

Kurumsal İnovasyon Dünyasında Kurum Startup İş Birliği İçin Kullanılan Araçlar, Yöntemler ve Yaratılan Etki



Aykut Hocaoglu Arçelik Garage Innovation Hub

5 Haziran 1988'de Mardin'de doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini Mardin'de tamamlayıp, üniversite eğitimini İzmir'de tamamladı. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nden; 2012 yılında Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği ve 2015 yılında Mühendislik İşletmeciliği (YL) bölümlerinden mezun oldu. 2010-2012 döneminde İYTE Öğrenci Konseyi Başkanlığı ve mezuniyet sonrası 2014-2020 arasında 2 dönem İYTE Mezunlar Derneği başkanlığını yürüttü.

Lisans mezuniyeti sonrası Teknopark İzmir'de kurulan TNET IDEA Arge ve Kuluçka Merkezi'nin kuruluşunda görev alarak 1.5 yıl koordinatörlük yaptı. Ardından Teknopark İzmir'de son 2.5 yılı Genel Müdür Yardımcılığı olmak üzere 5 sene görev aldı. Bu süreçte Atmosfer TTO'nun kurulması, BiGG.Assist programının hayata geçirilmesi, Teknopark İzmir İnovasyon Merkezi'nin kurulması, İzmir NIC Uluslararası Hızlandırma Programının kurgulanması gibi TÜBİTAK, AB Fonları, Kalkınma Ajansı gibi kurumların destek verdiği çok paydaşlı çalışmalarda yer aldı.

2018 yılında Türk Proje Yönetim Meslek Enstitüsü tarafından yılın "en iyi genç proje yöneticisi" seçildi. 2019 yılında Amerika Dış İşleri Bakanlığı'nın yürüttüğü "IVLP-International Visitors Leadership Program'ına" Türkiye adına dahil oldu. 2020 Nisan ayında kişiler arası doğrudan dayanışma iş modelinin yaygınlaşmasını ve örnek olmasını sağlayan Bi'Komşu sosyal girişimini kurdu.

2019 Eylül'den beri Arçelik'te Startup Programları Yöneticisi olarak çalışmaya ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nde Doktora çalışmalarına devam etmektedir.

Giriş

21. yüzyılın en çetin savaşları hiç şüphesiz kurumsal şirketlerin global rekabet arenasında gerçekleşiyor. Günümüzde rekabet öyle bir noktaya ulaştı ki artık sadece aynı bölgedeki veya aynı sektördeki firmaların rekabetinden bahsetmek yetersiz kalmaktadır. Çin'deki bir cep telefonu üreticisi geliştirdiği yeni bir teknoloji veya tescilli ettiği bir patent ile Avrupa'daki bir medikal cihaz üreticisine rakip olabilmektedir. Bu sınırsız rekabet ortamında inovasyon, kurumların hayatta kalabilmesi için artık tercih olmaktan çıkıp zorunluluk haline gelmiştir. Bununla birlikte büyük ve geleneksel kurumların, yeni nesil teknoloji şirketlerinin baş döndüren hızını, çevikliğini, iş yapış yöntemlerini ve yaratmaya çalıştıkları değeri anlamak konusunda iyi bir noktada olmadığı görülmektedir. Bu durumun en kolay ve çarpıcı yönünü, kurumların inovasyon stratejilerini belirlerken yaşadıkları sorunlarda görmekteyiz. Kurumsal dünyada inovasyon yapmanın tek bir doğru yolunun olmadığını veya herkes için geçerli bir sürecin olmadığını bilmekle birlikte birçok kurumun henüz birinci adımda strateji belirlerken (ya da strateji belirlemeden yola çıktığı için) sorunlar yaşadığı görülmektedir. İnovasyon yapmak için kurulan birimlerin, atılan adımların, alınan aksiyonların neden yapıldığı ve bu adımların kurumları hangi limana yanaştıracağı net değildir. Birçok kurum, başka firmaların yaptığı (genelde kendi sektöründeki) uygulamaları direkt olarak firmalarına entegre ederek inovasyon yapabileceğine inanmaktadır. Bu da günün sonunda ekosistemde neye hizmet ettiği belli olmayan kurum içi girişimcilik programları, kuluçka ve hızlandırma programları, yatırım sermayesi fonları gibi farklı program ve uygulama enflasyonunu doğurmaktadır. Burada atılması gereken ilk adım, kurumların kendi gerçekleri ve kültürleriyle uyumlu, şirketin genel stratejileriyle aynı yöne bakan inovasyon stratejilerini belirlemektir. Bunu yaparken de kurumların sivil yolunu netleştirecek şeylerden biri Fil miyiz, Çita mıyız? sorusunu yanıtlamak olmalıdır. Geleneksel kurumların iş yapış süreçlerinin net olmasıyla birlikte her adımı tanımlı ve kuralları katıdır. Bu durumun avantajları olmakla birlikte dezavantajları da vardır. Yeni nesil teknoloji şirketlerinin ise manevra yeteneği yüksektir ve değişen koşullara daha kolay adapte olurlar. Yine bu şirketlerin de dezavantajları bulunmaktadır. Dolayısıyla kurumun öncelikle kendi durumunun farkında olarak güçlü ve gelişime açık yönlerine uygun stratejiler belirlemesi inovasyon yolculuğunda başarı ihtimalini arttıracak, beklentilerin ve hedeflerin doğru tanımlanmasını sağlayacaktır. Bu konuyu Doğan Taşkent, "Fil yavaşır ama büyük yük kaldırır, çita yük kaldıramaz ama çevik işlerde iyidir. Eğer fil olarak çita oyununa gidersen kaybedersin ama çita olarak da fil oyununa gidersen ezilirsin." diye açıklamaktadır.

Bu çalışmanın konusu Türkiye'de inovasyon stratejisini belirleyen ve açık inovasyon dünyasında start-uplarla iş birliği geliştirebilmek için çeşitli uygulamalar geliştirilen 24 kurumsal firmanın bu alanda yaptıkları faaliyetleri görmek ve atılan adımların etkisini gözlemlemeye çalışmaktır.

İnovasyon ve Türkiye İçin Önemi

İnovasyonu bugün anladığımız haliyle, yani yeniliğin ekonomik ve finansal bir karşılığı olması gerektiğini; akademik camiada ve iş dünyasında, en geniş kitlelere yayılmasını sağlayan tanımları ve açıklamaları geliştiren Peter Drucker'ın "ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz" düşüncesi bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Türkiye açık inovasyon ekosisteminde, kurumların start-uplarla hangi kanallarla bir araya geldiği ve ne değer yarattığını ölçmeden, radikal bir iyileşme sonra ivmelenen, Türkiye'de pek çok kurum farklı yöntemlerle start-uplara dokunan işler yapmaktadır. Ancak ne tür işler yapıldığı veya bu işlerin ekosistemde nasıl etkiler yarattığı bilinmemektedir. Buradan hareketle, global açık inovasyon dünyasında da çok önemli bir alanı kaplayan kurum-startup iş birliklerinin yarattığı değeri görmek, (varsa) eksikleri tamamlamak ve gelişim noktalarını belirlemek için bir ölçüm yapılması gerekmektedir. Bu alanda yurtdışında yapılmış pek az sayıda araştırma bulunmakta ve araştırmalar tekrarlı yapılmadığı için de kurum özelinde veya ekosistem genelinde nasıl bir gelişim kat edildiğini gözlemlemek mümkün olmamaktadır. Bu alanda öne çıkan araştırmalardan biri Techstars ve Innovation Leader'in 115 şirketten topladıkları verilerle 2019 yılında yayınlanan "Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations" raporudur. İlgili rapora göre firmaların %48'i start-uplarla nasıl iş birliği yapacağını bilmediğini ifade etmiştir.⁵ Türkiye'de bu oranın kaç olduğunu ortaya koyabilecek veya benzer sorulara yanıt verebilecek bir araştırma bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın, Türkiye girişimcilik ve inovasyon ekosisteminde kurum-startup iş birliklerinin araçlarına ve etkinliğine dikkat çekmek, bu konuda farkındalık oluşturmak ve tekrarlı ölçümlerle gelişimi gözlemleyebilmek açısından ekosistemimiz için önemli bir ilk adım olacaktır.

Öneriler ve Sonuç

Kaynaklar

- Taşkent D. (2020). "İnovasyon Penceresi" - "Fil miyiz Çita mıyız?" Workshop Dergisi (Kasım-Aralık) s.76
- Dealroom & Sifted (2021). "Corporate innovation in the entrepreneurial age" s.37
- Nasralla N. (2022). "The Innovator's Handbook: The Best & Latest in Corporate Innovation" s.139

Çalışmanın Amacı

Kurumsal inovasyon dünyasında firmaların inovasyon stratejilerini; açık, kapalı veya her ikisini birlikte ele alarak şekillendirmekte oldukları, stratejilerini belirleyen firmalar, kurum içinde ve dışında farklı uygulamalar denemek ve kendi kurumları için en doğru yolu keşfetmeye çalışmaktadırlar. Avrupa Komisyonun Desteyiyle Dealroom ve Sifted'in yayınladığı Girişimcilik Çağında Kurumsal İnovasyon raporunda belirtildiği gibi, kurumsal firmaların start-uplarla iş birliğine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyacaklardır.²

Bu çalışmada amaç, kurumsal inovasyon stratejilerini belirlemiş ve kuruma ekosistem arasında bir ara yüz birimine sahip kurumların açık inovasyon dünyasında start-uplarla iş birliği odaklı değer yaratmak için hangi adımları attıkları ve atılmaları yarattığı etkileri gözlemlemektir. Kurum-startup iş birliklerinde başarıyı etkileyen çok sayıda faktör ve etken bulunmaktadır. Özellikle her iki tarafın da doğru niyet ve beklentileri masaya oturma ilişkili iş birliğinin başarıyla sonuçlanmasını sağlamaktadır.³ Ancak bunun yanında her bir iş birliği vakası, ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken, başarı veya başarısızlığı etkileyen çok sayıda bilinmeyenli denklemlerin olduğu karmaşık bir dünyadır. Bu çalışmayla amacımız bu karmaşık dünyada neler olduğuna dair bir fotoğraf çekerek aşağıdaki hususlarda farkındalık yaratılabilmektir:

- Kurum startup iş birliğinin önemine dikkat çekmek
- Kurum startup iş birliği uygulamalarının neler olduğunu görmek
- Start-uplarla etkin iş birliği yapmak isteyen ve bu alanda adımlar atan kurumların bugüne kadar yaptıkları çalışmaları ölçümlenmek
- Kurum startup iş birliği dünyasında benzer ölçümlerin daha gelişmiş şekilde yapılmasına zemin hazırlamak ve her bu çalışmaların her yıl yenilenerek bu alandaki gelişimin izlenmesini sağlamak

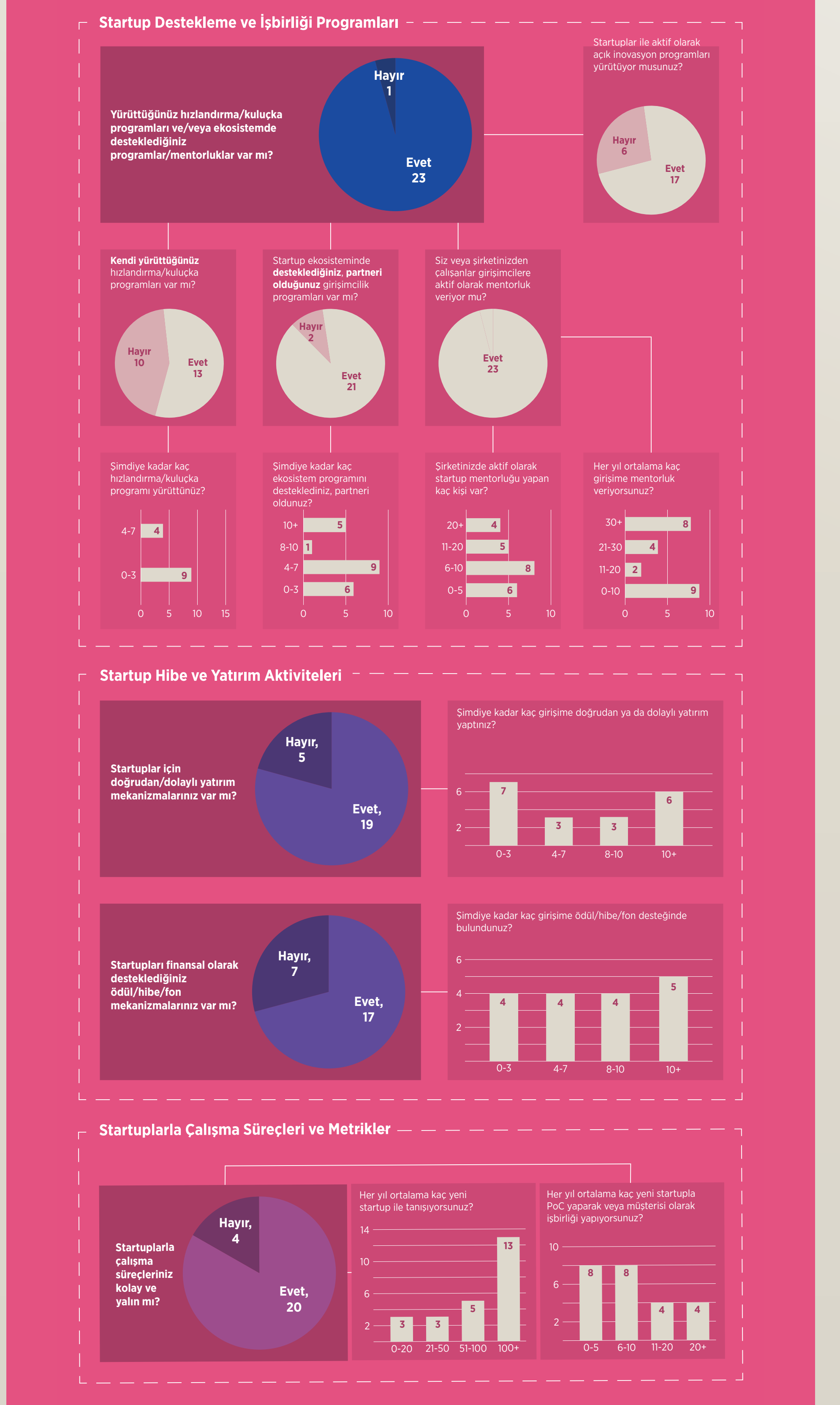
Yöntem



here2next, girişimlerle iş birliği süreçlerini geliştirmek isteyen kurumsal şirketlerin bir araya geldiği yeni nesil platform olarak kendini tanımlamaktadır.⁴ Kurum-startup iş birliklerine dikkat çekmek ve verimsiz uygulamaları iyileştirmek için Haziran 2022'de kurulmuştur. Üretim ve hizmet sektörlerinden bulunmayan topluluk, merkeziyetsiz otonom bir organizasyon (DAO) olmaya çalışmaktadır. Bu çalışmada, farklı sektörlerden here2next üyesi 24 kurumun, inovasyon stratejilerinden hareketle start-uplarla yürüttükleri çalışmaların neler olduğunu ve yaratılan etkiyi anlamlandırabilecek 26 soruluk bir anketle verdikleri yanıtlar analiz edilmiştir. Anket, kurumların inovasyon ve girişimcilik ekosistemindeki yansımaları yani kuruma ekosistem arasında ara yüz görevi gören birimleri (inovasyon ve/veya girişimcilik birimleri, startup yatırım birimleri vb.) ile yapılmıştır.

Kurumlara sorulan 26 soru 3 ana başlık altında toplanarak sonuç ve öneriler bölümünde aktarılmıştır:

1. Startup destekleme ve iş birliği programları • 2. Startup hibe ve yatırım aktiviteleri • 3. Start-uplarla çalışma süreçleri ve metrikler



Türkiye'nin hizmet ve üretim sektörünün önde gelen 24 kurumla yapılan analiz çalışması kurum-startup iş birliği dünyasında neler oluyor sorusuna bir ışık yakmaya çalışmıştır. Grafiklerde çalışmanın çıktılarını detaylıca bakılabilir ancak öne çıkan başlıklar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Araştırmaya dahil olan kurumların %95'i kendi bünyesinde bir startup programı yürüttüğünü ve/veya ekosistemdeki bir startup programının paydaşı olduğunu belirtmiştir. (Startup programı kuluçka, hızlandırma veya mentorluk programlarını ifade etmektedir. Kurum içi girişimcilik programı kapsam dışıdır.)
 - a. Kendi programını yürüttüğünü belirten 13 kurumdan; 9 tanesi bugüne kadar 0-3 farklı program, 4 tanesi 4-7 farklı program yürüttüğünü ifade etmiştir.
 - b. Ekosistemdeki en az bir startup programına paydaş olduğunu belirten 21 kurumdan; 6 tanesi 0-3 programa, 9 tanesi 4-7 programa, 6 tanesi +8 programa (başlangıçtan bugüne kadar) paydaşlık yaptığını ifade etmiştir.
 - c. Araştırmaya dahil olan kurumların %91'i girişimlere mentorluk desteği verdiğini ifade etmiştir. Kurumunda 10'dan fazla startup mentor olan firma oranı %39'dur ve ortalama +20 start-upta mentorluk desteği verdiğini belirten firma oranı %52'dir.
2. Araştırmaya dahil olan kurumların %74'ü start-uplarla açık inovasyon programı yürüttüğünü belirtmiştir.
3. Araştırmaya dahil olan kurumların %79'u start-uplarla doğrudan veya dolaylı yatırım yapabildiğini ifade etmiş ve bu kurumların %31'i bugüne kadar +10 girişime yatırım yaptığını belirtmiştir.
4. Araştırmaya dahil olan kurumların %75'i her yıl +50 start-upla tanıştığını ifade etmiştir. Ayrıca kurumların %33'ü 0-5 start-upla, %33'ü 6-10 start-upla, %16,5'i 11-20 start-upla, %16,5'i +20 start-upla PoC yaptığını veya start-upın müşterisi olarak işbirliği yaptığını belirtmiştir.
5. Araştırmaya dahil olan kurumların %83'ü start-uplar için şirket içi değeri kolay ve yalın süreç ve uygulamalarda ön çıkan başlıklar şöyle sıralanabilir:
 - a. "Bir startup, şirketimizle ilgili departmana kaybolmadan ulaşır" diyen kurum sayısı: 13
 - b. "Start-upların mesajlarına en geç 3 iş günü içinde döneriz" diyen kurum sayısı: 14
 - c. "Start-uplara olası iş birliğimize ilgili olumu ya da olumsuz en geç 1 hafta içinde dönüş yaparız" diyen kurum sayısı: 11
 - d. "PoC çalışmalarına mutlaka para öderiz" diyen kurum sayısı: 11
 - e. "Satın alma sürecimizi start-uplar özelinde yalınlaştırdık" diyen kurum sayısı: 8
 - f. "Ödeme vadesini 30 güne indirip, normal prosedürde olmayan ön ödeme imkanı getirdik" diyen kurum sayısı: 1

Yukarıda sıralanan konu başlıkları ve sonuçları gösteren istatistikler bu alanda öne çıktığını düşündüğümüz bazı hususlar olarak değerlendirilmelidir. Ekosistemdeki tecrübeli kişiler (özellikle B2B iş modelinde çalışan girişimcilerin) bazı başlıklardaki sonuçlar için, gerçek dünyadan daha iyimser bir tablonun ortaya koyulduğunu düşündürebilir tecrübeleri olabilir. Ancak unutmamak gerekir ki bu araştırmaya katılan 24 firma; kurum-startup iş birliği süreçlerini geliştirmek, iyileştirmek amacıyla kurulan here2next platformuna dahil olan yani bu konuda farkındalığı yüksek ve bu konularda aksiyon alan kurumlardır. Bu çalışmayla birlikte daha kapsamlı raporların hazırlanması ve bu araştırmaların yıllık olarak yenilenecek ekosistem gelişimini gözlemlemesi amaçlanmıştır. Özellikle dileğimiz, start-uplar için kurumlar açısından sıkayet edilen hususların yıldıyı giderildiği, büyük kurumların start-uplarla somut değer üretebildiği süreçler kurabildiği, gelişmiş bir girişimcilik ekosistemimizin oluşmasıdır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında katkılarını ve desteklerini çok yakından hissettığımız Doğan Taşkent, Ezgi Beger, Özge Akca ve tüm here2next paydaşlarına teşekkür ederim.

4. <https://here2next.org/> (erişim tarihi: 26.11.2022)
5. Innovation Leader Research (2019). "Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations" s.4