

TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM VE YENİLENME: KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Olmak ya da Olmamak

İki Öngörü

2

- 20. yüzyıl değerleri olan **disiplin**, **itaat**, ve **zeka** artık *metadır*.
21. yüzyılda rekabet için gereken değerler, **inisiyatif**, **yaratıcılık**, ve **tutku**dur.
- Bir yöneticinin en önemli işi organizasyondaki **girişimci yetenekleri** keşfedip (veya işe alıp) onların önlerini açmaktır.

Kişisel Deneyim

3

- Hep iyi liderler için çalıştım
 - ▣ **Kanada**: yeni ders formatı (400), flipped classroom, danışmanlık dersi, merkez kurma
 - ▣ **Bilkent**: program revizyonları, EMBA programı, yönetici eğitimleri
 - ▣ **Özyeğin**: Uluslararası, girişimci, araştırma üniversitesi, fakülteler, programlar, merkezler
 - ▣ **MEF**: 21. YYY, Büyük Veri Analitiği YL, canlı yayın
- Hep kurumsal girişimci muamelesi gördüm
- Tüm çalışanları kurumsal girişimci olarak düşündüm
- Konunun teorisyeni değil *pratisyeni*

Kurumsal Girişimcilik

4

- Nedir?
- Mümkün müdür?
- Kurumsal kültür ile uyuyor mu?
- Türk yönetim kültürü ile uyuyor mu?
- Güneşi, suyu, gübresi nedir?
- Nasıl yapılmaz/yapılır?

Girişimcilik

5

- Yeni ürün, hizmet, süreç, ve pazarlar geliştirerek ekonomik değer yaratmak
 - Bill Gates – Microsoft
 - Mike Lazaridis – Blackberry
 - Ahmet Zorlu – Vestel
 - Asım Kibar – Assan
 - Jack Ma – AliBaba
 - Richard Bronson – Virgin
 - Elon Musk – PayPal, SpaceX, Tesla, Solar City, BoringCo., BFR
 - ...
- Medya, akademisyenler, halk sever...

Fakat...

6

- Büyük yatırım ve uzun zaman isteyen projeler için, birseysel girişimci modeli (her zaman) uygun olmayabilir
- Alternatif?
 - ▣ Kurumsal/**kurumiçi** girişimcilik
 - ▣ **İçerden girişimcilik** (*intra*preneur vs. *entre*preneur)

Kurumsal girişimcilik

7

- Yeni işlerin büyük çoğunluğunun kaynağı
- Başarı oranı daha yüksek
 - ▣ Know-how, sermaye, kanallar var
- Medya ve akademisyenler için daha az çekici
 - ▣ 1978'e kadar adı bile konmamış (*Pinchot*)
- Bir şirket için uzun vadede ayakta kalmanın *tek* yolu

Neden tek yol?

8

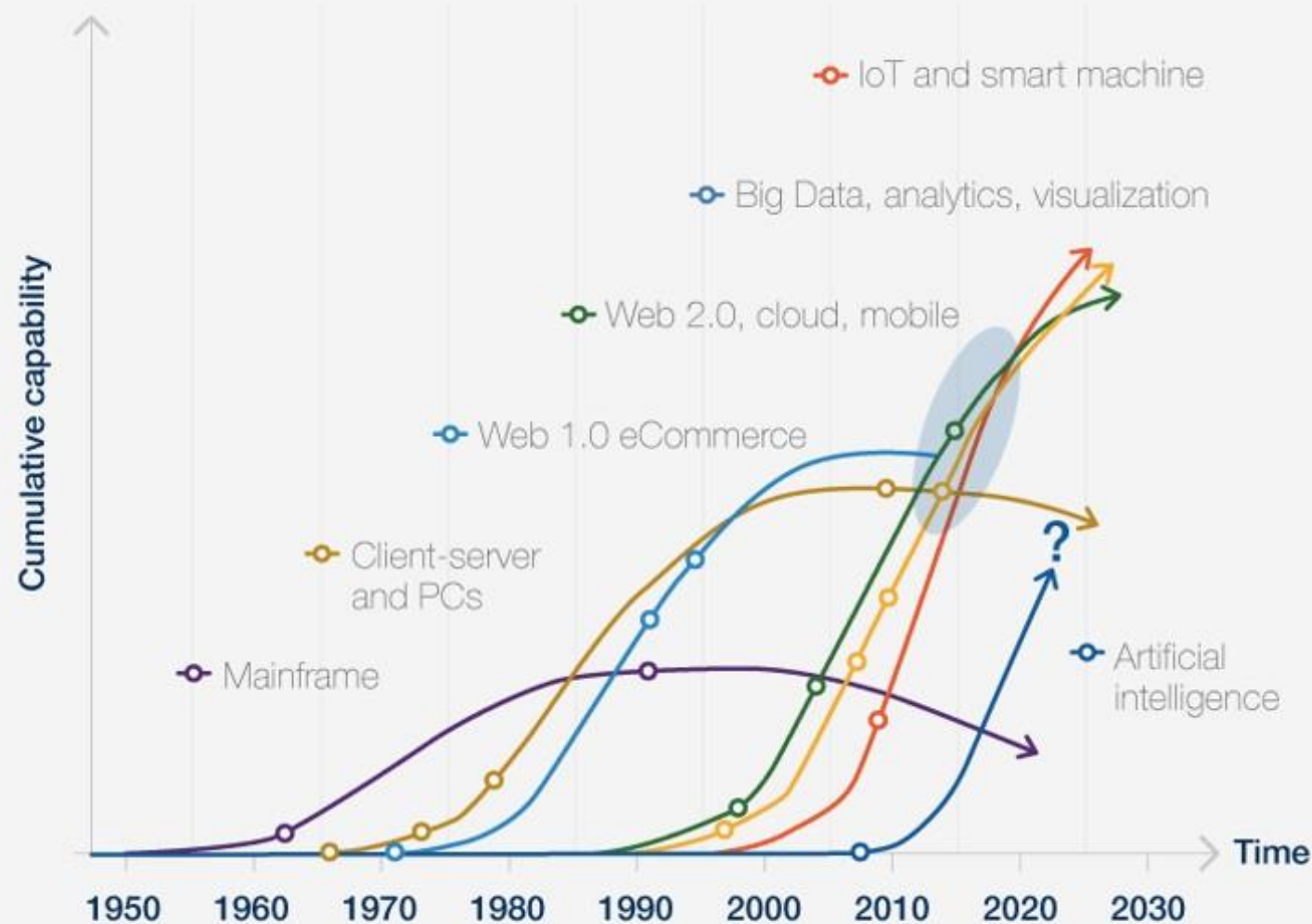
- Aynı malı/hizmeti satarsanız...
 - ▣ **Pasta** ufalabilir (talep)
 - Yeni bir vergi/kısıt
 - Pazar tükenmesi (penetration)
 - Ürün değişimi (interference, substitution)
 - ▣ Pastadan alınan pay ufalabilir (rakipler)
 - Daha iyisi/ucuzu (Çin)
 - ▣ Sektör/iş altüst olabilir (disruption)
- ▣ **En parlak yetenekler kaçabilir** (job satisfaction)

Neden tek yol?

9

- ❑ ***Oyun değişiyor***
- ❑ Teknolojik değişim hızlanıyor
- ❑ Startup maliyetleri düşüyor
- ❑ Ummadık taş baş yarabiliyor
- ❑ Büyük şirket listesi değişiyor
 - ▣ Fortune 500 ... 1955: 61 yıl, 2015: 17 yıl
- ❑ Teknoloji şirketlerinde sermaye birikimi
 - ▣ Apple \$261B

The pace of change is accelerating through the 'combinatorial' effects of digital transformation



Dijital devrim ile
değişimin hızı
katlanarak artıyor

**Hem tehdit,
hem fırsat**

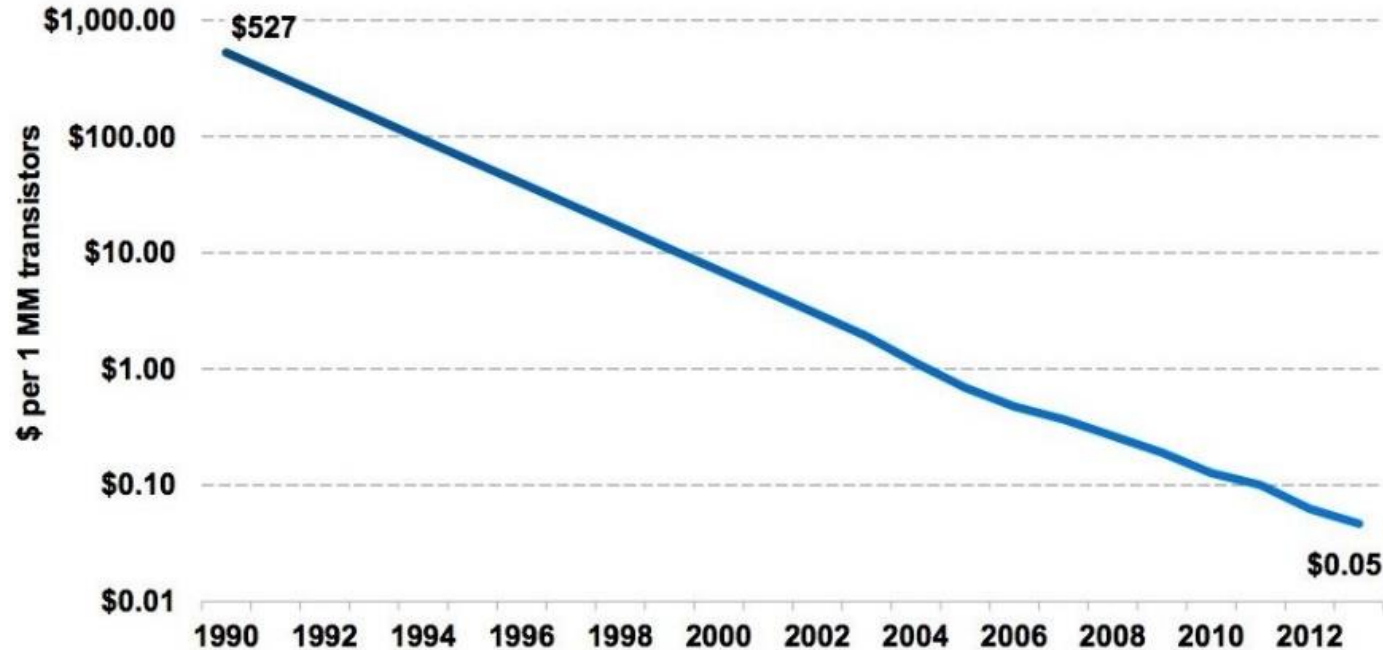
Maliyetler düşüyor

11

Compute Costs Declining = 33% Annually, 1990-2013

Decreasing cost / performance curve enables computational power @ core of digital infrastructure

Global Compute Cost Trends



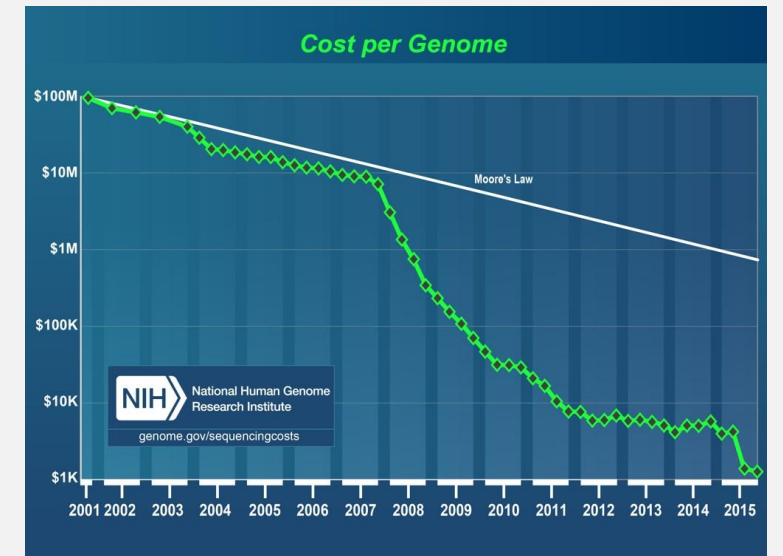
@KPCB

Note: Y-axis on graph is logarithmic scale.
Source: John Hagel, Deloitte, 5/14.

70



En iyi drone maliyeti:
2007: \$100,000, 2015: \$500

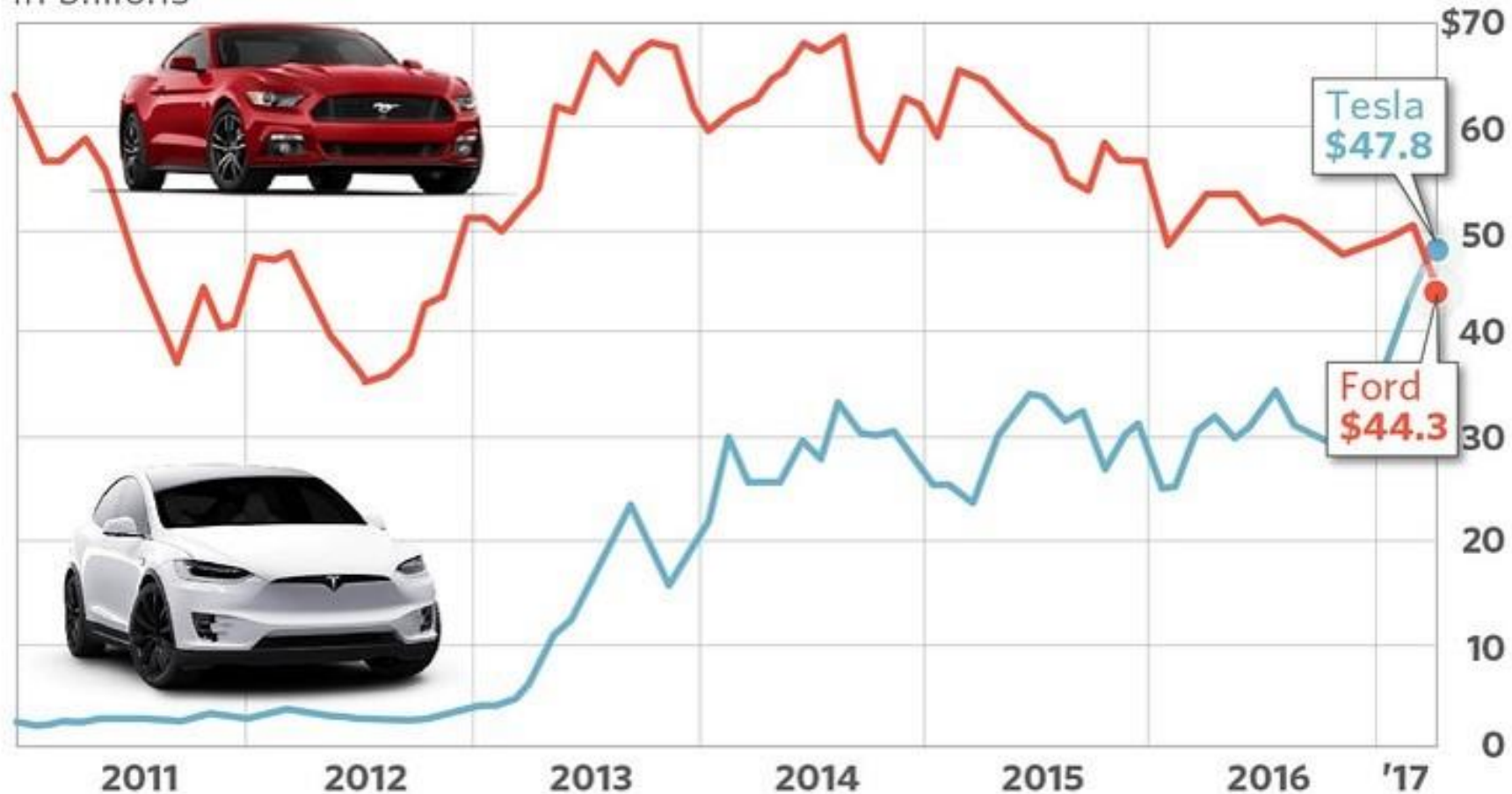


Ummadık taş baş yarabiliyor – Tesla

12

Tesla's market cap overtakes Ford's

In billions



Ummadık taş baş yarabiliyor – Dyson

13

British inventor Sir James Dyson announced that his company will spend more than \$2.7 billion to build a swoon-worthy, zero-emissions vehicle by 2020.



Büyük şirket listesi değişiyor

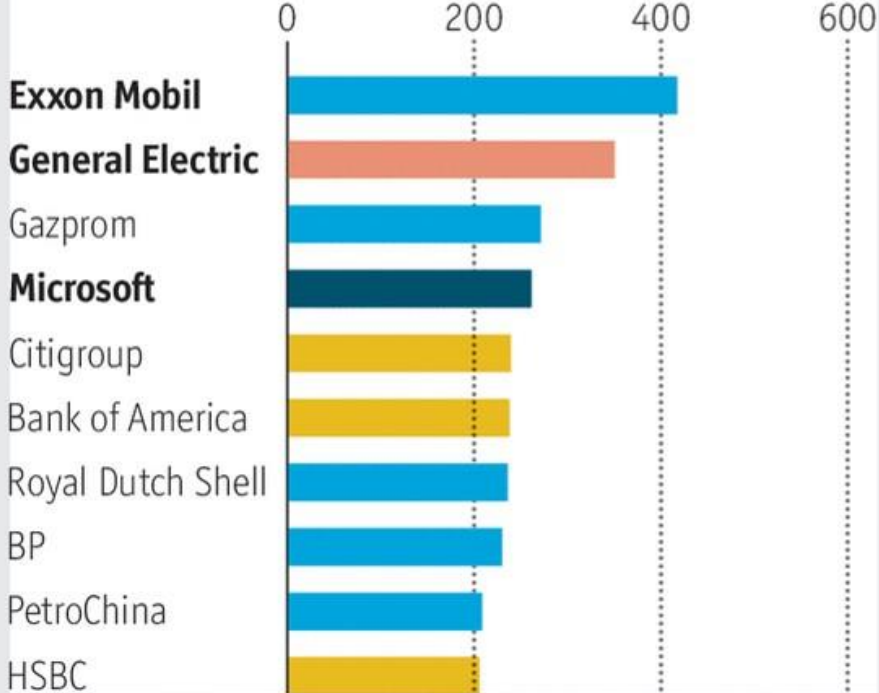
14

A virtually new world

World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

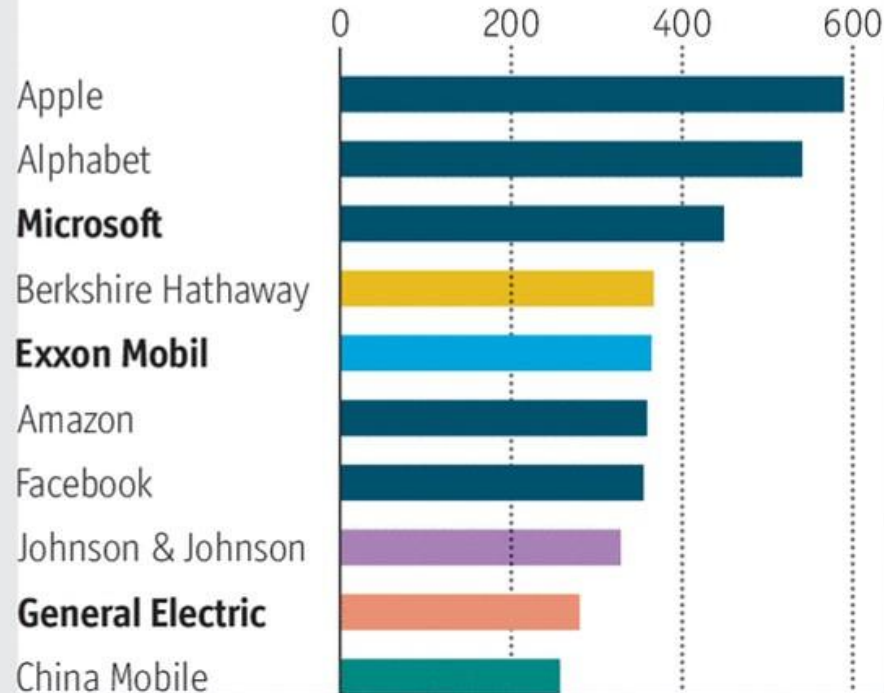
Sector: Energy Financials Health care Industrials IT Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



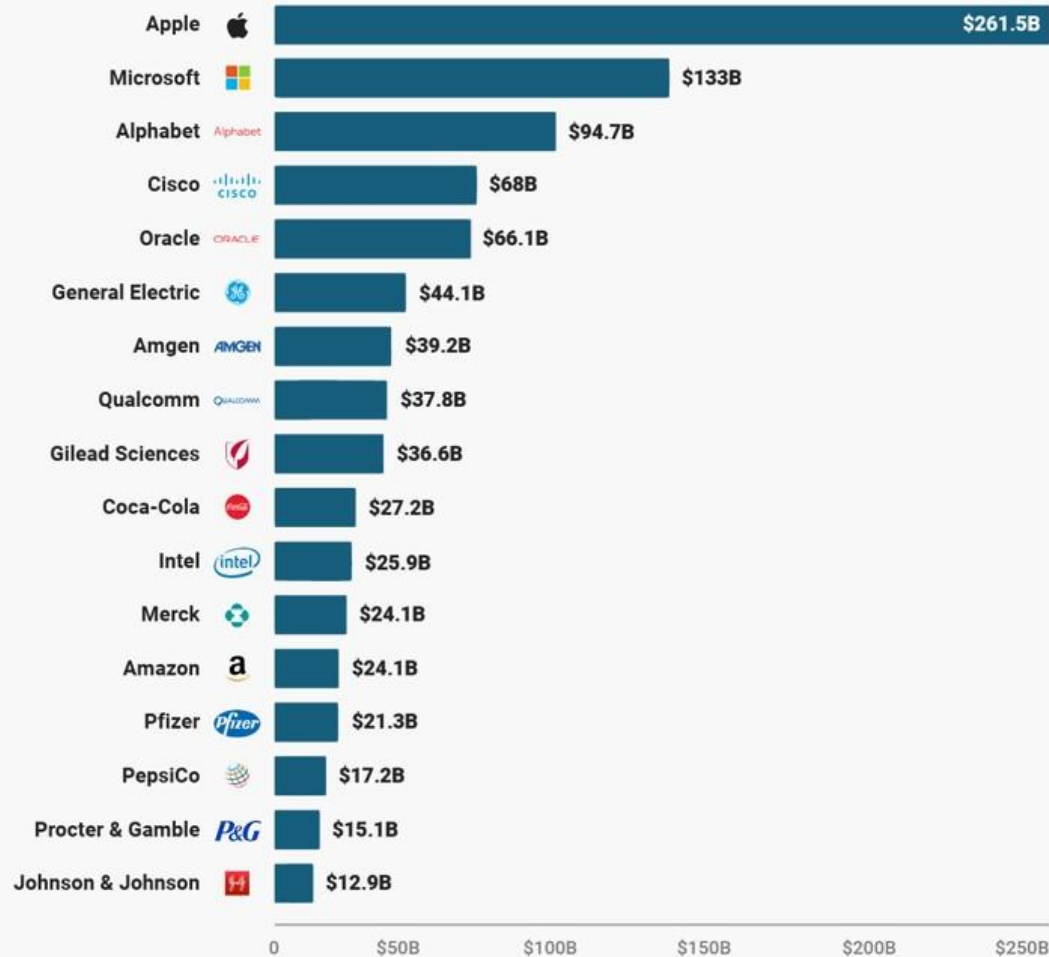
*At August 24th 2016

Fortune 500 için \$1 Milyar'a çıkış hızı ortalama 20 yıldan dijital startuplarda 4 yıla düştü.

Teknoloji şirketlerinde sermaye birikimi artıyor

15

17 US COMPANIES WITH THE BIGGEST PILES OF CASH

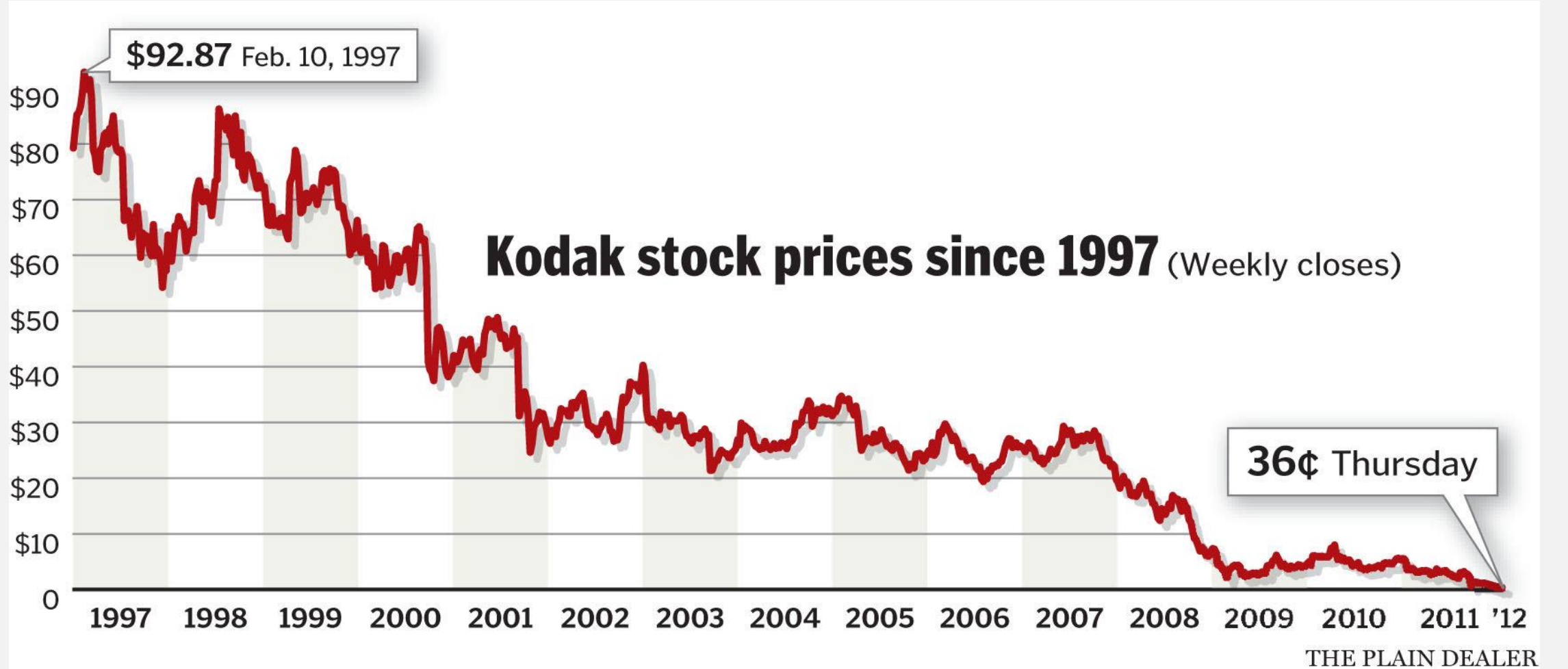


Facebook 3 ay
önce kurulan TBH'ı
\$100M'a satın aldı.

Türk şirketlerinin değerleri?

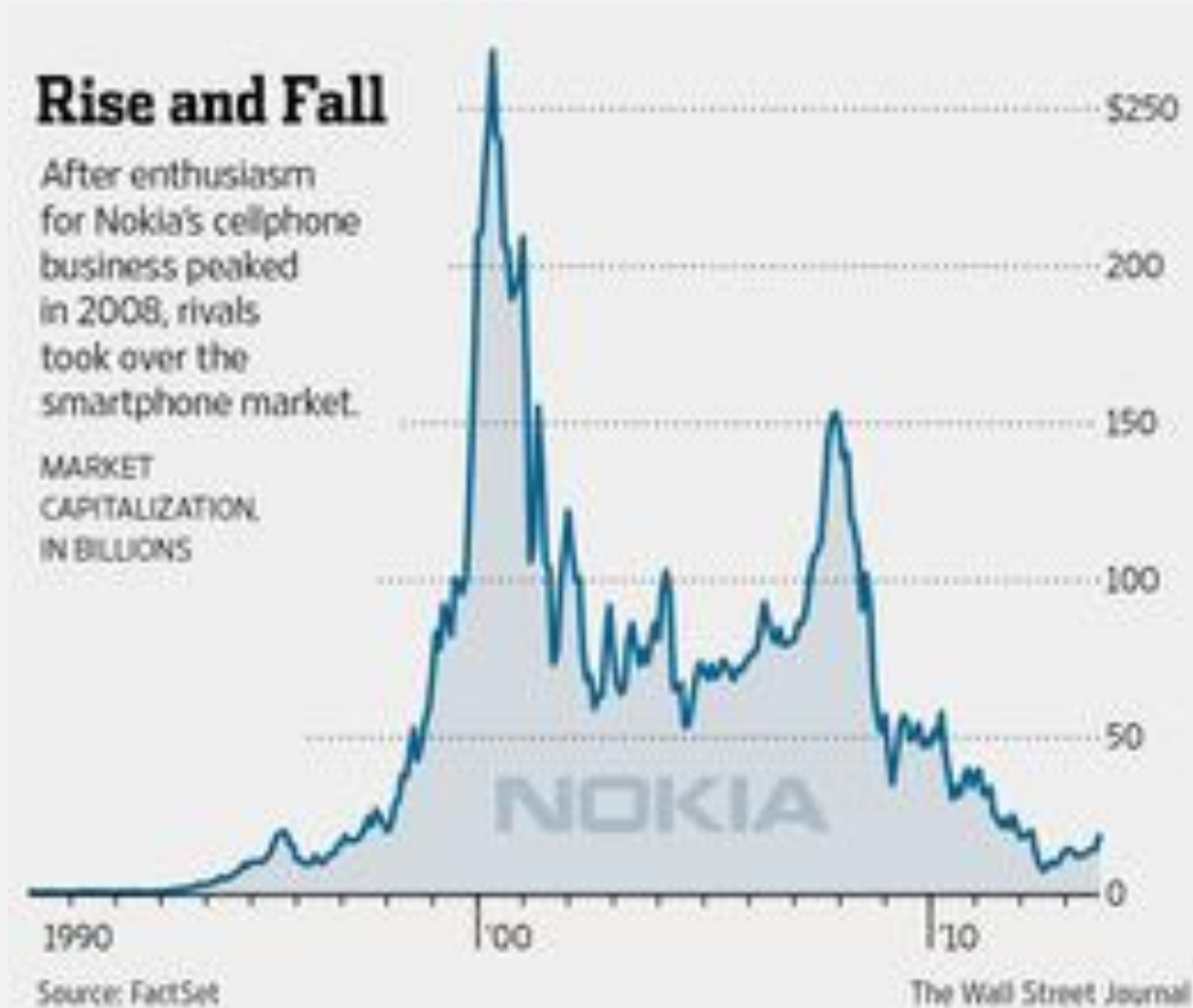
Değişime ayak uyduramayanlar

16



Nokia *(a dumbphone company for a smartphone world)*

17



2013'de \$7B'a Microsoft'a satılırken,
CEO: **"We didn't do anything wrong,
but somehow, we lost."**

Hata yapmasan bile, rakipler doğru
dalgayı yakalar ve doğru oynarsa...

Öğrenip gelişmeyi reddedenler günün
birinde gereksiz hale gelebilirler...

Şimdi yeni şeyler söylemek lazım...

18

Her gün bir yerden göçmek ne iyi
Her gün bir yere konmak ne güzel
Bulanmadan, donmadan akmak, ne hoş!
Dünle beraber gitti cancağzım,
Ne kadar söz varsa düne ait
Şimdi yeni şeyler söylemek lazım...

Mevlânâ Celâleddîn-i Rûmî



Bazıları ise evrilmeyi başarıyor

19

- **Honda** (Motosiklet ... Otomobil)
- **Sharp** (LCD ... TV, monitor, PDA)
- **Barnes & Noble** (Kitapçı ... web şirketi/Nook) *ama Borders gitti*
- **Vestel**
 - ▣ CRT TV ... LCD, Plasma, 16:9, DVD'li, kayıt yapabilen, dijital TV
 - ▣ Yazılım, insansız uçak

Başarıyı sürdürülebilir kılmak için...

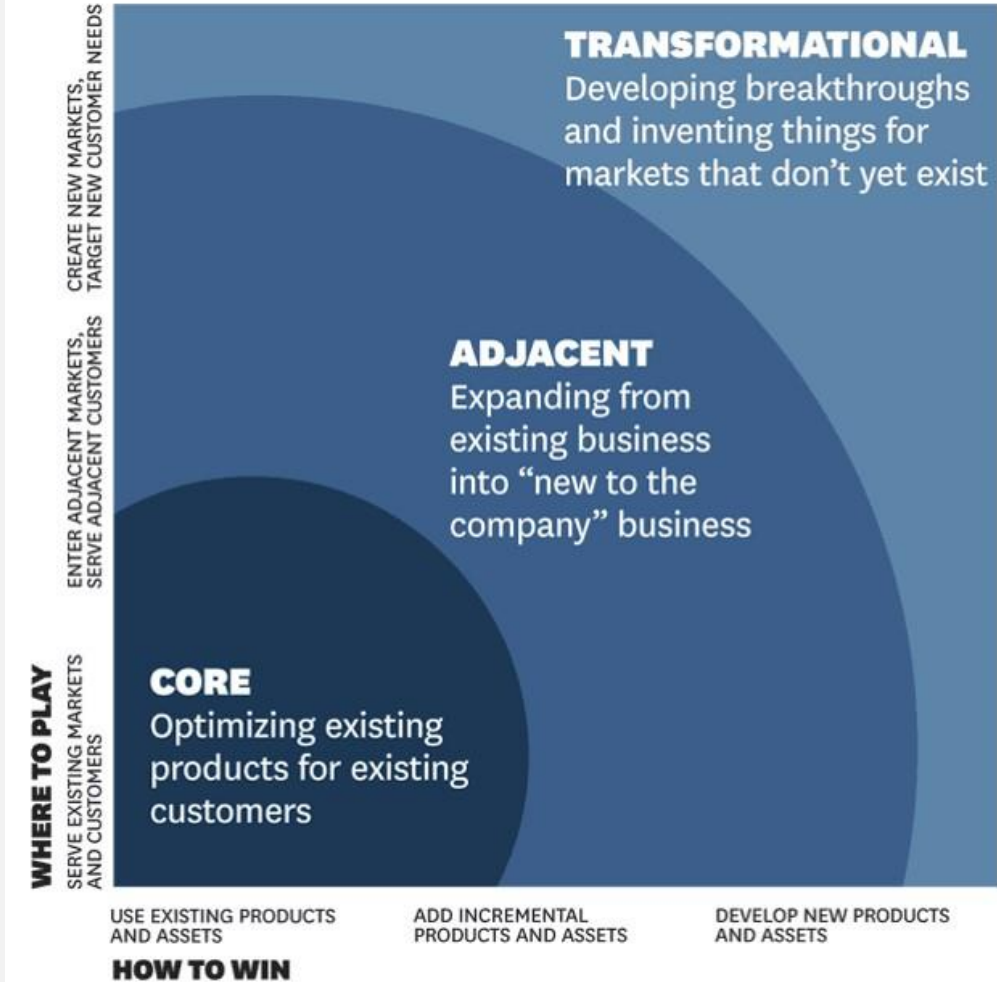
Çift Elli Organizasyon *(ambidextrous)*



20

Mevcut fırsatları
'sömürmeyi'
ve
gelecekteki fırsatları
'keşfetmeyi'

aynı anda
eşit başarı düzeyinde
yapabilen organizasyon.



İki türlü “İçerden Girişimcilik”

21

□ İçerden-üstten

- Şirket evlilikleri, satın almalar
- Stratejik işbirlikleri (alliances)
- Kurumsal ortaklıklar (Corp JV)
- Lisanslama
- Kurumsal sermaye (Corp VC)
- Kurumsal Ar/Ge
- Yeni iş geliştirme birimi
- Spin-out

□ İçerden-alttan

- Kurum kültürü olarak inovasyon ve girişimcilik
(entrepreneurial orientation, entrepreneurial transformation)

□ Kaynak/Tetikçiler

- Yönetim
- Çalışanlar
- Tedarikçiler
- Müşteriler
- Girişimciler

Kurumsallık?

22

- ▣ Hiyerarşik yapı
- ▣ Fonksiyonel yönetim
- ▣ Standart işletme prosedürleri
- ▣ Verimlilik ve finansal geri dönüş oranlarına odaklılık
- ▣ Uzun vadeli planlama ve plana göre kontrol (*esnek olamamak*)
- ▣ Kültüre uyumlu bireylerin terfi ettirilmesi
- ▣ Yeni gelişmelerin eski deneyimlerle yargılanması
- ▣ Ana iş kolunu koruma ve kollama
- ▣ Tekdüze ücret ve ödüllendirme
- ...“Kurumsal” girişimciliği engelleyebilir

Türkiye’de (kurumsal) girişimcilik

23

- Toplumsal değerler
 - ▣ Kaderci, gelenekçi, kolektivist (*akraba, arkadaş*)
- Tarih
 - ▣ Merkeziyetçi ve otokratik politik sistem
 - ▣ Askeri ve sivil bürokrasi önemli, sivil toplum zayıf
- Ekonomi
 - ▣ Girişimcilik zayıf, endüstriyel gelişim yavaş
 - ▣ Devlet, aile şirketleri
 - ▣ Asker/memur kökenli yöneticiler

Berkman ve Özen (2007)

Culture and Management in Turkey: State Dependency and Paternalism in Transition, in *Gestion en contexte interculturel: approches, problematiques, pratiques et plongees*, Quebec, Presse de l’Universite Laval.

Yüksek güç mesafesi, kolektivizm, paternalizm

Kuruma ve yönetime etkileri

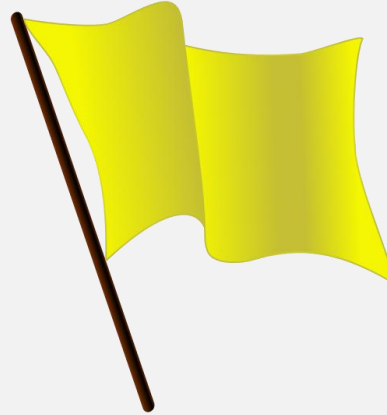
24

- Fikir ayrılığı ve eleştiri yok
- Çatışma yok
- Katılıma davetin amacı farklı (grup hissi)
- Delegasyon zayıf/yok
- Çalışanlar emir bekliyor
- Üstün astan sadakat beklentisi var
- İlişki performanstan önemli
- Grup hedefleri bireysel hedeflerden önemli
- Terfiler içerden yapılır, hizmet süresi önemli

Buraya kadar sonuç?

25

- Kurumsal girişimcilik mümkün ve hatta şart
- Başarılı örnek çok
 - ▣ Tepeden inme – daha kolay, kültür – daha zor
- **Kültür – iki sarı bayrak**
 - ▣ Katı/kısıtlayıcı bir “kurumsallık”
 - ▣ **Türk yönetim kültürü**
- *Kurumsal girişimcilik kültürü nasıl olur?*



Mesela...

26

- Atlassian (200 çalışan, 60M ciro)
 - ▣ Fed-Ex Günleri (3 ayda bir gün)
 - ▣ Perşembe 14:00 – Cuma 16:00, sunumlar
 - ▣ Yeni bir fikir, ürün, hizmet, süreç, ...
- 3M
 - ▣ Zamanın %15'i senin (Post-It Note)
- Google
 - ▣ %20: Cumaları senin
 - ▣ Yeni ürünlerin yarısından fazlası: Google News, Gmail, Orkut, Google Talk, Google Translate, Google Sky

Mesela...

27

- Twitter
 - ▣ Hack-week (*senede bir hafta*)
- Netflix
 - ▣ Vacation no-policy
- Best Buy, Gap HQ
 - ▣ ROWE (*Results-Only Work Environment*)
 - ▣ Sadece Sonuca Odaklı İş Ortamı
 - ▣ Mesai saati ve yeri tanımı yok
 - ▣ İşini yap, nereden ve nasıl yaparsan yap

Kurumsal Girişimciliğin **olmazsa olmazları**

28

- ❑ Üst yönetim vizyonu ve desteği
- ❑ Yeni fikirler için kaynak (zaman ve para)
- ❑ Risk ve hata toleransı
- ❑ **Otonom** proje takımları
 - ▣ Ne, nasıl, ne zaman, kiminle (4T's)
- ❑ Ödül sistemi
 - ▣ Fikri sahibi geliştirsin (*empowerment*)
 - ▣ Fikir sahibine yeni şirketten pay ver

Fikir üretiminden sonra?

29

- ▣ Konsept geliştirme (concept development)
- ▣ Prototip (prototype)
- ▣ Fizibilite testi (market feasibility test)
- ▣ İş geliştirme (business development)
- ▣ Üretime geçiş (production scale-up)
- ▣ Standardizasyon (standardization)
- ▣ Sonuçlandırma (exit)
- **Mali, hukuki, teknik destek (*hızlandırma*)**
- **Şirket doğuran şirket**
 - ▣ **Sürdürülebilir büyümenin stratejik yolu**



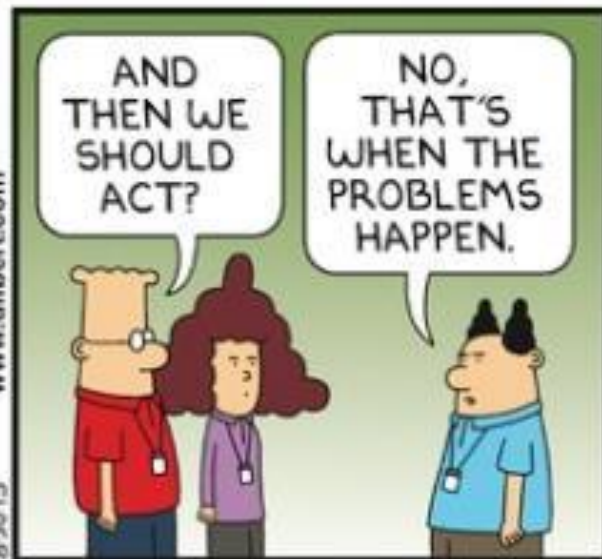
DilbertCartoonist@gmail.com



© 2015 Scott Adams, Inc. /Dist. by Universal Uclick



www.dilbert.com 9-30-15



Ne yapmamalıyız?

31

- ❑ Bu bir iletişim projesi değil, stratejik bir bakış gerektirir
- ❑ Yarışma, ödül töreni, ... sepeti koluna herkes yoluna
- ❑ İyi fikirleri iş geliştirme ünitesine devretme
- ❑ Girişimleri büyük şirketin küçük versiyonu gibi görme

Girişimler,
**Bilinmeyen
İş Modellerini**
arar.

Büyük şirketler,
**Bilinen İş
Modellerini**
yürütür.

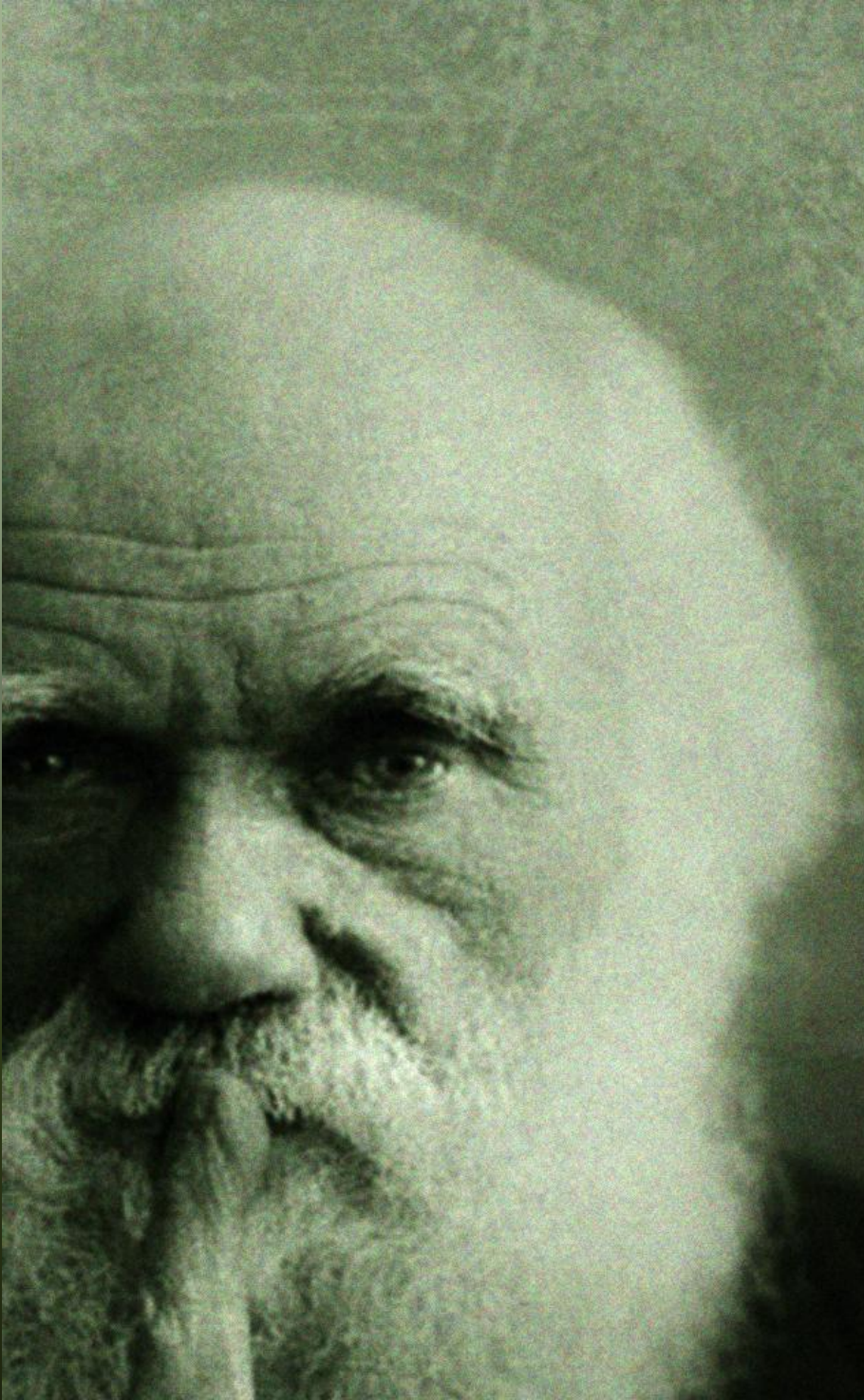
Peki ne
yapmalıyız?

3 koldan atak – ENERJİ ÖRNEĞİ

32

- İç girişimciler
- Sektörel hızlandırıcı (*Energy Excelerator*)
- Yatırım Fonu (*GE Ventures -- Energy*)
- Need a scout team
 - ▣ Energy entrepreneurship centers, grad programs, books, startups, incubators, accelerators, VC...

https://angel.co/	Startups
Clean Technology	4318
Clean Energy	2324
Solar	700
Energy Efficiency	650
Oil and Gas	634
Renewable Energies	492
Energy Management	269
Energy Storage	221
Smart Grid	134
Wind	82
Biofuels	58
Fuel Cells	22
Nuclear	15



“It is not the
strongest of the
species that
survives, nor the
most intelligent,
but the one most
responsive to
change.”

~Charles Darwin, 1809

Erhan Erkut -- Contact

34

erkute@mef.edu.tr

[@ErhanErkut](#)

www.erhanerkut.com

0541 368 0872