

Kurumsal Şirketlerde İnovasyon: Bir Hibrit Girişimcilik Modeli Uygulaması



Gencer Özkazman

BSH Ev Aletleri

Gencer Özkazman, ODTÜ'den 2006 yılında Endüstri Mühendisliği lisans, 2009 yılında Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışmaları yüksek lisans derecelerini aldı. 2006 yılından bugüne kadar startup, KOBİ, danışmanlık şirketi ve üniversite gibi farklı kurumlarda proje geliştirme, proje yönetimi, iş geliştirme, danışmanlık, işbirliği yönetimi alanlarında farklı roller aldı. Çalışmalarının tamamında inovasyon süreçlerinin iş modellerine uygulanması gibi bir misyon edindi ve 2013 yılında BSH Türkiye organizasyonunda başladığı kurumsal tecrübesinde de bunu devam ettirmekte. İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Bölümü'nde Teknoloji Ağları'ndan sorumlu kıdemli uzman olarak çalışmakta olan Gencer Özkazman, Türkiye'nin devlet onaylı ilk Ar-Ge merkezinin yönetiminin koordinasyonu, ulusal ve uluslararası teşvikler, üniversite işbirlikleri, start-uplar ile çalışma süreçlerinin koordinasyonu ve tüm bu süreçlerin şirket içinde ve dışında iletişimi ve yaygınlaştırılması faaliyetlerinden sorumludur.

Yöntem

Giriş / Çalışmanın Amacı

Uzun yıllara dayanan kültürleri, ilkeleri ve hareket tarzları olan kurumsal şirketlerde inovasyonun vazgeçilmez bir iş yapış biçimi haline gelmesi küresel rekabet arttıkça zorunlu hale gelmektedir. Sürekli değişen bir sosyo-ekonomik yapı ve dinamikler, şirketlerin yeni müşterilere, yeni trendlere uygun şekilde hızlı ve katma değerli ürün sunmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu şartlar altında inovasyonun kavramsal olarak doğru anlaşılması ve özümsemesi, organik yollarla kültürün bir parçası haline gelmesi, kurum içinde ve dışında fikirlerin katma değere döndüğü bir sistemde "implicit" ya da "explicit" olarak yer alması oldukça zordur. Mevcut alışkanlıklar ve sabitler çerçevesinde inovasyonun kurumsal şirketlerde doğru konumlanması gereklidir.

İnovasyonun katma değere dönüşmesi, fikrin ortaya çıkışı (ideation) aşamasından başlayarak olgunluk/büyüme (maturity/scale-up) aşamasına kadar devam etmektedir. Kurumsal şirketlerin organizasyonel yapısı düşünüldüğünde bu sürecin oldukça uzun ve yorucu olduğu, birçok aktörün etkisinde yürüdüğü, kısa ve uzun vadeli değişkenlerden çok fazla etkilendiği açıktır. Bazen yaratıcı fikirler henüz fikir aşamasında ölebilme, bazıları bütçe ya da organizasyonel engellere takılabilmekte, bazen de hedeflenen etkiyi yaratmayabilmektedir. Bu da ciddi bir emek ve zaman kaybına neden olmakla kalmayıp sürece dahil olan tüm aktörlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Çalışma sırasında BSH Türkiye organizasyonu için çeşitli fazla, geçirgenliği yüksek, ihtiyaç odaklı bir yöntem izlenmeye çalışılmıştır. Girişimcilik kültürünün fikri en çok sahiplenen ve geliştiren girişimcilerle büyüdüğünden yola çıkarak farklı "persona"lar için farklı modeller üzerinde çalışılmıştır. Buna göre bir ar-ge mühendisi, bir eğitmen, bir pazarlama yöneticisi şirkette girişimcilik modeline farklı açılardan dahil olabilmekte ve inovasyona katkı sağlayabilmektedir.

1) Kurum içinde inovasyon kültürünü yaygınlaştırmaya ve tanıtmaya yönelik faaliyetlerin yürütülmesi

Kurumsal şirketlerde sık sık görülen motivasyon eksikliği ve atalet gibi problemlerin inovasyonun kültürel gelişimini olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Bunun için belirlenen "inovasyon elçisi" modelinin hayata geçirilmesi için öncül çalışmalar yapılmış ve belli ekiplere yönelik açık kapı etkinlikleri, beyin fırtınası toplantıları düzenlenmiş ve şirket içi yayınlanan dergilerde inovasyonun farklı konulardaki uygulamaları işlenmiştir. Bu yöntemle oluşturulan etkinin farklı çalışanlara "buluşması" hedeflenmiştir.

2) Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin kurgulanması

Kurum içi girişimcilik, son dönemde özellikle Türkiye'deki inovasyon ekosisteminde ciddi bir ilgi görmüş ve birçok şirket tarafından denemeler yapılmış ve yarışmalar düzenlenmiştir. Hem yurtiçinde, hem de yurtdışındaki örnekler incelendiğinde en başarılı programlarda dahi yaratıcı fikrin katma değer üreten bir işe hatta yeni bir şirkete dönüşme oranı %3-4 seviyelerinde kalmaktadır. "Hibrit girişimcilik kavramının" bir başka kullanımı olan kurumsal şirkette çalışma ve bireysel girişimciliği birlikte yürütme yönteminin girişimleri başarıya ulaştırmadığı özellikle yurtdışında benzer örneklerin birebir incelenmesi sonucunda da görülmüştür.

Bu açıdan bakıldığında kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin birkaç iterasyon sonucunda, birkaç yılda ideal seviyeye ulaşabileceğine karar verilerek 2020 yılında başlayacak bir kurum içi girişimcilik programının ön çalışmaları başlatılmıştır.

3) Start-up ekosistemi ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve çalışanların farklı rollerle burada yer almasının sağlanması

Start-up ekosisteminin paydaşı olma konusunda bugüne kadar şirketin Türkiye organizasyonu içinde herhangi bir somut çalışma yapılmamış olmasına rağmen önceki yıllarda kurulmuş olan nitelikli bağlantılar sayesinde Türkiye'de en çok başvuru alan start-up hızlandırma programı İTÜ Çekirdek ile bir sözleşme imzalanmış ve programa mentor, jüri ve yararlanıcı olarak dahil olunmuştur. Süreç içine farklı departmanlardan seçilen ve mentorluk vermeye yetkin 26 kişi belirlenmiş, bunlardan 21'i İTÜ Çekirdek tarafından verilen mentorluk eğitimini almış ve 19'u aktif olarak sürece devam ederek farklı start-up'lara 100'ün üzerinde mentorluk vermiştir.

Süreç devam ederken 2 farklı mentorla detaylı röportaj yapılmış ve sürecin şirkete katkıları konusunda görüşleri alınmıştır. Ayrıca mentorlarla yapılan ilk anket sonucunda tamamının süreden memnun ya da çok memnun olduğu bilgisi alınmış ve geribildirimleri toplanmıştır.

Yapılan bu çalışma sayesinde BSH çalışanlarının ilk kez start-uplar ile çalışma tecrübesi elde etmesi, böylece yaptıkları işlerde tedarikçi olarak da start-up'lar ile çalışmaları teşvik edilmiştir.

4) Farklı kültürlerle yeni iş yapma pratiklerinin artırılması

Mentorluk sürecine dahil olmayan bir grup çalışan ile tasarlanan bir proje dahilinde BSH Türkiye organizasyonu olarak ilk kez AB kaynaklı bir fona başvuru yapılmış, konsorsiyuma bir start-up dahil edilmiştir. Bu süreçte İspanyol bir ortak ile birlikte bir eğitim materyalinin teknoloji seviyesi daha yüksek hale getirilerek üçlü bir Ar-Ge çalışması hedeflenmiştir. Projenin destek alması halinde şirkette projeye ilgili herkese açık toplantıların düzenlenmesi, makalelerin yayınlanması, böylece start-up'lar ile çalışmanın avantajlarının vurgulanması hedeflenmektedir.

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

Kurumsal şirketlerde inovasyonun iş modeline tam entegrasyonunu sağlamak için, yeni iş yapış yöntemlerinin sürükleyicisi olarak hibrit bir girişimcilik modeli ile birlikte uygulanması gereklidir. Hibrit girişimcilik modeli, bu çalışmada daha önce literatürde az sayıda ifade edilmiş halinden farklı olarak şirket içindeki veya dışındaki fikir ve iş modellerinin, rutin iş yapış yöntemlerine farklı şekillerde ve sınırları mümkün olduğunca azaltarak enjekte edilmesi anlamına gelmektedir.

Öneriler ve Sonuç

- Kurumsal şirketlerde inovasyon kavramı, girişimci bir zihniyet (mindset) ile birlikte yaygınlaştırılrsa organizasyondaki yenilikçi yaklaşımlara olan sürtünme kuvveti azaltılabilir.
- Kurum içi girişimcilik, kurum dışı girişimcilik (start-up & kurumsal işbirliği), inovasyon kültürü kavramları birbirini besleyen ve gereken yerde farklı reçetelerle kullanılmalı gereken kavramlardır.
- Şirket içinde uygulanan mentorluk mekanizmasının şirket dışında da uygulanması, çalışanların dış dünyaya daha açık ve yaratıcı olmaları konusunda önemli bir katkı sağlamaktadır.
- Organizasyonun farklı birimlerine tek ve sabit bir model önermek yerine işbirliği kültürünü farklı araçlarla tanıtmak, bu konuda çalışan inovasyon departmanlarını sürekli arz eden yapılar olmaktan çıkaracaktır.

