

Yalın Girişim Metodolojisinin B2B Uygulaması Mümkün mü?



Duygu Ökesli SOCAR Türkiye

1990 doğumlu Duygu Ökesli, 2013 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden Lisans derecesini aldı. Profesyonel iş hayatına, Rönesans Holding bünyesindeki, EPC projeleri konusunda uzmanlaşmış olan Rönesans Endüstri Tesisleri'nde Proses Tasarım Mühendisi olarak ilk adımını attı. 25 yaşında, enerji alanında yaptığı çalışmalarını sayesinde, bölgenin en güçlü enerji şirketlerinin ve diplomatik liderlerin buluşma noktası Bosphorus Energy Club tarafından hayata geçirilen "Enerjide Genç Liderler - Young Leaders in Energy" programına seçildi. Program süresince, "fosil yakıtlardan, yeşil enerjiye geçiş" projesinin liderliğini üstlenerek, enerji sektörünün önemli oyuncularıyla birlikte çalışma imkanına sahip oldu. 2016 - 2020 arasındaki dört yıl boyunca, insanların ihtiyaçlarına yönelik bilimsel inovasyonlara öncülük eden ve iki asrı aşkın süredir devrim niteliğindeki çözümleri geliştiren DuPont şirketinde "İnovasyon ve Pazarlama Uzmanı" olarak görev alarak, globaldeki 12 kişilik inovasyon ekibinden biri oldu. Kurumun dünya çapında bilim ve inovasyon tecrübesini paylaşmada köprü görevini üstlenmiş, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren müşterilerin hayal ortağı olarak, içgörülerini yaratıcı düşünme araçlarıyla tespit edip, sorunlara inovatif çözümler sunarak, hem Türkiye'nin uzun vadeli büyüme stratejisini desteklemiş, hem de şirketin sektördeki lider rolünü sürdürmeye çalışmıştır. 2020 yılında, bilimsel araştırma projelerinin ticarileşmesi üzerine yoğunlaşmış, Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde yeni iş modelleri geliştirerek üniversite - özel sektör iş birliklerine vesile olmuştur. 2021 yılı itibarıyla ise, proses tasarımı mühendisliği, inovasyon yönetimi ve yeni iş geliştirme tecrübelerini harmanlayarak, SOCAR Türkiye bünyesinde dijital dönüşüm ekosisteminin yönetimi alanında faaliyet göstermekte, gelenekselliğe meydan okuyarak, inovasyona farklı yaklaşım stratejileri hayata geçirmektedir. Enerji sektöründe öncü olabilecek açık inovasyon araçlarının geliştirilmesinde rol oynayarak, potansiyel paydaşlarla iş birliği içerisinde inovasyon projeleri içeren başarı hikayeleri yaratılmasına vesile olmaktadır. Globalde, inovasyon yönetimi alanında fark yaratacak iş modelleri tasarlamayı hedeflemesinin yanı sıra, hayatının her alanında öğrenmeye ve keşfetmeye açık kişiliği ile Ökesli, toplumun içerisinde bulunduğu zorlukları fırsata dönüştürerek pozitif etki yaratma uğruna çalışmaya ve bilgisini paylaşmaya devam edecektir.

Giriş

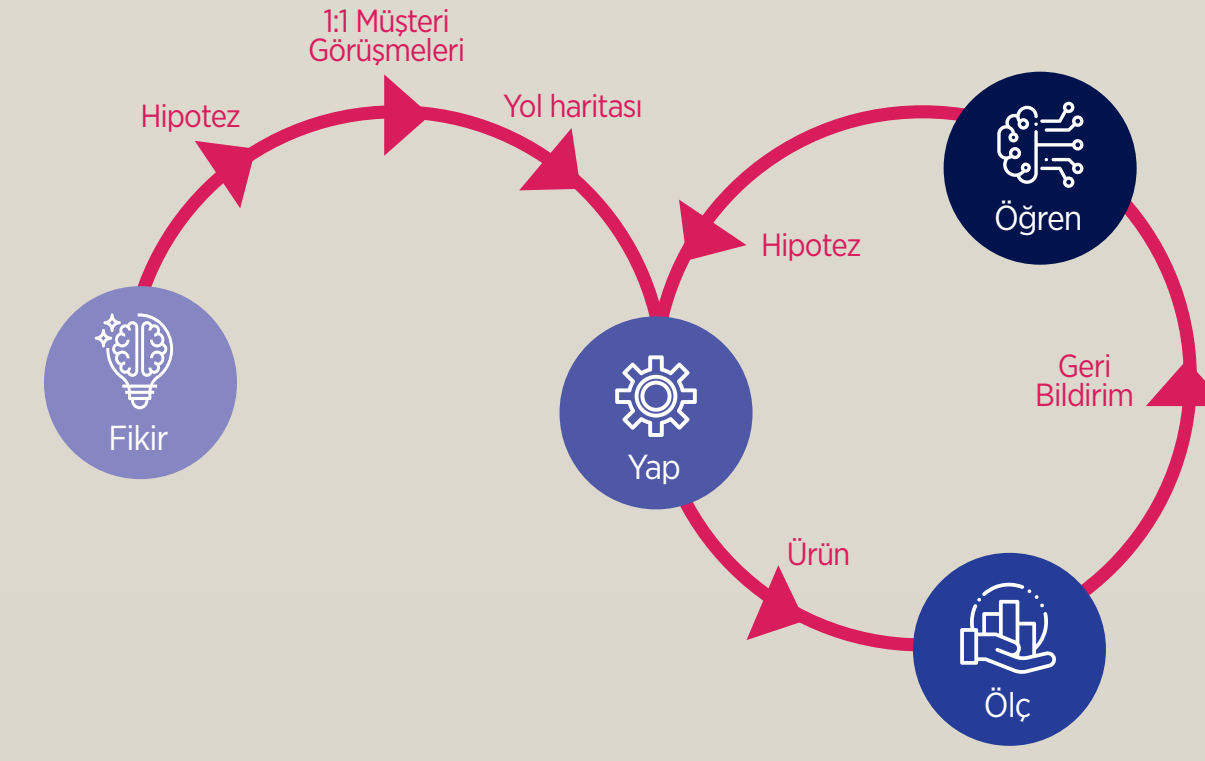
Birçok yeni girişimin aşırı belirsizlik koşulları altında yeni bir ürün veya hizmeti hızlı bir şekilde geliştirebilmesi için ortaya ilk kez 2008 yılında Eric Ries tarafından atılan yalın girişim (lean startup) metodolojisi, Eric Ries'in mentorlarından birisi olan Steve Blank'ın müşteri geliştirme ve Toyota'da kullanılan yalın üretim prensiplerinin harmanlanmasından doğmuştur¹. Yapılan bir araştırmaya² göre girişimlerin %75 oranında başarısız olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ürün ya da servisin uzun süre üzerinde çalışılmış bir strateji planı ve pazar araştırması ile piyasaya sürülmesinin başarıya ulaşmadaki koşullar olmadığı tecrübe edilmiştir³. Öte yandan yalın girişim metodolojisi uygulayıcıları, iş planı ile yola koyulmak yerine, hızlı müşteri deneyleri ve geri bildirim turlarından sonra çalışan bir iş modeli ortaya çıkararak uygulama odaklı pazara giriş yapar⁴. Peki söz konusu metodoloji, B2C (işletmeden tüketiciye) şirketlerinde kolayca yürütülürken, özellikle başlangıçta yüksek yatırım gerektiren ve döngü süresi uzun olan B2B (kurumlar arası) çalışan işletmelerde uygulamaya elverişli midir? Değişen dünyada ayakta kalmak ve sürdürülebilir olmak adına, hızlı ürün/hizmet geliştirmek isteyen B2B şirketleri, mevcut yalın girişim metodolojisini mi kullanmalı, yoksa alternatifler mi yaratılmalıdır?

Çalışmanın Amacı

Yalın girişim yaklaşımı, prensipte şirketin ölçeğinden bağımsız olarak tüm firma tiplerinde inovasyon süreçlerinin sistematik yönetimini sağlayan bir metodolojidir. Günümüzde birçok B2C hizmet/ürün sağlayan, çoğunlukla internet tabanlı yenilikçi şirketler tarafından yaygın olarak kullanılmasına rağmen, B2B faaliyet gösteren işletmelerdeki uygulamalarda metodolojinin teknik açıdan uygun olmadığı tecrübe edilmiştir. Bu çalışmada, iş fikrine ait hipotezleri olabildiğince hızlı doğrulayabilmek adına, tekrarlayan ve hedefe yönelik deneylerle sınanmasını esas alan yalın girişim metodolojisinin B2B uygulamalarındaki bariyerlerinin analizi yapılarak, çözüm önerisi geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Öneriler ve Sonuç

İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında, tüketici davranışlarının hızla değişmesi ile birlikte şirket kurma sürecini daha az riskli hale getirebilecek yalın girişim metodolojisi, varsayımsal düşüncelerle örülü bir iş planı temelli kurmak yerine, maliyetleri ve Ar-Ge için ayrılan zamanı azaltarak prototip üretmeye ve müşteri geri bildirimini ile tekrarlı bir yapıya olanak sağlıyor. Gartner, 2021 yılına kadar köklü şirketlerin %50'sinden fazlasının, dönüşümün hızını ve başarısını artırmak için yalın girişim tekniklerinden yararlanacağını tahmin etmiştir⁵.



Şekil 1. Yalın Girişim Döngüsü: Yap, Ölç, Öğren⁷

Kısıtlı kaynaklarla, hızlı biçimde ürün veya hizmet geliştirmek için kullanılan yalın girişim yaklaşımının temelinde yer alan "yap, ölç, öğren" döngüsünü her sektörde olduğu gibi kullanmak, riskleri azaltmak yerine, bazı sektörlerde riskleri artırmaya sebep olabilir. Özellikle farklı dinamiklere sahip B2B düşünüldüğünde, yalın girişim yaklaşımının temel prensipleri kullanılabilir görünse de, teknik olarak uygulamada farklılıklar göstermektedir.

Yalın girişim metodolojisinin B2B süreçlerde uygulanmasında karşımıza çıkan bariyerler, şirketten şirkete iş modelinin özündeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Yatırımın geri dönüş (ROI) tahminlemesi, derin müşteri ilişkileri, uzun ve karmaşık satış döngüleri, pazar büyüklüğü, karar verme süreci ve ürünlerin genellikle uzmanlık gerektirmesi⁸ gibi konular B2B süreçlerini B2C'den ayıran temel konular olup, yalın girişim yaklaşımının da uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Örneğin, yalın girişim yaklaşımının temel prensiplerinden biri olan ve şirketlerin erken benimseyenlerden gelen geri bildirimleri alarak öğrenme sürecinin hızlı bir şekilde başlamasını sağlayan asgari uygulanabilir ürünün (MVP)⁹ geliştirilme süreci, B2B şirketleri için en kritik bariyerlerden biridir¹⁰. Ürünler karmaşık bir hale geldikçe de, MVP süresi uzayarak, pazara çıkıp test etmek zaman alacaktır. Döngülerin her bir adımında, B2C ve B2B modellerinde karşılaşılan durumlar, farkları ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Yalın Girişim Prensiplerinin B2B ve B2C Karşılaştırması¹¹

Yap Aşaması	
B2C	B2B
Yalın girişim döngüsünü başlatır.	Vizyoner beklentilerle vizyon paylaşılır.
Sahada tespit edilen ihtiyaca yönelik oluşturulan hipotezde doğrudan ürün oluşturulabilir. Bilgi direkt ürünü kullanacak son tüketiciden gelir.	Vizyoner bir müşteri ile ortak zaman ve maliyet paylaşarak (genellikle strateji partner olur) birlikte ürün/hizmet geliştirilir.
Müşteri tarafından test edilebilecek hızlı bir ürün geliştirme yapmak mümkündür.	
Her bir test edilen ürün versiyonu, daha düşük maliyetle geliştirilebilir.	
Ölç Aşaması	
B2C	B2B
MVP'nin kullanıcı deneyimi ölçümü	Yalın girişim döngüsü sona erer.
	Sorun çözümlere ya da bir fırsat ortaya çıkarılarak değer yaratılır. Değer genellikle finansal etki olarak ölçülür. Duygusal değerler B2B için daha az etkiye sahiptir. Sadece paydaşların satın almaya karar verme sürecine etki edebilir.
	Müşteri için geri dönüşüm (ROI) tahminlenmesi
Öğren Aşaması	
B2C	B2B
Yalın girişim döngüsü sona erer.	Yalın girişim döngüsünü başlatır.
Çok çeşitli ve fazla sayıda test yapılması ve testin/ürünün boşa gitmesi yalın girişim döngüsü süreci üzerinde çok az etkiye sahiptir.	Test süreci ve sonucu önem taşır.
	Testin/ürünün boşa gitmesi gibi lüks yoktur.
	Müşteriyi anlamak ve karmaşık B2B paydaşları ile derin ilişkiler kurmak elzemdir.

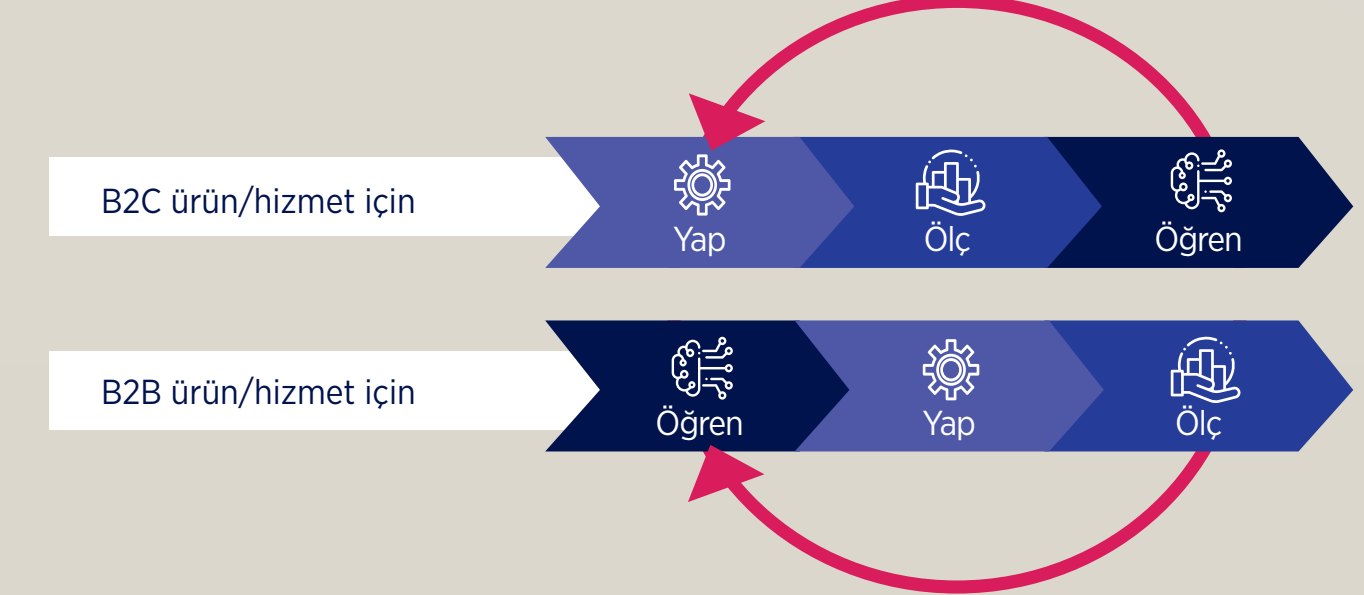
Kaynaklar

- Ries, E. - The lean startup. (Great Britain, Penguin Random House, 2011) p.9.
- The lean startup. Google, Nisan 2011.
- 90 İc Kontrol Net. (2017, Aralık). Yalın girişim - lean startup. <https://www.ickontrol.net/girisim-ve-inovasyon/> kaynağından alınmıştır.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard business review, 91(5), 63-72.
- TOBB (2021, Kasım). 2021 Kasım ayı genel görünümü. www.tobb.org.tr kaynağından alınmıştır.
- Panetta, K. (2016) Why big companies need lean startup techniques. Gartner.
- Samelogic. (2021, Ekim). Build, measure, learn with lean experimentation. <https://samelogic.com/blog/build-measure-learn-with-lean-experimentation/> kaynağından alınmıştır.
- Garbugli, E. (2014). Lean B2B: Build products businesses want. Etienne Garbugli.
- Blank, S. (2007). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. John Wiley & Sons.
- Dennehy, D., Kasraian, L., O'Raghallaigh, P., Conboy, K., Sammon, D., & Lynch, P. (2019). A Lean Start-up approach for developing minimum viable products in an established company. Journal of Decision Systems, 28(3), 224-232.
- Oba, L. (2021, Eylül). Challenges and adjustments in applying the lean startup methodology to Deeptech. <https://dioldfox.medium.com/challenges-and-adjustments-in-applying-the-lean-startup-methodology-to-deeptech-1a986f2f4f1a> kaynağından alınmıştır.
- Adams, D. (2020, Mart). Lean startup for B2B: A great approach if we make this key adjustment. <https://theaiminstitute.com/customer-insights-voc/lean-startup-for-b2b/> kaynağından alınmıştır.
- Oomen, D.J. (2016, Mart). Lean Startup in B2B: mission impossible or opportunity? <https://www.pimcy.nl/lean-startup-b2b-mission-impossible-or-opportunity/> kaynağından alınmıştır.

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) 2021 yılı Ocak-Kasım dönemi kurulan ve kapanan şirketler istatistiklerine göre, 2021'in ilk 11 ayında 101.220 şirket kurulmuş, kurulan şirket sayısı geçen yılın aynı dönemine göre %7,6 artmıştır⁵. Aynı dönem karşılaştırıldığında kapanan şirket sayısı ise %1,8⁵. Ülkemizde yeni girişimlerin sayısının hızla arttığı göz önünde bulundurulduğunda, başarı oranını artırarak sürdürülebilir şirketler yaratmak veya büyük ölçekli şirketler içerisinde çıkan girişimlerin piyasada varlığını devam ettirebilmesi stratejik yaklaşımdan geçmektedir. Bu noktada uygulanacak metodolojilerden biri olan yalın girişim, şirketin ölçeği ve hizmet ettiği müşteri kitlesinden bağımsız olarak uygulanabilmelidir. Bu çalışmada, B2C için oldukça net olan metodolojinin prensiplerini, B2B'de de uygulayabilecek şekilde dönüştürme ihtimalinin analizi yapılarak, çözüm önerilerine değinilmiştir.

Dinamikler göz önünde bulundurulduğunda, yalın girişim metodolojisi B2C'den farklı olarak B2B'de "öğrenme" ile başlanmalıdır. "Yap" ile başladığında, müşterilerin ne istediğine dair bir hipotezle başlanır ve bu genellikle direkt son tüketiciye ulaşan ürünler/hizmetler için anlamıdır. Dolayısıyla tüketicilerin duyularına hitap eden, konforu için tasarlanmış bir ürün için prototiple başlamak sorun yaratmayacak, aksine geri bildirimleri almak ürünün hızla gelişmesi için faydalı olacaktır. Söz konusu B2B ürün/hizmeti olduğunda ise, müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını prototip yapmadan ve prototipi piyasaya sunmadan önce de keşif görüşmeleri ile belirlemek mümkündür. Böylece çoğunlukla maliyetli B2B ürün geliştirme sürecinden önce potansiyel müşterilerle yapılacak ön görüşmeler yapmak verimliliği artıracak, zaman ve maliyet riskini azaltacaktır.



Şekil 2. B2B Ürün/Hizmet için Yalın Girişim Döngü Önerisi¹²

Bir fikir üzerinde çalışırken öğrenme ya da yapma ile başlama durumuna karar verme aşamasında, ürünün/hizmetin karmaşıklığına paralel olarak prototipin zaman ve finansal açıdan maliyeti göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer prototipin maliyeti yüksekse ve müşterilerin öngörülmesi alınabiliyorsa, MVP oluşturulmadan önce potansiyel müşteri görüşlerini (VoC) almak doğru olacaktır. The AIM Institute'a göre B2B proje fikri, eğer düşük fiyat teklifi verilmiyorsa, ancak müşterinin verdiği önem ve karşılanmamış bir ihtiyaca yönelik olduğunda üzerine gidilmeye değer görülmelidir¹³.



Şekil 3. Yalın Girişim Döngü Başlangıcında Karar Verme Yöntemi¹²

B2B ve B2C dinamikleri değerlendirildiğinde, yalın girişim metodolojisinin temel prensipleri kullanılsa dahi, yöntemini ihtiyaca göre değiştirmek verimliliği artıracaktır. B2C'den farklı olarak, B2B müşteri görüşmesi ile başlayan bir yolun ardından ihtiyaç net olarak belirlendikten sonra MVP'ye odaklanarak geliştirme yapmak zaman ve maliyet açısından karlı olacaktır.

Yalın girişim bir düşünce biçimidir; taktikler bütünü değil. Yöntemler duruma göre modifiye edilebilir. Bu şekilde düşünüldüğü takdirde, yalın girişim metodolojisini B2B için de bir fırsat olarak görmek mümkündür.