini desteklemek ve girişim ekosistemine yakın olmam için kurulan Finberg, dönüştüğü çoklu fon yönetim şirketi yapısı üzerinden yatırımlarına devam ederken, kurumiçi girişimcilik projelerini de destekliyor. Bu kapsamda en son Fibabanka projesi olan TaksitMarket'e yatırım yapıldı.

b) Sonuç

Birbirinden farklı özelliklere sahip kurumlarda girişimcilik yöntemlerinden hangisinin kurum için en uygun olduğu, kurumun bu alan için ihtiyaç ve önceliklerine, ayırdığı kaynaklara ve hangi aşamadaki iş fikirleriyle ilgilendiğine göre değişiyor. Yukarıda anlatılan 5 yöntem göz önüne alındığında;

- Kurum içi girişimcilik programları kurum içindeki kültürün ve insan kaynaklarının dönüştürülmesi, girişimcilik yetkinlikleriyle donatılması,
- Açık inovasyon uygulamaları başka kurumların kaynak ve yetkinliklerinden faydalanılması, ortak gelişime ve geliştirmeye yönelik iş birliklerinin sağlanması,
- CVC'ler finansal getiri, stratejik fayda ve ticarileşme aşamasına daha yakın fikirlere yatırım yapılması ve/veya ortak olunması,
- Hızlandırma programları erken aşamadaki iş fikirlerinin hızlı biçimde ticarileştirme aşamasına getirilmesi,
- inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri ise ekosistemin ortak ihtiyaçlarına hitap edilmesi

yönüyle öne çıkıyor. CVC ve merkezlerin işleyişi daha yüksek bütçeler gerektirdiğinden, bu yöntemlerde çoğunlukla daha ileri aşamadaki girişimlere odaklanılıyor. Kurumların ihtiyaçları bakımından yapılan bir ayırmada ise, kurumun kendi yetkinliklerinin yeterli olduğu durumlarda kurum içi girişimcilik programlarından, bu yetkinliklerin yetersiz kalması durumunda ise açık inovasyon ve hızlandırma programı gibi yöntemlerden yararlanıldığı görülüyor.

Kurumlar söz konusu yöntemleri bir arada veya aşamalar halinde kullanabilir, kullanılan yöntemler zaman içerisinde farklı yöntemlere evrilebilir ve hatta aynı yöntem birkaç küçük değişiklikle farklılaşan biçimlerde uygulanabiliyor. Her ne kadar farklı özelliklere sahip olsalar da, yukarıda tanıtılan beş yöntemin birbirini destekleyecek şekilde kullanılması mümkün. Örneğin, bir inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezi ekosisteme yönelik faaliyetlerini sürdürürken, bu faaliyetlerin finansmanını

sağlamak amacıyla kurduğu bir CVC'den yararlanabiliyor. Aynı şekilde bir kurum kurum içi girişimcilik veya hızlandırma programı ile ticarileştirme aşamasına getirdiği iş fikirlerinin yatırıma dönme oranını artırmak amacıyla zaman içerisinde bir CVC kurmayı düşünebiliyor. Dolayısıyla kurumlar girişimcilik stratejilerini uygulamak amacıyla birden fazla yöntemi aynı anda veya farklı zamanlarda birbirini tamamlayacak şekilde kullanabiliyorlar. Ayrıca, bazı yöntemler başta kurgulanan yapıdan farklılaşarak süreç içerisinde bambaşka bir yöntem de evrilebiliyor. Örneğin, bir kurumda kurum içi girişimcilik programı olarak başlayan bir iş fikri zaman içerisinde dış yatırımcı ve girişimlerle yapılan işbirliği sonucunda bir açık inovasyon uygulamasıyla hayata geçirilebiliyor. Son olarak, aynı yöntemin farklı kurumlarda farklı şekillerde uygulanması da mümkün olabiliyor. Örneğin; inovasyon, girişimcilik ve teknoloji geliştirme merkezleri ana şirkete bağlı bir yapı olarak kurgulanabildiği gibi, bu şirketten bağımsız ayrı bir işletme olarak da kurulabiliyor veya açık inovasyon uygulamaları *hackathon* gibi belli bir soruna dayalı etkinliklerle yapılabileceği gibi yukarıda belirtildiği gibi iki veya daha çok kurumun uzun vadeli stratejik işbirlikleri şeklinde de uygulanabiliyor. Bütün bu örnekler, **kurumlarda girişimcilik yöntemlerinin çeşitli uyarlamaları ve kendi aralarındaki etkileşimlerle 5'ten çok daha fazla sayıda modelle kullanılabileceğini ve bu 5 yöntem arasında çok keskin ayrımların olmadığını gösteriyor.**

Kurumun ihtiyaç ve imkanlarına göre sayısız farklı modelin olması, kurumlarda girişimcilik alanında tüm firmalar için geçerli genel bir formül olmadığını, firma için uygun modelin tasarım, uygulanma ve izleme/değerlendirme aşamalarında titiz biçimde çalışılmasına ihtiyaç duyulduğunu gösteriyor.

Referanslar

- Alena, B. (2022, Eylül 12). *Council post: Building A successful corporate venture fund*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2022/09/09/building-a-successful-corporate-venture-fund/?sh=2b5790db6f60>
- Asm. (2021, Mart 22). *Corporate Venture Capital*. British Business Bank. <https://www.british-business-bank.co.uk/finance-hub/corporate-venture-capital/>
- Bove, T. (2022, Mayıs 24). *These companies have made the fortune 500 every year since 1955*. Fortune. <https://fortune.com/2022/05/24/fortune-500-companies-list-every-year-exxonmobil-chevron-pfizer/>
- CB Insights. (2023, Ocak 12). *State of Venture 2022 report*. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2022/>
- CB Insights. (2023, Ocak 27). *State of CVC 2022 report*. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-2022/>
- Companies archive*. DTC. <https://www.delltechnologiescapital.com/companies/>
- Corporate Entrepreneurship Advantages and disadvantages* Entrepreneurship Blog. (2022, Aralık 25). <https://www.entrepreneursdata.com/corporate-entrepreneurship-advantages-and-disadvantages/>
- Corporate longevity forecast* https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf?trk=public_post_comment-text
- The difference between venture capital and corporate venture capital - Whataventure - Innovation Blog*. Whataventure. <https://www.whataventure.com/blog/difference-between-venture-capital-and-corporate-venture-capital>
- F, S. (n.d.). *Station F - world's biggest startup campus*. stationf. <https://stationf.co/>
- Five insights into intrapreneurship - A Guide to Accelerating Innovation within Corporations*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf
- Intrapreneurship examples to learn from*. L Marks. (2023, Haziran 7). <https://lmarks.com/blog/intrapreneurship-examples-to-learn-from/>
- Paolo DottaPaolo started working in banking in Milan and London. After the financial career. (2023, March 24). *The 50 best startup Incubators & Accelerators in the USA [2023]*. Altar.io. <https://altar.io/best-startup-accelerators-usa/>
- Really good innovation*. Really Good Innovation. <https://www.reallygoodinnovation.com/>
- Startupcentrum. *Türkiye Startup Ekosistemi Yatırım Raporu*. (2023, Ocak 17). <https://startupcentrum.com/report/2022-turkish-startup-ecosystem-investment-report>
- Startups.Watch. *Turkish Startup Ecosystem Year in Review 2022 Report*. (2023, Ocak 17). <https://blog.startups.watch/year-in-review-2022-turkish-startup-ecosystem-1623a33d7215>

TÜSİAD. *Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak*. (2019, Ocak)

<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10209-kurularda-girisimcilik-ile-deger-yaratmak-kurumlarin-girisimcilik-donusumu-rehberi>

Vipond.T. *Corporate venturing*. Corporate Finance Institute. (2023, Haziran 14).

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/capital-markets/corporate-venturing-corporate-venture-capital/>

Walke, S. (2021, Ocak 6). *Intrapreneurship: A story of innovation done right*. Medium.

<https://medium.com/@shivangiwalke/intrapreneurship-a-story-of-innovation-done-right-1424d0830bd6>

What do accelerators do? insights from incubators and Angels.

<https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=management-faculty-publications>

What exactly is open innovation?. Braineet. (2023, Ocak 9). <https://www.braineet.com/blog/open-innovation#:~:text=Open%20innovation%20is%20the%20practice,business%20for%20solutions%20and%20suggestions.>

What is the difference between Venture Capital & Corporate Venture Capital?: Corporate lab. What is the Difference Between Venture Capital & Corporate Venture Capital? | Corporate Lab.

<https://wearecorporatelab.com/blog/what-is-the-difference-between-a-venture-capital-and-a-corporate-venture-capital>

Y combinator. <https://www.ycombinator.com/>