

Büyük Kurumlar ile Start-up İş Birlikleri:

Şirketlerde Strateji Odaklı İhtiyaçların Belirlenmesi ve Start-up İş Birliklerinin Yapılandırılarak Yürütülmesi



Rabia İnsel
Kastamonu Entegre A.Ş.

Rabia İnsel, 1994'te İstanbul'da doğdu. 2013 yılında başlayan üniversite sürecinde çift ana dal yaparak, lisans diplomalarını sırasıyla Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği programlarından aldı. İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği dalında yüksek lisansını devam ettirmektedir.

Lisans hayatının son senesinde Kastamonu Entegre, İş Planlama ve İnovasyon departmanına uzun dönem stajyer olarak başladı. 2019 yılında İş Planlama Uzman Yardımcısı olarak profesyonel iş hayatına ilk adımını attı. İki sene boyunca yüzden fazla ülkeye ihracat yapan ve altı farklı ülkede üretim tesisine sahip Kastamonu Entegre'de pazar zekası üzerine derinleşerek sonrasında İş Planlama Uzmanlığına terfi etti.

Aktif olarak kariyer hayatı boyunca kurum içi girişimci rolünü üstlenen Rabia İnsel, Kastamonu Entegre'nin ilk fatura kesen girişimi olan ve 2021 yılında Fast Company tarafından Türkiye'nin En İnovatif Şirketleri sıralamasında Kastamonu Entegre'yi 29. sıraya yerleştiren Yenyle'de kurucu ortak. Yenile ile birlikte müşteri deneyim performansını iyileştiren yeni bir iş modeli tasarlamak ve bu iş modelini yalın ve çevik metodolojiler ile sahada test ederek, standart ve ölçeklenebilir düzeye çıkarmak üzerine çalışmaktadır.

Giriş

İnovasyon doğası gereği, bireysel farkındalık ve yaratıcılığın yanında yaratıcı iş birliği sayesinde ortaya çıkmaktadır^[1]. Harvard Üniversitesinde İşletme ve Ekonomi Profesörü olarak görev alan Mark Espito, iş birliği inovasyonu çağımızın yeni kapasite yaratmada yüksek beceriye sahip, radikal fikirlerin öncülüğünü yapabilen ve pazar sınırlarını cesurca test eden çevik organizasyonlarını harekete geçiren güç olarak tanımlamıştır^[2].

İnovasyon dinamik bir yapıya sahiptir. Ekosistemin giderek zenginleşmesi kimi zaman yeni sektörler doğmasına kimi zaman var olan sektörlerin yapı taşlarının baştan aşağı değişmesine sebep olur. Yapılan araştırmalar, bundan 60 yıl öncesine kadar bir şirketin S&P 500 listesinde kalma süresinin 1958 yılında 61 yıl iken 2017 yılında 22 yıla düştüğünü gösteriyor^[3]. İleri görüşlü şirketler, start-upları bir tehdit olarak değil, firmaları, tüketicileri ve sektörleri için daha fazla değer yaratmaya potansiyel ortaklar olarak görürler^[4]. Bu ortaklıklar şirketlere değişen şartlara daha hızlı cevap verme imkanı sunar.

Büyük kurumların kaynağı ve tecrübesi ile start-upların geliştirdiği yeni ürün/teknoloji/hizmetler birleştiğinde ortaya değerli iş fırsatları çıkar ve her iki taraf için de kazanç imkanı doğar. Fakat araştırmalar da gösteriyor ki iş birliklerinde köklü şirket alışkanlıkları ve genç şirket alışkanlıkları arasında uyum problemi vardır. Yapısı gereği köklü şirketlerin sahip olduğu tecrübe ile genç şirketlerin doğasında var olan çevik ve yaratıcı yapının iş birliği modeline uygun şekilde uyarlanması kritik seviyede önem taşımaktadır^[5].

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

Bu çalışmanın Türkiye inovasyon ekosistemine katkı sunduğu nokta; iş birliğinin iki tarafını da ele alarak doğrudan sahadaki acı noktalarını tespit etmesi ve bu noktaları iyileştirmeye odaklanmasıdır. Çalışmada büyük işletmeler ile start-up iş birlikleri bir bütün olarak ele alınmış ve köklü kurumlar için esnek şekilde uygulamaya geçirilebilir bir iş modeli ortaya konması hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında start-uplar için de bu tarz iş birliklerinde kritik önem taşıyan kilit öneriler ortaya konmuştur.

Çalışmanın Amacı

Köklü kurumlar genel olarak tanımlı ve hali hazırda doğrulanmış bir iş modelini takip ederler. Start-uplar ise belirsizliğin yüksek olduğu ortamda ölçeklenebilir büyümeyi sağlayacak iş modellerinin peşindedir. Bu start-upa dar alanda en iyi çözümü sunma imkanı sunar. Kurumlar ise bu çözümü satın alarak şirketlerine para, zaman ve yetkinlik kazandırır.

Bu çalışmada amaç öncelikle olarak kurumların konvansiyonel olarak çözemeyecekleri konu setinin hazırlanması için bir yol haritası ve sonrasında start-up iş birliklerinde uygulayabilecekleri bir iş modeli ortaya koymaktır.

Yöntem

Çalışma sırasında kurumlar için kolay takip edilebilen, uygulanabilir ve verimli yüksek olacak bir yöntem çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında hem büyük işletmeler hem de girişimler ile odaklı görüşmeler yürütülerek direkt olarak sahadan somut problemler elde edilmesi hedeflenmiştir.

Büyük İşletmeler:

- Mevcuttaki iş akışları
- Kurumlarının inovasyon iş birliklerine bakış açısı
- Start-up iş birliklerinin şirketlerine yansması

sorularak hem mevcuttaki organizasyonel yapıları hem de şirketteki iş birliği kültürü analiz edilmiştir.

Girişimlere:

- Kurumlarla iletişime geçme yöntemleri
- En çok zorlandıkları noktalar
- Kurum iş birliklerini tercih etme sebepleri

sorularak girişimlerin kurumlara bakış açıları ve iş birliği motivasyonları ölçülmüştür.

Sonrasında sorular tasnif edilerek, cevapların analizi yapılmıştır. Literatürdeki çalışmalarla birlikte sentezlenerek bir model ortaya konmuştur.

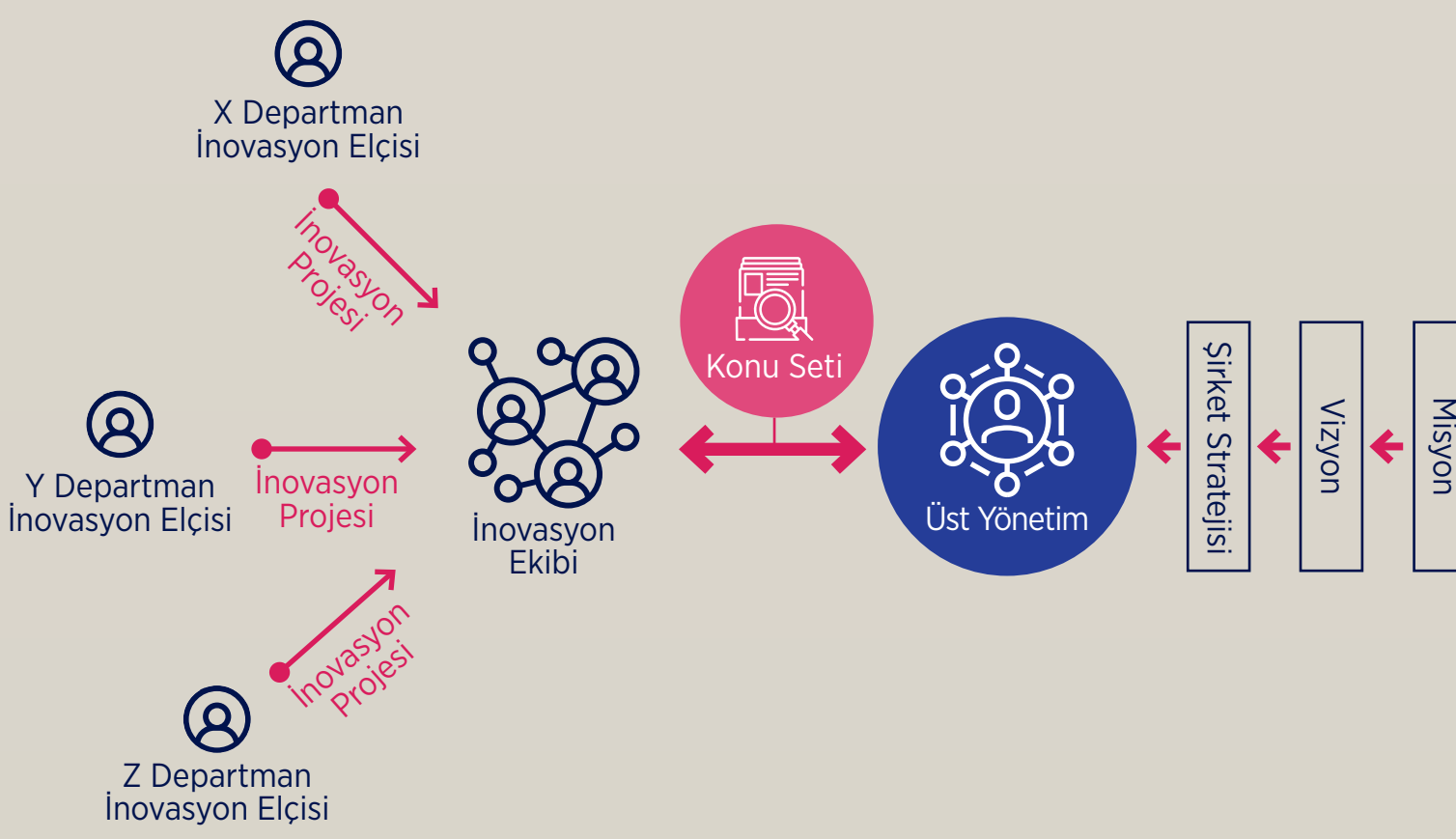
Öneriler ve Sonuç

1. Kurumların Konu Seti Belirlemesi

İlk adım olarak kurum start-up iş birliklerinde kurumun ihtiyaçlarının net ve şeffaf olarak belli olması^[6] ve buna bağlı olarak kurumun hangi teknolojik ve insan yetkinliklerine sahip gerektiğini tespit ederek bir yol haritası belirlemesi kritik düzeyde önem taşır.

Bu noktada şirketin tüm departmanlarının inovasyon ekibi ile şeffaf bir iş yönetimi gerçekleştirmesi gereklidir. Departmanlar hayata geçirmek istedikleri inovasyon tabanlı projelerini inovasyon ekibiyle paylaşmalıdırlar. Modelde iki taraf arasındaki ilişkinin yönetilmesini kolaylaştırmak adına her departmanda en az bir adet inovasyon elçisi olması kurgulanmıştır.

İnovasyon ekibi ise farklı departmanlardan gelen bu proje taleplerini değerlendirerek, şirket içi kaynaklar ile çözülemeyecek projeleri açık inovasyon yöneticisi liderliğinde tasnif eder. Bu projeler için gerekli start-up iş birliği ihtiyaçları tanımlar ve üst yönetimle paylaşır. Üst yönetim ise şirket misyonu, vizyonu ve stratejisine hizmet eden projelere gerekli sponsorluğu sağlar ve böylece nihai konu seti inovasyon ekibi ve üst yönetimin karşılıklı gayreti sonucunda tanımlanmış olur.



2. Kurum Start-up İş Birliklerinin Yönetimi

Kurumların işleyiş kültürlerine göre farklılık göstermektedir. Heterojen yapıların yaratıcılığı teşvik etmesi ile potansiyel inovasyon fırsatlarının artması mümkündür. Fakat iki farklı kültürün koordineli şekilde çalışabilmesi için arada köprü görevi görece bir inovasyon ekibine ihtiyaç vardır.

Ondan fazla yapılan görüşmeler sonrasında start-up iş birliklerinde özellikle aşağıdaki iki departmanın kritik rol oynadığı tespit edilmiştir:

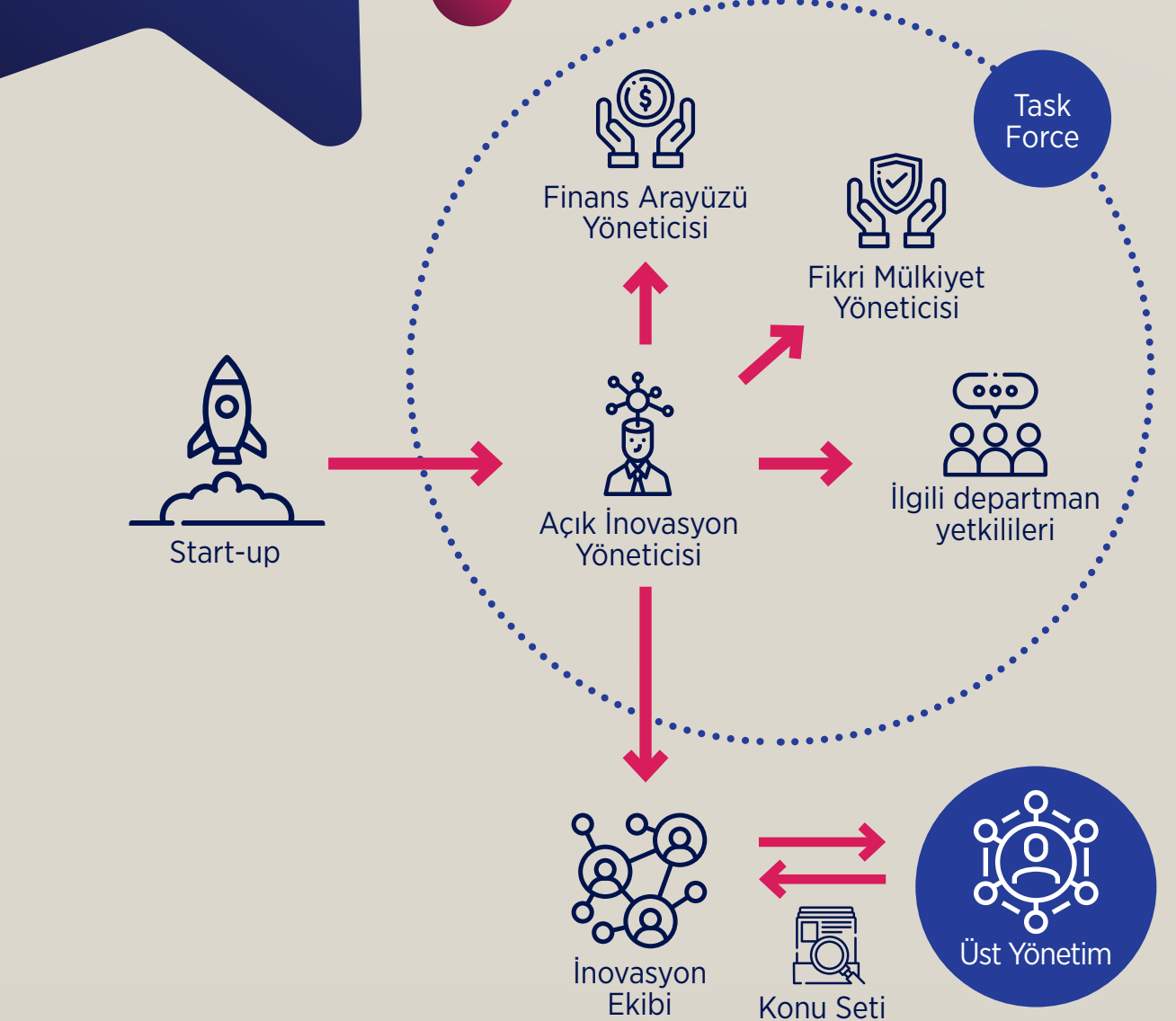
1. Satın alma
2. Hukuk

Buradan yola çıkarak, şirket içinde inovasyon ekibine bağlı bir açık inovasyon ekibi oluşturulması önerilmektedir. Ekip bir Açık İnovasyon yöneticisi, bir Finans Arayüzü Yöneticisi ve bir de Fikri Mülkiyet Yöneticisini kapsamalıdır. Böylelikle yukarıda bahsi geçen iki departmanın da hem doğrudan hem de dolaylı olarak ilgili olduğu görevlerin üstesinden gelinebilir. Start-up kuruma geldiğinde bu ekip tarafından karşılanır ve gerek görüldüğü taktirde ilgili departman temsilcileri ile bir araya getirilerek start-up özelinde görev takımı (task force) tamamlanmış olur.

TTGV ise bu noktada kurumlar için kurum start-up işbirliklerinin açık inovasyon çerçevesinde kültürel oluşumunu teşvik edecek bir çalışma grubu tasarlayarak sistemi besleyebilir.

Kaynaklar

1. TTGV Xnovate, "İnovasyon Kültür Barometresi Değerlendirme Çalışması", 2021
2. World Economic Forum, "Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth", 2015
3. TUSIAD, "Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak: Kurumların Girişimcilik Rehberi", 2019
4. Nesta, "Winning Together: A Guide To Successful Corporate-Startup Collaborations", 2015
5. TTGV Xnovate, "İş Birliğine Dayalı İnovasyon Çalıştay Raporu", 2021
6. https://www.eu-startups.com/2019/04/7-points-to-consider-for-a-successful-corporate-startup-collaboration/
7. TTGV Xnovate Circle, "Türk İş İnovasyonu", 2019



İnovasyon ekibinin start-up iş birliklerinde başlıca görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Üst yönetimin iş birliği projelerine sponsor olmasını sağlamak adına şirket içi politika geliştirmek. Konu seti belirleme sürecine önderlik etmek.
2. Açık inovasyon takımını kurmak. Takımı start-uplarla çalışma deneyimi olan isimlerden oluşturmak adına gerekli işe alım süreçlerini yönetmek.^[7]
3. Açık inovasyon ekibi ile belirlenen konu seti doğrultusunda start-upları filtrelemek ve doğru start-uplar ile iş birliği sürecini başlatarak şirketin kaynağını verimli şekilde yönetmek.
4. Start-up kümelenmeleri ile bir araya gelmek. Şirket çalışanlarının girişimlerle iletişim kurabileceği yaratıcı ortamlar yaratmak, etkinlikler organize etmek.
5. Teknoparklar ve Teknoloji Transfer Ofisleri gibi yapılar ile şirket içi uygulamalar ve mekanizmalar geliştirmek.

3. Start-uplar Açısından Kurum İş Birliklerinin Yönetimi

Start-uplar için bir kurumla tanışma, POC (Proof of Concept) hazırlama ve sözleşme safhasına gelme aşamaları ayrı ayrı kıymetli ve öğretici süreçlerdir. Kaynak kullanımının doğru yönetilmesi ile birlikte start-up sağlıklı büyüme şansı elde eder. Burada en büyük tehlikelerden biri erken ölçeklenme problemi. Girişim kapasitesinin sınırlarını zorlayan bir iş birliği altına girerse hem yeni iş birliklerine kapalı hale gelir hem de hali hazırda sınırlı olan kaynaklarını kaybetme riskini büyütmüş olur.

Start-up firmalarının bünyelerinde kurumsal çalışma deneyimi olan takım arkadaşları bulundurmaları da faydalı olacaktır. İkinci bir seçenek olarak, kurumsal kültüre hâkim mentorlardan destek alınabilir. Böylelikle mentorun hali hazırda sahada sahip olduğu müşteri ağı ve güvenilirliği sayesinde doğru şirketlerle doğru yoldan tanışma imkanına sahip olabilirler.

Start-up kurumun ihtiyacını bilerek hareket etmeli ve kurum içinde insanları motive edecek doğru yöneticiye ulaşmalıdır. Bunun için kurum ile tanışmadan önce sıkı bir araştırma yapmalı ve kuruma özel hazırlanmalıdır. Sunum aşamasında kurumun start-upın yatırımcısı değil müşterisi olduğu unutulmamalı ve pazarlanan ürünün kuruma faydası ön plana çıkarılmalıdır.