



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**STARTUP'LARIN YAŞAM DÖNGÜSÜNÜN
MODELLENMESİ VE KRİTİK BAŞARI
FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ**

GİZEM FATMA ÇETİN EKMEKÇİOĞLU

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

HAZİRAN 2024



STARTUP'LARIN YAŞAM DÖNGÜSÜNÜN MODELLENMESİ VE
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

Gizem Fatma ÇETİN EKMEKÇİOĞLU

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN 2024

TEZ ONAY SAYFASI

Gizem Fatma ÇETİN EKMEKÇİOĞLU tarafından hazırlanan “Startup’ların Yaşam Döngüsünün Modellenmesi Ve Kritik Başarı Faktörlerinin Analizi” adlı tez çalışması 17/04/2024 tarih ve 14:00’te yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan Prof. Dr. Belgin AYDINTAN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı	☒	☐
Danışman Prof. Dr. Aykut GÖKSEL Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı	☒	☐
Üye Prof. Dr. Enver AYDOĞAN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı	☒	☐
Üye Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi/ Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı	☒	☐
Üye Prof. Dr. Adnan ÇELİK Selçuk Üniversitesi / İşletme Anabilim Dalı	☒	☐

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserleri tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gizem Fatma ÇETİN EKMEKÇİOĞLU

12/06/2024

STARTUP'LARIN YAŞAM DÖNGÜSÜNÜN MODELLENMESİ VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

(Doktora Tezi)

Gizem Fatma ÇETİN EKMEKÇİOĞLU

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Haziran 2024

ÖZET

Startup işletmeleri ekonomilerin ve dünyanın geleceği için önemli çalışmalar yapan özel girişimlerdir. Bu tez çalışmasının amacı startup'ların başarılı olması için gerekli kritik faktörlerin, yaşam döngüleri bağlamında belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden anlatı analizi ve içerik analizi metoduyla birbirini destekler nitelikte iki araştırma yürütülmüştür. Analiz sonucuna göre, startupların başarılı olmasını etkileyen kritik başarı faktörleri birey düzeyinde; startup fikri, kurucu ekibin; startup tecrübesi, iş tecrübesi, ekibin tecrübelerindeki çeşitlilik gibidir. Örgüt düzeyinde ise takım ruhu, örgüt kültürü ve organizasyon yapısı, yalın organizasyon, ortaklar ve kurumlarla iş birliği, küresel doğan olmak ve beşeri sermayedir. Çevre düzeyinde ise yatırım sermayesi ve ilişkiler ile piyasanın durumuna odaklanmanın startup başarısını etkilediği tespit edilmiştir. Yaşam döngüsü bağlamında ise kurucu ekip ve özelliklerinin her aşamada önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Startup fikrinin ise yalnızca tohum aşamasında önemli olduğu kuluçka, büyüme ve olgunlaşma aşamalarında ise piyasanın durumuna odaklanarak gerçekleştirilen inovasyonlarla başarılı olunabileceğinin düşünüldüğü tespit edilmiştir. Yalın organizasyon kavramının startup'ın ilk aşamasından itibaren içselleştirmiş olması gereken bir yöntem olduğu görülmüştür. Büyümek amacındaki her startup'ın yatırım sermayesine ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir. Ekosistemde yer alan ortaklar ve kurumlarla iş birliği startup'ın ayakta kalması ve büyümesi için oldukça kritiktir ve bu işbirlikleri büyüme evresinden sonra yani ilk büyük yatırım ile ortaya çıkan bir değişkendir. Kıt kaynakları olan özel girişimler olan startuplar için doğru beşeri sermaye yönetimi büyüme aşaması ile ortaya çıkmaktadır. Bu küçük organizasyon yapısında yaratılan kültürün startup iş yürütüm biçimleri açısından da kritik olduğu tespit edilmiş olup, startup'ın her aşamada önem vermesi gerek bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 112703

Anahtar Kelimeler : Girişimcilik, Startup, Başarı Faktörleri, Yaşam Döngüsü, Anlatı Analizi

Sayfa Adedi : 168

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

MODELING THE LIFECYCLE AND ANALYZING CRITICAL SUCCESS FACTORS OF STARTUPS

(Ph. D. Thesis)

Gizem Fatma ÇETİN EKMEKÇİOĞLU

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

June 2024

ABSTRACT

Startup businesses are private initiatives that do important work for the future of economies and the world. The aim of the study is to determine the critical factors necessary for the success of startups in the context of their life cycles. In line with this purpose, two researches that support each other were conducted with narrative analysis and content analysis method, which are qualitative research methods. According to the results of the analysis, the critical success factors affecting the success of startups are at the individual level; startup idea, founding team, startup experience, work experience, diversity in the experience of the team. At the organisational level; team spirit, organisational culture and organisational structure, lean organisation, cooperation with partners and institutions, being born global firm and human capital. At the environmental level, investment capital and relationships and focusing on the state of the market were found to affect startup success. In the context of the life cycle, the founding team and its characteristics were found to be an important variable at every stage. It has been determined that the startup idea is important only in the seed stage and that it is thought to be successful with innovations focusing on the market situation in the incubation, growth and maturation stages. It has been seen that the concept of lean organisation is a method that should be internalised from the first stage of the startup. It has been determined that every startup that aims to grow needs investment capital. Collaboration with partners and partnerships in the ecosystem is critical for the survival and growth of the startup, and these collaborations are a variable that emerges after the growth phase, that is, with the first major investment. For startups, which are private enterprises with scarce resources, the right human capital management emerges with the growth phase. The culture created in this small organisational structure is also found to be critical for the way the startup conducts its business and is a variable that the startup should pay attention to at every stage.

Science Code	: 112703
Key Words	: Entrepreneurship, Startup, Success Factors, Life Cycle, Narrative Analysis
Page Number	: 168
Supervisor	: Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

TEŞEKKÜR

Startup ekosisteminin ve startuplar için kritik faktörlerin yaşam döngülerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada, bilimsel bakış açısı ve yapıcı yönlendirmeleriyle tezin yazımına büyük katkı sağlayan, her konuda destekleyen ve bana olan güvenini her zaman hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Aykut GÖKSEL'e teşekkür ederim. Akademik gelişimimde ve tezde değerli katkıları olan hocam Prof. Dr. Enver AYDOĞAN'a ve tez izleme kurulunda yer alan ve bilimsel katkılarıyla tezimin geliştirilmesini sağlayan, Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ'e teşekkürlerimi sunarım. Kıymetli vakitlerini ayırıp ekosisteme dair birikimlerini paylaşan, Dr. Burcu GİRGINER ÖZÜNLÜ'ye, Dr. Can SINDIRAÇ'a, Dr. Tuba YILMAZ GÖZBAŞI'ya, Ece YILMAZDEMİR'e, Hasan Çağlayan DÜNDAR'a ve Saygın BABAN'a teşekkür ederim. Eğitim hayatımın her aşamasında olduğu gibi doktora eğitimimde de sonsuz desteğini esirgemeyen, çalışabilmem için türlü sorumluluklarımı devralan canım annem Sevda ÇETİN'e ve babam Recai ÇETİN'e, bu süreçte desteğini hiç eksik etmeyen eşim Doç. Dr. Emre Burak EKMEKÇİOĞLU'na teşekkür ederim. Varlığı ve verdiği yaşama sevinci ile canım oğlum Kerem Aras'ı da anmak isterim, iyi ki varsın.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. TANIMLAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Girişimcilik.....	3
2.2. Startup Tanımı.....	7
2.3. Girişimcilik ve Startup	11
2.4. Startup ve Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) Farkı.....	13
2.5. Startup Destek Yöntemleri	13
2.5.1. Kuluçkalar	14
2.5.2. Hızlandırıcılar	14
2.5.3. Kuluçkalar ile Hızlandırıcılar arasındaki farklar.....	16
2.5.4. Ortak Çalışma Alanları (Co-Work Space)	17
2.5.5. Mentörler.....	18
2.5.6. Startup Hub (Startup Merkezi).....	18
2.6. Kurucu/Girişimci Takım ve Startup	18
2.7. Startup İle İlgili Diğer Kavramlar	20
2.7.1. Girişim/Risk/Yatırım Sermayesi	20
2.7.2. Kurumsal Girişim Sermayesi	20

Sayfa

2.7.3. Tohum Öncesi Yatırım.....	21
2.7.4. Seri Yatırım Aşamaları	22
2.7.5. Kitle Fonlaması	23
2.7.6. Çıkış Stratejisi	24
2.7.7. Startup Değerleme Kavramları	24
2.7.8. Pivot Etme	25
2.8. Örgüt Yapısı ve Özellikleri	25
3. STARTUP EKOSİSTEMİ	27
3.1. Küresel Startup Ekosistemi	28
3.2. Türkiye Ekosistemin Genel Görünümü.....	29
3.3. Türkiye Startup Ekosistemi Dönemleri.....	31
4. STARTUPLARIN YAŞAM DÖNGÜSÜ MODELLERİ	33
4.1. Steve Blank’ın Müşteri Odaklı Modeli	33
4.2. Marmer’ın Ürün Odaklı Modeli	34
4.3. Yatırımcı Odaklı Model/Finansman Aşaması Modeli	35
5. BAŞARI VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	39
5.1. Başarının Tanımı	39
5.2. Kritik Başarı Faktörleri	40
5.2.1. Bağlam Temelli Kritik Başarı Faktörleri	41
5.2.2. Kuluçka/Hızlandırıcı/Yatırımcı Seçim Mekanizması Bağlamında Başarı Faktörleri	42
5.2.3. Birey, Örgüt ve Çevre Bağlamında Kritik Başarı Faktörleri	44
5.2.3.1. Bireysel kritik başarı faktörleri	47
5.2.3.2. Örgütsel kritik başarı faktörleri.....	49
5.2.3.3. Çevresel kritik başarı faktörleri.....	50
5.2.4. Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörleri	52

Sayfa

6. METODOLOJİ	57
6.1. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımın Uygunluğu.....	57
6.2. Veri Kaynakları	58
6.3. Veri Analizi	58
6.4. Geçerlilik ve Güvenirlik.....	64
7. ARAŞTIRMA	67
7.1. Araştırma Sorusu ve Araştırma Adımları.....	67
7.2. Örneklem Seçimi	69
7.3. Veri Toplama Süreci	70
7.4. Röportaj Verenlere Ait Demografik Bilgiler	72
7.5. You Tube Röportajlarına Ait Bulgular.....	73
7.5.1. Birey Düzeyinde Kritik Başarı Faktörleri Bulguları	74
7.5.1.1. Startup fikri.....	74
7.5.1.2. Kurucu ekibin/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri	79
7.5.1.3. Kurucu ekibin önceki deneyimleri (startup).....	82
7.5.1.4. Kurucu ekibin akademik formasyonu	84
7.5.1.5. Kurucu ve ekibin teknolojik ve iş yetenekleri.....	86
7.5.1.6. Kurucu ekibin AR-GE tecrübesi ve AR-GE'ye verdiği önem.....	89
7.5.1.7. Girişimcinin yönetimde deneyimi	90
7.5.1.8. Girişimcinin liderlik deneyimi ve liderliği	91
7.5.1.9. Girişimcinin ilk motivasyonu.....	92
7.5.1.10. Girişimci/kurucunun yaşı.....	94
7.5.1.11. Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği	94
7.5.2. Örgüt Düzeyinde Kritik Başarı Faktörleri Bulguları	97
7.5.2.1. Takım ruhu, örgüt kültürü.....	97
7.5.2.2. Örgüt büyüklüğü	100

Sayfa

7.5.2.3. Beşeri sermayeye erişim	101
7.5.2.4. Ürün inovasyonu	102
7.5.2.5. Ortaklar/kurumlarla iş ilişkilerinin kalitesi	103
7.5.2.6. Pazarlama	105
7.5.2.7. Küresel doğan olmak	105
7.5.2.8. Yalın organizasyon	108
7.5.2.9. İnsan kaynakları	109
7.5.2.10. Fiyatlandırma ve satış politikası	110
7.5.2.11. Yerelleşerek küreselleşmek	111
7.5.2.11. Organizasyon yapısı	112
7.5.3. Çevre Düzeyinde Kritik Başarı Faktörleri	113
7.5.3.1. Ekosistemin zenginliği, ekosistem	113
7.5.3.2. Devlet desteği	114
7.5.3.3. Yatırım sermayesi, yatırımcı ilişkileri	114
7.5.3.4. Rekabet gücü	118
7.4.3.5. Çevrenin dinamizmi	119
7.4.3.6. Piyasanın durumuna odaklanma	120
7.5.4. Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörleri	121
7.6. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerin analizi	128
7.6.1. Katılımcılara ait demografik bilgiler	128
7.6.2. Görüşme A	128
7.6.3. Görüşme B	130
7.6.4. Görüşme C	132
7.6.5. Görüşme D	133
7.6.6. Görüşme E	135
7.6.7. Görüşme F	137

Sayfa

7.6.8. Görüşmelerin Analizi	139
8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	141
KAYNAKLAR	147
EKLER.....	165
EK-1. Röportaj Soruları	166
ÖZGEÇMİŞ	167



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Girişimcilik tanımları.....	4
Çizelge 2.2. Startup tanımları	10
Çizelge 2.3. Startup ve girişimcilik farkları.....	12
Çizelge 2.4. Startup ve KOBİ arasındaki farklar	13
Çizelge 2.5. Hızlandırıcı ve Kuluçka Farkları	16
Çizelge 4.1. Startup Yaşam Döngüsü Aşamalarına İlişkin Çalışmalar	37
Çizelge 5.1. Birey, Örgüt ve Çevre Bağlamınca Kritik Başarı Faktörleri	51
Çizelge 5.2. Kuluçka ve Sonrası Bağlamında Başarı Faktörleri.....	52
Çizelge 7.1. Araştırma 1'e ait görüşmelere ilişkin bilgiler	70
Çizelge 7.2. Videoları İzlenen Kişilere Ait Demografik Bilgiler	72
Çizelge 7.3. Kod Listesi.....	73
Çizelge 7.4. Bireysel Kritik Başarı Faktörlerinin Dağılımı	97
Çizelge 7.5. Örgüt düzeyinde kritik başarı faktörleri	113
Çizelge 7.6. Çevresel Kritik Başarı Faktörleri.....	121
Çizelge 7.7. Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörlerinin Dağılımı.....	122
Çizelge 7.8. Görüşme Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler.....	128
Çizelge 8.1. Startup Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörlerinin Dağılımı(Yapılan Araştırma Sonucu).....	145

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Startup Ekosistemi	28
Şekil 3.2. Türkiye Startup Ekosistemi Düzenlemeleri	32
Şekil 4.1. Müşteri Odaklı Yaşam Döngüsü Modeli	34
Şekil 4.2. Startup yaşam döngüsü	36
Şekil 4.3. Startup yaşam döngüsü ve açıklamaları	36
Şekil 5.1. Kuluçka/hızlandırma programları seçim süreci.....	43
Şekil 5.2. Çağdaş yönetim teorilerinde şirket rekabet avantajları ve ana kaynakları	45
Şekil 5.3. Gelişim Aşamaları ve Kritik Başarı Faktörleri.....	54
Şekil 6.1. Yöntem Adımları	63
Şekil 7.1. Araştırma 1 Akış Şeması	68
Şekil 7.2. Araştırma 2 Akış Şeması	68
Şekil 7.3. Startup Yaşam Döngüsü	122
Şekil 8.1. Yazar tarafından yapılan görüşme analizi sonucunda oluşturulmuş Türkiye ekosisteminde startup yaşam döngüsü	145

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
BİGG	Bireysel Genç Girişim
BKM	Bankalararası Kart Merkezi
CEO	Chief Executive Officer
CTO	Chief Technology Officer
CFO	Chief Financial Officer
DEİK	Dış Ekonomik İlişkiler Konseyi
IPO	Initial Public Offering (İlk Halka Arz)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
MVP	Minimum Viable Product

1. GİRİŞ

Teknolojinin hızının çok yüksek olduğu Endüstri 4.0 çağı, teknolojik zorlukları ve kurumsal etkileri beraberinde getirmektedir (Schuh vd., 2016). Bu sebeple ülkelerin, bazı becerileri teknolojinin hızına ayak uydurmak için geliştirmesi gerekmektedir. Ülkelerin, öncelikle daha esnek, çevik bir yönetimin açık bir yönetimle uyum içinde olarak işbirliği kültürünü geliştirmesi, devlet kurumlarının çeşitli ortaklarla işbirliği ağları kurarak ve mevcut ağları güçlendirerek, araştırma kurumları, danışmanlık firmaları, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve startup'lar için yaygınlaştırılması ve yıkıcı teknolojilerin geliştirilmesi ile değişim için yeni becerilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Schlaepfer vd., 2015; Schuh vd., 2016).

Startup'lar ekonomik büyümeye ve yeni iş alanlarının yaratılmasına hem ulusal hem de küresel düzeyde katkıda bulunur (Backes-Gellner ve Werner, 2007; Craig vd., 2004).

Startup şirketlerinin, ulusal ekonomilerin inovasyon düzeyini ve rekabet gücünü artırma konusunda büyük bir potansiyeli bulunmaktadır. Ayrıca hem mevcut hem de gelişmekte olan pazar ihtiyaçlarını karşılayan son derece etkili ve esnek yollarını sağlayacak benzersiz donanıma sahiptirler (Skawinska ve Zalewski, 2020).

Büyük şirketler araştırma ve tasarım için daha fazla para harcamalarına rağmen, startup şirketleri, büyük şirketlerinden daha yenilikçi ürünler ortaya koyabilmektedir (Carter ve Van Auken, 2006). Startuplar, yenilikçi fikirleri pazarlarla buluşturarak ve bölgesel ekonomilerin, dışsal teknolojik gelişime uyum sağlamasına olanak tanıyarak yeni bilginin ekonomik büyümeye dönüştürülmesi için bir araç sağlamaktadır (Carree ve Thurik, 2003; Rowe, 2006). Ayrıca, startup organizasyonları, teknolojik değişimin sınırlarını sürekli olarak genişletmektedir (Carree ve Thurik, 2003). Bu sebeplerle gelişmekte olan ülkelerdeki girişimlerin finansman, mentorluk, altyapı sağlama ve elverişli düzenleyici ortamlar oluşturma gibi çeşitli yollarla desteklenmesi, sürdürülebilir ekonomik kalkınma, istihdam yaratma ve genel toplumsal ilerlemeyi sağlayabilmektedir.

Girişimciliğin dinamik ortamında, startup başarısına katkıda bulunan önemli faktörleri anlamak, fikir aşamasından pazar hakimiyetine uzanan yolculukta yalnızca sayısal ölçütlerle tanımlanmamakta, esneklik, yenilikçilik ve uyum sağlama öyküleriyle iç

içe geçmektedir (Kressel ve Lento, 2012). Ülkelerin ekonomileri ve dünyanın geleceği için bu düzeyde önem taşıyan startup'ların başarısı ve yaşam döngüsü üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır (Chorev ve Anders, 2006; Skawinska ve Zalewski, 2006). Ancak gelişmekte olan bir ekosisteme sahip Türkiye bağlamında gerçekleştirilen çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır.

Bu tez çalışmasının temel iki araştırma sorusu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “*startup’lar için kritik başarı faktörleri nelerdir?*” İkinci ise “*Bu kritik faktörlerin startup’ın yaşam döngüsüne bağlı olarak dağılımı nasıldır?*” sorusudur.

Bu sorulara cevap vermek üzere iki farklı araştırma yapılmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında startup kurucularına ait röportajlar nitel araştırma metodolojilerine uygun biçimde anlatı analizi ve içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. İkinci aşamasında ise yarı yapılandırılmış röportajlar yapılmış ve bu röportajlara içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu iki çalışma neticesinde startuplar için kritik başarı faktörleri ortaya konarak bu faktörlerin yaşam döngüsünün hangi aşamalarında etkili olduğu modellenmiştir.

Mevcut çalışma “Türkiye Startup Ekosistem”i ile sınırlıdır. Özel bir girişim olan startuplar için literatüre katkı sağlayabilecektir. Çalışmada öncelikle startup kavramına ve buna bağlı konulara ilişkin tanım ve kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Daha sonraki bölümde startup ekosistemine ilişkin durumu içeren bilgiler paylaşılmıştır. Dördüncü bölümde literatürde yer alan yaşam döngüsü modellerine ve beşinci bölümde de kritik başarı faktörlerine yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise araştırmanın metodolojisini yer verildikten sonra yedinci bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Sekizinci bölümde ise startup ekosisteminde başarılı olmak için gerekli kriterlerin yaşam döngüsü bağlamında tavsiye niteliğinde paylaşıldığı, sonuç ve değerlendirme bölümüne yer verilmiştir.

2. TANIMLAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Startup'lar toplumların ve ekonominin gelişmesinde önemli rol oynayan aktörlerdir (Salamzadeh ve Kesim, 2016). Yeni ihracat kanallarından biri olan yüksek teknoloji ürünleri ülkeler için hayati önem taşımaktadır (Chorev ve Anderson, 2006). Son yıllarda ülke ekonomilerinin hızlandırıcısı olarak görülen startup'lara ilişkin literatür incelendiğinde, kavramın tanımı ile ilgili araştırmacılar arasında farklı görüşler bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte Türkçe isimlendirme konusunda fikir birliği oluşturacak çalışma bulunmamakta olup, var olan çalışmalarda da farklı kavramlar kullanılmıştır. Bu çalışmada, sayılan nedenlerden ötürü startup terimi uluslararası kullanımı ile aynı şekilde yer alacaktır.

Bu bölümde girişimcilik ile startup kavramlarına ilişkin literatür incelenecektir. Ayrıca bu iki kavram arasındaki farklar ortaya konacaktır. Bunlara ek olarak startup işletmeler ile KOBİ'ler arasındaki farklara da yer verilecektir.

2.1. Girişimcilik

Startup'lar özel nitelikleri olan girişimlerdir. Bu sebeple bu bölümde girişimcilik kavramına ve startup kavramı ile ilişkisine yer verilecektir.

Girişimcilik, bir işi başlatan, organize eden ve yöneten, başarıya ulaşmak amacıyla finansal riskleri üstlenen bireyler tarafından karakterize edilen iş dünyasının önemli bir yönüdür (Thurik ve Wennekers, 2004). Bu değerlendirmede, girişimcilik kavramını, temel özelliklerini ve inovasyon ve ekonomik büyümeyi yönlendirmedeki önemi incelenecektir.

Girişimcilik, yeni bir iş girişimi yaratmak veya mevcut bir girişimi geliştirmek için fırsatları belirleme ve kullanma sürecidir (Hisrich, 2017:3). Vizyon, yenilikçilik, risk alma ve kaynak yönetiminin bir kombinasyonunu içermektedir.

Aşağıda yer alan çizelgede bazı girişimcilik tanımlarına yer verilmektedir:

Çizelge 2.1. Girişimcilik tanımları

Referans	Tanım
Schumpeter (1934)	Girişimcilik, girişimcilerin mevcut piyasaları bozan ve ekonomik büyüme yaratan yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve iş modelleri ortaya koyduğu yaratıcı yıkım sürecidir.
Hoselitz (1952)	Girişimcilik, yeni girişimler yaratmak ve ekonomik kalkınmayı sağlamak amacıyla bireylerin risk alma, kaynakları organize etme ve ekonomik faaliyet başlatma yeteneği ve istekliliğidir.
Cole (1959)	Girişimcilik, bir girişim kuran ve yöneten, ilgili riskleri ve ödülleri üstlenen bir bireyin veya bir grup bireyin faaliyetidir.
McClelland (1961)	Girişimcilik, yüksek başarı ihtiyacı, fırsatlara odaklanma, risk alma isteği ve hedeflere ulaşmak için kaynakları harekete geçirme yeteneği ile karakterize edilen ayırt edici bir davranıştır.
Casson (1982)	Girişimcilik, kaynakları koordine ve organize etme, belirsizlik altında karar verme ve piyasadaki fırsatlardan yararlanarak değer yaratma sürecidir.
Gartner (1985)	Girişimcilik, yenilik ve değişim fırsatlarının belirlenmesi ve kullanılması yoluyla yeni organizasyonların oluşturulması veya mevcut olanların dönüştürülmesidir.
Stevenson vd. (1989)	Girişimcilik, şu anda kontrol edilen kaynakların ötesindeki fırsatların peşinden gitmektir.
Hart vd. (1995)	Girişimcilik, piyasadaki bir fırsattan yararlanmak için benzersiz bir kaynak paketini bir araya getirerek değer yaratma sürecidir.
Shane ve Venkataraman (2000)	Girişimcilik, gelecekteki mal ve hizmetlerin yaratılmasına yönelik fırsatların nasıl, kim tarafından ve hangi etkilerle keşfedildiği, değerlendirildiği ve kullanıldığının bilimsel olarak incelenmesidir.
Kuratko ve Hodgetts (2004)	Girişimcilik, yeni fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin yaratılması ve uygulanması için enerji ve tutkunun uygulanmasını gerektiren dinamik bir vizyon, değişim ve yaratım sürecidir.
Schindehutte vd. (2006)	Girişimcilik, risk alarak, yenilikçi düşüncüyü kullanarak ve kaynakları bir araya getirerek istenen hedeflere ulaşmak için bir girişim yaratma ve yönetme eylemidir.
Barringer ve Ireland (2010)	Girişimcilik, fırsatların tanınmasını, değerlendirilmesini ve kullanılmasını, risk alınmasını ve bir iş girişimi oluşturmak ve büyütme için bir ekip kurulmasını içerir.
Ries (2011)	Girişimcilik, öğrenme süreci yoluyla belirsizliği yönetme disiplini.
Bornstein (2012)	Girişimcilik sadece para kazanmak değildir. Toplumlarda ve topluluklarda sürdürülebilir, olumlu değişim yaratan yenilikçi çözümler yoluyla sosyal sorunları çözmeye sanatıdır.
Thiel ve Masters (2014)	Girişimcilik, zaten var olanı kopyalamak yerine tamamen yeni bir şey yaratmak, 0'dan 1'e geçmekle ilgilidir. İnovasyon ve farklılaşma yoluyla bir tekel bulmak ve inşa etmekle ilgilidir.
Ries (2017)	Girişimcilik, yenilikçiliği, çevikliği ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmek için yerleşik kuruluşlar içinde girişimcilik ilkelerini ve uygulamalarını uygulayan bir yönetim disiplini. Sürekli deneme ve öğrenme kültürü yaratmakla ilgilidir.

Özellikle bu çalışmada ele alınan startupların temel özellikleri bağlamında da önemli bir yer tutan Schumpeter'in yaratıcı yıkım kavramı, ekonomik kalkınmanın ve inovasyon dinamiklerinin anlaşılmasında son derece önemli olmaya devam etmektedir. İlerleme ve

verimlilik sağlarken, kapsayıcı ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için ele alınması gereken önemli zorluklar da ortaya çıkarmaktadır (Schumpeter, 2021; McCraw, 2007).

Yukarıda yer alan tanımlarda girişimciliğin bazı temel özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. Risk alma eğilimi: Schumpeter'e göre risk alma, yalnızca yeni bir iş kurmak ve yürütmekle ilişkili finansal riskleri değil, aynı zamanda kişisel ve sosyal riskleri de içermektedir. Girişimciler genellikle herhangi bir başarı garantisi olmaksızın kendi paralarını, zamanlarını ve çabalarını yatırmak zorundadır. Başarısızlık potansiyeli ve buna eşlik eden damgalanma gibi sosyal risklerle de karşı karşıya kalabilmektedirler(Ziemnowicz, 1942: 2-4).

Girişimciler genellikle hesaplanmış riskler almaya istekli olmaları ile karakterize edilirler. Bu özellik, bir iş kurmak ve büyütmek için temel özeldir (Sarasvathy, 2001, Kuratko ve Hodgetts, 2004:99).

2. Yenilikçi düşünme: Girişimciler, pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yeni fikirler, ürünler veya hizmetler ortaya koyarak yenilikçi ve yaratıcı olma eğilimindedir (Shane, 2003).
3. Proaktif olma: Girişimciler, bir şeylerin olmasını beklemek yerine eylemleri başlatan ve fırsatları değerlendiren proaktif bireylerdir (Zhao vd., 2005).
4. Sebatkârlık: Zorluklar ve aksilikler karşısında sebat etme yeteneği girişimcilerin önemli bir özelliğidir (Baron, 2007).
5. Tutku ve motivasyon: Girişimciler genellikle iş fikirleri için tutku ve güçlü bir amaç duygusuyla hareket ederler (Cardon vd., 2013).
6. Uyumlanabilirlik: Başarılı girişimciler uyum sağlayabilir ve değişen piyasa koşullarına göre stratejilerini ayarlayabilirler (Lumpkin ve Dess, 1996).
7. Ağ kurma becerileri: Girişimcilerin kaynaklara ve fırsatlara erişebilmeleri için güçlü bir iletişim ve ilişki ağı kurmaları ve bu ağı sürdürmeleri şarttır (Uzzi, 1997).

8. Vizyon ve Hedef Odaklılık: Girişimciler tipik olarak uzun vadeli hedefleri konusunda net bir vizyona sahiptir ve bu hedeflere ulaşmaya odaklanırlar (Collins ve Porras, 1996).
9. Beceriklilik: Girişimciler, karşılaştıkları zorluklara yaratıcı çözümler bulan becerikli sorun çözümcülerdir (Stevenson ve Jarillo, 1990).
10. Özgüven: Yeteneklerine ve kararlarına olan güven, başarılı girişimcilerin bir diğer temel özelliğidir (Rauch vd., 2009).
11. Esneklik: Girişimcilikte esneklik, yeni bilgilere, değişen piyasa koşullarına ve öngörülemeyen zorluklara uyum sağlama becerisini ifade eder. İşletmenin hayatta kalmasını ve büyümesini sağlamak için yeni fikirlere açık olmayı, stratejileri ayarlamayı ve iş modellerini gerektiği gibi değiştirmeyi içermektedir(Thiel, 2014, Kawasaki, 2015)
12. Müşteri Odaklılık: müşteri odaklı yaklaşımla girişimciler işletmelerini farklılaştırabilir, müşteri sadakatini artırabilir ve uzun vadeli başarı elde edebilirler. Bu strateji sürekli çaba ve müşterileri rakiplerden daha iyi anlama ve onlara hizmet etme taahhüdü gerektirmektedir (Fader, 2020, Al Sayed vd., 2022).
13. Liderlik: Girişim için ilgi çekici bir vizyon öngörme ve ifade etme, diğerlerine bu vizyonu paylaşımları için ilham verme ve ekibe zorluklar ve fırsatlar karşısında rehberlik etme kapasitesini içermektedir. Stratejik düşünme, iletişim becerileri, duygusal zeka ve esnekliğin bir kombinasyonunu gerektirir (Brown, 2018).
14. Sorun Çözme: Bir iş kurma ve büyütme bağlamında zorlukları ve fırsatları belirleme, analiz etme ve ele alma özelliğidir. Engelleri aşmak ve iş hedeflerine ulaşmak için eleştirel düşünmeyi, yaratıcılığı ve becerikliliği içermektedir (Fleck ve Asmuth, 2021).

Yukarıda belirtilen nitelikler girişimciliğin çok yönlü doğasını vurgulamaktadır. Hiçbir girişimci bu özelliklerin hepsine mükemmel bir şekilde sahip olmasa da, başarılı

girişimciler genellikle bu niteliklerin birçoğunu bir arada sergiler ve bunları geliştirmek ve iyileştirmek için sürekli çalışmaktadır. Girişimcilik yolculuğu, sürekli değişen iş dünyasında yol almak için bu becerilerden yararlanarak sürekli öğrenme ve uyum sağlama sürecidir.

2.2. Startup Tanımı

İngilizce bir kelime olan startup teriminin tam çevirisi ‘çalışmaya başla(t)mak’ olarak ya da “iş kurma ile ilgili” şeklinde yapılabilmektedir (Cambridge İngilizce Türkçe Sözlük). Literatürde ise kavramın tek bir tanımı bulunmamakla birlikte kabul edilen ortak bir tanımı da mevcut değildir.

Kavramın Türkçe karşılığı konusunda da farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı teknogirişim tanımını kullanarak “Teknogirişim Stratejisi” belgesi hazırlamıştır. TÜBİTAK ise “teknoloji tabanlı başlangıç firması” terimini kullanarak startup kavramını ifade etmiştir. Literatürde ise Marangoz (2016) yeni girişim ve İyigün (2015) ise yeni teknogirişim gibi çeşitli Türkçe kavramlar geliştirmişlerdir. Bu Türkçe alternatiflerde uzlaşılmış bir görüş olmaması ve terimin tam karşılığı olmadığı değerlendirildiğinden bu çalışmada uluslararası anlamda da kabul gören startup kelimesi mevcut hali ile kullanılacaktır.

Startup kavramı konusunda en temel tanımlardan biri Ries (2011) tarafından yapılmıştır. Ries (2011)’e göre startup aşırı belirsizlik koşullarında yeni bir ürün veya hizmet sunmak için tasarlanmış bir insan kuruluşudur. Bu tanımda en dikkat çeken kavram “aşırı” kelimesidir. Girişimcinin tanımından da bildiğimiz belirsizlik koşulunda kavramı burada “aşırı” tanımlaması ile kuvvetlendirilmiştir (Ries, 2011:37).

Ries (2011) tanımın bahsedilmeyen bazı önemli başlıklarını açıklayarak aşağıdaki bilgilere yer vermiştir:

1. Olağanüstü belirsizlik altında çalışan tüm çalışanlar ister yeni ürün, ister iş geliştirmek için çalışsın girişimci olarak tanımlanmaktadır.

2. Tanımda geçen kurum kelimesiyle şirket kurmakla ilgili tüm işlemlerinin startup için de geçerli olduğu belirtilmiştir. Bu işlemler; yaratıcı çalışanları işe almak, onların çalışmalarını koordine etmek ve sonuç getiren şirket kültürü oluşturmak.
3. Bir startup aynı zamanda beşeri bir kurum olarak tanımlanmaktadır.
4. Startup ürününün ya da hizmetinin bir inovasyon olması gerektiğini belirtmiştir. Ürün müşterisi olan kişiye bir değer sunan şey olarak tanımlamıştır. Bahsedilen inovasyonun tanımı da oldukça geniştir. Startup'lar bilimsel buluşlar, mevcut teknolojiyi başka bir amaç için kullanma şekli, gizli olan değeri ortaya çıkararak yeni bir iş modeli icadı ya da sadece mevcut ürün ya da hizmeti yeni bir yerde veya daha önce hizmet verilmemiş yeni bir kitleye sunma gibi çok farklı inovasyon türlerini kullanmaktadırlar.
5. İnovasyonun içinde bulunduğu ortam olağanüstü belirsizlik şartları altındadır. Mevcut bir iş modelinin uygulanması bir startup değildir. Çünkü başarıyı, uygulama belirler, startup için ise başarıyı iş modelinin kendisi sağlamalıdır.

Ayrıca Ries genel yönetim araçlarının startup'lar için yeterli olmadığını ancak hangi koşulda olursa olsun halen genel yönetim araçları ile yönetildiğini belirtmektedir ve bu durumu eleştirmektedir. Buna göre yalın startup kavramı bağlamında geliştirilmesi gerekliliği ortaya konmuştur (Cooper ve Vlaskovits, 2013:15).

Dünya Bankası (2018) “Çalışmanın Doğasındaki Değişim” başlıklı raporunda faaliyetinin ilk aşamalarında olan yeni kurulmuş bir ticari girişim olarak tanımlanmıştır. Ayrıca teknolojik bir bileşene sahip olan teknoloji startup'ların tipik olarak hızlı bir şekilde ölçeklendirmek için tasarlandığı belirtilmiştir. Bununla birlikte Breschi vd. (2018) enerji kaynakları, sosyal dışlanma, sürdürülebilir kalkınma gibi küresel sorunları üstlenen yenilikçi ve teknolojik şirket olarak tanımlanmıştır.

European Startup Monitor (2016)'ya göre; 10 yıldan daha genç, son derece yenilikçi iş modelleri ve teknolojileri geliştiren/kullanan, önemli çalışan ve satış artışı yakalayan işletmelerdir. Bu tanım, kurucuların geçim kaynaklarını önemli bir büyüme perspektifi olmadan sağlamak için öncelikle yenilikçi ürünler / hizmetler veya işletme modellerini

teşvik etmeyen geleneksel işletmelerden ve küçük ila orta ölçekli işletmelerden (KOBİ'ler) açıkça farklıdır. Ayrıca büyük bir çoğunluğu dijital ekonomide yer almaktadır (Kollmann vd., 2016).

Autio (2016), 6 yaşına kadar olan, güçlü büyüme odaklı, işletme giderlerinin en az %15'ini AR-GE'ye harcayan firmaları startup olarak tanımlamıştır. Bir startup büyümek için tasarlanmış bir girişimdir (Autio, 2016, s.8). Startup, yaratılabilir inovasyonun değerini doğrulamak ve yakalamak için ilerlemekte olan ve tanımlanabilir, yatırım yapılabilir bir biçimde yeni inovasyonlar geliştiren bir girişimci yetenek ekibidir. Warby Parker'ın kurucu başkanı ve CEO'su Neil Blumenthal'a göre startup, “çözümün açık olmadığı ve başarının garanti edilemediği bir sorunu çözmek için çalışan bir şirkettir” (Baldrige ve Curry, 2022). Blank ve Dorf (2012) startup'ı ölçeklendirilebilir tekrarlanabilir verim/karlı, geçici bir organizasyon olarak tanımlamıştır. Bu tanımlı, yazılım, donanım, sağlık, enerji ve diğerleri dahil olmak üzere sektörlere ve alt sektörlere ilişkin çalışmalarında kullandıklarını ifade etmişlerdir (Blank ve Dorf, 2012).

Ripsas ve Tröger (2014) (German Startup Monitor) üç maddede startup tanımı yapmıştır:

- 10 yaşından küçük işletmedir.
- İnovatif iş modeli olan ve/ya inovatif teknolojileri yaygınlaştırır.
- Ciro ya da çalışan sayısı olarak önemli bir büyüme göstermektedir.

Bu tanımda özellikle vurgulanan, startup'ların yalnızca genç işletmeler olmadığı buna ek olarak iki çok önemli özelliğinin olduğudur.

Küresel boyutta startup ekosistemine ilişkin çalışmaları bulunan, Startup Genome'a göre ise startup 10 yaşından küçük, teknoloji etkin bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Startup Genome). Startup'lar ve küçük-orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) tanımları birbiri ile karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Çoğu zaman, yeni kurulan firmalar herhangi bir işletmenin ilk aşamalarındaki temsili olduğunu belirtmektedirler (Graham, 2012). Buna ek olarak, startup'lar, ilk iş modelini kanıtlamak ve mevcut pazar üzerinde bir etki yaratmak için faaliyetlerini genişletmek isteyen geçici işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Pope, 2014).

Startup Watch tarafından Cumhurbaşkanlığı yatırım ofisi için hazırlanan Türkiye Startup Ekosistemine ilişkin raporda startup kavramı; gelir modeli, müşteri ve ürün gibi pek çok bulanık şeye sahip ürün odaklı özel teknoloji şirketi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kişiye özel çözüm sağlayıcıların startup sayılmadığı belirtilmiştir (The State Of Turkish Startup Ecosystem, 2022: 22).

Avrupa Startup Ağı (2021)'na göre startup teriminin ortak kabul görmüş resmi bir tanımı yoktur. Bu nedenle, araştırmacılar aşağıdaki kriterleri kullanmaktadır:

- Şirket on yaşından küçük olmalıdır,
- Yenilikçi bir ürün ve/veya hizmete ve/veya iş modeli sahip olmalıdır.
- Ölçek büyütmeyi hedeflemelidir.
- Girişim, ölçek büyütmeyi hedeflemelidir (çalışan sayısını ve/veya ciroyu ve/veya faaliyet gösterdikleri pazarları büyütme niyeti).

Bir startup, ticari olarak uygulanabilir olacağına inandığı yeni bir ürün veya süreçten faydalanmak üzere faaliyetlerini organize etme sürecindeki yeni bir firma veya girişimdir(Bogen vd., 2020:4).

Çizelge 2.2. Startup tanımları

Referans	Tanım
Ries (2011)	Aşırı belirsizlik koşullarında yeni bir ürün veya hizmet sunmak için tasarlanmış bir insan kuruluşu
Christensen (2003)	Yıkıcı yenilik
Damodaran (2009)	Yüksek büyüme potansiyeli olan, geçmişi olmayan erken aşama, düşük hayatta kalma oranına sahip işletmeler
Dünya Bankası (2018)	Faaliyetinin ilk aşamalarında olan yeni kurulmuş, ayrıca teknolojik bir bileşene sahip olan hızlı bir şekilde ölçeklendirmek için tasarlanmış girişim
Breschi vd. (2018)	Enerji kaynakları, sosyal dışlanma, sürdürülebilir kalkınma gibi küresel sorunları üstlenen yenilikçi ve teknolojik şirket
Kollmann vd. (2016) (European Startup Monitor)	10 yıldan daha genç, son derece yenilikçi iş modelleri ve teknolojileri geliştiren/kullanan, önemli çalışan ve satış artışı yakalayan işletmelerdir
Autio (2016)	6 yaşına kadar olan, güçlü büyüme odaklı, işletme giderlerinin en az %15'ini AR-GE'ye harcayan firmaları

Blank ve Dorf (2012)	Ölçeklendirilebilir tekrarlanabilir verim/karlı, geçici bir örgüt/organizasyon
Ripsas ve Tröger (2014) (German Startup Monitor)	• 10 yaşından küçük işletmedir. • İnovatif iş modeli olan ve/ya inovatif teknolojileri yaygınlaştırır. • Ciro ya da çalışan sayısı olarak önemli bir büyüme göstermektedir.
Startup Genome	10 yaşından küçük, teknoloji etkin bir işletme
Blank (2010)	Tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir iş modeli aramak için oluşturulmuş bir organizasyon
Pope (2014)	İlk iş modelini kanıtlamak ve mevcut pazar üzerinde bir etki yaratmak için faaliyetlerini genişletmek isteyen geçici işletmeler
Türkiye Startup Ekosisteminin Durumu (2022)	Gelir modeli, müşteri ve ürün gibi pek çok bulanık şeye sahip ürün odaklı özel teknoloji şirketi
Avrupa Startup Ağı (2021)	• Şirket on yaşından küçük olmalıdır, • Yenilikçi bir ürün ve/veya hizmete ve/veya iş modeli sahip olmalıdır. • Ölçek büyütmeyi hedeflemelidir. • Girişim, ölçek büyütmeyi hedeflemelidir

Literatür incelemeleri neticesinde tanımların bazı ortak noktalarından yola çıkılarak şu tanım yapılabilecektir:

Mevcut pazarda yaratıcı yıkım yapan veya kendi pazarını yaratan, teknolojik gelişmeleri ürün ya da hizmet geliştirmenin merkezine koyan kısa sürede hızlı gelişme hedefleyen/başaran geçici olma eğilimi yüksek genç¹ işletmelerdir.

2.3. Girişimcilik ve Startup

Startup'lar özellikli girişimlerdir ve bazı temel başlıklarda klasik anlamda girişimcilikten ayrılırlar. Tanımı, odak noktası, risk düzeyleri, büyüme ve ölçeklenebilirlik ile finansman açısından farklılıklara sahip oldukları değerlendirilmektedir.

¹ Genç, ifadesi ile anlatılmak istenen belli bir yılı değil olgunluk büyüklük ve gelişmişliği ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.

Çizelge 2.3. Startup ve girişimcilik farkları

	Girişimcilik	Startup
Tanım	Girişimcilik, yeni bir girişim başlatarak veya mevcut bir kuruluş içinde yenilik yaparak değer yaratma fırsatlarını belirleme ve takip etme sürecini ifade eder. (Hodgetts ve Kurtako, 2007)	Startup, yenilikçi yapısı, ölçeklenebilirlik potansiyeli ve hızlı büyüme hedefleri ile karakterize edilen yeni kurulmuş bir iş girişimidir. (Blank ve Dorf, 2012)
Odak Noktası	Girişimcilik, yeni bir iş kurmak, mevcut bir işletmeyi satın almak veya yerleşik bir kuruluş içinde yenilikçi girişimler başlatmak da dahil olmak üzere yeni girişimlerin ötesine geçen daha geniş bir kavramı kapsar (Hodgetts ve Kurtako, 2007).	Startup'lar özellikle yüksek büyüme potansiyeline sahip, genellikle yenilikçi fikirler, yıkıcı teknolojiler ve hızlı genişleme arayışıyla ilişkili yeni girişimler başlatmaya odaklanır (Blank ve Dorf, 2012).
Risk	Girişimcilik doğası gereği risk almayı içerir, çünkü girişimcilerin belirsiz sonuçları olan kararlar almaları, kaynaklara yatırım yapmaları ve hedeflerine ulaşmak için zorlukların ve belirsizliklerin üstesinden gelmeleri gerekir (Hodgetts ve Kurtako, 2007).	Startup'lar, yenilikçi ve kanıtlanmamış yapıları, rekabetçi piyasalarda faaliyet göstermeleri ve finansal kısıtlamalarla karşı karşıya olmaları nedeniyle özellikle yüksek risk seviyeleriyle ilişkilendirilir (Blank ve Dorf, 2012).
Büyüme ve Ölçeklenebilirlik	Girişimcilik farklı büyüklüklerde ve büyüme yörüngelerinde girişimleri içerebilirken, tüm girişimci çabalar hızlı büyüme veya ölçeklenebilirliği hedeflemez (Hodgetts ve Kurtako, 2007).	Startup'lar, önemli bir pazar payı elde etmek ve operasyonları hızla genişletmek için iddialı planlarla hızlı büyüme ve ölçeklenebilirliğe yaptıkları vurgu ile karakterize edilir (Blank ve Dorf, 2012).
Finansman	Girişimcilik faaliyetleri için finansman, kişisel tasarruflar, krediler, hibeler, melek yatırımcılar, risk sermayedarları veya stratejik ortaklıklar dahil olmak üzere çeşitli kaynaklardan gelebilir. (Hodgetts ve Kurtako, 2007)	Startup'lar hızlı büyüme planlarını desteklemek için genellikle melek yatırımcılardan, risk sermayedarlarından yatırım arayarak veya kuluçka merkezlerine ya da hızlandırıcı programlara katılarak önemli miktarda dış finansmana ihtiyaç duyarlar. (Blank ve Dorf, 2012)

2.4. Startup ve Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) Farkı

Startup ve KOBİ'ler arasındaki ayırt edici farklardan biri sahipliktir. Örneğin, KOBİ'lerin kuruluşunun temel kaygıları mali açıdan bağımsız olmak ve işleri üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olmak olduğundan, KOBİ'ler mülkiyet durumu konusunda karardır (Ooi ve Ahmad, 2012). Öte yandan, yeni kurulan şirketler, işlerini büyütmek için ölçeklendirmek için (birleşme veya satın alma gibi) sahipliklerinden vazgeçmeye isteklidir (Pope, 2014). Genel olarak, startup'lar bile kurucular ve KOBİ sahipleri girişimci olarak bilinir; birincil amaç, iş işlevleri ve finansman türleri tamamen farklıdır (Blank, 2011). Zsuzsanna (2020) startup'lar ve KOBİ'ler arasındaki farkı konu alan çalışmasında “*Startup'ların özel KOBİ'ler olduğunu*” belirtmiştir. Organizasyon yapısı, iletişim, uluslararasılaşma ve kaynaklar bağlamında farklılıklar olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 2.4. Startup ve KOBİ arasındaki farklar

Unsur	Startup	KOBİ
Organizasyon Yapısı	Takım Çalışması	Hiyerarşi
	Düz Organizasyon Yapısı	Dikey Organizasyon Yapısı
	Hızlı büyüme hedefler	Organik Büyüme
	Kapsamlı bir şekilde düşünülmüş bir iş planına sahiptir (yatırımcı bulmak için gereklidir)	Sıklıkla açık bir iş planı yoktur
İletişim	Gelecek hakkında iletişim yapısı: ne kadar ileri gidebilirler, ne olabilirler?	Mevcut durumla ilgili iletişim yapısı: ne yapmalıyız?
Uluslararasılaşma	Uluslararası pazara açılma planı	Belirli bir seviyeden sonra uluslararasılaşma
	Mesafe önemli değildir	
	Startup uluslararası bir kültürdür	
Paranın kaynağı	Başlangıçta yatırımları ve kendi kaynaklarını kullanırlar. Başlangıçtan itibaren yatırımcıları ararlar.	Genellikle kendi kaynakları ve kredi kullanırlar ve müşterilerden gelen geliri değerlendirirler

Zsuzsanna, (2020) 'den uyarlanmıştır

2.5. Startup Destek Yöntemleri

Startuplar, büyümek, ürün geliştirmek, pazara nüfuz etmek, yetenek kazanımı, alt yapı ve operasyonları geliştirmek için çeşitli desteklere ihtiyaç duymaktadırlar. Yatırım desteği girişimlerin hayatta kalmalarını, büyümelerini ve pazarda daha köklü oyuncularla

rekabet etmelerini sağladığından girişimler için çok önemlidir. Bu bölümde bu destek yöntemleri olan kuluçkalar, hızlandırıcılar, ortak çalışma alanları, mentörler, startup hub'lar hakkında bilgilere yer verilecektir(The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021)

2.5.1. Kuluçkalar

Kuluçkalar, ofis alanı, paylaşılan hizmetler ve iş yardımı sağlayarak firmaların erken aşama gelişimini kolaylaştıran bir kuruluş olarak tanımlanabilmektedir (Hackett ve Dilts, 2004: 57). Erken aşamadaki girişimlere ortak konum, hizmetler, iş desteği ve ağlar sağlayan kuruluşlar olan bu merkezler başarılı girişimciliğin yaratılmasını hızlandırmak için aracı şirketler olarak da nitelendirilebilmektedir (Bergek and Norrman, 2008, Bruneel vd., 2012).

Bununla birlikte, kuluçkalar daha dar anlamıyla, yeni girişimleri ve girişimcileri seçen ve onların büyümesi amacıyla, esnek sürelerle, onlara geniş ölçekte hizmetler sunan ve danışmanlık yapan ve bunun karşılığında onlardan kira alarak veya firmalara ortak olarak gelir elde eden örgütsel yapılar olarak tanımlanabilir (Hausberg ve Korreck, 2018).Kuluçka merkezi, yeni bir şirketin uygun fiyatlı alana, paylaşılan hizmetlere ve iş yardımına erişerek başlangıç maliyetlerini en aza indirebileceği bir yerden daha fazlası olabilir. Pek çok girişimci için kuluçka merkezi, yeni kurulan firmalar ve hizmet sağlayıcılarla ilişki kurarak girişimciliğin yalnızlığının üstesinden geldikleri bir yer haline gelir (Gumpert ve Boyd, 1984). Kuluçka merkezleri, finansman, ofis alanı, ödeme sistemleri, mentörlük ve ağ oluşturma fırsatları dahil olmak üzere çeşitli destek mekanizmaları sağlayarak şirketlerin iş geliştirme ve yatırım süreçlerini destekler (DEİK, 2022: 25).

2.5.2. Hızlandırıcılar

Hızlandırıcılar, gelişmekte olan girişimlere şirketin kısmi sermayesi karşılığında fon ve kaynak sağlayarak hızlı bir başlangıç yapmalarına yardımcı olan ve diğer iş destek programlarının aksine, rekabetçi bir başvuru süreci olan kuruluşlardır (Regmi vd., 2015).

Hızlandırıcının amacı, başlangıç geliştirme sürecini hızlandırmaktır. Bu nedenle, bir hızlandırıcı ve bir kuluçka arasındaki temel fark, hızlandırıcının genellikle 3-6 ay süreli

kısa yoğun programlar olmasıdır. Ayrıca birincil ürünlerini geliştirmek için bir ortak çalışma alanı sunabilirler ve ürün fikri için potansiyel müşterileri tanımaya, kilit kişilerle ağ oluşturmaya ve iş fikirlerini yatırımcılara sunmak için etkinlikler oluşturmaya yardımcı olabilirler (Cohen ve Hochberg, 2014).

Tohum hızlandırıcılar, başlangıç hızlandırıcılar veya iş hızlandırıcılar olarak da adlandırılan hızlandırıcı programlar, yaklaşık üç ila altı ay süren, startup'lara yardımcı olan sınırlı süreli programlardır (Hackett ve Dilts, 2004). Çoğu temel kaynaklar sağlar; az miktarda başlangıç sermayesi, ortak çalışma alanı ve program direktörlerinden, emsal girişimlerin kurucularından ve genellikle “mentor” olarak anılan bir dizi dış katılımcıdan çok sayıda ağ oluşturma, eğitim ve mentorluk fırsatları (Cohen ve Hochberg, 2014).

Hızlandırıcılar, bazı girişimcilik ekosistemlerinde bulunan “uzman altyapı” türlerine önemli bir katkıdır (Brown ve Mason, 2017). Hızlandırıcılar, geleneksel iş kuluçka modellerinden ayrılmaktadırlar (Aerts vd., 2007; Bergek ve Norrman, 2008; Grimaldi ve Grandi, 2005). Kuluçkalar tipik olarak “kiracılarına katma değerli hizmetlerin bir karışımını sunan mülk temelli girişimler”dir (Lamine vd., 2018: 1123). Hızlandırıcılar ise tohum finansmanı, koçluk ve akran temelli mentorluk yoluyla 'sera' büyüme odaklı girişimlerdir (Pauwels vd, 2016).

Hızlandırıcılar, şirketlerin ölçeği büyütme aşamasına ulaşmalarına ve yatırımcılardan tohum veya A Serisi fonlamaya hazırlanmalarına yardımcı oluşumlardır (DEİK; 2022: 25).

Kuluçka, “... yeni kurulan ve acemi şirketler için bir destek ortamı” olarak görülebilir (Peters vd. 2004: 83). Kuluçka literatüründe çok sayıda ayrıntılı ve birçok yönden benzer tanımlar ortaya konmuştur. Kuluçka, dünyanın birçok yerinde her yerde bulunan bir fenomen haline gelmiştir ve teknoloji tabanlı büyüme firmalarının gelişimini teşvik etmek için bir araç olarak görülmektedir (Bergek ve Norrman, 2008).

2.5.3. Kuluçkalar ile Hızlandırıcılar arasındaki farklar

Bu bölümde hızlandırıcılar ve kuluçkalar arasındaki farklara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Çizelge 2.5. Hızlandırıcı ve Kuluçka Farkları

	Hızlandırıcı	Kuluçka
Süre	3 ay	1-5 yıl
Grup	Var	Yok
İş Modeli	Yatırım, karsız	Kiralama, karsız
Seçim Sıklığı	Rekabetçi,	Rekabetçi Olmayan
Yatırım Zamanı/ Aşaması	Erken dönem	Erken veya geç dönem
Eğitim	Seminer	Ad hoc, İnsan kaynakları/hukuk
Yatırım Lokasyonu	Genellikle Yerinde	Yerinde
Mentörlük	Yoğun, kendi kendine ve başkaları tarafından	Minimal, Taktiksel

(Cohen ve Hochber, 2014'ten uyarlanmıştır)

Bergek ve Norman (2008)'e göre kuluçka yukarıdaki tanımının ötesinde bir destek modeli olarak da tanımlanabilir. Bu desteğin nasıl olduğuna literatürde yer alan ana bileşenler seçim, altyapı destekleri, iş desteği, aracılık ve çıkış politikalarıdır (Dee vd., 2011). Seçim, hangi girişimlerin giriş için kabul edileceği ve hangilerinin reddedileceği ile ilgili kararları ifade eder (Cohen ve Hochberg, 2014). Altyapı destekleri, ofis tesisleri ve 'idari' hizmetlerden oluşmaktadır (Bergek ve Norman, 2008). İş desteği, kuluçkadakileri geliştirmek için üstlenilen koçluk/eğitim faaliyetleriyle ilişkilidir. Aracılık ise kuluçkadakileri birbirine ve dış dünyaya nasıl bağladığını ifade eder. Son olarak, çıkış politikalarıyla, yani kuluçkadakilerin kuluçkadan hangi koşullar altında ayrılmaları gerektiğine ilişkin kararlarla ilgilidir (Bergek ve Norman, 2008).

Hızlandırıcı, kuluçka hizmetlerini yoğunlaştıran ileri dönem destekleme mekanizmasıdır. Cohen ve Hochberg (2014) “kamuya açık bir saha etkinliği veya demo günü ile sonuçlanan mentorluk ve eğitim bileşenleri de dahil olmak üzere sabit vadeli, grup tabanlı bir program” aracılığıyla startup gelişimini hızlandırır. Hızlandırıcılar, deneme maliyetlerinde çarpıcı bir düşüşten yararlanan, özellikle teknolojik olanlar olmak üzere,

erken aşamadaki startup'ların değişen ekonomisi tarafından yönlendirilen yeni ve yükselen bir olgudur (Pauwels vd, 2016).

Hızlandırıcı bir tür kuluçkadır (Crişan vd., 2021), ancak pek çok açıdan klasik anlamda kuluçkadan ayrılır (Yin ve Luo, 2018). İlk olarak, hızlandırıcılar grup tabanlı kısa süreli programlar sunar. Girişim grupları birlikte girer, büyür ve mezun olur, kuluçka merkezlerinin hizmetleri normalde süreklidir. Girişimlerin kabulü hızlandırıcılar için döngüsel, ancak kuluçkalar için süreklidir. Normalde devam eden bir hızlanma periyodu sırasında yaklaşık üç ay süren hızlandırıcı, yapılandırılmış ve yoğun ağ oluşturma, eğitim ve koçluk fırsatları ya ikamet eden danışmanlarla ya da başarılı girişimciler, mezunlar, risk sermayedarları ve endüstri veteranları sunar. İkincisi, hızlandırıcılar, seçilen girişimlere küçük bir öz sermaye yatırımı yaparlar. Melek yatırımcılar, her seferinde bir girişime yatırım yapmak yerine, ancak aynı finansal koşulla kabul edilen girişimlerin tümüne yatırım yapmaktadırlar. Geleneksel kuluçkalar nadiren öz sermaye yatırımları yapar; bunun yerine, ortak alan ve kaynaklar için genellikle kuluçkadaki girişimlerden kira toplarlar (Yin ve Luo, 2018).

2.5.4. Ortak Çalışma Alanları (Co-Work Space)

Ortak çalışma alanları, bilgi endüstrisinin geniş alanında çeşitli uzmanlık derecelerinde çalışan, çoğunlukla serbest çalışan, farklı türden bilgi profesyonelleri tarafından kullanılan ortak çalışma alanlarıdır (Gandini, 2015). Bu konsept, kendi ofisini yönetmek istemeyen girişimciler için mobilya satın almak, Xerox makinelerini kurmak ve bir asistan kiralamak gibi zorunlu ihtiyaçları kolayca karşılama avantajı sağlayan alanlardır. Ortak çalışma alanları, bağımsız profesyoneller için paylaşılan, dünya genelinde hızla artmakta olan ve temel iş altyapısının yanı sıra sosyal etkileşim fırsatı sağlayan alanlardır (Gerdenitsch vd., 2016). Ortak çalışma alanlarının atmosferi, startup yaşam tarzına oldukça uyumludur. Projeler oluşturmak ve bağlantılar oluşturmak için ortak nokta çalışma alanları, açık kaynaklı yazılım ilkelerinden ilham almıştır (Bueno vd., 2018). Ortak çalışma alanları, tipik olarak, bağımsız yükleniciler, serbest çalışanlar, girişimciler ve evde çalışan profesyoneller, izole bir şekilde çalışmaktan bıkmış ve insanların aradığı etkileşimi, bağımsız çalışan ancak aynı değerleri paylaşan ve yetenekli insanlarla paylaşılan ortak bir alanın getirebileceği sinerjileri arayan insanlar için bir araya getirmektedir (Leforestier, 2009).

2.5.5. Mentörler

Mentörler işletme ve ürün geliştirme için gerekli becerileri kazanmaları için startup kurucularına ve ekip üyelerine rehberlik etmek ve koçluk yapmakta olan oluşumlardır (Krajcik ve Formanek 2015). Türkiye'de girişimcilik mentorluğu hizmeti veren yapılar; sivil toplum kuruluşları, özel şirketler, teknoparklar bünyesindeki bağımsız yapılar veya global olarak hizmet veren dijital altyapılar şeklindedir (DEİK, 2022: 26).

2.5.6. Startup Hub (Startup Merkezi)

Girişimler çok sayıda zorlukla karşı karşıyadır ve çoğu ilk iki yıl içinde başarısız olmaktadır ve bu zorlukları hafifletmek için startup'lara besleyici alanlar olarak startup merkezleri (startup hub) açılmaktadır (Kamulegeya vd., 2020). Bu merkezler hizmet olarak kuluçka, hızlandırma ve ortak çalışma alanı sağlamaktadır (Kamulegeya vd., 2020). Startup merkezleri, yeni işletmelerin büyümesine ve başarılı olmasına elverişli bir ortam sağladıkları, bir bölge veya ülkede inovasyonu, istihdam yaratmayı ve ekonomik kalkınmayı teşvik ettikleri için çok önemlidir (Luik vd., 2022).

2.6. Kurucu/Girişimci Takım ve Startup

Startuplar, kurucuları tarafından önemli bir iş fırsatı ve etki potansiyeli olan bir fikir ya da sorun etrafında başlatılan girişimlerdir. Çoğunlukla asıl gelişme, daha önce bile olsa, bu fikri gerçeğe dönüştürmek için paylaşılan ortak vizyonla uyumlu, kararlı bir kurucu ekibi çözmeye ve oluşturmaya değerli anlamli bir problem arayışıyla başlamaktadır (Joseph vd., 2021). Bu nedenle öncelikle bir fikir veya çözmeye değerli anlamli bir problem arayışıyla ve bu kurucu takımın iş fikrini gerçeğe dönüştürmek için paylaşılan vizyonla uyumlu kararlı bir kurucu ekip oluşturmakla işe başlanmaktadır (Cohen ve Hochberg, 2014).

İlk kurucunun/kurucuların amacı, önemli bir şirket ve kendi kendine devam eden işletmeye sahip olmadan önce gerekli beceri ve yeteneklere sahip kararlı bir kurucu ekibi oluşturmaktır. Startup'ın ortaya koyduğu inovasyon sürecine yani fikirden değer yaratan ürün ve iş modeline ek olarak güçlü ve kararlı bir kurucu ekibe sahip olması gerekmektedir (Startup Commons). Kurucuların girişimler üzerindeki etkisi, özellikle operasyonlarının

ilk yıllarında güçlü olabilir. Bunun nedeni, yeni başlayanların misyonları, iş modelleri, teknolojileri ve ürünleri hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olmanın genellikle benzersiz olmasıdır (Hodgson ve Kuznetsov, 2014).

Startup'lar birçok yönden kurucularının eseridir ve bu nedenle kurucularının beceri, yetenek ve bilgilerini yansıtır. Ayrıca, kurucular girişimlerini yönetmede önemli ölçüde kontrol, takdir ve güce sahiptir (Klotz vd., 2014; Zahra 2021). Ayrıca, kurucular, girişimlerinin üst yönetim ekiplerinde lider konumlarda yer alarak bu girişimlerin en kritik faaliyetleri ve kararları üzerinde önemli kontrol sahibi olmaktadır ve bu tür bir kontrol yoluyla startup'larının bilgi tabanını önemli ölçüde etkiler (Akroyd ve Kober 2020; Dew vd., 2004; Snihur ve Zott, 2020). Choi vd. (2019) kurucu ekipler ile ölçek, büyüme, üretkenlik ve hayatta kalma gibi Startup'lar için kuruluş sonrası sonuçlar arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada startup dinamiklerini anlamak için kurucu ekip özelliklerinin önemini incelemiştir.

Kurucu ekip üyeleri arasında çeşitli becerilerin bulunması çok önemlidir. Tamamlayıcı beceriler, teknoloji ve ürün geliştirmeden pazarlama ve finansa kadar işin farklı yönlerinin iyi bir şekilde ele alınmasını sağlamaktadır(Wasserman, 2008).

Kurucu ekip üyeleri arasında vizyon ve değerler konusunda uyum sağlanması uzun vadeli başarı için hayati önem taşır. Bu, ekibin hedeflerinde ve karar alma süreçlerinde birlik içinde kalmasını sağlamaktadır(Sinek, 2009:159).

Kurucu ekip üyeleri arasında güçlü, açık iletişim ve güven, bir startup yolculuğunun iniş ve çıkışlarında yol almak için gereklidir(Scott,2017).

Startup'lar genellikle öngörülemeyen zorluklarla karşılaşır. Kurucular, zor zamanlarda dönebilmek ve sebat edebilmek için uyarlanabilir ve esnek olmalıdır (Horowitz, 2014)

Kurucu ekip bir startup'ın bel kemiğidir ve bu ekibin yapısı ve dinamikleri şirketin başarısını önemli ölçüde etkileyebilir. Kurucular tamamlayıcı becerilere, ortak vizyona, güvene, uyumluluğa ve net rollere odaklanarak girişimleri için güçlü bir temel oluşturmaktadırlar.

2.7. Startup İle İlgili Diğer Kavramlar

Bu bölümde ekosistemi tanımak için gerekli olan bazı kavramlara ilişkin tanımlamalara yer verilmiştir.

2.7.1. Girişim/Risk/Yatırım Sermayesi

Risk sermayesi, finansman çekmekte zorluk çekebilecek firmalara sermaye sağlamak için finansal piyasalarda önemli bir aracı olarak geliştirilmiştir. Risk sermayesi; bağımsız, profesyonellerce yönetilen, öz sermayeye veya yüksek büyüme hızına sahip özel şirketlerdeki öz sermayeye bağlı yatırımlara odaklanan özel sermaye havuzları olarak tanımlanır (Gompers ve Lerner, 2001).

Risk sermayesi, önemli büyüme potansiyeline sahip erken aşamadaki, yüksek riskli işletmelere odaklanan bir özel sermaye finansmanı biçimidir (Manigarta ve Sapienza, 2017). Sermaye yatırımı yapmayı, yönetsel uzmanlık sağlamayı ve yatırım yapılan şirketlerin büyümesini beslemeyi içerir ve yatırımdan önemli getiri elde etmeyi amaçlamaktadır (Lerner, 2012). Risk sermayesi fonları (Venture Capital) girişimlere yatırım yapan yapılardır ve karşılığında azınlık hissesi alırlar. Yatırım süreleri sınırlıdır ve genellikle 5-6 yıldır. Fonun vadesi dolduğunda ise hisselerini çok daha yüksek fiyatlardan satmayı hedeflemektedirler (The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021).

2.7.2. Kurumsal Girişim Sermayesi

Kurumsal girişim sermayesi, yeni bir ürün veya hizmet başlatmak için kurulmuş yerleşik bir şirketin yan kuruluşudur. Girişim Sermayesi Fonları, girişimlere yatırım yapan ve karşılığında azınlık hissesi alan yapılardır. Yatırım süreleri sınırlıdır ve genellikle 5-6 yıldır. Fonun vadesi dolduğunda ise hisselerini çok daha yüksek fiyatlardan satmayı hedeflemektedir. Kurumsal risk sermayesi fonları, risk sermayesi yapılarıyla aynıdır, tek fark, bu fonun tek bir şirket tarafından finanse edilmesidir (örn. Intel Capital) (The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021).

Kurumsal girişim, yeni girişimleri ve yüksek potansiyelli girişimleri belirlemek, bunlara yatırım yapmak ve bunları beslemek için yerleşik şirketler bünyesinde özel yatırım fonları veya birimleri kurulmasını kapsar. Kurumsal ve girişimci ekosistemler arasında

stratejik işbirliği, bilgi alışverişi ve kaynak paylaşımını içermektedir (Shane ve Cable, 2002).

2.7.3. Tohum Öncesi Yatırım

Tohum öncesi yatırım ya da fikir aşaması yatırımı ve ürün fikrinin uygulanabilirliğini göstermek amacıyla startup'ın kuruluşu için kullanılan finansman turudur (Cumming ve Johans, 2009). Türkiye'de 50 bin dolara kadar olan yatırım turu olarak kabul edilmektedir (The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021). “Ön tohum” finansmanı olarak bilinen bu aşama, tipik olarak bir şirketin kurucularının faaliyetlerini ilk kez sıfırdan başladıkları dönemi ifade eder. En yaygın “tohum öncesi” fon sağlayıcılar, kurucuların kendileri, ayrıca yakın arkadaşlar, destekçiler ve ailedir (Reiff, 2023). Tohum Yatırım ise ürün/pazar uyumuna ulaşmak için kullanılan finansman turudur (Hackett ve Dilts, 2004). Bu aşamadaki girişimlerin etkili çalışan bir ürünü ve bazı erken ölçümlerle ödeme yapan müşterileri vardır. Tohum yuvarlak büyüklüğü genellikle 200 bin ABD dolarıdır (The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021). Tohum finansmanı, ilk resmi sermaye finansmanı aşamasıdır. Tipik olarak, bir ticari girişimin veya girişimin topladığı ilk resmi parayı temsil eder. “Tohum” finansmanını bir ağaç dikme analojisinin bir parçası olarak düşünebilirsiniz. Bu erken mali destek ideal olarak işi büyütmeye yardımcı olacak “tohum” dur. Yeterli gelir ve başarılı bir iş stratejisinin yanı sıra yatırımcıların azmi ve bağlılığı göz önüne alındığında, şirket umarım sonunda bir “ağaca” dönüşecektir. Tohum finansmanı, bir şirketin pazar araştırması ve ürün geliştirme gibi şeyler de dahil olmak üzere ilk adımlarını finanse etmesine yardımcı olur. Tohum finansmanı ile bir şirket, nihai ürünlerinin ne olacağını ve hedef demografisinin kim olduğunu belirlemede yardım alır. Bu görevleri tamamlamak için bir kurucu ekip istihdam etmek için tohum finansmanı kullanılır (Reiff, 2023).

Tohum öncesi yatırım, ürün geliştirme, prototip oluşturma, pazar araştırması ve ekip oluşturma gibi faaliyetleri desteklemek için yeni ortaya çıkan girişimlere sağlanan ilk sermaye enjeksiyonunu temsil etmektedir. Geleneksel tohum aşaması finansmanından önce gelir ve genellikle melek yatırımcılardan, inkübatörlerden veya devlet hibelerinden oluşmaktadır (Cumming ve Johan, 2009).

2.7.4. Seri Yatırım Aşamaları

Seri A yatırımı; bir girişimi büyütmek için kullanılan finansman türüdür. Bu aşamadaki girişimler, ürün/pazar uyumunu sağlamış ve tekrar müşterilere sahip olmuştur. Seri A yuvarlak boyutu Türkiye'de genellikle 1 milyon dolardır. (Invest in Türkiye, 2021). Girişimin dış yatırımcılardan, tipik olarak risk sermayesi şirketlerinden aldığı ilk önemli finansman türüdür. Tohum aşamasından sonra gerçekleşir ve şirketin erken aşamadaki büyümesini, ürün geliştirmesini ve pazar genişlemesini finanse etmesi amaçlanmaktadır (Da Rin vd., 2019). Erken aşamadaki büyüme ve gelişmeyi finanse etmek için firmaya önemli miktarda sermaye yatırımı yapan profesyonel risk sermayesi firmalarının katılımıyla karakterize edilir (Cumming vd., 2017).

İlk turda, uzun vadeli kâr sağlayacak bir iş modeli geliştirmek için bir plana sahip olmak önemlidir. Bu aşamada, yatırımcıların biraz daha politik bir süreçte yer alması da yaygındır. Birkaç risk sermayesi firmasının sürüye liderlik etmesi yaygın bir durumdur. Aslında, tek bir yatırımcı bir “çıpa” görevi görebilir. Bir şirket ilk yatırımcısını güvence altına aldığı anda, ek yatırımcıları da çekmenin daha kolay olduğunu görebilir. Şirketlerin A Serisi finansman turunun bir parçası olarak sermaye oluşturmak için öz kaynak kitle fonlamasını kullanmaları giderek daha yaygın hale geliyor (Nanda ve Rhodes-Krpoft, 2013). Bunun nedenlerinden biri, birçok şirketin, hatta başarılı bir şekilde başlangıç finansmanı oluşturmuş olanların bile, A Serisi finansman çabasının bir parçası olarak yatırımcılar arasında ilgi uyandırma eğiliminde olmaması gerçeğidir. Tohumla finanse edilen şirketlerin %10'dan azı A Serisi fonları da artırmaya devam edecektir (Reiff, 2023). Bu yatırım turunda, uygun rollere sahip iyi bir ekibin işe alınmasının önemi büyüktür. Kurucu her şeyi tek başına yapamayacaktır, yani iyi performans gösteren bir ekip başarı için çok önemlidir (McGowan, 2018).

Seri B, C, D, E.. finansman turları risk sermayesi fonları tarafından bir önceki tura göre daha yüksek değerlemelerle yapılan finansman turlarıdır (Invest in Türkiye, 2021).

Sonraki yatırım turları, genellikle D, E, F Serisi ve benzeri adlarla anılan müteakip yatırım turları, daha önceki finansman aşamalarını takip eden ek finansman turlarını temsil eder. Bu turlar genellikle daha fazla büyüme sağlamak, uluslararası genişlemeyi

desteklemek, satın almaları finanse etmek veya potansiyel bir ilk halka arza (IPO) hazırlanmak için girişimler tarafından güvence altına alınır (Hellmann ve Puri, 2002).

A Serisi Finansman Başlangıç finansmanının ikinci aşaması, ancak risk sermayesi finansmanının ilk aşaması olarak kabul edilir. B Serisi Finansman Risk sermayesi finansmanının ikinci aşamasıdır. Bazen bir önceki tur olan Seri A'daki aynı yatırımcıların çoğunu içerir, ancak ek beklentiler getirebilir. Seri C, D, vb. Bir şirket Seri C finansmanına ulaştığında, başka bir pazara açılmak isteyebilir (örneğin uluslararası olarak) veya halka açılmaya veya bir satın alma işlemine (yani bir çıkışa) hazırlanıyor olabilir. Çoğu şirket için bu, finansmanın son aşamasıdır (Key Serach, 2023).

2.7.5. Kitle Fonlaması

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kitle Fonlaması Tebliği'ne göre “Bir projenin veya girişim şirketinin ihtiyaç duyduğu fonu sağlamak amacıyla Kurul tarafından belirlenen esaslar dâhilinde Kanunun yatırımcı tazminine ilişkin hükümlerine tabi olmaksızın platformlar aracılığıyla halktan para toplanmasını” ifade etmektedir.

Kitle fonlaması, finansal kurumlardan bağımsız alternatif bir fon toplama yöntemidir. Bireysel girişimciler, startup'lar ve kurulu işletmeler, ürünler veya hisse senetleri karşılığında çok sayıda yatırımcıdan yeni girişimler veya mevcut projeler için finansmana erişmek için çevrimiçi kitle fonlaması platformlarını kullanabilmektedir (Belleflamme vd., 2015; Mollick, 2014).

Ödül temelli kitlese fonlama, bireylerin ürünler, hizmetler veya özel deneyimler gibi finansal olmayan ödüller veya avantajlar karşılığında bir projeye veya girişime para katkısında bulunduğu bir tür özkaynak kitlese fonlamasıdır (Mollick, 2014).

Bağış temelli kitlese fonlama, bireylerin karşılığında herhangi bir finansal getiri veya öz sermaye beklemeden bir amacı, projeyi veya girişimi desteklemek için gönüllü katkılarda bulunmasını içerir (Kuppuswamy ve Bayus, 2018).

Hisse senedi kitlese fonlaması, bireylerin bir şirkete özkaynak veya hisse karşılığında yatırım yapmasına olanak tanır. Yatırımcılar şirketin kısmi sahibi haline gelir ve finansal getiri potansiyeline sahip olurlar (Belleflamme vd., 2014).

Borç kitle fonlaması; eşler arası borç verme veya kitle kredisi olarak da bilinen borç kitle fonlaması, bireylerin belirli bir süre içinde faizle geri ödeme beklentisiyle bir işletmeye veya girişimciye borç para vermesini içerir (Greenberg ve Mollick, 2018).

2.7.6. Çıkış Stratejisi

Çıkış stratejisi, bir yatırımcının ve/veya girişimcinin bir girişimdeki yatırımından “çıkmayı” amaçladığı yöntemdir. Ortak seçenekler halka arz ve başka bir şirket tarafından satın alınması olarak tanımlanmaktadır (The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021).

Çıkış stratejisi, bir girişimcinin veya yatırımcının bir girişimden nasıl çekileceğini ve yatırım getirisini nasıl elde edeceğini belirleyen önceden belirlenmiş bir plandır. İşletmenin satışına veya mülkiyetinin devrine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımı içerir ve böylece girişimci veya yatırımcı için bir likidite olayı sağlar (Shepherd ve Zacharakis, 2003).

Teknoloji startup’ları için düşünülmesi gereken en önemli şey, onu nasıl bitireceğidir. Teknoloji endüstrisine hakim olan girişim sermayesi fonlama modeli, “çıkış stratejisine”, yani fon verenlerin ve kurucuların yatırımlarını nakde çevirme yollarına odaklanıyor. Ortak bilgideyken çıkış stratejisi bir ilk halka arzıdır (“IPO”), pratikte halka arzlar giderek daha nadir hale gelmektedir. Bunun yerine başarılı olan çoğu şirket, mevcut bir firmayla birleşerek piyasadan çıkar. Çeşitli nedenlerden dolayı, özellikle risk sermayesi ile finanse edildikleri zaman, yenilikçi girişimlerin piyasadaki baskın firma tarafından satın alınması özellikle olasıdır (Lemley ve McCreary, 2021).

2.7.7. Startup Değerleme Kavramları

Startup’ların değerlemelerine ilişkin belli terimler kullanılmaktadır. Bunlar *unicorn* ve *decacorn*dur. Unicorn 1 milyar dolar değerleme sahip olan startup’lara verilen isimdir. Decacorn ise 10 milyar dolar ve üzeri değerleme alan sahip şirketler için kullanılan bir tanımlamadır (The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021).

Risk sermayesi şirketlerinde unicorn terimi sıklıkla kullanılır. Bu sözcüğü ilk kullanan kişi, risk sermayesi alanında çalışan Aileen Lee’dir (Lee, 2013). Bir kişinin tek boynuzlu ata dönüşmesi pek sık rastlanan bir durum değildir. Bir şirketin unicorn olabilmesi için benzersiz bir fikre, net bir büyüme planına, iyi bir iş planına ve risk

sermayedarları ve özel yatırımcılarla konuşmanın etkili bir yoluna ihtiyacı vardır (Giardino vd., 2023).

2.7.8. Pivot Etme

Startup'lar yola çıktıkları ilk ürün ya da hizmet fikri ile yollarına devam etmeyebilirler. Bu durumun nereden kaynaklandığı iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Pazarın, müşterilerin ve çevresel koşulların etkisi ile başka bir ürüne ya da hizmete evirilebilirler, bu kavram startup ekosisteminde “pivot etmek” tabiri ile yer bulmaktadır. Pivot etmek, firmanın planladığı iş modelinin istenen verimi vermemesi sonucu değiştirilmesi ve yeni bir iş planına geçiş yapılmasıdır. Projenizde köklü değişikliklere giderek daha iyi verim alabileceğiniz bir iş modeli oluşturmanız pivot etmek anlamına gelmektedir (Hirvikoski, 2014).

Founders Network 2023'e göre Dünya'da bilinen en önemli pivot başarılarından biri Shopify'a aittir. Dünya çapında 4,4 milyondan fazla web sitesi Shopify'da yer almaktadır. Platformun sanal vitrini, küçük ve büyük işletmelerin gelişmesi için bir çözüm sunmaktadır. İşletme, ağırlıklı olarak küçük işletmeleri destekleyen kullanımı kolay platformuyla tanınsa da, her zaman bugün olduğu kadar başarılı bir şirket olmadığı bilinmektedir. Shopify 2004 yılında snowboard malzemeleri satma misyonuyla bir online mağaza olarak faaliyete geçmiştir. Platform güçlü bir altyapıya sahip olduğu bilinmekteydi ancak mağazanın kendisi hiçbir zaman piyasaya çıkmamıştır. İşin arkasındaki kurucular, snowboard mağazasının potansiyelden yoksun olduğunu görmüştür, ancak bundan çevrimiçi mağaza modellerinin gücünde umut vaat etmiştir. Buradan hareketle şirket, online vitrin modelini online satış yapmak isteyen diğer perakendecilere sunmaya yönelmiştir. Birkaç yıl içinde bu fikir ilgi çekmeye başladı ve 10 yıl sonra halka arz için yeterli başarıyı yakalamıştır (Founders Network, 2023)

2.8. Örgüt Yapısı ve Özellikleri

Yatay organizasyon yapıları startup'lar tarafından benimsenerek kullanılan organizasyon yapılarıdır. Çalışan sayıları, iş çeşitliliği ve örgüt yaşı bağlamı açısından en uygun örgüt yapısı olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu konu literatürde mit olarak da tanımlanabilmektedir (Lee, 2022).

Girişimciler, hiyerarşinin örgütsel yapısını “bürokratik bir süreç” olarak görme eğilimindedir ve bunun girişimci ruhlarına tehdit olduğunu düşünmektedirler (Gulati ve Desantola, 2016). Ancak startup’lar küçük organizasyon yapıları olduğundan koordinasyon için yönetici katmanlarına ihtiyaç duymazlar (Burton ve Obel, 2004).

Morgan (2014)’e göre yatay organizasyonlar oldukça düz ve hiyerarşsizdir. Gayri resmi hiyerarşiler sıklıkla oluşturulur, ancak bir organizasyon şeması perspektifinden bakıldığında, güç akışı yoktur, kimse kuralları koyamaz ve onları alt tarafa aktaramaz, iletişim açıktır ve herkes (ideal olarak) aynı temel üzerindedir. Bu yapı genellikle teknoloji şirketlerinde, yeni kurulan şirketlerde ve bazı orta ölçekli şirketlerde görülür. Çalışanlar genellikle şirketin yönüne ve üzerinde çalıştıkları projelere karar verirler. Tamamen düz olan herhangi bir büyük organizasyon bulmak nadirdir. Bu yaklaşım, daha küçük kuruluşlar veya bu şekilde başlayan daha yeni kuruluşlar arasında nispeten popülerdir. Herhangi bir büyük organizasyonun düz bir yapı kurabileceğini hayal etmek zor. Bu yapı, daha küçük ve daha yeni kuruluşlar için en mantıklı olanıdır (Morgan, 2014: 178). Ancak, son nitel araştırmalar startup’ların yatay olması gerektiğı hususundaki tespiti sorgulamaya başlamıştır (Sine vd., 2006). Bu çalışmalar yatay organizasyon yapısının küçük işletmeler için uygun olduğuna dair çalışmalara göre -sayıca az olsa da- bazı çalışmalarda bulunmaktadır.

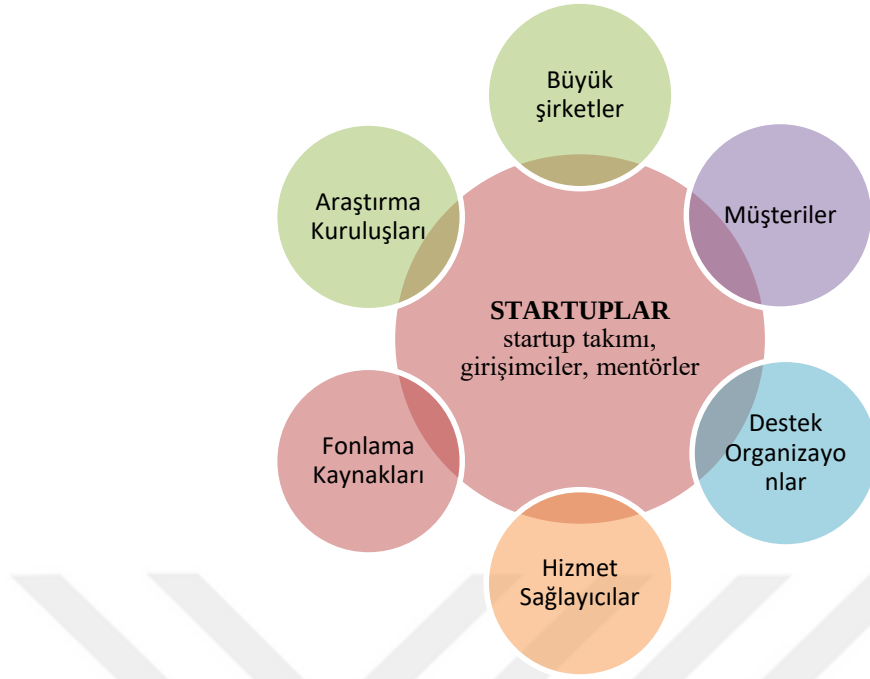
Bir girişimin yaratıcı başarısı, daha düz bir hiyerarşiden yararlanabilmektedir. Daha az hiyerarşik seviye belirleyerek, daha düz bir hiyerarşi çalışanlar arasındaki çapraz ilişkileri genişletir ve onlara daha fazla özerklik sağlamakatadır (Ghiselli ve Siegel, 1972). Bu çalışanlar aynı zamanda uymaları gereken resmileştirilmiş rutinlerden de yoksun olduklarından, fikir alışverişinde daha özgür ve kendi kendilerine organize olmaktadır (Lee ve Edmondson, 2017; Puranam ve Håkonsson, 2015). Kendi kendine örgütlenmenin özerkliği, farklı fikirlerin çapraz döllelenmesini teşvik edebilmektedir (Fleming vd., 2007). Bu durum startup’ın fikir oluşturmasını ve yaratıcı başarısını teşvik etmektedir. Hiyerarřik bir düzey eklemek, bu çapraz ilişkileri sınırlandırmaktadır (Puranam, 2018:25).

Dikey bilgi işlemenin bir dezavantajı, fikirlerin kusurlu bir şekilde iletilmesi ve hiyerarşik seviyeler tarafından seçici bir şekilde filtrelenmesi nedeniyle, yeni fikirlerin gözden kaçabilme veya bir kenara itilebilme olasılığının yüksek olmasıdır (Carzo ve Yanouzas, 1969; Csaszar, 2012; Reitzig ve Sorenson, 2013).

3. STARTUP EKOSİSTEMİ

Startup ekosistemi kavramı, Moore (1993) tarafından start-up'ların birlikte evrimini açıklamak için kullanılmıştır(Moore,1993). Spigel'e (2017) göre, bir girişimcilik ekosistemi “sosyal, politik, ekonomik ve kültürel unsurların birleşimidir(Spiegel, 2017).

Bir bölgedeki yenilikçi startup'ların gelişimini ve büyümesini destekleyen unsurlar ve yeni girişimcileri ve diğer aktörleri, finansman risklerini almaya teşvik etmek, ve yüksek riskli girişimlere başka şekillerde yardımcı olan unsurlar startup ekosistemini oluşturmaktadır (Isenberg, 2010; Brooks vd, 2019). Krajcik ve Formanek (2015) bir start-up ekosisteminin bileşenlerini risk sermayesi sağlayan aktörler, politika ajansları ve inkübatörler olarak incelemiştir. Startup'lar ekosistemin kalbi olan bu girişimler, inovasyonu teşvik eden, ürün/hizmet yaratan ve büyümeyi hedefleyen girişimlerdir (Skawinska ve Zalewski, 2020). Fonlama kuruluşları, bir startup'ın büyümesinin farklı aşamalarında finansman sağlamaktadır. Buna melek yatırımcılar, risk sermayedarları, kurumsal risk sermayesi kolları ve kitle fonlama platformları dahildir. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları, araştırma, fikri mülkiyet geliştirme ve bazen de programlar, kurslar ve startup yarışmaları yoluyla girişimciliği teşvik ederek katkıda bulunurlar. hükümet ve politika yapıcılar, girişimler için iş yapma kolaylığını etkileyebilecek politikalar, düzenlemeler ve girişimler oluştururlar. Buna vergi teşvikleri, hibeler ve startup dostu yasalar dahildir. Kurumsal ortaklar ve işletmeler, büyük şirketler ortaklıklar, mentorluk programları ve bazen de teknoloji veya yeteneklerini entegre etmek için yenilikçi girişimleri satın alarak girişimlerle etkileşim kurar. Hizmet sağlayıcılar, girişimlere özel hizmetler sunan hukuk firmaları, muhasebe hizmetleri, pazarlama ajansları ve teknoloji geliştirme firmaları bu gruba dahildir. destek organizasyonları, kuluçkalar, hızlandırıcılar, ortak çalışma alanları vb.(Tripathi ve Oivo, 2020, DEİK,2022, Kamulegeya vd., 2020, Bergek ve Norrman, 2008; Grimaldi ve Grandi, 2005).



Şekil 3.1. Startup Ekosistemi (Startup Commons, www.startupcommons.org, erişim tarihi: 10.05.2023)

3.1. Küresel Startup Ekosistemi

Küresel boyutuyla startup ekosisteminin inceleneceği bu bölümde dünyada startup ekosisteminin durumunu ortaya koymak üzere verilere yer verilecektir.

Startup Genome 2023 raporuna göre, 2021, yaygın küresel büyümeyle teknoloji girişimleri için önemli bir yıl olmuştur ve bu eğilim 2022'nin ilk çeyreğine kadar devam etmiştir. Ancak ardından yaşanan küresel çatışmalar, tedarik zinciri aksaklıkları, Avrupa enerji krizi ve yükselen enflasyon ve faiz oranlarının etkileri piyasalarda belirsizliğe ve istikrarsızlığa neden olmuştur. Ancak 2023 yılının ortalarına doğru enflasyon yavaşlamakta ve ekonomik büyüme devam etmektedir (Startup Genome Raporu, 2023).

Durgunluk yatırımcıların içindeki kasveti ortaya çıkarabilir- portföylerdeki keskin düşüşler üzerinde dururlar ve yüksek enflasyon, işten çıkarmalar, banka iflasları ve diğer ekonomik tedirginliklerin kara bulutlarına odaklanırlar. Yine de bu ve önceki düşüş döngülerindeki tüm dalgalanmalara rağmen piyasalar toparlanır. Aslında toparlanmanın büyük bir kısmı, gerileme dönemine tepki veren ve özel çözümler arayan girişimcilerden kaynaklanmaktadır. Yaratıcılık ve azim göstererek, piyasayı aşağı yönlü trendlerden çekip çıkarmaya yardımcı olabilirler.

Küresel startup ekosistemi, dünya çapında startup'lara aktarılan önemli yatırımlarla güçlü bir büyümeye devam etmektedir. Crunchbase tarafından hazırlanan bir rapora göre, girişimlere yapılan küresel risk sermayesi yatırımı 2022 yılında 300 milyar dolar gibi rekor bir seviyeye ulaşarak bir önceki yıla göre %66'lık bir artış göstermiştir (Crunchbase, 2022 Global Year in Review, 2023).

Startup'lar, inovasyonu teşvik etme ve geliştirmekte olan teknolojilerden yararlanma konusunda dünyada öncü rol üstlenmektedirler (Nanda ve Korpf, 2013). Yapay zeka (AI), makine öğrenimi, blok zinciri ve temiz enerji gibi alanlar önemli startup faaliyetlerinden en çok bilinenlerindendir. Küresel startup ekosistemi raporuna göre, yapay zeka ve makine öğrenimi girişimleri 2022 yılında 70 milyar doların üzerinde fon toplayarak bir önceki yıla kıyasla %68'lik bir artış göstermiştir (Startup Genome, 2022; 2023). İlk 100 geliştirmekte olan ekosistemin toplam Ekosistem Değeri 1,5 trilyon doların üzerindedir ve bu değer 1 Temmuz 2019-31 Aralık 2021 döneminden 1 Temmuz 2020-31 Aralık 2022 dönemine kıyasla %50 artış göstermiştir. Ayrıca rapora göre performans ve finansman bazında ilk beş startup ekosistemi Silikon Vadisi, New York City, Londra, Pekin ve Tel Aviv'dir. Avrupa, Geliştirmekte Olan Ekosistemler sıralamasında en çok temsil edilen bölgedir ve 2022'den bu yana payını %37'den %41'e çıkarmıştır (Startup Genome, 2022; 2023).

3.2. Türkiye Ekosistemin Genel Görünümü

Türkiye'de girişim ekosistemi incelendiğinde girişimlerden 2020 yılında doğan startup'ların %84,1'inin 2021 yılında hayatta kaldığı tespit edilmiştir. Girişimlerin 2019 yılında bir yıllık hayatta kalma oranı %80,6, iki yıllık hayatta kalma oranı %66,9 olarak gerçekleşmiştir. İstihdama göre hızlı büyüyen girişimlerin oranı 2021 yılında %12,4 olmuştur. Aynı yıl için ceylan girişimler oranı ise %2,2 olduğu bilinmektedir. Ciroya göre hızlı büyüyen girişimler oranı ise 2021 yılında %17,6, olmuştur (TUİK, 2022).

Türkiye'de her yıl yaklaşık 550 Startup kurulduğu tahmin edilmektedir (Startup Dergisi, 2020). Pandeminin giderek daha ciddi bir hal almasıyla birlikte dijital dönüşüm birçok sektörü 5-6 yıl ileriye götürmüştür. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de. E-ticaret, lojistik ve oyun dikeyleri, ulaştıkları noktadakarantina sırasında 5-6 yıl daha erken ulaşmış olacaktır.

Startup Watch 2021 raporuna göre; Türkiye’de melek yatırım ve girişim sermayesi yatırımı 294 tane ve toplamda milyar 552 milyon dolar yatırım yapılmıştır. Startup değerlemelerinin %80 arttığı belirtilen raporda 294 yatırımın 44’üne yabancı yatırımcıların da katıldığı bilgisine yer verilmiştir. Ayrıca en çok yatırım yapılan 10 Avrupa ülkesinden biri Türkiye olmuştur. Kadın girişimcilere yatırım konusunda 2021 yılı kötü geçti. 294 yatırımın sadece 40’ında kadın girişimci vardı. Hepsiburada halka arzı dışında 100 milyon dolar üzeri büyük bir çıkış gerçekleşmedi. 18 yeni fon kuruldu. 2017-2021 yılları arasında 850 milyon dolarlık fon kurulmuştur(Startups.watch, 2021).

2017 yılı Türkiye Startup ekosistemi için bir dönüm noktası olmuştur, ekosistem deneyimli/tecrübeli dönemine geçiş yapmıştır. Türkiye'deki Startup ekosisteminin desteklemek amacıyla girişimlerin kurulması ve büyümesini sağlamak için çeşitli programlar ve politikalar uygulanmaktadır. 2012'den başlayarak, devlet kurumları etkinleştirilmiştir. Yerel girişim mentorlarının gelişimini desteklenmiş, hızlandırıcı programlar iş, melek ağları, iş uluslararasılaşma programları, girişim sermayesi fonları ve Kitlesel fonlama platformları geliştirilmiştir. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Konseyi (TÜBİTAK) aracılığıyla hibe sağlamaktadır. TÜBİTAK BiGG Programı, 2012 yılından bu yana fikir aşamasındaki girişimlere yönelik hibe sağlamaktadır. 2021 yılında, 268 fikir aşaması girişimi 200.000 hibe almıştır, 2022'de ise 178 girişim her birine 450.000 Türk Lirası hibe almıştır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Örgütü (KOSGEB) de uzun yıllardır fikir aşamasından Ar-Ge aşamalarına kadar birçok seviye hibe vermektedir (The State Of Turkish Startup Ecosystem, 2022: 9).

Startup Watch 2022 raporunda Startup ekosisteminde tohum, erken ve sonraki yatırım aşamalarında 300 anlaşmaya 1 milyar 593 milyon dolar yatırım yapıldığı belirtilmiştir. Getir anlaşmaları hariç tutulduğunda tüm zamanların rekoru olan 825 milyon dolarlık rekor %26’lık artışla kırılmıştır. Bu yatırımların sektörleri incelendiğinde ise yatırımların %54’ü oyun ve fintech anlaşmalarından oluştuğu belirtilmiştir (Getir anlaşması hariç) (Startups.watch, 2022).

Startup Genome 2023 raporuna göre gelişmekte olan ekosistemler, yani büyümenin erken aşamalarındaki startup toplulukları sıralamasında İstanbul 16. sırada yer almaktadır. Aynı raporda yer alan başka bir sıralama olan “erken aşama finansman faaliyetlerinin en güçlü olduğu gelişmekte olan ekosistemler” sıralamasında ise 25 ekosistem içinde 1. sırada

yer almaktadır. Rapora göre genç, teknoloji meraklısı nüfusu ve stratejik konumuyla İstanbul, gelişen bir startup ekosistemi için verimli bir zemin oluşturmaktadır. Bu avantajlardan yararlanarak 2030 yılına kadar 100.000 teknoloji girişimine ve 100 unicrona (“Turcorn”) sahip olma hedefi belirlenmiştir. Ocak 2023 itibarıyla İstanbul'da 75 risk sermayesi fonu bulunmaktadır. İstanbul'a ayrılan bölümünde ise bazı verilere yer verilmiştir. Buna göre,

- 2022 yılında yabancı yatırımcılar yaklaşık her beş işlemde birine katılmıştır.
- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, Türkiye ile Orta ve Doğu Avrupa'daki erken aşama teknoloji odaklı şirketleri hedefleyen 500 Startups İstanbul Fonu II'ye 5 milyon Avro'ya kadar öz sermaye yatırımı yapmıştır (Startup Genome Report, 2023).

3.3. Türkiye Startup Ekosistemi Dönemleri

Türkiye Startup Ekosistemi anlamının en iyi yolu, onu bir dizi dönem olarak incelemektir. 2000 yılından sonra startup ekosistemi net bir şekilde üç farklı döneme ayrılabilir.

İlk dönem, 2000-2009 arası, öğrenme dönemi olarak tanımlanmaktadır. Startup yatırımcılarının eksikliği nedeniyle, başarılı Startup'ların çoğu bootstrap modelinden birleşerek kendilerini başarıya taşıdı. İkinci dönemde, 2010-2017 yılları arasında, ekosisteme büyük bir destekleyici aktör akını olduğu görülmüştür ve bu da dış yatırım yoluyla büyümeyi başaran girişimlerde artışa yol açtı. Bu aktörler arasında melek yatırımcılar da vardı, VC'ler, CVC'ler ve hızlandırıcı programlar ve bu süre zarfında bu aktörler kendilerini kurdular, deneyim kazandılar ve ilk yatırımlarını yaptılar (Invest Türkiye, StartupEkosistemi, 2021). 2012 yılından itibaren, devlet kurumları yerel startup mentorlarının gelişimini destekledi, hızlandırıcı programlar, melek ağları, iş uluslararasılaştırma programları, risk sermayesi fonları ve kitlesel fonlama platformları kurulmuştur (Invest In Türkiye, 2023). Mevcut durumda, 2018'den itibaren kalkış dönemine geçilmiştir.



Şekil 3.2. Türkiye Startup Ekosistemi Düzenlemeleri (Invest in Türkiye, 2021'den uyarlanmıştır.)

4. STARTUPLARIN YAŞAM DÖNGÜSÜ MODELLERİ

Startup'ların yaşam döngülerine ilişkin literatür çalışmalarına bu bölümde yer verilecektir. Yer verilen yaşam döngüsü basamakları birbirinden farklılık göstermekle birlikte temelde ortak noktası diğer girişimlerden ayrılan basamağı olan son basamaktır.

Pugliese vd. (2016) yaşam döngüsüne ilişkin iki tip yaklaşım bulunduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşımlar varyans tabanlı ve süreç tabanlıdır. Büyüme doğası gereği süreç tabanlıdır ancak çalışmalar daha çok varyans tabanlı olarak gerçekleştirilmektedir. Varyans temelli yaklaşımları benimseyen çalışmalar, belirli bir olgunun (bu durumda Startup firmanın büyümesinin) varyansının ne kadar olduğunu anlamayı amaçlar. Sürecin belirli itici güçlerindeki varyasyonlar açıklanabilir (Pugliese vd., 2016).

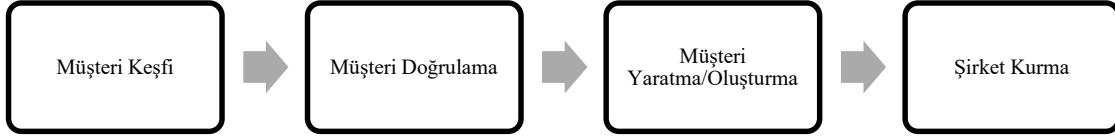
Genellikle varyans temelli yaklaşımlar pozitivist bir arka plana sahiptir, tercih edilen metodolojiler çoğunlukla niceldir ve regresyon modelleri en popüler yöntemler arasındadır. Buna karşın, süreç tabanlı yaklaşımlar bir sürecin zaman içinde nasıl gerçekleştiği ve belirli olayların ve varyasyonların onu nasıl etkilediğini anlamayı amaçlamaktadır. Sürece dayalı yaklaşımlarda, nitel metodolojiler sıklıkla tercih edilir (örn. anlatı analizi, etnografi, boylamsal vaka çalışmaları), ancak nicel metodolojiler de (örn. panel veri modelleri, olay geçmişini analizi) kullanılır. Hem varyans hem de süreç temelli yaklaşımlar, startup'ların yaşam döngüsünün anlaşılmasını artırmak için faydalı olmasına rağmen yönetim araştırmalarında baskın olan varyans temelli yaklaşımlar tercih edilmektedir (Pugliese vd., 2016 :3).

Bir aşamayı gelişmenin bir basamağı ya da erken bir aşama olduğunu tespit etmek için bazı kriterler araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Startup'ların yaşam döngüsü aşamalarının müşteri odaklı model, ürün odaklı model ve yatırımcı odaklı model olarak sınıflandırılabilceği değerlendirilmektedir.

4.1. Steve Blank'in Müşteri Odaklı Modeli

Blank (2020) tarafından "The Four Step to Ephiphany" (Aydınlanmanın Dört Adımı) kitabında müşteri geliştirme modeli olarak startup'ların gelişim aşamalarını içeren bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre Bu modelin odak noktası müşterilerin ihtiyaçlarıdır.

Startup'ların müşteri odaklı olarak gelişmesinin önemini vurgulayan Blank (2020) Şekil 3'te gösterildiği gibi bu modeli dört aşamada açıklamaktadır:



Şekil 4.1. Müşteri Odaklı Yaşam Döngüsü Modeli (Blank, 2020:17-22.)

Müşteri odaklı modeli dört aşamalı olarak tanımlanmış olup, müşteri keşfi aşamasında iş planındaki problemin, ürün ve müşteri hipotezlerinin doğru olup olmadığının keşif aşaması olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada hali hazırda geliştirilen ürüne yönelik olarak müşteri tespiti yapılmaktadır. Ayrıca bu aşamada müşteri geliştirme ekibi oluşturularak fark yaratacak müşteri problemlerinin tespiti de yapılmaktadır. Müşteri doğrulama aşamasında satış ve pazarlama ekiplerinin daha sonra takip etmesi için tekrarlanabilir satış yol haritası oluşturulması aşaması olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada startup için sürekli kullanılacak satış yöntemlerinin, satış için izlenecek yolların belirlenmesi gerçekleştirilmektedir. Ürün/hizmetin piyasada konumlandırma ifadelerinin geliştirilmesi bu aşama gerçekleştirilmektedir. Ayrıca satış materyalleri, pazarlama stratejileri ve satış yol haritası hazırlanması da bu düzeyde gerçekleştirilmektedir. Müşteri yaratma/oluşturma aşaması ise şirketin ilk satışlarında elde ettiği başarının üzerine inşa edilmesidir. Bu aşamada satışa ilişkin pek çok adım atılır. Son kullanıcı talebi geliştirilir; şirketin satış kanalına talep çekilir, yoğun pazarlama faaliyetleri başlatılır. En son aşama ise şirket kurmadır ve bu aşama şirketin erken pazar başarısından faydalanma aşamasıdır. Satış, pazarlama ve iş geliştirme gibi resmi departmanların oluşturulması aşamasıdır(Blank, 2020: 25).

4.2. Marmer'in Ürün Odaklı Modeli

Steve Blank'ın geliştirdiği müşteri odaklı model Startup Genome's Raporunda Marmer's Stages ismiyle binlerce yeni şirketin kendisinin bildirdiği verilerle uyarlanarak değiştirilmiş ve yeni bir model önerilmiştir. Bu modele göre startup'ların yaşam döngüsü altı aşamadan oluşmaktadır. Raporda yapılan çalışmaya göre bu altı aşama tanımlanmış ve sürelerine ilişkin yaklaşık tanımlamalar yapılmıştır. Bu modelin Steve Blank'ın modelinden en temel farkı müşteri odaklı değil ürün odaklı olarak geliştirilmiş olmasıdır

(Marmer vd., 2011). İlk aşaması keşiftir, pazar ihtiyaçlarını ve fırsatlarını araştırmayı ve keşfetmeyi içerir. İkinci aşaması doğrulamadır; odak noktası ürün fikrini doğrulamaya kaymaktadır. Bu, konsepti gerçek kullanıcılarla test etmek için prototipler veya minimum uygulanabilir ürünler oluşturmayı içermektedir. Amaç geri bildirim toplamak, ürünü yinelemek ve sunulan ürün için geçerli bir pazar talebi olduğundan emin olmaktır. Üçüncü aşaması verimliliklerdir ve bu aşamada, ürünün ve süreçlerinin iyileştirilmesi ve optimize edilmesi üzerinde durulur. Dördüncü aşama olan ölçeklendirmede ise müşteri tabanını genişletmeyi, üretimi artırmayı ve şirketi büyütmeyi içermektedir. Büyüme ve genişleme stratejileri uygulanır ve bu büyümeyi desteklemek için kaynaklar tahsis edilmektedir. Beşinci aşama olan sürdürmede ise elde edilen büyümenin ve pazardaki varlığın sürdürülmesi üzerinde durumaktadır. Altıncı ve son aşama olan koruma ise önceki aşamalarda elde edilen kazanımların ve başarının korunmasını içermektedir(Marmer vd. 2011)

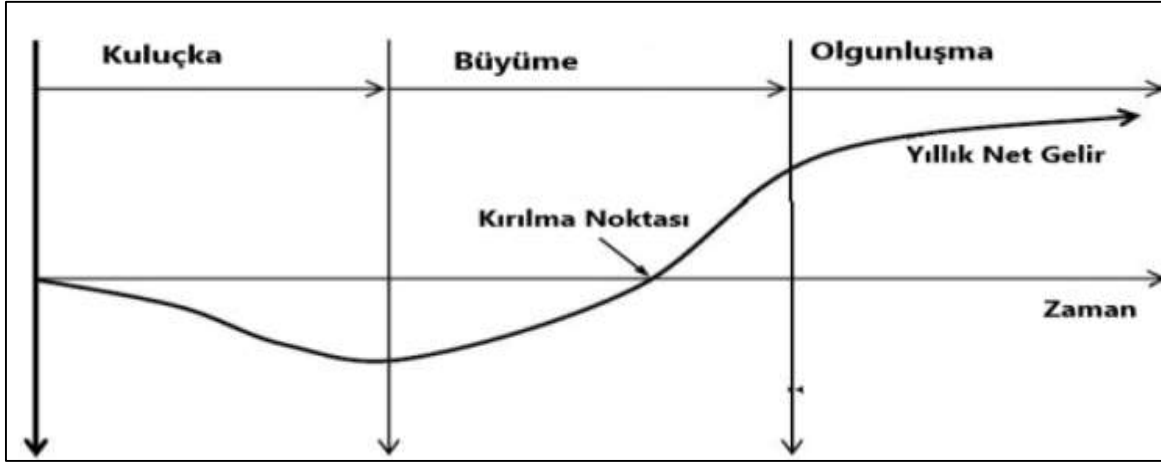
4.3. Yatırımcı Odaklı Model/Finansman Aşaması Modeli

Startup yaşam döngüsü aşamalarını yatırımcı bakış açısıyla da farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamanın yatırımcı odaklı başlığı ile yapılmasının nedeni bu bakış açısıyla aşamaları tanımlanan veya temel alan faktörün başarılı olmak ve gelişmek/büyümek ile ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır.

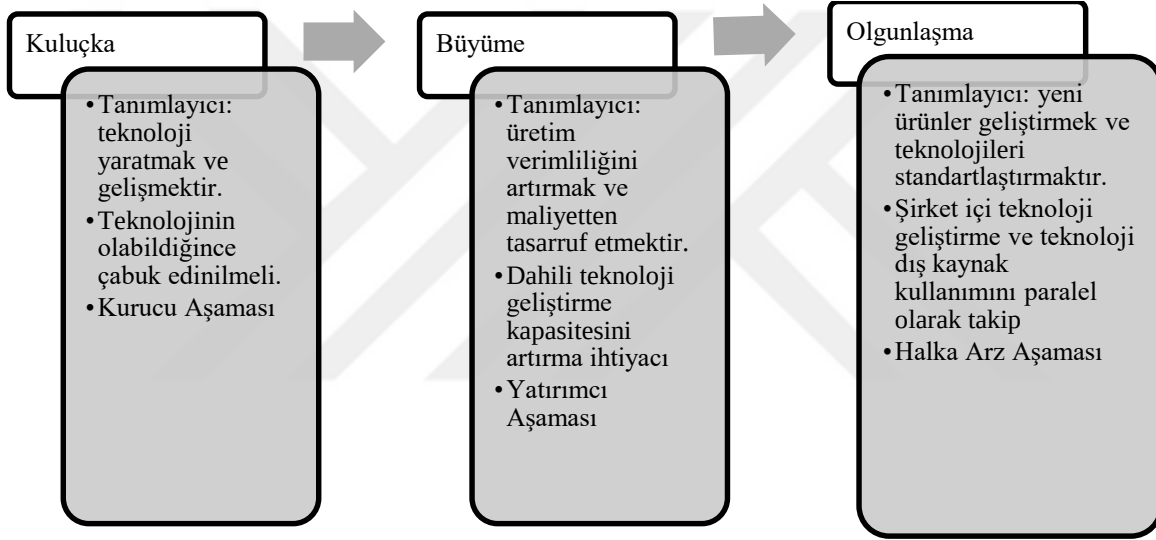
Literatürde pek çok çalışmada bu konu ile ilgili farklı modeller bulunmaktadır. Bu bölümde bu tanımlamalara yer verilerek ortak noktası yatırım bakış açısı olan sınıflamalara yer verilecektir.

Wong vd. (2005) startup yaşam döngüsüne ilişkin altı aşamadan söz etmektedir. Bu aşamalar: Startup'a hazırlık aşaması, kuluçka süreci, kuluçka performans ölçütleri, çıkış politikaları ebeveyn bakımı, kuluçkadan ayrılış (Jeamwittayanukul vd., 2022).

Lee (2010), startup'lar için 3 aşamalı büyüme modelinden bahsetmektedir. Bu üç aşama kuluçka, büyüme ve olgunlaşma



Şekil 4.2. Startup yaşam döngüsü (Lee, 2010)



Şekil 4.3. Startup yaşam döngüsü ve açıklamaları (Lee, 2010)

Ng vd., (2014), startup gelişimini erken, büyüme ve gelişme, genişleme olmak üzere üç aşamaya ayırmaktadır (Ng, vd., 2014). Bocken (2015) çalışmasında startup'lar için dört aşamalı bir büyüme modeli tanımlaması yapmıştır. Bu aşamalar: tohum, gençlik, büyüme ve olgunluktur. Mueller vd. (2012), iki aşamada startup yaşam döngüsü tanımına yer vermiştir; bunlardan birincisi Startup ikincisi ise büyümedir. Skawinskla ve Zalewski (2020)'ye göre startup'ların yaşam döngüsünün birkaç dönemden oluşur. Standup, startup ve scaleup olmak üzere en az üç kategori olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, ayrı bir kategori olarak tek boynuzlu at/unicorn (ölçekleyici), 1 milyar Euro'yu aşan gelirlere sahip olma dönemidir.

Çizelge 4.1. Startup Yaşam Döngüsü Aşamalarına İlişkin Çalışmalar

Referans	Literatürde Yer Alan Gelişim / Yaşam Döngüsü Aşamaları							
Wong vd. (2005)	Startup hazırlık aşaması	Kuluçka Süreci	Kuluçka Performans Ölçütleri	Çıkış politikaları	Ebeveyn Bakımı	Kuluçkadan ayrılış		
Lee (2010)	Kuluçka						Büyüme	Olgunlaşma
Mueller vd. (2012)	Startup						Büyüme	
Bocken (2015)	Tohum			Genç			Büyüme	Olgunlaşma
Skawinska ve Zalewski (2020)	Stand-Up			Startup			Scale-Up	Scaler
Blank (2006)	Müşteri Keşfi/Bulma			Müşteri Doğrulama			Müşteri Yaratma/Oluşturma	Şirket Kurma
Marmer Vd. (2011)	Keşif			Doğrulama			Verimlilik	Ölçeklendirme



5. BAŞARI VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Startuplar için başarı kriterlerine ilişkin literatüre bu bölümde yer verilecektir. Ayrıca önceki bölümde üzerinde durulan startup yaşam döngüsü ile kritik başarı faktörlerini ilişkilendiren çalışmaya da yer verilecektir.

5.1. Başarının Tanımı

Literatürde pek çok çalışma startup'lar için kritik başarı faktörlerini farklı değişkenleri merkeze alarak açıklamaktadır. Kritik başarı faktörlerinin ötesinde başarının tanımı da farklılık göstermektedir. Standart bir tanım yapmak başarı gibi göreceli bir kavramda olanaksızdır. Ancak yapılan tanımların belli ortak noktaları olduğu görülmektedir. Bu bölümde startup'lar için yapılan bazı başarı tanımlarına yer verilecektir.

March ve Chorda (2004) işletmenin ürettiği iş sayısı, Van Geldersen vd. (2005) ise pazar payı ve müşterilerinin sayısı olarak ile başarıyı tanımlamaktadır. Colombo ve Grill (2010), başarıyı yatırımcılar tarafından satın alınma ya da halka açılma olarak tanımlanmaktadır. Strielkowski vd., (2015) bilgi ve iletişim teknolojileri şirketlerinde yapmış olduğu çalışmada üç tanım üzerinde durmuştur; bunlardan birincisi geleneksel olarak işgücü maliyetlerinin düşmesi, ikincisi toplam maliyetlerin düşmesi üçüncüsü ise Ar-Ge yatırımlarının artmasıdır. Hormiga vd. (2011) başarıyı objektif olarak satışların ve kârlılığın bir önceki yıla göre büyümesi olarak ifade etmiştir. Sulayman vd. (2014) başarı, başkalarının hayatlarını iyileştirmeye gerçekten katkıda bulunan bir şey yaratmaktır. Vu vd. (2012) ise yaptıkları çalışmada başarı için yaptıkları tanımlama; hedefe ulaşmak ve çalışan memnuniyetini sağlamaktır şeklinde tanımlamıştır.

Bir şirketin başarı ölçümü rekabet avantajıdır, bu da şirketin gelişmesi için başarılı olması gerektiği anlamına gelir (Skawińska ve Zalewski, 2020). Kaynak tabanlı/temelli stratejik yönetim teorilerine göre rekabet avantajı, temel maddi ve maddi olmayan unsurlardan/faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, 1990'lardan beri, maliyet ve kaliteye dikkat etmek bir gerekliliktir (Kaplan ve Norton, 2012). Ancak, bu avantajlar esas olarak somut faktörler olup rekabet sürecinde girişimlerin gelişme olgusunu ve başarılarını açıklamayan faktörlerdir. Startup'lar, esas olarak, operasyonların ilk aşamasında zaten maddi olmayan faktörleri kullanırlar. Bu nedenle kaynak temelli teorilerin işaret ettiği,

maddi olmayan faktörler arasında şirketin rekabet avantajlarını ve kaynaklarının önemi vurgulanmaktadır (Barney, 1991).

Bir girişimin ilk faaliyetlerinin etkinliği ve başarısı, bir ürün fikrine, hızlı yaratılmasına, potansiyel hedef grubun yanıtını kontrol etmesine, kaliteyi ölçmesine, ürünü modernize etmek için sonuçlar çıkarmasına ve bir sonraki geliştirme aşamasına geçişine bağlıdır (Maurya, 2022: 76). Başarılı şirketler, her şirket için farklı olan çeşitli özellikler/faktörlerle karakterize edilir. Bununla birlikte, her startup bireyseldir ve piyasa aktörleri olarak insanlar gibi, kendine has özellikleri oldukça değişkendir. Her girişimin başarı faktörlerinde de farklı olması kaçınılmazdır (Broszat ve Fekete, 2021). Girişimlerin hayatta kalması ve uzun ömürlü olması, öncelikle girişimciler tarafından alınan stratejik kararlara bağlıdır, bu da kişisel değerlerinin ve inançlarının sonuçlarıdır (Al Issa, 2021; Liu ve Bell, 2019; Pellegrini ve Ciappei, 2015).

Başarının tanımı gibi ölçümü de genellikle yanıltıcı ve belirsizdir. Bazı yatırımcılar, gelir ve varlıkları ana başarı göstergeleri olarak görürken, bazıları müşteri yönetimi, ağ oluşturma, pazar payları vb. gibi öznel göstergeleri değerlendirmeyi tercih edebilir. Yatırım ve sermaye sağlanması dışında, piyasa oyuncuları ve insan sermayesi ile ağ oluşturma fırsatları oluşturmak, yatırımcıların sorumluluğundadır. Buna karşılık, yatırımcılar karlı bir kazanç beklemektedirler ve yeni kurulan şirketlerin başarısını, yatırımcıların yatırımlarının değerini değerlendirmeleri için bir kriter olarak gördüler. Bu nedenle, başlangıç başarısının ölçümü her iki taraf için de çok önemlidir. Temel amaç startup'lar tarafından kazanılan kar olsa da, hayatta kalma, büyüme ve duyarlı müşteri ilişkilerini sürdürme yetenekleri de genel başarılarını belirlemek için önemlidir (Kee ve Rahman, 2020).

5.2. Kritik Başarı Faktörleri

Başarının tanımına ilişkin literatür incelemesinde de görüldüğü gibi rekabet avantajının kaynaklarına ilişkin tek bilimsel tanımlama yapmak mümkün değildir. Bu noktada izleyen bölümde literatürde yer alan temel kaynaklar ve ilgili çalışmalarda belirtilen başarı faktörlerine yer verilecektir.

5.2.1. Bağlam Temelli Kritik Başarı Faktörleri

Bu bölümde literatürde fazla yer almayan bağlam temelli kritik başarı faktörleri tanımlamasına yer verilecektir. Bu görüşe göre kritik başarı faktörlerinin (başarının yanı sıra) bağlamda dikkate alınması gerekir. Aynı başarı ölçümü tüm ticari kuruluşlar için kullanılamaz. Startup'lar önceki bölümlerde ifade edilen yaşam döngüleri ve tanımları ile değerlendirildiğinde diğer girişimlerden ayrılmaktadır.

Örneğin, KOBİ'ler, büyük şirketler, franchise'lar ve yan kuruluşlar için başarı çerçevesi, yasal gereklilikler, firmaların büyüklükleri ve işlerin doğası nedeniyle birbirinden farklıdır (Ullah vd., 2016; Battistella vd., 2017). Başarı kelimesi esas olarak aynı kavrama atıfta bulunsa da, kelimenin yorumlanması startup'lar, KOBİ'ler, büyük işletmeler, franchise'lar ve yan kuruluşlar için farklıdır. Örneğin, Zhang d., (2015), başarıyı ölçmek için bir gösterge olarak pazar yönelimi ve yenilik yönelimini kullanarak Çin'deki büyük şirketler arasında ihracat pazarındaki başarıyı incelemiştir.

Benzer şekilde Qu (2007), Birleşik Krallık'taki yabancı şirketlerin yan kuruluşları arasındaki başarıyı ölçmek için bir gösterge olarak pazar yönelimini benimsemiştir. Ayrıca, yan kuruluşların rolü, müşteri memnuniyetini, satış büyümesini, öz sermaye getirisini, üretkenliği ve genel performansı kapsayan entegrasyon ve yanıt verme kullanılarak ölçülmüştür. Saini vd., (2013) proje tamamlama (bütçe ve öngörülen zaman çerçevesi dahilinde) ve ticari faydaların gerçekleştirilmesi açısından ölçülen başarıyı büyük kuruluşlar için kritik başarı faktörü olarak tespit etmiştir. Saunila (2014), KOBİ'lerin başarısını finansal ve finansal olmayan perspektifleri kullanarak ölçerken, Weber ve Geneste (2014) dışsal ve içsel motivasyonu kullanmıştır. Her iki ölçüm de ciro, varlıkların getirisi ve algılanan başarıyı (örneğin yaşam tarzı ve iş dengesi) içeren nispeten benzer kavramlara atıfta bulunmaktadır.

Weber ve Geneste (2014), bazı soruların yeni girişimlere dayalı olması nedeniyle benzer ölçümlerin startup'lar için de kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Brozsat ve Fedeke (2020)'ye göre bağlam, bir varlığı tanımlayan parametrelerin soyut bir modelidir. Kritik başarı faktörleri, düzgün bir şekilde “yönetildiklerinde” yeni girişimin başarısına katkıda bulunan faktörler olarak tanımlanabilir. Kritik başarı faktörlerinin bağlam içinde (başarı kadar) dikkate alınması gerekir. Bağlamdaki başlangıcı yansıtan ve evrensel olarak değil,

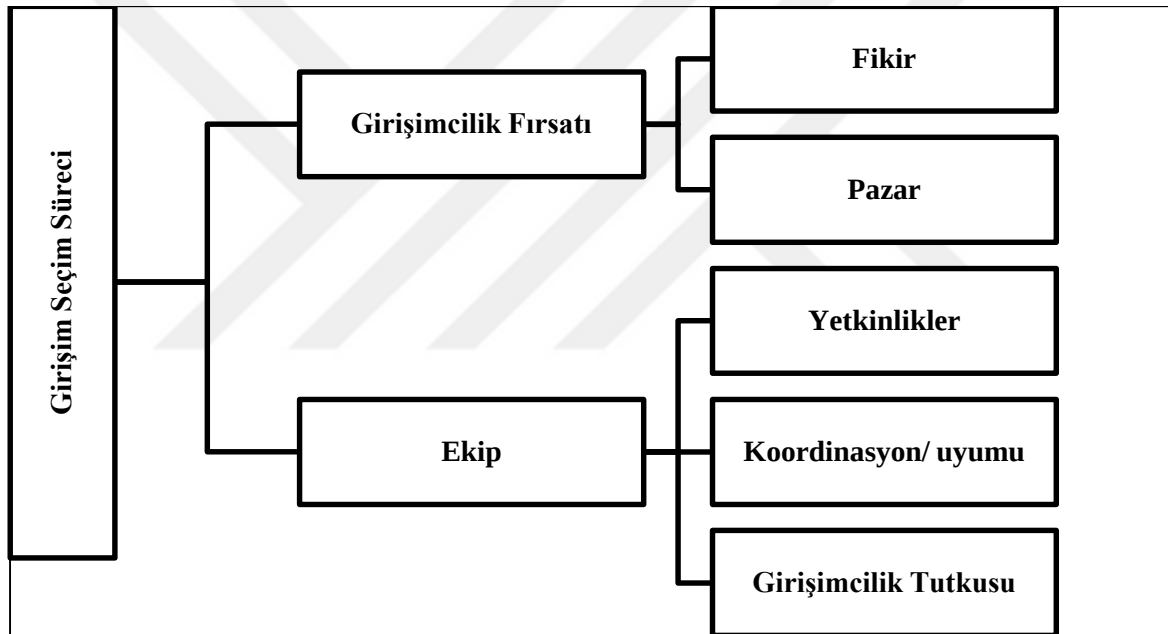
bireysel olarak yansıtan kritik başarı faktörleridir. Yalnızca tam olarak tanımlanmış bir bağlamda geçerli olan kritik başarı faktörleri (1:1 ilişki) toplu olarak oluşturulmayan ve dolayısıyla herhangi bir veri kaybı içermeyen kritik başarı faktörleridir. Özetle bağlam, bir varlığı tanımlayan parametrelerin soyut bir modelidir. Kritik başarı faktörleri, düzgün bir şekilde “yönetildiklerinde” yeni girişimin başarısına katkıda bulunan faktörler olarak tanımlanabilir. İlk tanıma göre, kritik başarı faktörleri öncelikler belirler ve girişimin genel başarısı için oldukça önemlidir. Kritik Başarı Faktörü tanımlarında temel bir sorun vardır: nerede uygun şekilde “yönetilmesi” gerekir ve başarı ne anlama gelir? Bu nedenle, kritik başarı faktörleri ilgili bağlamda dikkate alınmalıdır (Startup’lar bireyseldir → bağlam bireyseldir → Kritik başarı faktörleri bireyseldir →Bağlam Temelli Kritik Başarı Faktörleri) (Broszat ve Fedeke, 2020).

5.2.2. Kuluçka/Hızlandırıcı/Yatırımcı Seçim Mekanizması Bağlamında Başarı Faktörleri

Girişim ekosisteminin en önemli destekçileri kuluçkalar ve hızlandırıcılar Startup’lar için farklı zamanlarda oldukça önemlidir. Bu merkezler farklı seçim kriterleri uygulayabilmektedir. Bu bölümde bu faktörlere yer verilecektir.

Bergek ve Norrman (2008) kuluçkaların seçim kriterlerinin iki yaklaşıma ayrılabilirliğini belirtir: fikre odaklanan seçim ve girişimciye ve/ya ekibe odaklanan seçim. Fikir odaklı bir yaklaşımda, kuluçka yöneticileri, fikirlerin uygulanabilirliğini, yani ürün, pazar ve bunların kombinasyonu ile ilgili kar potansiyelini değerlendirmek için ilgili teknolojik alanlarda derin bilgiye erişime sahip olmalıdır. Buna karşın girişimci odaklı yaklaşım, girişimcilerin deneyimi, becerileri, özellikleri ve itici güçlerinin değerlendirilebileceği daha genel iş geliştirme gereksinimleri bilgisinin yanı sıra kişiliği yargılama becerisini de gerektirir. Bununla birlikte, seçim sadece bir kriter meselesi değildir - aynı zamanda onları uygulamada bir esneklik veya katılık meselesidir. Burada iki temel yaklaşım arasında ayrım yapabilir. “Kazananları seçmek” yaklaşımında, kuluçka merkezi yöneticileri, potansiyel olarak başarılı birkaç girişimi önceden belirlemeye çalışır. Bu yaklaşım uç noktalara getirildiğinde, kuluçka merkezleri özel risk sermayesi şirketlerine benzemektedir.

Luo ve Yin (2017) kuluçkaların startup seçim kriterlerine ilişkin yapılan çalışmalar için literatür taraması yapmış ve şu değişkenleri tespit etmiştir: iş yaratma kabiliyeti, sermaye uygunluğu, rekabetçi avantaj, işletme yaşı ve büyüklüğü, yerel mülk sahibi, Startup, işletmenin hayatta kalması, çıkış seçenekleri, finansal durum: likidite, fiyat, kazanç, borç, varlık kullanımı, büyüme potansiyeli, takım yaşı, takımdakilerin cinsiyeti, takımın finansal tecrübesi, takımın yönetsel tecrübesi, takımın pazarlama tecrübesi, takımın sebatı, takımın önceki startup deneyimi, takımın teknik uzmanlığı, üretim yetkinliği, pazar büyüklüğü ve büyüme, pazarlama ve dağıtım, tedarik zinciri kullanılabilirliği, patent koruması, politik ve sosyal kısıtlamaları, karlılık, diğerinden referans, risk dağılımı, teknoloji ile ilgili, benzersiz fırsat ve yazılı iş planı.



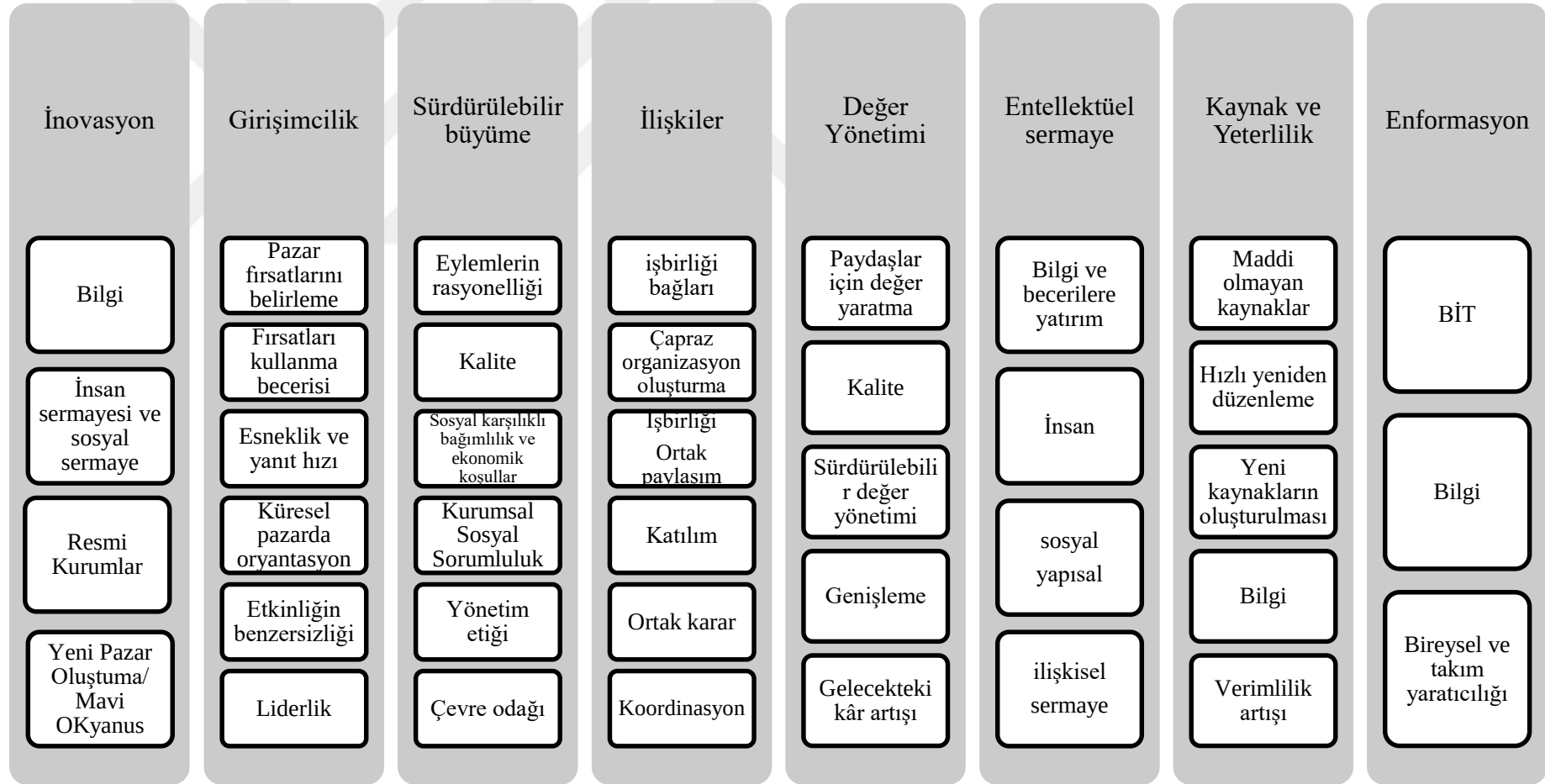
Şekil 5.1. Kuluçka/hızlandırma programları seçim süreci (Beyhan ve Akçomak, 2019, s. 36)

Beyhan ve Akçomak (2019) tarafından yürütülen projeye göre yatırım şirketlerince kullanılan seçim kriterleri konusunda yapılan çalışma aracılığıyla toplanan açılarından da önemli olan iki alana yönlendirmektedir. Bunlardan ilki girişimcilik fırsatı diğeri ise ekiptir. Girişimcilik fırsatı ile ilgili kriterlerden fikrin ve bu fikrin yenilikçi ve yaratıcı olması ve pazarın özellikleri dikkate alınmaktadır. Diğer yandan iş modelinin etkinliği ve pazarla uyumlu olması, pazarın büyüklüğü, pazardaki rekabet veya rekabete ilişkin ön görüler, ticarileştirme süresi ve projenin ölçeklenebilir, uluslararasılaşma potansiyeli olan bir proje olması da yine kuluçka ve hızlandırma programları tarafından seçim sürecinde göz önünde bulundurulmaktadır.

5.2.3. Birey, Örgüt ve Çevre Bağlamında Kritik Başarı Faktörleri

Kritik başarı faktörleri tatmin edici sonuçların birey, bölüm ve organizasyon için başarılı bir sonuç sağlayacağı sınırlı alanlardır. Kritik başarı faktörleri, gelişmek ve yöneticinin hedeflerine ulaşılması ve işletmede işlerin yolunda gitmesi için gereken birkaç kritik alandır (Rockart ve Bullen, 1981: 75). Uygun şekilde sürdürüldüğünde veya yönetildiğinde, belirli bir sektörde rekabet eden bir firmanın başarısı üzerinde önemli bir etkisi olabilecek özellikler, koşullar veya değişkenlerdir (Leidecker ve Bruno, 1984).

Çağdaş yönetimde şirket rekabet avantajları ve ana kaynaklarında yer alan teorilere sınıflandırma yapılırsa maddi olmayan 8 temel başlık altında avantajlar sınıflandırılmaktadır (Skawińska ve Zalewski 2020). Bunlar, inovasyon /yenilikçilik, girişimcilik, kaynak ve yeterlilik, entelektüel sermaye, sürdürülebilir büyüme, ilişkiler, değer yönetimi ve bilgidir. Skawinska ve Zalewski (2020) yaptıkları çalışmada AB bölgesi için karşılaştırmalı bir başarı faktörleri çalışması yürütmüşlerdir. Bu çalışmada yukarıda belirtilen 8 başlık için yapılan tanımlamalar ise aşağıdaki şekilde uyarlanmıştır.



Şekil 5.2. Çağdaş yönetim teorilerinde şirket rekabet avantajları ve ana kaynakları (Skawaniska ve Zelewski, 2020'den uyarlanmıştır.)

Kritik başarı faktörleri, bir girişimin başarısına eğer doğru şekilde “yönetilirse” katkıda bulunan faktörler olarak tanımlanabilir (Broszat ve Fekete, 2021). Kritik başarı faktörlerine ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen sınıf yapılan literatür taramasından önce bu faktörler için yapılan sınıflamaya yer verilecektir.

Stratejik yönetim teorilerinden kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1996) dikkate alınarak kritik başarı faktörleri düşünüldüğünde maddi ve maddi olmayan kaynaklar/faktörler olarak sınıflandırma yapılabilir (Skawaniska ve Zalewski 2020: 28).

Bununla birlikte örgütsel, bireysel ve çevresel faktörler olmak üzere üç başarı faktörü kategorisi de tanımlanmaktadır (Santisteban ve Mauricio, 2017). Örgütsel faktörler girişimin firma karakteristiği özelliklerini belirtmektedir. Bireysel faktörler girişimci liderin ve kurucu ekibin özelliklerinden oluşmaktadır. Dışsal faktörler ise çevresel bağlamda olan ve girişimin faaliyetlerini geliştirdiği ortamı tanımlayan faktörlerdir. Şekil 3’de belirtilen, Skawinska ve Zalewski (2020)’nin Avrupa Birliği ülkelerinde yaptığı Startup başarı faktörleri konulu karşılaştırmalı ampirik çalışmasında beş temel başarı faktörü belirtmiştir:

1. İnsan kaynaklarına erişim,
2. Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi ve sonuçları,
3. Piyasanın durumuna odaklanma,
4. İş tecrübesi ve
5. Gelişme potansiyeli.

Chorev ve Anderson (2006), başarı faktörlerini kritik ve önemli olarak iki grupta sınıflandırmışlardır. Kritik faktörler; fikir, strateji, çekirdek ekibin bağlılığı, uzmanlık ve pazarlamadan oluşmaktadır. Önemli faktörler; yönetim, müşteri ilişkileri ve ARGE olarak belirtilmiştir. En az önemli faktörlerin firma, ekonomi, politika ve genel iş ortamı dışındaki faktörler olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürde yer alan kritik başarı faktörleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. Kurucu ekibin nitelikleri pek çok çalışmada vurgulanan faktörler arasında yer almaktadır. Kurucu ekip bazı çalışmalarda geçtiği ismi ile çekirdek takımın nitelikleri başarıya giden yolda

anahtar görevi görmektedir (Chorev ve Anderson, 2006). Davidson ve Klofsten (2013), sekiz temel değişkeni dört başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki gelişme süreci: fikir, ürün, pazar ve organizasyon; ikincisi kilit kişiler: kurucu, CEO, yönetim kurulu başkanı; uzmanlar ve motivasyon; dış kaynak akışı: müşteri ve diğer firma ilişkileri değişkenlerinden oluşmaktadır.

5.2.3.1. Bireysel kritik başarı faktörleri

Startup'lar küçük organizasyonlar olduklarından bireylerin Startup'larını başarıya taşımadaki payının oldukça yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu bölümde girişimcinin ve kurucu ekibin özelliklerine ilişkin faktörlere ilişkin literatür incelemesi yer alacaktır.

Startup fikrinin başarı faktörlerinden biri olduğu değerlendirilmektedir. İyi tanımlanmış bir girişim fikri, girişimcilerin pazar fırsatlarını belirlemelerini ve yakalamalarını sağlamaktadır (Spinelli vd., 2014). Amabile ve Pratt'e (2016) göre yatırımcılar, yatırım kararı vermeden önce bir girişim fikrinin gücünü ve pazar talepleriyle uyumunu değerlendirmektedir. İlgi çekici bir girişim fikri, yatırım sermayesi çekme olasılığını artırmaktadır. Yatırımcılar, pazar potansiyeli gösteren benzersiz ve ölçeklenebilir fikirlere sahip girişimler aramaktadırlar (Amabile ve Pratt, 2016). Güçlü bir girişim fikri, müşteri edinmeye ve müşterileri elde tutmaya yardımcı olur. Müşterilerin sorunlu noktalarını ele alan benzersiz bir değer önerisi, erken benimseyenleri çekebilir ve sadık bir müşteri tabanı oluşturabilir. Ries'in (2011) de belirttiği gibi, bir startup'ın değer önerisi, müşterileri mevcut çözümlerden vazgeçmeye ikna edecek kadar ikna edici olması gerekmektedir (Ries, 2011).

Kurucu ekibin sektördeki deneyimi önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Sektörü tanıyan, etkili bir iletişim ağına sahip olan kurucular şirketi başarılı bir şekilde yönetebilmektedir (De Weerd vd., 2006; Song vd. 2008; Preisdorfer vd.; 2012, Hyder ve Lussier, 2016; Beckman, 2006; Skawinska ve Zalewski 2020; Vu vd., 2012). Sektörde daha önce deneyim sahibi olan kurucular, şirketin gelişimini ve büyümesini kolaylaştıran sağlam bir iletişim ağına sahiptir. Kurucu ekibin girişimcilik deneyimi, şirketin kurulmasını kolaylaştırır ve yönetiminde hataların ortaya çıkmasını önlemektedir (Van Gelderen vd., 2006; Song vd., 2008; Lin vd., 2006; Colombo ve Grilli, 2010; Davis ve

Zweig, 2005; Friar ve Meyer, 2003; Gartner ve Liao, 2012; Kim ve Heshmati, 2010; Pugliese vd., 2016; Mueller vd., 2012; Bocken, 2015).

Kurucu ekibin akademik formasyonu yönetsel bilgilere sahip olması örgütsel büyümeye olumlu etkisi olan faktörlerdendir (Van Gelderen vd., 2006; Baptista vd., 2007; Lin vd., 2006; Colombo vd., 2004; Dautzenberg ve Reger, 2010; Davis ve Zweig, 2005; Gartner ve Liao, 2012; Hyder ve Lussier, 2016; Pugliese vd., 2016; Rojas ve Huergo, 2016). Lee (2010) tarafından kurucu ekibin startup'lardaki önemi farklı formasyon ve özellikler gerektirdiği tespiti yapılmıştır. Rekabet avantajı elde etmek için gereken teknolojik ve yönetsel beceriler, yetenekler ve bilgiye sahip olması özellikle startup'ın kurulduğu sektörler ilgili olması başarılı olması için önemli bir faktör olarak belirtilmiştir (Lee, 2010). Kurucu ekibin yenilikçi ürünler ve/veya hizmetler geliştirmek için girişimci ekibin daha önce ARGE deneyimine sahip olması etkilidir (Baum ve Silverman, 2004, Song vd. 2008). Girişimcinin liderlik tecrübesi ve liderlik özellikleri yani liderlik tipi startupın başarısında etkili faktörlerdendir (Schneider vd., 2007; Vu vd., 20012).

Tüm girişimlerde olduğu gibi startup'lar için de girişimcinin ilk motivasyonu kritiktir. Kurucunun motivasyonu, iş modeline, iş fikrine bağlılığını temsil etmektedir (Greve ve Slaff, 2003). Startup'ların başarılı olmak için doğru takımlarla kurulmasının gerekli olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Chorev ve Anderson (2006)'nın da vurguladığı gibi çekirdek takım oldukça önem arz etmektedir.

Brattström (2019) startup takımlarının özelliklerinin ve nasıl startup takımlarında üç çekirdekli bir yapıdan bahsedilmektedir. Takım kompozisyonu, takım yapısı ve takım duygusudur. Startup'lar genellikle homojen gruplardır böyle olmaları onları çevik yapar, ancak bazen bu özellik onlara bilişsel ve sosyal kör noktalar yaratır. İkinci bir özellik olarak sürekli değişim koşulları altında çalışmak zorunda olmalarına rağmen yeni rollere adaptasyonları zor gerçekleşmektedir. Üçüncü bir özellikleri ise bir arada olmaları tamamen üyelerin gönüllülüğüne bağlıdır ancak zor koşullarda bir arada kalmada başarısız olabilmektedir. Startup'larda başarısızlık genellikle takımın başarısızlığına atfedilmektedir (Brattström, 2019).

5.2.3.2. Örgütsel kritik başarı faktörleri

Startup'ın işletme düzeyinde özelliklerini tanımlayan örgüt düzeyinde kritik başarı faktörlerine ilişkin literatürde yer alan değişkenlere bu bölümde yer verilecektir.

Örgüt büyüklüğü, girişimin kurucu çalışan sayısıdır, girişimci ekibin büyüklüğü ne kadar büyükse yeteneğin o kadar büyük olduğu düşünülmektedir (Song vd., 2008, De Weerd vd., 2006; Colombo ve Grilli, 2010). Ries (2011) tarafından geliştirilen “Yalın Startup” metodolojisi, yalın organizasyon yapısını vurgulamaktadır. Bu metodolojiye temel prensipleri şunlardır:

Oluştur-ölç-öğren, temel konsept, ürünün temel özelliklere sahip temel bir versiyonu olan minimum uygulanabilir bir ürün (MVP) oluşturmayı içermektedir(Blank, 2011). Bu MVP daha sonra geri bildirim ve veri toplamak için piyasaya sürülür. Bu içgörülere dayanarak yinelemeler yapılmakta ve ürün aşamalı olarak iyileştirilmektedir (Eisenmann vd., 2012) Onaylanmış öğrenme kavramı ise varsayımlarda bulunmak yerine gerçek verilerden ve müşteri geri bildirimlerinden öğrenmenin önemini vurgulamaktadır (Casselman, 2014). Ürün ve pazar hakkındaki hipotezleri doğrulamak veya geçersiz kılmak için deneylerin ve ölçümlerin kullanılmasını teşvik eder. Yinelemeli yaklaşım ise tam özellikli bir ürün geliştirip hepsini bir kerede piyasaya sürmek yerine, metodoloji yinelemeli iyileştirmeler döngüsünü teşvik eder. Bu yinelemeler, her geliştirme aşamasında alınan geri bildirimlere dayanır ve yol boyunca ayarlamalar ve iyileştirmeler yapılmasına olanak tanır (Leatherbee ve Katila, 2020)Sürekli inovasyon: Lean Startup zihniyeti sürekli inovasyon kültürünü teşvik eder. Ürün ve iş modeli üzerinde sürekli yinelemeler yaparak pazardaki, teknolojiye ve kullanıcı tercihlerindeki değişikliklere uyum sağlamayı içerir. Müşteri merkezli olma yalın Girişim yaklaşımının temelinde müşteri ihtiyaçlarını ve sorunlarını anlamak ve ele almak yatar. Gerçek müşteri sorunlarını çözmeye ve müşterilerin ödemeye istekli oldukları değeri sunmaya öncelik verir(Felin vd., 2020). Yalın Girişim metodolojisi, deneylerden ve geri bildirimlerden elde edilen içgörülere dayanarak stratejik kararlar alınmasını savunmaktadır(Ries, 2011).

5.2.3.3. Çevresel kritik başarı faktörleri

Almus ve Nerlinher (1999) yeni yaratıcı ürün ve/veya hizmetlerin geliştirilmesi ve üretilmesinin başarıyı sağlayan faktörlerden biri olduğunu tanımlamışlardır.

Rekabet düzeyi bir sektörde başarılı olmada önemli faktörler arasındadır. Rekabet düzeyi aynı sektördeki startup'lar arasındaki rekabetin yoğunluğudur (Song vd., 2008; Arruda vd., 2013). Devlet desteği/devletin rolü, finansal olarak özellikle startup'ların kuruluş aşamalarında verilen bu destekler kritik faktörler arasında belirtilmektedir. Ayrıca bu destekler çeşitli yasal düzenlemelerin yapılması gibi de uygulamada görülebilmektedir. (Lasch vd., 2007; Chorev ve Anderson, 2006; Vu vd., 2012; Arruda vd., 2013; Davis ve Zweig, 2005; Pugliese vd., 2016).

Risk/girişimci sermayesi, potansiyeli ve riski yüksek büyüme aşamasındaki Startup'ların finansmanından oluşan sermayedir (Bocken, 2015; Grilli ve Murtinu, 2014; Almakenzi vd., 2015; Bertoni vd., 2011; Colombo ve Grilli, 2010; Kim ve Heshmati, 2010; Strehle vd., 2010; Lee, 2010). Kümeleme, “aynı veya ilgili endüstrilerden bir grup firmanın birbirine yakın coğrafi olarak konumlanması” (Bell, 2005), startup şirketler için önemli başlıklar arasında sayılmaktadır. (Maine vd., 2010) Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği yüksek derecede önemli faktörlerdendir (Chorev ve Anderson, 2006).

Çizelge 5.1. Birey, Örgüt ve Çevre Bağlamınca Kritik Başarı Faktörleri

BİREYSEL	
Faktör	Referans
Startup Fikri	Chorev ve Anderson (2006), Spinelli vd. (2014).
Kurucu ekibin/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri	De Weerd vd. (2006), Song vd. (2008), Preisendorfer vd. (2012), Hyder ve Lussier, (2016), Beckman (2006), Vu vd. (2012), Skawinska ve Zalewski (2020).
Kurucu ekibin önceki deneyimleri (startup)	Van Gelderen vd. (2006); Song vd. (2008), Lin vd. (2006), Colombo ve Grilli (2010); Davis ve Zweig (2005), Friar ve Meyer, (2003), Gartner ve Liao (2012), Kim ve Heshmati (2010), Pugliese vd. (2016), Mueller vd. (2012); Bocken, (2015)
Kurucu ekibin akademik formasyonu	Van Gelderen vd. (2006), Baptista vd., (2007); Lin vd., (2006), Colombo vd. (2004), Dautzenberg ve Reger, (2010), Davis ve Zweig (2005), Gartner ve Liao, (2012), Hyder ve Lussier (2016), Pugliese vd., (2016), Rojas ve Huergo (2016)
Kurucu ve ekibin teknolojik/iş yetenekleri	Garcia-Muiña ve Navas-López, (2007), Groenewegen ve De Langen, (2012), Lee (2010)
Kurucu ekibin ARGE tecrübesi ve ARGE'ye verdiği önem	Baum ve Silverman, (2004), Song vd. (2008)
Girişimcinin yönetiminde deneyim	Groenewegen ve De Langen, (2012), Van Gelderen vd. (2006); Vu vd. (2012), Arruda vd. (2013); Baptista vd. (2007), Lin vd. (2006), Cannone ve Ughetto, (2014), Hyder ve Lussier, (2016), Strehle vd., (2010), Yoo vd. (2012), Fini vd. (2009)
Girişimcinin liderlik deneyimi ve liderliği	Schneider vd. (2007); Wu (2009)
Girişimcinin ilk motivasyonu	Greve ve Salaff, (2003), Reynolds ve Miller (1992)
Girişimcinin/kurucunun yaşı	Oakey (2003)
Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği	Chorev ve Anderson (2006); Brattström (2019)
ÖRGÜTSEL	
Faktör	Referans
Takım ruhu, şirket/örgüt kültürü, organizasyon yapısı	Brattström (2019), Chorev ve Anderson (2006)
Örgüt Büyüklüğü	Song vd. (2008); Baptista vd. (2007); Lin vd. (2006), Colombo vd. (2004); Dautzenberg ve Reger, (2010); Gartner ve Liao (2012), Rojas ve Huergo (2016); Strehle vd. (2010), Luo ve Yin (2017)
Yalın Organizasyon	Ries (2011)
İnsan kaynaklarına erişim	Skawinska ve Zalewski (2020)
Ürün İnovasyonu	Almus ve Nerlinher (1999)
Partnerler/Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi ve sonuçları	Sefiani ve Bown (2013), Skawinska ve Zalewski (2020)

ÇEVRESEL	
Faktör	Referans
Devletin Rolü	Lasch vd. (2007) Chorev ve Anderson (2006) Vu vd. (2012), Arruda vd. (2013), Davis ve Zweig (2005), Pugliese vd. (2016)
Yatırım Sermayesi, Yatırımcı İlişkileri	Bocken (2015), Grilli ve Murtinu, (2014) Almakenzi vd. (2015), Bertoni vd. (2011) Colombo ve Grilli (2010), Kim ve Heshmati (2010), Strehle vd. (2010), Lee (2010).
Rekabet Gücü	Song, vd. (2008), Arruda vd. (2013)
Çevrenin Dinamizmi	Xu vd. (2022)
Piyasanın durumuna odaklanma	Skawinska ve Zalewski (2020)

Yukarıda yer alan şekilde sınıflandırılan kritik başarı faktörleri çalışmada yapılacak analize temel teşkil etmek üzere kullanılacaktır.

5.2.4. Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörleri

Almakenzi vd. (2015) başarı faktörlerini yaşam döngüsü ile ilişkilendiren bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımda yaşam döngüsünü ikiye ayıran çalışma belli değişkenlerin iki dönem için de etkili kriterler olduğunu ifade etmektedir ve aşağıdaki çizelgede ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Çizelge 5.2. Kuluçka ve Sonrası Bağlamında Başarı Faktörleri (Almakenzi vd., 2015'den uyarlanmıştır.)

Kuluçka Dönemi	Kuluçka Sonrası Dönem
Startup fikrinin test edilmesi	Hisse Senedi Opsiyonu
Bölgesel belirleyiciler	Değişime Hakim olmak ve Esnek Yönetim
Yalın Yöntem	Pazarlama
Girişimcinin/Girişimcilerin Kişiliği	Girişimcinin/Girişimcilerin Kişiliği
Startup takımı	Startup takımı
İş Kültürü	İş Kültürü
Sosyal Etkileşim	Sosyal Etkileşim
Girişim Sermayesi	Girişim Sermayesi
Yenilik	Yenilik
Tüketicinin Sesi	Tüketicinin Sesi

Almakenzi vd. (2015)'e göre başarı faktörleri, a) girişim fikrini test edilmesi b) kuluçka merkezleri gibi bölgesel belirleyiciler; c) yalın yönetim anlayışı; d) girişimcilerin kişiliği; e) start-up ekibinin beceri ve uzmanlığı; f) olumlu ve destekleyici bir çalışma kültürü; g) sosyal etkileşim; h) risk sermayesi; ı) inovasyon ve yaratıcılık kültürünün teşvik edilmesi; i) müşteri geri bildirimi; j) en iyi yetenekleri seçmek için hisse senedi katılımı sunmak; k) değişim ve esnek yönetimde ustalaşmak; ve l) etkili pazarlama stratejileri olarak ifade edilebilir. Santisteban vd.(2021) ise yaşam döngüsünü beş aşamada tanımlamıştır: tohum, başlangıç, büyüme, genişleme ve çıkış. Bu aşamalara göre çalışmada belirlenen 27 kritik başarı faktörünün etkisini değerlendirmek için 93 hipotez tes edilmiştir. Bunun sonuçlarına göre:



Tohum	Başlangıç	Büyüme	Genişleme	Çıkış
• Müşteri memnuniyeti • Aşama finansmanı • İşletme inkübatörü desteği • Gelişmiş inovasyon ve girişimcilik ekosistemi • Dinamik kapasite • Yenilikçi ve girişimci kültür • Sektör deneyimi • Önceki başlangıç deneyim • Teknoloji/iş yetenekleri • Ar-Ge deneyimi • İş yönetimi deneyimi • Girişimci liderlik • Girişimci liderin cinsiyeti • Girişimci liderin yaşı • Motivasyon • Devlet desteği	• Müşteri memnuniyeti • Aşama finansmanı • İşletme inkübatörü desteği • Gelişmiş inovasyon ve girişimcilik ekosistemi • Dinamik kapasite • Yenilikçi ve girişimci kültür • Sektör deneyimi • Önceki başlangıç deneyim • Teknoloji/iş yetenekleri • Ar-Ge deneyimi • İş yönetimi deneyimi • Girişimci liderlik • Motivasyon • Devlet desteği • Konum • Bilim ve teknoloji politikaları	• Müşteri memnuniyeti • Aşama finansmanı • İşletme inkübatörü desteği • Gelişmiş inovasyon ve girişimcilik ekosistemi • Dinamik kapasite • Yenilikçi ve girişimci kültür • Sektör deneyimi • Teknoloji/iş yetenekleri • Ar-Ge deneyimi • İş yönetimi deneyimi • Girişimci liderin yaşı • Motivasyon • Devlet desteği • Risk sermayesi • Ürün ve/veya hizmet yeniliği • Konum • Bilim ve teknoloji politikaları • Kümelenme	• Müşteri memnuniyeti • Aşama finansmanı • İşletme inkübatörü desteği • Gelişmiş inovasyon ve girişimcilik ekosistemi • Dinamik kapasite • Yenilikçi ve girişimci kültür • Sektör deneyimi • İş yönetimi deneyimi • Risk sermayesi • Organizasyon büyüklüğü • Ürün ve/veya hizmet yeniliği • Konum • Kümelenme • Ortaklar	• Müşteri memnuniyeti • Aşama finansmanı • İşletme inkübatörü desteği • Gelişmiş inovasyon ve girişimcilik ekosistemi • Dinamik kapasite • Yenilikçi ve girişimci kültür • Sektör deneyimi • İş yönetimi deneyimi • Risk sermayesi • Organizasyon büyüklüğü • Ürün ve/veya hizmet yeniliği • Konum • Kümelenme • Ortaklar

Şekil 5.3. Gelişim Aşamaları ve Kritik Başarı Faktörleri (Santisteban vd. 2021'den yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Yukarıda incelenen çalışmalar göstermektedir ki yaşam döngüsü bağlamında kiritk başarı faktörleri değişiklik göstermektedir. Bu faktörler startupların başarılı olmak için yaşam döngülerinin hangi aşamasında olduklarında hangi beceri setlerini geliştirmeleri gerektiği hususunda ve hangi kriterlere gereken önemi vermeleri gerektiğine ilişkin bilgi vermektedir.





6. METODOLOJİ

Araştırmanın yöntemine, araştırmanın yapılacağı örnekleme ve değişkenlere ilişkin bilgi verilecek olan bu bölümde yönteme nasıl karar verildiği ve seçilen yöntemin uygulama adımlarına ilişkin bilgiler de verilecektir. Ayrıca, araştırmanın örnekleme hakkında bilgiye yer verilecektir.

6.1. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımın Uygunluğu

Araştırmanın yöntemi belirlenirken önceki bölümlerde incelenen çalışmalar ile ülkemizde bu hedef grup yani startup'larla ilgili az sayıda çalışma bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın yöntemi belirlenirken öncelikli olarak mevcut durumda yapılan çalışmalarda startup'ların yaşam döngülerine ilişkin değişkenlerdeki belirsizlik tespit edilmektedir. Ayrıca kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi alanında da keşfedici bir çalışma gerekliliği bulunmaktadır. Bu sebeplerden hareketle bir keşfedici araştırma desenin kullanılmasına karar verilmiştir (Creswell ve Clark, 2015: 34).

Araştırmanın temel amacı yüksek oranda (yüzde seksen) başarısızlığa sahip olduğu belirtilen startup'ların (Hyder ve Lussier, 2016) yaşam döngülerinin modellenmesi ve başarı faktörlerinin belirlenmesidir. Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmalarda kurucuların algısı ile yaşam döngüleri içerisinde kritik olan başarı faktörlerine ilişkin detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. Özellikle gelişmekte olan Türkiye startup ekosisteminde mevcut durumu tasvir etmek ve keşfetmek hedeflenmiştir. Bu gerekçe ile öncelikle nitel araştırmanın yapılacağı keşfedici araştırma deseni uygulanmasına karar verilmiştir.

Başarılı startup hikayelerinin ele alındığı bu çalışmada nitel araştırma metodolojilerinden gömülü teori yöntemi kullanılmıştır. Bu kuram nitel bir araştırma yöntemi olup, araştırma ve veri kaynağı bireylerdir.

Nitel araştırma yöntemleri, varsayımlarla, teorik bakış açılarıyla ve onların yorumlanması ile başlar. Bu sorgulama yaklaşımı, araştırmanın problem durumunun giderilmesinde sosyal ve bireysel durumların anlamlandırılmasını içerir. Problemi

çalışabilmek için temaları ve ortaya çıkan yapıları inceleyen, onları içinde bulundukları bağlam ile değerlendiren nitel yaklaşımların kullanıldığı sorgulamadır. Elde edilen ürün ya da yazılı rapor, katılımcıların sözcüsü niteliğinde olup araştırmacının da yansıtıcı özelliklerini taşır. Problemin kompleks tanımı, yorumlanması, ilgili literatüre katkısı ya da ortaya çıkardığı değişim sergilenir (Creswell, 2017: 44).

6.2. Veri Kaynakları

Nitel verilerde veri kategorileri, gözlemler, mülakatlar, dökümanlar ve sesli-görsel materyallerden oluşmaktadır.

Nitel verilerin son kategorisi olan sesli ve görsel materyallerde veriler sesin herhangi bir biçimi, sosyal medya metni, kısa mesaj, e-posta, web sitesi sayfası, video-teyp, sanat nesnesi ve fotoğraflar olabilir. Görsel etnografi kategorisinin altına düzen yaratıcı veri toplama süreçlerini içerir, yaşanmış hikayeleri, mecazi görsel anlatıları ve dijital kayıtları kapsar (Clandinin ve Connelly, 2004). Bu yöntemin çeşitli avantajları bulunmaktadır, bunlar, dikkat çekmeyen bir veri toplama yöntemi olması, katılımcılara kendi gerçeklerini doğrudan paylaşmaları için fırsat tanınması, görsel dikkati yakalamada yaratıcı bir yöntem olmasıdır (Creswell ve Poth, 2016: 192).

6.3. Veri Analizi

Zelcāne ve Pipere (2023) yapmış oldukları çalışmada araştırmanın pilot çalışması sonrası çoğulcu yaklaşımı benimsediklerini belirtmişlerdir. Burada bahsedilen çoğulcu yaklaşım tematik analiz, anlatı analizi ve eleştirel olay tekniğinin kombinasyonunu kullanmış olmalarıdır. Bu yöntemi kullanma sebeplerini ise ilgilendikleri tüm araştırma sorularına yanıt sağlayabilecek olması şeklinde göstermişlerdir. Bu çalışmada da ilgili çalışmadaki gibi çoğulcu bir yaklaşım belirlenmiştir. Anlatı analizi ve içerik analizi yöntemi birlikte kullanılacaktır.

Anlatı araştırmaları, insanların bir konuya veya duruma ilişkin deneyimlerini yaşamış oldukları hikayeler ile inceler. Araştırmacılar veri toplarken katılımcıların deneyimlerini yazılı veya sözel olarak hikaye ederek onların yaşadıkları deneyimlerini yazılı veya sözel olarak hikaye ederek onların yaşadıkları deneyimleri ve bunlara

yükledikleri anlamları inceleme konusu yaparlar (Gay vd., 2009 akt. Büyüköztürk vd., 2018: 283). Anlatı araştırmaları, insanların yaşadıkları olayların ardışık olarak düzenlenmesi, bu olaylar arası ilişkilerin kurulması ve böylece bu olayların belirli hedef kitle için anlamlandırılmasını sağlamaktadır (Elliott, 2005 akt. Büyüköztürk vd., 2018: 283). Anlatı araştırmalarının veri toplama teknikleri: alan notları, günlük kayıtları, görüşme, hikaye anlatma, yeniden hikayeleştirme, sözel tarih, mektup yazma otobiyografik ve biyografik yazı ve diğer alıntı veri kaynaklarıdır (Büyüköztürk vd., 2018: 286-287). Hikaye anlatma (Storytelling) katılımcı tarafından belirli bir olaya ilişkin deneyimlerini yansıtacak zenginlikte olan hikayesini paylaşmasıdır. Bu hikayenin dikkatli bir şekilde çözümlenmesi ile o olaya ilişkin göstermiş olduğu davranışın ve olaya bakış açısının belirlenmesi ile analiz edilir (Büyüköztürk vd., 2018: 286-287).

Brattström ve Wennberg (2021) akademik hikaye anlatımını ahlaki, kahraman, ortam ve olay örgüsü açısından parçalara ayırarak araştırmayı hikaye anlatımı perspektifinden analiz etmek için bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeveyi, ana akım girişimcilik araştırmalarına hakim olan iki anlatı arketipine (teknolojik/kurumsal kurtuluş olarak girişimcilik ve bireysel/kolektif özgürleşme olarak girişimcilik) uygulayarak, bu tür hikayelerin etkili olmayan kullanımının araştırmada kolayca üretebileceği örtük varsayımları ve teorik önyargıları tespit etmektedir. Girişimcilik bilim adamlarının da anlatabileceği alternatif hikayeleri ifade etmek için hikaye anlatımı çerçevesini kullanmaktadır. Burada amaç ana akım hikayelerin alakasız olduğunu veya tüm girişimcilik araştırmalarının bu arketiplerden birini doğruladığını öne sürmek değildir. Hiçbir tek çalışma ve tek bir olay örgüsü, girişimciliğin karmaşık belirleyicileri, süreçleri ve sonuçları hakkında kapsayıcı bir görüş sağlamadığı savunulmaktadır. Bununla birlikte, kurtuluş ve kurtuluş hikayeleri çok yaygın olduğu için eleştirel düşünmeyi talep ettiklerine inanıyoruz. Bu ana akım hikayelerin epistemolojik varsayımlar (örneğin, failin rolü), metodolojik önyargılar (örnekleme ve çıkarımla ilgili) ve çıkarımsal nedensellik sorunları (bağlam seçimi ve karşı-olgusalların dikkate alınması) ile geldikleri için sorunlu olduğu iddiasını geliştirmişlerdir (Brattström ve Wennberg, 2021).

Anlatı analizi, hikayelerin ve insanların doğasında var olan anlatı yaratma ve paylaşma eğiliminin incelenmesine odaklanır (Riessman, 2008). Anlatı analizi, hikayelerin izole örnekler olarak incelenmesinin ötesine geçerek, anlatıların altında yatan anlamları, sosyal süreçleri ve güç dinamiklerini ortaya çıkarmayı amaçlar. Analiz, bireylerin

deneyimlerini inşa etme ve aktarma yollarını deşifre etmek için olay örgüsü, karakterler, ortamlar ve temalar gibi unsurlara odaklanır (Bamberg, 2012). Riessman (2008) anlatılar tek bir soruya yanıt olarak anlatılan kısa, sıkı sıkıya bağlı öykülerden birkaç görüşme boyunca inşa edilen uzun anlatılara kadar değişen tüm biçim ve boyutlarda olabilmektedir (Riessman, 2008).

Anlatı analizinin bazı temel unsurları bulunmaktadır:

- a) Anlatı Yapısı: Hikaye anlatımı analizi, bir anlatıdaki olayların, karakterlerin ve temaların organizasyonunu ve sıralamasını inceler. Olay örgüsü gelişimi, zamansal sıralama ve edebi araçların kullanımı gibi unsurları dikkate alır (Riessman, 2008).
- b) Anlatı İçeriği: Dil, metaforlar, semboller ve temalar dahil olmak üzere anlatıların içeriği, hikaye anlatıcısı tarafından iletilen anlamları ve mesajları anlamak için analiz edilir (Polkinghorne, 2005).
- c) Sosyal ve Kültürel Bağlam: Hikaye anlatımı analizi, anlatıları şekillendiren sosyal, kültürel ve tarihsel bağlamları tanıır. Toplumsal normların, değerlerin ve güç dinamiklerinin hikayelerin üretimini, yorumlanmasını ve alımlanmasını nasıl etkilediğini araştırır (De Fina ve Georgakopoulou, 2011).

Anlatı analizinin pek çok uygulama alanı bulunmaktadır. Bu alanlar psikoloji ve psikoterapi, sosyoloji ve antropoloji alanında ve bu çalışmada da olduğu gibi örgütsel çalışmalarda kullanılmaktadır. Psikoloji ve psikoterapi alanında terapötik bağlamlarda kişisel anlatıları anlamak için kullanılır, bireylerin anlam oluşturma süreçlerine dair içgörüler sunar ve kişisel gelişimi kolaylaştırmaktadır (Angus ve McLeod, 2004). Sosyoloji ve Antropolojide topluluklar ve toplumlar içindeki paylaşılan anlatıları inceleyerek sosyal kimlikleri, kültürel uygulamaları ve kolektif hafızayı incelemek için bir araç sağlamaktadır (Brockmeier ve Carbaugh, 2001). Örgütsel çalışmalarda örgütsel hikaye anlatımını keşfetmek için kullanmakta, örgüt kültürünü, liderlik dinamiklerini ve çalışan deneyimlerini ortaya çıkarmak için işyerlerindeki anlatıları incelemektedir (Boje, 2014:4). İletişim çalışmalarında hikayelerin kamuoyunu nasıl şekillendirdiğini ve sosyal

değişimi nasıl etkilediğini anlamak için medya anlatılarının, siyasi söylemin ve kamusal anlatıların incelenmesini sağlamaktadır (Somers, 1994).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle anlatı analizi adımları şöyledir:

1. Veri Toplama: Araştırmacılar mülakatlar, yazılı anlatımlar, günlükler veya herhangi bir kişisel hikaye anlatımı yoluyla katılımcılardan anlatılar veya hikayeler toplamaktadır (Riessman, 2008).
2. Verilere Aşinalık Kazanma: Araştırmacılar anlatıların içine dalar, içeriği, bağlamı ve temaları anlamak için onları okur ve yeniden okumaktadır (Clandinin ve Connelly, 2004).
3. Anlatı Unsurlarının Belirlenmesi: Araştırmacılar anlatılardaki olay örgüsü, karakterler, ortam, temalar, duygular ve hikayenin genel yapısı gibi temel unsurları tanımlamaktadır (Polkinghorne, 2007).
4. Kodlama ve Kategorizasyon: Araştırmacılar anlatı verilerini kodlayarak, tekrar eden temalar, motifler veya unsurlar temelinde daha küçük birimlere ayırır. Bu süreç, öykülerdeki kalıpların, temaların ve önemli unsurların belirlenmesini içermektedir (Riessman, 2008).
5. Kalıpları ve Temaları Analiz Etme: Araştırmacılar birden fazla anlatıda ortaya çıkan örüntüleri veya temaları ararlar. Ortak noktaları ve farklılıkları anlamak için anlatılardaki bağlantıları, zıtlıkları ve nüansları keşfetmektedirler (Riessman, 2008).
6. Yorumlama ve Anlam Çıkarma: Bu adım, anlam çıkarmak için verilerin yorumlanmasını içerir. Araştırmacılar, anlatılar aracılığıyla aktarılan temel mesajları, kültürel bağlamları, kimlikleri ve deneyimleri anlamayı amaçlamaktadırlar (Bamberg, 2004).
7. Anlatı Analizinin Oluşturulması: Araştırmacılar, anlatılardan elde ettikleri bulguları, yorumları ve destekleyici kanıtları sunarak analizlerini kaleme

almaktadırlar. Bu, genellikle kilit noktaları göstermek için öykülerden alıntılar veya bölümler sunmayı içermektedir (Chase, 2005).

8. Bulguları Sentezleme ve Sunma: Analizi, kilit unsurları ve yorumları yakalayan tutarlı bir anlatı halinde sentezlenir (Bruner, 1991).

Anlatı analizi, bireysel deneyimleri, kültürel anlamları ve hikayelerin içine gömülü sosyal yapıları ortaya çıkarmak için değerlidir. Araştırmacıların, insanların karmaşıklıklarını keşfetmeye olanak tanıdığı için bu araştırmada yöntem olarak seçilmiştir.

Berelson (1952) göre içerik analizi yöntemini iletişim araştırmalarında iletişimin açık içeriğinin nesnel, sistematik ve niceliksel olarak tanımlanması için bir arama tekniğidir. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanır (Büyüköztürk vd., 2018: 259).

İçerik analizi metin veya metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını belirlemeye yönelik yapılır. Araştırmacılar bu kelime ve kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini belirler ve analiz ederek metinlerdeki mesaja ilişkin çıkarımlar da bulunurlar. Televizyon programları kitap kitap bölümleri tarzda dokümanlar gazete yazıları görüşmeler tartışmalar konuşmalar tiyatro gösterileri içerik analizi tekniği kullanarak incelenebilir (Büyüköztürk vd., 2018: 259).

Nitel içerik analizine ilişkin kullanılan kavramlar şunlardır: açık belirgin olarak algılanan (manifest) ile gizli çıkarsam (latent) gerektiren kavramlar; analiz birimi; anlam birimi, kısaltma, özetleme, kategori ve tema (Harwood ve Garry, 2003).

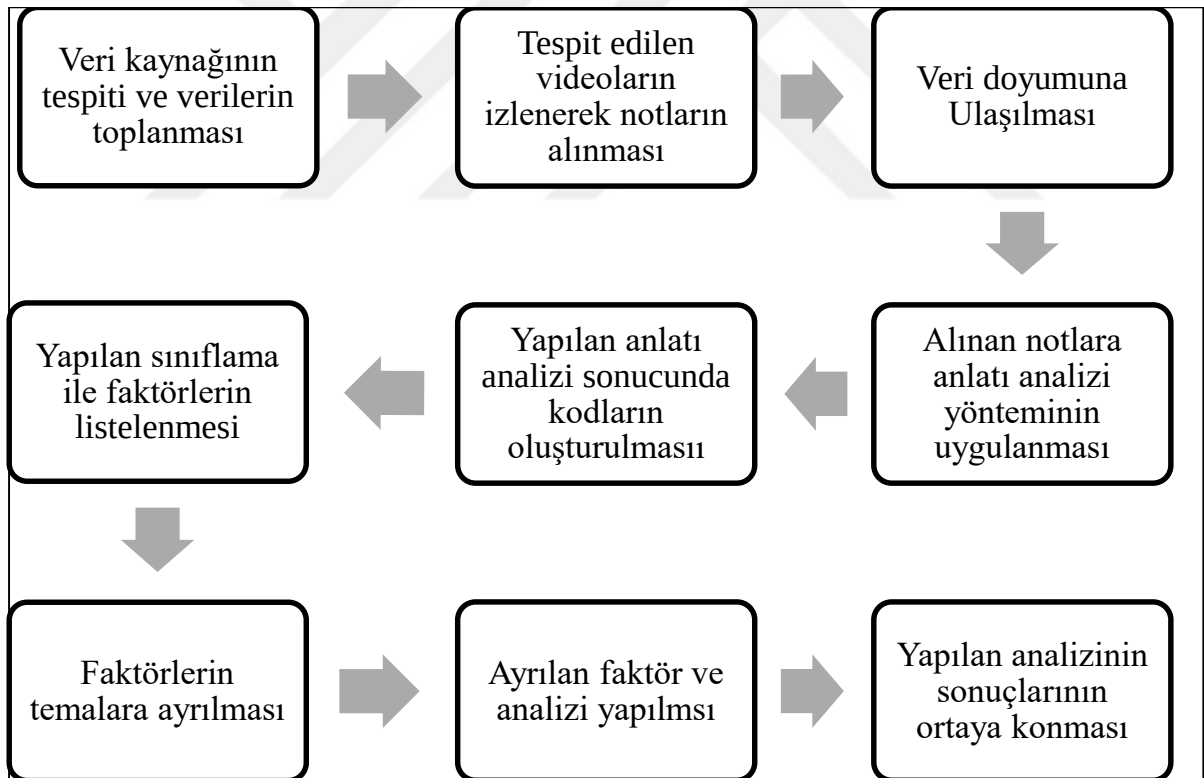
İçerik analizi, el yazmaları, ses kayıtları ve dergiler gibi kaydedilmiş insan eserlerine odaklanan veri toplama yöntemidir. İçerik analizi, katılımcılardan açıkça veri çıkarmadan bu yazılı, sözlü ve görsel eserleri araştırır - buna dikkat çekmeyen araştırma denir. Bu tür bir analizle metin mesajları, kitaplar, sosyal medya gönderileri, videolar ve ses gibi verileri analiz edebilmektedir (Harwood ve Garry, 2003).

İçerik analizi mesajların özel özelliklerini sistematik ve nesnel olarak tanımlayarak çıkarımlar yapmak için herhangi bir tekniktir (Holsti, 1969). Yorumlayıcı ve doğalcı bir

yaklaşımdır ve doğası gereği hem gözlemsel hem de anlatısal ve normalde bilimsel araştırmayla ilişkilendirilen deneysel ögelere (güvenilirlik, geçerlilik ve genellenebilirlik) daha az dayanır (Columbia University Irving Medical Center).

İçerik analizi ile çalışırken, açık ve örtük içerik bir rol oynayacaktır. Açık veriler şeffaftır ve tanımlanması kolaydır, örtük veriler ise bir tür yorumlama gerektiren ve genellikle öznel nitelikte olan verilerdir. Ancak, içerik analizi yaparken bu iki tür veri arasında ayırım yapmak önemlidir. Örtülü verilerin yorumlanması, sonuçlar araştırmacının yorumuna dayandığından oldukça öznel olabilir. Bu, sonuçlarınızı çarpıtma riski taşıyan bir yanlılık unsuru ortaya çıkarabilir (Elo ve Kyngäs, 2008).

Yukarıda yer alan incelemelere bağlı olarak uygulanacak metodoloji aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 6.1. Yöntem Adımları (Yapılan literatür incelemesine göre yazar tarafından oluşturulan yöntem adımları)

Daha önce pek çok alanda YouTube platformunda yer alan videolar anlatı analizi metodu ile incelenmiştir (Chou vd. 2011, Angulo-Jiménez ve DeThorne, 2019). Chou vd. (2011) “kanserden kurtulan” ve “kanser hikayeleri” arama terimleriyle belirlenen 35

YouTube videosunun bir analizini gerçekleştirmiş ve kanserden kurtulanların çevrimiçi ortamda paylaştıkları özgün hikayelerin ortak özelliklerine işaret ettiği tespit edilmiştir. Angulo-Jiménez ve DeThorne (2019) kendini otistik olarak tanımlayan bireyler tarafından yazılan ve 2007-2015 yılları arasında yayınlanan 39 YouTube videosunda otizmin temsilini analiz edilmiştir. Bu çalışmada da benzer bir yöntem kullanılarak başarılı startup'ların kurucu ortaklarının hikâyeleri analiz edilmiştir.

6.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmacıların hedefi, bir çalışmada kullanılan ölçümlerin güvenilir olmasını sağlamak olmalıdır. Bir aracın ya da ölçeğin güvenilirliği, çalışma bulgularının geçerliliğini etkiler (Creswell, 2013).

Blumberg vd. (2003) göre geçerlilik, bir araştırmacının çalışma verileri hakkında güvenilir sonuçlar çıkarabilmesi anlamına gelir. Güvenilirlik ve geçerlilik, bulguların inandırıcılığını ve güvenilirliğini sağlamak için anlatı analizinde önemli hususlardır. Burada anlatı analizi bağlamında güvenilirlik ve geçerliliğin akademik alıntılarla birlikte bir açıklaması yer almaktadır:

Hikaye anlatımı olarak da literatürde bilinen anlatı analizinde güvenilirlik, kullanılan araştırma bulgularının veya ölçümlerin tutarlılığı ve istikrarı anlamına gelir. Analiz sürecinin ve sonuçlarının farklı araştırmacılar veya zaman noktaları arasında tekrarlanabilmesini veya tutarlı sonuçlar üretebilmesini sağlar (Creswell, 2013).

Anlatı analizinde güvenilirliğin sağlanması, veri toplama, kodlama ve yorumlamaya yönelik sistematik ve titiz bir yaklaşımın oluşturulmasını içerir. Araştırmacılar görüşme protokollerini dikkatli bir şekilde tasarlamalı, anlatıları kodlamak ve kategorize etmek için net kriterler belirlemeli ve kodlama şemasının tutarlı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için kodlayıcıları eğitmelidir (Riessman, 2008). Dijital ses kaydı, ortaya çıkan temaların görüşülen kişilerle doğrulanması ve notların dikkatli bir şekilde belgelenmesi gibi tekniklerin kullanılması toplanan verilerin güvenilirliğine katkıda bulunabilir (Creswell, 2013).

Geçerlilik, anlatı analizinden çıkarılan çıkarımların, yorumların veya sonuçların doğruluğunu ve uygunluğunu ifade eder. Analizin amaçlanan yapıları veya olguları yakalamasını ve bulguların anlamlı olmasını ve çalışılan bağlamı temsil etmesini sağlar (Creswell, 2013).

Anlatı analizinde geçerliliğin sağlanması birden fazla hususu içerir. Araştırmacılar, seçilen anlatıların araştırma sorularıyla ilgili olduğundan ve incelenen deneyimleri ya da bakış açılarını doğru bir şekilde temsil ettiğinden emin olmalıdır. Farklı kaynaklardan ve bağlamlardan çeşitli anlatıların kullanılması, bulguların genellenebilirliğini ve aktarılabilirliğini artırabilir (Riessman, 2008).





7. ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerinde literatürüne yer verilen startup kavramı, startuplar için kritik başarı faktörleri ve yaşam döngüsüne ve metodolojisine yönelik bilgilerden sonra bu bölümde çalışmanın araştırma sorusuna ve adımlarına, örneklem seçimine ve araştırma sonuçlarına yer verilecektir

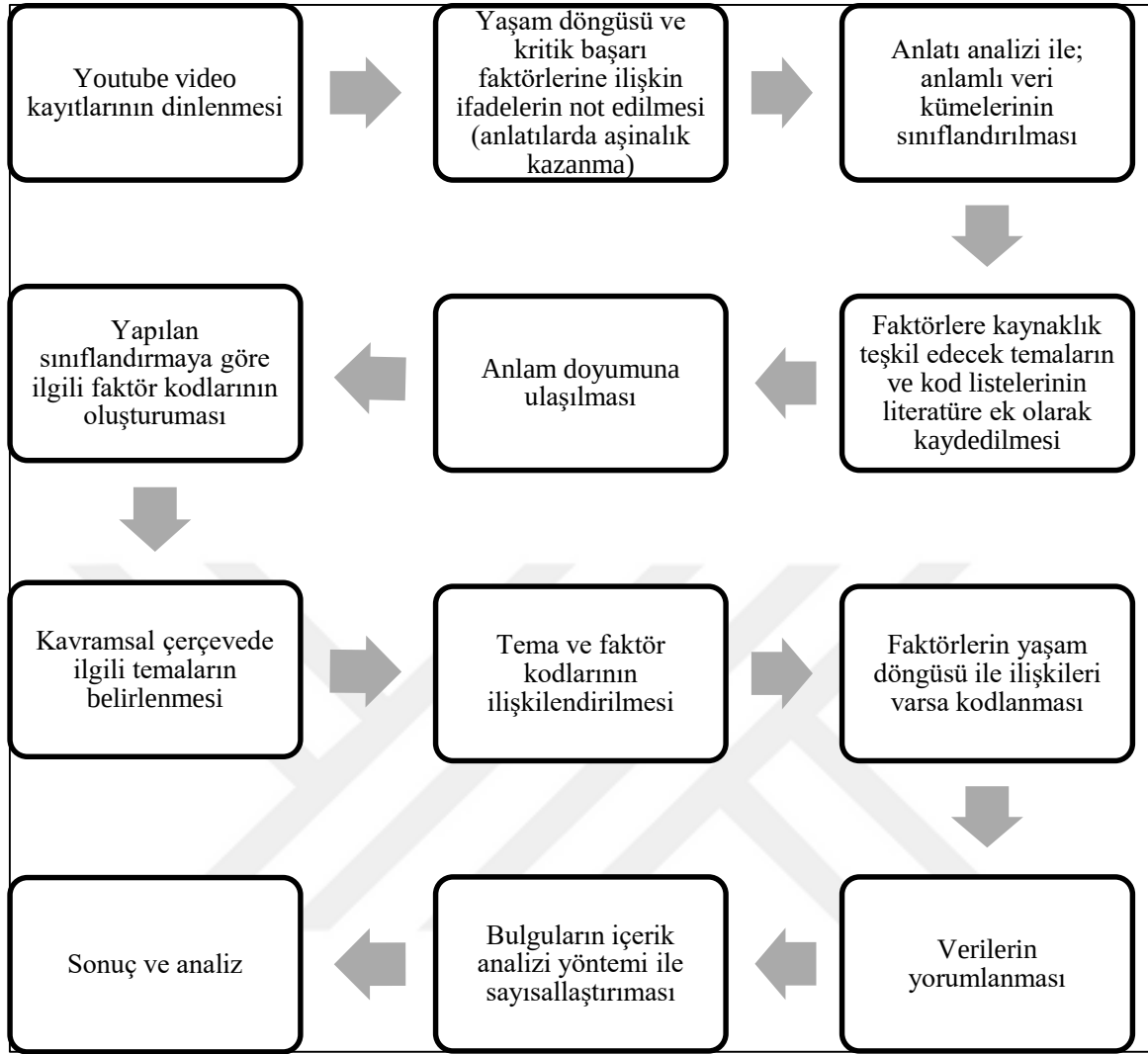
7.1. Araştırma Sorusu ve Araştırma Adımları

Araştırmanın aynı iki sorusuna yönelik iki farklı örnekleme analiz yapılmıştır.

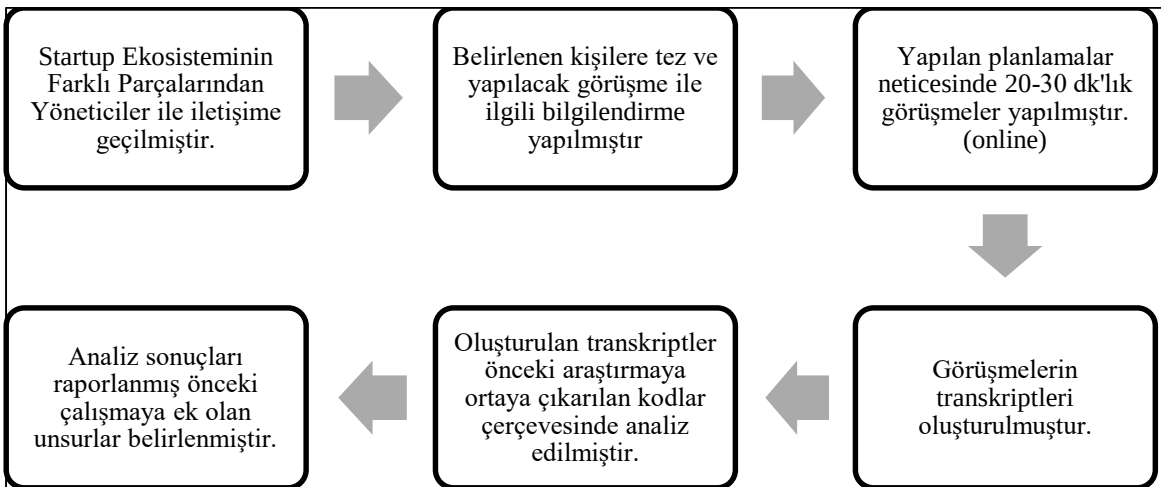
Araştırma Sorusu 1: Startup'lar için kritik başarı faktörleri nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: Startup'ların yaşam döngüsünde bu başarı faktörlerinin hangileri kritiktir?

Bu sorulara cevap vermek üzere öncelikle startup kurucu ortaklarına ait YouTube röportajları izlenerek yukarıda yer alan araştırma sorularına cevap bulmak amaçlanmıştır. Daha sonra startup ekosisteminde yer alan mentor ve kanaat önderlerinden oluşan 5 kişi ile görüşme yapılarak analiz edilmiştir.



Şekil 7.1. Araştırma 1 Akış Şeması (Yapılan literatür incelemesine göre yazar tarafından oluşturulan yöntem adımları)



Şekil 7.2. Araştırma 2 Akış Şeması (Yapılan literatür incelemesine göre yazar tarafından oluşturulan yöntem adımları)

7.2. Örneklem Seçimi

Araştırma 1'in evreni Türkiye'deki teknoloji startup'larının kurucuları ya da kurucu ortaklarından oluşmaktadır. Fast Company tarafından açıklanan başarılı teknoloji startup'ların listesinden YouTube platformu üzerinde röportajlarına erişilenler için örneklem seçimi yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemine karar verilirken Fast Company Türkiye tarafından her yıl yayınlanan başarılı Startup'lar listesinden faydalanılmıştır. Bu liste belli prensiplere göre oluşturulmuştur².

Araştırma 2'nin örnekleme ise *Kartopu Örnekleme* veya *Zincir Örnekleme*. Kartopu veya zincir örnekleme tekniği, evreni oluşturan birimlere erişmenin zor olduğu veya evren hakkındaki bilgilerin (büyüklük ve bilgi derinliği vb.) eksik olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Patton, 2005). Bu teknik, zengin veri elde edilebilecek kişi ve kritik durumlara odaklanmakta ve evrene, bu kişi ve kritik durumları takip ederek ulaşmaktadır (Creswell, 2013). Kartopu örnekleme yapmak isteyen bir araştırmacı, ilgilendiği ve incelediği olgu ile ilgili olarak evrende en çok bilgiye sahip olduğunu düşündüğü kişi ve durumlara şu soruları sormasıyla başlar: 'Bu konu hakkında en çok şeyi bilen kimdir? Görüşmeye kiminle başlamalıyım?' (Flick, 2022). Araştırmacı bu şekilde insanlara başka kimlerle görüşebileceğini sorarak yeni bilgiler edinmeye çalışır. Burada önemli olan nokta araştırmacının, görüştüğü kişilerin güvenini kazanmasıdır (Grix, 2010). Çünkü insanlar güvenmedikleri bir kişiye bilgi vermekten çekinebilir ve yeni kişilerle görüşmesi için ona referans olmayabilirler (Marshall, 1996). Araştırmacının zincirleme bir şekilde sürdürdüğü araştırma sonucunda veri doygunluğuna ulaşıldığı anda araştırmanın veri toplama aşaması tamamlanır (Kerlinger ve Lee, 1999). Birçok durumda araştırmacı için kartopunun veya zincirin ilk halkasını seçmek kolaydır. Çünkü toplumda görünür olan kişi ve durumlara

² İlgili liste için Türkiye'nin ekosistemin liderlerinden jüri oluşturmuş bu kişiler; startup ekosistemine yatırım yapan, danışmanlık/mentorluk üstlenen ve kurucu olarak görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Liste oluşturulurken jüri üyelerinden "en beğendiği" 10 startup'ı paylaşması istenmiştir. Jüri üyeleri, önerdikleri bu 10 startup'ı, beğendikleri, yatırım yaptıkları, yakından izledikleri ya da alışveriş gerçekleştirdikleri arasından seçmiştir. Bu 10 Startup onlu likerte göre puanlanarak paylaşılmıştır. Her jüri üyesinden gelen değerlendirmeler bir havuzda toplanarak liste oluşturulmuştur. (<https://fastcompany.com.tr/dergi/startup-100/>)

erişmek, kartopunun ilerleyen safhalarına göre daha kolaydır (Denzin ve Lincoln, 2008). Ayrıca araştırmacının eriştiği bu ilk ve anahtar kişiler, çoğu kez farklı kişiler ve gruplar tarafından önemli olarak görülmektedir (Bernard, 2011). Anahtar kişinin açacağı yolda devam eden araştırmacı, tavsiye edilen kişilere ulaşarak zinciri doğal olarak yeni kaynaklarla farklılaştıracaktır. Zincir içinde birkaç isim tekrar tekrar bahsedildikçe bu zincir birleşir ve örneklem tamamlanır (Kothari, 2004).

7.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde ilgili listede yer alan kişilerin erişim sağlanabilen videolarının tümüne ulaşılarak izlenmiştir. Bu bağlamın tercih edilmesinin sebebi yaşam döngüsüne kaynaklık edebilecek verilere ulaşabilmektir. Aşağıda ilgili kişilerin izlenmesi yer alan kaynaklara ve süreler yer verilmektedir. Ayrıca bu kişilere ait demografik bilgiler yer almaktadır.

Katılımcıların demografik bilgileri yapılan analizlerde de çıkarılan örtük anlamlara kaynaklık teşkil etmektedir.

Çizelge 7.1. Araştırma 1'e ait görüşmelere ilişkin bilgiler

Startup	Girişimci	Link	Süre (dk)
GETİR	Nazım SALUR	https://www.youtube.com/watch?v=8QqajchIpcg	37.17
GETİR	Nazım SALUR	https://www.youtube.com/watch?v=b6gWmXSqDV0	17.12
INSIDER	Hande ÇİLİNGİR	https://www.youtube.com/watch?v=LA1hKYdT3qE	11.31
INSIDER	Hande ÇİLİNGİR	https://www.youtube.com/watch?v=g4ToEpJehAs	22.14
INSIDER	Hande ÇİLİNGİR	https://www.youtube.com/watch?v=qIx3607yjsx	41.25
KOLAY İK	Efecan ERDUR	https://www.youtube.com/watch?v=65NVSYIjX-k	23.18
Peak Games	Hakan BAŞ	https://www.youtube.com/watch?v=cBHQ5EsHwZM	17.3
Meditopia	Fatih Mustafa ÇELEBİ	https://www.youtube.com/watch?v=2O1QB7tc0c8	45.26
Meditopia	Fatih Mustafa ÇELEBİ	https://www.youtube.com/watch?v=KuxHQUYF3Eo	72.59
Vispera	Aytül ERÇİL	https://www.youtube.com/watch?v=KWMdn5iAZ_4	42.2

Martı	Oğuz Alper ÖKTEM	https://www.youtube.com/watch?v=MddkWxSckE4	47.41
Userguiding	Osman KOÇ	https://www.youtube.com/watch?v=6YdCfmUell4	38.46
Fazla GIDA	Olcay Silahlı	https://www.youtube.com/watch?v=E9jN5I_gXovelist=PPSV	52.42
Papara	Ahmet Faruk KARSLI	https://www.youtube.com/watch?v=RX5fq90mxUYvelist=PPSV	72.52
Papara	Ahmet Faruk KARSLI	https://www.youtube.com/watch?v=txK296vs4xQ	80.49
DeneBunu	Duygu AKBUDAK	https://www.youtube.com/watch?v=6aHeY_fKNKM	49.32
Birleşik Ödeme	İlker SÖZDİNLER	https://www.youtube.com/watch?v=dC0gRlxisOM	32.11
Akinon	Tolga TATARİ	https://www.youtube.com/watch?v=IwvMG RZQZH0	20.46
AppSamurai	Emre FADILLIOĞLU	https://www.youtube.com/watch?v=Bkh0MV02nPU	76.26
AppSamurai	Emre FADILLIOĞLU	https://www.youtube.com/watch?v=PHzkYI6V8Tc	45.41
Twin	Asude ALTINTAŞ GİRAY	https://www.youtube.com/watch?v=8ryKW9Ced3A	38.41
MİDAS	Egem ERASLAN	https://www.youtube.com/watch?v=ok38mpxYHRk	59.02
MİDAS	Egem ERASLAN	https://www.youtube.com/watch?v=9B7Ep_wFQkA	33,48
MİDAS	Egem ERASLAN	https://www.youtube.com/watch?v=83MKHAame64	17,06
İKAS	Mustafa NAMOĞLU	https://www.youtube.com/watch?v=bs_OXGfw2xo	70.39
İKAS	Mustafa NAMOĞLU	https://www.youtube.com/watch?v=DWquoTW6gBQ	45.5

Araştırma 1 kapsamında yaklaşık toplam 21 saatlik 26 röportaj ortalama 3 kez izlenmiştir. Kişilerin farklı zaman dilimlerinde verdiği röportajlara erişim sağlanarak incelenmesindeki amaç konuya ilişkin düşünce değişimlerini ve yaşam döngülerine ilişkin sürecin izlenmesidir. Ayrıca bu döngü için öneme verdikleri faktörlerdeki değişimleri analiz etmek de amaçlanmıştır. İlgili You Tube videolarına egirişim ve Swipeline TR kanallarından erişim sağlanmıştır.

7.4. Röportaj Verenlere Ait Demografik Bilgiler

Çizelge 7.2. Videoları İzlenen Kişilere Ait Demografik Bilgiler

Röportaj Yapılan Kişi	Cinsiyet	Eğitim	Tecrübe		
			Çalışma	Yöneticilik	Startup/ Girişim
Nazım SALUR	Erkek	Lisans	Var	Var	Var
Hande Çilingir	Kadın	Lisansüstü	Var	Var	Var
Efecan ERDUR	Erkek	Lisans	Var	Yok	Yok
Hakan BAŞ	Erkek	Lisansüstü	Var	Var	Var
Fatih Mustafa ÇELEBİ	Erkek	Lisans	Var	Var	Var
Aytül ERÇİL	Kadın	Lisansüstü	Var	Var	Var
Oğuz Alper ÖKTEM	Erkek	Lisansüstü	Var	Var	Yok
Osman KOÇ	Kadın	Lisans	Var	Var	Var
Olca SİLAHLI	Erkek	Lisans	Var	Var	Yok
Ahmed KARSLI	Erkek	Lisans	Var	Yok	Var
Duygu AKBUDAK	Kadın	Lisans	Var	Var	Yok
İlker SÖZDİNLER	Erkek	Lisansüstü	Var	Var	Yok
Tolga Tatari	Erkek	Lisans	Var	Var	Var
Emre FADILLIOĞLU	Erkek	Lisans	Var	Var	Var
Asude ALTINTAŞ GİRAY	Kadın	Lisans	Var	Var	Yok
Koray BAHAR	Erkek	Lisans	Var	Var	Yok
Egem ERASLAN	Erkek	Lisans	Var	Var	Var
Mustafa NAMOĞLU	Erkek	Lisans	Var	Var	Var

Röportajları incelenen tüm katılımcıların (18 katılımcı) daha önce çalışma hayatında tecrübesi bulunmaktadır. Ayrıca tüm katılımcılar en az lisans düzeyinde eğitime sahiptirler.

7.5. You Tube Röportajlarına Ait Bulgular

Araştırmanın ilk aşamasında metodoloji bölümünde belirtildiği gibi literatürde yer alan kritik faktörlerle ve takip edilen röportajlarda yer alan ifadelerle temalar ve kod listesi oluşturulmuştur. Bu liste aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 7.3. Kod Listesi

Tema	Kod
Birey	Startup fikri
Birey	Kurucu ekibin/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri
Birey	Kurucu ekibin önceki deneyimleri (startup)
Birey	Kurucu ekibin akademik formasyonu
Birey	Kurucu ve ekibin teknolojik/iş yetenekleri
Birey	Kurucu ekibin AR-GE tecrübesi ve AR-Ge'ye verdiği önem
Birey	Girişimcinin yönetiminde deneyim
Birey	Girişimcinin liderlik deneyimi ve liderliği
Birey	Girişimcinin ilk motivasyonu
Birey	Girişimcinin/kurucunun yaşı
Birey	Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği
Örgüt	Takım ruhu, şirket/örgüt kültürü, insanlar arasındaki bağlar
Örgüt	Örgüt büyüklüğü
Örgüt	Beşeri sermayeye erişim
Örgüt	Ürün inovasyonu
Örgüt	Ortaklar/Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi
Örgüt	Küresel doğan olmak
Örgüt	İnsan Kaynakları Yönetimi
Örgüt	Fiyatlandırma ve satış politikası
Örgüt	Yalın Organizasyon
Örgüt	Pazarlama
Örgüt	Yerelleşerek küreselleşmek
Örgüt	Organizasyon yapısı
Çevre	Ekosistemin zenginliği, ekosistem
Çevre	Devlet Desteği/Devletin Rolü
Çevre	Yatırım Sermayesi, Yatırımcı İlişkileri
Çevre	Rekabet Gücü
Çevre	Çevrenin Dinamizmi
Çevre	Piyasanın durumuna odaklanma, product-market fit (ürün pazar uyumu)

7.5.1. Birey Düzeyinde Kritik Başarı Faktörleri Bulguları

Startup'ların başarısını birey düzeyinde belirleyen faktörleri analiz etmek üzere, bu bölümde birey teması altında yer alan kodlara ilişkin analize yer verilecektir.

7.5.1.1. Startup fikri

Startup fikrinden, bu bölümde röportajlarında bahseden kurucuların ifadelerine ilişkin anlatı analizi çözümlemelerine yer verilecektir. Fikrin belli özellikleriyle girişimi başarılı hale getirdiği değerlendirilmektedir.

Getir CEO'su ve kurucu ortağı Nazım SALUR röportajında “...ilk defa 10 dakikada ürünlerin insanların ayağına gittiği iş modelidir. Dijital bir iştir teknoloji bazlı bir iştir ve genelde teknoloji işlerinde dünyada yapılmış işler Türkiye'ye sonradan gelir. Getir ilk defa orijinal olarak Türkiye'den çıkmış bir iştir, diğer işlerden ayrıştırılır...” ifadesinde bulunmuştur. Bu yorumla fikrin orijinallliği ile geliştirilen iş modelinin başarısını sağladığını vurguladığı değerlendirilmektedir.

INSIDER kurucu ortağı ve CEO'su Hande ÇİLİNGİR, startup fikrinin doğuşunu “Bir deneyimden değil bir ihtiyaçtan doğdu.” ifadesi ile fikrin çıkışını vurgulamıştır. Tersî şekilde Kolay İK kurucu ortağı Efekan ERDUR “Kolay İK fikri, benim çalıştığım şirkette yaşadığım bir problem sonrasında kafamda oluştu.” diyerek fikrin bir deneyime dayandığını, uygulamanın doğuşuna vurgu yaparak önemini ortaya koymuştur. İki örnekte de farklı şekilde ortaya konsa da bir şekilde startup fikrinin çıkışa bağlı kalmaksızın önemi vurgulanmıştır.

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Evet meditasyonların çok kullanıldığını gördük, burada pratik hayata daha çok dokunduğumuzu keşfettik ama bir de orada çok global ve bize göre insanlığın temel bir meselesini gördük ve bizim de kendi hayatımızda yaşadığımız ve hissettiğimiz, dava edinmek önemli bence bunu bir daha vardı ya biz çıkacağız. Hem Türkiye'de hem dünyada milyarlarca insanın hayatlarına mental açıdan katkı vereceğiz davasını, kendimize edindik buna ulaşmak aslında birçok şeyi dönüştürdü çünkü iş modeline yaptığın vesaire onlar hep arkadan gelen unsurlar, mesela hani senin varlık amacın o şemsiye amaç var ya seni aşan onu biz bulduk.” burada varlık amacı olarak görülen “şemsiye amaç” startup fikrinin önemini vurgulamak için kullanılan ifadelerdir.

Martı kurucusu Oğuz Alper ÖKTEM fikrin nasıl geliştiğini; “*Mikrobilite ilk Los Angeles’ta benim evin orda başladı... Ben mikromobilityyi görünce bizim de yerli bir firmamız olması gerektiğini düşündüm...*” sözleri ile açıklamıştır. Mikromobilityyi trafik sorunu için çözüm olacağı fikrinin kritik bir soruna çözüm bulacağını vurgulayan ifadeler kullanmıştır.

Userguiding kurucu ortağı Osman KOÇ fikrin tecrübelerinden ortaya çıktığını vurgularken şu sözleri kullanmıştır:

“Onboarding(işe uyum) sistemi ajans döneminde çalışırken hep sorun oluyordu biz de bunu neden bir ürün haline getirmiyoruz dedik. Piyasadaki sorunu da biliyorduk piyasadaki ürün ya çok pahalı, o kadar ki Türkiye’de yeni startup kurabilirsin, ya da ürün kompleks onun yerine kod yazarsın ya da ikisinin ortası ürün çalışmıyor”.

Bu ifadelerin mevcut bir soruna geliştirilmiş alternatifler içinde fiyat performans ürün geliştirerek, fikrin deneyimlerinden doğduğunu vurgulamıştır.

Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay Silahlı:

“Neden kurulduğunu söyleyeyim bizim yolculuğumuz direkt gıda atığı ile başlamadı, evvelinde 17 tane sürdürülebilir kalkınma hedefi var. Birleşmiş Milletler’in ortaya koymuş olduğu 2015 yılında aslında bu hedefler için hani ben ne yapabilirim dememle ve aslında Türkiye’den dünyaya örnek olabilecek bir iş modeli çıkartabilir miyiz dememle başladı aslında. Ana misyonumuz. Türkiye’de 30 yaş altındaki gençlere iyi bir iş yaparak da gelir elde edebilirsiniz göstermekte ve bunu yaparken de bu 17 tane hedefi önümüze açtık ve dünyanın sorunları bunlar hani zaten düşünülmüş üzerine belli sorunların aşılması gereken büyük sorunlar var bu sorunlardan hangilerine odaklanmalıyız diye aslında düşünerek ve çalışarak başladı ve yolda dediğim gibi bir gelir modeli olmalı, ölçeklenmeli kalbinde teknoloji olmalı ve aslında etkisini gitgide büyütebilme böyle bir şey yapmalıyız gibi bir hedefti.”

Şeklinde kullandığı ifadesi ile uluslararası plana uyum sağlayarak geliştirdikleri fikrin baştan finansmanını da kolaylaştırdıklarını ve ana misyonu ile de önemli bir kitleyi etkileyebilecek bir bakış açısını nasıl benimsediklerini ve buna inandıklarını ifade etmiştir. Önce amacı ortaya çıkan startupın fikrinin sağlam temellere dayanması vurgulanmıştır. Fikrin aslında daha büyük bir planın parçası olduğunu gördüğümüz iş modelinin hedef ve sonuçlarını ortaya konmasına sağladığı bir katkı olduğu da değerlendirilmektedir.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk Karslı:

“Fikir şuradan çıktı; fatura ödeme merkezleri ile bir ticari haşır neşirim olmuştu. Papara öncesinde sonra şeyi sorgulamaya başladım; ya etrafta farkındasınızdır her yer fatura ödeme merkezi kaynıyor. Türkiye’de 50 binden fazla bildiğim kadarıyla fatura ödeme merkezi var ve çok basit bir soru... Niye fatura ödeme merkezi var, ya dünyanın birçok ülkesinde anlamıyor bile insanlar fatura ödeme merkezi deyince bu Türkiye, Hindistan, Mısır gibi böyle belli başlı coğrafyalarda olan bir konsept.... Cevabını ben şöyle buldum... ATM’den bütün faturalarını ödeyebiliyorsunuz ve şubelerde ödeyebiliyorsunuz, üstelik ücretsiz yapıyorsunuz üstüne fatura ödeme merkezinde para veriyorsan burada bir sorun var. Buradan aslında ilk defa şey oldu hem hayatımda bu unbank dediğimiz banka hesabı olmayan bir kitlenin varlığını görme şansım oldu ama o dönem böyle bir official report (resmi rapor) da yoktu ya da ben bulaşamamıştım ve BKM sonradan açıklamaya başladı ülkenin bu kadarının banka hesabı yok diye, unbank dediğin daha çok büyük bir kitle... Yani insanların banka hesabı olmamasının birçok nedeni var; Türkiye’de dini sebeplerle bankalardan uzak duranlar var, işte kredi borcu sebebiyle uzak duranlar var, yaş sebebiyle uzak duranlar var ve ülkedeki kitlenin çok büyük bir kısmı ev hanımları, finansal özgürlük olmadığı için uzak duranlar var o yüzden hani bir kitle var ve bu kitle ignore edilmiş (yok sayılmış) yani bankalar tarafından dedim. Bu kitle hizmet götürülür mü acaba fikir oradan çıktı ama dikey bulman lazım bunların hepsi çok farklı kesimler hepsini aynı anda yakalama mümkün değil aynı kanalda o yüzden underbank dediğimiz daha banka hesabı açmamış olanlar yaşı sebebiyle kitle odaklanacak bir ürün yapmaya karar vermiştim ve o kitlerin de değerli olmasının sebebi şu; ya bugün bazen de getir ile görüşürken bana niye Türkiye diyorlar, bugün cevap veriyorum, Türk olmam değil sadece ülkemizde yatırım yapmayı herkes çok ister ama bizim alanımızda Türkiye Avrupa’nın en iyisi çünkü en genç nüfus ve unbank nüfusun en yüksek olduğunu Türkiye’de bu yüzden bugün akşam parayı almaya da yapar mısın desem bunu beş sene önce anlamsızdı. Türkiye doğru yerde bunun için anladım peki buydu yani banka hesabı olmayanlar hizmet götürmek.”

Hakkında resmi bir bilgi olmayan bir kitlenin bir deneyim ile tespit edilmesiyle ortaya çıkması startup fikrini geliştirirken ilk adımda müşterinin tespit edildiği ifade edilmiştir. Ayrıca kitlenin alt kümelerine ayırarak (dikey bulmak) işe başladığını ifade ederken daha en baştan yalın startup fikrinin nasıl kullanıldığına vurgu yapılmıştır.

Denebunu.com kurucu ortağı Duygu AKBUDAK startup fikrinin kurumsal geçmişinde tespit ettiği ve sektörün ihtiyacı olan bir durumdan geliştirdiğini ifade etmiştir;

“Satış pazarlamada sampling dağıtma tüm alanlarda vardır. Rakip markayı kullanan kişiye kendinize şans verdirmenin yöntemleri vardır. Tüketiciniz nerdeyse oralarda gezer ürününüzü denetirsiniz. Ama burada bir şey eksikti peki kadın ne düşünüyor satın aldı mı ve satış pazarlama toplantılarının kaostur bu para harcandı geri dönüşü oldu mu... samplelar nereye gidiyor belli değil. Çalıştığım firmanın ABD sitesinde

claim a sample butonu vardı, Türkiye'ye adapte ettim, ama hani kargo maliyeti var gittiğim kitle mesela anne olan kadınlardı benim onların hani saçı da var ama rakip firmalar bir arada çalışamaz bağımsız bir platform olsa diye düşündüm.”

Bu ifadeler aslında fikrin ihtiyaç sebebini ve başka bir sektöre sağlayacağı faydanın analiz edilerek müşterisinin de baştan tespit edildiği bir iş modeli fikri geliştirildiği vurgulanmıştır.

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER:

“Birleşik Ödemeyi kurduğumda aklımda şöyle bir model vardı Amerika'da gördüğüm ve Rusya'da gördüm ki modeli birleştirmiştım, aslında yurt dışında kendi ATM'ni kiralayıp istediğin yere konumlandırma biliyorsun. Rusya'da bunu kiosklarla yapabiliyorsun ya ben dedim ki bunları bir alayım Türkiye'de benzeri modeli kurdum” aslında çalışan iki iş modelinin birleştirilmesi biçimde fikrin yeni bir pazarda uygulanması şeklinde bir inovasyon getirildiği görülmektedir.

Akinon kurucu ortağı Tolga TATARİ:

“2007-2008 senelerinde öyle daha perakende markaların kendi e-ticaret siteleri yoktu ve de hatta daha İnternette ürün satıp satılamayacağı sorgular haldeydi çoğu marka. Hem bize soruyorlardı nasıl e-ticarete girmeleri gerektiğinde çok destek olduk ve burada markaların bu e-ticarete yaptığı dijital dönüşüm yolculuğunda nasıl problemler yaşadıklarını çok yakından gördük. Ben bizzat belki 50'ye yakın markayla onlarca kez toplantı yaptım, bütün ekipleriyle nasıl kurgulayacaklar, hangi platformu seçecekler, nereye bağlayacaklar, işte muhasebesinden lojistiğine müşteri hizmetlerine kadar bütün organizasyonu nasıl kuracaklar ve hangi altyapıları ve hangi teknolojileri çalıştırılacaklar ve Şunu fark ettik ki e-ticaret yapmak zor değil. Yani bir sürü Ticaret Platformu var hepsi olgun gelişmiş ürünler dünyanın en büyük şirketlerinin çoğu. Bu ürünlerden bir tanesini seçerek ticaret yapabiliyor markalar. Fakat artık omnichannel konuşulmaya başladı, bir dünyada diğer pazar yerlerinde gelişmesiyle birazdan multi-channel olması gereken dünyada bütün bu kanallar birbirine bağlayarak çalıştıracak işin içerisinde mağazalarını da sokacak bütün bunun için kurguları oluşturacak alt yapılar maalesef yoktu, o zaman ve markalarda burada çok büyük bir mücadeleye giriyorlar bir e-ticaret platformu alıp diğer kanalları o kanala yönettirmeye çalışıyorlar da aslında sana Problem buydu biz dedi ki bizim zaten markafoni exitimiz 2011 senesinden belliydi Biz direkt bu iş modeliyle başlamak istiyorduk.” ifadesinde fikrin geçmiş tecrübelerden rafine edilmiş ve iş modeline uyarlanmış olduğunu ayrıca fikrin yarattığı yeniliğin önemine dikkat çektiği görülmektedir.

Twin Science kurucu ortağı Asude ALTINTAŞ GİRAY:

“...normalde tam tersi olur şirketler kurulur belli bir bütçe erişirler bu sefer vakıf işleri başlar sosyal sorumluluk için yatırım yapmaya başlarlar, bizim hikaye biraz tersten geldi önce bir sosyal sorumluluk olarak, daha sonra bunu büyütme ve dünya çapında bir marka yapmak için işe dönüştürdük.” ifadeleri ile iş fikrinin gelişimine ilişkin sürece vurgu yapmıştır.

Sosyal girişim olma özelliği ile incelenen girişimlerden farklılık gösterse de fikrin önemi göze çarpmaktadır. Fikrin çıktığı sürecin girişimin türünü de etkilediği görülmektedir.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN:

“O zaman yeni iş alanları ile alakalı araştırmalar yapıyordum. Özellikle makine öğrenmesi alanı çok ilgimi çekiyordu, finansal piyasalarda bir iş yapmak istedik. Finansal piyasalara girince çok çok enteresan şeyler gördük. Bunlardan bir tanesi; o gün için Türkiye’de 60 saniyenin altında EFT yapabildiğin bir günde 20 günde yatırım hesabı açabildim. O yirmi gün aslında Midas’ı kurmaya karar vermiştik. Türkiye’de aslında bu kadar kolay olması gereken bir şey bu kadar zor olamazdı... çok büyük problemi çözersek ancak bu iş başarılı olur demişti. Ve bunları çözdük”

Bu ifadeleri ile fikrin gelişiminde ortaya koydukları problemin çözülmesine bağlı olarak fikirlerinin onları başarıya götürdüğüne dair vurgusu görülmektedir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU:

“Dükkan açtım tamam şimdi unutma ki ben yazılımcıyım babam da bu işleri Türkiye’de yapan ilk adam... Bu backgroundda olduğun zaman dükkanı açtım da ister istemez kara kalem defter işte kullanmıyorsun... Biz abi alternatif yazılım ne kullanırsak ne etsek diye düşündüğümüzde gelelim alternatifleri böyle artık yani rezil Allah’ım bunlar nasıl şeyler... Bu ihtiyaç kendi ihtiyacımız ve dayanılmaz seviyeye geldi yani her Allah’ın günü bugün başlasam bu işe diye düşündüm.”

Fikrin ortaya çıkışının gerçekten önemli olduğunu, fikrin hedef kitlenin tespiti ile ortaya çıktığını vurgulamıştır. Fikir, girişimcinin pazar fırsatını doğru yakalamasını sağlamıştır. Fintek sektörü çeşitli finansal hizmetler ve çözümler sunan birçok oyuncuyla oldukça rekabetçidir. Benzersiz ve yenilikçi bir başlangıç fikri, bir şirketi rakiplerinden ayırabilir ve farklı bir müşteri tabanı çekebilmektedir.

Tüm röportajlarda startup fikrinin özellikle başlangıçtaki önemi vurgulanmıştır. Bu örneklerde görülen en temel ortak özellik sorun tespitini sektör içinden yapılarak geliştirilen iş modelleri olduğu göze çarpmaktadır. Başarılı olmanın kritik faktörlerinde birinin fikrin bir ihtiyacı karşıladığı ya da mevcut bir sorun tespitine yönelik çözüm odaklı bir iş modeli olduğu göze çarpmaktadır. İncelenen görüşmeler göstermiştir ki işin rakipsizliği sağlayan startup fikridir. İyi bir fikir olmadığında rakiplerle yarışa girilmek zorunda kalacağı görülmektedir.

7.5.1.2. Kurucu ekibin/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri

Getir Kurucu ortağı Nazım SALUR:

“Biz önce bi taksiyi kurduk... Sonra 3 dakikada taksi getirir hale geldik, bir gün ekrana bakarken 3 dakika gördüm, dedim ki ya taksi bir tane ihtiyaç o kadar insanların başka ihtiyacı var aslında biz belli yerlere depo falan açsak yeterince yakın olsak müşteriye 3 dakika değil de 10 dakikada gitsek iyi olur diye düşündüm.” sözleri ile geçmiş deneyiminden yola çıkarak geliştirdiği iş modelinin başarısında önceki deneyiminin önemi hakkında bilgi vermiştir.

Deneyim etkisi özellikle verilerin kullanılması biçiminde ve uygulamaya dönüşmesi bakımından bu konuşma örneğinde görülmektedir. Ayrıca sektörün yine aynı şekilde yazılım aracılığıyla hizmet veren bir uygulama olması nedeniyle benzer bir sektör tecrübesi olduğu görülmektedir.

Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR:

“Yatırımcılar için önemlisi günün sonunda şuna görmek istiyorlar, bu ekip, bu insanlar bunu yapabilir mi yapamaz mı, çoğu zaman iş fikrinin bile dışında ilk ve erken dönemde iş fikrine ek ya da işte bizim gibi daha büyümüş şirketlerde iş fikrinin dışında teknolojinin detaylarına hâkim olmakla birlikte en fazla baktıkları yer yatırımcıların böyle bir ekip böyle bir liderlik ekibi bu kurucu ortaklar bu işi bizim istediğimiz seviyeye götürebilir mi bu öncelikle baktıkları bu yatırımcıların bu seri a seri b seri c yatırımında da böyle bu durum.”

Sözleri ile ifade ettiği girişimin özellikle kurucu ekibinin iş fikrini gerçekleştirmek ile ilgili olarak, kurucu ortakların birikimlerine yatırımcıların da dikkat ettiğini ve yatırımcı çekmenin bir şirketin başarısı ve/ya başarılı olma olasılığı ile doğru orantılı olduğu noktasından hareketle kurucu ekibin deneyimlerinin önemini ortaya koymuştur.

Kolay İK kurucu ortağı Efecan ERDUR:

“Biz ortağım Çağlar Yalı ile Startup Live İstanbul etkinliğinde tanıştık. Çağlar, daha önce PayPal Türkiye, Visa gibi şirketlerde çalışmıştı. Kurumsal tarafı bilen biriyle ortak olarak o taraftaki açığımı kapattım. 3’üncü ortağımız Gizem Sevinç de Yemeksepeti’nden ekibimize katıldı. Yazılım geliştirme konusunda bize çok büyük katkıları oldu.” ifadelerinde ortaklarının geçmiş tecrübelerinin şirketin oluşumunda ve başarısında önemi “açık kapatmak” kavramı ile vurgulanmıştır.

Peak Games Kurucu Ortağı Hakan BAŞ; *“Üniversiteyi Cornell’de ekonomi üzerine okudum, daha sonra Bank of America’da yatırım bankacılığı yaptım, Türkiye’de aracı kurumda çalıştım, bu sayede çok fazla şirket, iş planı ve business structure (iş modeli) tanıdım.”* sözleri ile farklı ülke ve iş deneyimlerinin olduğunu ifade ederek girişimcilik sürecine kadarki tecrübelerini özellikle de farklı iş modelleri vurgusu ile pek çok modele de uyum sağlayabilecek olduğunu belirtmiştir.

VİSPERA kurucu ortağı Aytül ERÇİL:

“İlk startup vistechti, üretim otomasyonu, kalite kontrol otomasyonu, robotik otomasyon gibi fabrikadaki sorunların çözümleri ile ilgili idi ancak o zaman yatırım filan yoktu girişimcilik ekosistemi de olmadığı için çok süründüğümüz bir dönemdi, ancak uzun süren bir macera sonunda vistechi Almanlara sattık.” “Vistech tam bir okuldu benim girişimcilikle hiçbir alakam yoktu, işin ticari boyutuyla ilgili hiç bir deneyimim yoktu, hep araştırma ortamlarında çalışmıştım. O yüzden gelir -gider tablosu vs. bu konularda çok bilgisizdim. Vistechte tüm bunları öğrendik.” Üniversitede proje yapıyorduk ama üniversitedeki projelerin başarısı makale yazacak kadar çalışması prototipinin çıkması, fikrin uygulanabilirliğini göstermek yeterli oluyordu. Vistechle sektöre ürün yapmayı öğrendik.”

Sözleri ile alanında uzman bir akademisyen olarak ekosistem tecrübesini ile okulda yaptığı projelerle bu alandaki tecrübenin önemini vurgulamıştır.

Martı Kurucusu Oğuz Alper ÖKTEM; *“8-9 yıl teknoloji şirketinde çalıştım, Kolektif House’un ortağıyım.”* sözleri ile tecrübesini ifade etmiştir. Ayrıca tecrübesini şu sözlerle de ifade etmiştir:

“Hazır ofis, sanal, sabit masa ve gezgin üyelikler sunuyoruz. Yaratıcı ve üretken bir toplulukla aynı çatı altında çalışarak, bir sonraki ekip arkadaşınızı, size destek verecek bir freelancer’ı, satış kanalı yaratacak diğer şirketleri ve bir kahve içecek dostları bulmanız mümkün.”

Bu strateji ile çalışan bir şirkete ortaklık etmesinin ekosistem konusunda da tecrübesini vurgulanmıştır.

Userguiding kurucu ortağı Osman KOÇ'un *"Üniversitede bir sürü iş denedim, bir küçük derneğimiz vardı onun fonlama işleri ile uğraştım. Ben de yatırım danışmanlığı şirketinde çalışıyordum BUBA'da, orada ben bir sürü iş planı gördüm, birçok girişimci ile oturdum kalktım."* Sözlerinden ekosisteme ilişkin bilgi ve tecrübesine dikkat çekmiştir. App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU'nun *"Tamam bir kurumsal şirketlerde tecrübemiz var ama bu dünyayı bilmiyorduk bunu yüzleşelim diye hızlandırıcıya başvurduk."* sözleri de ekosistemi tanımakla ilgili tecrübenin de önemine vurgu yapmıştır. MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN daha önce startup kurmuş olmanın yeni kurulan için başarılı olabilmekte önemli bir kriter olabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir: *"İkinci defa müteşebbis olman en büyük avantajı önüne çıkacak zorluklar konusunda biraz daha bilinçli oluyorsun."* Burada açıkça yaşanacakların öngörülebilirliğini sağladığını belirtmektedir.

Kümülatif olarak tüm tecrübe paylaşımlarına bakıldığında startup ekosistemi veya sektör hakkında bilgi ve deneyim sahibi olmanın kritik önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Röportajlarda da belirtildiği gibi sektörde daha önce deneyimi olan ekip üyeleri, sektörün nüanslarını, eğilimlerini ve zorluklarını iyi bilirler. Bu bilgi, bilinçli kararlar alınmasında ve sektörün taleplerine uygun bir iş stratejisi oluşturulmasında artı değer yaratmaktadır. Hedef pazar hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olma olasılıkları da daha yüksektir. Bu bilgi, startup'ların pazardaki boşlukları, müşteri ihtiyaçlarını ve kesinti fırsatlarını belirlemelerine olanak tanır. Sektördeki deneyimli profesyoneller genellikle tedarikçiler, müşteriler, ortaklar ve potansiyel yatırımcılar dahil olmak üzere kilit paydaşlarla ağlar ve ilişkiler kurmuştur. Bu bağlantılardan erken ilgi ve destek kazanmak için yararlanılabilir. Müşteriler, yatırımcılar ve iş ortakları, dümende deneyimli profesyonelleri gördüklerinde bir girişime güvenme ve onunla ilişki kurma olasılıkları daha yüksektir. Sektöre özgü riskleri anlamak ve bunların nasıl azaltılacağını bilmek önemli bir avantajdır. Sektörün iyi tanınması, karşılanmamış ihtiyaçların belirlenmesine ve benzersiz değer önerilerinin inovatif fikirlerle geliştirilmesine olanak tanımaktadır.

7.5.1.3. Kurucu ekibin önceki deneyimleri (startup)

Getir Kurucu ortağı Nazım SALUR önceki startup tecrübesinden elde ettiği deneyimle şirketi kurduğunu belirtmiştir. Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ ise

“İleri yaş insanlar için neler yapabiliriz ve onların sağlıkları için bir ürün üretmeye karar verip 2016 yılında longhi isminde bir mobil uygulama ürettik, bu ürün tamamen ileri yaş insanlar içindi, içerisinde ileri yaş insanlarımızın mental sağlıklarına destek olabilmek adına mindfulness(bilinçli farkındalık) meditasyonları vardı ve fiziksel sağlıklarını destek diyebilmek adına da sağlıklı beslenme programları ve fiziksel egzersiz programları bulunuyordu çok heyecanlıydı, çünkü hem insani değeri yüksek hem de onunla hizalı uluslararası ulaşılabilir dolayısıyla finansal değer de üretilecek bu kurduğumuzu düşünerek heyecanla hevesle işe başladık ama inanılmaz derecede başarısız olduk duvara tosladık “Ürün çok genişti, yani ürünün ne değer verdiğini de iyi anlatamadık çok geniş olduğu Evet bu da ayrı bir faktördü, başarısızlık unsuruydu” “Ama bugüne geldiğimizde de önümüzü açan unsurlar oldu aynı zamanda da.”

Sözlerinde başarısızlıkla sonuçlanan startup deneyimlerinin dahi girişimleri için yarattığı olumlu etkiyi ifade etmiştir. Ayrıca bu startup örneğinde yalın girişim anlayışının başarıya götüren bir kavram olduğu da açıkça ortaya konmaktadır.

VİSPERA kurucu ortağı Aytül ERÇİL sözlerinde geçmiş tecrübelerinden şu ifadelerle söz etmiştir:

“İlk startup Vistechti, üretim otomasyonu, kalite kontrol otomasyonu, robotik otomasyon gibi fabrikadaki sorunların çözümleri ile ilgili idi ancak o zaman yatırım filan yoktu girişimcilik ekosistemi de olmadığı için çok süründüğümüz bir dönemdi ancak uzun süren bir macera sonunda vistechi Almanlara sattık.” “Vistech tam bir okuldu benim girişimcilikle hiçbir alakam yoktu, işin ticari boyutuyla ilgili hiç bir deneyimim yoktu, hep araştırma ortamlarında çalışmışım. O yüzden gelir -gider tablosu vs. bu konularda çok bilgisizdim. Vistechte tüm bunları öğrendik.” Üniversitede proje yapıyorduk ama üniversitedeki projelerin başarısı makale yazacak kadar çalışması prototipinin çıkması, fikrin uygulanabilirliğini göstermek yeterli oluyordu. Vistechle sektöre ürün yapmayı öğrendik.”

İlk startup’ını bir okul olarak betimlemiş ve daha önce vir startup kurmuş olmanın sağladığı deneyimin yarattığı farkı vurgulamıştır. Userguiding kurucu ortağı Osman KOÇ; ise “Ajans dönemi bir mutfak oldu. Ajans bizim için MBA gibi oldu, ilk startup için biraz iş yapmış olmalısın biraz para kazanmış olmalısın.” sözleri ile ilk startup deneyimlerini bir mutfaka benzetmiş, girişimcilik deneyiminin önemine vurgu yapmıştır.

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER; “*Daha önce NGN ile küçük küçük repütasyon oluşturmaya başlamıştık... Büyük projelere imza attık küçük projelere imza attık, o zamandan bankalara iş yapış şeklimizi gördü beni tanıdı.*” sözleri ile önceki startup deneyimin yarattığı olumlu etkiyi iş yapış biçimlerinin görülmesinin ayrıca bilinirlik sağlaması açısından finans sektöründe de bu etkinin önemini göz ardı edilmemesi gerektiği görülmektedir.

AKINON Tolga TATARİ kurucu ortağı:

“Hani ışık hızıyla da büyümeye devam ediyoruz şuanda o kadar fazla öğrenim bizle beraber geldik o bir önceki hikayemizden. Biz elimiz titremeden şirketi nasıl büyütmemiz gerekiyor, bazı riskleri nasıl almamız gerekiyor, bazı yatırımları nereye yapmamız gerekiyor, bunların hepsini bir önceki hatalarımızdan ders olarak aldığımız için çok rahat ettik.”

Sözlerinde bir önceki yatırımından aldığı derslerin ışık hızı ile büyümek olarak tanımladığı başarı hikayelerine önemli katkısını vurgulamıştır.

App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU; “*Danışmanlık da yapsak yandan projelere yatırım yaptık. 3-4 tane proje batırdık.*” “*App Samurai netvent zamanında ortaya çıktı.*” ifadeleri ile daha önce yaşadığı olumlu olumsuz tecrübelerine ilişkin bilgileri paylaşarak deneyim geçmişine dikkat çekmiştir.

Daha önce bir girişim kurup yönetmiş olmak başarılı başarısız olması fark etmeksizin kritik bir faktördür. Daha önce girişimlerde yer almış olan girişimciler, yeni girişimlere uygulanabilecek değerli bilgi ve beceriler kazanmışlardır. İş geliştirme, pazarlama, operasyonlar ve finans dahil olmak üzere bir startup'ı yönetmenin çeşitli yönlerinde ilk elden deneyime sahiptirler, bu da bilinçli kararlar vermede ve zorlukların üstesinden gelmede paha biçilmez olabilir. Deneyimli startup kurucuları genellikle startup ekosisteminde iyi kurulmuş bir iletişim ağına sahiptir. Bu ağ mentorlara, danışmanlara, potansiyel yatırımcılara ve sektör uzmanlarına erişim sağlayabilir. Bu ilişkilerden yararlanmak, rehberlik ve destek açısından önemli bir avantaj olabilir. Deneyimli startup kurucuları genellikle startup ekosisteminde iyi kurulmuş bir iletişim ağına sahiptir. Bu ağ mentorlara, danışmanlara, potansiyel yatırımcılara ve sektör uzmanlarına erişim sağlayabilir. Bu ilişkilerden yararlanmak, rehberlik ve destek açısından önemli bir avantaj olabilir. Startup'lar doğaları gereği riskli girişimlerdir. Daha önce startup deneyimi olan

girişimciler, potansiyel riskleri belirleme ve azaltma konusunda daha donanımlıdır. Girişimciliğin beraberinde getirdiği zorluklar ve belirsizlikler konusunda daha gerçekçi bir anlayışa sahiptirler. Startup emektarları daha yüksek düzeyde esneklik ve uyarlanabilirlik geliştirmiştir. Muhtemelen aksiliklerle karşılaşmışlar ve nasıl döneceklerini, stratejilerini nasıl ayarlayacaklarını ve zor zamanlarda nasıl sebat edeceklerini öğrenmişlerdir. Bu esneklik, bir girişimin hayatta kalmasında ve nihai başarısında kritik bir faktör olabilir. Geçmiş hatalardan ders almak değerli bir derstir. Daha önce startup deneyimi olan girişimciler kendi hatalarını yapmış ve bunlardan ders çıkarmışlardır. Bu bilgi, ilk kez girişim kuran girişimcileri sıklıkla etkileyen yaygın tuzakları tekrarlamaktan kaçınmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca daha önce bir startup yönetmiş olan deneyimli girişimciler genellikle kaynakları verimli bir şekilde tahsis etme konusunda daha beceriklidir. Finansal sürdürülebilirlik için çok önemli olan bütçeleme ve sermaye kullanımını optimize etmenin önemini anlamaktadırlar. Deneyimli kuruculara sahip girişimler daha verimli çalışma eğilimindedir. Düzenli süreçler ve iş akışları oluşturarak verimsizlikleri azaltabilir ve kuruluşun daha etkili bir şekilde ölçeklenmesini sağlayabilirler. Ayrıca portföyünde başarılı bir girişim olması, girişimcinin güvenilirliğini artırabilir.

7.5.1.4. Kurucu ekibin akademik formasyonu

Peak Games Kurucu Ortağı Hakan BAş; *“Yale’de MBA yaparken Girişimcilik, venture capital, business planning dersleri aldım, çok istedim girişimci olmak.”* akademik olarak kendini girişimciliğe nasıl hazırladığını ifade etmiştir.

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL; *“Akademik alanım görüntü işleme yapay zeka görüntü işleme istatistik”, “Üniversitede proje yapıyorduk ama üniversitedeki projelerin başarısı makale yazacak kadar çalışması prototipinin çıkması, fikrin uygulanabilirliğini göstermek yeterli oluyordu.”* sözleri ile akademik birikiminin startupını faaliyet alanı ile ilişkisini ortaya koymuştur.

Userguiding kurucu ortağı Osman KOÇ ve ortağı İşletme bölümü mezunu olduklarını ifade etmiştir ve bu durum aslında girişimcilik konusunda akademik formasyona sahip oldukları görölmektedir.

Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay Silahlı; *“Pazarlama kökenliyim, bir yandan da amaç odaklı bir marka sıfırdan nasıl yaratılır, daha birçok misyonu benim için fazla güzelliği bir arada barındırıyor.”* sözleri ile pazarlama formasyonuna dikkat çekmiştir. Özellikle pazarlama formasyonu Startup’lar için mevcut amaçlarına gerçekleştirebilmek açısından yani gerçekleştirdikleri iş planını pazarlamak açısından kritik önem az etmektedir.

App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU:

“Teknoloji mutlaka işin içine giriyor. Enerjisa’da SAP (Sistemler, Uygulamalar ve Ürünler) ile giriyor, ben hep ilgi duydum, bir kere ilgi gerekiyor. Ben üniversite döneminden kendime yatırım yaptım... Php(Hypertext Preprocessor/Üstünyazı Önışlemcisi) filan yaptım ama onları koddan saymıyorum... Hiç kod yazmadım... Hep ilgiliydim yazmadım... Burada okuryazarlık birinci adım.”

Sözleri ile işletme mezunu olan FADILLIOĞLU üniversite döneminde bu akademik formasyona ek teknoloji konusunda kendini geliştirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca yöneticilik alanında yüksek lisans derecesine sahiptir.

Akademik programlar bireylere işletme, teknoloji, finans ve pazarlama dahil olmak üzere çeşitli konularda güçlü bir temel sağlar. Bu bilgi, bir işletmeyi yönetmenin temellerini anlamak için değerlidir ve bu da startup başarısı için gereklidir. Akademik eğitim, araştırma ve problem çözme becerilerini geliştirir. Startup’lar genellikle eleştirel düşünme ve verileri analiz etme, bilinçli kararlar alma ve yenilik yapma becerisi gerektiren karmaşık zorluklarla karşılaşır. ERÇİL’in ifadelerine yer alan proje gibi örnekler de akademik çalışmalar sırasında network (sosyal ağ) geliştirilebilir. Üniversiteler ve akademik kurumlar, meslektaşlar, profesörler ve sektör uzmanlarından oluşan bir ağ kurma fırsatları sunar. Bu bağlantılar mentorluk, işbirliği ve girişiminiz için kaynaklara ve desteğe erişim açısından değerli olabilecektir. Ayrıca, akademik kurumlar genellikle pazar araştırması yapmak, prototip geliştirmek veya iş stratejilerini bilgilendirebilecek veri ve bilgilere erişmek için faydalı olabilecek kütüphanelere, araştırma tesislerine ve kaynaklara erişim ve ortam sağlamaktadır.

Startup’lar bir iş modeli öneren işletmelerdir, akademik programlar da startup'lara uygulanabilecek çeşitli iş kavramlarını ve modellerini kapsar. Pazar analizi, iş planları ve finansal yönetim gibi konuları anlamak, sürdürülebilir bir iş kurmak için kritik öneme sahiptir. Örneğin işletme lisans ve yüksek lisans programları girişimcilik konusunda

akademik bilgi sağlamaktadır. Röportajları incelenen girişimcilerin büyük bir çoğunluğunun bu konuda eğitim aldığı görülmektedir. Ayrıca akademik formasyon çok sayıda avantaj sunabilirken, tüm başarılı girişimcilerin resmi akademik geçmişe sahip olmadığını unutmamak gerekir. Girişimcilik, pratik deneyim, yaratıcılık, esneklik ve uyum yeteneğinin de önemli rol oynadığı bir alandır. Akademik eğitim, girişim dünyasında başarı için katı bir gereklilikten ziyade, girişimcilerin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmelerine yardımcı olan bu niteliklerin bir tamamlayıcısı olarak görülmektedir.

Fintekler gibi özel startup'lar sahip olduklarında belirli düzenlemeler, standartlar veya yasal çerçeveler hakkında derin bir anlayış gerektirebilir. Akademik eğitim, bu hususlara ilişkin içgörü sağlayarak girişimlerin uyumlu kalmasına ve yasal sorunlardan kaçınmasına yardımcı olabilir. Özellikle hukuk alanında akademik formasyona sahip kuruculara başarılı olmak için avantaj sağlayabilecektir. Tüm bunlara ek olarak akademik bir geçmişe sahip olmak, sizi öğrenciler veya araştırmacılar için ayrılmış özel finansman fırsatlarına uygun hale getirebilir.

7.5.1.5. Kurucu ve ekibin teknolojik ve iş yetenekleri

Startup'larda teknolojik yeteneklerin önemi günümüzün hızlı gelişen dünyasında oldukça önemlidir. Ayrıca hızla değişen ve gelişen teknoloji dünyasında teknolojik yetenekler sürekli gelişime açık olmalıdır.

Getir Kurucu ortağı Nazım SALUR:

“Öncelikle bir ciddi yazılım işi aplikasyonu çalıştırmak, etmek sadece bu operasyonu yapmak ondan sonra işi yönetmekte ciddi bir veri toplama ve veri analiz edip veriden sonuçlar çıkartarak veriyle yönetme işi ve bu iş verisiz yaparsanız bu iş para da kazanmaz kendini de devam ettiremez sürdürülebilir bir şey olmazdı. Getir'deki biz her şeyi bloglama her saniyesini her adamın sistemdeki ne yaptığının bir dijital izdüşümü var bizde. Dolayısıyla yapılan her işin daha verimli yapılması için orada bir bilgi birikiyor o bilgiden de sürekli olarak işleri daha verimli yapmanın yolunu buluyoruz biz ve bu hiçbir zaman bitmeyecek bir yolculuk her zaman daha iyisini yapma imkanı var öyle bir sistem oluşturduk.”

Sözleri ile veri toplama ve analiz için genellikle teknoloji becerileri gerekliliğine dikkat çekmiştir. İş becerileri daha sonra verileri yorumlamak ve bilinçli kararlar almak için kullanılmaktadır.

Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR:

“Yatırımcılar için önemlisi günün sonunda... Teknolojinin detaylarına hakim olmakla birlikte en fazla baktıkları yer yatırımcıların böyle bir ekip böyle bir liderlik ekibi bu kurucu ortaklar bu işi bizim istediğimiz seviyeye götürebilir mi, bu öncelikle baktıkları bu yatırımcıların bu seri a seri b seri c yatırımında da böyle bu durum.”

Sözleri ile ifade ettiği teknolojinin detaylarına hakim olmak sözleri ile ifade edilen teknolojik olarak tecrübeli olmanın yatırımcılar için tercih sebebi olması nedeniyle bir başarı kriteri olarak değerlendirilmektedir.

Kolay İK kurucu ortağı Efecan ERDUR:

“Biz ortağım Çağlar Yalı ile Startup Live İstanbul etkinliğinde tanıştık. Çağlar, daha önce PayPal Türkiye, Visa gibi şirketlerde çalışmıştı. Kurumsal tarafı bilen biriyle ortak olarak o taraftaki açığımı kapattım. 3’üncü ortağımız Gizem Sevinç de Yemeksepeti’nden ekibimize katıldı. Yazılım geliştirme konusunda bize çok büyük katkıları oldu.”

Sözleri ile kurucu ekibin teknoloji ve iş yeteneklerine dikkat çekerken ekibin bu çeşitli yeteneklerle tamamlanması ile açığın kapanması biçiminde ifade etmiştir.

PEAK Games kurucu ortağı Hakan BAŞ:

“Yale’de business planning dersinde 20 case dağıtmışlardı, isimleri gizli bir şekilde bunlardan yalnızca ikisi gerçek hayatta başarılı demişlerdi, bu iki case’i (vaka) 100 kişilik sınıfta yalnızca iki bilmiştik. Fırsatı koklayabilme güdüsü bu. Zaman ve deneyimle daha iyi oluyordur belki ama ben deneyimsiz halimle de bilmişim. Peak Games’e girerken de dedim o iki case’in yanında Peak Games de olsa bu da başarılı olur dedim ki oldu da.”

İfadelerinde kullandığı fırsatı koklayabilme güdüsü olarak ifade edilen yetenek işin en baştan başarılabilceğini hissetmektir ki bu da önemli bir başarı anahtarıdır.

VİSPERA kurucu ortağı AYTÜL ERÇİL:

“Ekibimiz çok iyi vistech Ar-Ge ekibinin önemli bir kısmı ile beraber geldik. Çok güçlü bir ekiple başladık. Ortağım Ceyhun strateji çalışmasında çok iyi, Harvard Business Review’da şey var, nasıl bir ekibiniz olmalı, bir kişinin kaostan structure yaratacak bir kişi olması gerekiyor. Ceyhun o konuda çok başarılı”

İki farklı ifadesinde hem teknolojik hem de iş yetenekleri bağlamında güçlü bir ekip olduklarını ifade etmiştir, bu durum başarılarında anahtar rol üstlenmiştir.

Userguiding kurucu ortağı Osman KOÇ; *“Ajans dönemi satış öğrendik, yazılımda kendimizi geliştirdik.”* ifadesi ile geçmişte iş yeteneklerini nasıl geliştirdiklerini ifade ederek bugün bulundukları noktaya gelmelerindeki katkısına dikkat çekmiştir.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI:

“Startup’ların büyük challengelerinden (meydan okumalarında) bir tanesi zaten en başından itibaren doğru ekiple bir araya gelmek” “Benim ilk günkü ekibim çok doğru değildi, hala bir arada yürüdüğümüz çok güzel insanlar var ama kalifiye olmaları açısından aynı vizyona sahip olmamız açısından söylüyorum.” “Ben başladım daha ürün çıkmadan İlker aramıza katıldı”

sözleri ile gerekli tecrübe ve iş yeteneklerine sahip insanların startup’lar için önemli olduğunu kalifiye olmak ve vizyon sahibi olmakla ilişkilendirmiştir.

App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU:

“Çok teknolojik bir iş yapacaksan kurucu ortaklar yani bunun çözümü çok kolay, senin güçlü olduğu yerler var, ben İşletme mezunu olarak daha çok satış konusunda tecrübeli biri olarak benim ona uygun ortaklar bulmam lazım yani kritik bence.”

Sözlerinde iş ve teknolojik yeteneklerine vurgu yapmış ve bu durumun kritik olduğunu ifade etmiştir.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN; *“İlk çıkış noktanız zaten ilk ortaklığımız... teknoloji ve ürün temelli bir noktadan geliyoruz ekibi ilk kurduğunuzda ilk aldığınız kişiler yazılım ekibiydi.”* teknoloji ekibini ilk andan kurduklarını ve finansal teknoloji ekibinin ilk adımının teknoloji ekibini kurmak olduğunu vurgularken, teknolojinin yapılan işte önemine ve ekibin teknolojik yeteneklerine değinmiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU; *“Yıllar boyunca işte şuradan buradan öğrendiğimizle aslında bilmeden, yani bir yazılımcı olsam da aslında bence satış pazarlama tarafı her zaman daha ağır...”* sözleri ile teknoloji bilgisini vurgularken aynı zamanda pazarlama alanındaki iş yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır, ayrıca *“ekibe yatırım yapıyor yatırımcı”* sözleri de ekibin önemine vurgu yapmaktadır.

Startup'larda temel ürün veya hizmet teknoloji tabanlıdır. Güçlü teknik becerilere sahip kuruculara ve ekip üyelerine sahip olmak, ürünü geliştirmek, sürdürmek ve iyileştirmek için gereklidir. Bu teknik uzmanlık daha iyi, daha yenilikçi çözümlerle sonuçlanabilir. Ayrıca Startup'lar küçük takımlar oldukları için güçlü iş becerilerine sahip bir ekip, kaynak tahsisi konusunda stratejik kararlar alabilir ve şirketin aşırı harcama yapmadan büyümesine yardımcı olabilir. Teknolojik becerilerin yanında yeni bir şirket kurmanın ve büyütmenin karmaşık ortamında yol alabilmelerini sağlamak için iş becerileri neredeyse tüm girişimler için gereklidir. Teknik ve ticari becerilerin bir karışımına sahip çok yönlü bir ekip, genellikle girişim başarısının reçetesidir.

7.5.1.6. Kurucu ekibin AR-GE tecrübesi ve AR-GE'ye verdiği önem

INSIDER kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR:

“Dünyanın en büyük dönüşüm optimizasyonu yazılım şirketi olmak değil ama dünyanın en yenilikçi ve kendini geliştirebilen şirketi olmak rekabet karşısındaki en büyük kalkanımız kendimizi sürekli geliştirmeye devam etmemizdir. Bu anlamda kendimiz teknoloji yapmaya ve yenilemeye devam ediyoruz, her iki üç ayda bir mesela muhakkak bir tane yeni ürün çıkartıyoruz”

İfadesi ile ürünlerini sürekli geliştirdiklerini ve bu anlamda araştırma-geliştirmeye önem verdiklerini vurgulamaktadır.

VİSPERA kurucu ortağı Aytül ERÇİL; *“hep araştırma ortamlarında çalışmışım..”* *“..”vistech'in Ar-Ge ekibi ile geldik.*” sözleri ile şirketi kurarken ilk andan AR-GE ekibi ile başladıklarını ifade etmiş ve önemine dikkat çekmiştir.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI:

“Emre bizim teknoloji ve ürün ekibimizin başında on yıldan uzun zamandır yakın arkadaşım. Bayağı uzun sürdü Emre’yi ikna etmemiz, zor aldık diyebilirim ama çok iyi oldu. Çünkü Emre gelmeden önce bizim uygulamamıza aynı anda 150 kişi falan girebiliyordu büyümeyelim diye dua ettiğimiz günler oldu. Ama Emre geldikten sonra gerçekten ürün stratejisi satış bu teknoloji bayağı değişti. Daha sonra Cenap katıldı. PayPal Türkiye’nin operasyonlarının başındaydı, Paypal yönetimi Türkiye’den çıktıktan sonra Doğu Avrupa bölgesinde çalıştı. Cenap’ın daha önce banka ve Paypal gibi global bir fintech tecrübesi vardı, o business development (iş geliştirme) konusunda aramızda en uçuk fikirlerle çıkan kişi.”

İfadeleri daha sonradan katılan ekip arkadaşlarının startupta katkılarını özellikle araştırma geliştirme bağlamında katkılarını ortaya koymuştur. Büyümelerinde bu yönlerinin önemi görülmektedir.

Kurucu ekipteki Ar-Ge deneyimi ve devam eden araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlılık, startup başarısı için hayati önem taşır. Girişimlerin yenilik yapmasını, yüksek kaliteli ürünler veya hizmetler yaratmasını, değişen koşullara uyum sağlamasını ve rekabetçi bir iş ortamında uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik için kendilerini konumlandırmasını sağlamaktadır.

7.5.1.7. Girişimcinin yönetimde deneyimi

PEAK Games kurucu ortağı Hakan BAŞ; *“Garanti Bankasında Vice President olarak çalıştım.”* sözleri ile yöneticilik ile başlayan Türkiye macerasından bahsetmiştir.

Papara Kurucu Ortağı Ahmet Faruk KARSLI; *“Doğuştan yönetici değilim bunların hepsini zamanla okuyarak görerek öğrenmeye çalıştım. Papara öncesindeki deneyimlerin hep yöneticilik sıfatım vardı ama bunların işte en büyüğü herhalde 20 kişilik şirketlerdi.”* ifadesi ile yönetimde deneyimini vurgulamış ve bu tecrüsesini okuyarak bu büyüklükte bir organizasyon için geliştirdiği görülmektedir.

Bu belirtilen röportajlar dışında daha önce startup tecrübesi olan tüm röportaj verenlerin yöneticilik tecrübesi bulunmaktadır.

Bir girişimcinin yönetim deneyimi, işi etkin bir şekilde yönetmek ve büyütmek için gereken beceri ve bilgiyi sağladığı için yeni girişimlerin başarısı açısından kritiktir. Etkili yönetim, girişimlerin başarıya giden yolculuklarında sıklıkla karşılaştıkları zorlukların ve karmaşıklıkların üstesinden gelmenin anahtarıdır. Girişimcinin yönetim tecrübesi daha önce liderlik deneyimi olduğu, karar verme süreçlerinde etkin rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, sınırlı kaynaklara sahip startup için özellikle önem arz eden kaynak tahsisi konusunda bilgi sahibi olabilecektir.

7.5.1.8. Girişimcinin liderlik deneyimi ve liderliği

Getir kurucu ortağı Nazım SALUR:

“Paramız pulumuz olsa bile insani değerleri kaybetmeden Getir’in çalışmak için Türkiye'deki en iyi şirketlerden biri olmasını istiyoruz. İyi bir şirket olduğumuzu düşünüyorum, hep böyle kalalım istiyorum bizim çalışanlarımız severek biz de çalışsın istiyorum. Yani bu başarı hikayesi sadece bir büyüme hikayesi değil, yorucu bir iş yapsak da mutlu insanların olduğu bir ortamda bu başarı hikayesi yazılsın istiyorum.”

Sözleri ile liderlik anlayışını, çalışan mutluluğunu nemsemiğini ifade etmektedir, en iyi şirketlerden biri olma anlayışında yani başarı anlayışında “alışan mutluluğu”nu gözettiğini ve bunu bir başarı kriteri olarak ortaya koyduğunu görülmektedir.

INSIDER kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR:

“nemli olan insanlara doğru liderlik etmek insanları tek bir hedef etrafında toplamak ve heyecanlandırmak... Yönetmek bizler için çok doğru bir kavram olmayabilir, bizim için liderlik etmek biraz daha doğru kavram çünkü yöneticilik biraz daha insanlara ne yapılması gerektiği konusunda ynlendirmekken, liderlik onlara doğru imknları sağlayıp onların kendi kararlarını vermelerine imkn sağlamak dolayısıyla yönetimden çok liderlikle sağlıyoruz. Böyle bir ekibe liderlik edebilmenin ve onlara da liderliği ğretebilmenin iki yolu var, bir tanesi tabii ki de eğitim hem içeride hem de dışarıdan aldığımız bir sürü liderlik eğitimi var ve bu liderlik eğitimleri kapsamında gerçek liderin özellikleri kendi ekibini nasıl yönlendirir öğrenmeye çalışıyoruz. Ama eğitimlerle birlikte bence en önemlisi daha önce bu yollardan geçmiş kişilerden öğrenmek dolayısıyla, biz de daha önce bu yollardan geçmiş mesela 100 milyon dolarlık gelirlere ulaşmış, global olabilmış yazılım şirketlerine ve girişimcilere gidip onları advisory board dediğimiz yani danışma kurulumuz da katıp onların tecrübelerinden öğreniyoruz ekibe aktarıyoruz onlara kendi sorumluluklarını veriyoruz”

Sözleri ile liderlik becerisine ve liderliğe verdikleri önemi eğitimler ve doğrudan bilgi ve birikim aktarma yoluyla elde ettikleri kazanımlara dikkat çekerek göstermektedir.

PEAK Games kurucu ortağı Hakan BAş; “Ortaokulda lisede okurken Milli Takım ve Fenerbahçe'de yziyordum, onun bana girişimcilik ve liderlik anlamında çok şey kattığına %100 eminim.” spordan gelen liderlik etme kabiliyetine ve geçmişten gelen bu kabiliyetinin önemine dikkat çekmiştir.

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER; “Yöneticilik tarzım da keza öyle yani baktığımda bir bakma iyi aile vesaire ama benim süründüğüm kadar kimse sürünmüyordur, hala bugün de yine ofise en erken gelip en geç ofisi terk edenlerden bir tanesiyimdir.” Örnek olarak liderlik ettiğini ifade etmiştir.

Etkili liderlik, bir startup'ın hedeflerine ulaşma, değişime uyum sağlama ve zaman içinde başarısını sürdürme becerisinin temel taşıdır.

7.5.1.9. Girişimcinin ilk motivasyonu

PEAK Games kurucu ortağı HAKAN BAŞ; “...neden başka bir rich'in slaver'ı (zengin kölesi) olayım dedim” sözleri ile kendi işinin patronu olma motivasyonunu ve bu anlamda özgüvenini ortaya koymuştur.

Meditopia kurucu Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Evet meditasyonların çok kullanıldığını gördük ya bu pratik hayatta hayata daha çok dokunduğumuz keşfettik ama bir de orada çok global (küresel) ve bize göre insanlığın temel bir meselesini gördük yani ve bizim de kendi hayatımızda yaşadığımız ve hissettiğimiz, dava edinmek önemli bence. Biz çıkacağız hem Türkiye'de hem dünyada milyarlarca insanın hayatlarına mental (zihinsel) açıdan katkı vereceğiz davasını kendimize edindik. Buna ulaşmak aslında birçok şeyi dönüştürdü çünkü iş modeline yaptığın vesaire onlar hep arkadan gelen unsurlar, mesela hani senin varlık amacın o şemsiye amaç var ya seni aşan onu biz bulduk.”

Girişimcinin ilk motivasyonunu şemsiye amaç olarak tanımladığı ve insanlığın temel meselesi olarak tanımladığı motivasyon kaynağını açıkça belirtmiş ve bu durumu dava edindiklerini ifade ederek motivasyon kaynaklarını vurgulamıştır.

VISPERA kurucu ortağı Aytül ERÇİL; “Benim hep bir hayalim vardı; Türkiye'den ilk ileri teknoloji üreten unicornu çıkarmak, Vispera'yı kurarken motivasyonum buydu” sözleri ile ilk motivasyonunun aslında hep hayali olduğunu vurgulayarak Startup'larını başarıya götüren motivasyonun aslında çok geçmişten gelen bir amacı olduğunu vurgulamıştır.

User Guiding kurucu ortağı Osman KOÇ; “Ürün geliştirme olayını merak ediyorduk, ajans işinde para kazanabildiğimizi görmüştük, motivasyonumuz ürün geliştirmektir.”

Motivasyon kaynaklarına vurgu yaparak Startup'larını başarıya götüren ilk motivasyonlarına sözlerinde yer vermiştir.

Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay SİLAHLI:

“Bizim yolculuğumuz direkt gıda atığı ile başlamadı. Evvelinde 17 tane sürdürülebilir kalkınma hedefi var Birleşmiş Milletler’in ortaya koymuş olduğu 2015 yılında, aslında bu hedefler için hani ben ne yapabilirim dememle ve aslında Türkiye'den dünyaya örnek olabilecek bir iş modeli çıkartabilir miyiz dememle başladı. Ana misyonumuz Türkiye'de 30 yaş altındaki gençlere iyi bir iş yaparak da gelir elde edebileceğini göstermekte.”

Sözleri ile oldukça planlı ve yüksek bir motivasyonla yola çıktıklarını belirtmiştir. Uluslararası düzeyde bir amaçla yola çıkan Startup'larını başarıya götüren bu üst amaçtır.

Twin Science kurucu ortağı Asude ALTINTAŞ GİRAY; *“Çocukları geleceğe hazırlamak, şu anki eğitim sisteminin yapamadığı bir şeyi yapmaya çalışıyoruz.” “Bilimsel bilgilerle etik değerleri birleştirerek çocukları geleceğe hazırlıyoruz”* sözleri ile ilk motivasyonlarının eğitim sisteminin eksikliğini gidermek gibi toplumsal fayda sağlayan bir amaçları olduğunu ortaya koymuştur.

Girişimcinin motivasyonu, startup'ın arkasındaki itici güç olarak hizmet eder. Bu, fikri konseptten gerçeğe taşıyan katalizördür. Başlangıçta güçlü bir motivasyon olmadan, girişimlerin sıklıkla karşılaştığı sayısız engel ve belirsizliğin üstesinden gelmek zor olabilir. Startup'lar sıklıkla aksilikler, başarısızlıklar ve engellerle karşılaşır. Girişimcinin başlangıçtaki motivasyonu, bu zorlukların üstesinden gelmek, başarısızlıklardan ders çıkarmak ve ilerlemeye devam etmek için gereken kararlılığı ve esnekliği sağlayabilir. Potansiyel yatırımcılar, kurucu ortaklar veya ekip üyeleri girişimcinin gerçek ve sarsılmaz motivasyonunu gördüklerinde, girişime katılmak için ilham alma olasılıkları daha yüksektir. Özellikle yatırımcılar, desteklemek için genellikle tutkulu ve kendini işine adanmış girişimciler ararlar.

Girişimcinin başlangıçtaki motivasyonu, zorlukların üstesinden gelmek, kaynakları çekmek, güçlü bir ekip kurmak ve net bir vizyon oluşturmak için gereken tutku, kararlılık ve ilhamı sağladığı için girişimin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu motivasyon,

girişimin kültürünün tonunu belirler ve yolculuğun her yönünü etkileyerek nihayetinde başarı şansını artırır.

7.5.1.10. Girişimci/kurucunun yaşı

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL:

“Geç yaşta girişimci olmanın belli avantajları var. Üniversiteden çıkar çıkmaz girişimci olmaya pek sıcak bakmıyorum. Belli bir çalışma deneyimi olmasında yara var. İş hayatında kararlar nasıl alınıyor bunu görmek önemli. Belli bir olgunlukta olmak, insanlarla iletişim kurma ve güven alıştırma açısından önemli, istatistiklere göre de en başarılı girişimler 40’tan sonra hatta 50 diyenler de var.”

Bir girişimcinin yaşı, startup’ın başarısı için doğrudan bir belirleyici değildir ve girişimcilikte başarıyı garanti eden evrensel bir yaş yoktur. Ancak ERÇİL’in sözlerinde ifade ettiği gibi yaş ile birlikte girişimciler genellikle girişimlerine daha fazla yaşam ve iş deneyimi getirirler; bu da daha geniş bir beceri yelpazesi, sektör bilgisi ve daha kapsamlı bir iletişim ağı içerebilir. Bu deneyim, bir iş kurmak ve büyütmek söz konusu olduğunda önemli bir avantaj olabilecektir.

7.5.1.11. Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği

PEAK Games kurucu ortağı Hakan BAŞ; “2009’da Sidar’la kurduk onun zaten oyun alanından tecrübesi bilinen bir gerçek.” sözlerinde ortağının kendisinden farklı tecrübesine ilişkin bilgi paylaşmıştır.

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Bir tanesi takım ve en önemlisi yani yüzde yüz konuşulur ama inanın çok konuşulması doğru... Yani inanılmaz önemli, biz Berk ve Ali... Birbirini tamamlayan bir rol ayrımı var. Birbirimize karışmayız, birbirlerini destekleyen farklı alanları aramızda paylaştık. Ali başka rollere bakıyor Berk başka rollere bakıyor ben de başka rollere bakıyorum dolayısıyla da bir girişimde üç tane kurucu ortağın böyle sağlıklı bir işbölümü yapabilmesi tabii ciddi anlamda sizi hızlandırıyor.”

İfadeleri ile üç kurucu ortağın farklı alanlara ilişkin birikimlerini farklı alanlarda uyum içinde kullandıklarını belirtmiştir.

Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay SİLAHLI:“... Dediler ki yani bir teknolojik cofounder (kurucu ortak) olması lazım çok şaşırdım kendime dedim ki bir dakika ben Arda'yı neden aramadım aslında ondan sonra Arda'yla buluştuk konuştuk işi geliştirdik” sözleri ile farklı bir beceriye sahip girişimcinin kurucu takımda olması gerektiğini ifade etmektedir.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI

“İlker katıldı, İlker’in 15 yıl banka tecrübesi var... Girişimcilik tecrübesi var, BKM’de danışmanlık tecrübesi var. Ben hadi papara diye bir şey yapalım dedim ama onu yapmadan önce benim hiçbir bankada banka şubesi dışında bir ilişkin tanıdığım konuşabileceğim fikrimi anlatabileceğim insanlar yoktu. Açıkçası ama bunların hepsini bizde İlker halletti... İlker’den sonra Emre katıldı, Emre bizim teknoloji ve ürün ekibimizin başında on yıldan uzun zamandır yakın arkadaşımıdır... Emre gelmeden önce bizim uyguladığımız aynı anda 150 kişi falan girebiliyordu büyümeyelim diye dua ettiğimiz günler oldu ya her gece canlı destekte insanlara kızmayın küfür etmeyin bize dediğimiz günler oldu. Emre geldikten sonra gerçekten ürün stratejisi satışı, teknoloji bayağı değişti onun en son elinin olması büyük bir değerdir. Cenap katıldı PayPal Türkiye’nin operasyonlarının başındaydı. Paypal yönetimi, Türkiye’den çıktıktan sonra Doğu Avrupa bölgesinde çalıştı. Cenap’ın daha önce banka ve Paypal gibi global bir fintek tecrübesi vardı o business development (iş geliştirme) konusunda aramızda en uçuk fikirlerle çıkan kişidir.”

Sözleri ile tüm kurucu ortakların fintek için yarattığı katma değerde çeşitliliğin önemini vurgulamıştır bu durumun farklı alanlarda başarıyı tesis ettiği görülmektedir.

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR “*Ekibin yarısı bankacılık ve finans sektöründen diğer yarısı teknoloji dünyasından..*” sözleri ile aslında fintek kelime anlamında olan finans ve teknoloji alanı çeşitli dengeli bir şekilde sağladıklarını ifade etmiştir.

”Çok iyi bir ekip Foribadaki yurtdışı deneyimini yapan ekip Bulut oradan, CTO'muz Arman 17-18 senedir beraberiz, kredi işinde Cüneyt var da 20 yıldır kredi ki verir...Böyle çok kötü tecrübeli iyi bir takımlar içerde o kadar iyi insanlar olunca da iş çok hızlı gidiyor.”

Kurucu ortakların tecrübelerinin çeşitliliğine verdiği örneklerle destek bilgi sunmuştur. Son olarak “*İyi bir takım olunca da iş çok hızlı gidiyor ki yani gerçekten öyle, bir yatırım yapmaktan bahsettik o aşamada da ekip önemli ne yaptınız ekip neler yaptı finteklerde de ister diğer startup önemli konu o ya gerçekten iyi bir ekip olduğunu herkes*

aynı yere baktığında.” sözleri ile de yatırımcının tercihlerini ekip üzerinden yaptığını vurgulayarak başarı kriteri olarak tanımlanabileceğine kanıt sunmuştur.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU kurucu takımın tecrübelerinin çeşitliliğini kendi deneyimleri üzerinden *“Yani bir yazılımcı olsam da aslında bence satış pazarlama tarafı her zaman ağır basıyor o tarafı da biliyor olmam her zaman olumlu...”* sözleri ifade etmiştir.

Denebunu kurucu ortağı Duygu AKBUDAK; *“Barış üretiyor ben satıyorum ben ticari tarafta bunu pazarlayan satan o üreten dizayn eden tarafta”* sözleri ile farklı tecrübelere sahip kişilerin bulunmasının bir gereklilik olduğuna dikkat çekmiştir.

App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU; *“Çok teknolojik bir iş yapacaksan kurucu ortaklar yani bunun çözümü çok kolay senin güçlü olduğu yerler var ben İşletme mezunu olarak daha çok satış “konusunda tecrübeli biri olarak benim ona uygun ortaklar bulmam lazım yani kritik bence.”*

Farklı deneyimler startupta farklı bakış açıları da getirmektedir. Bu durum ciddi bir meydan okumayla karşı karşıya olan startupta farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

Bir girişimin çekirdek ekibindeki deneyim çeşitliliği, çok çeşitli beceriler, perspektifler ve avantajları da sağladığı için girişimin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu çeşitlilik girişimin sorun çözme kabiliyetini, uyum yeteneğini, yenilikçiliğini ve geniş bir müşteri tabanına hitap etme becerisini artırır. Ayrıca daha kapsayıcı ve esnek bir çalışma ortamına katkıda bulunarak girişimcilik yolculuğunda değerli bir varlık haline getirir.

Çizelge 7.4. Bireysel Kritik Başarı Faktörlerinin Dağılımı

Tema	Kod	İfade Olan Sayısı
Birey	Startup fikri	14
Birey	Kurucu ekibin/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri	9
Birey	Kurucu ekibin önceki deneyimleri (startup)	9
Birey	Kurucu ekibin akademik formasyonu	5
Birey	Kurucu ve ekibin teknolojik/iş yetenekleri	10
Birey	Kurucu ekibin AR-GE tecrübesi ve AR-GE'ye verdiği önem	3
Birey	Girişimcinin yönetiminde deneyim	2
Birey	Girişimcinin liderlik deneyimi ve liderliği	5
Birey	Girişimcinin ilk motivasyonu	6
Birey	Girişimcinin/kurucunun yaşı	1
Birey	Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği	10

7.5.2. Örgüt Düzeyinde Kritik Başarı Faktörleri Bulguları

Startup'ların başarısını örgüt düzeyinde belirleyen faktörleri analiz etmek üzere, bu bölümde örgüt teması altında yer alan kodlara ilişkin analize yer verilecektir.

7.5.2.1. Takım ruhu, örgüt kültürü

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Kurucu ortaklarla yola başladık ama takım haline genişleyerek vücut buldu, ete kemiğe büründü. O da nasıl oldu işe alımlarla oldu yani çok kritik bir konu, Startup'larda işe alım, kurucu ortak olarak sizin sonuçta belli bir limitiniz var bir know-how (bilgi birikimi) limitiniz var bir de biz bu firmayı kurduğumuz da 25-26 yaşındaydık dolayısıyla da hiçbirimizin 100. girişimi değildi. Hiçbirimizin muhteşem kurumsal hayat deneyimine sahip değildik, dolayısıyla hem insan olarak kafa yapısı olarak gelişmemiz hem de iş yönetmekte şirket yönetmek anlamında işe alımlar çok kritik, orada doğru işe alımlar yaptığımızı ve yapmaya devam ettiğimizi düşünüyorum. Kendi alanlarında bizden çok daha iyi takım arkadaşları kazandık ve en önemlisi onlara yatırım yapmak. Bizim önceliğimiz yani en önemli paydaşımız üyelerimizden daha önce yatırımcılarımızdan daha önce bizim takım arkadaşlarımız, dolayısıyla onların kendi o potansiyellerine ulaşması bizim için bir davaya bizim

meselemiz bu, oya gibi hepsini işlemek üzerinde durmak bizim çok büyük bir önceliğimiz dolayısıyla da takım birinci sebeptir.”

Sözleri ile başarıya götüren anahtar faktörlerden biri olarak gördüğünü, takım arkadaşlarına yatırımı öncelikle dirildikleri ifadesi ile daha da vurgulamıştır.

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Bir tanesi takım ve en önemlisi yani yüzde yüz konuşulur ama inanın çok konuşulması doğru... Yani inanılmaz önemli, biz Berk ve Ali benden daha akıllı ayrıca tamamlayan bir rol ayrımı var. Birbirimize karışmayız, birbirlerini destekleyen farklı alanları aramızda paylaştık. Ali başka rollere bakıyor, Berk başka rollere bakıyor ben de başka rollere bakıyorum. Dolayısıyla da bir girişimde üç tane kurucu ortağın böyle sağlıklı bir işbölümü yapabilmesi tabii ciddi anlamda sizi hızlandırıyor.”

İfadeleri ile üç kurucu ortağın farklı alanlara ilişkin birikimlerin farklı alanlarda uyum içinde çalışıyor olmalarının onları hızlandığını yani bir anlamda başarılı olmalarını sağladığını belirtmiştir.

Akinon kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU:

“Kültür bizim el sıkıştığımız bi şey değil şu an ekip 82-83 kişiyiz, ekip genişledikçe kültür organik olarak oluşuyor, ama ilk adımı nasıl attın dersiniz kötü tecrübelerden benim 9 yıl kurumsal çalışma geçmişim var uyarı almıştım ekibim için hatta gece iki buçuk gibi çıkmışız parmak izi ile giriyoruz, şirkette 8.42 de gelmiş ekip arkadaşım 12 dakika geç gelmiş diye bunu yaşamış birisinin farklı bir kültür yaratması çok mümkün değil. “Biz bir aile değiliz biz bir takımız, çünkü aile hatalar konusunda daha tolere edilebilirdir. Takımdaki herkes birbirine karşı görevlerini yerine getirmeli. Konforlu ol, huzurlu ol, güvende ol ama sorumluluklarını yerine getir. “Ürün işin bir tarafı ama continuous innovation (sürekli inovasyon)bu kültürle olabilir. Bu rekabette bu kadar zor bi alanda ancak bu kültürle var olabilirsiniz.”

Sözlerinde olumsuz tecrübesine de işaret ederek yarattıkları yani aslında kendi kendine oluşan kültürün Startup’lar için öncelikli olan sürekli inovasyonu sağlayan unsur olduğunu ifade etmiştir.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI:

“Bizim aramızda bugüne kadar hiç zaten birşey olmadı yani co-founderlar(kurucu ortaklar) arasında yetki tartışmaları başlıyorsa o biz nasıl Büyük ihtimalle yarın bir gün başka sorunlara gebe demektir yani biz dördümüz. Aslında arkadaş olmayı

başarabilen bir ekip olduğu için şu an iyi gidiyoruz ve sorun yaşamıyoruz” sözleri ile kurucu ortaklar arasında uyumu vurgulamıştır.

Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR, “İki ortak arasında ortaklar daha çok diğerini düşünüyorsa o ortaklık başarılı sonuçlanıyor.” ortaklıkların başarısına sözlerinde dikkat çekmiştir.

Midas kurucu ortağı Egem ERASLAN:

“Tabi bu takımımızın yaptığı işin bir sonucudur onu söyleyeyim, bu bir veya iki kişinin işi değildir Bu tüm takımın gece gündüz bu şirketi bu ürünü buraya getirmesin” yapıla işin takımın çıktısını olduğu ifade ederken; “İlk kurulduğu gün attığın adımlar şirketin ilerleyen dönemindeki kültürünü çok etkiliyor biz hep inşa eden bir kültür olmak istedik ...” örgüt kültürünün ilk andan itibaren önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU; “... *Hayatımdaki en büyük şansım ortaklarım.*” sözleri ile şansı olarak nitelendirerek takımın önemine ve aralarındaki uyuma dikkat çekmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün önemini de “... *Şirkette beraber aynı dili konuşamadığım bir insan olmadı bu zamana kadar yani bu çok büyük avantaj şirketi ileri götürürken.*” sözleri ile vurgulamıştır.

Örgüt kültürünün etkisinin görüldüğü önemli değişkenlerden biri de turnover rate’tir. (işgören devir hızı) Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa Çelebi:

“Turnover ratio’su yani bir organizasyona gelen arkadaşlarımızın ayrılması oranı göstergesinde, biz burada 100’de 1’ine altındayız sadece Türkiye değil Avrupa Kıtası’nda en çok önde gelen bir organizasyonuz. Bu anlamda onun sebebi bütün arkadaşlarımıza tek tek eğilmemizin ve onların hep arkasında durmamız zaten bizim varlık amacımız olarak görülmesinden kaynaklandığını düşünüyorum.” sözleri ile yarattıkları örgüt kültürü ve çalışma ortamına vurgu yapmıştır.

Güçlü bir ekip ruhu, çalışanları birlikte çalışmaya, fikirlerini paylaşmaya ve yaratıcı çözümler bulmaya teşvik eder; bu da inovasyon ve problem çözme için hayati önem taşımaktadır. Bireyler kendilerini değerli hissettiklerinde, iş arkadaşlarına ve şirketin misyonuna bağlı olduklarında, işlerine daha fazla bağlanır ve kendilerini adarlar. Yüksek belirsizlik altında kurulduğu belirtilen Startup’lar için ekibin zorluklara karşı dayanıklılığı önemlidir, güçlü bir şirket kültürü, ekibin fırtınaları atlatmasına, başarısızlıklardan ders

çıkarmasına ve daha güçlü bir şekilde geri dönmesine yardımcı olarak dayanıklılık oluşturabilir.

7.5.2.2. Örgüt büyüklüğü

Getir kurucu ortağı Nazım SALUR: “Önümüzdeki bir-iki yıl hem yurtiçinde, hem yurtdışında hızlandırılmış bir büyümeyi de idare etmek... O kadar adamı idare etmek yeni bayilikler, yeni ana depolar, işte yeni yazılımcı ekipleri, bir sürü yeni insan hepsinin çalışmasını sağlamamız lazım... Yönetmemiz lazım bu büyümeyi.” sözleri ile aslında örgüt büyüklüğünün artmasının yönetim becerilerini zorladığını ve bunu yapabildikleri ölçüde başarılı olduklarını ifade etmiştir.

INSIDER kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR sözlerinde; “Sequoia yatırımının getirdiği momentumla iki yılda 200 kişiydik şimdi 500 kişi olduk, 300 kişilik ekip Türkiye’de geri kalanı dünya’da.” sözleri ile başarıya eşlik eden bir örgüt büyümesinden bahsetmiştir.

Kolay İK kurucu ortağı Efecan ERDUR; “İlk yatırımla şirketleşme sürecimizi tamamladık. Tahminen yüzde 70 kadarını personele harcadık. Ekibimiz 3 maaşsız kişiden, 6 çalışana çıktı. İlk yatırımı kendimizi ispatlamak için kullandık. 2’nci yatırımı da bu işin gerçekten büyütülebileceğini göstermek için kullanacağız.” sözleri ile VİSPERA kurucu ortağı Aytül ERÇİL; “Geçen yıl 40 kişiydik şimdi 60 kişiyiz.”, Userguiding kurucu ortağı Osman KOÇ; “5 kişiydik...11 kişiyiz.”, Fazla Gıda Kurucu Ortağı Olcay SİLAHLI; “Her sene çalışan sayımız ikiye katlanarak gitti.”, Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “228 kişilik bir şirket haline geldik.” ; Denebunu kurucu ortağı Duygu AKBUDAK “İlk günlerr 4 kişiydik şimdi 30 oldu.”, App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU “Ekibimiz gün geçtikçe gelişti şu an 83 kişilik bir ekibiz.”, MİDAS kurucu ortaklarından Egem ERASLAN “Biz Ocak’ta beş kişiydik şu an 55 kişiyiz, yıl sonu 70 kişi olacağız.”, “Kuruluşunun ilk yılında bu kadar hızlı büyüyen tek şirketiz.” sözleri ile tüm kurucu ortaklar başarıları ile birlikte örgüt büyüklüğünün de arttığını vurgulamışlardır.

Bir startup için doğru büyüklük iş modeline, sektöre, hedef pazara ve büyüme stratejisine bağlıdır. Nihayetinde bir startup'ın başarısı, iş hedeflerine ulaşmak ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için büyüklüğünden, kaynaklarından ve çevikliğinden etkin bir şekilde yararlanma becerisine göre belirlenir. Startup’lar küçük takımlardır,

ihtiyaçlara, pazardaki payına, müşteri sayısına göre startup çalışan sayısının artması ve yaratılan yeni istihdam şirketin başarısı ile doğru orantılıdır. İncelenen röportajlar da göstermektedir ki alınan yatırımlarla yaşanan büyüme ile yeni çalışanların firmaya katıldığı görülmektedir.

7.5.2.3. Beşeri sermayeye erişim

INSIDER kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR:

“İki ABR yaklaşımı vardır; Always be raising her zaman yatırım almaya çalış, ama biz buna inanmıyoruz girişimler ihtiyaç duyduklarında yatırım almalılar. Always be recruiting var her zaman doğru yetenekleri işe alır pozisyonda olun.” “Zaten bir şekilde çok yetenekli insanları organizasyonunda dahil ettiğiniz zaman onlar da başka çok yetenekli insanlar organizasyonda dahil ediyorlar ve en önemlisi de belki bu kısım.” sözlerinde beşeri sermayeye erişim kanallarından ve beşeri sermayeye verdikleri önemi ifade etmektedir.

Kolay İK kurucu ortağı Efecan ERDUR,

“Rekabet dinamiklerinde gördüğünüz en önemli dezavantajlar; gelişmiş ekosistemlerden çıkan şirketlerin birincisi fonlara, ikincisi bilgiye ve üçüncü deneyime çok daha hızlı erişebiliyorlar olması bizim ne yazık ki böyle bir işimiz yok biz hepsini yıllar içerisinde uzun zamanlar harcayarak sağladık dolayısıyla bizden daha fazla da asla maddi kaynakları var, bizden daha hızlı bir şekilde bilgiye ve deneyime ulaşabiliyorlar bizden daha eğitilmiş insanları var teknik konularda ürün yazılım konusunda Türkiye’de bugün herhangi bir dilde bilen insan sayısı çok kısıtlı hele ki beyin göçünden sonra” sözleri ile rakiplerine göre (global rakipleri) beşeri sermaye erişimi konusunda zorlandıklarını ve bunun başarılı olabilmek için kritik olduğuna dikkat çekmektedir.

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL “Biz yetenek bulmak konusunda şanslıyız akademik backgroundumuzdan (geçmişimden) dolayı, ortağım Ceyhan da halen Boğaziçi’nde ders veriyor Chief Scientist dediğimiz arkadaşımızda aynı şekilde; oradan beslenen bir tarafımız var.” Sözleri ile rakiplerine göre avantajların ve onları başarıya götüren değişkenlerden birinin beşeri sermayeye erişimler olduğunu belirtmektedir.

Teknoloji odaklı Startup’lar için beşeri sermaye bir yenilik kaynağıdır. Yaratıcı ve yetenekli bireyler yeni fikirlere, yaklaşımlara ve çözümlere katkıda bulunabilir; bu da pazarda öne çıkmak ve benzersiz ürün veya hizmetler geliştirmek isteyen girişimler için çok önemlidir. Ayrıca bu yeteneklere sahip kişilere ulaşabilmenin de mevcut durumda

beyin göçü sebepli zor olduğu ifade edilmiştir. Bu durum da kaynağa erişimin önemini artırmıştır. Ayrıca en parlak fikirler bile etkili bir uygulama gerektirir. Başarılı uygulama ve proje yönetimi geçmişine sahip insan sermayesine erişim, fikirleri somut sonuçlara dönüştürmek için kritik öneme sahiptir.

7.5.2.4. Ürün inovasyonu

GETİR kurucu ortağı Nazım SALUR iş modellerinin yarattığı yenilikçiliği dünyada ilk oluşlarını vurgulayarak başarılarındaki payına şu sözlerle dikkat çekmiştir:

“İlk defa 10 dakikada ürünlerin insanların ayağına gittiği iş modelidir. Dijital bir iştir teknoloji bazlı bir iştir ve genelde teknoloji işlerinde dünyada yapılmış işler Türkiye’ye sonradan gelir Getir ilk defa orjinal olarak Türkiye’den çıkmış bir iştir diğer işlerden ayrıştırılır.”

Kolay İK kurucu ortağı Efekan ERDUR:

“Çünkü biz bir şekilde teknolojinin gittiği yeri, yazılımın gittiği yeri kendi sektörümüzün dinamiklerini, çok iyi takip ettik, dolayısıyla iş fikrimizi hep geliştirdik değiştirdik adapte ettik. Dolayısıyla, bu anlamda ya bu iş olmadı her şey bitti dediğimiz bir an olmadı.” sözleri ile ürün inovasyonun onları sürekli iyileşmeye odakladığını ve başarıya götürdüğünü ifade etmiştir.

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Mesela onlara yönelik özel olarak evden çalışırken bu dönemde anne babalık üzerinde biraz da onlara destek olmak için özel şeyler yapıyoruz bunun gibi bir de çok özel ve bu durumda empati yapan şeyler üzerinde çalışıyoruz... Üyelerimiz buradan da bizi izleyen arkadaşlarımız yenilikleri daima görebilirler, Her zaman da onların yanında olacağız.” sözlerinde ifade ettiği dönem pandemi döneminde üründe yelişikçi uygulamalara giderek özellikle evden çalışan ebeveynlere mental destek sağladıklarını ifade etmiştir.

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL; *“Ancak bizim ürünümüz (dünyadaki rakiplerin ürünlerine göre) daha iyi bir ürün olduğunu teknolojik olarak onların önlerinde olduğunu görüyoruz. Onların bazı müşterileri bize birçok memnuniyetsizliklerini söyleyerek dönüyor.”* Sözleri ile teknolojik olarak daha inovatif bir ürüne sahip olmalarının onları bir adım önde yaptığını vurgulayı görülmektedir.

Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay SİLAHLI iş modellerine ilişkin şu sözleri ile ürün geliştirmeden, ürünün fark yaratmasından söz ederken sürekli inovasyon vurgusu yapmakta ve startupın hedeflerine böyle ulaştığını ifade etmektedir: *“Olmayan bir pazarı olmayan bir ekosistemi yaratmak.” “Biz hep şuna odaklanıyoruz fark yaratabilecek miyiz, yani Bir tane daha şundan olmak yerine biz bu alanda bir fark ve değer yaratabilecek miyiz zaten büyüme ya da işte hedefler böyle geliyor.”*

Ürün inovasyonu startup başarısının kritik bir itici gücüdür çünkü kendilerini farklılaştırmalarına, müşteri ihtiyaçlarını karşılamalarına, değişime uyum sağlamalarına ve büyüme ve karlılık için fırsatlar yaratmalarına olanak tanır. Ayrıca, günümüzün rekabetçi iş ortamında uzun vadeli başarının temel unsurları olan yatırım, yetenek çekme ve güçlü bir marka oluşturma becerisini de geliştirir.

7.5.2.5. Ortaklar/kurumlarla iş ilişkilerinin kalitesi

PEAK Games kurucu ortaklarından Hakan BAŞ; *“Çevre önemli tabi çevreyi iyi kullanmayı bilmek önemli yolda insanları yanıltmadım ben networking çok önemli.”* ifadeleri ile iş ilişkilerine verdiği önemi ortaya koymaktadır.

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Biz günbegün nakit akışını takip ediyoruz. Çok önemli giriş ve çıkışları her gün muhakkak takip ediyoruz birinci aldığımız hamle aksiyon buydu. İkincisi de en deneyimli etrafımızda deneyimli bize destek olan büyüklerimiz var. Mentorlarımız var. O yüzden İkincisi de eğer böyle etrafında Finans konusunda nakit yönetimi konusunda deneyimli insanlar varsa bizi dinleyen arkadaşlarımız da onlarla fikir alışverişinde bulunmaları ve çok sıcak sıklıkla günlük olursa müthiş tavsiye ederim. Çünkü bir kelime öğrensek kar onlardan resime. Biz bunu yapıyoruz şu anda bizden deneyimli. Evet. En güvendiğimiz ve de bizden deneyimi fazla olan insanlar yakınımızda tutuyoruz, karar alırken aslında bizim hiçbir şey bilmediğimizi farz edip onların görüşlerini çok önemseyerek karar almaya gayret ediyoruz.” sözleri ile bir tavsiye olarak iş ilişkilerinin kalitesine önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Fazla Gıda Kurucu Ortağı Olcay SİLAHLI:

“Bir yıl boyunca Türkiye’de böyle yayıldık ve ciddi bir daha gıda bankası ağı oluşturup, birçok gıda bankasının kurulmasını sağladık. Zaten fazla gıda kurulduktan 7-8 ay sonra da gıda kurtarma derneği kurduk, fazla gıda kurtarma derneğini birçok açıdan fonluyor ve altyapı sağlıyor. Gıda kurtarma derneği de şu ana kadar Türkiye’de 70-80 üzerine gıda bankası açılmasını sağladı.”

Sözleri ile yaptıkları işte kurumlarla ve partnerle ilişkilerine dikkat çekmiştir, dernek kurarak kurumlarla ve sektörler ilişkiler geliştirmiş iş modelinin sürdürülebilirliğini kurgulamışlardır.

App Samurai Kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU; “*Akıllı ortaklıklar yapıp ordan yeni hikayeler çıkarıyoruz.*” sözleri ile akıllı ilişkiler kurduklarından ve bu ilişkilerden yeni işler çıkardıklarını vurgulamıştır.

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER; “*2010'da Birleşik Ödemeyi kurduğum zaman tabi ne gerekli regülasyon var ne lisans... İlk başlangıç dönemleri o kadar bankanın know-how'ımız filan vesaire bizi tanımalarına rağmen çok zorlandığımız dönemlerdi.*” kurumsal kapasitenin eksikliğine yönelik tespitlerde bulunmuştur.

Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR,

“Doğru oyuncularla o ilk tekeri döndürebilmek çok zor ve çok pahalı yani fintek zorluğu o bence yani regülasyonu çok iyi bilmen lazım güvenilir olman lazım yani gerçekten birinin ya bir alıcıya bir satıcının ya bir finansörün senin hikayene inanıp seninle beraber yol yürümesi lazım zor yanı bu.” Sözleri ile kurumsal ilişkileri regülasyonları bilmenin fintekler için önemine dikkat çekmiş ve ilk tekeri döndürebilmek sözleri ile başarıya olan ilk adımı gibi nitelendirmiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU para ile çözülemeyecek bir değişken olarak network sahibi olmayı şu sözlerle tanımlamış ve önemini vurgulamıştır: “*Para değil networku lazım çevre lazım, bunu çok açık söyleyeyim...*”

Yüksek kaliteli ortaklar ve kurumlarla işbirliği yapmak, girişimlerin büyümek ve başarılı olmak için gerekli desteği sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Ortakların, kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi startup'ların başarısı için çok önemlidir çünkü startup'lara rekabetçi bir iş ortamında başarılı olmak için ihtiyaç duydukları kaynakları, güvenilirliği, piyasa onayını ve büyüme fırsatlarını sağlayabilmektedir. Bu ilişkiler, zorlukların üstesinden gelmeye, büyümeyi hızlandırmaya ve iş hedeflerine ulaşmaya çalışan girişimler için stratejik bir varlıktır.

7.5.2.6. Pazarlama

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ, büyümelerinde ve başarılı olmalarında pazarlamanın rolüne dikkat çekmiştir:

“Büyüme kasımız çok iyi, yani mükemmel bir yaklaşım, müthiş bir ürün ve harika yerelleşmiş içerikler üretebilirsin. Ancak bunu dünyaya böyle arkandan taşıyıp götürmediğinden bir anlam ifade etmiyor. Büyüme ve pazarlama önemli gerçekten bizim ekibin pazarlama ve büyüme takımı ve alanında en iyi takım, bunu açıklıkla söyleyebilirim yani uluslararası birçok yerden rekabet çekersiniz. Hepsinden iyi bizim takım, bütün bunların birleşimi ile beraber kısa zamanda bu noktaya geldik.”

Kısa zamanda bu noktaya geldik ifadesi ile pazarlama fonksiyonun başarıya götürdüğünü ifade etmektedir.

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL; “*Bu sene scale-up aşamasına girdiğimizi, düşünüyorum, çünkü ciddi bir satış ekibi kurduk, onun yanında ciddi bir customer success (müşteri başarısı) ekibi kurmaya başladık, çeşitli ülkelerde partnerlik stratejisi oluşturmaya başladık. Bundan evvel proaktif olamıyorduk artık oluyoruz.*” sözleri ile pazarlamanın olgunlaşma aşamasında kritik bir faktör olduğunu vurgulamıştır.

Pazarlama işlevi girişimlerin rekabet ortamında yollarını bulmalarına, müşteri çekmelerine, marka bilinirliği oluşturmalarına ve gelir elde etmelerine yardımcı olur. Etkili pazarlama stratejileri, dinamik bir iş ortamında büyüme ve sürdürülebilirlik elde etmek için gereklidir. Ayrıca yukarıdaki röportajda da görüldüğü gibi, pazarlama, büyüme, farklılaşma, marka oluşturma, müşteriye elde tutma ve genel iş başarısını desteklediği için olgunlaşma aşamasındaki girişimler için kritik önem taşımaya devam ediyor. Etkili pazarlama stratejileri, rekabetçi bir pazarın karmaşıklığını aşmak ve sürdürülebilir büyüme fırsatlarından yararlanmak için gereklidir.

7.5.2.7. Küresel doğan olmak

Literatür taramasında kritik bir başarı faktörü olarak belirlenmeyen ancak incelenen röportajlar neticesinde küresel doğan olmanın startup başarısını etkileyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Küresel doğan olmak Poole (2012)’de yeni teknoloji startup’ları için kürselleşme başarılı olma şansını artırır biçiminde ifade edilmiştir.

GETİR kurucu ortağı Nazım SALUR ilk andan itibaren küresel bir şirket olmayı hedeflediğini; *“Londra meselesini ilk günden hayal kurdum.”* sözleri ifade etmiş ve Startup’larının küresel doğan bir şirket olduğunu vurgulamıştır.

INSIDER kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR:

“İlk satışlarımızı hep Türkiye’de yaptık ama hedefimiz hep globale gitmekti. İlk günden itibaren uluslararası düşündük. İlk günden itibaren uluslararası düşünmek her alanda hem şirkete yansıyor, bütünü yaparken de ona göre yapıyorsunuz, web sitesini tasarlarken de önce İngilizcesi çıkıyor, uluslararası bakış açısıyla kurdu...” fikrin doğuşundan itibaren küreselleşmenin odaklarında olduğunu vurgulamıştır.

Meditopia kurucu ortağı Mustafa ÇELEBİ:

“Evet meditasyonların çok kullanıldığını gördük ya bu pratik hayatta hayata daha çok dokunduğumuz keşfettik ama bir de orada çok global ve bize göre insanlığın temel bir meselesini gördük, yani ve bizim de kendi hayatımızda yaşadığımız ve hissettiğimiz, dava edinmek önemli bence bunu bir daha vardı ya biz çıkacağız. Hem Türkiye’de hem dünyada milyarlarca insanın hayatlarına mental açıdan katkı vereceğiz...” sözleri ile motivasyonlarının kaynağında uluslararasılaşmanın yer aldığını ifade etmiştir.

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL; *“Biz ilk günden global başladık şu anda 15-16 ülkeye teknoloji ihraç ediyoruz. Ürün kendini ispatlamış ve globalde çok iyi çalışan bir ürün.”* sözleri ile küresel doğan şirket olduklarını ifade etmiştir ayrıca ürünün kendisini yurtdışında ispat etmesi ifadesi ile başarıya vurgu yapmıştır.

Akinon kurucu ortağı Tolga TATARİ; *“Çok da hızlı büyümeye başladı şirket ve yavaştan artık gözünü de yurtdışına dikti.”* sözleri ile hızlı büyüme ile başarı vurgusu yaparken küreselleşmenin bu büyüme ile devam edeceğini ifade etmektedir.

App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU; *“if you can fake it till you can make it (yapana kadar –mış gibi davran), yani Amerikadayız gibi davrandık.” “Şirket gelirlerinin %80’i yurtdışından geliyor, 2016 başladığımızda %15 civarındaydı.”* sözleri ile ilk andan nasıl küresel bir şirket olarak kurguladıklarını ve bunu da nasıl başardıklarını da gelirlerinin yurtdışı payının artışı ile vurgulamıştır. Ayrıca;

“Gelecekte IPO yapmak gibi bir hedefimiz var senin IPO yapmak için Global bir şirket olarak konumlandırman gerek biz kendimizi öyle konumlandırıyoruz. Global

bir şirket olmak A'da Z'ye o standartlarda olmanız gerekiyor, gelirinin ona göre olması gerekiyor içinde yönetim anlayışının ona göre olması gerekiyor.”

Sözleri ile küresel bir şirket olmanın tüm standartları ile karşılamak için kendilerini bu şekilde konumladıklarını ve bunu en baştan -mış gibi yaparak sağladıklarını ifade etmiştir.

Twinscience kurucu ortağı Asude ALTINTAŞ:

“Bilim, teknoloji, mühendislik matematik global bir dil, kodlama global bir dil bunların artık kökü ülkesi kalmadı çünkü her ülkedeki çocuk bu dili konuşabilir bilim de öyle bilim aslında evrenin dili baktığımızda evrenin nasıl çalıştığını anlatıyor. Tabii ki kültürel faktörler çok önemli onların yerel günleri belli özel günleri önemli mesela... Contenti (içeriği) olabildiğince lokalize (yerelleştirmeye) etmeye çalışıyoruz hangi ülke girdiysek o ülkede lokalize kontrol etmeye çalışıyoruz.” “Şirketin genel Merkezini İngiltere’ye taşıdık kurucu ortaklarından Ömer oraya yerleşti burada amacımız da global bir eğitim teknolojileri girişimi olmak.”

Sözlerinde iş modellerinin doğuştan gelen küreselleşebilen bir model olduğunu ortaya koymuş ve kendilerinin de bunun için attıkları adımlarla Startup’larını başarıya götüren etkilerini ifade etmiştir.

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR; “İtalya ofisini açtık, iki ülke geliyor Avrupa’da Asya-Pasifik radarımızda.” sözleri ile başarılarının onları uluslararasılaşma yolunda ilerlettiğini örneklemiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU; “Avrupa’da çok daha aktif olacağız, bir Stuttgartta ofis açacağız. Berlin’de bir ofisimiz var zaten. Bir de Benelüks operasyonu yapacağız. Avrupa bizi çok çok heyecanlanıyor şu an tamamen yönümüzü oraya dönüyoruz orada sektör lideri olmak bizim için en kritik şey.” benzer şekilde NAMOĞLU da uluslararası bir şirket olma yolunda ilerlediklerini vurgulamıştır.

Yukarıda incelenen röportajlar göstermektedir ki “Küresel doğmuş” olmak veya küresel bir bakış açısına sahip olmak, birkaç temel nedenden ötürü startup başarısı için giderek daha önemli hale gelmektedir. Küresel doğan olmak daha başlangıçtan itibaren küresel düşünmek, girişimlerin daha büyük ve daha çeşitli pazarlara erişmesini sağlar. Bu da daha büyük büyüme fırsatlarına ve daha yüksek gelir potansiyeline yol açabilir. Tek bir

yerel pazarla sınırlı kalmak yerine, küresel doğan girişimler küresel bir müşteri tabanına ulaşabilir. Ayrıca, küresel ölçekte doğan girişimler, yalnızca yerel pazarlara odaklanana kıyasla genellikle rekabet avantajına sahiptir. Daha geniş bir müşteri ihtiyaçları ve tercihleri yelpazesine hitap eden ürün veya hizmetleri yenilemek ve geliştirmek için küresel zihniyetlerinden yararlanabilirler. Ayrıca, ekonomik dalgalanmalar, mevzuat değişiklikleri veya pazara özgü diğer zorluklarla ilişkili riskleri hafifletebilir. Dünyanın farklı yerlerinden çeşitli yetenek havuzuna ve geniş bir uzmanlık yelpazesine erişmesine olanak tanır. Bu da daha yenilikçi çözümler üretilmesini ve beceri ve bilgi açısından rekabet avantajı elde edilmesini sağlayabilir. “Küresel doğmak” startup başarısı için önemlidir çünkü daha büyük pazarlara erişimden farklı bir yetenek havuzunu cezbetmeye, inovasyonu teşvik etmeye ve riskleri azaltmaya kadar bir fırsatlar dünyasının kapılarını açar. Birbirine bağlı bir dünyada, başlangıçtan itibaren küresel bir yaklaşım benimseyen girişimler, sürekli gelişen ve rekabetçi bir iş ortamında gelişmek ve başarılı olmak için daha iyi bir konuma sahiptir.

7.5.2.8. Yalın organizasyon

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ; “Ürün çok genişti, yani ürünün ne değer verdiğini de iyi anlatamadık çok geniş olduğu evet bu da ayrı bir faktördü, başarısızlık unsuruydu”“...”“Ama bugüne geldiğimizde de önümüzü açan unsurlar oldu aynı zamanda da” sözleri ile önceki girişimlerinde ürünün yalın planlanmadığını bu sebeple başarısız olduğunu ifade edip statrtuplarında yalın yapıyı kurguladıklarını ve bunun onların önünü açan bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca şu sözlerle de bu fikrini desteklemiştir:

“Kafada bir fikir varsa onu mükemmele getirmeden en yalın şekilde piyasaya sunup bizden başka insanların kullanımına deneyimine götürmek çok değerli. Çünkü fikir fikri doğuruyor dediğim gibi bize ileri yaş insanlar için projemizi yapmasaydık inanır meditopia doğmayacaktır. Onu hızlıca piyasaya sürdük ilk ürünü görmeniz lazım ilk ürün gerçekten şey iyi bir değil yani ama çalışıyor, tamam hemen piyasaya sürelim oradayken canlıdayken geliştirelim. Yalın bir düşünce de olalım yani bizle insanlar arasındaki bütün süreçleri yok edelim, en yalın düşünce çok önemli bence. Düşünce sistematığı olarak ve şu anda yaptığımız bir şey üyemize katkı veriyor. Hepimizin hayatına katkı veriyor mu diye düşünelim, vermiyorsa o yapmayalım. Aradaki her şeyi götürelim, doğrudan üyeye ulaşalım ve bir ürünü bir yere getirdik mi elle tutulur bir şey mi? Hemen gönderelim geliştirmeye ve bitsin.”

Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR; “*Foriba’da 2012’nin sonunda da odaklanma çok işe yaradı.*” sözlerinde bahsi geçen odaklanma yalın startup kavramını ifade etmektedir.

Ries (2011) tarafından geliştirilen yalın startup metodolojisi, verimlilik, uyarlanabilirlik ve müşteri odaklılığa odaklanması nedeniyle hem yeni başlayanlar hem de yerleşik şirketler tarafından yaygın olarak benimsenmiştir. Riskleri azaltmak ve gerçek pazar ihtiyaçlarını karşılayan başarılı ürünler oluşturma olasılığını artırmak için bir çerçeve sağlar.

Yalın girişim yaklaşımının benimsenmesi, özellikle startup’lar için oldukça avantajlı olabilir. Kaynak verimliliğini, hızlı yinelenmeyi, risk azaltmayı ve müşteri odaklılığı teşvik eder. Startup’lar yalın ilkeleri benimseyerek başarı şanslarını artırabilir ve startup yolculuğunun belirsizliklerini aşmak için daha donanımlı hale gelebilirler.

7.5.2.9. İnsan kaynakları

INSIDER kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR startup’ın başarısı için en önemli değerini çalışanlar olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Her şey insanlarla ilgili... İnsan kısmı en önemli faktör.”;“Insider’ın büyümesinde, 24 ülkeye gitmesinde, asıl neden Hande mi değil, asıl neden kurucu ortaklar mı değil bence asıl neden şimdi bu masalarda çalışan, bu masalarda çalışırken ne için çalıştığı konusunda akli açık olan, girişim motivasyona sahip insanlar.”

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ; “*Yani çok kritik bir konusu startup’larda işe alım.*” sözleri ile Startup’lar için insan kaynakları yönetiminin kritik oluşuna dikkat çekmiştir.

VİSPERA kurucu ortağı Aytül ERÇİL; “*Para harcama konusunda tutumlu davrandık, insana harcama konusunda tutumlu davranmadık bugüne kadar en zor zamanlarımızda bankadan kredi çektik insanları emeğinin karşılığını verdik, ya da doğru insansa onu almaya çalıştık.*” sözleri ile insan kaynaklarının kaynak kısıntısına gidilecek şekilde görülmesi gerektiğini ve önemini ifade etmiştir.

App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU; “*Girişimciler olarak o nadir yetenekleri bulmamız lazım.*” sözleri ile Startup’lar için yetenek avcılığının önemine dikkat çekmektedir.

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR; “*İnsan kaynağı probleminiz varsa sende yaşıyorsun biz de yaşıyoruz teknoloji dünyasında.*” sözleri ile sektörün aslında eksikliğini vurgulamış ve başarılı olmak için de yetkin insan kaynağına ulaşmanın önemine dikkat çekmiştir.

MİDAS kurucu ortaklarından Egem ERASLAN; “*Biz doğrudan insanlara gittik. Çünkü biz doğru insanlarla bir arada olduğunda her şeyin düzeltilebileceğine inanıyoruz. Bunun için HR (İK: İnsan Kaynakları) gibi fonksiyon bizim için talent and culture (yetenek ve kültür) var bunun hedefi doğru insanlarla bir araya gelmektir.*” sözleri ile başarıya ulaşmalarında kişilerin onlara ulaşmasını beklemek yerine kişileri keşfedip onlarla çalışmanın başarıya ulaşmaktaki payına vurgu yapmıştır.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU; “*Doğru insanları aldığında aslında sana bir yerde çalışıp network edinmek gibi, doğru insanların insana ne kadar zaman ve para kazandırabileceği gibi şeyleri yeni yeni çözmeye başladım. Çünkü yeni yeni görmeye ve denemeye başladım bunları.*” doğru insan kaynağını startupta zaman ve para kazandıran bir unsur olarak gördüğünü ifade ederek önemine dikkat çekmektedir.

Startup’lar verimli, stratejik ve erken aşama kuruluşların hızlı tempolu ve kaynak kısıtlı doğasına uyarlanabilir İK işlevlerine ihtiyaç duyar. İnsan kaynakları, kuruluşun doğru yetenekleri kazanmasına, geliştirmesine ve elinde tutmasına yardımcı olduğu, yasal uyumluluğu sağladığı, olumlu bir işyeri kültürünü teşvik ettiği ve çalışan ilişkilerinin çeşitli yönlerini yönettiği için startup başarısı için kritik bir işlevdir.

7.5.2.10. Fiyatlandırma ve satış politikası

Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay SİLAHLI ilk kez geliştirilen bir iş modeli olmalarından kaynaklı olarak fiyatlandırma ve satış politikasında yaşadıkları zorluğu şu sözlerle ifade etmiştir: “*İş modelinden tutunda fiyatlanması ne kadar burada 2017 bizim için yani gerçekten önemli sorular barındıran bir dönemdi.*”

İncelenen startup kurucu ortakların sözlerinde yer bulmasa da örneği bulunmayan iş modellerinde özellikle ilk dönemlerde fiyatlandırma ve satış politikası ciddi zorluklara neden olmaktadır. Bu dönem başarılı olabilmek için çok kritik bir gösterge olarak göze çarpmaktadır. Gelir elde etmede, işin uygulanabilirliğini göstermede, yatırımcıları çekmede, müşteri edinmede ve nakit akışını yönetmede çok önemli bir rol oynarlar. Fiyatlandırma ve satışa yönelik iyi düşünülmüş bir yaklaşım, bir girişimin kuruluş yıllarında hayatta kalması ve başarılı olması için çok önemlidir.

7.5.2.11. Yerelleşerek küreselleşmek

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Biz yerelleşmeye çok inanıyoruz. Yani mesela bir insanın stresle baş etmesine yardımcı olan bir program oluşturuyorsak, Türkiye’de yaşayan bir insanla, Japonya’da yaşayan bir insanın veya Rusya yaşayan bir insanla, Brezilya’da yaşayan bir insanın yaşadığı stresin kök nedenleri farklı olabiliyor. Çünkü yaşadığı şehirler, gerçekleri farklı o insanların. Biz bunu yansıtmamızın çok önemli olduğunu düşünüyoruz. ...biz dünyada kendi alanımızda yerleşmeyi en iyi ve en içten uygulayan platformuz.”

Sözlerinde yerleşmenin küreselleşirken özellikle önemine dikkat çekmektedir. Bu kabiliyetlerinin onları başarılı kıldığını ifade etmektedir.

Twin Science kurucu ortağı Asude ALTINTAŞ; “*Contenti (içeriği) olabildiğince lokalize(yerelleştirme) etmeye çalışıyoruz.*” sözlerinde içeriği yerelleştirmeye vurgu yapmaktadır, küresel bir startup olmak için eğitim içeriği üreten bir şirket oldukları için ve yerelleşerek ilerlediklerini ifade etmektedir.

Startup’ların yerel ihtiyaçlara ve tercihlere uyum sağlarken farklı pazarlara girmelerini ve bu pazarlarda başarılı olmalarını sağlayan stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım yalnızca pazara uygunluğu ve rekabet gücünü artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri güvenini, bağlılığını ve büyüme potansiyelini de geliştirir. Küresel ayak izlerini başarılı bir şekilde genişletmek isteyen girişimler için kritik bir stratejidir. Bu durum iş modeli, ürün ve sektör özelinde başarıya ilişkin bir faktördür.

7.5.2.11. Organizasyon yapısı

Getir kurucu ortağı Nazım SALUR; *“Dikey organizasyon yapılarına inanmıyoruz.”* sözleri ile hiyerarşinin startup’ları için uygun olmadığını ifade etmiştir.

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Herkesin kendi çalışma alanına imkan verip aralıklarla birbirimizi gördüğümüz, bir şekilde bir sistem oturtmaya gayretindeyiz. Çünkü zaten bizim genel olarak ana felsefemiz, 22. yüzyılın şirket yapısını araştırıyoruz yani acaba biz Meditopia olarak bugün değil de 22. yüzyılın şirketini nasıl oluşturabiliriz yani organizasyonel çalışma yönteminin ne olacağına dair hep beraber insanlık cevap arıyor. Yarının şirketleri nasıl olacak, neler iş modellerinde olacak, nasıl çalışılacak, uzaktan mı ofisten mi daha iyi, hibrit mi yoksa nasıl, ... Dolayısıyla biz bütün kararlarınızı bu sorulara cevap vermek üzerinden almaya gayret ediyoruz. O yüzden zaten bugüne kadar uzaktan çalışmak, izin gibi konular bizde tabu değildir... Bizim için mesele bunlara sınır koymak değil, bunlar sınırsız olsun mühim olan doğru ve iyi insanlarla planlanan işlerin planlandığı zaman bitti şekilde çalışalım onun dışındakiler herkesin zaten herkes yetişkin oy kullanıyor insanlar yani oy kullanıyor memlekette kim yönetecek onu seçiyorlar o yüzden hayatlarında da kendi kararlar kararlarını versinler istiyoruz.”

Esnek bir örgüt yapıları olduğunu başarılı olmak ve geleceğin çalışma biçimini araştırdıklarını ifade etmiştir.

MİDAS kurucu ortaklarından Egem ERASLAN; *“ Çünkü biz departmanlar ve roller olarak bakmıyoruz problemler olarak bakıyoruz o yüzden organizasyon olarak da departmanlar etrafında toplanan bir organizasyon değiliz problemler etrafında toplanan takımları”* organizasyon yapısının klasik yapıda olmayışının vurgulayan ERASLAN bu yapının onları problem çözen bir organizasyon haline getirdiğini ifade etmiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU; *“Kardeşlik sadece YouTube videolarında değil yani içeri giren herkesin bize şunu samimiyetle söyleyebilirim. İkas'a gelen herkes şunu demiştir, neredeyse herkes ben böyle bir samimiyet ve böyle bir arkadaşlık güzel bir ortam hayatında hiç görmedim demiştir bu başarıyı getiriyor bence.”* sözleri ile yarattıkları esnek organizasyon yapısını ve hiyerarşinin yoğun olmayışını ve bu durumun çalışan motivasyonuna ve başarıya olan etkisini vurgulamaktadır.

Organizasyon yapısı startup başarısının kritik bir unsurudur çünkü verimli operasyonlar, hedef uyumu, kaynak tahsisi, ölçeklenebilirlik, iletişim ve uyarlanabilirlik için çerçeve sağlar. Etkili bir yapı yalnızca girişimin günlük faaliyetlerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirliğe de katkıda bulunur.

Çizelge 7.5. Örgüt düzeyinde kritik başarı faktörleri

Tema	Kod	İfade Olan Sayısı
Örgüt	Takım ruhu, şirket/örgüt kültürü, insanlar arasındaki bağlar	8
Örgüt	Örgüt büyüklüğü	10
Örgüt	Beşeri sermayeye erişim	4
Örgüt	Ürün inovasyonu	5
Örgüt	Ortaklar/Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi	8
Örgüt	Küresel doğan olmak	11
Örgüt	İnsan kaynakları yönetimi	7
Örgüt	Fiyatlandırma ve satış politikası	1
Örgüt	Yalın organizasyon	2
Örgüt	Pazarlama	2
Örgüt	Yerelleşerek küreselleşmek	2
Örgüt	Organizasyon yapısı	4

7.5.3. Çevre Düzeyinde Kritik Başarı Faktörleri

Startup'ların başarısını çevresel olarak belirleyen faktörleri analiz etmek üzere, bu bölümde çevre teması altında yer alan kodlara ilişkin analize yer verilecektir.

7.5.3.1. Ekosistemin zenginliği, ekosistem

Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR; “*Rekabet dinamiklerinde gördüğümüz en önemli dezavantajlar; gelişmiş ekosistemlerden çıkan şirketlerin birincisi fonlara, İkincisi bilgiye ve üçüncü deneyime çok daha hızlı erişebiliyorlar.*” ifadesi ile mevcut ekosistemlerinin yeterince gelişmemiş olması bir dezavantaj olarak nitelendirilmiştir. Bu durum ekosistem zenginliğinin başarılı olmakta önemli bir faktör olarak nitelendirilmektedir.

Canlı bir ekosistem, bir startupın rekabetçi bir iş ortamında başarılı olma ve büyüme şansını önemli ölçüde artırabilir. Ayrıca gelişmiş ekosistemler bilgi ve deneyime erişimi kolaylaştırabilmektedir.

7.5.3.2. Devlet desteği

GETİR kurucu ortağı Nazım SALUR; *“Bizim girişimcilerimiz ve küçük bir fırtınada veya küçücük bir hava bozulmasında geri dönmek zorunda kalırlar ya tekne ve su alıyor falan gitmiyor yani bu işin daha büyük teknelerle denize açılmamızın sağlanması lazım Türkiye’de böyle devlete düşen işler falan var.”*

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN *“Türkiye’de o dönem lisans almak çok zordu.”* sözleri ile devletin bu alanda düzenlemelerinin önemine dikkat çekmektedir.

Devlet desteği Startup’ların başarısı için kritik öneme sahiptir, çünkü Startup’lara değerli kaynaklar, malî yardım, ağ kurma fırsatları ve destekleyici bir iş ortamı sağlamaktadır. Finansmanı kolaylaştırarak, engelleri azaltarak ve inovasyonu teşvik ederek, devlet girişimleri Startup’ların büyümesine ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunur.

7.5.3.3. Yatırım sermayesi, yatırımcı ilişkileri

GETİR kurucu ortağı Nazım SALUR; *“Hala tam görüşüme göre bir ekosistem diyemiyorum. Yani işlem miktarları oyuncu sayıları ekosistem demek için erken, sayılarını daha artması lazım”* sözleri ile ekosistemimizin çok gelişmediğini ifade etmektedir. Bu sözlere ek olarak *“...Ekosistemin daha iyi büyümesi daha sağlıklı büyümesi için herkesin bu alana yatırım konusunda daha cömert davranması gerekiyor, işte Getir Türkiye’den dünyaya açılan fikirlerden yalnızca bir tanesi bu açıdan baktığımızda, Belki de Türkiye’den milyar dolarlık pek çok girişimi çıkacak...”* ifadeleri ile yatırımın önemine dikkat çekmektedir. Yatırım ortamını tüm ekosistemin gelişimi için önemli gördüğünü belirtmektedir.

Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR yatırımcının ve yatırımcı ilişkilerinin önemli olduğunu özellikle zamansal çerçeveden bağımsız olduğunu vurgulamıştır:

“Doğru yatırımcı yatırım yaptığı zaman o nasıl davranması gerektiğini bilmeli günün sonunda bu işteki en son kararların girişimci ait olması gerekiyor. Çünkü 7-24 bu işle yatıp kalkan sizsiniz, hangi noktalarda karışması hangi noktalarda karışmaması gerektiğini ve günün sonunda aslında daha çok fikir vermesi gerektiğini ve en son kararın yine girişimciye ait olduğunu bilen yatırımcılardan yatırım almak önemlidir. Bunu kontrol etmek çok önemli, melek yatırımda da çok önemli seri A da çok önemli... Bunu nasıl kontrol edebilirsiniz biz mesela her yatırımcı adayına Insiderın parçası olmayan önce bir beklenti yöntemi yapıyoruz beklentilerimiz sıralıyoruz bakın Diyoruz ki biz bir böyle çalışırız iki sizden şunları bekliyoruz okey misiniz bunlar sizin için uygun mu diyoruz... Nerede dahil oluyorlar noktasında da özellikle yönetim kurulu toplantılarında her çeyrekte bir de bu şekilde finansal tablolarınızı sunduğunu zaman çok büyük bir değişiklik yapacağınız zaman önceden yatırımcılarınızla iletişime geçtiğiniz zaman ama önemlisi her çeyrekte bir yapacağınız yönetim kurulu toplantısını beklemek yerine... Sürekli iletişimde olunca ve önemlisi o duygusal bağı kurduğunuz zaman böyle şeylere gerek kalmıyor.”

“Always be raising; her zaman yatırım almaya çalış, ama biz buna inanmıyoruz girişimler ihtiyaç duyduklarında yatırım almalılar.”

Yatırımcı ilişkilerine ilişkin görüşlerini belirttiği ifadelerinde iki yönlü doğru bir denge halinde tutmanın ve karşılıklı iletişimin önemine dikkat çeken ÇİLİNGİR yatırımın ihtiyaç doğrultusunda alınması gerektiğini ve sadece finansal kaynak olmadığını vurgulamaktadır. Ayrıca yatırımların önemini yatırımlarla nasıl büyüdüklerini büyüyen yapıları ile şu şekilde ifade etmiştir: “*Sequoia yatırımının getirdiği momentumla iki yılda 200 kişiydik şimdi 500 kişi olduk, 300 kişilik ekip Türkiye’de geri kalanı Dünya’da.*”

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“İlk etapta Hatta ürün belli bir olgunluğa gelene kadar etraftan bu arkadaş çevresinden aileden bir nakit desteği bulunamıyorsa E tabii ki yatırımcıya gidilmesi gerekecek orada Tabi daha da önem kazanıyor yatırım Çünkü siz daha gençsiniz deneyimiz yok yatırımcı arayışı ile tanışmamışsınız, oradaki yatırımcı profili inanılmaz kritik. Çünkü biraz daha geç aşamada biraz anlayabiliyorsunuz hangi yatırımcı benim için daha doğru hangisi değil.” Yatırımcı seçiminin ilk aşamada kritik olduğunu daha sonra tecrübeyle doğru seçimlerle ilerlendiğini ancak ilk aşamada kritik olduğunu belirtmiştir.

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL:

“Çok zor bir konu rekabetin çok az olduğu bir konu dünyada iki büyük rakibimiz vardır. Hatta biri diğerini satın aldı. O rakibimiz şimdiye kadar 300 küsur milyon dolar yatırım aldı.” “Türkiye’de olmanın zorluğu biz yatırım almakta daha

zorlanıyoruz.”“ İlk yatırım 2016’da 6 milyon dolar, ikinci yatırım 2017 12 milyon dolar, 2018-2019 toplamında 25 milyon dolar yatırım aldık.”

Sözleri ile rakiplerin aldığı yatırımların büyüklüğe dikkat çekerek yaşadıkları az yatırım alabilmeyi bir dezavantaj olarak nitelendirmesi ve bunun önemine dikkat çekmesi yatırım ortamının önemine de dikkat çekmiştir.

Useguiding kurucu ortağı Osman KOÇ; *“Yatırım gerekiyor... İlk yatırımı aldık yatırım alarak büyümemiz gerekiyor, en büyük rakibimiz mesela 300 milyon dolar yatırım almış.”* ifadesi ile yatırım almanın büyümek için bir gereklilik olduğunu ifade etmiştir.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI, yatırım konusundaki görüşlerini:

“Yatırım almamak bence bir başarı... en pahalı finansman yöntemi hisse vermek, hisse vermek dışında alternatif finansal yöntemler varsa değerlendirmek gerektiğini düşünüyorum, ben görüştüğüm Startup’lara da hep söylüyorum, kredi kullanmaktan çekinmeyin diye... Diğer yandan şunu gerçekte var Hangi yatırımcının kattığı şey sadece şirkete para koymak değil ve onun dışında yatırımcı gerçek insan doğru insansın. Senin için doğru ortaksa veya Smart Money dediğimizin Smart kısım tarafı da çok farklı faydaları olabiliyor... Ayrıca yatırımcı bir valudation (değerlendirme) soğuk damga gibi... ve dünyada benim hiç sevmediğim ama kabul etmek zorunda olduğum şöyle bir düzen var ... Yani yatırım aldıkça konuşuluyorsun... Finans olarak yatırım almadığımız için çok mutluyuz ama yani herhalde 20-30 tane yatırımcı ile görüşüyoruz para dışında bir şeyler katabilecek birine inanırsak eğer yatırımcı alabiliriz...” şeklinde belirtmiştir.

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER:

“Tam Çiftlik Bank patladı farklı şeyler patladı, insanlarda bir Güven problemi oluşmaya başladı... O zaman biz dedik ya bize bir banka partneri lazım, bizim bu ortaklık yapımız Fiba ile başladı, ilk onlardan yatırım aldık ve büyümemiz hızlandı büyümemiz çok hızlandı. İhsan’ın da bir girişimcilik dünyasına yakın olması Fibanın vizyonunun bankanın Genel Müdürü Ömer Mert’in orada vizyonu çok iyi platform bankasına çevirmeye çalışıyordu, bankayı finteklerin değerini de orada biliyordu açıkçası onun da çok etkisi oldu. Hem İsa’nın hem Ömer Mert’in destekleriyle bir anda büyüme oranlarımız arttı. 15-16 Bankayla çalışıyoruz birkaç tane büyük ikna edemedik ya Hüsnü Bey size yatırım yaptıysa bir bildiği vardır deyip oradaki böyle süreçlerin hızlı hızlandı... Yatırımcının iyi çıkması da şans” ifadelerinde yatırım sermayesinin güvence altına alınması bir tür piyasa doğrulaması işlevi olarak görüldüğü ifade edilmektedir.

Müşterilere, ortaklara ve diğer potansiyel yatırımcılara girişimin iş modelinin ve değer önerisinin cazip olduğunu göstermektedir. Ahmet Faruk KARSLI’nın ifade ettiği

“valudation” kavramının hayata geçmiş şeklidir. Ayrıca bir yatırımcının yaptığı yatırımın yenisini çekmesi ise yatırım sermayesinin, startupın pazarlama çabalarını destekleyerek girişimlerin marka farkındalığı yaratmasına, potansiyel müşteriler oluşturmaya ve potansiyel müşterileri müşterilere dönüştürmesine olanak tanıdığı görülmektedir.

Denebunu kurucu ortağı Duygu AKBUDAK; “*Yatırım alma sebebimiz yurtdışına açılım.*” sözleri ile yatırımın bir sonraki adım genişlemeye ve büyüme için önemli olduğunu ifade etmektedir.

App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU; “*Yurtdışı satış payımız Tech Star'a (accelerator program) gitmeden önce %30 olan yurtdışı satış hacmimiz yüzde %80'e çıktı*” “*Bazı yatırımlara, accelerator vb erken aşama gitmek daha faydalı*” sözleri ile yatırım sermayesinin hem yurt içinde hem de uluslararası alanda yeni pazarlara açılmak için gerekli olduğunu ifade etmektedir. . Bu, pazar araştırması, yerelleştirme ve yeni dağıtım kanallarına girmeyi içerir.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN; “*İnsanlar bence yatırım turunu kapattığında paranın şirketi nereye götüreceğini çok odaklanırlar, biz daha çok yatırım yapan yatırımcıların bizi nereye götüreceğini odaklanıyoruz.*” yatırıma sadece finansal değil pek çok açıdan değer yaratmak olarak baktığını vurgulamıştır.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU; “*inanılmaz yatırımcı ilgisi var yatırımı gitsin... Çünkü hani bizim kombinlediğimiz keywordler(anahtar kelimeler) e-coommerce(e-ticaret) SME(KOBİ) gibi olduğu için.*” Yatırımcı ilgisine dikkat çeken NAMOĞLU yatırımcının da şirketin gelecek vadede yapısına değer verdiğini vurgulamaktadır ve bu da başarı öyküsünü beraberinde getirmektedir.

Yatırım sermayesi girişimler için kritik öneme sahiptir çünkü bir işletmeyi başlatmak, büyütmek ve sürdürmek için finansal temel sağlar. Startup'ların ürün geliştirme, pazarlama, yetenek kazanımı ve pazar genişlemesine yatırım yapmalarına olanak tanıyarak rekabet etmelerini, yenilik yapmalarını ve nihayetinde iş hedeflerine ulaşmalarını sağlar.

7.5.3.4. Rekabet gücü

INSIDER kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR “*Dünyanın en büyük dönüşüm optimizasyonu yazılım şirketi olmak değil ama dünyanın en yenilikçi ve kendini geliştirebilen şirketi olmak rekabet karşısındaki en büyük kalkanınız kendimizi sürekli gelişimi devam etmemiz. Bu anlamda ve kendimiz teknoloji yapma yenilemeye devam etmemiz her iki üç ayda bir mesela. Muhakkak bir tane yeni ürün çıkartıyoruz.*” ifadelerinde vurguladığı rekabet yeniliği teşvik eder. Startup'ların rakiplerine yetişmek veya onları geride bırakmak için ürün ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekir. Bu yenilikçilik dürtüsü, ürün geliştirmelerine ve rekabet gücünün artmasına yol açabilir.

Vispera kurucu ortağı Aytül ERÇİL; “*Ancak bizim ürünümüz (dünyadaki rakiplerin ürünlerine göre) daha iyi bir ürün olduğunu teknolojik olarak onların önlerinde olduğunu görüyoruz. Onların bazı müşterileri bize birçok memnuniyetsizliklerini söylerek dönüyor.*” sözleri ile ifade ettiği gibi rekabet gücü yüksek startup olmak başarı göstergesidir. Yüksek kaliteli bir ürün veya hizmet sunmak ve rakiplerden daha iyi performans göstermek daha fazla müşteri sadakatine yol açabilir. Sadık müşterilerin bir girişimde kalma, onu başkalarına tavsiye etme ve değerli geri bildirimler sağlama olasılığı daha yüksektir.

Userguiding kurucu ortağı Osman KOÇ; “*Biz bu pahalı rakiplerimizin hub'ı olmak istiyoruz*” ifadesinde yer alan pahalı girişimlerin hub'ı olmak kavramı maliyet etkin rekabet güçlerine vurgu yapmaktadır. Etkin bir şekilde rekabet edebilmek genellikle operasyonları optimize etmeyi ve maliyetleri verimli bir şekilde yönetmeyi gerektirir. Bunu etkili bir şekilde yapabilen girişimler, büyümeye yatırım yapmak ve mali açıdan istikrarlı kalmak için daha iyi bir konuma sahiptir.

Rekabet gücü startup'ların başarısı için kritik öneme sahiptir çünkü startup'ların rekabetçi ortamlarda gelişmesini, müşterileri çekmesini ve elinde tutmasını, yenilik yapmasını ve sürdürülebilir büyüme elde etmesini sağlar. Etkin bir şekilde rekabet edebilen girişimlerin başarılı olma ve girişimciliğin zorluklarını başarıyla aşma olasılığı daha yüksektir.

7.4.3.5. Çevrenin dinamizmi

Getir kurucu ortağı Nazım SALUR “*Getir ve benzeri işlerin geleceği açık bence zaten bunu şeyden de görüyoruz çoktan rekabet geliyor yeni bir sürü oyuncu giriyor bu alanı normaldir bu da yani yaptığımız işin doğru olduğunu gösterir.*” Çevrenin dinamizmini gösteren rekabetçiliğin arttıkça yapılan işin doğru ve başarılı olduğunu ifade etmiştir.

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Korona öncesinde de çok hızlı büyüyen bir pazardı, biz buna mental sağlık pazarı diyoruz. İçerisinde meditasyon uygulamaları var başka uygulamalar var. Uygulama dışında ürünler var dijital anlamda mental sağlığınıza dokunan her şeyi bulunduğu pazar en son tüketiciye dokunan hem kurumlara dokunan ve böyle bir topla mı pazar mı çok Büyüyor yani Yıldan yıla hem İngilizce konuşulan pazarlarda hem de İngilizce konuşulmayan yerlerde artış vardı ... Artış hızı corona ile beraber çok yükseldi. Yani aslında pazar örnek veriyorum iki sene sonra varacağı ölçeğe muhtemelen şimdi varıyor.”Çevrenin çalıştıkları alandaki dinamizminin onları pazara büyüklüğünün daha hızlı ilerlemesi ile ölçeklendirdiğini ifade etmiştir.

Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay SİLAHLI:

“Bir yıl boyunca Türkiye’de böyle yayıldık ve ciddi bir daha gıda bankası ağı oluşturup birçok gıda bankasının kurulmasını sağladık. Zaten Fazla Gıda kurulduktan 7-8 ay sonra da Gıda Kurtarma Derneği kurduk. Fazla Gıda Gıda Kurtarma Derneği’ni birçok açıdan fonluyor ve altyapı sağlıyor güzel kurtarma derneği de şu ana kadar Türkiye’de 70-80 üzerine gıda bankası açılmasını sağladık.”

Sözlerinde çevreye dinamizm kendilerinin kattığı ifade etmiştir. Bazen durum böyle gerçekleşmektedir. Startup bir sektörü domine etmektedir.

Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR çevrenin dinamizmini; “*2010 yılında çok şanslı bir şekilde Maliye Bakanlığı düzenleme çıkarıyor artık e-fatura yapılabilir.*” çevresel faktörlerin iş modelinin başarıya ulaşmasındaki etkisini vurgulamaktadır.

Ortamın dinamizmi startup’ların başarısı için kritik önem taşır çünkü inovasyon, büyüme ve piyasayı altüst etme fırsatları sunar. Uyarlanabilir, müşteri odaklı ve değişime duyarlı olarak dinamik ortamlarda gelişebilen girişimler, başarılı olmak ve sektörlerinde önemli bir etki yaratmak için daha iyi bir konuma sahiptir.

7.4.3.6. Piyasanın durumuna odaklanma

Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ:

“Mesela onlara yönelik özel olarak evden çalışırken bu dönemde anne babalık üzerinde biraz da onlara destek olmak için özel şeyler yapıyoruz bunun gibi bir de çok özel ve bu durumda empati yapan şeyler üzerinde çalışıyoruz, her hafta devamlı şehirlerimizi yayına alıyoruz. Yani çok iyi takip ettik. Üyelerimiz ve buradan da bizi izleyen arkadaşlarımız yenilikleri daima görebilirler Her zaman da onların yanında olacağız.” müşterilerinin isteklerini yani piyasanın taleplerine odaklandıklarını ve bunu iyi başardıklarını ifade etmiştir.

Ayrıca piyasanın durumuna odaklanmanın önemini şu sözlerle de vurgulamıştır:

“Biz mesela bu uygulamayı, bu ürünü bundan 3-4 sene sonra başlasaydı gecikecektik. 2017'den üç dört sene önce başlasaydı da muhtemelen erken olacaktı. O anlamda zamanlamamız doğruydu, zamanlama doğru olmasıyla beraber de zamanlamayı değerlendirdiğimiz endüstriye yani mental sağlık alanı/ psikoloji alanı bu alanda o zamanlama açısından doğru alandı.”

Twin Science kurucu ortağı Asude ALTINTAŞ:

“Bir tane setimiz vardı içinde bütün modüller vardı, ailelerden de aldığımızda geri bildirim... İç içe karışık pahalı bunu biraz da konseptlere bölerseniz yaş gruplarına bölerseniz, ilk aldığımız Melek yatırımı biz bu bir seti altı sete böldük... Shadan gelen içgörülerdi bunlar.” ifadelerinde pazara odaklanmanın önemini vurgulamaktadır.

Yukarıda yer alan ifadelerin yanında startup fikri başlığında da belirtildiği gibi tüm kurucu ortaklar röpotajlarında fikri ifade ederken piyasanın durumuna odaklanmayı örtük olarak da ifade etmişlerdir. Fikri geliştirilen ürün/hizmetin pazara uyumu ilk andan araştırılmaktadır.

Pazarın durumuna odaklanmak girişimler için kritik önem taşır çünkü ürün geliştirmeden pazarlama stratejilerine kadar işlerinin her yönünü bilgilendirir. Startup'ların fikirlerini doğrulamalarına, bilinçli kararlar almalarına, fırsatları belirlemelerine ve iş ortamının zorluklarını etkili bir şekilde aşmalarına yardımcı olur.

Çizelge 7.6. Çevresel Kritik Başarı Faktörleri

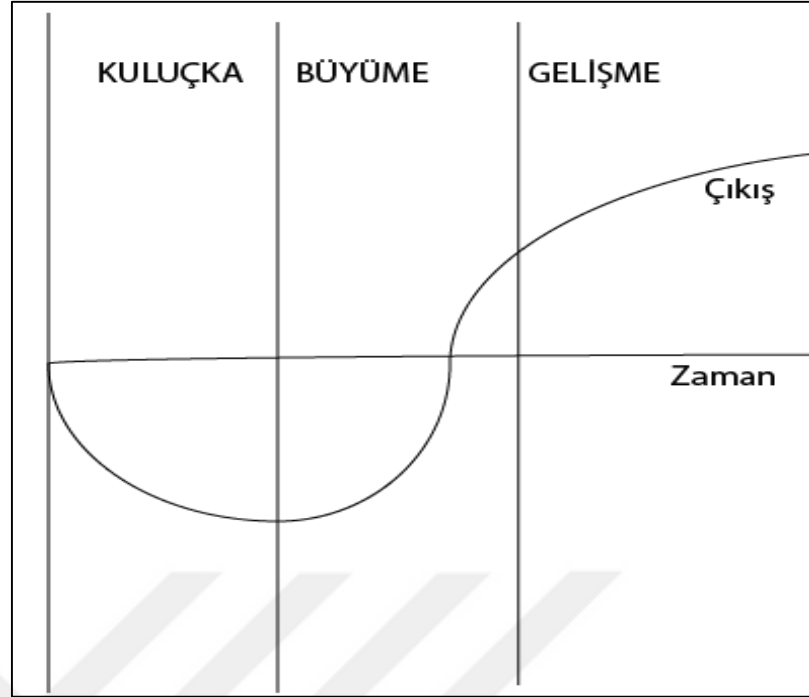
Tema	Kod	İfade Olan Sayısı
Çevre	Ekosistemin zenginliği, ekosistem	1
Çevre	Devlet desteği/Devletin rolü	2
Çevre	Yatırım sermayesi, yatırımcı ilişkileri	12
Çevre	Rekabet gücü	3
Çevre	Çevrenin dinamizmi	4
Çevre	Piyananın durumuna odaklanma	14

7.5.4. Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörleri

İncelenen görüşmeler ışığında Türkiye'deki Startup'lar için aşağıdaki yaşam döngüsü modeli geliştirilmiş ve kritik faktörler tespit edilmiştir.

Bu bölümde Lee (2010) tarafından geliştirilne üç aşamalıyaşam döngüsü modeli esas alınacaktır. Kuluçka dönemi, pratik iş fikirlerinin belirlendiği ticarileşme olasılığının gözden geçirilerek değerlendirildiği ve ilk ürünlerin üretildiği aşamadır. Büyüme ise şirketlerin teknolojik gelişim sonucunda ürün ve/veya hizmetlerini üretmeye, piyasaya sürmeye ve satmaya başladığı aşamadır. Son olarak büyüme hızını sürdürmeye ve ek ürünler geliştirmeye odaklandıkları aşama ise olgunlaşma aşmasıdır.

Özellikle yatırımlarla büyümeye dair kırılmaların yaşandığı bilinen startup yaşam döngüsü Lee(2010) modeline göre yapılan anlatı analizi neticesinde faktörler aşağıdaki gibi dağılmıştır.



Şekil 7.3. Startup Yaşam Döngüsü (Araştırma 1'in sonuçlarına göre yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Çizelge 7.7. Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörlerinin Dağılımı(Yazar tarafından yürütülen araştırma 1'in sonuçlarıdır)

	KULUÇKA	BÜYÜME	GELİŞME
BİREYSEL FAKTÖRLER			
1. Startup fikri	✓		
2. Kurucu ekibin sektördeki deneyimleri	✓	✓	✓
3. Kurucu ekibin startup deneyimleri	✓	✓	✓
4. Kurucu ekibin akademik formasyonu	✓	✓	✓
5. Kurucu ekibin teknolojik ve iş yetenekleri	✓	✓	✓
6. Kurucu ekibin AR-GE tecrübesi ve AR-GE'ye verdiği önem	✓	✓	✓
7. Girişimcinin yönetim deneyimi	✓	✓	
8. Girişimcinin liderlik deneyimi/liderliği	✓	✓	✓
9. Girişimcinin İlk Motivasyonu	✓	✓	
10. Girişimci/kurucunun yaşı	✓		
11. Startup çekirdek takımını tecrübelerinin çeşitliliği	✓	✓	✓

	KULUÇKA	BÜYÜME	GELİŞME
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER			
12. Takım ruhu, örgüt kültürü	✓	✓	✓
13. Örgüt Büyüklüğü		✓	✓
14. Beşeri sermayeye erişim		✓	✓
15. Ürün inovasyonu	✓		
16. Ortaklar ve/Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi	✓	✓	✓
17. Küresel doğan olmak	✓	✓	✓
18. İnsan kaynakları		✓	✓
19. Fiyatlandırma ve satış Politikası	✓		
20. Yalın startup	✓		
21. Pazarlama		✓	✓
22. Yerelleşerek globalleşme		✓	✓
23. Organizasyon yapısı	✓	✓	✓
ÇEVRESEL FAKTÖRLER			
24. Ekosistemin zenginliği	✓	✓	
25. Devletin rolü	✓	✓	✓
26. Yatırım sermayesi	✓	✓	✓
27. Rekabet gücü		✓	✓
28. Çevrenin dinamikliği	✓	✓	✓
29. Piyasanın durumuna odaklanma		✓	✓

Startup fikri, MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN'ın, “Çok büyük problemi çözersek ancak bu iş başarılı olur demişti ve bunları çözdük...” sözleri ile ifade ettiği startup fikrinin ortaya konduğu aşama kuluçka evresidir. Başarıyı sağlayan bir faktör olarak nitelendirilen fikrin denenerek ortaya konulduğu evre olduğundan bu aşamada yüksek derecede öneme sahiptir.

Kurucu ekibin sektördeki deneyimleri, kurucu ekibin startup deneyimleri, kurucu ekibin akademik formasyonu, kurucu ekibin teknolojik ve iş yetenekleri, bu ekibin AR-GE tecrübesi ve verdiği önem girişimcinin yönetim deneyimi, girişimcinin liderlik deneyimi/liderliği gibi değişkenler Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR'in şu sözleri ile de ifade ettiği:

“Yatırımcılar için önemlisi günün sonunda şuna şunu görmek istiyorlar, bu ekip bu insanlar bunu yapabilir mi yapamaz mı çoğu zaman iş fikrinin bile dışında ilk ve erken dönemde iş fikrine ek ya da işte bizim gibi daha büyümüş şirketlerde iş fikrinin dışında teknolojinin detaylarına hakim olmakla birlikte en fazla baktıkları yer yatırımcıların böyle bir ekip böyle bir liderlik ekibi bu kurucu ortaklar bu işi bizim istediğimiz seviyeye götürebilir mi, bu öncelikle baktıkları bu yatırımcıların bu seri a seri b seri c yatırımında da böyle bu durum.” Kurucu ekibe ait bu özellikler startup için tüm aşamalarda önemlidir.

Girişimci/kurucunun yaşına ilişkin faktöre katılımcıların çok büyük bir bölümü değinmemiştir. Ancak Aytül ERÇİL şu sözleri ile

“ Geç yaşta girişimci olmanın belli avantajları var. Üniversiteden çıkar çıkmaz girişimci olmaya pek sıcak bakmıyorum. Belli bir çalışma deneyimi olmasında yarar var. İş hayatında kararlar nasıl alınıyor bunu görmek önemli. Belli bir olgunlukta olmak, insanlarla iletişim kurma ve güven alıştırma açısından önemli, istatistiklere göre de en başarılı girişimler 40'tan sonra hatta 50 diyenler de var.”

Yaşın tecrübe ile doğru orantılı olabilmesinden kaynaklı olarak belirtilmiştir, bu durum kuluçka evresinde önemli olabilecektir. Çünkü henüz herhangi bir tecrübe bulunmamaktadır.

Startup çekirdek takımını tecrübelerinin çeşitliliği tüm aşamalarda önemlidir. Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI her aşamada yeni katılan çekirdek takımını tecrübelerini vurgulayarak tüm yaşam döngüsünden bu çeşitliliğin önemli olduğunu örtük olarak ifade etmektedir:

“İlker katıldı sonra, İlker'in 15 yıl banka tecrübesi var ondan sonra kendisinin girişimcilik tecrübesi var. Bkm'de danışmanlık tecrübesi... Fikrimi anlatabileceğim insanlar yoktu açıkçası ama bunların hepsini bizde İlker halletti... Emre bizim teknoloji ve ürün ekibimizin başında... Emre geldikten sonra gerçekten ürün stratejisi satış bu teknoloji bayağı değişti onun... En son elinin olması büyük bir değer, Cenap katıldı... O business development (iş geliştirme) konusunda aramızda en uçuk fikirlerle çıkan kişi.”

Takım ruhu, örgüt kültürü tüm aşamalarda etkin bir faktör olarak röportajlarda örtük olarak ifade edilmiştir. İlk kurucu ortaklar arasındaki ilişkiden oluşan takım ruhu ile başlayıp örgüt kültüründe vücut bulan insanlar arasındaki ilişkilerle oluşan normlar ve değerler bütünü olarak görülmektedir. MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN bu konuya verdikleri önemi şu sözlerle ifade etmiştir; *“İlk kurulduğu gün attığın adımlar şirketin ilerleyen dönemindeki kültürünü çok etkiliyor Biz hep inşa eden bir kültür olmak istedik ana hedefimiz asıl mel hedefimiz hep kültürü inşa etmektir zaten...”*

Beşeri sermayeye erişim kuluçka aşamasına ilişkin bir faktör değildi çünkü bu aşamada henüz yeni kişilerin kurucu takıma girmediği bir aşamadır. Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR şu sözleri ile yatırım alınması gibi büyümenin başladığı bir aşamadan sonra bu değişkenin gündeme geldiğini örtük olarak ifade etmiştir; *“Sequoia yatırımının*

getirdiği momentumla iki yılda 200 kişiydik şimdi 500 kişi olduk, 300 kişilik ekip Türkiye'de geri kalanı Dünya'da.” Bu ifadeleri ile örgüt büyüklüğünün kuluçka sonrası büyüme ve olgunlaşma aşamalarında anlam ifade ettiği de örtük olarak tespit edilmiştir.

Ürün inovasyonu startup'ın kuruluşundan itibaren zorunlu bir faktördür. Çünkü startup'ı farklı kılan geliştirdiği inovatif ürün ya da iş modeli ve gerçekleştirdiği sürekli inovasyondur. App Samurai kurucu ortağı Emre FADILLIOĞLU; *“Biz hep şuna odaklanıyoruz, fark yaratabilecek miyiz, yani bir tane daha şundan olmak yerine biz bu alanda bir fark ve değer yaratabilecek miyiz zaten büyüme ya da işte hedefler böyle geliyor”* sözleri ile ifade ettiği fark ve değer yaratma kavramı ile sürekli inovasyonu vurgulamaktadır.

Ortaklar/Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi her aşamada startupın başarısı için önem taşımaktadır. Bu durumu Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR şu sözlerle ifade etmektedir, *“Doğru oyuncularla o ilk tekeri döndürebilmek çok zor... Regülasyonu iyi bilmen lazım güvenilir olman lazım yani gerçekten birinin ya bir alıcıya bir satıcının ya bir finansörün senin hikâyene inanıp seninle beraber yol yürümesi lazım zor yanı bu.”* ifadesinde ilk tekeri döndürürken de büyüme ve olgunlaşma evresinde de bu ilişkilerin kalitesi startup için değerlidir.

Küresel doğan olmak, tanımı gereği ilk andan itibaren küreselleşmeyi hedeflemeyi içermektedir. Tüm yaşam döngüsü aşamalarında etkili bir faktördür. Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR:

“İlk satışlarımızı hep Türkiye'de yaptık ama hedefimiz hep globale gitmekti. İlk günden itibaren uluslararası düşündük. ilk günden itibaren uluslararası düşünmek her alanda hem şirkete yansıyor, bütünü yaparken de ona göre yapıyorsunuz, web sitesini tasarlarken de önce İngilizcesi çıkıyor, uluslararası bakış açısıyla kurduktan sonra devamı da öyle gidiyor...”

İnsan kaynakları bir fonksiyon olarak büyüme aşamasından itibaren etkin hale gelmektedir.

Fiyatlandırma ve satış politikası özellikle yeni bir iş modeli yaratılan alanda fiyatlandırma ve satış politikası geliştirmek oldukça zor ve başarılı olabilmek ve iş modelini sürdürebilmek için hassas bir değerdir. Fazla Gıda kurucu ortağı Olcay SİLAHLI

“İş modelinden tutunda fiyatlanması ne kadar burada 2017 bizim için yani gerçekten önemli sorular barındıran bir dönemdi.” sözleri ile kuluçka aşamasını işaret etmektedir.

Yalın startup kaynakları sınırlı olan startup için oldukça kıymetli bir kavramdır. Ayrıca Meditopia kurucu ortağı Fatih Mustafa ÇELEBİ şu sözleri ile “Kafada bir fikir varsa onu mükemmele getirmeden en yalın şekilde yaşama sunup bizden başka insanların kullanımına deneyimine götürmek çok değerli o çünkü fikir fikri doğuruyor.” Kuluçka aşamasında yalın startup fikrinin önemine dikkat çekmektedir.

Pazarlama büyüme aşamasından itibaren daha çok kritik hale gelen bir fonksiyondur. Aytül ERÇİL pazarlamanın önemli olduğu aşamayı yeni “Bu sene scale-up aşamasına girdiğimizi düşünüyorum, çünkü ciddi bir satış ekibi kurduk, onun yanında ciddi bir customer success(müşteri başarı) ekibi kurmaya başladık...” sözleri ile pazarlamanın büyüme ve olgunlaşma aşamalarında önemli olduğunu vurgulamıştır.

Yerelleşerek globalleşme, müşteri profilinin ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi sebebiyle bazı sektör ve iş modellerinde daha önemli olmakla birlikte yerel ihtiyaçları anlayarak tüm dünyaya yayılmak startup’lar için daha kritiktir. Mental sağlık alanında çalışan Mediatopia’nı kurucu ortağı Fatih Mustafa Çelebi bu konudaki uygulama biçimlerini şu sözleri ile açıklamaktadır:

“ Biz bir yerleşme çok inanıyoruz yani Mesela bir insanın Stresle baş etmesine yardımcı olan bir program oluşturuyorsak Türkiye’de yaşayan bir insanla Japonya’da yaşayan bir insanın veya Rusya yaşayan bir insanla Brezilya’da yaşayan bir insanın yaşadığı stresin kök nedenleri farklı olabiliyor.”

Burada her aşamada konunun özenle dikkate alındığı yeni bir ülkede yani bir genişlemede de dikkat edilen bir konu olduğu örtük olarak ifade edilmektedir.

Ekosistemin zenginliği ve gelişmişliği her aşamada startupın daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Çünkü ilk aşamada dışardan bilgi sağlarken büyüme aşamasında bu durum kendini yatırım için gelişmiş bir ekosistem olarak göstermektedir. Bu durumu Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR; “Rekabet dinamiklerinde gördüğünüz en önemli dezavantajlar; gelişmiş ekosistemlerden çıkan şirketlerin birincisi fonlara, ikincisi bilgiye ve üçüncü deneyime çok daha hızlı erişebiliyorlar.” sözleri ile ifade etmiştir.

Devletin rolü her aşamada startup başarısında etkili bir faktördür. Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR; “...2008'de ilk bu e-fatura ile ilgili fikir aklımıza geliyor o zaman Türkiye'de daha mevzuat yok” sözleri ile devlet düzenlemesine ilk aşama için dikkat çekmiştir. Getir kurucu ortağı Nazım SALUR ise devletin büyüme ve gelişme adımları için de önemini şöyle ifade etmiştir: “Bizim girişimcilerimiz ve küçük bir fırtınada veya küçücük bir hava bozulmasında geri dönmek zorunda kalırlar... Daha büyük teknelerle denize açılmamızın sağlanması lazım. Türkiye'de böyle devlete düşen işler var “

Yatırım sermayesi, yatırımcı ile beklenti yönetiminde yatırımcı çekilmesine ve yatırım alınması kararına ilişkin bir grup ifadeyi içermektedir. Bu faktör röportaj verenlerin neredeyse tümü tarafından vurgulanmıştır ve yaşam döngüsü içerisinde her dönemde önemli olduğu ifade edilmiştir. İlişkinin karşılıklılığının unutulmaması ve sadece parasal bir alışveriş olarak görülmediği vurgulanmıştır. Insider kurucu ortağı Hande ÇİLİNGİR şu sözleri ile tüm aşamalarda yatırımcı ilişkilerinin ve yönetimin önemine dikkat çekmiştir. “Günün sonunda aslında daha çok fikir vermesi gerektiğini en son kararın yine girişimciye ait olduğunu bilen yatırımcılardan yatırım almak önemli bunu kontrol etmek çok önemli. Melek yatırımda da çok önemli seri a da çok önemli ...”

Rekabet gücü aynı sektörde Startup’lar arasındaki rekabet seviyesini ifade eden bu kavram startupın büyümesini ve gelişmesini tetiklemek bağlamında bu aşamalarda önem arz etmektedir. Nazım SALUR ilk adımda değil de sonraki adımlarda belli bir rekabet gücünü örtük olarak şöyle ifade etmiştir: “Getir ve benzeri işlerin geleceği açık bence zaten bunu şeyden de görüyoruz çoktan rekabet geliyor yeni bir sürü oyuncu giriyor, bu alanı normaldir bu da yani yaptığımız işin doğru olduğunu gösterir.”

Çevrenin dinamizmi dış çevredeki değişimlerin yüksek hızını ifade etmektedir. Her aşamada bu durum inovasyon odaklı olan staruplar için başarıya götüren bir değişkendir. Çevre ne kadar dinamik olursa startup da buna uyum sağlayacak ve gelişip büyüyecektir.

Piyasanın durumuna odaklanma özellikle fikir geliştirirken önemli olduğu kadar iş modeli ya da ürüne ilişkin geri bildirimlerle geliştirilmesi bağlamında büyüme ve gelişme aşamaları için de önemlidir. TwinSicence kurucu ortağı Asude ALTINTAŞ Giray bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bir tane setimiz vardı içinde bütün modüller vardı. Ailelerden de aldığımızda geri bildirim ve bu çok güzel ama hiç pazara uygun değil, çünkü bütün setleri iç içe karışık pahalı bunu biraz da konseptlere bölerseniz yaş gruplarına bölerseniz, ilk aldığımız Melek yatırımını biz bu bir seti altı sete böldük... Sahadan gelen iç görülerdi bunlar.”

7.6. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerin analizi

Yukarıda yer alan anlatı analizine ekte yer alan röportaj soruları ile startup ekosistemin de yer alan yönetici rolünde ya da mentör rolünde kişilerle yapılan görüşmelerin analizine yer verilecektir.

7.6.1. Katılımcılara ait demografik bilgiler

Katılımcıların yarısı kadınlardan yarısı ise erkeklerden oluşmaktadır. Yaş ortalaması 36’dır.

Çizelge 7.8. Görüşme Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Ekosistemde Geçirdiği süre
Görüşme A	Erkek	38	3 Yıl
Görüşme B	Kadın	26	5 Yıl
Görüşme C	Erkek	36	9 Yıl
Görüşme D	Kadın	40	6 Yıl
Görüşme E	Kadın	40	11 Yıl
Görüşme F	Erkek	38	3 Yıl

Görüşmelere ilişkin analize geçmeden önce bu bölümde görüşmelerde yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan temalara yer verilecektir.

7.6.2. Görüşme A

İşveren kuruluşunda yönetici olarak görev yapan röportaj veren startup ekosistemi için birleştirici bir rol yürütmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca tüm startup’ları kapsayan bir veritabanı oluşturma çabalarından ve değişen iş yapma biçimleri ile Startup’lara olan ilgilerinin arttığını ve bu alanda organizasyon olarak bikiimler ile ekosisteme katkı sağlamayı hedeflemekte olduklarını belirtmiştir.

Startup'ların başarısı için kritik olan faktörlere ilişkin soruya verdiği cevaplar şu şekildedir:

“Kurucunun girişimci ruhu ve özellikleri çok önemli, eğer o inanırsa başarılı olma şansı artar.” Bu ifadeler ile incelenen röportajlarda belirtilen kurucu özellikleri değişkenine ve onun bu konuda *motivasyonu* ile ortaya koyduğu liderliğe vurgu yapmıştır.

“Hayatta herkes her şeyi bilemez, kurucu ekipte tecrübe çeşitliliği önemli, ekipte yoksa mentörlük alınabilir.” Bu ifadeleri ile kurucu ekipte farklı yeteneklere sahip takım üyelerinin olmasının startup için farklı becerilerin, farklı bakış açıları ile sorunlara yaklaşma yolları getirdiğine dikkat ekmiştir. Ayrıca sağlayacağı kapsamlı uzmanlığın startup'ların sınırlı kaynakları nedeniyle genellikle birden fazla şapka takması gerekir. Ayrıca karmaşık sorunları çözmek için genellikle farklı beceriler gerekir. *Çeşitlilik içeren bir ekip* genellikle çeşitlilik içeren bir ağla birlikte gelir. Bağlantılar, ortaklıklar ve farklı müşteri segmentlerini veya pazarları anlamak söz konusu olduğunda bu çok değerli olabilir.

“Fikir inkübasyonda önemli, bu merkezler fikirden ilk faturayı kesene kadar.” ifadeleri ile startup'lar için fikrin önemli olduğunu ancak bunun fikri bir ürüne çevirip satana kadar olduğunu yani kuluçka döneminde kritik olduğunu ifade etmiştir.

“Yatırımcı, yatırım sermayesi büyümesinde gelişmesinde önemli, devlet tarafında KOSGEB kayıtlarına göre 3.5 milyon KOBİ'den yalnızca 600.000'ine destek verildiğini biliyoruz.” ifadesi ile aslında devletin desteğinin çok küçük olduğunu *yatırım sermayesinin* önemli olduğunu ifade etmiştir.

“Bence şu an yaşadığımız dönem know how değil know who dönemi, network geliştirmeye önem verilmeli ve bu paradan bile önemli öyle bir networkün olur ki çok fazla para arama ihtiyacı olmaz.” iş ilişkilerinin önemine dikkat çekmiş hatta bu durumu bir şeyin nasıl olacağına dair bilgi sahibi olmanın değil doğru insanlarla ilişkili olması gerektiğini ifade etmiştir.

Pazarlamanın önemini “Sonraki aşamada ürünü doğru pazarlamak önemli.” sözleri ile ifade etmiş ve bu faktörün ilerleyen aşamalarda önemli olduğu yani büyüme ve olgunlaşma aşamalarında olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası bağlantılara sahip olmanın önemli olduğunu başarılı stauplarla ilgili şu sözleri ile ifade etmiştir.”Son dönemde konuştuğum başarılı startup’ların tamamının yurtdışı bağlantısı var, olmalı.”

7.6.3. Görüşme B

Startup ekosisteminde kuluçka aşamasında olan bir startupın kurucu ortağı olan katılımcı aynı zamanda yaratıcı endüstrilere hizmet eden başka bir startupta çalışan bir kadın girişimcidir. Bir ideatona katılıp kazandıkları projelerini daha sonra girişime dönüştürmüşlerdir. 4 ortağı ile birlikte girişimi TÜBİTAK BİGG desteği ile kurmuşlardır.

Çalıştığı işletme de bir startup olduğu ve startuplara daha hizmet verdiği için startuplar için mekan işletme hem de startupın tüm aşamalarını görme şansı bulunduğunu belirtmiştir. Önce proje olarak kazandıkları bir yarışma ile geliştirdikleri fikirlerini daha sonra bir girişime dönüştürmüşlerdir. Etki girişimi olarak kendilerini ifade etmiştir, çünkü mevcut sektörleri olan enerji ya da enerjinin etkin ve sürdürülebilirliği konusunda geliştirdikleri derin teknoloji ile değil sürdürülebilirlik için orataya koydukları iş modelleri ile etki girişimi olduklarını belirtmiştir.

Startupları için hayati önem sahibi olduğunu düşündüğü ayrıca çalıştığı startup hub (startup merkezi) aracılığı ile edindiği tecrübelerle dayanarak şu faktörlerin startup yolculuğundan önemli olduğunu ifade etmiştir:

“Birincisi ekip, yola çıktığınız ekip başarının ilk faktörü, burada bahsettiğim cofounderlardan(kurucu ortaklar) oluşan core team (ana takım). Bu ekip hedefe entegre ise başarılı oluyor.” Ayrıca bu ifadesine ek olarak kendi startuplarında kurucu ekibin teknolojik ve iş becerilerini çeşitli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca kurucu ortaklarla ilgili bilgi paylaşımı yaparken tecrübelerinin, alanlarının çeşililiğine dikkat çekmiştir “Ben iletişim ve yönetim bilişim sistemleri çift anadal, bir ortağımız enerji mühendisliği ve

MBA, diğeri lisans endüstri ve yapay zeka sonuncusu ise kimya ve yapay zeka". Ayrıca sürekli eğitimler alarak kendilerini ve becerilerini geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

"İkincisi tecrübesi, dışarda gözlemleyip getirdiği tecrübeyi önemsiyoruz. Kurucu ortakların tümünün iş tecrübesi var." İfadeleri ile kurucu ortakların önceki deneyimlerinin önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir.

"Üçüncüsü iş planı, biz 3 aylık, 6 aylık iş planları yapıyoruz ve bunu sürekli güncelliyoruz." İş planının sürekli güncellenmesi pazara odaklanma ve inovasyon odaklı biçimde ilerlediklerinin bir kanıtıdır.

"Dördüncüsü yatırım sermayesi, bir girişimin finansmana ihtiyacı kesinlikle oluyor, yaşam döngüsündeki kırılımları sağlayan şey çoğu zaman yatırım. Ama biz çok büyük bir yatırımcı reddettik, belki 3 ay belki bir yıl sonra pişman olacağız ama bizim bir yıl içindeki değerlerimize uymadı. Almadık çünkü finansal ölüm vadisinde değiliz. Bunun uygun zamanı olduğunu düşünüyoruz." Yatırım sermayesi ile startuplarını konumlandıkları yeri ifade ederken, gücün startup'ta olduğu görülmektedir, her daim yatırım almak değil doğru zamanda yatırım almak gerektiğine dikkat çekmiştir.

"Avustralya'da ve Almanya'da partnerlikler (ortaklıklar) imzaladık, halihazırda Almanya ve Avustralya pazarına giriş stratejisi olarak partnerlikler üzerinden gitmeyi hedefliyoruz. Ayrıca mevcut partnerlerle data (veri) anlamında da birlikteliğimiz var." Sözleri ile küreselleşmeyi en baştan planladıklarını ve küresel doğan olduklarını belirtmiştir.

"Fikrin keşfi aşamasında mutlaka pek çok kişiyle ve kurumlar görüşmek gerekli, biz altmış firma ile görüştük. İşin en başında bunu yaptık çünkü vazgeçiş noktalarımız en baştan bilmek istedik... Vazgeçişler bizim için önemli çünkü doğru yerde vazgeçersek kanser hücresine dönüşmez." Bu noktada vazgeçiş noktalarının yalın startup olma yoluna en baştan karar vererek ilerlediklerini ifade etmektedir.

"Bizim en başından beri hayalimiz iklim siyasetinin yönetimde olmak." Geleceğe dair hayallerinden bahsederken ilk motivasyonlarını da ortaya koyan kurucu ortak

toplumsal bir soruna ilişkin geliştirecekleri iş modeli ile yaratacakları katma değerle nihayetinde yaratıcı bir yıkım hedeflediklerini göstermektedir.

7.6.4. Görüşme C

Startup ekosisteminde mentörlük rolü ile yer alan röportaj veren, teknik yönden mentörlük verdiği gibi aldığı özel eğitimlerle girişimcilik mentörlüğü de vermektedir. İnovasyon liderliği fellow programına seçildim, startup ekositemine dahil oldum. Çalışma konumuz hidrojen ekosistemi ve bu ekosistemde çok startup var ve ben mentörlük yaptım. Bu startupların nasıl ilerlediklerini nasıl dağılıp toparlandıklarını, kendisini de startup kurmaya çalışmış ancak kıdemli Ar-Ge müdendisi olan röportaj veren, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı aracılığıyla aldığı eğitimlerle de startup'lara mentörlük yapan ekosistemin teknik ve sosyal yönlerini bilen bir katılımcıdır. Ayrıca alanında doktora yapmıştır.

Startup'lar için kritik başarı faktörlerini ilk olarak şöyle ifade etmiştir: *“Ben ilk önce ürün-pazar uyumuna bakarım sonra da ekip”* Bu ifadesinde *piyasanın durumuna odaklanmanın* startup başarısı için kritik önemine dikkat çekmiştir ve bu değişkeni ilk sıraya koyduğunu da belirtmiştir. Fikirle ilgili ayrıca şu ifadeyi kullanmıştır. *“Fikri 3 dakikada satmak başka bir şey bunu sahiplenecek bir ekip var mı?”* sözleri ile fikirden de önemlisinin ekip olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca röportajında şu sözlerle takımın her bir üyesine verdiği önemi ortaya koymuştur. *“Yatırım görüşmeleri sırasında (demo day) tek bir kişinin sunum yapmasını değil takımın tüm üyelerinin sunumda yer almasını isterim. Böyle ekibin nasıl beaber çalışacağını da anlamış olurum.”*

Ekiple ilgili ayrıca görüşmenin ilerleyen bölümlerinde *“daha önce senin malzemecin kimyacın vb yok diyip proje reddettim, ekip de olması gereken kişiler var.”* ifadeleri ile *tecrübelerin olması gereken çeşitlilikte bulunmasına* dikkat çekmiştir.

“İkinci olarak ekibe bakarım, bu ekip bu insanlar bu işi yapar mı?” ifadelerini kullanmıştır. Daha sonra da *“ekip tutkulu mu ona bakarım”* sözleri ile *ilk motivasyonun* önemini belirtmiştir.

Yaşam döngüsü bağlamında yöneltilen soruya ise; *“Tohum aşamasında fikrin önemli olduğunu ifade etmiştir.”*

Ekiple ilgili olarak dikkat ettikleri diğer bir değişkeni ise şöyle ifade etmiştir *“Bizi iki kişilik bir ekiptik. Emre Bey daha sakin ben daha hareketli ve heyecanlı, herkes bunu bizi başarılı kıldığını söyler.”* bu durum başka kişilik ve liderlik özellikleri ile daha başarılı olduklarını düşündüğünü ifade etmiştir.

Yatırım sermayesi konusunun startup’lar için önemli olduğunu ve ne şekilde önemli olduğunu ise şöyle ifade etmiştir: *“Büyüme stratejisi varsa, yatırım sermayesi önemli, yatırımcı ile ilişkiler de öyle. Ancak burada konu sadece para sadece know-how değil, smart money (akıllı para) önemli, daha fazla para veren değil daha büyük network (İletişim ağı) sunan tüm ekosisteme ulaştıran önemli”*. *“Startuplar da zaten hep şeyi söylüyor bilinmedik bir firmadan yatırım almakla, Ahu Serter’den almak aynı değil, startup için aldığı ilk yatırım önemli, erken aşamada kiminle yola çıkarsanız sonrası için de olumlu katkısı oluyor.”*

Katılımcı tohum aşamasında *startup fikrinin* önemli olduğunu, *kurucu ekibin* her aşamada önemli olduğunu, tüm özellikleri ile önemli olduğunu ifade etmiştir. Piyasanın durumuna odaklanmanın da tohum sonrası tüm aşamalarda önemli olduğunu ifade etmiştir. Yatırım sermayesinin ve ilişkilerin ise büyüme hedefleri doğrultusunda öne çıkan bir kriter olduğunu belirtmiştir.

7.6.5. Görüşme D

Röportaj veren katılımcı startup ekosisteminde mentorlük, yatırım değerlendirciliği, girişim programlarında değerlendircilik ekosistemde pek çok rolü üstlenmektedir. Birden fazla kurumun içerinden birden fazla rolü ile startaplara teknik desteğin de içinde bulunduğu danışmalıkları üstlenen kurumlarda yöneticilik ve mentörlük yapmaktadır.

Startup ekosisteminde üstlendikleri rolü şu sözlerle ifade etmektedir; *“Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu icat etmektir felsefesinden yola çıkarak startaplara bir alet çantası sunuyoruz.”* Bu ifadesi ile *inovasyona verdikleri önemi* ortaya koymaktadır.

Startuplar için krtik başarı faktörlerine ilişkin görüşlerini ise yatırım kararı sürecinde karar verici bir rol ile cevaplanmıştır.

“Hangi problemi çözüyor, bu problemi ne kadar çözüyor? Product market fiti (ürün Pazar uyumunu) ne kadar karşılıyor?” Burada bahsi geçen çözülen problem yani fikir olarak ifade edilmiştir. Ayrıca pazarın durumuna odaklanmayan bir iş modelinin ya da ürünün başarısız olacağı vurgulanmıştır.

“İkincisi belki de en önemlisi takım, burda bahsettiğimiz core team ve burda hem thinker hem do’r olmasına dikkat ediyoruz” kurucu takımın başarı için en önemli faktör olduğunu ifade eden katılımcı, kurucu takımda hem düşünen hem de eyleme geçiren özellikte olması gerektiğini ifade etmiştir.

“Üçüncü olarak business aslında, çok basit olarak bu çözüm kime satılır, ne kadara satılır.” burada ayrıca işbirliklerinin önemine de dikkat çekmiştir.

“Dördüncü olarak da finansallar, KPI’lar” yatırımcıların finanslar verilere bakarak yatırım yaptıkları görülmektedir.

“Beşincisi scalebility, ne kadar büyür yani. Globale gidebilir mi? Bu unicorn olma yolculuğunda, tüm dünya için çözüm bulabilmesi mi?” Katılımcı kürselleşebilme ihtimalinin olması gerektiğini ve bulduğu çözümün yani ürün veya hizmetin en baştan kürselleşebilecek bir fikir olması gerektiğine dikkat çekmektedir.

“Tabi yatırım sermayesi startupın büyüme ve gelişmesi için önemli, fikrin valide olmasını sağlıyor. Ayrıca yatırımcılar için bir sheep time var daha önce yatırm iyi bir yatırımcı.” Yatırım sermayesinin startup’ın büyümesinde gelişmesinde daha çok müşteriye ulaşabilmesinden önemli olduğunu ifade etmiştir.

“Ayrıca işbilirlikleri de önemli” söz konusu işbirliklerinin vurgulanması, girişimlerin büyümek ve başarılı olmak için gerekli desteği sağlamalarına yardımcı olabilmektedir.

7.6.6. Görüşme E

Katılımcı, üç ortaklı bir startupın kurucu ortağıdır, öncelikle iki kurucu ortakla yola çıkmış sonrada bir CTO(Chief Technology Officer) ortak olmuştur. Katılımcının daha önce ekosistemde yer alan başka bir startupta tecrübesi bulunmaktadır.

“Bizim şansımız müşterimiz müşteri bize güvendi bilişim operasyonu ve bilişim genel müdürü bizi muhatap aldı” ve “startup için bu büyük şans” sözleri ile müşteri ile ilişkilerin önemine dikkat çekmiştir. Burada müşterileri de ortaklık ilişkisi içinde gördüğünü ifade etmiştir.

“Kurucu ortakların eş olması bizim için daha avantajlı oldu ortak hedefler doğrultusunda çalışıyoruz birbirimizi tamamlıyoruz” Sözleri ile ilk motivasyonu aynı olan ortakların uyum içinde çalışmasının önemine dikkat çekmiştir. *“Ortakları olarak birbirimizi destekleyici özelliklerimiz var”* ifadesi ile kurucu ortaklardan birinin algortima yazmaya devam ettiği kendisinin biraz daha diğer alanlarla ilgilendiğini belirtmiştir. Bu durumun yarattığı çeşitliliğin işi yürütmelerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir.

“Yatırım sermayesi önemli biz yatırım sermayesini ne olarak görüyoruz. Aslında yatırım sermayesi müşteri bulduğunda ihtiyacın olan parayı ondan sana verim zamanlama problemini çözüyor ve daha hızlı büyümeye sağlıyor aslında ama bir taraftan smart Money (akıllı para) önemli çünkü biz yatırımcıdan belirli işbirlikleri sağlamasını bekliyoruz, örneğin gelecekte akıllı mobilite alanda işbirliği yapmak istiyorum, çünkü gelecek buraya doğru gidiyor.” Sözleri ile yatırım sermayesi ile ilişkilerin önemi vurgulamış ve yatırım sadece finansal bir kaynak olmadığını vurgulamaktadır.

“Yazılımda şöyle bir şey var para varsa kaynağında hızlı oluyor ama aldığı için biraz daha farklı bilgi ve birikim gerektiriyor. Ortaklar olarak bu konuda bilgili birikimliyiz” ifadesi ile yazılım sektöründe sermayenin önemli olduğunu ancak kendilerin yaptığı işin yalnızca yazılım olmaması sebebiyle ve birikimleri ve akademik geçmişleri ile ön plana çıktıklarını ifade etmiştir. Ayrıca ürünün geliştirilmesi noktasında gerekli inovasyona verdikleri önemi de şu sözlerle ifade etmektedir: *“Co-Founderlarımızdan bir tanesi hala onu ürünü geliştirme çalışıyor devam ediyor. Bu da bizi rakiplerimizin öne geçiriyor”*.

“Şirket aslında 2014 de kuruldu 2014 yılından beri çalışıyoruz biz 2018 yılında Tris landing programı ile Amerika’ya gitti kurucu ortaklardan biri ve orada bir şirket kurduk.” ifadesinde belirttiği aslında başlangıçtan itibaren küresel düşünen bir startup oldukları görülmektedir. Bu durum daha önce yapılan analizlerde de tespit edilen küresel doğan olma özelliğini göstermektedir.

“Pandemi bizi olumlu etkiledi dijitalleşme ile birlikte bize ilgi artı biz de bu durumu takip ettik ve mobil uygulama yükledik yeni arayüzler geliştirdik.” Sözleri ile piyasa koşulları ile uyumlu ürün geliştirmelerine ve piyasanın taleplerine cevap vermiş olduklarını göstermektedir.

“Bizim için birinci sırada ekip geliyor ekip önemli müşterimize bile gerektiğinde tavuk koyduğumuz oldu ekibimize ya beklediğimiz gibi davranmadıysa” ve “Biz insanın şirketiz, insan şirketinden bir şey sahibi değil insanlar arasındaki ilişki önemli o yüzden işte hani her durumda asla insan faktörü var müşteri ilişkilerinde de mesela yine yine bir insan faktörü var.” ifadeleri ile takımlarına verdiklerini önemi belirtirken yarattıkları örgüt kültürü ve iş yapma biçimleri ile takım arkadaşlarına verdikleri önemin derecesini de vurgulamıştır.

“Avrupa’da İngiltere’de Fransa’da şimdi uzak doğuda da planlarımız var uluslararası açmak noktasında bu evet riski dengeliyor bir taraftan iş modelinizin farklı caselerde de uygulanabilir olduğunu gösteriyor”

Beşeri sermayenin önemini ise şu sözlerle ifade etmiştir: *“Boğaziçi bölüm birincileri bize gelip çalıştı ancak Türkiye’deki mevcut konjonktür finansal kriz nedeniyle yurtdışına gittiler, başlangıçta gitmeyi düşünmüyorlardı ama biz onu tutamadık beşeri sermaye ile ilgili böyle bir durum var ama hani biraz aştık- yani tam ters taraftan işten çıkarmalar falan olduğu için. Yazılım noktasında aradığımız nitelikleri her zaman bulmak o kadar kolay değil tabi biraz da parayla ilgili.”*

“Şu anda bütçemize CFO’ya pay ayırmadık ancak Serie A yatırımından sonra muhtemelen koyarız.” büyüme ve olgunlaşma ile birilikte ekibin genişlediği ve örgüt büyüklüğünün başarının bir sebebi değil göstergesi olduğu görülmektedir.

“Türkiye’deki yatırımcılarla konuştuğumda yine bir Türkiye faktörünü yiyorsun yani aslında yurtdışında aynı durumda üç katı değerlendirilecekken Türkiye’de daha az alıyorsun bu da bir sıkıntı” Bu ifadesi ile yatırım sermayesinin yurtdışı kaynaklı olmasının bir avantaj yaratabileceği görülmektedir. Ülkemizde yatırım sermayesi kültürünün değişmesi gerektiği görülmektedir. Ayrıca yatırımcıların kendilerini belli bir alanda geliştirmesi gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Bir de Türkiye’deki yatırımcı ile ilgili şöyle bir durum var işbirliklerine çok hızlı değiller yani aslında bizim beklentimiz sadece finansal bir beklenti değil işbirlikleri anlamında da beklentimiz var mesela geçenlerde sadece yatırımcı değil işbirlikçim oldu yatırımcının birinin başını etini yedim ben mesela.”*

“Biz başlangıçta rota optimizasyonu algoritmasına odaklanmıştık ama mobil uygulaması olsun hak ediş hesabı olsun bora geliştirdik hatta bazı müşterilerimiz sadece bu taraflarını kullanıyor biz artık aslında en baştaki rota optimizasyonunda şu an uçtan uca tırnak için teslimat platformu haline geldik çünkü teslimat sadece hani ulaştırmak değil diğerleri de var ya nasıl kapsam genişledi yatırımcılar tek bir işe odaklanıyorlar ama hani bu ayakta durmak için çok mümkün olmayabiliyor belki zamanında tek bir şey odaklan sana şu an batmış olur o yüzden odaklanmak daha önemli.” ifadeleri ile uzaklaştırma pivotu yaptıkları ve “Yalın Startup” düşüncesinin benimsendiği görülmektedir. Bu durumun ilk yatırımdan sonra ortaya çıkması kuluçka ve sonraki aşamalar için önemli bir kriter olacağına işaret etmektedir. Ayrıca startup’larını nasıl pivot ettiklerini de sözleri ile ifade etmiştir.

7.6.7. Görüşme F

İşveren kuruluşunda girişim ekosistemi için yönetici olarak görev yapan katılımcı girişim dünyasının tüm katmanları ile iletişim halinde olan ve politika oluşturulması ve uygulanması noktasında kamu, özel sektörle, girişimci adayları ile birebir etkileşim halinde on yılı aşkın süredir ekosisteminin bir parçası olarak çalışmaktadır.

Girişimcilik ekosistemine ilişkin çalışmalarını kadın ve genç girişimciler kurulları ile konumlandıkları aracılığıyla yürüttüklerini ifade etmiştir. *“Startup mantığı ile girişim mantığı aynı değil. Startup toplumun bir ihtiyacını tespi edip ona özgm sunmakta biz kadın ve genç bu tarafına bakmıyoruz, ne kadar çok girişim olursa o kadar olumlu olarak bakıyoruz.”*

Kritik başarı faktörleri için ise sırasıyla aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır.

“Network şu an girişimcilerin en çok ihtiyacı olan şey” sözleri ile ortaklar ve kurumlarla iş ilişkilerinin en önemli olduğunu ifade etmektedir.

“Startup’larla yaptığımı görüşmelerde belli bir yetenek seti olması gerektiğini biliyoruz. Startupların bir hedefe yönelmesi gerekiyor. Önce şu fikri deneyim olmadı şu fikri deneyim şeklinde olmamalı, toplumun bir ihtiyacını belirlemeli ona göre pazarını bilmeli ve tutku ile o fikir için çalışmalı.” Motivasyonun önemini vurgularken hedefin tek olmasını ifade ederek *yalın startup* yöntemine dikkat çekmektedir.

“Finansman çok önemli gibi görünüyor ama hedef pazarını daha iyi tanıması önemli sık sık yatırım etkinliklerine gidip gözlemlemeli ve öğrenmeli.” Piyasaya odaklanmanın önemine dikkat çekerken aynı zamanda *yatırım sermayesini* ve özelliklerini tanımanın önemini ifade etmiştir.

“Seçilecek yatırımcının uluslararası bağlantısı olması lazım, parayı akıtması lazım, her toplantıya gelip her karara karışmaması lazım.” Bu noktada yatırımcı seçim kriteri olarak uluslararasılaşmayı kıstas olarak belirleme gerekliliği ifadesi ile uluslararasılaşmanın önemini vurgulamaktadır.

“Startupların yatırımcılarla ilgili bilgi sahibi olması gerkeitor seri a’ya mı yatırım yapar, b-c’ye mi, ayrıca yatırımcı kimlere daha önce yatırım yapmış, portföyünde kimler var, bu yatırımlardan nasıl dönüşler olmuş, startuplar bunu araştırmalı ve öğrenmeli.” sözleri ile yatırım sermayesini tanımanın önemini ifade etmiştir.

“Ülkenin regülasyonlarına hakim olmalıdır.” ifadesi ile ülkenin yasal düzenlemelerine hakim olmak gerektiğini ifade etmiştir.

“Örneğin mühendislerin genellikle pazarlama yeteneği yoktur, iyi bir ekip olması lazım” sözleri ile startup takımının tecrübesinde iş yeteneklerinde çeşitlilik olması gerektiğini belirtmiştir.

“Mevcut ekonomik koşullarda finansman bulmak zor eskiden faizi düşüktü ve daha kolaydı artık daha zor likidite sorun var gelişmekte olan ekonomilerde, ülkemizde devalüasyon sebebi yatırım var sayı çok ama miktar az.”

“Fikri bulunca nerede kursak tartışması başlaması öncelik bu değil, cumartesi gecesi rahat uyuyabilecek mi gerekirse pazar sabah erkenden işe gidecek mi bu test edilmeden yola çıkılması doğru değil, tutku ile bağlı olmalı.” sözleri ile kurucu ortakların motivasyonunun yüksek olması gerektiği ve ürün pazar uyumu ile piyasanın durmuna odaklanırken uzun mesaileri de göze alması gerektiği ifade etmektedir.

7.6.8. Görüşmelerin Analizi

Yukarıda incelemesine yer verilen görüşmelerin sonucu izlenen You Tube videolarını analiz sonuçlarını destekler nitelikte olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan görüşmelerde belirtilen kritik başarı faktörleri, birey bağlamında: kurucu ekip ve özellikleri (girişim geçmişi, iş tecrübesi, iş yetenekleri, akademik formasyonu), organizasyon bağlamında; takım ve örgüt kültürü, yalın organizasyon anlayışı ve küresel doğan olmak veya uluslararasılaşma becerisi, çevresel bağlamda piyasanın durumuna odaklanma ve yatırım sermayesi ve ilişkiler faktörlerinin ifade edildiği tespit edilmiştir.

Literatür ve yapılan incelemelerin dışında önemli bir katkı olarak müşteri tarafından doğrulanma ve müşteri ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır. Bu durum ortaklarla, kurumlarla işbirliğinin önemi vurgulanmıştır.

Yaşam döngüsü bağlamında ise fikrin tohumda önemli bir değişken olduğu, kurucu takımın özelliklerinin ise yaşam döngüsünün tüm aşamalarından önemli olduğu yapılan görüşmelerin örtük analizinde görülmüştür. Ayrıca yatırım sermayesinin büyüme ile birlikte önemli bir değişken haline geldiği ifade edilmiştir. Bu değişkenlerin yanında ürün-pazar uyumu tüm katılımcılarca vurgulanmıştır. Piyasanın durumuna odaklanma kuluçkadan başlayarak tüm aşamalar için önemlidir. Ayrıca büyüme ve olgunlaşma ile birlikte ekibin genişlediği ve örgüt büyüklüğünün başarının bir sebebi değil göstergesi olduğu bir kez daha tespit edilmiştir. Ortaklar ve kurumlarla işbirliği müşteri, ortaklık gibi tüm ilişkileri kapsayan bir değişken olarak ürünün piyasaya çıktığı andan itibaren startup'ın yaşamını sürdürebilmesi için krtiktir. Ayrıca yalın organizasyon düsturu da piyasaya

odaklanma ile farklı pivot şekilleri ile ortaya çıkmaktadır. Startup'ların iş yapış biçimi ile örgüt kültürünün tüm aşamalar için kritik olduğu da ifadeler arasından analiz edilmiştir.



8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkelerin ekonomisine önemli katkı sağladığı bilinen startup'lar yaratıcı yıkım yapan veya kendi pazarını yaratan, yüksek teknoloji ürünleri ya da hizmetleri geliştiren oldukça hızlı gelişmeyi amaçlayan geçici olma eğilimi yüksek iş modelleri olan işletmelerdir.

Girişimciliğin alt kümesi olarak kabul edebileceğimiz startup'ların hızlı büyüme hedefine sahip olmaları, yüksek teknoloji ürün ve hizmetleri geliştirtirmeleri ve genellikle geçici iş modelleri olmaları ile girişimlerden ayrılmaktadırlar (Blank ve Dorf, 2012). Ancak bu noktada küçük organizasyonlar olmaları sebebiyle KOBİ'ler ile karıştırılabilmektedirler. Startup'lar ile KOBİ'ler birbirinden organizasyon yapısı, iletişim, yaş, uluslararası ilişkiler ve kaynaklar bağlamında ayrılmaktadır (Zsuzsanna, 2020). Startup'lar takım çalışması yapan dikey hiyerarşiler yerine yatay organizasyon yapılarına sahip hızlı büyümeyi hedefleyen ve bu hedef doğrultusunda ilk andan itibaren finansmana odaklanan ve bu yatırımı çekebilmek için detaylı iş planına sahip, uluslararası bir kültüre sahip teknoloji yoğun girişimlerdir. Ülkemizde 2010'larda gelişmeye başlayan bu kültür 2017 yılından itibaren oldukça ciddi bir gelişim göstermiştir(Invest in Türkiye 2020).

Türkiye Startup Ekosisteminin 2012 yılından 2017 yılına kadar oldukça verimli bir öğrenme dönemi geçirmiştir. 2017 yılında yapılan düzenleme ile kitle fonlamanın önü açılmış ve ekosisteme ciddi bir ivme kazandırılmıştır. 2020 yılında yapılan yeni bir yasal düzenleme ile de girişim sermayesi yatırım fonlarının kurulması sağlanmış ve ekosistemin kaynak talebi karşılanmaya başlanılmıştır(Invest In Türkiye, 2022). Tüm bu gelişmelerin İstanbul'u geliştirmekte olan ekosistemler içinde 16. sıraya taşıdığı bilinmektedir. Pandeminin giderek daha ciddi bir hal almasıyla birlikte dijital dönüşüm birçok sektörü 5-6 yıl ileriye götürmüştür (Invest in Turkey, 2023). Bu durumda startup ekosistemi karlı çıkmıştır. Ekonomi için bu kadar önemli katma değer yaratan Startup'ların %90'nının ilk 5 yılda başarısız olduğu bilinmektedir (Startup Genome, 2022). Bu yüksek orandan da hareketle mevcut çalışmada başarılı startup'ların başarısının arkasında yatan nedenleri tespit etmek üzere iki aşamalı çalışma yapılmıştır.

Araştırma 1 kapsamında 18 startup kurucu ortağına ait 20,6 saatlik 29 görüşme analiz edilmiştir. Araştırma 2 kapsamında ise startup ekosisteminde farklı rolleri olan temsilcilerle ortalama 20-30 dk süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Startup'lar için kritik

başarı faktörlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu iki araştırmada aynı zamanda bu faktörlerin yaşam döngüsündeki olası yerleri tespit edilmiştir.

Videolarda yer alan kurucu ortakların büyük bir çoğunluğu “startup fikri”ne vurgu yapmışlardır. Araştırma 2 kapsamında yapılan görüşmeler de bunu destekler nitelikte aynı doğrultuda cevaplar verilmiştir. Ayrıca her iki araştırmada da “*startup fikri*”nin kritik bir faktör olduğu yaşam döngüsü döneminin erken aşama olduğu bulgusuna erişilmiştir. Yapılan röportajlarda bu konuda biraz daha detay verilerek tohum döneminde etkili olduğu ilerleyen dönemlerde ise aynı düzeyde etkili olmadığı ifade edilmiştir.

İlk araştırmada incelenen videolarda röportaj verenler başarılı olabilmek için kurucu ortakların önemine çeşitli alt başlıklarda vurgu yapılmıştır. Bu alt başlıklar *kurucu ekibin*; deneyimleri, önceki girişim deneyimleri, teknolojik ve iş yetenekleri, akademik formasyonları olarak bireysel özelliklerinden oluşmaktadır. Kurucu ekibin bu bireysel özellikleri yapılan röportajlarda da kurucu ekibin başarılı olmak için kritik olduğu ekibin iş modelini geliştirip, uygulayıp sürdürecektik tutkuya sahip olmasının önemine vurgulanmıştır. *Kurucu ekip* yaşam döngüsünün her aşamasında tüm özellikleri ile kritiktir. “Bu ekip bunu başarabilir mi?” şeklinde hem videolarda hem de röportajlarda ekibe vurgu yapılmıştır.

Kurucu ekiple doğrudan ilişkili olarak küçük organizasyonlar olan startup’lar başlangıçtan itibaren küçük takımlar halinde çalışmaktadır. Takımda yer alan çalışanların tecrübelerinin çeşitliliği startup’ın her aşamada karşılaşılabileceği türlü zorlukla mücadelesinde onu başarılı olmaya taşıyacak olan faktörlerdendir. Bu faktör videolardaki söylemlerin büyük çoğunluğunda takımdaki tecrübelerin, akademik formasyonların çeşitliliğine yapılan vurgu ile ortaya konmuştur. Kurucuların akademik formasyonu iş modelinin niteliğine göre değişen oranda etki ettiği görülmektedir. Benzer şekilde röportajlarda da bu konuya değinilmiştir. Buna ek olarak yapılan röportajlarda akademik formasyonun genç girişimcilerde yatırımcılar tarafından dikkat edilen bir özellik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan görüşmelerde de görülmüştür ki kurucu ekibin tutkusu yani ilk motivasyonu da bir startupın yolculuğunu her yönden etkileyerek nihayetinde başarı şansını artırır.

Birçok akademik çalışmada başarıya giden yolda en önemli unsur, kurucu ekip olarak tespit edilmiştir . (Colombo ve Grilli 2010, Akroyd ve Kober, 2020)

Başarılı startup'ların büyük çoğunluğunun *küresel doğan* olduğu tahmin edilmektedir. Çünkü yapılan röportajların büyük çoğunluğunda vurgulanan en baştan *küreseli düşünme* bakış açısı röportajlarda da desteklenmiştir. “Küresel doğmuş” olmak veya küresel bir bakış açısına sahip olmak, birkaç temel nedenden ötürü startup başarısı için giderek daha önemli hale gelmektedir. Küresel doğan olmak daha başlangıçtan itibaren küresel düşünmek, girişimlerin daha büyük ve daha çeşitli pazarlara erişmesini sağlar. Ciddi belirsizlik baskısı ile karşı karşıya oldukları röportaj veren katılımcılar tarafından da belirtilen startup'lar *küresel doğan* olmakla ve küreselleşen iş modelleri ile ekonomik dalgalanmalar, mevzuat değişiklikleri veya pazara özgü diğer zorluklarla ilişkili riskleri hafifletebilecek olmaları sebebiyle başarılı olmalarında oldukça kritik bir faktör olarak tespit edilmiştir. Yapılan röportajlarda da bu özelliğin startup dünyası için büyük oranda zorunlu olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan yerelleşerek küreselleşmenin etkili bir özellik olduğunu videolarda vurgulayan kurucu ortaklar bulunmaktadır. Bu durum yapılan işin ve bulunulan sektörün özelliklerine göre önem kazanmaktadır. Örneğin eğitim, mental sağlık gibi alanlarda yerleşme oldukça önem arz etmektedir. Ayrıca küresel doğan olmasa bile startupların uluslararasılaşması gerekmektedir.

Yüksek kaliteli *ortaklar ve kurumlarla işbirliği yapmak* bağlantıları kurmak ve beslemek, bir girişimin başarısını önemli ölçüde etkileyebilecek kaynaklara, bilgiye ve fırsatlara erişmek için çok önemlidir. Bu konu “network”ün önemi olarak ön plana çıkmaktadır. Hatta pek çok röportaj veren bu konunun paradan da önemli olduğunu vurgulamıştır. Videolarda oldukça incelenen söylemlerin yarısında bu vurguya rastlanmıştır. Aynı biçimde yapılan röportajların tamamında network vurgusu da yapılmıştır.

Takım ruhu ve örgüt kültürü ile yaratılan olumlu ortam başarılı bir organizasyonun olmazsa olmazıdır. Videolarda kurucu ortakların yarısı bu konuya ve yaratılan ortamın başarıya katkısına dikkat çekmiştir. Benzer biçimde yapılan görüşmelerde ekibin uyumuna ahengine önem verildiği yatırım verenler tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca yatırımcının fikrin sunulduğu andan itibaren tüm takım hakkında fikir sahibi olmaya çalıştığı da belirtilmiştir. Örgüt büyüklüğü sıklıkla videolarda üzerinde durulan bir değişkendir ancak bu değişkenin başarının bir nedeni değil sonucu olduğu görülmüştür.

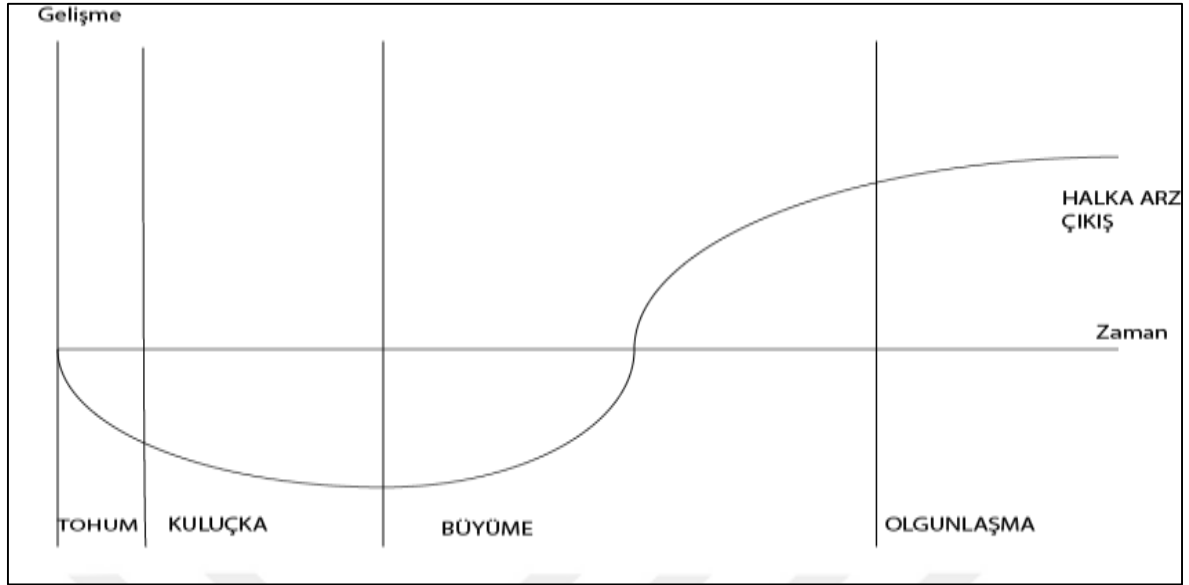
Yüksek teknoloji ürünleri, iş modelleri geliştiren, statuplar için yetkin *beşeri sermayeye erişim* oldukça kritiktir. Bir adım ileriye gidebilmek ancak doğru insanları işe alabilmek ve onlara ulaşabilmeye bağlıdır. Bu değişken açısından avantajlı olanların başarılı olduğu görülmüştür. Yapılan görüşmeler ve analizi yapılan röportajların pek çoğunda bu sektörlerin ihtiyacı olan yüksek teknoloji uzmanlığı olan personel konusunda ülkemizde bir açıktan söz etmektedirler.

Yatırım sermayesi büyümeyi hedeflemiş tüm startup'lar için oldukça kritik bir konudur. Kuluçkadan büyümeye ve olgunlaşmaya kadar her aşamada önemlidir. Tüm Startup'lar başarıya giden yolda yatırım sermayesinin önemine dikkat çekmiştir. Ancak burada bahsedilen yatırım sadece “para” değil “akıllı para”dır (Brest, 2003). Startup'lar da genellikle akıllı para ararlar çünkü mesele sadece fon elde etmek değildir; mesele zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olabilecek destek ve kaynaklar elde etmektir. Ayrıca incelenen röportajlarda yer alan “soğuk damga” tanımlaması da yapılan röportajlarda “sektör tarafından tescil edilmiş” olmak kavramı ile benzer şekilde vurgulanmıştır.

Piyanın durumuna odaklanma, fikir aşamasından itibaren ürün-pazar uyumu sağlamakla ilgilidir. Başarılı startup'ların üzerine inşa edildiği temeldir ve ürün geliştirme, pazarlama stratejileri, müşteri kazanımı ve genel iş büyümesi ile ilgili kararlara rehberlik eder. İncelenen ve yapılan görüşmelerde konuşmacıların tamamına yakını bu faktörü özellikle vurgulamıştır. Ayrıca piyanın durumuna odaklanmanın yanı sıra yüksek teknoloji gerektiren işler yapan startuplar için ürün *inovasyonu* kriterine de dikkat edilmesi gerekmektedir.

Son olarak, startup fikri tek başına olmamakla birlikte kritik bir başarı faktörüdür. Bununla birlikte bu fikrin piyasaya odaklanarak gerekli tüm araştırılmasının yapılarak keşfedilmesi ve *yalın startup yaklaşımı* ile ortaya konması daha etkili sonuçlar alınmasını sağlayabilir. Yalın startup yaklaşımı bu nedenle tüm aşamalarda uygulanması başarıyı sağlayacak önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında startup'lar için yaşam döngüsü bağlamında kritik faktörleri aşağıdaki Şekil 14'te özetlenmektedir.



Şekil 8.1. Yazar tarafından yapılan görüşme analizi sonucunda oluşturulmuş Türkiye ekosisteminde startup yaşam döngüsü

Çizelge 8.1. Startup Yaşam Döngüsü Bağlamında Kritik Başarı Faktörlerinin Dağılımı(Yapılan Araştırma Sonucu)

Startup fikri	Kurucu ekip	Kurucu ekip	Kurucu ekip
Kurucu ekip	Piyasanın durumuna odaklanma	Piyasanın durumuna odaklanma	Piyasanın durumuna odaklanma
Takım ruhu ve örgüt kültürü	Ortaklar ve Kurumlarla İş Birliği	Ortaklar ve Kurumlarla İş Birliği	Ortaklar ve Kurumlarla İş Birliği
Yalın organizasyon	Yalın organizasyon	Yalın organizasyon	Yalın organizasyon
İnovasyon	Yatırım Sermayesi ve İlişkiler	Yatırım Sermayesi ve İlişkiler	Yatırım Sermayesi ve İlişkiler
	Takım ruhu ve örgüt kültürü	Takım ruhu ve örgüt kültürü	Takım ruhu ve örgüt kültürü
	İnovasyon	Beşeri Sermayeye Erişim	Beşeri Sermayeye Erişim
		İnovasyon	

Araştırma kapsamında edinilen bilgilere bağlı olarak startup'ların kurucu ortaklarının becerilerini geliştirmiş olmalarına ve yapılan işe uygun çeşitliliğe sahip olmalarına dikkat etmesi gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca fikrin doğru ürün/hizmet pazar uyumu ile

geliştirilmesi ve daha ilk adımdan küresel düşünmek kritiktir. Geliştirilen iş modeli uygulanırken yapılan ortaklıkların ve kurumlarla yürütülen işlerin ve işbirliklerinin önemli olduğuna dikkat edilmelidir. Yatırım ihtiyacının doğru değerlendirilmesi ve ilişkinin sadece parasal olmayan bir taraftan da akılcı olan şekilde geliştirilmesi büyük önem taşır. Oluşturulan örgüt kültürünün özellikle startup'lar gibi küçük organizasyonlarda önemi büyüktür. Yaratılan kültür beşeri sermayeyi elde tuttuğu gibi yeni ve doğru insanların organizasyona dahil olmasını da sağlamaktadır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da belirli sınırlılıkları vardır. Erişim sağlanan videolar belli bir zaman diliminde yayınlanmıştır. Türkiye Startup Ekosisteminin yalnızca belli bir dönemini ifade edebilecektir. Gelecekte eklenen yeni girişimler ve gelişen ekosistemle benzer çalışmalar sürdürülebilir. Ayrıca yapılan çalışmada bir sektöre özel kriterler değil mevcut startup ekosisteminde yer alan startupların öyküleri ışığında geneli ifade eder biçimde sonuçlar elde edilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda sektörler özelinde derinlemesine çalışmaların eklenebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca bulguların nitel bir araştırmanın temalara göre gruplandırılmış verilerden oluşması sebebiyle daha geniş örneklemelerle denenecek ölçeklerin geliştirilip nicel çalışmalar yapılabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Abouzeedan, A., Klofsten, M., ve Hedner, T. (2013). Internetization management as a facilitator for managing innovation in high-technology smaller firms. *Global Business Review*, 14(1), 121-136.
- Acemoglu, D., ve Robinson J.A. (2012) *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Business.
- Aerts, K., Matthyssens, P., ve Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- Akroyd, C., ve Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46, 100645.
- Al Issa, H.E. (2021), "Psychological capital for success: the mediating role of entrepreneurial persistence and risk-taking", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, available at: <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0337>
- Almakenzi, S., Bramantoro, A., ve Rashideh, W. (2015). A survivability model for Saudi ICT Startups. *International Journal of Computer Science ve Information Technology*, 7(2), 145.
- Almus, M., ve Nerlinger, E. A. (1999). Growth of new technology-based firms: which factors matter?. *Small business economics*, 13, 141-154.
- Al Sayed, F., Hejase, H. J., Hamdar, B., Hatoum, A., ve Hejase, A. J. (2022). An assessment of customer-centricity success factors: Context of the lebanese market. *Global Journal of Management and Business Research*, 22(E2), 1-29.
- Amabile, T. M., ve Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Angus, L., ve McLeod, J. (2004). Self-multiplicity and narrative expression in psychotherapy. In *The dialogical self in psychotherapy*, 93-106. Routledge.
- Angulo-Jiménez, H., ve DeThorne, L. (2019). Narratives about autism: An analysis of YouTube videos by individuals who self-identify as autistic. *American Journal of Speech-Language Pathology*, 28(2), 569-590.
- Arruda, C., Silva, V. ve Costa, V. (2013). The Brazilian entrepreneurial ecosystem of startups: An analysis of entrepreneurship determinants in Brazil as seen from the OECD pillars. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(3), 17-57.
- Autio, E. (2016). Entrepreneurship support in Europe: Trends and challenges for EU policy. Policy Reports. Brussels: European Commission.
- Backes-Gellner, U., ve Werner, A. (2007). Entrepreneurial signaling via education: A success factor in innovative startups. *Small Business Economics*, 29, 173-190.

- Baldrige, J. ve Curry, B. (2024) . <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-startup/#:~:text=Startups%20are%20young%20companies%20founded,irresistible%20and%20irreplaceable%20for%20customers.> Erişim tarihi:05.06.2024
- Bamberg, M. (2012). Why narrative?. *Narrative inquiry*, 22(1), 202-210.
- Bamberg, M. (2004). Positioning with davie hogan. *Narrative analysis: Studying the development of individuals in society*, 135-158.
- Baptista, R., Karaöz, M., ve Mendonça, J. (2007). *Entrepreneurial backgrounds, human capital and start-up success* (No. 2007, 045). Jena Economic Research Papers.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 167-182.
- Barringer, B. R., ve Ireland, R. D. (2010). Successfully launching new ventures.
- Battistella, C., De Toni, A. F., ve Pessot, E. (2017). Open accelerators for startups success: a case study. *European Journal of Innovation Management*.
- Baum, J. A., ve Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of business venturing*, 19(3), 411-436.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of management Journal*, 49(4), 741-758.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic management journal*, 26(3), 287-295.
- Belleflamme, P., Lambert, T., ve Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of business venturing*, 29(5), 585-609.
- Belleflamme, P., Omrani, N., ve Peitz, M. (2015). The economics of crowdfunding platforms. *Information Economics and Policy*, 33, 11-28.
- Bergek, A. ve Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- Bernard, H. R. (2011). *Research Methods in Anthropology: Qualitative And Quantitative Approaches*. New York: Rowman Altamira.

- Beyhan, B., ve Akçomak, İ. S. (2019). Girişimcilik desteklerinde seçim süreçlerinin incelenmesi ve seçim-performans ilişkisinin analizi: Türkiye’de kuluçka ve hızlandırma programları örneği (Proje sonuç raporu).
- Blank, S. (2011). Embrace failure to start up success. *Nature*, 477(7363), 133-133.
- Blank, S. (2020). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. John Wiley ve Sons.
- Blank, S., (2010). <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Blank, S., ve Dorf, B. (2012). The startup owner’s manual: The step-by-step guide for building a great company. K ve S Ranch. Inc, California. PubMed Abstract OpenURL.
- Blumberg, B., Cooper, D., ve Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business research methods*. McGraw Hill.
- Bocken, N. (2015). Sustainable venture capital catalyst for sustainable startup success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647-658.
- Bogen, E., Bormans, J., Cooney, T., ve Privitera, M. (2020). European startup monitor 2019/2020. European Startup Network.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. Routledge.
- Bornstein, D. (2012). An attack on Grameen Bank, and the cause of women. *The New York Times*, 22.
- Brattström, A. (2019). Working with startups? these are the three things you ought to know about startup teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11).
- Brattström, A., ve Wennberg, K. (2022). The entrepreneurial story and its implications for research. *Entrepreneurship theory and practice*, 46(6), 1443-1468.
- Breschi, S., Lassébie, J., ve Menon, C. (2018). A portrait of innovative startups across countries.
- Brest, P. (2003). Smart money. *Stanford Social Innovation Review*, 1(3), 44-53.
- Brockmeier, J., ve Carbaugh, D. A. (Eds.). (2001). *Narrative and identity: Studies in autobiography, self and culture* (Vol. 1). John Benjamins Publishing.
- Brooks, C., Vorley, T. and Gherhes, C. (2019), “Entrepreneurial ecosystems in Poland: panacea, paper tiger or pandora’s box?”, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 8 No. 3.
- Broszat, F., ve Fekete, M. (2021). Why context matters for startups' critical success factors: the definition of context-based CSF. *SCENTIA International Economic Review*, 1(1), 43-61.

- Brown, R., ve Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small business economics*, 49, 11-30.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random house.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical inquiry*, 18(1), 1-21.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., ve Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Bueno, S., Rodríguez-Baltanás, G., ve Gallego, M. D. (2018). Coworking spaces: A new way of achieving productivity. *Journal of Facilities Management*, 16(4), 452-466.
- Bullen, C. V., ve Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors.
- Burton, R. M., ve Obel, B. (2004). Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit(Vol. 4). Springer Science ve Business Media.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cambridge, İngilizce-Türkçe Sözlük, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-turkish/startup?q=startup>. Erişim Tarihi:20.06.2021
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., ve Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373-396.
- Carree, M. A., ve Thurik, A. R. (2005). Understanding the role of entrepreneurship for economic growth (No. 1005). *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*.
- Carter, R., ve Auken, H. V. (2006). Small firm bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 493-512.
- Carzo Jr, R., ve Yanouzas, J. N. (1969). Effects of flat and tall organization structure. *Administrative science quarterly*, 178-191.
- Casselman, T. J. A. (2014). Beyond the lean startup: applying the lean startup methodology in established firms (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman ve Littlefield.
- Chase, S. (2005). Chase: Narrative Inquiry. *The Sage handbook of qualitative research*, 651-679.

- Choi, J., Goldschlag, N., Haltiwanger, J., ve Kim, J. D. (2019). Founding teams and startup performance. In *Founding Teams and Startup Performance: Choi, Joonkyu| uGoldschlag, Nathan| uHaltiwanger, John| uKim, J. Daniel. [SI]: SSRN.*
- Chorev, S., ve Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech startups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162-174.
- Chou, W. Y. S., Hunt, Y., Folkers, A., ve Augustson, E. (2011). Cancer survivorship in the age of YouTube and social media: a narrative analysis. *Journal of medical Internet research*, 13(1), e1569.
- Clandinin, D. J., ve Connelly, F. M. (2004). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. John Wiley & Sons.
- Cohen, S., ve Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon.
- Cole, A. H. (1959). Business enterprise in its social setting.
- Collins, J. C., ve Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Colombo, M. G., Delmastro, M. ve Grilli, L. (2004). Entrepreneurs' human capital and the start-up size of new technology-based firms. *International journal of industrial organization*, 22(8-9), 1183-1211.
- Colombo, M. G., ve Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech startups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of business venturing*, 25(6), 610-626.
- Columbia University Irving Medical Center, <https://www.publichealth.columbia.edu/research/population-health-methods/content-analysis>, erişim tarihi: 21.07.2021
- Cooper, B., ve Vlaskovits, P. (2013). The lean entrepreneur: How visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets. John Wiley ve Sons.
- Craig, B. R., Jackson, W. E., ve Thomson, J. B. (2004). On SBA-guaranteed lending and economic growth.
- Creswell, J. W. (2017). Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş. (Sözbilir, Mustafa çev. Ed.) PEGEM AKADEMİ.
- Creswell, J. W., ve Clark, V. (2015). Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi (Yüksel Dede ve Selcuk Beşir Demir, çev. ed.). *Anı.(Çalışmanın orijinali 2011'de yayımlanmıştır.*
- Creswell, J. W., ve Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

- Crișan, E. L., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., Bordean, O. N., ve Bunduchi, R. (2021). A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46(1), 62-89.
- Crunchbase, 2022 Global Year in Review, 2023, <https://news.crunchbase.com>, erişim tarihi: 04.04.2023
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611-632.
- Cumming, D., ve Johan, S. (2009). Pre-seed government venture capital funds. *Journal of international entrepreneurship*, 7, 26-56.
- Cumming, D. J., Grilli, L., ve Murtinu, S. (2017). Governmental and independent venture capital investments in Europe: A firm-level performance analysis. *Journal of corporate finance*, 42, 439-459.
- Da Rin, M., Di Giacomo, M., ve Sembenelli, A. (2019). Trust and foreign ownership: Evidence from intra-European foreign direct investments. *Review of International Economics*, 27(1), 313-346.
- Dautzenberg, K., ve Reger, G. (2010). Entrepreneurial team characteristics and success of new technology-based firms in Germany. *International journal of business and globalisation*, 4(1), 71-94.
- Davidsson, P., ve Klofsten, M. (2003). The business platform: Developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms. *Journal of small business management*, 41(1), 1-26.
- Davis, A. M., ve Zweig, A. S. (2005). The rise and fall of a software startup. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(2), 31-48.
- De Weerd, S., Bouwen, R., Corthouts, F., ve Martens, H. (2006). Identity transformation as an intercontextual process. *Industry and Higher Education*, 20(5), 317-326.
- De Fina, A., ve Georgakopoulou, A. (2011). *Analyzing narrative: Discourse and sociolinguistic perspectives*. Cambridge University Press.
- Dee, N. J., Livesey, F., Gill, D., ve Minshall, T. (2011). Incubation for growth. A review of the impact of business.
- Dew, N., Velamuri, S. R., ve Venkataraman, S. (2004). Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm. *Journal of business venturing*, 19(5), 659-679.
- Dış Ekonomik İlişkiler Konseyi. (2022). “Türkiye’s Startup Ecosystem And Avenues For Eu-Türkiye Cooperation” Raporu.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., ve Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup (pp. 1-26). SSRN.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.

- European Startup Network, <https://europeanstartupnetwork.eu/vision/>, Erişim tarihi:20.04.2021
- European Startup Monitor, https://www.europeanstartupmonitor2021.eu/files/ugd/58f704_e4b5004e9ba44b4dbd0b75a893da0e36.pdf. Erişim tarihi:01.05.2018
- Fader, P. (2020). *Customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage*. University of Pennsylvania Press.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., ve Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), 101889.
- Fleck, E., ve Asmuth, J. (2021). Building capacity for creativity: Rediscovering the inner “superhero” as a mechanism for developing a creative mindset for entrepreneurial problem-solving. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(1), 82-95.
- Flick, U. (2022). An introduction to qualitative research.
- Founders Network, <https://foundersnetwork.com/blog/pivot-startup/>. Erişim tarihi:20.03.2023
- Friar, J. ve Meyer, M. (2003). Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: Factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures. *Small Business Economics*, 21, 145-152.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *ephemera*, 15(1), 192-205.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W., ve Liao, J. (2012). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economics*, 39, 703-712.
- Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J., ve Korunka, C. (2016). Coworking spaces: A source of social support for independent professionals. *Frontiers in psychology*, 7, 581.
- Ghiselli, E. E., ve Siegel, J. P. (1972). Leadership and managerial success in tall and flat organization structures. *Personnel Psychology*, 25(4), 617-624.
- Giardino, P. L., Delladio, S., Baiocco, S., ve Caputo, A. (2023). Beyond myth: a systematic literature review on the emergence of unicorn firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(6), 1156-1177.
- Gompers, P., ve Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of economic perspectives*, 15(2), 145-168.
- Graham, P. (2012). <http://www.paulgraham.com/growth.html>, 1. Erişim tarihi: 03.05.2021

- Greenberg, J., ve Mollick, E. R. (2018). Sole survivors: solo ventures versus founding teams. Available at SSRN 3107898.
- Greve, A. ve Salaff, J.W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, 1-20.
- Grilli, L., ve Murtinu, S. (2014). Government, venture capital and the growth of European high-tech entrepreneurial firms. *Research Policy*, 43(9), 1523-1543.
- Grix, J. (2010). The 'governance debate' and the study of sport policy. *International journal of sport policy and politics*, 2(2), 159-171.
- Grimaldi, R., ve Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Gulati, R., ve DeSantola, A. (2016). Startups that last. *Harvard Business Review*, 94(3), 14.
- Gumpert, D. E., ve Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 18.
- Hackett, S. M., ve Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Hart, M. M., Stevenson, H. H., ve Dial, J. (1995). Entrepreneurship: a definition revisited. *Frontiers of entrepreneurship research*, 15(3), 54-63.
- Harwood, T. G., ve Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The marketing review*, 3(4), 479-498.
- Hausberg, P., ve Korreck, S. (2018). Analysis-based, systematic literature review. Speedboating into the future-how organizations use open foresight and business incubation as strategic means to explore trends and promote innovation, 114.
- Hellmann, T., ve Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *The journal of finance*, 57(1), 169-197.
- Hirvikoski, K. (2014). Startups pivoting towards value. *Data-and Value-Driven Software Engineering with Deep Customer Insight*, 1.
- Hisrich, R. D. (2017). *Effective entrepreneurial management*. Springer international publishing.
- Hodgetts, R. M., ve Kuratko, D. F. (2007). *Wiley pathways small business management*. John Wiley ve Sons.
- Hodgson, B., ve Kuznetsov, Y. (2014). Incubating the incubation cycle: Two approaches to promoting techno-entrepreneurship in weak institutional environments.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis).

- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., ve Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International entrepreneurship and management journal*, 7(1), 71-92.
- Horowitz, B. The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers.
- Hoselitz, B. F. (1952). Entrepreneurship and economic growth. *The American Journal of Economics and Sociology*, 12(1), 97-110.
- Hyder, S., ve Lussier, R. N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Invest In Türkiye. (2020). The State of Turkish Startup Ecosystem, 2020. <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/pages/default.aspx#DeltaPlaceHolderMain>. Erişim Tarihi: 23.12.2021.
- Invest In Türkiye. (2021). The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021. <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/pages/default.aspx#DeltaPlaceHolderMain>. Erişim Tarihi: 23.12.2021.
- Invest In Türkiye, (2022). The State of Turkish Startup Ecosystem, 2022. <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/pages/default.aspx#DeltaPlaceHolderMain>. Erişim Tarihi: 21.12.2022.
- Invest In Türkiye, (2023). The State of Turkish Startup Ecosystem, 2023. <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/pages/default.aspx#DeltaPlaceHolderMain>. Erişim Tarihi: 21.11.2023.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- İyigün, Ö. (2015). *Startuplar ve girişimcilik (Girişimcilik ve iş kurma*, Editör: Akdemir, A). Ankara: Orion Kitapevi.
- Jeamwittayanukul, K., Tanboon, N., ve Vuthisopon, S. (2022). Key success factors drive life sciences startups in Thailand. *Journal of Positive School Psychology*, 7343-7353.
- Joseph, G. C., Aboobaker, N., ve Zakkariya, K. A. (2021). Entrepreneurial cognition and premature scaling of startups: a qualitative analysis of determinants of startup failures. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Kamulegeya, G., Mugwanya, R., ve Hebig, R. (2020, August). The Character of Software Startup Hubs in an Emerging Ecosystem. In 2020 46th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA) (pp. 256-264). IEEE.
- Kanniainen, V., ve Keuschnigg, C. (2004). Startup investment with scarce venture capital support. *Journal of Banking ve Finance*, 28(8), 1935-1959.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2012) *The Balanced Scorecard*; Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.

- Kawasaki, G. (2015). *The art of the start 2.0: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. Penguin.
- Kee, D. M. H., ve Rahman, N. A. (2020). How to Measure Startup Success? A Systematic Review from a Multidimensional Perspective. A Systematic Review from a Multidimensional Perspective (June 30, 2020).
- Kerlinger, F. N. ve Lee, H. B. (1999). *Foundations Of Behavioral Research*. New York: Harcourt College Publishers.
- Key Search, <https://keysearch.com/the-startup-glossary/>, Erişim tarihi: 21.12.2022
- Kim, Y., ve Heshmati, A. (2010). Analysis of Korean IT startups' initial public offering and their post-IPO performance. *Journal of Productivity Analysis*, 34, 133-149.
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., ve Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of management*, 40(1), 226-255.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., ve Kensbock, J. (2016). *European startup monitor 2016*. Graz: Universität Duisburg-Essen Lehrstuhl für E-Business.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods And Techniques*. New Age International.
- Krajcik, V., ve Formanek, I. (2015). Regional startup ecosystem. *European Business ve Management*, 1(2), 14-18.
- Kressel, H., ve Lento, T. V. (2012). *Entrepreneurship in the global economy: Engine for economic growth*. Cambridge University Press.
- Kuppuswamy, V., ve Bayus, B. L. (2018). 17. A review of crowdfunding research and findings. *Handbook of Research on New Product Development*, Golder, PN, and Mitra, D.(Eds.), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 361-373.
- Kuratko, D. F., ve Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process. Practice*, 6.
- Lamine, W., Mian, S., Fayolle, A., Wright, M., Klofsten, M., ve Etzkowitz, H. (2018). Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development. *The Journal of Technology Transfer*, 43, 1121-1141.
- Lasch, F., Le Roy, F., ve Yami, S. (2007). Critical growth factors of ICT start-ups. *Management decision*, 45(1), 62-75.
- Leatherbee, M., ve Katila, R. (2020). The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 570-593.
- Lee, Y. J. (2010). Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies. *International Review of Business Research Papers*, 6(6), 216-234.

- Lee, A. (2013). Welcome to the unicorn club: Learning from billion-dollar startups. Cowboy Ventures (blog). <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>. Erişim Tarihi: 15.08.2022.
- Lee, M. Y., ve Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- Lee, S. (2022). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58-92.
- Leforestier, A. (2009). The co-working space concept. CINE Term project.
- Leidecker, J. K., ve Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long range planning*, 17(1), 23-32.
- Lemley, M. A., ve McCreary, A. (2021). Exit strategy. *BUL Rev.*, 101, 1.
- Lerner, J. (2012). *The architecture of innovation: The economics of creative organizations*. Harvard Business Press.
- Lin, B. W., Li, P. C., ve Chen, J. S. (2006). Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: a study of Taiwanese high-tech new ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(2), 168-181.
- Liu, P. and Bell, R. (2019), “Exploration of the initiation and process of business model innovation of successful Chinese ICT enterprises”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 11 No. 4, 515-536.
- Luik, J., Hook, J., ve Ng, J. (2022). Framing the startup accelerator through assemblage theory: A case study of an intensive hub in Indonesia. *Convergence*, 28(6), 1783-1799.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McCraw, K. (2007) *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, MA-London.
- Maine, E., Shapiro, D. ve Vining, A. (2010). The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 34, 127-146.
- Manigart, S., ve Sapienza, H. (2017). Venture capital and growth. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 240-258.
- Marangoz, M. (2016). *Girişimcilik, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı*, Beta Yayınları, İstanbul.
- March-Chorda, I. (2004). Success factors and barriers facing the innovative start-ups and their influence upon performance over time. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(2-3), 228-247.

- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., ve Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup genome*, 10, 1-56.
- Marshall, C., ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Maurya, A. (2022). Running lean. “O'Reilly Media, Inc.”.
- McClelland, D. C. (1961). Characteristics of entrepreneurs.
- McGowan, E. (2018). Series a, b, c, d and e funding: How it works. <https://www.alleywatch.com/2018/05/series-a-b-c-d-and-e-funding-how-it-works/>. Erişim Tarihi: 05.05.2021.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 29(1), 1-16.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Morgan, J. (2014). The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. John Wiley ve Sons.
- Mueller, S., Volery, T., ve Von Siemens, B. (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 995-1017.
- Nanda, R., ve Rhodes-Kropf, M. (2013). Investment cycles and startup innovation. *Journal of financial economics*, 110(2), 403-418.
- Ng, A. W., Macbeth, D., ve Southern, G. (2014). Entrepreneurial performance of early-stage ventures: dynamic resource management for development and growth. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 503-521.
- Oakey, R. P. (2003). Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management. *Technovation*, 23(8), 679-688.
- Ooi, Y. K., ve Ahmad, S. (2012). A study among university students in business startups in Malaysia: Motivations and obstacles to become entrepreneurs. *International Journal of Business and Social Science (IJBS)*, 3(19), 181-192.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., ve Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Pellegrini, M. and Ciappei, C. (2015), “Ethical judgment and radical business changes: the role of entrepreneurial perspicacity”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 128 No. 4, pp. 769-788.

- Peters, L., Rice, M., ve Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- Peters, L., Rice, M., ve Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137.
- Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative inquiry*, 13(4), 471-486.
- Poole, R. (2012). Global mindset: An entrepreneur's perspective on the born-global approach. *Technology innovation management review*, 2(10).
- Pope, E. (2014). The Difference Between A Startup And A Small Business'. GA Blog. Np.
- Preisendörfer, P., Bitz, A., ve Bezuidenhout, F. J. (2012). Business startups and their prospects of success in South African townships. *South African Review of Sociology*, 43(3), 3-23.
- Presidency of the Republic of Turkey Investment Office The State of Turkish Startup Ecosystem, 2020.
- Presidency of the Republic of Turkey Investment Office The State of Turkish Startup Ecosystem, 2021.
- Presidency of the Republic of Turkey Investment Office, The State Of Turkish Startup Ecosystem, 2022.
- Pugliese, R., Bortoluzzi, G., ve Zupic, I. (2016). Putting process on track: empirical research on startups' growth drivers. *Management Decision*.
- Puranam, P. (2018). *The microstructure of organizations*. Oxford University Press.
- Puranam, P., ve Håkonsson, D. D. (2015). Valve's way. *Journal of Organization Design*, 4(2), 2-4.
- Qu, R. (2007). The role of market orientation in the business success of MNCs' UK subsidiaries. *Management Decision*.
- Rasmussen, E. S., ve Tanev, S. (2015). The emergence of the lean global startup as a new type of firm. *Technology Innovation Management Review*, 5(11).
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Regmi, K., Ahmed, S. A., ve Quinn, M. (2015). Data driven analysis of startup accelerators. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 54-57.

- Reiff , N, 2023, (<https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp#toc-seed-funding>, erişim tarihi 22.02.2023.)
- Reitzig, M., ve Sorenson, O. (2013). Biases in the selection stage of bottom-up strategy formulation. *Strategic Management Journal*, 34(7), 782-799.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
- Ries, E. (2017). *The Startup Way: How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth*.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Ripsas, S., Schaper, B., ve Tröger, S. (2018). A startup cockpit for the proof-of-concept. In *Handbuch entrepreneurship*(pp. 263-279). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ripsas, S., ve Tröger, S. (2014). *Deutscher Startup Monitor# DSM*. KPMG AG.
- Rowe, J. (2006). Turning darkness into light: Strategic thinking for entrepreneurial managers. *Engineering Management*, 16(4), 42-45.
- Saini, S., Nigam, S., ve Misra, S. C. (2013). Identifying success factors for implementation of ERP at Indian SMEs: A comparative study with Indian large organizations and the global trend. *Journal of Modelling in Management*.
- Salamzadeh, A., Kesim, H. K., ve Salamzadeh, Y. (2016). Entrepreneurial universities and branding: A conceptual model proposal. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 12(4), 300-315.
- Santisteban, J., ve Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Santisteban, J., Inche, J., Mauricio, D. (2021.) Critical success factors throughout the life cycle of information technology start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 446-466. [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(27\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(27))
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance .*Journal of Advances in Management Research*.
- Schindehutte, M., Morris, M., ve Allen, J. (2006). Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small business economics*, 27, 349-368.
- Schneider, J. K., Dowling, M., ve Raghuram, S. (2007). Empowerment as a success factor in start-up companies. *Review of Managerial Science*, 1, 167-184.

- Schlaepfer, R. C., Koch, M., ve Merkofer, P. (2015). Industry 4.0 challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte, Zurich.
- Schuh, G., Anderl, R., Dumitrescu, R., Krüger, A., ve ten Hompel, M. (2020). Industrie 4.0 maturity index. Managing the digital transformation of companies—Update 2020. acatech STUDY, 64.
- Schumpeter, J. A. (1934). Change and the Entrepreneur. Essays of JA Schumpeter, 4(23), 45-91.
- Schumpeter, J.A. (2021). Capitalism, socialism and democracy.
- Scott, K. (2017). Radical candor: Be a kickass boss without losing your humanity.
- Shane, S. A. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., ve Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. Management science, 48(3), 364-381.
- Shane, S., ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shepherd, D. A., ve Zacharakis, A. (2003). A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 148-167.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., ve Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of management journal*, 49(1), 121-132.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Skawińska, E., ve Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU—A comparative study. *Sustainability*, 12(19), 8200.
- Snihur, Y., ve Zott, C. (2020). The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, 63(2), 554-583.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van Der Bij, H., ve Halman, J. I. (2008). Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 25(1), 7-27.
- Somers, M. R. (1994). The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and society*, 605-649.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(1), 49-72.
- Spinelli, S., Ensign, P. C. ve Adams, R. J. (2014). *New venture creation*. McGraw-Hill Ryerson.

SPK, Kitle Fonlaması Tebliği <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/10/20211027-3.htm>

Startup Commons, <https://www.Startupcommons.org/what-is-a-Startup.html>, erişim tarihi: 20.03.2023

Startup Genome The Global Startup Ecosystem Report, 2022, 2023

Startup Genome, <https://startupgenome.com/glossary>, erişim tarihi:04.03.2022

Startup Genome <https://startupgenome.com/article/the-state-of-the-global-startup-economy>, erişim tarihi: 20.03.2023

Startups.watch, <https://startups.watch/> Startups.watch, 2021 (sınırlı erişim verileri)

Startups.watch, <https://startups.watch/> Startups.watch, 2022 (sınırlı erişim verileri)

Steigertahl, L., Mauer, R., & Say, J. B. (2018). EU startup monitor. *ESCP Europe Jean-Baptiste Say Institute*.

Steve, B. (2006). The four steps to the Epiphany. California: K ve S Ranch.

Stevenson, H. H., ve Jarillo, J. C. (1990). Bir Girişimcilik Paradigması: Girişimci Yönetim. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

Stevenson, H. H., Roberts, M. J., ve Grousbeck, H. I. (1989). New business ventures and the entrepreneur. (Başlık Yok).

Strehle, F., Katzy, B. R., ve Davila, T. (2010). Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures. *International Journal of Technology Management*, 52(1/2), 26-45.

Strielkowski, W., Krejčí, M., ve Čabelková, I. (2015). Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 304-315.

Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M., ve Tempero, E. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56(7), 807-820.

Thiel, P. ve Masters, B. (2014). Zero to one: Notes on startups, or how to build the future. Crown Currency.

Thurik, R. ve Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of small business and enterprise development*, 11(1), 140-149.

Tripathi, N., ve Oivo, M. (2020). The roles of incubators, accelerators, co-working spaces, mentors, and events in the startup development process. *Fundamentals of software startups: Essential engineering and business aspects*, 147-159.

TUİK, 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisimcilik-ve-Is-Demografisi-2021-45584>, erişim tarihi: 13.02.2023

- Ullah, F., Rahman, M. Z., Smith, R., ve Beloucif, A. (2016). What influences ethnic entrepreneurs' decision to startup: Some evidence from Aberdeen, Scotland. *Journal of small business and enterprise development*.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Van Gelderen, M., Thurik, R., ve Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335.
- Vu, D. A., Bui, Q. H., ve Pham, T. Q. (2012). Critical success factors for Vietnamese software companies: a framework for investigation. *development*, 3(2).
- Wasserman, N. (2008). The founder's dilemma. *Harvard business review*, 86(2), 102-109.
- Weber, P. C., ve Geneste, L. (2014). Exploring gender-related perceptions of SME success. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
- Wong, W. K., Cheung, H. M., ve Venuvinod, P. K. (2005). Assessing the growth potential of high-technology Startups: An exploratory study from Hong Kong. *Journal of Small Business ve Entrepreneurship*, 18(4), 453-470.
- World Bank. (2018). World development report 2019: The changing nature of work. The World Bank.
- Wu, W. W. (2009). A competency-based model for the success of an entrepreneurial startup. *WSEAS transactions on business and economics*, 6(6), 279-291.
- Yin, B., ve Luo, J. (2018). How do accelerators select startups? Shifting decision criteria across stages. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(4), 574-589.
- Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841-1860.
- Zelčāne, E., ve Pipere, A. (2023). Finding a path in a methodological jungle: a qualitative research of resilience. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 18(1), 2164948.
- Zhang, J., Jiang, Y., ve Zhu, M. (2015). Perceived environmental turbulence, strategic orientations and new product success: A comparative study of SMEs and large manufacturing exporters. *Journal of Advances in Management Research*.
- Zhao, H., Seibert, S. E., ve Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272
- Ziemnowicz, C. (1942). Joseph A. Schumpeter and innovation. *Socialism and Democracy*, 2(1), 2-4..
- Zsuzsanna, C. (2020). Startup: Hype or tendency?. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(3), 1-9.





EKLER

EK-1. Röportaj Soruları

1. Kendinizi kısaca tanıtabilir misiniz?
2. Startup ekosisteminde rolünüz nedir, ekosistemle ile ilişkiniz nedir?
3. Büyük oranda başarısız olduğu söylenen ancak ekonomiler için dinamo etkisi yarattığı da söylenen startup'ların başarılı olmaları için kritik faktörler nelerdir sizce?
4. Bu faktörlerin startup'ın yaşam döngüsü bağlamında değerlendirebilir misiniz?



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Gizem Fatma ÇETİN EKMEKÇİOĞLU
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi İktisat	2013
Lisans	Hacettepe Üniversitesi İstatistik	2009

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
-	-	-

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler

1. Çetin Ekmekçioğlu, G. F., & Göksel, A. (2023). TÜRKİYE FİNTEK STARTUP EKOSİSTEMİ: BİR ANLATI ANALİZİ. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 12(2), 1-32.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler

2. Aydoğan, E., Ekmekçioğlu, E. B. & Çetin Ekmekçioğlu, G. F. (2017). Encümen-i Daniş: Oluşumu, Yapısı ve Yönetmel Başarısızlığı. 15.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 714-719 (Tam Metin Bildiri).
3. Aydın, B., Ekmekçioğlu, E. B. ve Çetin Ekmekçioğlu, G. F. (2017). The Link Between Organizational Justice And Workplace Deviance: A Research On Public Institutions. International Science And Technology Conference (Özet Bildiri).

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler

1. Ekmekçioğlu, E. B., Aydoğan, E. & Çetin, G. F. (2015). Göçmenlerin işgücü piyasasına entegrasyonunda karşılaştıkları engeller ampirik bir araştırma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 562-568. (Tam Metin Bildiri)





GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

