

BÜYÜME STRATEJİSİ

Yerleşik Bir Şirket ve Bir Startup'ın Birlikte İnovasyon Yapmasının Yolu

Michael Schrage



İnovasyona aç geleneksel şirketler için bir startup ile ortaklık kurmak cezbedici olabilir. Nispeten daha az zaman ve paranın cömert ve hızlı getirileri olabilir. Gerekli özen ve doğru tasarım ile bu ortaklıklar iyi sonuçlar vermenin ötesine geçip günlük rutinlerinden aşırı memnun olan organizasyonlara enerji bile verebilir. Bunu karşılığında startup'lar genellikle değerli referanslar ya da saygın müşteriler kazanır.

Fakat “Girişim ortaklığı” başarısı oldukça nadir görülür. Gelecek vaat eden startup ortaklıklarının büyük çoğunluğu gördüğüm kadarıyla maliyetli ve kötü bir

şekilde sonuçlanıyor. Kötü yönetilmiş beklentiler, çarçur edilen bütçeler, kaymış programlar ve karşılıklı saygısızlık çoğu startup ortaklığında aşırı boyutlara varıyor. Tolstoy’dan özür dileyerek söylüyorum ki, tüm mutlu startup ortaklıkları benzerdir; tüm mutsuz inovasyon ortaklıkları da kendi halinde mutsuzdur.

Başarı yolundaki en önemli payda dikkatli planlama ve kapsamlı analiz değil; hızlı, ucuz ve basit pilot uygulamaları ciddiye almaktır. Eris Ries’in Lean Start-Up kitabındaki “en yalın ürünü (MVP)” duymuşsunuzdur. Fakat ben burada ismi buna benzer olan “en yalın pilot uygulamalar” kavramından, yani iş değerine, belirsizliğe yer vermeyen içgörüler sunmak için tasarlanan hedeflenmiş testlerden bahsediyorum. “Yalın pilot uygulamalar” düşünün.

Ries’in tanımına göre en yalın ürünler (MVP), ekiplerin minimum çabayla müşteriler hakkında maksimum miktarda doğrulanmış bilgi toplamasını sağlayan yeni ürünlerin bir versiyonudur. En yalın pilot uygulamalar ise istenen “inovasyon özelliğinin” şirkete olan en muhtemel iş değerini muhtemel en az çabayla belirlemek için yapılan en hızlı, basit ve ucuz testleri temsil eder.

En yalın ürünler, ürün ve kullanıcı deneyimi tasarımını tekrarlı biçimde besler; en yalın pilot uygulamalar ise kilit inovasyonların karşılığını en iyi şekilde almaya yönelik ölçeklendirilebilir içgörüler oluşturur. Öğrenme vurgusu benzer olsa da istenen sonuçlar farklıdır. Başarılı pilot uygulama ortaklıkları kapsamlı planlamadansa hızlı odağı seçer. Bir inovasyonun ne kadar iyi işlediğini değerlendirmekle ilgilenmez, o inovasyonun bizim için ne kadar iyi işlediğini ölçmeye çalışırlar.

Zeki bir network startup’ı bunu zor yoldan keşfetti. Bu startup’ın genç mühendisleri, uygulamaları için veriye erişmeye çalışan kullanıcıların indirmede yaşadıkları gecikmeleri çok büyük ölçüde azaltan teknik bir çözüm geliştirdi. Teknoloji hem telekomünikasyon hizmet sağlayıcıları hem de dijital hizmet sağlayıcılarındaki network mühendisliği departmanları için cezbediciydi. İşin püf noktası, startup’ın gecikme zorluğuna kapsamlı bir sonuç geliştirmiş olmasıydı.

Mühendis grupları ise bu yaklaşımı en çok sorun çıkaran iki ya da üç vakada test edebilmek istiyordu. Telekomünikasyon hizmet sağlayıcılarının, gecikmeleri bütünsel bir şekilde ele almaya; zamanı da, ilgisi de yoktu. Yalnızca startup'ın geliştirdiği inovasyonun hangi elementinin sorun çıkaran noktaları ortadan kaldıracağını bilmek istiyordu.

Startup'ın ortak kurucusu kederli bir şekilde kabul etti: “İnsanlar yaptığımız şeyi sevdiğini söylese de sunduğumuz şeyleri yeniden tasarlayana kadar hiç ilgi çekemedik. İlk denememizi müşterilerin test etmek istedikleri özellikleri seçme imkânı sunduğumuzda yapabildik.”

Bir fintech startup'ı global bir bankayla güvenlik hizmetleri ile ilgili pilot uygulamalar yaptığında çok büyük başarı elde etti. Startup ilk başta benzer kapsamlı bir yaklaşım önerdi, fakat mutsuz müşteri geribildirimiyle hareket eden banka online kullanıcı deneyiminin belirli bir yönünü güvenlik etrafında geliştirmekle ilgileniyordu. Sadece biraz ekstra mühendislik ve el ele verme ile fintech startup'ı, bankanın sistemine bağlanan test edilebilir basit konfigürasyonlar geliştirdi. Startup bir bankanın IT dükkanının yeni hizmetleri lanse ettiğine yönelik aydınlatıcı bir görüş elde etti ve banka, fintech'in güvenlik yönetimine yaklaşımının kendi yaklaşımından daha iyi olduğunu fark etti. Daha geniş bir yaklaşım kullanmaktansa, daha hızlı ve ucuz bir şekilde eyleme geçirilebilir içgörüler veren belirli bir konuya odaklandı.

Ana fikir: En yalın pilot uygulamalar, satışları ya da tedariki gerçek hayata dair öğrenimlerin önüne koymadığı için işe yarıyor. Startup'larla pilot uygulamalar yapmak değeri göstermekle ilgili olmalı, satış kapatmakla değil. Ancak bu değer kademeli olarak artan bir şey olamaz, olmamalı. Zira olursa, pilot uygulama ile uğraşmaya değmez.

Sonuç olarak, pilot uygulamalar, sistem veya çözüm satın almakla ilgili olmamalıdır. Zeki tedarikleri ekonomik olarak mümkün kılan destekler yaratmakla ilgili olmalıdır. Bu deneyler tedarik öncesidir.

Dijital teknoloji ve bunun sanayi sonrasında her tarafa yayılmış olması açık ve net bir şekilde inovasyon ortaklıklarının geleneksel ekonomisini yıkar. ‘Bir hizmet olarak yazılım’, API’lar ve 3D/Masaüstü üretim araçları arasındaki işbirlikçi değer yaratma fırsatları hiçbir zaman şimdiki kadar hızlı, kolay ya da ucuz olmamıştı. Bu yüzden en yalın yaklaşımı yalnızca ürünlerin tasarım ve geliştirilmesine değil, tedarik ve konuşlandırma süreçleri için de bütünleyici nitelik taşımaya başlıyor.

Startup-geleneksel şirket ortaklığında benim devamlı olarak tanık olduğum en ilginç gerginlik geleneksel ortağın, iş ve teknik taraflar arasındaki savaşıdır. Teknik insanlar pilot uygulama çabasının mevcut teknik altyapı ve süreçlerle birlikte sorunsuz bir şekilde çalışacağını umarken iş insanları etkililik, daha iyi müşteri deneyimi ve KPI (anahtar performans göstergesi) uyumu gibi unsurlara odaklanırlar.

Fakat genellikle bu gerginlikler oldukça değerli sonuçlar getirir. Şirketin her iki tarafı da deneme sürecini iyi sonuçlandırmak için daha hızlı işbirliği yapar. Pilot uygulamalar her zaman için önceden bilinmeyen ya da öngörülmemiş girişim sorunlarını su yüzüne çıkarır. Neyse ki bu sorunlar genellikle üstesinden gelinebilir sorunlardır. Akıllı startup’lar (hayatta kalanlar) yalnızca yeni ürün ve hizmetler satmayı değil, inovasyonun nasıl benimseneceğini de öğrenir.

Bu, kapsamlı test etmeye ya da inovasyonun müşterilerin beğenisine sunulmasına verilen tipik geleneksel şirket tepkisiyle (örneğin direniş ve kafa karışıklığı) oldukça zıttır. İnovasyon ittifakları kurmak için çabalayan geleneksel şirketler genellikle kültürel ve organizasyonel engellerin teknik ya da finansal engellerden çok daha önemli olduğunu fark eder. Pilot uygulamalar kültürel ve organizasyonel değişikliği sağlamaya yardımcı olabilir.

Bu açıdan, bir pilot uygulamanın başarısının sırrı hırslı olmamasıdır, çünkü çok fazla şey yapmaya çalışmaz, daha az risk alır, daha az tehdit edici ve yıkıcıdır.

Pilot uygulamalar yıkıcı inovasyon ortaklıkları sağlamanın en az yıkıcı yoludur. İşbirlikçi öğrenmeyi daha basit, güvenli ve ölçeklendirilebilir hale getirirler.

En yalın, pilot “Girişim ortaklığı” yapılacaklar listesi aşağıdaki gibidir:

1. Riske atmayın. Pilot uygulamayı Hipokratik yapın; ilk olarak, zarar vermeyin. Veriler korunmalıdır. Var olan sistemler ve süreçler üzerinden yapılan taleplere minimum müdahale olmalıdır. Pilot uygulamaları sonlandırmak hızlı ve kolay olmalıdır. Pilot uygulamalar ilginç duyarlılıklar yaratmamalıdır. Akıllı geleneksel şirketler onlarla ortaklık kurmak isteyen startup'lara pilot uygulama risk prensiplerini ve rehberini sunmalıdır.

2. Az ama öz olsun. Kendinize sorun, “Elde edilecek en önemli içgörü ya da test edilecek en değerli öneri nedir?”. İlk iki ya da üç değil, en önemli olanı. Hırs düşmanınızdır. Tekrarlama ilhamdır. Startup'ları ve geleneksel şirketleri kayda değer bir şeye ikna etmek, her zaman netleştirir, saflaştırır ve keskinleştirir. Proje kapsamının kontrol edilemeyecek ölçüde büyüüp genişlemesi ağır karmaşıklık ve gecikme getirir. Hatta startup'ların genellikle, geleneksel şirket ortaklarının taleplerine nazaran, kaynakları azdır. Odak ve spesifiklik olağan startup bahanelerini ortadan kaldırır ve sorumluluğu ön plana çıkarır.

3. Edinilen tüm içgörülerini Anahtar Performans Göstergesi (KPI) gelişimleriyle açık bir şekilde uyumlu hale getirin. Startup'lar ve geleneksel şirketler nihayetinde anlaşılır bir şekilde, bir inovasyondan farklı şeyler öğrenmek isteyecektir. Fakat temel olarak, MVP'ler istenen sonuç etrafında net bir şekilde ölçümler yapmak için tasarlanmış olmalıdır. Tipik olarak, bu ölçü bir KPI'dır ya da direkt bunun içindedir. O KPI'nın Net Promoter Score olması, daha hızlı bir hizmet ya da daha düşük maliyetli olması önemli değildir. (NPS, markanın promosyonunu yapan müşterilerden marka hakkında olumsuz düşünenleri çıkararak bulunan popüler bir sadakat ölçütüdür.)Önemli olan şey ortaklıktaki herkesin MVP'nin neden o KPI gelişimini getirdiği ya da getirmediğini net bir şekilde anlamasıdır.

4. Sırada neyin olduğunu bilin. Pilot uygulama, o KPI'yı geliştirdi mi? Tebrikler, peki sonraki deney ne olacak? Sonraki tekrar içgörüyü yükseltme ya da yeni bir inovasyon özelliği getirmeye yardımcı olacak mı? Gelecek pilot uygulama, öğrenilenleri ikiye katlamalı mı? Ya da bütünleyici bir yaklaşım mı önermeli? Örneğin, bir girişim ortaklığı pilot uygulaması bir iş biriminin API'i aracılığıyla basit ama güçlü bir analitik yazmasını başarılı bir şekilde sağladı. Daha sofistike bir API ile tekrar bir pilot yapmak yerine geleneksel şirket ve startup başlangıçtaki uygulama planlama arayüzünü (API) şirket içinde piyasaya sürmeye karar verdi. Startup girişim içi alanını nasıl genişleteceğini öğrendi, geleneksel şirket ise kilit iş biriminin yetkinliklerini geliştirmektense şirket içinde analitik tanıtımını yapmak ile daha ilgiliydi. Veri güdümlü, dijital ve tekrarlı iş çevrelerinde pilot uygulamalar süregelen süreçler olarak hayatını sürdürür, tekli ya da ayrı olaylar olarak değil. Inovasyon ortaklıkları belirli bir “devops” aroması ve tadı edinir.

5. Herkesin iyi görünmesini sağlayın. Teknik olarak iyi belirlenmiş ve tasarlanmış bir MVP asla başarısız olmaz. Öğrenmenin yararları (deneyim, bağlılık, teknik inovasyona ve organizasyonel içgörüyü maruz kalma) finansal maliyetleri ve fırsat maliyetlerini geride bırakmalıdır. Tanıdığım akıllı organizasyonlar genişleyen pilot uygulama portföylerinden sürekli olarak büyük değerler kazanıyor. İnsan kaynakları yazılım sağlayıcısından memnun olmayan bir endüstri devi var olan sisteminin sınırlamaları çevresinde hızlı ve kirli bir girişim ortaklığı yaptı. Pilot uygulamanın ne uygun bir alternatifi ne de tamamlayıcı bir değeri vardı. Fakat geleneksel şirketin sağlayıcısına bazı önemli özellikler ekletmek için meydan okumasını mümkün kılan bir özellik tanımladı. Bu taktik işe yaradı. 50 bin dolar değerinde, “başarısız olmuş” bir MVP altı haneli değerde bir UX iyileştirmesi sağladı. Startup görünürde bir hata olan eylemi, satış ve teknik geliştirmesinde kullanılabilir faydalı bir içgörü haline getirdi.

Aslında pilot uygulamanın kültürel etkisinin ve başarısının bir belirgin işareti de “başarısız” bir test, “Bunu daha fazla yapmaya kalksaydık ne kadar zaman alıcı/pahalı/boşuna olurdu.” yorumunu ortaya çıkardığında görülür. Dijital dönüşü-

mün mükemmel ve hoş karşılanan bir ironisi de görünüşte çok küçük olan basamaklardan oldukça hızlı bir şekilde ortaya çıkabilen orantısız etkidir. Hatta daha da iyisi, küçük startup’larla öğrenilecek küçük şeyler, görevlilerin yeni değere yardımcı pilotluk yapışını kârlı bir şekilde yeniden tanımlayabilir.

OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi’ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar tartıştıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

COPYRIGHT

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation’a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation’ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.