GİRİŞİMCİLİK

Girişimciliği İçeriden Yönetmek

Selim Yazıcı, Burçin İncedal, Merve Çavdar

ARALIK 2017



Günümüzün küresel pazarlarında etkin bir şekilde rekabet edebilmek için sürekli inovasyon gereklidir. İnovasyonun genellikle ürün ve hizmet bazında gerçekleştiği düşünülür. Bunların yanı sıra süreçlerde, yönetim uygulamalarında ve örgüt yapılarında da inovasyonun kullanıldığını görmek mümkündür. Kurumların değişime giden adımlarını hızlandıracak yolun inovasyon olduğu yöneticiler tarafından bilinen ve kabul edilen bir gerçektir. Bugün yenilikçi olarak adlandırılan pek çok şirket sürekli değişim yaşanan bir çevrede inovasyonu destekleyen bir ortamı sürdürebilmek için büyük çaba harcıyor. Söz konusu çabalar arasında kurum içi girişimcilik, inovasyon kültürünün kurum çalışanlarına aktarılmasında önemli bir araç olarak kullanılıyor.

İnovasyondan Kurum İçi Girişimciliğe

Wolcott ve Lippitz, 1980'li yıllardan sonra hayatımıza giren kurum içi girişimciliği, basit anlamda işletmenin varlıklarından, pazarlarından ve yeteneklerinden farklı olarak; kurum

Yardım lerin teşvik edilmesini, yönetilmesini ve piyasaya sürülmesini ortaya çıkaran

bir süreç şeklinde tanımlar. Elfring ise kurum içi girişimciliği, işletmede yeni işlerin ve inovasyonun geliştirilmesi için fırsatların tanınmasına imkân sağlayan bir mekanizma olarak tanımlar. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde, kurum içi girişimciliği kurumsal rekabetin sürdürülebilmesi ve desteklenmesi için kullanılabilecek bir araç olarak görmek mümkündür.

Kuratko, Hornsby ve Covin, kurum içi girişimciliği çoğu zaman kurumsal inovasyonun belirgin hali olarak kabul etmekte ve kurumların sürekli olarak yenilik yapmasını ve dünya çapında pazarlarda rekabet ederken rakiplerle başa çıkmalarını sağlayan bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bugün kuruluşların yönetim uygulamalarında geleneksel ürün ve hizmet inovasyonundan; süreç, değer zinciri, iş modeli, örgütsel yapı ve yönetsel fonksiyonlardaki inovasyona doğru bir geçiş gözleniyor. Dolayısıyla kuruluşların üst yönetim toplantılarında, kurum içi girişimcilik ve inovasyon kavramları sıklıkla gündeme geliyor ve uygulama olanakları tartışılıyor.

İşletme düzeyinde girişimciliğin çeşitli boyutları bulunur, her çeşit kurum içi girişimciliğin altında yatan tek ortak payda ise "inovasyon"dur. Christensen, inovasyonu işletmenin kendisini, pazarını ve endüstrisi içindeki konumunu ya da rekabet ettikleri alanları yeniden canlandırmak ve tanımlamak için kullanılan bir araç olarak değerlendirir. İşletme genelinde girişimciliğin yaygınlaştırılmasında, uygun bir kültürü oluşturmak ve korumak için bilinçli bir çaba gerekir. Bu anlamda işletmelerin girişimcilik eğiliminde inovasyon, risk alma ve proaktiflik ön plana çıkar.

Covin ve Miles, kurum içi girişimciliğin yapısında üç yaygın olgu bulunduğunu düşünür. Buna göre, bir işletmede yeni işlere girilmesi; kurumsal bir yapı ile birey ya da bireylerin yeni bir ürün fikrini savunması; ve girişimci felsefenin işletmelerin bakış açısına ve operasyonlarına nüfuz etmesi beklenmektedir. Bu üç olgu işletmedeki girişimcilik boyutlarını ön plana çıkarması açısından da önem taşır.

Kuruluşlarda inovasyonu yerleştirmek, kilo kaybetmeyi öğrenmeye benzer. Kurallar basittir, ancak bu kuralları doğru ve sürdürülebilir biçimde uygulamak oldukça zordur. Değişimi istemek, disiplin, tutku ve cesaret buradaki temel belirleyicilerdir. Bankalararası Kart Merkezi (BKM), çeyrek yüzyılı geride bırakan bir şirket olarak değişimi içeriden gerçekleştirmeyi düşünmüş ve insan davranışlarını değiştirmek için işe kültürel değişimle başlamıştır. Bu amaçla, kurum içi girişimcilik faaliyetleri 2015 yılında başlatılmış ve 2016 yılı başı itibarıyla eğitimler verilmeye başlanmıştır. Eğitimlerde amaç, herkesin ortak dili kavraması, aynı metodolojiyi kullanması ve bu şekilde kültürel değişimin ilk adımının atılması olmuştur.

Neden Kurum İçi Girişimcilik?

Günümüzde inovasyona önem veren şirketler, inovasyonun desteklenmesi ve kurum içi girişimciliğin yaygınlaştırılması için örgüt ikliminin ve örgüt içi çevrenin önemini kavramış durumdadırlar. Bu ortamı tanımlamak veya ölçümlemek o kadar kolay olmaz. Ayrıca, bu

ortamın tüm kuruluşlar için aynı olmasını da beklemek mümkün olmayacaktır. Şirketin yapısı, büyüklüğü, içinde bulunduğu sektör, rekabet ortamı veya regülasyonlar bu yapının farklılaşmasında önemli etkenlerdir.

Bankalar arasında kartlı işlemlere ait Takas ve Switch (yönlendirme) hizmetini sunan bir platform olarak 1990 yılında 13 kamu ve özel Türk bankasının ortaklığıyla kurulmuş bir şirket olan BKM (Bankalararası Kart Merkezi) rekabetin ötesinde, farklı unsurları göz önünde bulundurarak kurum içi girişimciliği uygulamaya başlamıştır. BKM'nin mevcut statükosunu değiştirip, yeni ürün ve hizmetler geliştirme amacı, kurum içi girişimciliğin doğmasında önemli bir motivasyon oluşturmuştur. BKM Express ve TROY gibi ürünlerin ortaya çıkması, kurumun gelişim sürecini hızlandırması açısından önemli olmuş. BKM'nin faaliyet gösterdiği alanlarda ciddi bir rakibinin bulunmaması, mevcut şartlarda rahat bir biçimde hareket etmesini sağlayabilirdi. Ancak BKM açısından kurum içi girişimcilik, çalışanların kişisel gelişimleri anlamında önemli bir motivasyon aracı olarak değerlendirildiğinden, büyük bir öneme sahip. Dolayısıyla, şirkette çalışanların düşünme ve davranış biçimini değiştirmek, şirketi geleceğe taşımak ve pazarı büyütmek amacıyla kurum içi girişimciliğin uygulandığını görmek mümkün.

Yöneticilerin kurum içi girişimcilikle ilgili en kolay kontrol edebileceği alanlardan biri, inovasyon ve girişimci davranışın ortaya çıkmasına olanak sağlayan bir ortamı yaratmaktır. Böyle bir ortamda tüm çalışanların fırsatları değerlendirme şansı olacaktır. Kuruluşların iç çevrelerinde bireysel risklerle ilgili algılanan fayda ve maliyetler, başarısızlık korkusu, mevcut uygulamaların sorgulanması, henüz kanıtlanmamış yaklaşımlara zaman harcanması, örgütsel direncin aşılması ve girişimciliğin yaratacağı stres ve belirsizliğe tahammül gibi konular girişimcilik davranışının ortaya çıkmasını engeller. Bu nedenle, her bireyin girişimci potansiyelinin araştırıldığı, beslendiği ve kolayca ortaya koyabildiği, örgütsel bilginin herkesçe paylaşıldığı kurumlarda inovasyon olması çok daha olasıdır. Burada yöneticilere düşen zorlu görev, bu çalışma ortamını oluşturan faktörlerin inovasyonu destekleyecek bir şekilde kullanılmasıdır.

Kurum İçi Girişimci Kimdir?

Rottenberg, kurum içi girişimciyi büyük bir kuruluşta çalışan ve bir fikri, risk üstelenerek inovasyon yoluyla kârlı bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu alan kişi olarak tanımlıyor. Günümüzde bir girişimci gibi çalışarak, az zamanda birçok iş fikrini, minimum maliyetle test ederek hayata geçirme fikri yenilikçi şirketler tarafından modellenmeye başlanmıştır. Ancak bu modellerin çalışabilmesi için kuruluşların içinde, girişimci gibi davranabilen kurum içi girişimcilere ihtiyaç duyuluyor. Girişimci gibi düşünen, onun gibi çalışan kişilerin kuruluşlara çekilmesi insan kaynakları yöneticilerinin de öncelikleri arasındadır. BKM'de kurum içi girişimciliğin ortaya çıkmasını sağlayan unsurlardan birincisi, inovasyonun ticarileşme aşamasında eksik kalmasıydı. Bunun da temel nedeni kurum içinde girişimcilik konusunda eksiklik bulunmasıydı. Dolayısıyla buluş seviyesinden ticari boyuta geçişi sağlayacak katman olan girişimciliğin geliştirilmesi bir öncelik olarak belirlendi. İkincisi, bağımsız olarak çalışmak isteyen yeni kuşağın şirket içinde tutulmasıydı. Üçüncüsü ise, kurum içinde herkesin bir girişimci gibi düşünebilme ve davranabilmesiydi. Böylelikle

çevresinde bir problem veya fırsat gören çalışanın bunu yöneticilerine açıklaması ve aksiyon alması, kurumun çevikliği açısından önemli olmaktaydı. Bu şekilde riskleri ölçerek, inisiyatif alıp kendi kendine karar verebilen ve uygulayan çalışan, aynı zamanda bürokrasiyi ve iş yükünü de azaltmaya başlayacaktı. Bu şekilde çalışmak, üst yöneticilerin oldukça cesaretli olmasını gerektirir. Aşağıdan sürekli olarak gelen yeni ve yaratıcı fikirlerin hızlı biçimde değerlendirilerek aksiyona geçilmesini sağlamak gerekiyor. Aksi takdirde çalışanların heveslerinin kırılması söz konusu. Bu durumda, her kademedeki yöneticinin de aynı şekilde açık, dinleyici ve yönlendirici olması gerekiyor.

BKM'nin kuruluş ve işleyiş yapısı olarak Türkiye'de bir benzeri bulunmuyor; orijinal çekirdeği ulusal bir altyapı, yani pazarda tek. Dolayısıyla BKM'nin kurum içi girişimcilik faaliyetlerini, diğer kurumların aksine pazarın lideri olmak için değil, mevcut statükosunu değiştirmek, yeni ürün ve hizmetleri üretmek amacıyla uygulamaya başladığını görmek mümkün. Bu durumda yeni ürün geliştirme faaliyetleri pazar büyütmek amacıyla yapılıyor. Kurumun her ne kadar rakibi yoksa da, çalışanların içsel motivasyonları ve kişisel gelişimleri açısından kurum içi girişimcilik önem taşıyor. Hatta çalışanlar kendi girişimcilik fikirlerini kurum dışına çıkarak gerçekleştirmek istediğinde, kurumdan destek alarak bunu gerçekleştirebiliyor. Bu durum, çalışanın kendini geliştirmesi ve motivasyonu açısından son derece önemli. Burada konuyu sadece kurum içi girişimcilik olarak sınırlandırmak yeterli değildir. Kuruluşların bu konuyu tümden girişimci bir kuruluşa dönüşmek olarak algılaması ve buna uygun aksiyonları almaları, rekabette öne geçmeleri açısından daha etkili olacaktır.

Kurum İçi Girişimcilik Programları

Kuruluşların kendi amaçları doğrultusunda kurum içi girişimcilik programlarını farklı biçimlerde uygulamaları mümkündür. BKM'de 2016 yılında ilk olarak kullanılan Kurum İçi Girişimcilik (KİG) programı 3 aşamadan oluşuyordu:

1. Programın Başlatılması Aşaması: Birinci aşamanın amacı, üst yönetimin KİG konusunda bilgilendirilmesi, üst yönetime program tanıtımının yapılması ve üst yönetim ile vizyon birliğinin sağlanmasıdır. Bu aşamada daha sonra programa katılmak isteyen çalışanlarla iş modeli çalıştayları gerçekleştirilerek mevcut iş modellerinin tespiti ve trendlerin analizi yapılmıştır.

2. Uygulama Aşaması: Bu aşamada kurum içinde proje fikirleri toplanmış, değerlendirilmiş ve seçilen fikirler için proje takımları oluşturulmuştur. Daha sonra fikirlerin iş fikrine dönüştürülmesi amacıyla, İş Geliştirme Kampı'nda tüm katılımcılara Lean Start-up eğitimi verilmiştir. Eğitim sonrası elde edilen bilgiler doğrultusunda ve mentorluk desteği ile proje ekiplerinden, fikirlerini bir start-up gibi test ederek sonrasında da sunmaları beklenmiştir. Tüm hazırlıklar bittikten sonra ekiplere, sunuma hazırlık eğitimi verilmiş ve fikirlerini belirli bir metodolojide sunmaları istenmiştir.

3. Sunum Aşaması: İş modeli testlerini başarı ile geçen ekipler, inkübasyon aşamasına geçebilmek için üst yönetimin de içinde bulunduğu seçim komitesine bir yatırım sunumu gerçekleştirmişlerdir. Değerlendirme sonrasında, kriterlere uygun bulunan projeler

seçilerek, prototip geliştirme ve detaylı iş planı oluşturulabilmesi amacıyla inkübasyon sürecine dahil edilmişlerdir.

BKM'de 2016 yılında gerçekleştirilen KİG Programına 27 kişiden 52 yeni iş fikri gelmiş, yapılan ön değerlemeden sonra bunlardan 20 tanesi seçilerek ikinci aşamaya geçmiş ve İş Geliştirme Kampına dahil edilmiştir. Yatırım sunumları sonunda dört proje inkübasyon aşamasına geçmeye hak kazanmıştır. Ancak bu projelerden biri, ATM üreticileriyle yapılan görüşmelerden sonra teknik imkânsızlıklar nedeniyle sonlandırılmak zorunda kalınmıştır. Kalan üç projeden ise bir tanesi projesini gerçekleştirerek uygulamaya sokmuştur.

KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK PROGRAM AKIŞI

I.FAZ	II.FAZ	III.FAZ
ÜST YÖNETİM BİLGİLENDİRME	FİKİR DEĞERLENDİRMESİ	SUNUM
İŞ MODELİ ÇALIŞTAYI	İŞ GELİŞTİRME KAMPI	İNKÜBASYON
	MENTORLUK VE SUNUMA HAZIRLIK	

Kurum İçi Girişimciliğin Altyapı Unsurları

Kurum içi girişimcilik, kurumların göstermelik olarak bir seferlik uygulayıp rafa kaldırabilecekleri bir uygulama değildir. Bilakis, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmesi ve dolayısıyla çalışan mutluluğu açısından süreklilik göstermesi gereken ve stratejik olarak planlanması gereken bir süreçtir. BKM'de üst yönetimin; kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda ortaya koymaya çalıştığı kurum içi girişimcilik uygulaması, aşağıda belirtilen farklı unsurların bir araya geldiği yapısal ve felsefi bir dönüşüm olarak değerlendirilebilir. Kurumun Genel Müdürü, İK Direktörü ve Kurum İçi Girişimcilik Danışmanı ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda bu dönüşüm sürecinin altyapısını, İK süreçlerinden başlayarak devam eden dokuz ana başlıkta özetlemek mümkündür:

1. İK Süreçlerinde Girişimci Ruhun Aranması

Girişimciliğin bir kurum kültürü haline gelebilmesi ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi kolay bir süreç değildir. Burada üst yönetimin vizyonu ve liderliği gerektiği gibi, çalışanların da girişimci davranışın temel unsurlarına sahip olmaları gereklidir. BKM'de girişimcilik, işe alım süreçlerine kadar indirgenmiş durumda. İş görüşmelerinde adayların ölçülebilir risk alan, sorumluluk üstlenebilen ve karşılığında hesap verebilen kişiler olmasına özen gösteriliyor. Adayların gözlemci, öğrenmeye açık ve sorgulamacı olması, yenilikleri takip etmesi gibi özelliklerine bakılıyor. İletişim burada ön plana çıkıyor.

Çalışanların tek başlarına çözemeyecekleri konularda iş arkadaşları veya farklı departmandan çalışanlar ile iletişim kurmaları, fikir paylaşmaları önemli. Hatta kurum dışındaki paydaşlardan bile problem çözümüne veya fikrin geliştirilmesine ilişkin görüş alınması mümkün. Burada çalışanların akıllı riskler alması bekleniyor. Yani fikrini sadece fikir seviyesinde tutması değil, ölçülebilir ufak riskler alarak deneme fırsatı veriliyor. Bunlar bir anlamda girişimci ruhun beslenmesini de sağlıyor. Tüm bu özellikler işe alım sürecinde, kişilik envanter testleri ile belirleniyor ve aday seçimleri bu kriterlere göre yapılıyor.

2. Çalışan Mutluluğu ve Motivasyonu

Yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi, mutluluk ve motivasyonlarının sağlanarak kurumda kalmalarının sağlanması günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin en önemli gündemini oluşturuyor. Kurum içinde bir Starbucks olması, iletişimin güçlenmesi açısından sabahları kahvaltı verilmesi, sağlıklı öğle yemekleri, yoga dersleri, bugüne kadar alanında deneyimli ve isim yapmış katılımcılarla gerçekleştirilen Cuma sohbetleri vb. kurumun en önemli kaynağı olan çalışanların mutluluğu ve huzuru açısından kullanılıyor. Kurum içi girişimcilik faaliyetleri içinde yer alan çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatını da bulurlar. Bir girişimci gibi davranmak, onun geçtiği süreçlerin tümünü anlamak ve yaşamak anlamına geliyor. Bu yaklaşım, çalışanların farklı konularda kendilerini geliştirmelerini de gerektirir, böylece çok yönlü düşünme becerilerini de kazanma fırsatı ortaya çıkar.

3. Açık ve Doğrudan İletişim

Çalışan sayısının 140 kişi kadar olduğu bir yapıda iletişim oldukça hızlı, birebir ve yüz yüze. Genel Müdür genellikle paylaşımı kendisi, doğrudan çalışanlarını bir araya toplayarak gerçekleştiriyor. Kendisini de sürekli olarak ortada görmek mümkün. Ofis ortamı, çalışanların iletişimini kolaylaştıracak biçimde ve onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yeniden düzenlenmiş. Açık ofis tasarımı, kapısızlık kültürünü gelişerek, çalışanlar arasında yüz yüze iletişimi de kolaylaştırmış durumda. Kurum içinde ekibin motivasyonunu belirleyen ve ona sıkıca sarılarak ilerlemelerini sağlayan mottolar kullanılıyor. 2016 yılı için belirlenen “tutkuyla sahiplen, geleceği şekillendir” mottosu aslında kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin şirket içinde benimsenmesini sağlayan önemli göstergelerden biri olmuştur.

4. Girişimci Davranışın Yerleştirilmesi

BKM’de girişimci davranışın yerleşmesi için birkaç yol bulunuyor Birincisi, bir çalışanın aklına bir fikir geldiğinde bunu rahatça ifade etmesi mümkün. İkincisi, çalışanın bu fikri ortaya koyarken izleyeceği bir yol bulunuyor. Fikri bulunan çalışan bunu hem kendi üstüne hem de genel müdüre rahatça ifade edebiliyor. Üst yönetime ulaşmakta ve fikrini onlarla tartışmakta herhangi bir kısıt bulunmuyor. Herhangi bir fikri bulunan çalışan ise Fikir Geliştirme Kampları, İş Modeli İnovasyonu gibi konularda eğitimler aldıktan sonra, fikrini daha metotlu bir biçimde geliştirme olanağına sahip oluyor. Kurum içinde bu tarz eğitimler yılda en az dört kere tekrarlanıyor. Şirket içinde her ay bir cuma günü, çalışanların farklı düşünceleri kavramaları ve onlara ilham verebilmeleri açısından etkinlikler düzenleniyor. Bu etkinliklere başarılı girişimcilerin yanı sıra, büyük danışmanlık şirketlerinden veya çeşitli şirketlerden konuşmacılar katılıyor.

5. Deneme Ortamının Yaratılması

BKM'de, Eric RIES'in "Yalın Girişim" (The Lean Startup, 2011) mantığındaki gibi çalışanların fikirlerini denemesi için platformlar oluşturmak mümkün. Fikirlerin denenmesinde kullanılan yalın girişim sürecinin çalışanlara aktarılması için verilen 2 günlük eğitimlere bugüne kadar 23 çalışan katılmış. 2016 yılında gerçekleştirilen ve Eric RIES, Steve BLANK ve Alex OSTERWALDER gibi girişimcilik alanında öncü kişilerin felsefe ve metodolojilerinin aktarıldığı "İş Modeli Geliştirme Çalıştayları" ile birlikte şirket çalışanlarının yarısından fazlası yalın girişim süreci hakkında bilgi ve fikir sahibi olmuş. Çalışanlardan, fikirlerini denerken, minimum maliyetle ve minimum zamanda bu işi yapmaları bekleniyor. Bu kapsamda çalışanların almış oldukları eğitimlerdeki metodolojileri kullanmaları, iş yapış biçimleri ve yaklaşımlarını değiştirmeleri gerekiyor. Çalışanın iş modelini geliştirdikten sonra, dışarıya çıkıp potansiyel müşteriler ile görüşmeleri bekleniyor.

Çalışanların başarısızlık korkusu içinde bir şey üretmeleri mümkün değildir. BKM'de korku kültürü ortadan kaldırılarak, başarısızlık bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Başarısızlık fark edildiğinde, bundan manevra yaparak kurtulmaya çalışılıyor. Başarısızlıklar ise, bir daha tekrarlanmaması açısından kurumsal hafızaya kaydediliyor.

6. "Girişimcilik Kasının Gelişmesi", Düşünme ve İş Yapma Biçimlerinde Değişim

Kurum içi girişimcilikle birlikte çalışanların düşünme ve iş yapma biçimlerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Öncelikle yazılım geliştirme kültüründe kullanılan "çevik yazılım geliştirme" metodolojisi, şirkette yönetimin demokratikleştirilmesi amacıyla farklı fonksiyonlarda kullanılmaya ve böylece bir yönetişim kültürü oluşturulmaya başlanmış. Daha önce fikirler ham olarak ortaya atılıp, fikirden öteye geçmezken; artık fikirler daha etraflıca düşünülerek, belirli bir iş modeline oturtulmaya başlanmış. Daha sonra fikirler test edilip, gereken yerleri değiştirildikten sonra tekrar test ediliyor. Burada önemli olan, fikirden vazgeçmek değil, fikrin çalışmayan yerini değiştirmek. Bu şekilde başarısızlık oranı düşmeye, hayal kırıklığı azalmaya başlamıştır. Bu sayede çalışanlar daha fazla sorgulamaya ve fikirlerinin daha çok peşinden gitmeye ve onu sahiplenmeye başlamışlardır. "Girişimcilik kasının gelişmesi", aynı zamanda çalışanlar arasından kendi işini kuran kurum dışı girişimciler yaratırken; kariyer planlamasında, mühendislikten ürün yönetimine, insan kaynaklarından mali işlere farklı disiplinler ve bölümler arasında geçişleri teşvik etmiştir.

7. Ödüllendirme ve Takdir Sistemi

BKM'de iyi işler ve fikirler sürekli olarak Silikon Vadisi ve benzeri yurt dışı merkezlerde gerçekleştirilen eğitim amaçlı seyahatlerle ödüllendirildiğinden, yeni fikirlerin ayrıca maddi olarak ödüllendirilmesi gibi bir durum söz konusu değil. Takdir ve tanıma ise daima çalışanlarla paylaşılan ortamlarda gerçekleşiyor. Bu sayede hem yapılan işlerden herkesin haberi oluyor, hem de fikri geliştiren takdir ediliyor ve başarı paylaşılıyor. Böylece çalışanın motivasyonu ve bağlılığı da artıyor.

8. Üst Yönetimin Desteği

Şirketin Genel Müdürü Soner CANKO, yenilik ve yeniliklerin ticarileşmesi konusunda girişimci ruha sahip bir kişi, bu nedenle girişimcilik konusunda tüm çalışmaları, üst yönetim ekibi ile birlikte destekliyor. Eğitimlerin tümüne kendisi katıldığı gibi, Stanford gibi girişimcilik konusunda üst düzey eğitimleri sunan kurumlarda bizzat eğitim almayı da ihmal etmiyor. Şirkette, sektörün ihtiyaç ve faydalarının gözetilerek, ödeme araç ve platformları ile ilgili tüm uygulama, servis ve ürünlerin sistematik incelemesi ve yeni projelerin geliştirilmesi faaliyetlerini koordine eden bir "İş Geliştirme Direktörlüğü" bulunuyor. Bu kapsamda, Soner CANKO'nun başkanlığında ayda en az bir kez gerek kurum içinde ve gerekse kurum dışındaki paydaşların inovatif yaklaşımlarının değerlendirildiği ve koordine edildiği toplantılar düzenleniyor.

9. Kurum Dışı Girişimlerle Entegrasyon

BKM'de önem verilen konulardan biri de kurum dışındaki girişimcilerle içerideki uygulamaların birleştirilmesi ve dolayısıyla bir ekosistem geliştirilmesi. Kolektif House'da ofisi bulunan BKM, sektördeki diğer paydaşlarla, girişimcilerle ve yatırımcılarla gerçekleştirilen buluşmalarla, yeni fikirlerin ve yeni trendlerin dışarıdan içeriye doğru akmasına neden oluyor. BKM, ekosisteminde Startups.Watch ve FinTech İstanbul gibi oluşumları desteklerken, kurum içi ve dışı girişimcilere FinTech alanında düzenli eğitimler veriyor, bu girişimlerden birçoğu ile de partner olarak çalışıyor. Bu kapsamda bu girişimlerin ya müşterisi oluyor ya da başka müşteriler ile tanıştırıyor ve onlara fayda sağlıyor.

BKM'nin girişimcilik konusunda gerçekleştirdiği çalışmalar, Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin de ilgisini çekmiş ve 2017 yılının Mayıs ayında, Türkiye'de ilk defa Endeavor Türkiye, TOBB Genç Girişimciler Kurulu ile Özyeğin Üniversitesi işbirliğiyle düzenlenen Corporate Startup Zirvesi'nde, ödül kazanan kurumları startup'ların belirlediği yarışmada BKM, "Startup Dostu Şirketler" arasında birincilik ödülünü de almıştır. Bu durum, BKM'nin girişimcilik faaliyetlerinin, kurum dışındaki birçok paydaşın da ilgisini çektiğini gösterir.

Yukarıdaki dönüşüm süreci değerlendirildiğinde, kurum içi girişimcilikte stratejik ve uzun vadeli bakış açısının önemi ortaya çıkıyor. Çalışanların seçme sürecinde değerlendirilen girişimcilik davranışının varlığı, üst yönetimin vizyonu, uygun ortamın yaratılması ve alt yapının hazırlanması ile stratejik bir biçimde desteklendiğinde çalışanlar ve şirketler için doğru sonuçlar yarattığı gözlemleniyor.

TASARLANAN YENİ ÖNERİ GELİŞTİRME SİSTEMİ



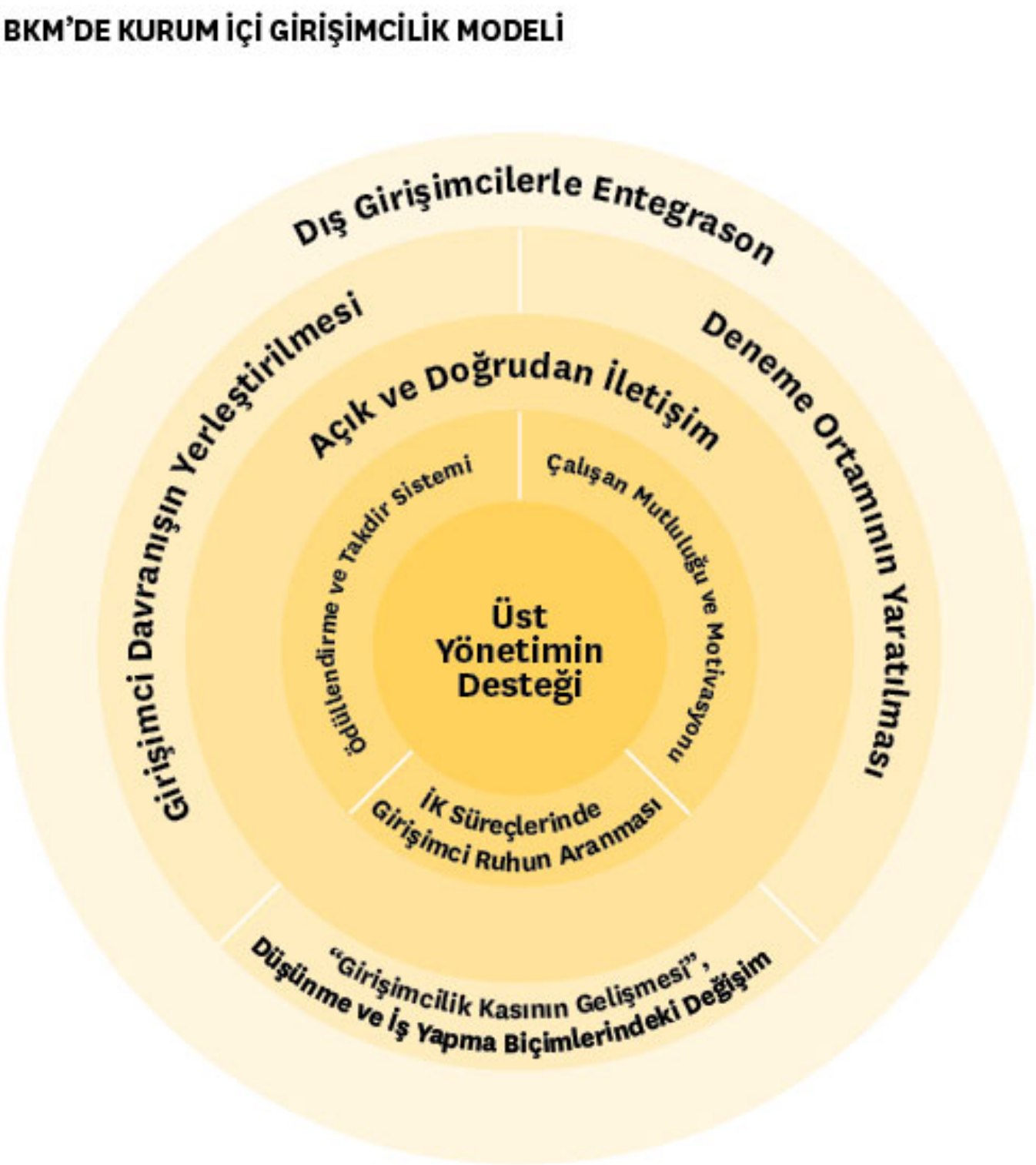
Deneyimlerden Öğrenme ve Yeni Bir Model Arayışı

Yukarıda açıklanan ve BKM'de kurum içi girişimciliğin altyapısını oluşturan kriterleri, kurumun kültürel özelliklerini yansıtan unsurlar olarak değerlendirmek mümkündür. BKM'nin öğrenen bir kurum olma özelliği, hızla değişen şartları değerlendirmesine ve yaşayarak öğrenme süreci sonunda, kurumun geçmiş tecrübelerini sorgulayarak bu süreçleri yeniden gözden geçirmesine ve farklı bir model arayışına doğru sürüklemiştir. Yürütülmekte olan Kurum İçi Girişimcilik Programı sırasında önerilen yeni iş geliştirme fikirlerinin yanı sıra, mevcut ürün/hizmetlerde geliştirme veya süreç iyileştirme önerilerinin değerlendirildiği, planlama, uygulama ve takibi için aşağıdaki gibi uçtan uca bir akışın hayata geçirilmesi için yeni bir Öneri Geliştirme Sistemi'nin de tasarlanması gereği ortaya çıkmıştır.

Kullanılacak yeni Öneri Sistemi'nde, çalışanlar şirket içinde kullanılan bir öneri sistemi yazılımı vasıtasıyla, mevcut ürün/hizmet veya süreç iyileştirme önerilerini yıl boyunca, istedikleri zaman iletebilecekler. Öneriler BKM Öneri Sistemi Alt Komite Sorumlusu tarafından ön değerlendirmeden geçtikten sonra, detaylı değerlendirilmek üzere ilgili iş biriminin sorumlusuna iletilecek. Bir hafta içerisinde iş birimi ana sorumlusunun belirlediği kişi, öneri sahibi ile toplanarak öneriyi detaylandıracak. Sonrasında önerinin ilgili olduğu iş birimi, iki hafta içerisinde öneriyi değerlendirerek tavsiye kararını oluşturacak. Mevcut ürün/hizmetlerde geliştirme önerileri için tavsiye kararı, ilgili iş birimi GMY'si; süreç iyileştirme önerileri için ise Alt Komite tarafından bir hafta içinde onaylanacak ve BKM Öneri Sistemi üzerinden bilgilendirme yapılacak. Dolayısıyla öneri sahiplerine bir ay içerisinde geri dönüş yapılacak. Uygulama kararı verilen önerilerin planlama ve uygulama aşamasında ana sorumlusu önerinin ilgili olduğu iş birimi olmakta, ancak öneri sahibinin bu aşamada aktif rol alması beklenmektedir. Bu aşamada oluşturulan proje ekibinde öneri sahibi de bulunur ve kolektif bir çalışma sürdürülür. Planlama aşamasında ekip, öneri sahibi

ile birlikte gereksinimleri belirler ve uygulama planını oluşturur, çıktıları ve KPI'lar belirler. Uygulama ve takip aşamasında ise, ilgili iş birimi, öneri sistemi yazılımı üzerindeki takip raporları yardımı ile gerekli takipleri gerçekleştirir ve raporlamaları yapar.

Bu sistemde, yeni iş fikri potansiyeli taşıyan önerilerin ise, doğrudan Kurum İçi Girişim (KİG) Programına yönlendirilerek girişim fikri olarak değerlendirilmesi planlanır.. Böylelikle BKM'de geliştirilen tüm öneriler değerlendirilerek hem çalışanlara ve hem de kuruma katkı sağlanması amaçlanır.



Sonuç

Kurum içi girişimcilik kolay bir süreç değildir. Basit bir öneri sistemi veya fikir geliştirme platformu ile karıştırılmaması gerekir. Her şeyden önce, üst yönetimin kafa yapısının ve düşünme biçiminin değişimi ön koşul olarak ortaya çıkar. Bunun sonucunda kuruluşun ne tür bir inovasyona ihtiyacının olduğunun belirlenmesi gerekir. Çalışanların fikirlerinin peşinden koşmalarını sağlayacak ortamın yaratılması için katlanılacak efor, zaman ve parasal maliyetler ise işin diğer boyutları. Durum çalışanlar açısından da farklı değil. Fikrini hayata geçirmek isteyen çalışan, kendi yapması gereken işlerin yanı sıra zamanını ve enerjisini bu iş için harcar, müşteri görüşmeleri yapar, risk alır, gerekirse proje kaynaklarını da organize etmeye çalışır. Dolayısıyla girişimci davranışın ortaya çıkmasında hem kurumun hem de çalışanların girişimcilik konusunda bir anlamda aynı kafa yapısına ve düşünme biçimine sahip olması gerekir.

Çalışanlara bu kadar yetki ve serbestinin verilmesi, şirket içinde çoğu zaman yetki ve zaman kullanımı, önceliklerin belirlenmesi ve örgütsel sınırlar konusunda karışıklığa neden olabilir. Çabaların sonunda gerçekleştirilecek ödüllendirme önemli konulardan biridir. Ödül sistemi genellikle insanların algıları ile ilişkilidir. Kimi zaman parasal ödüllerin önemli bir teşvik mekanizması olduğu görülürken, kimi zaman manevi ödüllerin ön plana çıktığı görülür. BKM örneğinde, manevi ödüllerin ön plana çıktığını ve önemli bir teşvik mekanizması olarak değerlendiğini görmek mümkün.

Kurum içi girişimciliğin en önemli unsurlarından olan yaratıcı düşünme ve bunun sonucunda ortaya çıkacak fikirlerin fayda sağlayacak ürün veya hizmetlere dönüştürülmesi anlamına gelen inovasyon, bir kurumun rekabet edebilmesi ve hayatta kalabilmesi açısından aslında son derece değerli bir unsurdur. Çünkü ortaya çıkan ürün, hizmet veya süreç iyileştirme sonucunda bir ticari geri dönüş olur. Bu durum şirket açısından son derece olumlu bir durumken, fikir sahibi kişi tarafından bu şekilde algılanmayabilir. Ticari başarının kendisi ile paylaşılmayacağını düşünen veya fikri mülkiyet haklarını kaybedeceğini düşünen çalışan, fikrini ortaya koymaktan çekinecektir.

Bir diğer durum ise, yeni fikir sonucunda ortaya çıkacak ürün, hizmet veya süreç iyileştirme faaliyetinin yaratacağı örgütsel sorunlar ile ilgilidir. Bu yaratıcı fikir acaba neden ilgili departman çalışanlarının değil de farklı bir departmanda çalışan kıdemsiz bir çalışanın aklına gelmiştir? Bir süreç iyileştirme fikri, bir departmanda verimlilik artışını ortaya çıkartabilirken, o departmanda çalışan birkaç kişinin de işine son vermeyi gerektirebilir. Bu durum da iyileştirmeye konu olan departman yöneticisinin pozisyonunu sarsacaktır. Sonuç şirket açısından olumlu olsa da, departman yöneticisi açısından çok da olumlu sonuçlanmayacaktır. Bu gibi nedenler çoğu zaman şirket içinde yeni fikir üretme sürecini kesintiye uğratacaktır.

Bu ve benzeri durumları aşmak için yönetimin kurum içi girişimcilik sürecinin işleyişi konusunda açık ve net kurallara sahip olması ve bu kuralları çalışanlarla şeffaf bir biçimde paylaşması gerekir. Bu durum, çalışanın kendisini güvende hissetmesine neden olurken, fikir geliştirme sürecinin önündeki engellerin ortadan kalkmasına ve özgürce düşünerek, fikrine odaklanmasına neden olacaktır. Şirket açısından ise, daha sonra ortaya çıkabilecek

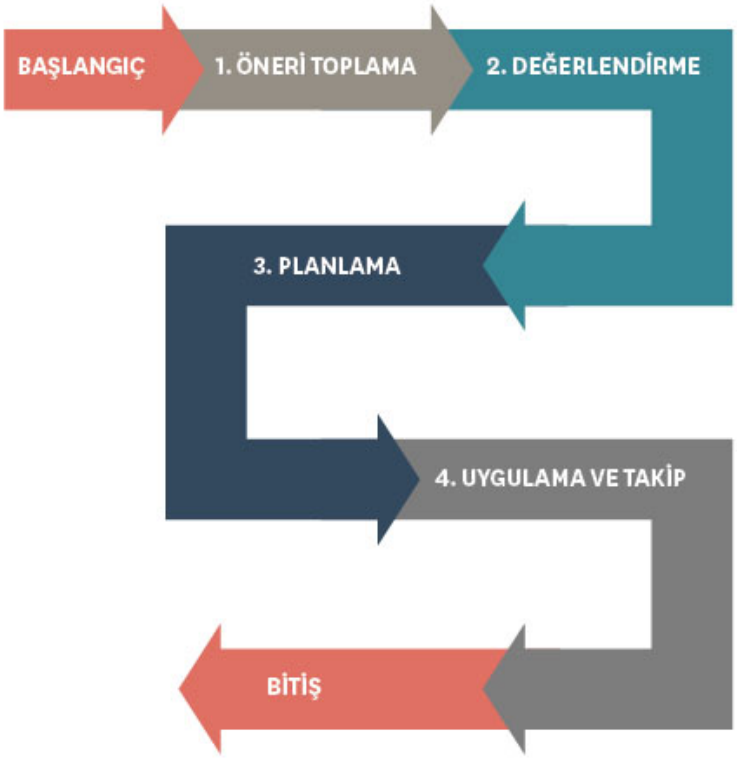
ve örgüt içinde huzursuzluğa neden olabilecek örgütsel çatışmaların ve hukuki sorunların da önlenmesine neden olacaktır. Doğru yapılan bir iletişim, bilgilendirme ve liderlik, şirket içinde inovasyon kültürünün meyvelerinin daha kolay toplanmasına olanak tanıyacaktır.

Sonuç olarak, gerek Kurumsal Girişimcilik Değerlendirme Ölçeği'nin ortaya koyduğu boyutların ve gerekse mevcut durumun, şirket içindeki paydaşlar tarafından değerlendirilmesi ışığında, kurumda başlatılan bir değişim sürecinin ilk aşamasının başarılı bir biçimde tamamlandığını belirtmek mümkündür. BKM örneğindeki gibi, üst düzey yönetim tarafından desteklenen üç kurum içi girişimcilik fikrinden, bugün bir tanesinin işler biçimde hayata geçmesi ve fayda sağlıyor olması, kurum içi girişimciliğin gerekli enerji ve adanma sonucu başarılı olabileceğini kanıtlaması açısından önem taşır. Ancak burada önemli olan, bu uygulamanın yaşanan tecrübelerden dersler çıkartılarak iyileştirilmesi ve sürdürülebilmesidir. Bu aşamada, bir önceki dönemin kurum içi girişimcilerinin, yaşamış oldukları deneyimleri ve kazanımlarını tüm çalışanlar ile paylaşmaları, hem öğrenme ortamını pekiştirecek ve hem de bir sonraki dönem için bir teşvik unsuru olacaktır.

BKM bu olumlu sonuçlardan yola çıkarak stratejik bir karar almış ve 2017 yılı için de kurum içi girişimcilik duyurusunu yaparak, yeni kurum içi girişimcilik adaylarını çağırmaya başlamıştır. 2017 yılı için çalışanlar tarafından belirlenen "bugün hayal et, yarın fark yarat" mottosu ise, çalışanların bu fikri ne kadar sahiplendiklerini göstermektedir. Buradaki iş fikrine dönme potansiyeli bulunan önerilerin artması ve sonrasında inkübasyon sürecine giren önerilerin hayata geçirilmesi, motivasyonun ve başarının en belirgin özelliği olacaktır.

Kuruluşlarda bir değişim ajanı olarak çalışan iç girişimcilerin var olabildiği bir iklimi yaratmak günümüzde liderlerin ve insan kaynakları yöneticilerinin en önemli önceliği haline gelmiştir. Bu çalışmada, yoğun bir rekabet ortamında bulunmayan bir finansal kuruluşun, kendisini sürekli olarak geliştirme ve inovasyon tutkusu ile gerçekleştirdiği kurum içi girişimcilik uygulaması, farklı paydaşların bakış açıları ve kurum içinde gerçekleştirilen gözlemlere dayalı olarak değerlendirilmiştir. Tamamen kurum içi dinamiklere ve kültüre bağlı olarak şekillenen bu uygulamanın, üst yönetimin inisiyatifi ile başladığını, insan kaynakları yönetiminin desteği ile şekillendiğini ve çalışanların benimsemesi ile yaygınlaşarak kurum içinde içselleştiğini ve kurum dışına taşarak, dış girişimcilerle entegre hale gelebildiğini görmek mümkündür. Dolayısıyla girişimciliğin içeriden dışarıya transferinin ve kurum-girişim işbirliklerinin de bu şekilde çok daha kolay olması mümkün gözüküyor.

BKM ÖNERİ SİSTEMİ SÜREÇ AKIŞI



1 ÖNERİ TOPLAMA

Hangi **sıklıkta** toplanır?

Öneriler kime ve nasıl iletilir?

2 DEĞERLENDİRME

Önerileri **kim değerlendirir?**

Değerlendir **sonucunun iletişimi** nasıl yapılır?

Değerlendirme süreci **KPI'ları** nelerdir?

(X sürede değerlendirme sonucunun paylaşılması vb.)

3 PLANLAMA

Ana sorumlu kimdir?

Planlama aşamasında **neler yapılır? Çıktı** Nedir?

Planlama **çıktısının iletişimi** nasıl yapılır?

Planlama süreci **KPI'ları** nelerdir?

4 UYGULAMA VE TAKİP

Uygulama aşamasında **ana sorumlu** kimdir?

Uygulama aşamasında **neler yapılır?**

Kim takip eder?

Hangi **parametrelerde** takip yapılır?

Hangi **sıklıkta** ve **nasıl raporlanır?**

ÖZETLE

DURUM

Kuruluşlar, kendilerini yenilemek ve yeni fırsatları yakalamak konusunda yetersiz kalıyorlar. Kuruluşların kendi içlerinde geliştirdikleri inovasyon, bu fırsatların kazanılmasında önemli bir araç. Ancak kuruluşlar inovasyonun kurum içinden çıkması ve ticarileştirilmesi boyutunda yetersiz kalıyorlar.

ZORLUK

Kurum içinde mevcut düşünme biçimlerinin değiştirilerek, çalışanların inovasyon sürecine aktif katılımlarının sağlanması gerekli. Bu konuda öncelikli olarak bir vizyona ihtiyaç var. Daha sonra bu vizyona ulaşmak için doğru adımların atılması gerekiyor.

ÇÖZÜM

Kurum içi girişimcilik uygulamaları sayesinde, dönüşümün sistematik olarak başlatılması ve yaygınlaştırılması çözümdür. Bu sayede çalışanların mutluluğu ve kuruluşa bağlılığı artacağı gibi, inovatif fikirlerin hayat bulması ve ticarileşmesi söz konusu olacak ve kuruluşların rekabetçi avantajları artacaktır.

**BKM'de Kurum İçi Girişimcilik Programı'nın detaylarının paylaşılmasında, kurum içi girişimcilik konusunda danışmanlık yapan Core Strateji kurucusu İhsan ELGİN'e teşekkür ederiz.*