

Kurumsal Şirketlerde İnovatif Ürünler için Kamu ile İlişkiler Süreçleri

Kamu ve inovasyon nasıl ele alınmalı? Kurumsal şirketler nasıl inovasyon yapar? İnovatif iş modellerinde kamu ile ilişkiler nasıl olmalı? Tüm bu soruların cevabını Ussal Danışmanlık Yönetici Ortağı Ussal Şahbaz dergimizin bu sayısında siz değerli okuyucularımız için kaleme aldı.

Kurumsal şirketlerde son beş yıldır en popüler kelimelerden biri inovasyon. Bazen inovasyon, dijitalleşme, dördüncü sanayi devrimi gibi başka popüler kavramlarla yan yana da geliyor. İnovasyon konferanslarında konuşmak yerine gerçekten inovasyon yapmaya çalıştığınız zaman, inovasyon önündeki esas engelin mühendislik veya pazarlama becerisi değil, kurumsal yapılardaki reaksiyon olduğunu görüyorsunuz. Bu kurumsal yapılardan birisi de kamu.

Bundan yaklaşık bir buçuk sene önce, GE'nin Türkiye İnovasyon Lideri ve YASED'in İnovasyon Komitesi Başkanı olarak görev yaparken, beraber inovasyon yapmaya çalıştığımız bir şirkette fikrimizin nasıl regülatör kurum, baş hukuk müşaviri ve ilgili iş birimleri arasında gidip geldiğini gördükten sonra, inovatif fikirlerin piyasaya çıkmasında kamu ile ilişkilerin önemini anlayıp, bu alanda kendi danışmanlık şirketimi kurdum. Ama müşterilerimin hiçbiri kurum-



USSAL ŞAHBAZ

Ussal Danışmanlık
Yönetici Ortak

sal şirketler olmadı. İyzico, Yemeksepeti, Foriba, Mutlubiev, Volt Lines, Endeksa gibi birçok startup şirketle çalışarak, kamunun yapacağı düzenlemelerle inovasyonun önünün açılmasına yönelik adımlar atılmasına yardımcı oldum. Bu yazıda ise, benzer bir işlevin bir kurumsal şirketin içinde neden geliştirilmesi gerektiğini ve nasıl geliştirilebileceğini tartışacağım.

1. Dijital inovasyon kurumsal şirketler için tehlike mi fırsat mı?

Son 20 yılda dünyanın en büyük 5 şirketi sıralamasının nasıl değiştiğini okumuşsunuzdur. Eskiden hepsi finans ve üretim şirketleriydi. Bugün -sırası hisse fiyatlarına göre değişse de-- ilk beş şirket Amazon, Google, Apple, Microsoft ve Facebook.

Yirmi yıl önce Facebook henüz kurulmamıştı. Google ve Amazon para kazanmıyordu. Bugün bu şirketler topladıkları tüketici verisi ve tesis ettikleri tüketici güveni sayesinde, aslı işleri olan sosyal medya, arama

Kurumsal şirketler mevcut ilişki ve konumları ile birçok durumda kompleks pazarlarda inovatif ürünleri daha rahat pazara sürebilecek konumda.

veya e-ticaretin dışında birçok endüstriyi alt üst edebilecek güce eriştiler. Örnek olarak Amazon'u ele alalım. Amazon, Ocak 2018'de sağlık sektörüne gireceğini açıklayınca ABD'deki sağlık şirketlerinin hisse fiyatları % 20 düştü. Süpermarket işine girdiğinde dünyanın en büyük süpermarketlerinin hisse değeri % 10 düştü. Amazon kendi kargo şirketini kurduğundan beri Amerikan kargo devi Fedex'in değeri % 40 düştü (aynı dönemde borsa S&P endeki % 24 yükseldi).

Amazon, yaptığı işin merkezine süreçleri değil müşterisini koyduğu için farklı. Amazon tek tek yaptığı operasyonlardan, yani mesela kargo işinden değil, bir bütün olarak iş modelinden para kazanıyor: Fiyatları düşür, daha çok müşteri çek; daha çok müşteri daha çok tüccar çeksin, daha çok müşteri ve tüccar alışveriş hacmini artırdıkça -kargo dahil—ortalama altyapı maliyetleri düşsün. Böylece fiyatları daha çok düşürüp sistemi çalıştırmaya devam et. Bu sistemde sağlık, kargo, süpermarket gibi kendi başına karlı olması gerekmeyen işleri de büyük sistemin küçük parçaları olarak yapabiliyor.

Örnekler diğer global dijital devler için çoğaltılabilir. Değişmeyen sonuç ise bizim kurumsal şirketlerimizin her birinin işinin bu devlerin adımlarına karşı risk altında olduğu.

Yukarıda anlattığım durumu kurumsal şirketlerimizin fırsata çevirmesi de mümkün. Ticaret veya sosyal medya, kullanıcıya doğrudan ulaşabileceğiniz, regülasyonların asgari seviyede olduğu, yerel araçlara ihtiyacınız neredeyse hiç olmayan, başka paydaşlarla çalışmanız gerekmeyen alanlardı. Bu alanda yapılabilecek inovasyonun limitine geldik. Zaten yukarıda sözünü ettiğimiz şirketler bu pazarlarda tekelleşti.

Artık dijital inovasyonlar finans, ulaştırma, enerji, sağlık, gayrimenkul, muhasebe, hukuk, işgücü piyasası gibi alanlarda olacak. Bu alanların hepsi "kompleks" alanlar. Kompleksliğin nedeni regülasyonun fazla, yerleşik oyuncuların regülatif imtiyazlara sahip olması, pazara ulaşabilmek için birçok paydaşla beraber çalışmak gerekmesi. Kurumsal şirketler mevcut ilişki ve konumları ile birçok durumda kompleks pazarlarda inovatif ürünleri daha rahat pazara sürebilecek konumda.

2. Kamu ve inovasyon

Kurumsal şirketlerin, inovatif işleri için kamu ile nasıl ilişki kuracaklarını tartışmadan önce regülasyon değişiklikleri ile inovatif iş modelleri arasındaki ilişkiyi inceleyelim.

Kamu inovasyonun önünü nasıl açar?

• **Pazara giriş engellerini kaldırarak:** Eskiden uçak yolcuğunun lüks olduğunu hepimiz hatırlarız. 2000'lerin başında, iç hat uçan havayollarının hem karlı (İstanbul — Ankara) hem de karsız (İstanbul — Kars) hatlarda aynı anda uçma zorunluluğu kaldırılınca, THY'nin tekeli bozuldu. Pegasus ucuz uçuş pazarını geliştirdi. Fiyatlar düştü.

• **Pazara giriş engelleri koyarak:** Kulağa biraz ters gelse de bunun en iyi örneği Çin'de engelli olan her tüketici interneti ürününün bir klonunun çıkmış olması: Twitter yerine Weibo, Google yerine Baidu, Whatsapp yerine WeChat. Aslında WeChat fotoğraf paylaşımı, ödeme gibi özellikleriyle Whatsapp'tan daha inovatif bir ürün oldu. WeChat'in sahibi Tencent'in piyasa değeri de Facebook'u geçti. Ancak bu tip giriş engelleri sayesinde dünya çapında ürünler çıkarmanın ancak Çin gibi büyük bir pazarda uygulanabilecek bir strateji olduğunu söylemek yanlış olmaz. Türkiye gibi küçük pazarlarda, uzun süren koruma duvarları girişimlerin pazara odaklı ve bodur kalmasına neden olabiliyor. Yine de mesela ödeme kuruluşu lisansı alma şartlarını sağlayamayan Paypal'ın Türkiye'den çekilmesi, bu alanda ödeme sistemleri alanında birçok yerel girişimin hızla büyümesinin önünü açtı.

• **Yeni pazarlar geliştirerek:** Son iki yıldır hesap öderken gördüğünüz kredi kartı makinesi ile yazar kasayı birleştiren cihazlar 3100 sayılı Ödeme Kaydedici Cihaz Kullanım Mecburiyeti Hakkında Kanun ile mümkün hale geldi. Bu yeni regülasyonu takip edip ilk inovatif ürün çıkaran şirketlerden biri, aslında öyle yeni bir girişim filan değil Türkiye'nin en büyük şirketlerinden Arçelik oldu. Arçelik'in bu ürünü sayesinde, beyaz eşyaya göre çok daha hızlı ve bol miktarda veri toplayıp yeni ürünler geliştirme imkanı da var.

Kamu inovasyonun önünü nasıl tıkar?

• **Kamu mevcut geleneksel oyuncuları korur:** Regülasyonların günlük operasyonlarda önemli rol oynadığı sektörlerde, mevcut kurumsal şirketlerin en önemli amacı regülasyonların yeni girişimleri önleyecek şekilde düzenlenmesini sağlamaktır. Mesela, gen editlenmesiyle ilgili yoğun düzenlemeler sayesinde, küçük yeni şirketlerin bu alanda gerekli izinleri alacak yatırımlar yapması imkansız hale gelir, büyük tohum üreticileri pazar güçlerini korur. Daha eskiye gidersek, buzdolabı ilk çıktığında buz üreticilerinin, traktörler ilk çıktığında büyük at ve katır çiftliği sahiplerinin lobisi gibi örnekler de verilebilir. Geleneksel kurumsal şirketler giriş engelleri oluşturmak için gerekli mesajlarını genelde halk sağlığı, sistematik riskin önlenmesi, özel hayatın korunması, milli güvenlik gibi kimsenin itiraz edemeyeceği kavramlar üzerinden verirler. Ancak, mevcut işleri korumaya yönelik düzenlemeler kaçınılmaz sonuç ancak geciktirmeye yarar. Tüketici talebi inovatif ürünlere kaydığında, enerjisini inovasyon yerine eski işini korumak için kamu iletişimine harcamış olan geleneksel kurumsal şirketlerin günü gelince piyasadan silinmesi kaçınılmaz olur.

• **Kamu iyi örgütlenmiş küçük oyuncuları korur:** Uber, Careem, Didi gibi taksiye rakip girişimlerin düştüğü durum da tam olarak budur. Taksi sektörü yüz yıl önce hizmet kalitesini sabit tutmak ve taksicilerin yol bilmesini sağlamak için regüle edilmişti. Bu nedenle, sınırlı sayıda taksi plakası verildi ve araç sayısı kontrol altında tutularak hizmet



kalitesi takibi sağlandı. Regülasyonun amacına ne kadar ulaştı tartışılır, ama dijital teknolojiler, haritalar sayesinde taksicilerin yol bilme sorunu ortadan kalktı. Yine teknolojik imkanlarla, kullanıcıların şoförlere not verebildiği bir sistem geldi ve hizmet kalitesini kontrol sorunu da çözüldü. Buna rağmen, yeni oyuncular pazara girdiğinde yüksek değerdeki taksi plakalarının değeri düşeceği için iyi organize olmuş bir grubun sesi yüksek çıkıyor. Daha eski örnekler arasında, Osmanlı'nın matbaaya karşı koruduğu hafız ve hattatlar, plak çıktığında Amerikan devletin koruduğu müzisyenler sayılabilir. Yakın zamanda aynı sorunları mali müşavirlik (muhasabe yazılımları), avukatlık (regtech yazılımları), benzin istasyonu (elektrikli araba) gibi sektörlerde de göreceğiz.

• **Kamu iyi kâr getirdiğini gördüğü bir girişime rakip şirket kurar:** Yukarıdaki iki yaklaşım kadar sık görülmesine de hızla büyüyüp iyi kâr getirdiği anlaşılan inovatif bir ürüne

benzer bir ürünün kamu tarafından piyasaya sunulmaya başlanması da mümkündür. Bu durumun en iyi örneği, İstanbul'da popüler taksi çağırma uygulamasına İstanbul Belediyesi'nin aynı hizmeti sunmak üzere geliştirdiği i-Taksi'yi hayata geçirmesi oldu. Tabii Belediye'nin elinde birçok taksinin verisine erişim, taksilerin üzerine reklam verebilme ve taksileri kendi uygulamasını kullanmaya "yönlendirebilme" gibi avantajları olduğunu, iki girişimin aynı şartlarda rekabet etmediğini de unutmamalı.

3. Kurumsal şirketler nasıl inovasyon yapar?

Kamunun kurumsal şirketlerin "kompleks" piyasalarda yapacağı inovasyona destek veya köstek olabileceği boyutları tartıştık. Kamunun bunu yapabilmesi için tabii öncelikle inovasyon yapılması lazım. Şimdi kurumsal şirketlerin nasıl inovasyon yapması gerektiğini inceleyelim.

Dünyada artık inovasyon yapmanın temel

yöntemi Silikon Vadisi'nden çıkan "yalın girişim." Bu yöntemde, inovasyon ürün ile değil müşteri ihtiyacı ile başlıyor. Önce müşteri ihtiyacını bul, sonra buna uyacak basit deneysel bir ürün ya, müşteriye götür ve dene, müşterinin tepkisini gör. Eğer müşteri ürüne para veririm derse, geribildirimine göre ürünü geliştir ve aynı devreyi tekrar çevir. Eğer müşteri bu ürün benim bir derdimi çözüyor derse, yol yakınken dön, başka bir inovasyon üzerinde çalış.

Startapların kullandığı yalın girişim yöntemini kurumsal şirketlere uyarladığınız zaman, her biri mevcut işi en iyi şekilde yapmak üzerine kurulu silolardan oluşan departmanlardan ekipleri, yeni bir müşteri ihtiyacı çevresinde bir araya getirecek takımlar kurmak gerekiyor. Bir nevi şirket içinde startap. Bu takımlara "çevik" yöntemler uygulamak, bunun için de otonomi ve bütçe sağlamak lazım. Genelde kurumsal şirketler bu iş mevcut departmanların içinde yürümeyeceği

için, inovasyon yapan takımlarını ayrı inovasyon merkezlerinde biraraya getiriyorlar. Hatta zamanla bu ekiplerin eğer tutarsa yeni ürünleri ile şirketten ayrılmaları (spinnoff) da mümkün.

Yalın girişime hem tamamlayıcı olabilecek hem de yerine geçebilecek diğer bir yaklaşım ise dışarıdaki startaplarla çalışmak. Kurumsal bir şirket dışarıdaki bir startapla beraber müşterilere giderek, ortak çözümler geliştirerek veya startapın müşterisi olup kendi ürününü iyileştirerek açık inovasyondan faydalanabiliyor. Kurumsal şirketler ayrıca kurumsal girişim sermayesi fonları kurarak startaplara yatırım yapıyor. Böylece startapın içine adım atıp, hem yukarıdaki işbirliklerini daha kolay yapmak, hem de işler iyi giderse startapı satın almak mümkün oluyor.

Gittikçe kurumsal şirketler için mevcut işleri en iyi şekilde yapma işlevi ile, geleceğe kendin inovasyon yaparak ve/veya açık inovasyon yoluyla hazırlanma işlevinin iki ana ayrı işlev haline geldiğini görüyoruz. Kamu ile ilişkilerini mevcut işlerini en iyi yapma işlevine göre kurgulmuş olan kurumsal şirketlerin, ikinci işlevi hakkında yerine getirmesi mümkün değil.

4. İnovatif iş modellerinde kamu ile ilişkiler

Bir kurumsal şirket kendisi yalın girişim teknikleri ile çalışsa da bir startap ile işbirliği de yapsa, kamu ile ilişkiler faaliyetini aşağıdaki tartışmalar ışığında yeniden değerlendirmesinde fayda var. Hemen belirtelim, aşağıda vergi dairesi, SGK gibi kamu kurumları ile gündelik ilişkiler üzerinde durmuyoruz, inovatif bir iş modelinin regülatif değişikliklerle ilişkisini tartışıyoruz. Kurumsal şirketlerin inovatif işlerini başarıya ulaştırmak için kamu ile ilişkiler alanında atması gereken adımlara ilişkin önerileri aşağıda bulabilirsiniz:

- **Regülatif değişiklikleri ve trendleri takip et:** Yukarıda kamunun yaptığı değişikliklerin nasıl inovasyonun önünü açtığını yazar-kasa ve e-fatura örnekleri ile açıklamıştık. Ancak bu kadar kısa vadeli adımlar kadar uzun vadeli stratejik trendleri de anlamak

ve çıkacak fırsatları değerlendirmek lazım. Mesela Avrupa Birliği'nin yeni Yeşil Stratejisi ya da Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları gibi çerçeveler uzun vadede kamu kurumlarının tutturması gereken hedefler, dolayısıyla bu hedeflere doğru atılacak adımların çerçevesini oluşturuyor. Bu adımları şirketin yapacağı inovasyonlara göre en iyi şekilde şekillendirmek ise bir kamu ile ilişkiler fonksiyonu.

Kompleks piyasalarda birçok regülatif engel olsa da bizim için önemli olan inovasyonumuzun müşteriyle ilk buluşmasını engelleyen kısıt. Bu kısıtı iyi tespit edip, ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak siyasetçi, regülatör ve bürokrati tespit etmek lazım.

- **İnovatif ürünleri radara girmeden piyasaya sür:** Kompleks pazardaki inovatif ürünlerin başlangıçta gri alanda yer alması kaçınılmazdır. Buna kanun dışı (illegal) değil, kanun öncesi (pre-legal) alan da diyebiliriz. Ama yukarıda tartıştığımız yalın girişim paradigmasında temel unsur deneysel ürünü müşteri ile denemek olduğuna göre ürünü bir yerden "radara girmeden" piyasaya sürmek ve gerçekten talep olup olmadığını test etmek gerekiyor. Belki de hiç müşteri talebi olmayan bir inovasyonun hukuki durumunu tartışıyoruz. Bu nedenle inovatif ürünler için kamu ile ilişkiler stratejisi baş hukuk müşavirinizin risk uyarılarını yalın girişim yaklaşımın esaslarıyla iyi dengelemeyi gerektiren bir yaklaşımdır.

- **Doğru kısıt odaklan ve bir şampiyon bul:** Kompleks piyasalarda birçok regülatif engel olsa da bizim için önemli olan inovasyonumuzun müşteriyle ilk buluşmasını engelleyen kısıt. Bu kısıtı iyi tespit edip, or-

tadan kaldırılmasına yardımcı olacak siyasetçi, regülatör ve bürokrati tespit etmek lazım. Bunun için Bölüm 2'de anlattığımız kamunun inovasyona yaklaşımı iyi bir çerçeve oluşturuyor. Birçok bakanlık, başkanlık, ofis ve politika kurulu içinde, çoğunlukla yetki ve sorumlulukları kesişen kurumlarımızdan size destek olacak birini bulmak herhalde mümkündür. Tabii kamudaki şampiyon kadar, şirket içinde bu süreçte destek olacak şampiyonu da tespit etmekte fayda var. Bu şampiyon her zaman inovasyonu yapan ekipte olmayabilir.

- **İnovasyonun etkilerine göre atacağın adımları doğru tasarla:** Her inovasyondan etkilenip kaybeden kesimler olacaktır. Önemli olan esnaf, işgücü, bazen diğer kurumsal şirketler gibi bu kaybeden kesimlerin de orta ve uzun vadede kazanabileceği bir sistem tasarlamak. Bu nedenle bu kesimlere yönelik programlar, zamanla düşünülecek bir sosyal sorumluluk projesi değil, daha birinci günden ürünün ayrılmaz bir parçası olmalı. Ürün kaybedenlerin muhalefeti yüzünden piyasaya çıkamazsa ne değeri olur ki? Öte yandan, ürünün net pozitif sosyal etkilerini dokümanete edecek ve kamuya anlatılacak etki analizi çalışmalarını da baştan kamu ile ilişkiler programının parçası olmalı.

- **Paydaş yönetimi önemli ama kendi inovasyonunu en iyi kendin anlatırsın:** Ülkemizde kamu ile ilişkiler faaliyetinin önemli bir bölümü sektörel birlikler ve dernekler üzerinden yapılıyor. Bunda kısmen kamunun geleneklerinin de etkisi var. Ancak unutmamak lazım ki sektörel birlik ve dernekler üyelerinin ortak sorunlarına odaklanırlar. Bir bakıma ortak katıların en küçüğünde buluşurlar. Bu da yeni bir inovasyon değil, genelde eski işlerin korunması olur. Yeni inovasyonlar hem aynı sektörde başka kurumsal şirketlerin konusu olmadığı, hem de sektörün toplam konuları içinde küçük kaldığı için genelde sektörel birlik ve derneklerin önceliği olmaz. Bu nedenle inovatif ürünlerin kamu ile ilişkilerini yapmak tamamen ilgili kurumsal şirkete kalmış durumda.