

**GİRİŞİMCİLERİN PAZARLAMAYA BAKIŞ AÇISI  
BAĞLAMINDA PAZARLAMA EĞİTİMİ VE DENEYİMİNİN  
GİRİŞİMCİLERİN BAŞARISINA ETKİSİ**

Tuğçe Boğa  
171137115

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Cilacı Tombuş

İstanbul  
T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Aralık, 2019

**GİRİŞİMCİLERİN PAZARLAMAYA BAKIŞ AÇISI  
BAĞLAMINDA PAZARLAMA EĞİTİMİ VE DENEYİMİNİN  
GİRİŞİMCİLERİN BAŞARISINA ETKİSİ**

Tuğçe Boğa

171137115

Orcid: 0000-0003-2539-4176

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Cilacı Tombuş

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi


Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık, 2019




## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

TUĞÇE BOĞA'nın "Girişimcilerin Pazarlamaya Bakış Açısı Bağlamında Pazarlama Eğitimi ve Deneşiminin Girişimcilerin Başarısına Etkisi" başlıklı tezi 26.12.2019 tarihinde aşğıdaki jüri tarafından değeriendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora tezi oy birliğiyile/oy-çektüğüyle, başarılı/~~başarısız~~ olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) Dr.Öğr.Üyesi Ayşe CILACI TOMBUŞ Maltepe Üniversitesi	
Üye Dr.Öğr.Üyesi Azize ŞAHİN İstanbul Üniversitesi	
Üye Dr.Öğr.Üyesi Meltem ÇIÇEK Maltepe Üniversitesi	

  
Prof. Dr. Ahu TUNÇEL ÖNKAL  
Enstitü Müdürü

 maltepe üniversitesi	<b>ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI</b>	Doküman No	<b>FR-178</b>
		İlk Yayın Tarihi	<b>01.03.2018</b>
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	<b>00</b>
		Sayfa	<b>1/1</b>

#### Revizyon Takip Tablosu

REVİZYON NO	TARİH	AÇIKLAMA
00	01.03.2018	İlk yayın.

### ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

26/12/2019

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmamın Maltepe Üniversitesinde kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığımı beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



Tuğçe Boğa

Hazırlayan	Kalite Koordinatörü	Kurumsal Yetkili
İlgili Birim	Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ	Prof. Dr. Belma AKŞİT

(Doküman No: FR-178; Yayın Tarihi: 01.03.2018; Revizyon Tarihi: ; Revizyon No:00)

## TEŞEKKÜR

Yaptığım bu çalışmada bana yol gösteren, araştırma konumu seerirken ufkumu genişleten ve kendi startupında bana yer açan, benden bilgisini ve desteğini hiç esirgemeyen danışman hocam sevgili Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Cilacı Tombuş'a; ayrıca ilk kez startup deneyimi edindiğim, bir Bisatek A.ř. projesi olan Üstün ve Yetenekli ([www.ustunveyetenekli.com](http://www.ustunveyetenekli.com)) ekibine teşekkür ederim.

Araştırma sürecimde sağladığı çok değerli katkılar için Dr. Öğr. Üyesi Meltem iek'e ve tezim için görüşme yapmayı kabul ederek destek olan tüm startup kurucularına teşekkür ederim.

Hayatım boyunca attığım her adımda arkamda duran, verdikleri maddi ve manevi destek ile motivasyonumu her zaman yüksek tutan annem Kıymet Boğa'ya ve babam İbrahim Boğa'ya teşekkür ederim.

Tuğçe Boğa  
Aralık 2019

## ÖZ

# GİRİŞİMCİLERİN PAZARLAMAYA BAKIŞ AÇISI BAĞLAMINDA PAZARLAMA EĞİTİMİ VE DENEYİMİNİN GİRİŞİMCİLERİN BAŞARISINA ETKİSİ

Tuğçe Boğa  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yüksek Lisans Programı  
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Cilacı Tombuş  
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Girişimcilik bilincinin gelişmesi ile hem Türkiye’de hem de dünyada sayıları giderek artan startuplar, çeşitli nedenlerle başarısız olmaktadır. Başarılı bir startup olmanın yolu ise öncelikle pazarlama stratejisinden geçmektedir. Startupta üretilen ürün/hizmet ne kadar güçlü olursa olsun, devamlı satış gerçekleşmediği ve organizasyon giderleri karşılanmadığı sürece iş fikri başarıya ulaşamayacaktır. Bir iş fikrinin başarılı olarak gerçekleştirilmesi için güçlü bir pazarlama stratejisine, güçlü bir pazarlama stratejisi için ise iyi eğitim almış ya da bir startup tecrübesi veya geçmişte pazarlama tecrübesi olan bireylere ihtiyaç duyulacağını savunan bu çalışmada, girişimcilerle kurdukları startuplar hakkında derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde katılımcılara, kurdukları startup şirketleriyle ilgili olarak kuluçka merkezi, Kanvas İş Modeli kullanımı, ticarileşme ve fiyatlandırma konularında açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular pazarlama eğitiminin Kanvas İş Modeli’ni kullanma ve ticarileşme süreçlerinde olumlu etki gösterdiği; fiyatlandırma sürecinde girişimcinin sahip olduğu bu üç özelliğin etkili olmadığı, startup tecrübesinin ise hakkında veri toplanan bütün girişimcilik süreçlerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye neden olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Startup, Girişimcilik, Pazarlama, Kanvas İş Modeli, Fiyatlandırma

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF MARKETING TRAINING AND EXPERIENCE ON THE SUCCESS OF ENTREPRENEURS IN THE CONTEXT OF ENTREPRENEURS' PERSPECTIVE OF MARKETING**

Tuğçe Boğa  
Master Thesis  
Business Administration  
Business Administration Programme  
Advisor: Asst. Prof. Ayşe Cilacı Tombuş  
Maltepe University Graduate School of Social Sciences, 2019

Both increasing number of startups all over the World as well as in Turkey have failed for various reasons with the development of entrepreneurship awareness. The first way of being a successful startup is marketing strategy. No matter how strong the product/service produced in the startup, the business idea will not be successful as long as sales are not regular and operating cost are not covered. In this study, it is argued that a strong marketing strategy is needed for the business idea that is achieved successfully and a strong marketing strategy requires individuals who are well educated or who have a startup or marketing experience. It was made in-depth interviews with the entrepreneurs about their startups. During these interviews, the participants were asked open-ended questions about the incubation center, Business Model Canvas, commercialization strategy and pricing strategy related to the their startup companies. The findings showed that marketing education had a positive effect on operating Canvas Business Model and commercialization processes; Three features of the entrepreneur –having marketing education, marketing experience and startup experience were not effective in the pricing phase, and the startup experience did not have a positive or negative effect on all entrepreneurship processes in which data was collected about.

**Keywords:** Startups, Entrepreneurship, Marketing, Canvas Business Model, Pricing

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
ÖZGEÇMİŞ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. LİTERATÜR ÖZETİ.....	3
1.1. GİRİŞİMCİLİK.....	3
1.2. STARTUP KAVRAMI.....	5
1.2.1. Pazarlama Eğitimi Olan Girişimcilerin Girişimleri.....	10
1.2.2. Startup Tecrübesi Olan Girişimcilerin Girişimleri.....	11
1.2.3. Pazarlama Tecrübesi Olan Girişimcilerin Girişimleri.....	13
1.3. KULUÇKA MERKEZİ.....	14
1.4. KANVAS İŞ MODELİ VE STARTUPLARDA KULLANIMI.....	16
1.5. FİYATLANDIRMA VE STARTUPLARDA FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ.....	20
1.6. TİCARİLEŞME VE STARTUPLARIN TİCARİLEŞME STRATEJİLERİ.....	22
1.7. PAZARLAMA VE STARTUPLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	25
BÖLÜM 2. YÖNTEM.....	31
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	31
2.2. ARAŞTIRMA SORULARI.....	31
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	32
2.4. ARAŞTIRMA MODELİ.....	32
2.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	33
2.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	35
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	38
3.1. GİRİŞİMCİLER HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	38
3.2. GİRİŞİMCİLERİN SORULARA VERDİĞİ YANITLAR.....	44
3.2.1. G1 KODLU GİRİŞİMCİ.....	44
3.2.2. G2 KODLU GİRİŞİMCİ.....	51
3.2.3. G3 KODLU GİRİŞİMCİ.....	56
3.2.4. G4 KODLU GİRİŞİMCİ.....	61
3.2.5. G5 KODLU GİRİŞİMCİ.....	68
3.2.6. G6 KODLU GİRİŞİMCİ.....	73
3.2.7. G7 KODLU GİRİŞİMCİ.....	82



3.2.8.	G8 KODLU GİRİŞİMCİ .....	89
3.3.	KULUÇKA MERKEZİ İLE İLGİLİ BULGULAR .....	96
3.4.	KANVAS İŞ MODELİ İLE İLGİLİ BULGULAR .....	101
3.5.	FİYATLANDIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR .....	110
3.6.	TİCARİLEŞME İLE İLGİLİ BULGULAR .....	112
BÖLÜM 4. TARTIŞMA VE SONUÇ .....		118
KAYNAKÇA .....		125



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Startupların başarısızlık nedenleri .....	9
Tablo 2: Startupları destekleyen dört kurum .....	15
Tablo 3: Kanvas İş Modeli .....	19
Tablo 4: Fiyatlandırmayı etkileyen faktörler .....	21
Tablo 5: Fiyatlandırma amaçları .....	21
Tablo 6: Yerel ve küresel pazarlarda olmanın temel farkları .....	29
Tablo 7: Örneklemdaki girişimcilerin amaçlanan özellikleri .....	34
Tablo 8: Derinlemesine mülakat soru formu .....	35
Tablo 9: Girişimcilerle yapılan görüşme ortamı hakkındaki bilgiler .....	38
Tablo 10: Girişimciler ve girişimleri ile ilgili özet bilgiler .....	42
Tablo 11: Kümelenmelerde faydalanılan özellikler.....	96
Tablo 12: Kanvas İş Modeli süreci ile ilgili özet bilgiler .....	102
Tablo 13: Ticarileşme ile ilgili bulgular .....	114
Tablo 14: 2018 yılı 20 yatırım ağı ve fona başvuran ve yatırım alan şirket sayıları ...	120
Tablo 15: Sonuçlar ile ilgili özet bilgiler .....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Girişimciliğin öğeleri.....	4
Şekil 2: Dünya girişimcilik haritası .....	4
Şekil 3: Yap-Ölç-Öğren Geri Bildirim (Pivot) Döngüsü.....	7
Şekil 4: Yeni ürün geliştirme süreci .....	23
Şekil 5: Tipik bir pazarlama yönetimi akış diyagramı.....	27
Şekil 6: Pazarlama hunisi.....	28
Şekil 7: Araştırma modeli .....	33
Şekil 8: Girişimcilerin yaş dağılımı .....	39
Şekil 9: Girişimcilerin eğitim düzeyleri.....	40

## KISALTMALAR

<b>CFO:</b>	Chief Financial Officer (Mali İşler Müdürü)
<b>CEO:</b>	Chief Executive Officer (Genel Müdür)
<b>KOSGEB:</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>TÜBİTAK:</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TTO:</b>	Teknoloji Transfer Ofisi
<b>İTÜ:</b>	İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>ODTÜ:</b>	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
<b>TOBB:</b>	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TOBB ETÜ:</b>	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
<b>TİM:</b>	Türkiye İhracatçılar Meclisi
<b>TEB:</b>	Türk Ekonomi Bankası
<b>ARGE:</b>	Araştırma Geliştirme
<b>WOM:</b>	Word Of Mouth; ağızdan ağıza iletişimi
<b>SWOT:</b>	İngilizce olarak; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler kelimelerinin baş harfleri
<b>ark.:</b>	arkadaşları
<b>TGV:</b>	Türkiye Girişimcilik Vakfı
<b>B2B:</b>	Business to Business (Şirketler arası pazarlama)
<b>B2C:</b>	Business to Consumer (İşletmeden tüketiciye pazarlama)

# ÖZGEÇMİŞ

**Tuğçe BOĞA**

## **İşletme Anabilim Dalı**

### **Eğitim**

<i>Derece Yıl</i>	<i>Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı</i>
Y.Ls.	2019 Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Ls.	2014 Hacettepe Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Gıda Mühendisliği Anabilim Dalı
Lise	2008 Kartal Anadolu Lisesi

### **İş/İstihdam**

<i>Yıl</i>	<i>Görev</i>
2015 - ...	Araştırma Görevlisi <i>Maltepe Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları</i>
2014 - 2015	Gıda Mühendisi <i>Trakya Tabldot (Küçükyalı İkmal Maliye Okulu Projesi)</i>

### **Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler**

**Boğa, T.**, “Practices of neuromarketing techniques in food products.” International Congress on Business and Marketing, 29 Nov-1 Dec 2018, Istanbul, Turkey.

**Boğa, T.**, “Fermente edilmiş çay, kombuchanın özellikleri ve sağlık üzerine etkileri (Poster Sunumu), 9. Gıda Mühendisliği Kongresi, 12-14 Kasım 2015, İzmir.

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı	: Şişli, 1990	Cinsiyet: K
Yabancı diller	: İngilizce (Çok iyi); Almanca (Orta)	
GSM / e-posta	: 05366869564 / tugceboga1990@gmail.com	

## GİRİŞ

Girişimler gerek sosyal olarak gerekse ekonomik olarak ülke ekonomilerine katkı sağlamaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte girişimciler için yeni değer yaratmak ve pazara girmek giderek kolaylaşmıştır. Ülke ekonomilerine yüksek oranda katkıda bulunan girişimler, özellikle de dünyadaki sınırların yok olduğu bu günlerde devlet ve özel sermayeler tarafından sağlanan teşvikler ile desteklenmektedir.

Bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için o işletmede üretilen ürün veya hizmetin mümkün olan en yüksek sayıda müşteriye ulaştırılması gerekmektedir. Aldıkları teşviklerle üretim süreçlerini geliştiren girişimlerin de teşvik sona erdiğinde işletmeye gelir akışı sağlamak amacıyla olabildiğince kısa sürede satış yapması veya yatırım alması gerekmektedir. Pazarın tamamına ulaşmak oldukça zor olmakla birlikte, girişimin ulaşmayı hedeflediği pazar bölümü belirlenirken hedef müşterilerin demografik, sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerinin titizlikle analiz edilmesi gerekmektedir. Pazarlama araştırması ise pahalı bir yöntemdir ve her yıl, daha çok üretim odaklı olan girişimlerin pek çoğu pazarlama faaliyetleri için gereken finansal kaynağı sağlayamadıkları için pazarlama faaliyetlerine yeteri kadar önem verememektedir.

Bu yüksek lisans tezinde; pazarlama alanında lisans dersi ya da en az 8 haftalık bir kurs almak veya bu alanda lisans ve üstü derecelerde diploma sahibi olmak, pazarlama alanında aktif bir çalışma hayatı içinde bulunmak, bir startupta çalışmak ve/veya mevcut girişiminden önce bir startup kurmak/bir startupta çalışmak gibi tecrübelere sahip girişimcilerin kurdukları girişimlerde, pazarlama faaliyetlerini ne şekilde yürüttükleri araştırılmaktadır. Söz konusu pazarlama faaliyetleri Kanvas İş Modeli kullanımı ve uygulama süreci, fiyatlandırma ve ticarileşme stratejileri üzerinden analiz edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü olan literatür taraması bölümünde öncelikle girişimcilik ve startup kavramları üzerinde durulmakta ve girişimcilerin başarısızlık nedenlerinden bahsedilmektedir. Ardından pazarlama eğitimi olan, pazarlama tecrübesi olan ve startup tecrübesi olan girişimcilerin girişimleriyle ilgili bazı literatür çalışmalarına yer verilmektedir. Daha sonra kuluçka merkezi/kümelenme kavramı, Kanvas İş Modeli, fiyatlandırma ve ticarileşme stratejisi belirleme ve yürütme süreçleri hakkında bilgi

verilmektedir. Ayrıca pazarlama ve startupların pazarlama stratejilerinden bahsedilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine dair bilgiler bulunmaktadır. Araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın önemi, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizi bu bölümde yer almaktadır. Ayrıca çalışmada derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilirken kullanılan yarı-yapılandırılmış soru formu da bu bölümde, Tablo 8’de bulunmaktadır.

Araştırma bulgularının yer aldığı ve bulguların değerlendirilmesi yapılan dördüncü bölümde; girişimciler hakkında genel bilgiler, girişimcilerin sorulara verdiği yanıtlar, kuluçka merkezi, Kanvas İş Modeli, fiyatlandırma ve ticarileşme sürecine dair bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

Araştırmanın son bölümü olan tartışma ve sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular hakkında genel bir değerlendirme yapılarak sonuçlar tartışılmış, araştırmanın kısıtlılıkları ve ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunularak çalışma sonlandırılmıştır.

# BÖLÜM 1. LİTERATÜR ÖZETİ

## 1.1. GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik kelimesinin kökeni etimolojik olarak, bir şey yapmak, üstlenmek anlamına gelen Fransızca *enterprendre* kelimesinden gelmektedir. Marangoz (2016), girişimciyi “yeni bir fikre veya girişim planına sahip olan, finansman bularak bir işi planlayan, organizasyonu sağlayan ve planı gerçekleştirdiğinde ortaya çıkabilecek risklerin ve giderlerin farkında olan kişi” olarak tanımlamıştır. Girişimcilik ise yeterli çaba ve zaman karşılığında elde edilen finansal, fiziksel ve sosyal kaynakları kullanarak ve yoğun belirsizlik şartlarında oluşabilecek risklere katlanarak elde edilen maddi güç, bağımsızlık ve kişisel tatmin sonucunda yeni bir ürün veya hizmet yaratma sürecidir. Girişimciler genellikle yenilikçi, risk alabilen, rekabetçi, sorumluluk sahibi ve belirsizliğe karşı tolerans gösterebilen insanlardır (Marangoz, 2016:1-2).

Girişimci, olayları farklı açılardan görür ve fikir üretme aşamasında bulduğu problemi her yönden inceleyerek seçtiği hedef kitlenin tamamına uygun bir çözüm üretir. Ürettiği fikri işe dönüştürmek için ise sermaye arayışına girer. Bundan sonra işi devam ettirebilmesi için sektördeki rekabeti iyi anlaması, rakiplerinin arasından sıyrılması ve işi yönetmeyi iyi bilmesi gerekir (Ergen, 2017:36). Başarı, işletmelerin iş yaşamında varlığını koruması için oldukça önemlidir. Bir işletmenin ilk başarısı, onun kurulmasıdır (Çakıroğlu, 2017:2).

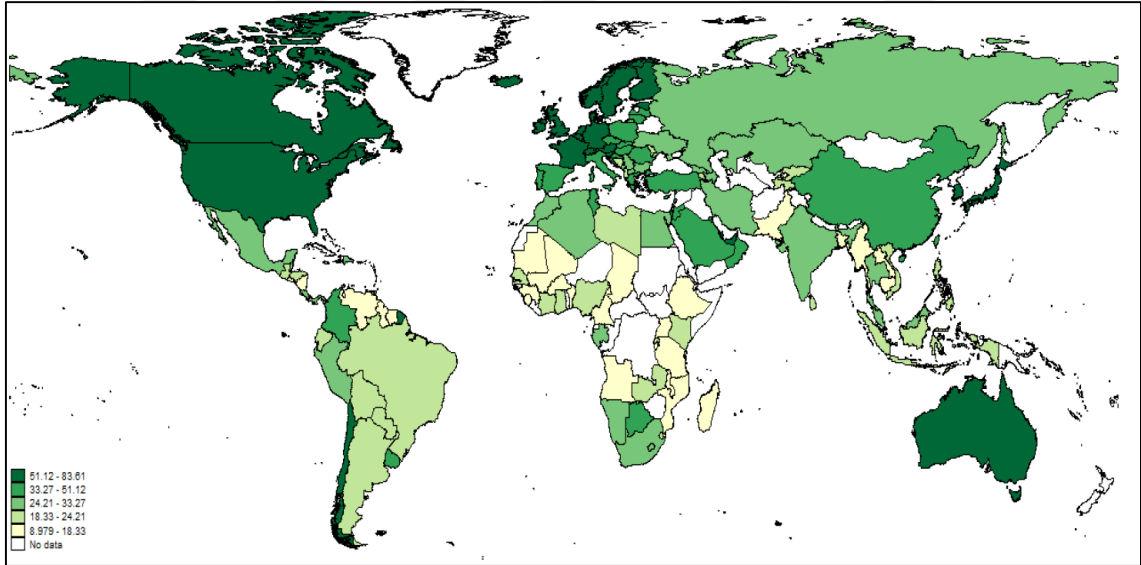
Tarihte, gerekli şartlar sağlandığında dünyayı değiştirme yolunda başarıya en çok ulaşan kişilerin girişimciler ve risk sermayedarları olduğu görülmüştür. Bu yolda girişimciler için gerekli olan ise fikirlerinin ve uygulamalarının belli bir sermaye ile desteklenmesidir. Amacına kilitlenmiş insanlardan oluşan bir takım, gerekli şartlar sağlandığında, girişimcilik enerjisini yani yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanarak büyük bir etki yaratabilmektedir. Girişimci, yeni bir fikre ve bir girişim planına sahip olan, planlarını hayata geçirdiğinde ortaya çıkacak risklerin ve giderlerin farkında olan kişidir (Ergen, 2017:36). Şekil 1’de girişimciliğin öğelerine yer verilmiştir.



Şekil 1: Girişimciliğin öğeleri (Ergen, 2017:40)



Şekil 2: Dünya girişimcilik haritası<sup>1</sup> (Ács ve ark., 2018:10)



<sup>1</sup> GEI, bir ülkedeki girişimciliğin hem kalitesini hem de ekosistemin derinliğini ölçmektedir. Haritada, ülkelerin GEI değerlerine göre 5 farklı renk ile tonlama yapılmıştır. Buna göre koyudan açığa doğru renklerin ifade ettiği değer aralıkları sırasıyla şöyledir: 51.12-83.61, 33.27-51.12, 24.21-33.27, 18.33-24.21, 8.979-18.33. Beyaz renkli alanlara dair veri bulunmamaktadır.

Girişimciliğin gelişmesi, özendirilmesi ve yaygınlaşması için küçük yaşlardan başlayarak eğitimler verilmesi oldukça faydalı olacaktır. Bir iş kurmak için sahip olunması gerekli görülen kendine güven, yaratıcılık ve bağımsızlık gibi özelliklerin yanı sıra; fırsatları belirlemek, fırsatlardan yeni fikirler üretmek, yeni iş kurmak ve yönetmek, yaratıcı ve eleştirel düşünebilmek gibi girişimciliği teşvik edecek Şekilde düzenlenmiş eğitim sistemleri ile bireyleri girişimciliğe yatkın hale getirmek mümkün olabilmektedir (Cansız, 2013).

Küresel Girişimcilik Endeksi (GEI)'nin 2018 yılında yayınlanan raporuna göre girişim faaliyetlerine göre ilk 10 lke Őoyledir: Amerika Birleşik Devletleri, İşvire, Kanada, İşve, Danimarka, İzlanda, Avustralya, Birleşik Krallık, İrlanda ve Hollanda 137 ülkenin yer aldığı bu raporda, girişimcilik tutumu, girişimcilik yeteneği ve girişimcilik niyeti endeksleri baz alınarak yapılan sıralamada Türkiye ise 37.sırada yer almaktadır (Ács ve ark., 2018:21). Bu sıralamaya göre dünya girişimcilik haritası Şekil 2'de yer almaktadır. Bu sonuç, teknoloji startupları için teşvik edicidir. İstihdam yaratma ve büyüme beklentisi açısından, 42 ülke arasında ikinci sırada yer alan Türkiye, toplamda 12 kriter ile Őekillenen ve bir ekonomideki girişimcilik ortamını yansıtan NECI (National Entrepreneurship Context Index) değerine göre 54 ülke arasında 29. sırada yer almıştır (Bosma & Kelley, 2018).

## **1.2. STARTUP KAVRAMI**

Yeni bir girişime başlayan Şirketler için kullanılan startup kavramı, Türkçe olarak genellikle yeni girişim veya yeni tekno-girişim olarak nitelendirilmekle birlikte startup hakkında çok sayıda tanım bulunmaktadır.

Startup, teknoloji ve inovasyon odaklı iş fikirleri bir çalışma planı dâhilinde olan, katma değeri yüksek, nitelikli istihdam yaratma ve birkaç yıl içinde yatırımının üç ila beş katından fazlasını kazanma potansiyeline sahip girişimlerdir (rnek & Danyal, 2015:1149). 1978'de Silikon Vadisi kurulduğundan, emekli olduğu yıl 1999'a kadar sekiz adet startupın gelişimine Őahit olmuş Steve Blank ise startupı, tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir iş modeli aramak için planlanmış geçici bir kuruluş olarak tanımlamaktadır (Blank & Dorf, 2012:5). Startuplar, sahip oldukları işlev ve teknolojileri hayata geçirmek isteyen teknik girişimciler ve motivasyonlarına göre girişimleri

pazardaki fırsatlara dayanan fırsatçı girişimciler olarak sınıflandırılabilirler (Kim ve ark., 2018:2). Farklı bir gelecek kurmanın peşinde olan ve bu plan doğrultusunda bir araya gelen topluluk olan startup, bir işi en başından ve sorgulayarak düşünmelidir. Bir startupın başarılı olması, işin genlerinin iyi olması veya doğru zamanda doğru yerde olması ile ilgili değildir; süreçlerin doğru şekilde yürütülmesi ile ilgilidir. Bu nedenle öğrenilebilir ve öğretililebilir (Ries, 2018:10).

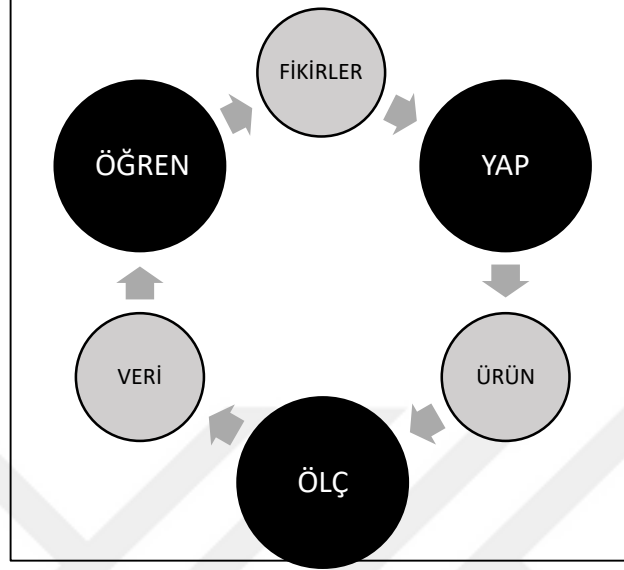
Startuplar hızlı büyümeye odaklanır ve başlangıçta belirlenen küçük ölçekli hedef kitleyi olabilecek en kısa sürede büyütmeyi hedefler. Üretimde ve gerçekleştirilen diğer işlerde hedef kitlenin ihtiyaçları önceliklidir. Startuplar, insanların problemlerine yenilikçi ve yaratıcı çözümler getirebilmiş veya mevcut çözümleri geliştirerek daha iyi hale getirmiş girişimlerin şirketleşmesiyle oluşmaktadır. Her zaman büyük pazarları hedefleseler de ilk aşamada küçük ve niş bir kitleye odaklanarak onlar için çözüm yolları arayan startupların, fikirlerini gerçekleştirmek için fırsatlar, avantajlar ve dezavantajlar göz önüne alınarak dikkatlice hazırlanacak bir yol haritasına ihtiyacı bulunmaktadır. Bu haritada yer alan süreçlerin ve bir bütün olarak girişimin yürütülmesi de hayati bir önem taşımaktadır (Marangoz, 2016:35-37). İtalya'daki startuplar ile yapılan bir çalışmada, startup kurmak için girişimcilerin temel motivasyon kaynaklarının ne olduğu araştırılmış ve girişimcilerin en önemli iki motivasyon kaynağının yenilikçi bir ürün/hizmet üretmek ve yüksek kazanç sağlanabilecek başarılı bir iş kurabilmek olduğu sonucu elde edilmiştir (ISTAT, 2018).

Startuplar, büyük işletmelerin sahip olduğu pazarda kurulmuş ilişkiler, müşteride bırakılan imaj, başarılı geçmiş dönem performansı ve çok sayıda finansal kaynak gibi özelliklerin hiçbirine sahip değildir. Bu nedenle başlangıç aşamalarından büyüme süreçlerine evrilirken serendiplik (tesadüf, şans) modeli, yalın girişim, kanvas iş modeli, teknoloji hayat döngüsü ve growth hacking yani büyütme korsanlığı gibi birtakım yöntemler izlemektedir (Rhoads ve ark., 2014).

Eric Ries tarafından ortaya atılan yalın startup kavramı, çoğu zaman amatör girişimci veya girişimciler tarafından başlatılan, fikirleri sıklıkla yüksek teknoloji kullanımı gerektiren, iş planı yerine iş modeli anlayışı benimseyen ve büyük pazara ulaşma hedefini pivot adı verilen bir döngü (yap-ölç-öğren döngüsü) ile gerçekleştiren girişimleri ifade etmektedir (Ries, 2018:73). Bu döngü Şekil 3'te gösterilmiştir. Bir yalın

startupın temel faaliyeti, fikirleri ürüne dönüştürmek ve kalitatif veya kantitatif geri bildirimler olarak müşterinin tepkisini ölçmektir.

**Şekil 3: Yap-Ölç-Öğren Geri Bildirim (Pivot) Döngüsü (Ries E. , 2018:71)**



Startuplar, yaşam döngüsü adı verilen ve araştırma, uygulama, büyüme olmak üzere üç aşamadan oluşan bir dizi süreçten geçer. İlk olarak startup, kendisi için uygun ve tekrarlanabilir iş modelini bulmak için çabalar. Araştırma dönemi, müşteri doğrulama ile sona erer ve uygulama süreci başlar. Bu dönemde, üretilen ürün/hizmet pazarda ilgi görmüş ve satılmaya başlanmıştır. Uygulama döneminde firma artık kendisini kanıtlamıştır ve kurumsallaşmak için belli kararların alınması ve çaba harcaması gerekmektedir. Büyüme sürecinde ise pazar payını arttıran ve satışlarında tekrarı yakalayabilmiş startupların halka arz süreçleri başlamaktadır. Startup bu dönemde ya çıkış (exit) stratejisi izleyerek şirket hisselerini devredip çekilebilir ya da pazar payını arttırmak amacıyla tekrar bir iş modeli geliştirebilir (Şahin, 2018:101).

Picken (2017) startupların uygulama evresinden büyüme evresine geçerken yaşayabileceği zorlukları şöyle belirtmiştir (Picken, 2017):

- Bir yön belirleme ve odaklanmayı sürdürmek
- Ürün/hizmeti geniş bir pazarda konumlandırmak
- Müşteri/pazar geri bildirimler almak
- Etkili süreçler ve altyapılar geliştirmek
- Finansal kapasiteyi (maddi ve yönetimsel olarak) arttırmak

- Uygun bir firma kültürü geliştirmek
- Riskleri ve sistem açıklarını yönetmek

Google, Facebook, Amazon gibi büyük firmalar da startuptan evrilmiştir. Bir startupın işletmeye dönüşmesi için halka arz olması, rakiplerinin artması ve pazardaki diğer firmalar için esin kaynağı haline gelmesi, çalışanların sekiz saatten fazla çalışmaya gerek duymaması, herhangi bir çalışanın bir süre işin başında olmamasının firma faaliyetlerini etkilememesi ve faaliyetlerini tek başına bağımsız olarak değil başka firmalarla anlaşmalar yaparak yürüten bir işletme haline gelmesi gerekmektedir (<https://www.bbva.com/en/what-is-start-up/>).

İş planı olmadan finansman bulmak oldukça zordur. Bu nedenle iyi bir iş planı hazırlamak hakkında pek çok kaynak vardır. Bir şirket bankalar, melek yatırımcılar gibi harici kaynaklardan finansman almak için iyi bir iş planına sahip olmalıdır. Aksi takdirde yatırımcılar, sunduğunuz iş fikir konusunda yeteri kadar zihinsel emek harcamadığınızı düşünürler. İyi bir iş planı, finansman bulmak dışında ayrıntıları planlamak, güvenilir ve deneyimli kişilerden tavsiye almak ve finansal tahminler konusunda da oldukça yardımcı olabilmektedir (Harvard Business Review, 2019:91-93).

Startupların %66'sı başlangıç aşamasında bir fon desteği bulabilmektedir. Başlangıç aşamasında tohum yatırım süreci gerçekleşmektedir. Bu süreçte girişimciye, ailesi ve yakın arkadaşları yardım edebilmekte veya girişimci, melek yatırımcılık ve kitlesel fonlama gibi destekler alabilmektedir. Ayrıca TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansı gibi devlet destekleri de alınabilmektedir. Tohum döneminin sonunda risk sermayesi (*venture capital*) şirketleri, hızlı büyüyen ve yapılacak yatırımın geri dönüş ihtimalinin yüksek olduğu startaplara destek olmaktadır (Şahin, 2018:102-103).

Startup Genome'un 2019 yılında yayınlanan raporunda, dünyadaki girişim ekosistemleri performans, fonlama, pazara ulaşma, bağlantı kurma, yetenek, deneyim ve bilgi birikimine göre sıralanmış ve en başarılı ilk beş ekosistem Silikon Vadisi, New York, Londra, Beijing ve Boston olarak açıklanmıştır (<https://startupgenome.com/>).

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üstün konuma gelebilmeleri, pazarlama faaliyetlerindeki etkinliklerine bağlıdır.

Girişimlerin faaliyetlerini sürdürmeleri, ürettikleri ürünün satılması ve satışların belli aralıklarla tekrarlanması sonucu mümkün olabilmektedir. Cantamessa ve ark. (2018), 214 başarısız startup şirketin faaliyet sonu raporlarını incelemiş ve başarısızlık nedenlerini saptamıştır. Buna göre; startupların %36'sı pazarlama konusunda yapılan hatalardan dolayı başarısız olurken, %35'i iş modeli eksikliği veya yanlış iş modeli uygulaması sonucu başarısız olmaktadır (Cantamessa ve ark., 2018). Fritsch ve ark. (2006)'nın yaptığı çalışmada, startupların varlıklarını sürdürmesinde girişimin kurulduğu bölgenin oldukça önemli olduğu ve bölgesel ekonomik çevrenin, bu çevrenin bölgedeki startup sayısı, inovasyon faaliyetleri, istihdam artışı ve nüfus yoğunluğu ile belirlenebileceği saptanmıştır. Girişimcilerin neredeyse her zaman girişimlerini buldukları bölgede veya bölgeye yakın bir yerde kurdukları belirtilmiştir (Fritsch ve ark., 2006).

Girişim yatırımları analiz platformu CB Insights tarafından yapılan araştırmada başarısız 101 startup ile anket yapılmış ve startupların başarısızlık nedeni saptanmıştır. Buna göre girişimlerin başarısızlık nedenlerinden ilk 20'si Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde ürüne ihtiyaç olmaması veya rekabet edememek gibi maddeler, pazarlama araştırmasında eksiklikler olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1: Startupların başarısızlık nedenleri**

#	Başarısızlık nedeni	Yüzde	#	Başarısızlık nedeni	Yüzde
1	Ürüne ihtiyaç olmaması	% 42	11	Odaklanamamak	% 13
2	Nakitin tükenmesi	% 29	12	Ekip/yatırımcı ile uyumsuzluk	% 13
3	Yanlış ekip	% 23	13	Pivotun kötüye gitmesi	% 10
4	Rekabet edememek	% 19	14	Tutku eksikliği	% 9
5	Fiyatlandırma/maliyet hataları	% 18	15	Yanlış lokasyon	% 9
6	Zayıf ürün	% 17	16	Yatırım alamamak	% 8
7	İş modeli kullanmamak	% 17	17	Yasal zorluklar	% 8
8	Zayıf pazarlama	% 14	18	Yatırımcı/ağ kullanmamak	% 8
9	Müşteriyi önemsememek	% 14	19	Vazgeçmek	% 8
10	Üründe zamanlama hataları	% 13	20	Pivot edememek	% 7

**Kaynak:** <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Bir araştırmada daha önce girişimcilik tecrübesi bulunan 111 girişimciye, şahit oldukları girişimlerden en başarılı ve en başarısız olan girişimleri liderlik, finansal konular, strateji, iş fikri ve pazar, birlikte çalışılan ekip gibi değişik kategoriler açısından değerlendirmelerini sağlayan bir anket uygulanmıştır. Girişimlerin başarı ve başarısızlık ölçütlerini belirlemede satış, pazar payı, yatırımın geri dönüş oranı, karlılık ve kullanıcı sayısı kullanılmıştır. Sonuçlar, bir girişimin başarısının birçok farklı kriterden etkilenen kompleks bir konu olduğunu göstermektedir. Teknoloji tabanlı girişimlerin performansının, iş fikrinin gerektirdiği zaman ve sermayeden bağımsız olduğu saptanan çalışmada, ayrıca girişimcinin tam zamanlı olarak çalışmasının performansı pozitif olarak etkilediği ancak girişimcinin eğitim düzeyinin, ekipteki kişi sayısının ve hedef pazarın önemsiz faktörler olduğu gösterilmiştir (Hızal, 2019).

### **1.2.1. Pazarlama Eğitimi Olan Girişimcilerin Girişimleri**

Girişimcilikte ve girişimcilik kültürünün oluşmasında eğitimin önemi oldukça büyüktür. Alınan eğitimin etkisiyle bir bireyin yaratıcılık ve girişimcilik özellikleri gelişebilmekte veya körelmektedir. Eğitim süresince bilinmeyenlerin keşfedilmesine yönelik eğitim veren, girişimcilik ve yenilikçilik derslerine ağırlık veren kurumlarda yetişen çocukların daha yaratıcı oldukları bilinmektedir (Marangoz, 2016:75). Bir firmanın pazarlama yetenekleri, pazarlama bilgi ve becerilerinin sürekli uygulanması ile geliştirilmektedir. Yapılan bir çalışmanın sonuçları da pazarlama yeteneklerinin bir firmanın performansında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Qureshi, Aziz, & Mian, 2017). Kurumsal kültür sahibi firmalar, pazarda bulunan diğer firmalara göre avantajlı konumdadır. Bu firmaların kurumsallaşmasında ise eğitimin payı oldukça büyüktür. Bu nedenle bir startupın başarılı ve “satan” bir firma ve daha sonra kurumsal bir firmaya evrilmesi sürecinde, pazar hedeflerinin gerçekleştirilmesi için girişimde pazarlama eğitimi almış kişilerin rol oynaması gerekmektedir.

Girişimcilik eğitimleri yalnızca iş dünyasının geleceğine katkı sağlamak açısından değil beşeri sermayenin artışı açısından da önem arz etmektedir. Bu eğitimlerin okul öncesinden itibaren üniversite düzeyine kadar devam etmesi, yapılan çalışmaların daha verimli yürütülmesine, başarılı girişimci sayısında artışa ve her alanda yeni teknolojilerin keşfedilmesine neden olacaktır. Türkiye’de de girişimcilik eğitiminde daha kapsamlı ve bütüncül yaklaşımların kullanılması gerekmektedir (Marangoz, 2016:76). Ancak Hunt’un

Amerikan Pazarlama Birliği üyeleri ile yaptığı bir çalışma, lisans derecesi veya İşletme alanında yüksek lisans derecesine sahip olmanın gelir ve titr ile ölçülen kariyer başarısına güçlü bir etkisi olmadığını göstermiştir (Hunt ve ark., 1986).

Pazarlama eğitimi alan bireylerin aynı zamanda yetkin bir pazarlama uzmanı olmalarını sağlamak için gereken becerilere odaklanıldığında; pazarlama yöneticilerinin, literatürde yapılan çalışmaları soyut ve çalışma alanından uzak buldukları belirtilmiştir. Ayrıca bireylerin öğrenmeye istekli olmaları ve diğer kişilerle ilişki kurma becerilerinin en az pazarlama bilgisi kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda, eğitim alan kişilerin istihdam edilebilirlikleri ile ilgili temel becerilerin kişideki istihdam edilebilirlik becerilerinin geliştirilmesini değerlendirmeye dâhil etme, mesleki becerileri geliştiren programların tanıtılması ve öğrencilerin ufuklarını genişletmek için okul dışında daha fazla pratik yapmalarını sağlama gibi pazarlama yaklaşımlarına ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır (Harrigan & Hulbert, 2011:254). Akademisyen girişimcilerle yapılan bir çalışmada, girişimcilerin büyük oranda pazarlama ve ticarileşme faaliyetlerinde sıkıntılar yaşadığı ve pazarlama konusunda teknoparklarda ve kamuda yeterli destek verilmediği sürece projelerin girişimlere dönüşmeyeceği ve bylce üretimin gerçekleşemeyeceği belirtilmiştir (Cansız, 2016).

### **1.2.2. Startup Tecrübesi Olan Girişimcilerin Girişimleri**

Dünya ekonomisinin ve endüstrilerinin gelişmesindeki en önemli faktör Őirketlerin pazara giriş ve pazarı terk etme (exit) faaliyetleridir. Bu faaliyetler birçok etkene bağlı olarak değişebilmekle birlikte esas olarak girişimciye göre Őekillenmektedir. Giriřimler istihdam yaratarak, pazar trendlerini etkileyerek, nakit akışı sağlayarak yerel ekonomilere destek vermektedir. Bir girişimcinin deneyim sahibi olması, girişimi olumlu olarak etkilemektedir. Deneyim sahibi girişimci iletişim ve ađ kurma, yönetim, pazarı algılama, liderlik, kişiler arası ilişkilerin yönetimi, yeni ve karmaşık problemleri atlatma gibi konularda tecrübesinden faydalanarak girişime katkı sağlayabilmektedir (Păunescu, 2013; Hsu, 2007; Clarysse ve ark., 2011). Bunlara ek olarak farklılaştırılmış ürünler üreten girişimler için ise belirsiz bir pazarın yapılandırılmasına yardımcı olacak deneyime sahip olan ilk girişimlerden olmanın, girişimin hayatta kalması açısından yeni başlayanlara göre oldukça avantajlı olduğu belirlenmiştir (Bayus & Agarwal, 2007).



Yapılan bir araştırmada, deneyim sahibi olan startup kurucularının yeni bir şirket kurmayla ilgili bilgileri daha önceden yaparak öğrenmiş olmasının, organizasyonda hangi rollere gerek olduğu, bu rolleri kimin alacağı ve bir girişimin nasıl yönetileceği konusunda tecrübe edinmesinin ve çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar ve müşteriler arasında mevcut bir bağ kurulmuş olmasının kurulan yeni startupta kurucuya önemli faydaları olacağı belirtilmiştir. 223 startup ile yapılan çalışmada kurucunun startup deneyiminin, yeni girişimin hayatta kalma ihtimalini ve satışlarını artırdığı ancak etkilerin doğrusal olmadığı ve girişimin yaşına göre değiştiği tespit edilmiştir (Delmar & Shane, 2006). 2015 yılında Türkiye'nin 15 ilindeki 26 teknoparkta faaliyet gösteren toplam 1112 girişim ile yapılan anket çalışmasında, girişimcilerin özel sektör tecrübesi ve daha önce başarılı/başarısız bir girişim tecrübesi olmasına göre mevcut şirketlerinin başarılı olma durumları araştırılmıştır. Buna göre, daha önce özel sektörde çalışmış %56,1 oranındaki girişimcinin %36,4'ünün mevcut girişimleri başarılı iken özel sektör tecrübesi olmayan girişimcilerin %19,1'inin girişiminin başarılı olduğu görülmüştür. Ayrıca, daha önce girişimcilik tecrübesi olan girişimcilerin %32,9'unun mevcut girişimi başarılıyken, girişimcilik tecrübesi bulunmayan girişimcilerin %26,7'sinin başarılı olduğu belirlenmiştir (Cansız, 2017).

Pazarlama kaynaklarının kullanımı açısından startup deneyiminin etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, deneyimli girişimcilerin müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak, rekabetçi kıyaslamalar yapmak ve rakiplerin ürün tekliflerinden farklılaşmak konularında daha etkili olduğu saptanmıştır. Ancak ek bir pazarlama biriminin olmasının ürün farklılaştırma seviyesi üzerindeki etkisi incelendiğinde, deneyimsiz girişimcilerin kurduğu girişimlerde deneyimli girişimcilerin kurduğu girişimlere göre daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Bunun sebebinin ise deneyimli girişimcilerin tecrübesine güvenerek bu kaynaklardan faydalanma oranının daha düşük olmasıdır (Zhao ve ark., 2015). Staniewski'nin yaptığı çalışmada girişimciler, yöneticilik tecrübesi olan ve olmayan, ailesinde etkin bir girişimci bulunan ve bulunmayan, kendine özgü bir bilgi birikimi olan ve olmayan, kendine özgü bir bilgi birikimi olan bir çalışanı olan ve olmayan şeklinde gruplandırılmıştır. Ardından startup başarısını ölçmek üzere bir anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, verilen tüm özellikler için pozitif değere sahip girişimcilerin ankette daha yüksek puanlar aldığı görülmüştür (Staniewski, 2016). Yapılan başka bir çalışmada ise girişimcilik deneyiminin yeni girişimler için her zaman faydalı

olmayabileceği araştırılmıştır. Deneyime bağlı performans artışının yalnızca uzman girişimciler için mümkün olduğu ve tecrübesiz girişimcilerin, deneysel bilgilerini yeni girişimlerinde doğru şekilde genelleştirememeleri nedeniyle giderek daha kötü bir performans sergileyebileceği belirtilerek bu olumsuz etkiyi hafifletmenin, önceki ve mevcut startuplar arasındaki bağlamsal benzerliğin artırılması halinde mümkün olacağı ileri sürülmüştür. Ayrıca geçmiş ve mevcut startuplar arasında sektörel, coğrafi ve zamansal benzerlikler olması halinde girişimci tecrübesi ve startup performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Toft-Kehler ve ark., 2014). Başka bir çalışmada ise finansal kaynak miktarının girişimin kârlılığına etkisinde, girişim ekibinin startup tecrübesinin ve sektör tecrübesinin rolü incelenmiştir. Finansal kaynağa erişimin daha fazla olduğu girişimlerde, startup tecrübesi olan ekiplerin girişimi maddi olarak daha düşük oranda fayda sağlarken, sektör tecrübesi olan ekiplerin girişimlerinin daha yüksek oranda kâr sahibi olduğu belirtilmiştir (Ye, 2018).

### **1.2.3. Pazarlama Tecrübesi Olan Girişimcilerin Girişimleri**

Küçük ölçekli firmaların pazarlama faaliyetleri incelendiğinde genel olarak bir zayıflık olduğu ve bunun, küçük firmaların nitelikli personeli bulmak ve bunun için bütçe ayırmak gibi zorlukların bir sonucu olabileceği düşünülmektedir. Küçük ölçekli firmaların sahipleri genellikle bir uzman istihdam edecek durumda olmadığı için zamanla pazarlama dâhil birçok alanda uzmanlaşmaya çalışmaktadır (Carson, 1985:7-8).

Çeşitli bilimsel araç ve kaynakların üretimini finanse etmek için her yıl büyük miktarlarda paralar harcanmaktadır ve üretilen ürün/hizmetler, bilim insanlarından ilgili kimselere satılabilmektedir. Pazarlama bu bilgilerin ortaya çıkmasında, desteklenmesinde ve kullanılmasında bilim insanlarına/kurumlarına fayda sağlamaktadır. Birçok bilimsel çıktı, kâr amacı gütmemektedir ancak kullanıcı ihtiyaçları ve kullanıcılarla iletişim kurmak gibi finansal olmayan çıktıları bilmek oldukça önemlidir. Yapılan bir çalışmada, bir bilimsel araştırmanın arzu edilen kitleye ulaştırılmasını daha etkin kılacak bir pazarlama planı şablonu ve bir soru listesi oluşturulmuştur. 4P+1 olarak adlandırılan bu planda, pazarlama karması elemanları olan ürün, tutundurma, fiyat ve dağıtım ek olarak ilişkisel pazarlama olarak da anılan ortaklıklar yer almaktadır (Ojo ve ark., 2018:3).

Pazarlamacılar, üretilen ürün/hizmetle ilgili kararları, müşterilerden gelen geri bildirimlere veya doğrudan etkileşimler sırasında edinilen bilgilere dayanarak almaktadır. Tedarikçilerle veya diğer temel ortaklıklarla olan bağlantılar sonucu ise pazardaki veya müşteri tercihlerindeki değişiklikler hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Bu bilgiler, hedef pazarı anlamalarına yardımcı olmakla birlikte pazarlama ve iletişim stratejilerini daha etkin bir şekilde uygulamalarına olanak sağlamaktadır. Ancak startupların birçoğu pazarlama için yeterince çaba ve para harcamamakta ve pazarlama faaliyetleri genellikle girişimci tarafından yürütülmektedir. Bu hususta ise deneyim sahibi girişimciler daha başarılı olabilmektedir (Kilenthong, Hills, & Hultman, 2015:3). Yapılan başka bir çalışmada, girişimcilerin zaman içinde pazarlama karması unsurlarına ilişkin deneyim kazandıkları ve bu deneyimin, etkili karar vermelerine yardımcı olduğu belirtilmiştir (Carson & Grant, 1998'den aktaran Kilenthong ve ark., 2015:6). Ganotakis'e göre kısa vadede işletmenin hayatta kalması ve büyümesi için inovasyonun hayati bir değere sahip olduğu, kısa ömürlü ürün/hizmetler olarak nitelendirilen bir pazar ortamında, teknolojik bilgi altyapısı, bu bilgi birikimi ile yaratılacak teknolojik rekabet avantajı nedeniyle oldukça önemlidir. Bu ortamda hayatta kalabilmek için startupların teknolojik bilgi altyapısının, uygun işletme, yöneticilik, pazarlama ve ticarileşme gibi beceriler ile desteklenmesi gerekmektedir (Ganotakis, 2012).

### **1.3. KULUÇKA MERKEZİ**

Bir civcivin yumurtadan çıkana kadar ısıya ve fizyolojik olarak korunmaya ihtiyaç duyduğu gibi, girişimler de, özellikle başlangıç aşamasında pek çok konuda desteğe ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan teknik ve finansal konularda girişimcilere destek veren bazı kurumlar bulunmaktadır. Bir girişimcinin ülkesindeki imkânları ve verilen destekleri bilmesi, girişiminin geleceği açısından oldukça önemlidir. Her adımında desteklenmesi gereken bir değer zinciri olarak görülebilecek startupların neler sunacağı, faaliyetlerini destekleyen bir ekosistemde çalışıp çalışmamalarına ve benimsedikleri iş modeline bağlıdır (Dee ve ark., 2015:7). 2009-2015 yılları arasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen Teknogirişim Sermayesi Destek Programı, startaplara başlangıç seviyesinde destekler vermiştir. Girişimler, farklı evrelerde gerek devlet kurumlarından gerekse çeşitli ulusal/uluslararası kurum tarafından fon desteği alabilmektedir (<http://teknog.sanayi.gov.tr/>). Girişimcilere bu desteği sağlayan

kurumlardan bazılarının özellikleri Tablo 2’de belirtilmiştir. Kuluçka merkezleri, genelde teknoparkların ve üniversitelerin içinde yer almaktadır. Kuluçka merkezlerinin destek konuları; çalışabilecek bir ofis ve ofis malzemeleri, fikir aşamasındaki girişimlerin fikrinin geliştirilmesi, ürün geliştirme ve prototip oluşturma, pazar araştırması ve finansal konular gibi çok çeşitli alanlarda olabilmektedir.

**Tablo 2: Startupları destekleyen dört kurum (Harvard Business Review, 2019:130)**

	<b>Kuluçka merkezi</b>	<b>Melek yatırımcı</b>	<b>Hızlandırıcı</b>	<b>Karma</b>
<b>Süre</b>	1-5 yıl	Daimi	3-6 ay	3 ay-2 yıl
<b>Destekçiler</b>	Yok	Yok	Var	Yok
<b>İş modeli</b>	Kira; kâr amacı yok	Yatırım	Yatırım; kâr amacı olmayabilir	Yatırım; kâr amacı olmayabilir
<b>Nitelik</b>	Rekabet yok	Rekabet var; daimi	Rekabet var; döngüsel	Rekabet var; döngüsel
<b>Evre</b>	Erken veya geç	Erken	Erken	Erken
<b>Eğitim</b>	Spesifik, insan kaynakları, mevzuat	Yok	Seminerler	Çeşitli kuluçka merkezi ve hızlandırıcı uygulamaları
<b>Mentorlük</b>	Asgari; taktik düzeyde	Yatırımcının ihtiyacına göre	Yoğun; kendi çabasıyla veya başkalarınca	Personel tarafından verilen destek ve mentorlük
<b>Lokasyon</b>	İşletme içinde	İşletme dışında	İşletme içinde	İşletme içinde

Ayrıca girişimciler, iş fikirlerini geliştirirken kuluçka merkezi çevresindeki mentor ağından da faydalanabilmektedir. Girişimcilerin kuluçka merkezlerinde kalma süresi üç ile beş yıl arasında değişebilmektedir (Owens & Fernandez, 2014:73). Kurulan ilk kuluçka merkezi 1959’da New York’ta kurulmuştur ve günümüzde küresel çapta yaklaşık 7000 kuluçka merkezi olduğu tahmin edilmektedir (Özdoğan, 2016:2). İtalya’daki 2250 startup şirket ile yapılan araştırmada, şirketlerin %72,6’sının daha önce hiç kuluçka merkezinde faaliyet göstermediği saptanmıştır (ISTAT, 2018:48).

Türkiye'deki hızlandırıcı programlar hakkında yapılan ampirik bir çalışmada, girişimcilerin hızlandırıcı programlardaki ofis hizmeti, *networking* (iletişim ağı, sosyal ağ), eğitim, mentorlük, yurtdışı olanakları, marka tescil/patent başvuru danışmanlığı vb. desteklerden faydalanmasının yaş, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, ailede veya çevrede bir girişimci olması ve şirketin ihracat durumuna göre değişiklik gösterdiği ancak girişimcilik tecrübesi, sektördeki rekabet durumu ve şirketin aylık cirosunun alınan hizmetlerde değişikliğe neden olmadığını saptanmıştır. Ayrıca girişimcilerin teorik olarak üç ile altı ay sürmesi planlanan hızlandırıcıda kalma sürelerinin 15.84 ay olduğu ve üretimi gerçekleştirmek için gereken geliri sağlamadan güvende olduğu hızlandırıcı ortamından ayrılmak istemediği belirtilmiştir (Çubukçu, 2018). Bir çalışmada, bazı üniversitelerin fikri mülkiyetlerinden faydalanmak için diğerlerine göre nasıl daha fazla startup kurdukları araştırılmıştır. Üniversitelerin teknoloji transfer ofislerinden (TTO) yeni firma oluşturma oranlarındaki çeşitlilik için dört farklı bileşen incelenmiştir; üniversitede risk sermayesinin varlığı, üniversite araştırma ve geliştirme anlayışının ticari yönelimi, entelektüel seçkinlik ve üniversite politikaları. Araştırma sonuçları, entelektüel seçkinliğin, TTO girişimlerine sermaye yatırımı yapma politikalarının ve girişimcinin telif payını düşürme politikalarının yeni firma oluşumunu arttırdığını göstermektedir (Gregorio & Shane, 2003). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ARGE Teşvikleri Genel Müdürlüğü'nün geçtiğimiz günlerde yayınladığı raporunda, kurulu olan 84 Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde Temmuz 2019 tarihi itibarıyla toplam 5390 firma bulunduğu ve bu ekosistemde akademisyen ortaklı firma sayısının 1142 olduğu belirtilmiştir (<https://btgm.sanayi.gov.tr/>).

#### **1.4. KANVAS İŞ MODELİ VE STARTUPLARDA KULLANIMI**

Startupların içinde bulunduğu belirsizlik ve risk ortamında, doğru zamanda ve doğru strateji ile pazara girebilmek hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle girişimcilik literatüründe iş modeli kavramına sık rastlanmaktadır (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012:450). İş modeli, müşterilerin ne istediği, istediğini ne şekilde istediği ve onun için ne kadar ödeyeceği konusunda yöneticilerin hipotezleridir (Teece, 2010:173). Bir iş modeli, bir organizasyonun nasıl değer yarattığını, yarattığı değeri nasıl yerine ulaştırdığını ve bu değeri nasıl koruduğunu açıklamaktadır (Osterwalder & Pigneur, 2010:14). İş modeli kavramı, tüm stratejik sorunların çözümünde girişimcilerin ve

yöneticilerin her derde deva olarak gördükleri bir kavramdır. Ancak stratejik karar alma ve stratejik planlama ile ilgili birçok unsuru barındıran bu kavram kimi zaman, uzmanlar tarafından geliştirilmesi nedeniyle güçlü bilgi temeline sahip olmayan kişiler için çok yönlü, karmaşık bir kavram haline gelmektedir. İş modeli, bir strateji değildir ancak birçok strateji unsuru içermektedir. Start-uplar iş modelini, strateji geliştirmede kullanılacak kullanışlı bir araç ve genellikle planlarını sürdürmek için izleyecekleri tek yol olarak düşünmektedir. Bu eğilim kimi zaman zararlı sonuçlara da iş modeli start-uplar tarafından sıklıkla kullanılan bir araçtır. Girişimciler kısıtlı kaynaklarla başa çıkmak durumundadır ve bu nedenle öncelikleri belirleyerek anlaması ve uygulaması kolay olan neyse onu yapmalıdırlar (Ghezzi, 2014:1-3).

Kanvas İş Modeli, 2008 yılında Alex Osterwalder tarafından geliştirilen bir modeldir. Müşteri segmenti, değer önerisi, kanallar, müşteri ilişkileri, gelir modeli, temel faaliyetler, temel kaynaklar, temel ortaklıklar ve maliyet yapısı başlıklarını içeren model, girişimcilerin iş fikirlerini, anlaması ve anlatması kolay bir formda sunabilmektedir (Osterwalder & Pigneur, 2010:44). Modelde yer alan müşteri segmenti, değer üretilen tüm insanları ve organizasyonları kapsamaktadır. Her bir segmente, değer üreten bütün ürünleri veya hizmetleri kapsayan bir değer önerisi sunulmaktadır. Kanallar, müşteriler ile iletişime geçilen ve üretilen değer onlara ulaştırıldığı noktaları temsil ederken, müşteri ilişkileri, müşteriler ile ne şekilde ilişki kurulacağına taslağıdır. Gelir modeli, üretilen değer nasıl korunacağı ve hangi fiyatlandırma stratejilerinin kullanılacağını temsil etmektedir. İş fikrinin gerçekleşmesi için sahip olunması gereken zaruri varlıklar, temel kaynaklar olarak nitelendirilirken, uygun ve iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi zorunlu olan faaliyetler ise temel faaliyetler olarak nitelendirilmektedir. Temel ortaklıklar ise iş modelinin ilerlemesinde yardımcı olacak bütün kişi/kurumlardır. Ne girişimcinin iş fikri için gereken tüm kaynağa sahip olması ne de gerekli tüm faaliyetleri kendisinin gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır. Gerçekleştirilen iş fikrinin altyapısını anlayabilmek için ise maliyet yapısı hakkında bir fikre sahip olunması gerekmektedir (Ching & Fauvel, 2013:27-28).

Bu model ile girişimciler temelde dört şekilde fayda sağlayabilmektedir. İlk olarak, grafik aracılığıyla tüm bileşenlerin birbiriyle ilişkisi kolaylıkla görülebilmekte ve bileşenlerdeki değişikliklerin birbirine yansımaları ile ilgili alıştırmalar yapılabilmektedir.

İkinci olarak, girişimciler, müşteriler, çalışanlar ve uzmanlar için işletmedeki akış kolaylıkla ifade edilebilmektedir. Böylece girişimcilere tedarikçi anlaşmalarında, yeni iş fırsatlarının görüşülmesinde, risk ve hataların saptanmasında yardımcı olabilmektedir. Üçüncü olarak bu model girişimcinin, tek bir bileşene odaklanarak diğer unsurları yok saymasına izin vermez ve her bir bileşeni hem tek başına hem de bütün olarak incelemesini sağlar. Son olarak, grafiksel bir aracın kullanılması yaratıcılığı ve yenilikçiliği tetiklemektedir. Literatürde değişik sektörlerde bu modelin uygulamalarına dair çalışmalar mevcuttur (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Sort & Nielsen, 2018; Huda ve ark., 2019; Piñeiro ve ark., 2017).

Kanvas İş Modeli'nin yukarıda bahsi geçen 9 bölümü ve bunları belirlemek için sorulacak sorular Tablo 3'te yer almaktadır. Girişimciler bu sorulardan hareketle kendi Kanvas İş Modeli taslaklarını oluşturabilmektedir. Literatürde Kanvas İş Modeli benzeri modeller de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: Osterwalder'in Değer Önerisi Kanvası (user pains and user gains), Kraaijenbrink'in Değer Modeli Tuvali, Yalın Kanvas İş Modeli, Geliştirilmiş Kanvas İş Modeli gibi (Ching & Fauvel, 2013).

Yapılan bir çalışmada, Kanvas İş Modeli'nin zayıf yönleri de saptanmıştır. Buna göre; değer önerisinde sosyal değer olmaması nedeniyle bu modelin kâr amacı gütmeyen kurumlar ve devlet kurumları için uygun olmadığı, finansal hesaplamalar için yeterli alan olmaması ve zaman ile ilgili herhangi bir unsur bulunmaması, sadece modelde yer alan dokuz unsur üzerinde düşünülmesi ve bunun sonucunda yaratıcılığın kısıtlandığı, rekabet, risk, pazar etkisi ve diğer çevresel faktörler gibi rekabet gücü ile ilgili bir unsur bulunmaması modelin zayıf yönleri olarak görülmektedir (Coes, 2014:85-86).

**Tablo 3: Kanvas İş Modeli (Osterwalder & Pigneur, 2010)**

<p><b>Temel ortaklıklar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başlıca ortaklar kim?</li> <li>• Başlıca tedarikçiler kim?</li> <li>• Ortaklardan alınan başlıca kaynaklar neler?</li> <li>• Ortakların başlıca faaliyetleri neler?</li> </ul>	<p><b>Temel faaliyetler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Değer önerilerinin şart koştuğu başlıca faaliyetler neler?</li> <li>• Dağıtım kanalları?</li> <li>• Gelir akışı?</li> </ul>	<p><b>Değer önerisi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedef kitleye sunulan değer nedir?</li> <li>• Hedef kitlenin problemlerinden hangisini çözmeye katkı sağlıyor?</li> <li>• Her bir segment için sunulan ürün ve hizmet paketi ne?</li> <li>• Hedef kitlenin hangi ihtiyacına cevap veriliyor?</li> <li>• Minimum beklentiye uygun ürün?</li> </ul>	<p><b>Müşteri ilişkileri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri nasıl kazanılır ve elde tutulur?</li> <li>• Müşteri sayısı nasıl artırılır?</li> <li>• Müşterilerle nasıl ilişkiler kurulmalıdır?</li> <li>• İş modeline nasıl entegre olurlar?</li> <li>• Maliyetleri ne kadar?</li> </ul>	<p><b>Müşteri segmenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kimler için değer yaratılıyor?</li> <li>• En önemli müşteriler kimler?</li> <li>• Müşterilerin demografik yapısı (yaş, cinsiyet, meslek, vb.)?</li> </ul>
<p><b>Maliyet yapısı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş modelinde en önemli maliyetler hangileri?</li> <li>• Başlıca kaynakların içinde en maliyetli olanlar hangileri?</li> <li>• Başlıca faaliyetlerin içinde en maliyetli olanlar hangileri?</li> </ul>	<p><b>Gelir modeli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteriler hangi değer için para ödemeyi kabul eder?</li> <li>• Şu anda ne için para ödüyorlar?</li> <li>• Gelir modeli nedir?</li> <li>• Fiyatlandırma taktikleri neler?</li> </ul>			



## 1.5. FİYATLANDIRMA VE STARTUPLARDA FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

Ekonomik sistemin temel düzenleyici ve serbest ekonominin başlıca unsuru olan fiyat, tüketicilerin bir mal veya bir hizmeti edinmekten sağladığı yararlar için ödediği değerlerin toplamıdır (Kotler & Keller, 2016:483). Müşterinin ödemek isteyeceği fiyat, satın alınan çözümün toplam müşteri değeri ile toplam müşteri maliyeti arasındaki farkı içeren finansal kaldıraç oranına bağlıdır. Toplam müşteri değeri, ürün değeri, hizmet değeri, personel değeri ve imaj değerini içerir. Toplam müşteri maliyeti ise parasal maliyetleri, zaman maliyetlerini, enerji maliyetlerini ve zihinsel maliyetleri içerir (Popovic, 2006:267).

Bir işletmede üretilecek ürün/hizmet için fiyatlandırma stratejisi belirlerken izlenecek adımlar şöyledir: (Kotler & Keller, 2016:489)

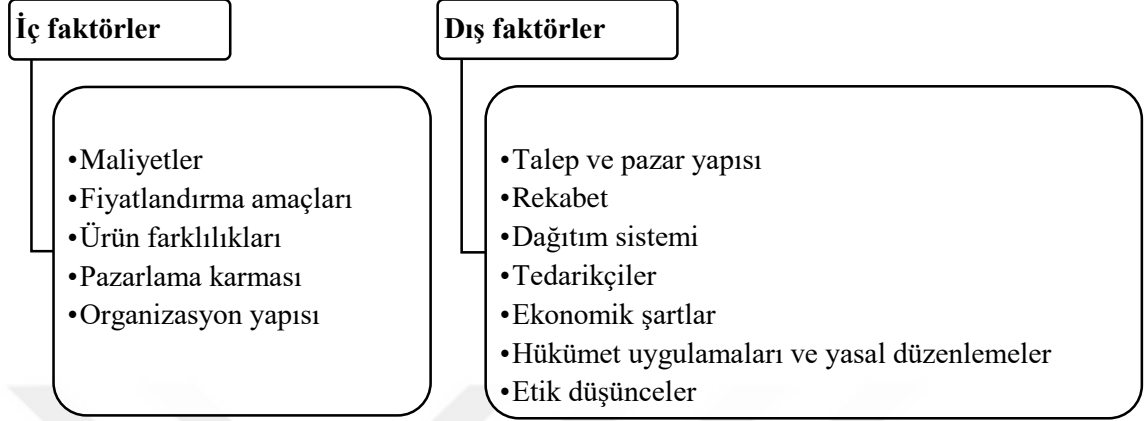
1. Fiyatlandırılacak ürün/hizmet belirlenir.
2. Belirlenen ürün/hizmete olan talep saptanır.
3. Maliyetler hesaplanır.
4. Rakiplerin maliyetleri ve fiyatları incelenir.
5. Bir fiyatlama yöntemi seçilir.
6. Son fiyat belirlenir.

Fiyatlandırmayı etkileyen faktörler Tablo 4'te belirtilmiştir. Buna göre fiyatlandırmada etkili olan iki temel faktör vardır: iç ve dış faktörler. İç faktörler daha çok işletmenin kendisiyle ilgili olan üretim maliyetleri, organizasyon yapısı, ürün özellikleri gibi faktörlerdir. Dış faktörler ise işletmeden bağımsız olan ancak işletmeyi etkileyen pazar durumu, rekabet, ekonomik durum ve yasal düzenlemeler gibi faktörlerdir (Süer, 2014:466).

Fiyat, bir işletmenin ürettiği ürünün veya hizmetin talebini belirlemede ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir yere sahiptir ve rekabet durumunu, pazar payını, gelirleri ve kârı etkilemektedir. Ancak farklılaştırılmış ürün/hizmet üretmek ve/veya etkin bir halkla ilişkiler stratejisi izlemek gibi fiyatın önemini sınırlayan

bileşenler de bulunmaktadır. Bu nedenle fiyatı, başarımın tek etkeni olarak kabul etmek doğru değildir (Derin, 2012:142).

**Tablo 4: Fiyatlandırmayı etkileyen faktörler (Süer, 2014:466-471)**



Tablo 5'te fiyatlandırma stratejisi oluşturulurken hedeflenen amaçlar belirtilmiştir. Buna göre fiyat belirlerken yüksek oranda kâr elde etmek, yüksek miktarda satış ile pazar payını maksimum kılmak ve olası rekabet durumları ile başa çıkarak satış devamlılığı sağlayabilmek amaçları güdülebilmektedir. Farklılaşmış veya yeni keşif bir ürün, üretim maliyetinden bağımsız olarak belirlenecek yüksek bir fiyatla geniş bir pazarda tek başına varlığını sürdürebilecektir.

**Tablo 5: Fiyatlandırma amaçları (Süer, 2014:267)**

KÂR	SATIŞ	DEVAMLILIK
<ul style="list-style-type: none"><li>•Kârı maksimum yapmak</li><li>•Hedef kâr amacı</li><li>•Tatmin edici kâr amacı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Satış gelirlerini maksimum kılmak</li><li>•Pazar payını maksimum kılmak</li><li>•Müşteri sayısını maksimum veya minimum kılmak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Pazar payını korumak</li><li>•Rekabeti karşılamak</li><li>•İmaj yaratmak ve korumak</li><li>•Fiyat istikrarı sağlamak</li><li>•Belirli bir marjı kapsayan fiyata ulaşmak</li><li>•Maliyetleri karşılamak</li></ul>

Genç olmaları nedeniyle girişim şirketlerinde müşterilerin satın alma geçmişlerini incelemek veya geçmişteki fiyatlandırma stratejilerinin sonuçlarını izlemek gibi fiyatlandırma rutini olan uygulamalar gerçekleşmemektedir. Çevresel belirsizlik ise bu şirketlerin piyasadaki hareketlenmeleri öngörmelerini engellemektedir. Bu nedenle,

fiyatlandırma için gereken eşdeğer ürün tanımlama ve ürünlerin potansiyel alternatiflerinin değerlendirilmesi gibi uygulamaları gerçekleştirmek zordur. Etkili bir fiyatlandırma stratejisi olan şirketler, ürüne değerinden düşük veya yüksek fiyat belirleme tuzağına düşmeyecektir (Trout, 2010:119-132). Yapılan bir çalışmada fiyat stratejisinin; yöneticilerin piyasadaki gelişmeleri takip etmeleri ve ürün fiyatlarını buna göre ve zamanında uyarlayabilmelerini sağlayacak farklı fiyat politikası, dinamik yönelimler ve sağlanan değer gibi boyutlara göre şekillendirilmesi önerilmektedir (Flatten ve ark., 2014:1115).

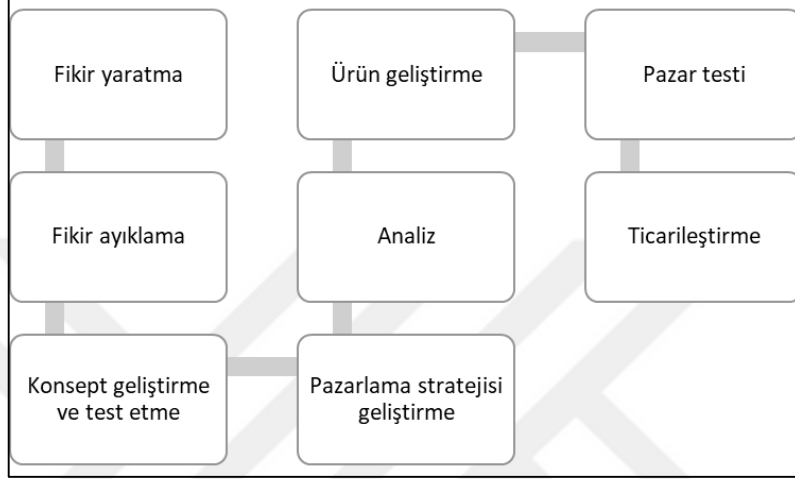
Yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde, ürün kalitesi hakkında herhangi bir bilgi sahibi olmayan müşteriler ürünü satın almamaktadır. Ücretsiz deneme imkânı sunan firmalar, bu şekilde ürünü denemek isteyen çok sayıda müşteriyi çekebilir ve müşteriler ürün kalitesi konusunda bilgilendirilir. Kaliteli bir ürün için bu adımdan sonra, satış döneminde ürün için ücret ödemeye istekli müşteriler kazanılmış olur. Ancak ücretsiz deneme seçeneği, daha önce ürünü ücret ödeyerek almış müşteriler arasında talep kaybına da yol açabilmektedir. Bu nedenle, müşterilerin ürün kalitesine olan inancının düşük olduğu durumlarda ücretsiz deneme iyi bir seçenek iken rekabetin yüksek olduğu bir piyasada ücretsiz deneme, rakiplerin fiyatı düşürmesine ve firmayı yıpratana bir fiyat yarışına girileceğine yol açacağı düşünülmektedir (Niu ve ark., 2019:169). İsveç'teki start-uplar ile yapılan bir çalışmada; çalışanlar tarafından fiyatlandırma stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının CEO'nun görevi olduğu düşünüldüğü ancak CEO'ların ise fiyatlandırma konusundaki kararların ortak verilmesi gerektiğini düşündükleri belirtilmiştir (þórarinsson, 2013:40).

## **1.6. TİCARİLEŞME VE STARTUPLARIN TİCARİLEŞME STRATEJİLERİ**

Ticarileştirme süreci, bir ürünün fikir düzeyinden pazara sunularak müşteriler tarafından benimsenmiş bir hale gelmesi için gerçekleştirilen yönetsel ve teknik çalışmaları kapsamaktadır. Bu aşamadaki ürün pazara girmek için hazırdır (Kılıç, 2016:13). Yeni ürün kavramı, fiziksel olarak bakıldığında, daha önce bilinmeyen, keşifler ve teknolojik gelişmeler neticesinde ilk kez üretilen ürün şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak pazarlama açısından ele alındığında; yeni ürün serisi, mevcut bir ürün serisine eklenen yeni ürün, var olan bir ürünün geliştirilmesi ve/veya düzeltilmesi ile elde edilen

yeni ürün ve yeniden konumlandırılan yeni ürün şeklinde çeşitlendirilebilmektedir. İşletmeler kendi bünyelerindeki laboratuvarlarda ürünlerini geliştirebilmekte ve/veya yeni ürün geliştirme faaliyetleri sonucunda lisans (ürün üretme ya da satma izni) ve patent (ürün üretme ya da satma yetkisi) alabilmektedir (Süer, 2014:245). Yeni ürün geliştirilirken izlenen adımlar Şekil 4’te belirtilmiştir.

**Şekil 4: Yeni ürün geliştirme süreci (Kotler & Keller, 2016:459)**



Yeni ürünlerdeki başarısızlık nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Kotler & Keller, 2016:455-456):

- Sermayenin yetersiz olması,
- Ürün tasarımının hatalı olması,
- Pazar boyutunun yeni ürün için çok geniş olması,
- Konumlandırma hataları,
- Yeterince tanıtım yapılamaması,
- Yüksek fiyat belirlenmesi,
- Yeni ürünü geliştirmek için gerekli maliyetin beklenenden yüksek olması,
- Ürün hayat döneminin kısa olması,
- Pazara giriş zamanının doğru ayarlanamaması,
- Rakiplerin beklenenin üzerinde tepki vermesi.

Ticarileşme, işletmelerdeki en yüksek gider oranına sahip faaliyetlerden birisidir. Genellikle işletmeler yeni bir ürün üretmeye odaklanır ve pazarlama stratejisi oluşturmak için zaman ayırmaz. Ancak üretkenliğin artması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve üretimde teknolojinin daha çok kullanılması için teknik bilgilerin bir ürün ya da hizmete

dönüşmesi yani ticarileşmesi oldukça önemlidir (Örnek & Danyal, 2015:1147). İnovasyonun teşvik edilmesi ve üretilen fikirlerin başkaları tarafından sömürülmesini engellemek için, fikir üreticilerin belli haklarla ödüllendirilmesi kamu yararına olacaktır. Bu haklar süreç, keşif ve makineler için patent ile kareografi, kurgusal veya kurgusal olmayan yazılar, müzik gibi yaratıcılık eserleri için telif hakları ile verilebilmektedir (Van Norman & Eisenkot, 2017a:87). Bir araştırmanın ticarileştirilmesi, üniversitelerin teknoloji transfer ofisleri aracılığıyla patentlerin ve telif haklarının ticari kuruluşlara lisanslanması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Üniversiteler her ne kadar bir öğretim üyesinin istihdam edilmesi ile oluşan yeniliklerin mülkiyet hakkına sahip olsa da akademisyenler, telif geliri, araştırma için gerekli finansman ve toplumsal etki de dâhil olmak üzere çeşitli şekillerde faydalanmayı beklemektedir. Kâr elde etmek gibi bir ticarileşme hedefi ile kamu yararına bir şeyler üretmek gibi bir akademik çaba birbiriyle çelişeceğinden, çıkar çatışmalarını yönetmek ticarileşmede önemli bir unsur haline gelmektedir (Van Norman & Eisenkot, 2017b:198).

Akademisyen girişimciler ile yapılan bir çalışmada, akademisyenlerin kendi firmalarını kurma motivasyonlarının bilginin ticarileştirilmesi, entelektüel merak ve yeni beceriler kazanarak kendini geliştirmek olduğu belirtilmiştir. Kendi firmalarını kurma sürecinde akademisyenlerin karşılaştığı zorlukların ise girişim için gereken yatırımı bulamamak, bürokrasi yükü, ticarileştirme hedeflerine ulaşamamak ve finans, işletme, pazarlama gibi alanlardaki tecrübesizlik olduğu saptanmıştır. Bunlara ek olarak, çalışmaya katılan akademisyen girişimcilerin, toplumsal faydanın maddi kazanımlardan daha önemli olduğunu ancak bir girişimcinin amacının kâr amacı gütmekten toplumsal fayda aramak olmaması gerektiğini belirttiği bildirilmiştir (Konaç, 2018).

Örnek ve Danyal (2015) üniversitelerdeki araştırma geliştirme faaliyetlerinin ve özel sektördeki fırsatların girişimcilğe yönlendirilmesini, bu durumun yüksek düzeyde teknik bilgi birikimi kullanılarak katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine katkı sağlayacağını ve rekabeti arttıracığını belirtmiştir. Bu hususta, ekonominin gelişmesinde itici gücü olan girişimlerin yaygınlaşması için üniversite-sanayi işbirliklerinin artırılması ve teknopark gibi bilim alanlarının sayısının artırılması gerektiği belirtilmiştir. Türkiye'nin ise sahip olduğu girişimcilik potansiyeline rağmen henüz istenilen başarı

düzeğine gelemediği ve bu durumun, akademi ile özel sektör arasındaki mesafeden kaynaklandığı bildirilmiştir (Örnek & Danyal, 2015:1147).

Startuplarda ticarileşme stratejisi olarak ürün odaklı, fikri mülkiyet odaklı veya her ikisinin de birden seçildiği durumlarda şirketlerin uluslararasılaşma eğiliminin ve yoğunluğunun ne şekilde etkilendiğini gösteren bir çalışmada, ürün odaklı bir ticarileştirme stratejisi benimseyen girişimlerin diğer stratejilere sahip olanlara göre uluslararasılaşma ihtimallerinin daha düşük olduğu; fikri mülkiyet odaklı bir ticarileştirme stratejisi benimseyen girişimlerin ise dış pazara girdikten sonraki uluslararası yoğunluğunun diğer stratejilere sahip olanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır (Symeonidou, Bruneel, & Autio, 2017).

## **1.7. PAZARLAMA VE STARTUPLARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

İlk toplumlardan bu yana gerçekleştirilen üretimlerde, fazladan üretilen ürünler önce takas yoluyla daha sonra ise para karşılığında satılmaya başlanmıştır. Ancak bir satışın gerçekleşmesi için, müşteriyi ikna etmek gerekmektedir. İşletmelerin verimli üretim gerçekleştirmek ilkesi doğrultusunda, uygun fiyatlı ve kaliteli ürün üretmeyi amaçladığı 19.yy'da haberleşme olanakları ve ulusal pazarların artmasıyla birlikte işletmeler, ürüne bağlılığı ve ürün hakkında daha geniş kitleleri bilinçlendirebilen halkla ilişkiler unsuru reklamdan oldukça faydalanmıştır. Üretilen ürünlerin tüketicinin ihtiyacını karşılayarak doygunluk noktasına erişeceğinin göz ardı edildiği 1920'lerde ise; sanayileşmiş ülkelerin, satış çalışmaları için pazarlama araştırması yapması zorunlu hale gelmiştir. Bu amaç doğrultusunda, tüketicilerin satın almaya özendirilmesi için oluşturulan pazarlama bölümleri zaman içinde pazar araştırmasının yanı sıra satış, pazarlama, reklam, fiyat araştırması, müşteri ilişkileri, araştırma geliştirme gibi alanları da yönetir duruma gelmiştir. Önce üretimi gerçekleştirip sonra tüketici ihtiyacını üretilen ürüne göre yönlendirmeye çalışmanın geçerli bir yöntem olmadığını 1950'lerde fark eden işletmeler, önce tüketici ihtiyacını belirleyip, ihtiyaca göre ürün/hizmet üretme anlayışını benimsemiştir (Porter, 2015:197-200).

Pazarlama, bireysel ve kurumsal amaçları tatmin edecek değişimleri sağlamak üzere mal, hizmet ve fikirlerin şekillendirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasını planlama ve uygulama sürecidir (Trout, 2005:22). Diril (2018),

pazarlamayı “*Kötü hava şartlarında bile meyve verdiren faaliyetlerin bütünü*” olarak tanımlamıştır.<sup>2</sup> Başka bir tanıma göre ise pazarlama; tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin geliştirilip, doğru yer ve zamanda, yeterli miktarda ve istenen fiyatta sunulmasından sonra, pazarlama iletişimi yöntemleri ile ürün-tüketici ilişkisinin tüketiciye yansıtılmasıdır (Koç, 2017:41). Amerikan Pazarlama Derneği, pazarlamayı “müşteriler, iş ortakları ve toplum için değeri yüksek olan teklifler oluşturma, iletme, sunma ve paylaşma faaliyetleri” olarak tanımlar. Bu tanım, geleneksel pazarlama uygulamalarının çoğunun temelidir. Pazarlamanın yeni ürün geliştirme, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi birçok işletme fonksiyonunda ayrılmaz bir rol oynadığı iddia edilmektedir (Hansen ve ark., 2019:2). Tüm dünyada, artık tüketicilerin kullandıkları/kullanmayı düşündükleri ürünler ile ilgili geniş araştırmalar yaptığı ve bilinç düzeylerinin arttığı bilinen bir gerçektir. Ancak tüketici, her ne kadar satın alma kararlarında bilinçli davranmaya çabalasa da henüz ne almak istedikleri konusunda kontrollü davranmamaktadır (Kotler ve ark., 2018:51).

Kotler ve ark. (2018), Pazarlama 4.0 adlı kitabında markaların müşterileri etkilemek için öncelikle gençleri, kadınları ve netandaşları (internet vatandaşları) etkilemek ve ikna etmek gerektiğini belirtmiştir. Erken benimseyen, trend belirleyici ve oyun değiştirici özelliklere sahip gençleri etkileyerek onların akıllarına girebilmenin, yakın gelecekteki muhtemel müşterileri kazanmak demek olduğunu belirten Kotler; bilgi toplayıcı, bütünsel düşünen ve ev halkının yöneticisi (CFO) olan kadınları etkilemenin ise daha büyük pazarlara ulaşabilmenin yolu olarak belirtmektedir. “*Tüm dünyanın yararına interneti geliştirmeyi önemseyen ve etkin bir şekilde bunun için çalışan, coğrafi sınırları olmayan insanlar*” olarak tanımlanan netandaşlar; sosyal bağlayıcı, misyoner ve içerik ortaklarıdır. Netandaşların onayını almış bir ürünün veya marka mesajının, sosyal bağlantılar boyunca dolaşıp duracağı düşünülmektedir (Kotler ve ark., 2018:59-71).

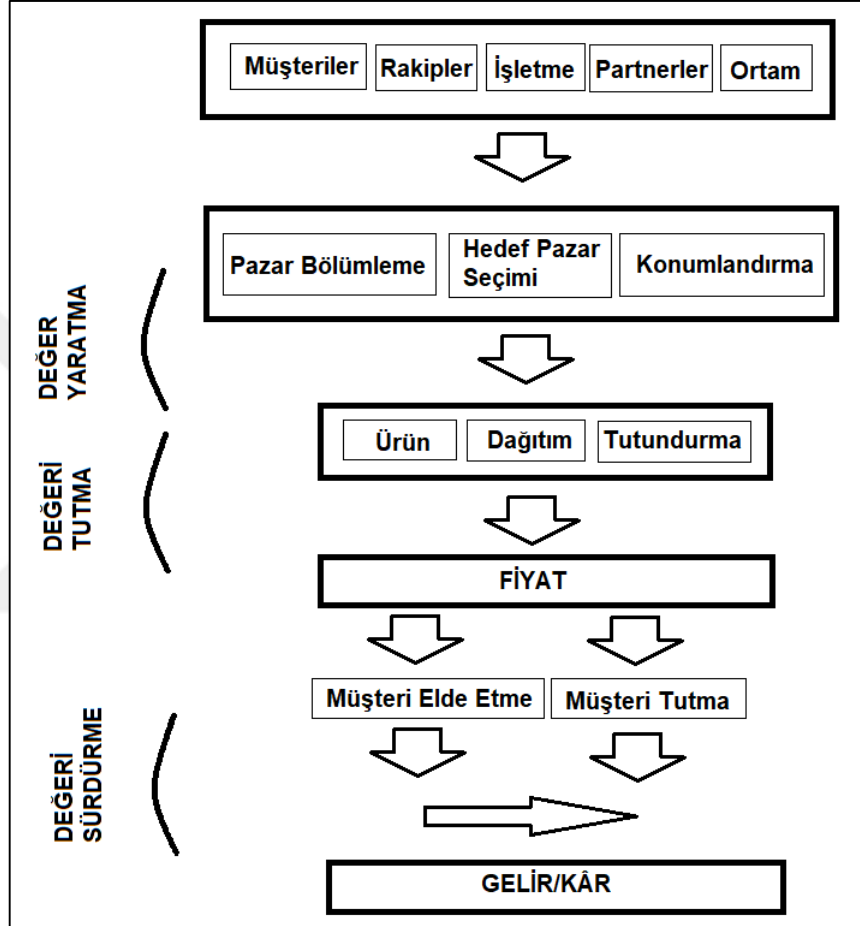
Geleneksel pazarlama öncelikle segmentasyonla başlar; segmentasyon, pazarı müşterilerin demografik, coğrafi, psikolojik vb. özelliklerine göre homojen gruplara

---

<sup>2</sup> <https://medium.com/t%C3%BCrkiye/pazarlama-nedir-pazarlaman%C4%B1n-okullardan- anlat%C4%B1lmayan-tan%C4%B1m%C4%B1-ef29423bed2f>

ayırma işlemidir. Daha sonra ise hedefleme yapılır. Hedefleme ise markanın belli hususlar doğrultusunda bir veya birkaç segmenti seçmesi işlemidir. Segmentasyon ve hedefleme tek taraflı olarak müşterilerin rızası olmadan alınan kararlardır. Bu adımlardan önce müşterilerden, kendileriyle iletişim kurmak üzere izin istenmesi ve bunun da içtenlikle yapılması gerekmektedir (Kotler ve ark., 2018:77).

**Şekil 5: Tipik bir pazarlama yönetimi akış diyagramı (Altunışık, 2009:47)**



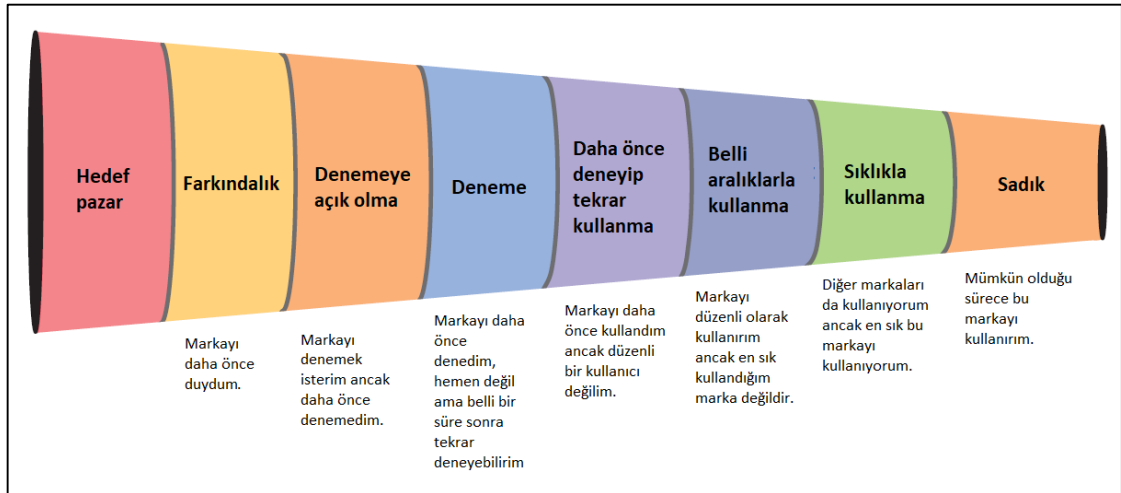
Bir işletmede üretilen ürün/hizmet, çözüm sunduğu problem karşısında çok etkili olabilir ancak tüketiciler ürünün rengini, ambalajını, fiyatını, kalitesini, dağıtım şeklini, vb. beğenmediği sürece onu satın almayacaktır. Müşterilerin gözünden ürünü görebilmek ve işletmenin faaliyetlerini tasarlarken ve sürdürürken müşteri odaklı olabilmek, ürünün pazarlanması ve satılarak işletmeye gelir sağlaması açısından oldukça önemlidir (Koç, 2017). Birçok girişimci kısa dönemli büyümeye odaklanır ancak bir şirketin değerli olması için büyümesi ve bunu sürdürmesi gerekmektedir; ancak sürdürülebilirliği ölçmek büyümeyi ölçmek kadar kolay değildir (Thiel & Masters, 2016:63).



Thiel ve Masters (2016), Sıfırdan Bire isimli kitaplarında Tolstoy'un Anna Karenina adlı kitabından şu alıntıyı yapar: "Tüm mutlu aileler birbirine benzer; her mutsuz aile ise kendine özgü bir mutsuzluğa sahiptir." Ardından ekler: "İş dünyasında bu tam tersidir. Tüm mutlu şirketler farklıdır: Her biri kendine özgü bir sorunu çözerek bir tekel kazanır. Tüm başarısız şirketler ise aynıdır: Rekabetten kaçınmayı bilememişlerdir."(Thiel & Masters, 2016:40). Kotler ve ark. (2018) Pazarlama 4.0 adlı kitapta müşterilerin kendileri gibi olan insanlara daha çok güvendiklerini ve bu nedenle onları en iyi etkileyecek şeyin savunuculara dönüşmüş müşteriler olduğunu söylemektedir. Burada, farkındalığı arttırmadan sadık savunucular kazanılamayacağını ve bir ürünü hatırlayan insan sayısı ile ürünün tavsiye edilme oranının doğru orantılı olduğunu belirtmektedir. Nihai hedef olarak müşterilere haz vermek gerektiğini; ancak bu yaklaşımın maliyetinin yüksek olduğunu da eklemiştir. (Kotler ve ark., 2018:92).

Şekil 6'da gösterilen pazarlama hunisi müşterinin karar sürecindeki her aşamada, sadece farkındalık sahibi olmaktan ziyade sadık bir müşteri olana kadar potansiyel hedef pazarın yüzdesini belirlemektedir. Huni olarak hayal edilen, müşterileri çekmek ve elde tutmak için atılan ana adımlar ve müşterilerin huni içindeki ilerlemesini ölçmek için bazı örnek ifadeler yer almaktadır. Tüketiciler sadık müşteriler olmadan önce her aşamadan geçmelidir (Kotler & Keller, 2016:163).

**Şekil 6: Pazarlama hunisi (Kotler & Keller, 2016:163)**



Girişim şirketleri, pazarlama planlarını mutlaka girişime başlamadan önce hazırlamalıdır ve üretilecek ürün/hizmetin nerede ve nasıl duyurulacağı, pazarlama faaliyetlerinin maliyetinin ne kadar olacağı, müşterilerin nasıl bulunacağı gibi soruların

cevaplarını bilmelidir. Öyle ki, iyi hazırlanmış bir iş modeline sahip girişimler bile pazarlama stratejisi eksik olduğunda başarısız olabilmektedir. Girişimler de dâhil olmak üzere tüm şirketler, yeni müşteriler kazanmak için pazarlama iletişimi araçlarını etkin şekilde kullanmalıdır (Büyükdemir, 2005:140). Startupların pazarda başarılı olmak için iki tür zorlukla karşı karşıya olduğunu belirten bir çalışmada bu zorluklardan ilkinin, genellikle henüz müşteri değeri ile ilgili iddiaları destekleyecek veri bulunmamasına rağmen verilen teklifin üstün değerini ikna edici bir biçimde aktarmak olduğu belirtilmiştir. İkinci zorluk ise startupların tedarikçi firmalara göre daha az kaynağa sahip olmaları ve yenilikçi teklifler sunmak için müşteri desteğine ihtiyaç duymasıdır. Bu zorlukları aşmak için ise yenilikçi teklif için değer önerisi ve kaldıraç yardımı için değer önerisi olmak üzere iki teklif hazırlanması önerilmektedir (Wouters ve ark., 2018:111).

**Tablo 6: Yerel ve küresel pazarlarda olmanın temel farkları (Ready, 2011:72-73)**

	<b>Yerel</b>	<b>Küresel</b>
Pazar hakkında bilgi	Basit	Karmaşık
Alternatif ürün miktarı	Sınırlı	Sınırsız
İnsanlarla kurulan bağ	Güçlüdür, müşterilerle yüz yüze görüşülebilir.	Zayıftır, müşterilerle neredeyse hiç yüz yüze görüşülemez.
Pazarlama	Elzem değildir.	Elzemedir.
Satış hacmi	Değişken değildir.	Çok değişkendir.
Kâr	Daha kesindir. Müşterilerin ödediği bedel, üretim maliyetinizle dengede olabilir.	Kesin değildir. Dünyanın herhangi bir yerindeki en ucuz sağlayıcıyla rekabet edilebilir.
Maksimum kâr	Kısıtlıdır.	Oldukça yüksektir.

Birçok teknoloji şirketi hem yenilikçi hem de küresel olmak için çabalamaktadır. Ancak erken aşamada olan hem küresel doğan şirketler (born-global) hem de yalın start-uplar, olabildiğince erken uluslararasılaşma, faaliyetleri iş modeline uygun gerçekleştirme, ortaklık ilişkileri yönetimi, kaynakların yönetimi ve yenilik yönetimi gibi çeşitli unsurları belirsizlik koşullarında ve eş zamanlı olarak yürütmeye çabalamaktan kaynaklanan problemlerle karşı karşıya gelmektedir (Rasmussen & Tanev, 2015:12). Yapılan bir çalışmada, startupların globalleşme motivasyonlarının talep gelmesi, tutku ve büyüme isteği olduğu saptanmıştır. Firmaların küresel pazara açılma kararı aldıktan sonra

attığı adımlar ise araştırma, ürünü global hale getirme, satış ve yatırım alma şeklindedir (Ünsal, 2018:12-13).

Yerel veya küresel pazarda faaliyet göstermenin bir şirket için ne şekilde değişebileceği ve bu iki pazar arasındaki farklar Tablo 6'da belirtilmiştir. Buna göre küresel pazarda, pazarı analiz etmek oldukça zordur ve pazarlama faaliyetlerinin iyi yürütülmesi oldukça önemlidir ancak küresel pazarın, rekabet ile başa çıkmayı iyi bilen bir girişim için yerel pazara göre daha kârlı olabileceği görülmektedir (Ready, 2011:72-73).



## BÖLÜM 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Kurulan girişim şirketlerinin neredeyse yarısı ilk beş yıl içinde başarısız olmaktadır. Bazı girişimler ise, girişimcinin başka bir girişime yönelmesi sonucu kendi isteğiyle sona ermektedir. Türkiye’de ve tüm dünyada yapılan birçok araştırma, girişimlerin büyük oranda ürün/üretim odaklı olduğu ve pazarlama faaliyetleri konusunda sorunlar yaşadığını göstermektedir. *Startup* giderek dikkat çeken ve önem kazanan bir kavram haline gelmesine rağmen, Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Özellikle startupper ile pazarlama ilişkisini inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu çalışma, startupperın pazarlama faaliyetleri ve bu faaliyetlerin niteliğinin, hangi koşullarda değiştiğini saptayabilmek üzere yola çıkmıştır.

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında yapılan çalışmanın amacı, Türkiye’de bulunan kuluçka merkezlerinde faaliyet gösteren startupperın planlanan/mevcut pazarlama stratejilerini incelemek ve girişimcinin tecrübesine ve eğitimine bağlı olarak değişebilecek pazarlama faaliyetlerinin, startupperın başarısına etkisini tespit etmektir. Böylece, gerek pazarlama ve girişimcilik ile ilgili literatüre katkı sağlamak gerekse daha sonra yapılacak çalışmalara yardımcı olması amaçlanmaktadır. Ayrıca Türkiye’deki startup ekosistemine katkı sağlayarak ekosistemin gelişmesine yardımcı olması istenmektedir.

### 2.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Girişimcilerin pazarlama eğitiminin olması, girişimde Kanvas iş modeli kullanma, üretilen ürün/hizmetin fiyatlandırma stratejisini belirleme ve ticarileşme faaliyetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Girişimcilerin pazarlama tecrübesinin olması, girişimde Kanvas iş modeli kullanma, üretilen ürün/hizmetin fiyatlandırma stratejisini belirleme ve ticarileşme faaliyetlerini ne şekilde etkilemektedir?

- Girişimcilerin startup tecrübelerinin olması, girişimde Kanvas iş modeli kullanma, üretilen ürün/hizmetin fiyatlandırma stratejisini belirleme ve ticarileşme faaliyetlerini ne şekilde etkilemektedir?

### **2.3. Araştırmanın Önemi**

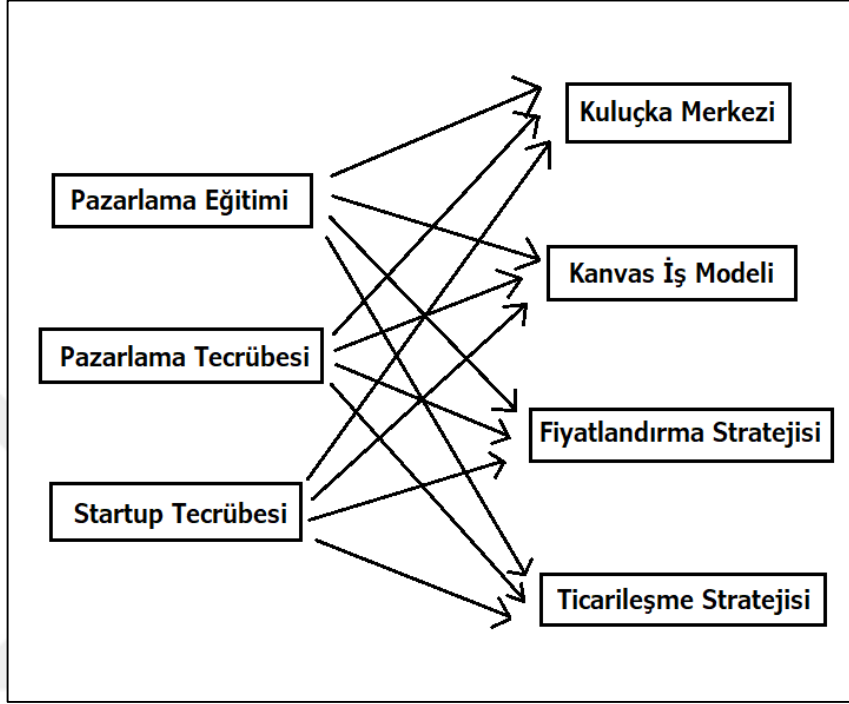
Ülkemizde çok sayıda kuluçka merkezi ve bu merkezlerde gelişmekte olan birçok startup bulunmaktadır. Çalışmadan beklenen, ülkemizde faaliyet gösteren girişimlerin pazarlama stratejilerini incelemek ve pazarlama stratejilerinin, girişimlerin başarısına olan etkisini belirlemektir. Araştırmada anket yerine derinlemesine mülakat yöntemi ile veri toplanarak, konu hakkında daha geniş bilgi toplanması amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak yeni kurulan girişimlere pazarlama konusunda yol gösterilecek ve bu konuda sorun yaşayan çok sayıdaki girişimcinin hatalarından ders almaları sağlanacaktır. Başarıya giden bu karanlık yolun aydınlatılması sonucunda ise, ülkelere ekonomik açıdan büyük faydalar sağlayan girişimcilik ekosistemindeki startupların başarılı olma oranı artacaktır. Ayrıca günden güne gelişen girişimcilik bilinci ile ilgili olarak ihtiyacı giderek artan ancak kısıtlı sayıda akademik çalışmaya sahip girişimcilik literatürüne katkı sağlanacaktır.

### **2.4. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada startupların pazarlama faaliyetleri ve bu faaliyetlerin girişimcilerin pazarlama eğitimi alıp almaması ile pazarlama ve startup tecrübesi bulunup bulunmamasına göre ne şekilde etkilendiğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sorularına yanıt bulabilmek üzere nitel olarak gerçekleştirilen bu çalışmada, girişimcilerin pazarlama stratejilerinin eğitim ve tecrübeden ne şekilde etkilendiğini ortaya koymak ve pazarlama süreçlerini daha detaylı olarak anlayabilmek ve açıklayabilmek amacıyla, veri geçerliliği yönünden oldukça güçlü olan derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda girişimcilerle yapılan görüşmelerde bireylerin içinde bulunduğu girişimcilik durumunda, pazarlama faaliyetlerini ne şekilde yönlendirdiklerine ve buna neden olan unsurların neler olduğuna dair düşüncelerine ışık tutulacaktır.

Araştırmanın modeli, literatür taraması yapılarak ve araştırmacının kendi startup tecrübesinde karşılaştığı problemlerden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Buna göre oluşturulan model Şekil 7’de gösterilmiştir.

**Şekil 7: Araştırma modeli**



Araştırma deseni olarak, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim seçilmiştir. Olgu bilim, hakkında ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olunmamasına rağmen farkında olunan ve deneyimler, kavramlar, algılar, durumlar gibi değişik biçimlerde karşımıza çıkan olgulara odaklanmaktadır. Tezin sonunda olgu bilim deseninde incelenen startupların, pazarlamaya bakış açısı ve pazarlama faaliyetlerini etkileyen faktörlerin anlaşılması amaçlanmıştır (Saruhan & Yıldız, 2017:442).

## **2.5. Evren ve Örneklem**

Ülkemizde bulunan kuluçka merkezlerinde faaliyet gösteren girişimler arasından, amaçlı örneklem yöntemi ile seçilen sekiz girişimciyle derinlemesine görüşmeler yapılarak veri toplanmıştır. Amaçlı örneklem ile yapılan nitel araştırmalarda hedef, seçilen örneklemden hareketle evrene genellemeler yapmak değil; bir fenomen hakkında içgörü kazanmaktır. Amaçlı örnekleme araştırmanın daha derinlemesine yapılabilmesi için araştırma açısından mümkün olduğunca çok bilgi elde edilebilecek, zengin bilgi

sağlanabilecek durum ya da kişiler seçilmektedir. Böylece cevap aranan sorular hakkında daha derin bilgi elde edilecektir. (Patton, 2014:230).

Bu araştırmanın örnekleme, bir kuluçka merkezi veya kümelenmede şirket kuran katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırma grubu seçilirken girişimciler, aşağıdaki üç tecrübeye sahip olma durumlarına göre seçilmiştir:

- Pazarlama alanında lisans dersi ya da en az sekiz haftalık kurs almak veya bu alanda lisans ve üstü derecelerde diploma sahibi olmak
- Pazarlama alanında aktif bir çalışma hayatı içinde bulunmak
- Mevcut startupını kurmadan önce bir startupta pazarlama alanında çalışmak ve/veya bir startup kurmak

Seçilen üç özelliğin tüm kombinasyonları için bir girişimci olmak üzere toplamda sekiz girişimciyle görüşülmüştür. Bu doğrultuda görüşme yapmak için seçilen girişimcilerin özellikleri Tablo 7’de belirtilmiştir. Belirlenen özelliklere sahip girişimcilere ulaşmak üzere LinkedIn üzerinden girişimcilerle iletişime geçilmiştir. Ayrıca Maltepe Üniversitesi akademisyenleri ile görüşülmüş ve iletişim ağlarındaki girişimciler ile ilgili bilgiler alınmıştır.

**Tablo 7: Örneklemdaki girişimcilerin amaçlanan özellikleri<sup>3</sup>**

No	Pazarlama eğitimi	Pazarlama tecrübesi	Startup tecrübesi
G1	+	+	+
G2	+	+	-
G3	+	-	+
G4	+	-	-
G5	-	-	-
G6	-	-	+
G7	-	+	-
G8	-	+	+

<sup>3</sup> Girişimcinin sahip olduğu nitelikler “+”, sahip olmadığı nitelikler ise “-” ile gösterilmiştir.

## 2.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacı tarafından, araştırmanın amacına uygun bilgilerin toplanmasına yardımcı olacak şekilde ve anlaşılır bir dille hazırlanan yarı-yapılandırılmış soru formu aracılığıyla girişimcilere, kurdukları startuplar ve bunların pazarlama stratejileri hakkında sorular sorulmuştur. Bu sorular Tablo 8’de yer almaktadır. Kullanılan görüşme formu 5 bölümden oluşmaktadır ve formda toplam 31 tane soru yer almaktadır. Bu soruların 6’sı katılımcıların demografik bilgileri, dördü girişimlerini kurdukları kuluçka merkezi, on üçü girişimcilerin mevcut startup şirketlerine ait Kanvas İş Modeli kullanma ve faaliyetleri yürütme süreci, ikisi fiyatlandırma stratejileri ve altı tanesi de ticarileşme stratejileri hakkındadır. İlgili soruların hazırlanması sürecinde uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuş ve görüşme formu, uzmanlardan alınan geri bildirimler ışığında düzenlenerek son şeklini almıştır.

**Tablo 8: Derinlemesine mülakat soru formu**

<b>Demografik sorular</b>	
1	Cinsiyet ve yaş
2	Şirketin faaliyet sektörü ve kuruluş tarihi nedir? Organizasyondaki pozisyonunuz hakkında bilgi veriniz.
3	Mezun olunan okullar ve bölümler hakkında bilgi veriniz.
4	Eğer var ise daha önce pazarlama konusunda aldığınız eğitimler hakkında bilgi veriniz.
5	Eğer var ise pazarlama konusundaki geçmiş iş tecrübeniz hakkında bilgi veriniz.
6	Mevcut startup haricinde, daha önce startup tecrübeniz oldu mu?
<b>Kuluçka Merkezi ile ilgili sorular</b>	
1	Faaliyet gösterilen kuluçka merkezinin adı nedir?
2	Startup faaliyetlerinde kuluçka merkezinden faydalanılan hizmetler hakkında bilgi veriniz.
3	Bu kuluçka merkezinin tercih edilmesini sağlayan avantajlar hakkında bilgi veriniz.
4	Startup faaliyetlerinde, bu kuluçka merkezinin diğer kuluçka merkezlerine göre sunduğu avantajlar hakkında bilgi veriniz.
<b>Kanvas İş Modeli ile ilgili sorular</b>	
1	Kanvas İş Modeli’ni daha önce duydunuz mu? Bu model hakkında bilginiz var mı?
2	Mevcut startupta Kanvas İş Modeli kullanıldı mı?
3	Kanvas İş Modeli veya farklı bir iş modeli doğrultusunda, faaliyetlerin yürütülmesinde uyguladığınız iş planlama süreciniz hakkında bilgi veriniz.



4	Eğer var ise iş modelini oluştururken veya uygularken yaşanan problemler hakkında bilgi veriniz.
5	İş modelinizi değiştirmeye çalıştınız mı? Açıklayınız.
6	Mevcut startup şirketinizin gelir modelini açıklayınız.
7	Mevcut startup şirketinizde üretilen ürün/hizmet için hedef pazarınızı tanımlayınız.
8	Organizasyonda ayrı bir pazarlama bölümü bulunuyor mu? Eğer bulunmuyorsa pazarlama faaliyetlerini kim yürütmektedir? Açıklayınız.
9	Pazarlama faaliyetleri için finansal kaynaklardan pay ayrılıyor mu? Eğer ayrılıyor ise bu pay, toplam finansal kaynağın yaklaşık olarak yüzde kaçındır?
10	Startupta üretilen ürün/hizmet için pazarlama iletişimi araçlarından hangisi/hangilerinin kullanıldığını açıklayınız.
11	Startupta üretilen ürün/hizmet için pazarlama faaliyetlerinin performansını ölçme yöntemlerini açıklayınız.
12	Startupta üretilen ürün/hizmetin konumlandırmasında etkili olan temel unsurları ve bunların sebebini açıklayınız.
13	Eğer var ise potansiyel tehditlere karşı oluşturulan risk yönetimi süreci hakkında bilgi veriniz.
<b>Fiyatlandırma ile ilgili sorular</b>	
1	Startupta üretilen ürün/hizmet için belirlenen fiyatlandırma stratejisini açıklayınız.
2	Startupta üretilen ürün/hizmet için fiyatları belirleyen kişi veya kişiler kimdir? Açıklayınız.
<b>Ticarileşme ile ilgili sorular</b>	
1	Startupta üretilen ürün/hizmet için ticarileşme faaliyetleriniz hakkında bilgi veriniz.
2	Startupta üretilen ürün/hizmet için ticarileşme faaliyetlerinin performansını ölçme yöntemleri hakkında bilgi veriniz.
3	Startupta üretilen ürün/hizmet için pazara giriş zamanı belirlediniz mi? Açıklayınız.
4	Startupta üretilen ürün/hizmet için patent/faydalı model başvurusu yapıldı mı?
5	Startupın kuruluşundan bugüne kadar yurt içinde veya yurt dışında fatura kesildi mi? Açıklayınız.
6	Eğer kesildiyse startupta üretilen ürün için ilk fatura kesim tarihini belirtiniz.

Derinlemesine mülakat tekniği maliyeti yüksek, zaman alıcı ve gizliliği ortadan kaldıran bir yöntemdir ve bu yöntemle geniş bir örneklem sayısına ulaşmak veya tesadüfi bir örneklem grubuyla çalışmak olanaksızdır. Ancak bu yöntem ile girişimcilerle birebir görüşerek istenen nitelikte ve ayrıntılı bilgiler alınabilecek, olası yanlış anlaşımaların önüne geçilebilecek, soru formunda yer almayan ancak önemli olabilecek olası konularda bilgi edinme imkânı sağlanabilecek ve girişimcilerin anlık tepkileri kaydedilebilecektir (Tekin, 2012:104). Yarı-yapılandırılmış görüşmeler belli bir soru listesine tamamen bağlı kalmadan, görüşülen kişinin verdiği cevapların etkisiyle yeni ve daha derin sorularla

farklı bir yönde ilerleyebilecek ve katılımcının öyküsünün içyüzünü, anlatmak istediklerini, kendi kişisel bakış açısını keşfetmeyi önemseyen bir görüşmedir (Seggie & Bayyurt, 2015:186).

Derinlemesine mülakat sürecinde çalışmaya katılan girişimcilerden, kendilerini rahat ve özgürce dile getirmeleri hedeflenerek kendilerini rahat hissedecekleri ve kendi tercih ettikleri, sessiz ve izole bir ortamda, yarı-yapılandırılmış soru formu aracılığıyla belirlenen konular hakkında bilgilendirme yapmaları istenmiştir. Katılımcılara görüşme öncesinde araştırmanın konusu, önemi ve araştırma süreci hakkında bilgilendirme yapılmış olup, verilerin ses kaydı yapılarak toplanması konusunda onay alınmıştır. Yapılan her bir görüşmede ses kaydı alınmış ve ardından bu kayıtlar deşifre edilerek girişimcilere geri gönderilmiştir. Bu deşifrede elde edilen verilerin çalışmada kullanılmasında hiçbir sakınca olmadığına dair, girişimcilerden yazılı onay alınmıştır. İlgili onay dosyaları, araştırma gizliliği nedeniyle bu tezde yer almamaktadır ancak tez danışmanına sunulmuştur. Görüşmelerin süresi ortalama olarak 64 dakikadır. Veriler Eylül 2019 ile Aralık 2019 tarihleri arasında araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ardından ses kayıtları birebir olarak deşifre edilmiş ve bu deşifreler girişimcilere gönderilerek yazılı bilgilerin araştırmada kullanılmasını istediklerine dair imzalı onayları alınmıştır. Araştırmaya katılan girişimcilerin kimlik bilgilerinin saklı tutulması uygun görülmüş ve her bir katılımcı Tablo 7’de gösterildiği gibi kodlanmıştır.

Görüşme formlarında yer alan veriler, araştırma bulguları ve bulguların değerlendirilmesi bölümünde eksiksiz olarak yer almaktadır. Veriler, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu yöntemde, elde edilen veriler belirli temalar altında sınıflandırılır ve yorumlanır. Betimsel analiz yönteminde cevaplayıcının bakış açısını etkili olarak verebilmek için doğrudan alıntılara yer verilmektedir. Betimsel analiz yönteminde dört aşama bulunur, buna göre; analizin çerçevesi belirlenir ve veriler belirlenen çerçevede işlenir, ardından veriler yalın bir dille aktarılır ve son aşamada yorumlanarak ilişkilendirme ve anlamlandırma sağlanır (Özdemir, 2010:336).

## **BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu bölümde öncelikle girişimciler hakkında genel bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda girişimcilerin cinsiyet, yaş, eğitim bilgilerine yer verilmiş ve girişimcilerle yapılan derinlemesine görüşmelerin tarih bilgilerine değinilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda girişimcilerin mülakat soru formunda yer alan demografik bilgiler, kuluçka merkezi, Kanvas İş Modeli, fiyatlandırma ve ticarileşme ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar, her bir girişimci için ayrıntılı olarak yer almaktadır. Girişimcilerden elde edilen veriler, girişimcilerin pazarlama eğitimi, pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesi özelliklerine sahip olma durumlarına göre değerlendirilmiş ve bu özelliklerin girişimlerdeki pazarlama stratejilerini ne şekilde etkilediği saptanmaya çalışılmıştır. Girişimcilerin sorulara verdiği yanıtlar italik olarak ve tırnak işareti içinde gösterilmektedir. Araştırmacının soru formunda yer alan sorular dışında ek bilgi almak amacıyla sorduğu sorular, kalın (bold) karakterle ve başına “\*\*\*\*” şeklindeki üç yıldız simgesi eklenerek verilmiştir.

### **3.1. GİRİŞİMCİLER HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

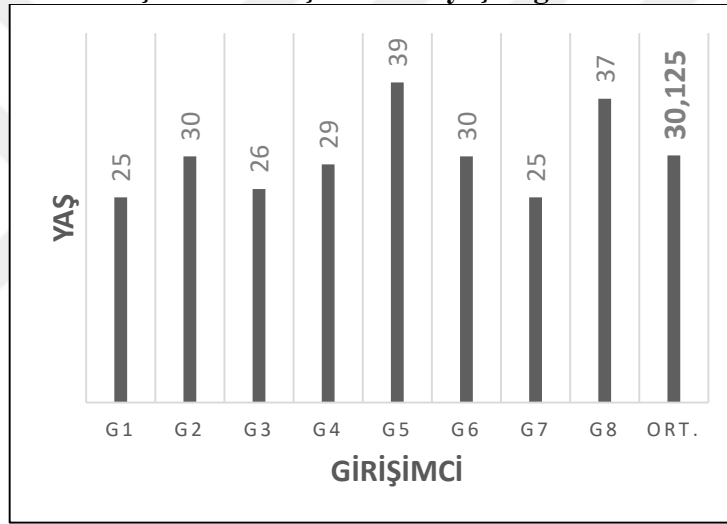
Yapılan araştırmada, Tablo 8’de yer alan yarı-yapılandırılmış soru formu aracılığıyla toplam sekiz adet girişimciyle derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bu görüşmelere dair bazı bilgiler Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9: Girişimcilerle yapılan görüşme ortamı hakkındaki bilgiler**

<b>Kod</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Eğitim durumu</b>	<b>Görüşme tarihi</b>	<b>Görüşme süresi (dk.)</b>
<b>G1</b>	E	Lisans	06.10.2019	51
<b>G2</b>	E	Lisans	02.10.2019	52
<b>G3</b>	E	Lisans	30.09.2019	50
<b>G4</b>	E	Lisans	03.12.2019	76
<b>G5</b>	E	Doktora	04.12.2019	65
<b>G6</b>	E	Yüksek Lisans	06.12.2019	82
<b>G7</b>	E	Lise	25.09.2019	81
<b>G8</b>	E	Yüksek Lisans	02.12.2019	54

Araştırmaya katılan startupların kurucularının tamamı erkektir. Türkiye’de de dünyadaki gibi kadın girişimci sayısının erkeklere göre oldukça düşük olduğu, bilinmektedir. Şahin (2018)’in Ankara’daki 141 girişimciyle yaptığı araştırmada çalışmaya katılan startup kurucularının %88,7’sinin erkek olduğu belirtilmiştir (Şahin, 2018:125). Yine 125 girişimci ile Türkiye’de yapılan bir çalışmada, araştırmaya katılan erkeklerin oranının %80’in üstünde olduğu görülmektedir (Çubukçu, 2018:43). Startups.watch verilerine göre ise 2010-2018 yılları arasında en az bir tane kadın kurucusu olan startupların oranı yaklaşık olarak %14 civarındadır. Kadın girişimci oranının en yüksek olduğu sektör ise %8.8 ile e-ticaret olarak belirtilmiştir (<https://startups.watch>).

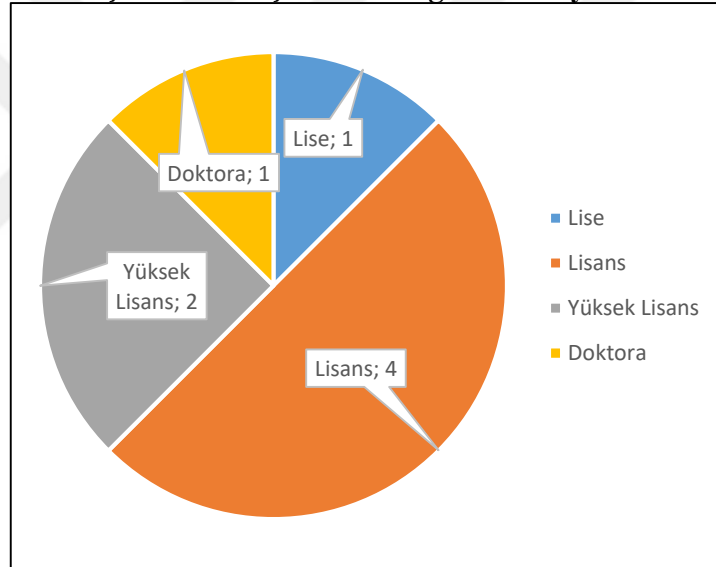
**Şekil 8: Girişimcilerin yaş dağılımı**



Görüşme yapılan girişimcilerin yaşlarının ortalaması 30’dur. Araştırmaya katılan girişimcilerin en küçüğü 25, en büyüğü ise 39 yaşındadır. Katılımcıların yaş dağılımları Şekil 8’de gösterilmiştir. İstanbul’da bulunan teknopark, teknokent, kuluçka merkezleri ve hızlandırıcılarda yer alan 143 firma ile yapılan bir araştırmada, ortalama iş kurma yaşının 33 olduğu belirtilmiştir. Çalışmaya göre, hızlandırıcılardaki yaş ortalaması 28 iken teknokentlerdeki yaş ortalaması 34’tür (İstanbul Genç Girişimcilik Ekosistem Analizi Projesi, 2018). Yine bu konuda, 25-40 yaş arasındaki kişilerin şirket kurma ihtimalinin daha fazla olduğuna dikkat çekilmektedir. Bunun nedeni olarak ise genç bireylerin gerekli enerji, tecrübe ve bilgiye sahip olması ancak statü koruma veya aile içi görevler gibi sorumluluklarının olmaması gösterilmektedir (Albort-Morant & Oghazi, 2016:2126).

Araştırmaya katılan girişimcilerin mezun olduğu son eğitim düzeyindeki eğitim alanına yani uzmanlık alanına göre elde edilen verilerde, mühendislik eğitimi alan girişimcilerin daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre girişimcilerin beş tanesi mühendislik fakültesi mezunu, bir tanesi ise mühendislik fakültesinde lisans öğrencisidir. Kalan iki girişimciden biri mimarlık fakültesi, diğeri ise iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunudur. Ayrıca girişimcilerin yaygın olarak lisans eğitimlerinde girişimcilik ve pazarlama dersleri aldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan girişimcilerden pazarlama eğitimi olan dört girişimcinin üçü lisans döneminde girişimcilik ve/veya pazarlama dersi aldığını belirtmiştir. Bu girişimcilerin bir tanesi ise yurt dışında altı aylık bir pazarlama uzmanlık eğitimi (nöropazarlama) almıştır. Girişimcilerden iki tanesi ise Türkiye Girişimcilik Vakfı üyesidir ve buradan eğitimler almıştır.

**Şekil 9: Girişimcilerin eğitim düzeyleri**



Türkiye'deki girişimcilik eğitimi çok yeni olarak yaygınlaşmaktadır. TÜİK'in 2018 yılı için yayınladığı ve 50 üniversitenin yer aldığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ne göre en yüksek puana sahip ilk on üniversite aşağıda sıralanmıştır ([https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/289/gyue\\_ilk50.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/289/gyue_ilk50.pdf)). Araştırmaya katılan tüm girişimcilerin bu endekste yer alan bir üniversitede eğitim aldığı görülmektedir.

1. Orta Doğu Teknik Üniversitesi
2. İstanbul Teknik Üniversitesi
3. Sabancı Üniversitesi
4. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi

5. Boğaziçi Üniversitesi
6. Yıldız Teknik Üniversitesi
7. Gebze Teknik Üniversitesi
8. Hacettepe Üniversitesi
9. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
10. Ege Üniversitesi

Yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda her girişimciden elde edilen deşifre metinleri Bölüm 3.2’de yer almaktadır. Girişimcilerin kendileri ve girişimleriyle ilgili verdiği bilgiler Tablo 10’da özet halinde verilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan girişimcilerin faaliyet sektörleri yazılım, bilişim, eğitim teknolojileri, perakende teknolojileri, sağlık ve ileri nesil medya olduğu görülmektedir. Bu girişimlerin kuruluş tarihi, ortak ve çalışan sayıları, girişimcinin eğitim durumu ve tecrübesi ile ilgili bilgiler tablodan incelenebilmektedir.

Girişimciler, girişimlerini aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

“Ben teknoloji girişimcisiyim, pazar yeri modelinde bir girişimimiz var. Ürünümüz üzerinden, yurt dışından ürün getiriliyor ve bu ürünleri seyahat eden insanlar getiriyor. Kuruluş tarihimiz 25 Eylül 2018. İki kurucuyuz, sonrasında iki tane de ek ortağımız geldi. Bunların dışında da iki tane *advisor*ımız (danışman) var, ihtiyaç ölçüsünde çalışıyorlar. Yatırım alacaksak, bir yerle anlaşmamız gerekiyorsa, onları kapatıyorlar. Ortağım, ben ve sonradan katılan ortak tam zamanlı çalışıyoruz. Bir yazılım ajansı ile çalışıyoruz ekstra, ortağım da yazılımcı ama destek alıyoruz. Onlar da *outsorce* (dışarıdan temin). Pazarlama tarafında da ajansla çalışıyoruz yine *outsorce* diyebilirim. Onun haricinde bir de *full time* (tam zamanlı) bir stajyerimiz var.” (G1)

“Faaliyet sektörümüze yazılım diyebiliriz genel olarak, yazılım geliştirme. Aslında biz 2009 yılında başladık Android uygulaması geliştirmeye, zaten Android yeni çıkmıştı. Ben Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisans programı, 2014 yılı mezunuyum. Öğrenciyken tesadüfen başladık, böyle bir şey varmış diyerek. Okuldaki lablar sıkıcı geliyordu, biz de bunlara yöneldik. Avantajımız da şu oldu; kimse mobil uygulama ile ilgilenmiyorken biz çok sayıda iş yaptığımız için ön plana çıktık. Sonrasında da 2014 yılında Hacettepe’nin mobil uygulamasını yaptık, sırf zevkine yapmıştık, CV’imizde güzel durur dedik. Sonra Rektör satın almak istedi, o zaman şirket kuralım biz dedik. Sonra 2014’te kurulduk. Ben kurucu ortağım; 4 kurucu var, 8 de çalışan. Bunların beş tanesi tam zamanlı, üçü ise yarı zamanlı çalışıyor.” (G2)

“Perakende teknolojileri sektöründe faaliyet gösteriyoruz, Nisan 2017’de kurulduk. Perakende mağazalara kameralarımızı koyuyoruz, bu kameralar ile

**Tablo 10: Girişimciler ve girişimleri ile ilgili özet bilgiler**

No	Kuruluş tarihi	Sektör	Ortak sayısı	Çalışan sayısı	Pazarlama eğitimi	Pazarlama tecrübesi	Startup tecrübesi
G1	2018	Teknoloji, pazar yeri modeli	2 kurucu + 2 yeni ortak	3 tam zamanlı, 1 stajyer	Lisans dersleri, TGV eğitimleri, profesyonel tecrübe nedeniyle eğitim, kümelenme	3 farklı şirkette online ve offline pazarlama	3 başarılı, 1 başarısız startupta çalışma
G2	2014	Yazılım geliştirme	4 kurucu	5 tam zamanlı, 3 yarı zamanlı	Kısa süreli, online ve yüz yüz eğitimler, lisans dersi, TÜBİTAK eğitimleri	Şirketin ilk evresinde, freelance işler	Yok
G3	2017	Perakende teknolojileri	3 kurucu	12 tam zamanlı	Endeavour, TGV eğitimleri, Yurt dışında 6 ay nöropazarlama eğitimi, Google online eğitimler	Yok	1 başarılı, 1 başarısız startup kurma
G4	2014	Sağlık	2 kurucu	15 tam zamanlı	Lisans dersi, kısa süreli eğitimler	Yok	Yok
G5	2018	Teknoloji ve bilişim	3 kurucu	3 tam zamanlı	Kümelenme eğitimleri	Yok	Yok
G6	2018	Eğitim teknolojileri	3 kurucu ama 1'i ayrıldı	6 tam zamanlı	Yok	Yok	1 başarısız, 1 başarılı startupta çalışma
G7	2017	Yazılım	1 kurucu	1 kurucu, 8 yarı zamanlı, freelance ve gönüllülük esaslı	Yok, seminer/konferans katılımları, kümelenme eğitimleri	Şirket kurulduktan sonra ürün tanıtımı ve B2B pazarlama	Yok ancak şirket kurulduktan sonra 1 startupta çalışma
G8	2016	İleri nesil medya, veri madenciliği	1 kurucu	1 kurucu, çeşitli zamanlarda ve sayılarda dışarıdan destek	Yok, kişisel okumalar var, kümelenme eğitimleri	Satış ve B2B pazarlama	1 biyoteknoloji startupının kurulum aşamasında çalışma

gerçek zamanlı olarak insanlar takip ediliyor ve bir veri elde ediliyor. Kameraların elde ettiği nümerik veri bulutta analiz ediliyor ve işleniyor. İşlendikten sonra firmaların karşısına elde etmek istedikleri sürekli takip verisini ve mekanizmasını çıkarıyoruz. Geliştirdiğimiz ürünle beraber, gün sonunda firmanın satış verilerini de alarak firmalara verimli olmayan yerleri ve anlık sıkıntıları raporluyoruz. Mağaza için hata düzeltme, bir fırsat varsa onu görme aracı olarak kullanıyoruz. üç kurucuyuz toplamda ve çalışan olarak da; Türkiye’de on kişiyiz, biri Dubai’de diğeri Ukrayna’da olmak üzere toplam on iki çalışmamız var.” (G3)

“Nisan 2014’te kurulduk, 2017’de yatırım aldık. Biz sağlık sektöründe çalışıyoruz. Bir medikal cihaz geliştirdik, akciğer hastalıklarında kullanılan bir ölçüm aleti. Kliniklerde teşhis amaçlı, ev kullanımında ise hastanın kendi durumunu takip edebilmesi amacıyla kullanılabilir; akciğerin tansiyon aleti gibi diyebiliriz, mobil uygulama ile entegre çalışan bir donanım ürünü. Biz iki kurucu ortağız, tam zamanlı olarak çalışan mühendis, tasarımcı, iş geliştirme ve pazarlama yapan yaklaşık on beş kişilik bir ekibimiz var.” (G4)

“Teknoloji ve bilişim sektöründeyiz, 2018’de kurulduk. Ürünümüz doğal sebze ve meyve yetiştirmek için bir ortam, bir fanus. Siz bu fanus içinde toprak gereksinimi olmadan; güneş ışığını bizim kullandığımız ledlerle, iklimlendirmeyi iklimlendirme araçlarımızla ve sulamayı da aeroponik sistemle yapıyoruz. Bu şekilde kapalı bir ortamda, güneş ışığına ihtiyaç olmadan ve iklimden bağımsız olarak bir bitkinin ihtiyacını verebiliyorsunuz. Geliştirilen cihazla birlikte, istediğiniz her şeyi yani domates ve marul gibi ya da Şili’de yetişen tropikal bir meyveyi veya sebze yetiştirebilme imkânı sunuyoruz. Ben üç ortaktan biriyim ama şirkette on tane çalışan var; ziraat mühendisi, pazarlamacı gibi. Bu arkadaşlar tam zamanlı değiller hatta genelde kendi arkadaşlarımız.” (G5)

“Şirket 2018 yılında kuruldu, biz eğitim teknolojileri alanında çalışıyoruz. Aslında üç arkadaş başladık ama iki kurucu ortak olarak devam ediyoruz. Toplamda altı kişilik bir ekibiz, iki tane danışmanımız var. Biz TÜBİTAK 1512 desteğiyle kurulduk. Şu an müzikle ilgili bir teknoloji geliştiriyoruz, bir enstrüman çalmayı öğretiyor. Mobil cihazlar üzerinden interaktif bir şekilde, sizin sesinizi algılayıp anlık geri bildirimler veren bir teknoloji üzerine çalışıyoruz. Ürünün demo kısmı tamamlandı, şu an testlerini yapıyoruz. Muhtemelen Ocak ayı içinde ilk versiyon indirilebilir hale gelecek, tüm platformlar üzerinden.” (G6)

“Şirket Eylül 2017’de kurulmuş olup, yazılım sektöründe faaliyet göstermektedir. İnsanlar, bizim ürünümüz aracılığıyla spor işletmeleriyle buluşuyor ve tesisleri inceleyip hizmet satın alabiliyor. Ben tek kurucuyum ancak ekibe toplamda sekiz kişiyiz, herkes farklı görevler alıyor ancak sürekli çalışan değiller. Biz startup olduğumuz için tam zamanlı çalışanları finanse edecek bir gelirimiz olmuyor. Daha gönüllülük ve freelance esaslı ilerleyip, bu kişileri ekibe dâhil ediyoruz veya ajanslar üzerinden alanında uzman kişileri buluyoruz.” (G7)

“İleri nesil medya sektörü diyebiliriz; sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, havadan görüntüleme ve veri madenciliği yapıyoruz. Mayıs 2016’da kurulduk.



Ben tek kurucuyum. Onun dışında farklı iş modellerinde bir araya geldiğimiz ekipler var ama bunlar maaşlı ve sigortalı elemanlar değil.” (G8)

Startup tecrübesi bulunan girişimcilere, daha önce dâhil oldukları startupların faaliyet durumları ve eğer varsa başarısız olan girişimlerin hangi sebeple başarısız olduğuna dair sorular sorulmuş ve girişimcilerin cevapları aşağıda kendi ifadeleriyle verilmiştir.

“Bu, benim üçüncü startupım. ilkinde battık, diğeri devam ediyor. İlkinde çok küçüktük, 18 yaşında kurduk şirketi. Tecrübesizdik; Türkiye’de yapılmaması gereken bir işti, biz yapmaya çalıştık o anki heyecan ile. Biz moda tasarımcıları ile perakendecileri bir araya getiren bir platform üzerinde çalışıyorduk. Siz tasarımcı olarak tasarımınızı yüklüyordunuz, biz perakendecilerin bu tasarımları satın almasını ve koleksiyon yapmasını bekliyorduk. İki satışı falan oldu sadece, sonra baktık bizim modellerin hepsi başka yerlerde.” (G3)

“Aslında temel sıkıntı satışa ulaşana kadarki kaynak yetersizliği oluyor. Ürün bitmeye yaklaşıyor, mesela o *development* (geliştirme) aşamasında epey bir vakit geçiyor, sonra tam ürün bitecekken kaynak bitiyor. Bir de bahsettiğim sivil toplum kuruluşunda gönüllülük yapmış kişilerin kurduğu firmalar var; birisi bluetooth teknolojileriyle, birisi akıllı ev, diğeri de yine enerjiyle ilgili üçüncü bir firma vardı. Bu firmalardan birinin kaynağı bitti, onlar da o esnada bu şirketi kapatalım, buradaki ekip diğerlerine transfer olsun ve diğer şirketler üzerinden yürüyelim dediler. Ama temelde kaynak eksikliğiydi tabi, yani onlar bir yatırım alma sürecine girmişlerdi, yatırım alamayınca maalesef devam edemediler.”(G6)

## 3.2. GİRİŞİMCİLERİN SORULARA VERDİĞİ YANITLAR

### 3.2.1. G1 kodlu girişimci

“Ben teknoloji girişicisiyim, pazar yeri modelinde bir girişimimiz var. Ürünümüz üzerinden, yurt dışından ürün getiriliyor ve bu ürünleri seyahat eden insanlar getiriyor. Kuruluş tarihimiz 25 Eylül 2018. İki kurucuyuz, sonrasında iki tane de ek ortağımız geldi. Bunların dışında da iki tane *advisor*ımız var, ihtiyaç ölçüsünde çalışıyorlar. Yatırım alacaksak, bir yerle anlaşmamız gerekiyorsa, onları kapatıyorlar. Ortağım, ben ve sonradan katılan ortak tam zamanlı çalışıyoruz. Bir yazılım ajansı ile çalışıyoruz ekstra, ortağım da yazılımcı ama destek alıyoruz. Onlar da *outsorce* (dışarıdan temin). Pazarlama tarafında da ajansla çalışıyoruz yine *outsorce* diyebilirim. Onun haricinde bir de full time bir stajyerimiz var. Biz küçük bir ekibiz. İzmir Ekonomi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümü mezunuyum. Daha önce girişimcilik ve pazarlamayla ilgili lisans dersleri aldım, adını tam hatırlayamadım ama birden fazla ders aldım. Aynı zamanda Türkiye Girişimcilik Vakfı üyesiyim. Oradan başlayan bir süreç var, girdiğim programlar oldu. İşimden dolayı da şahsen gittiğim çok çeşitli eğitimler oldu. Kümelenmelerden de girişimcilik ve pazarlama üzerine eğitimler aldık. Girişimcilik 101 gibi çok genel eğitimler de oldu, detaya indiğimiz eğitimler de

oldu. App Store optimizasyonu, *growth hacking* (büyüme korsanlığı) ve bunların alt dalları da var, hepsinde detaylı eğitimler aldık.

**\*\*\*Sertifika peki?** Ben sertifika programlarına inanmıyorum. Bir şeyin önünde sertifika görünce gitmiyorum ve kalitesini belli ediyor bence. Özellikle girişimcilikle bağlantılı olarak bir sertifika görünce direkt uzaklaşıyorum. Çok iyi bilmediği konularda çok fikri olan insanlardan sertifika programı çıkıyor genelde. Eğitimini aldığı şeyin eğitimi verme üzerine kurulu bir sistem var. Girişimcilik ve girişimcilikte pazarlama bir balon, herkesin bu konuya dair bir fikri var ve herkes buna dâhil oldu. Ama gerçekleşen bir eylem yok, bu nedenle iyi girişim çok az çıkıyor. İyi olan insanlar da bunu zaten Türkiye’de yapmıyorlar. Yurt dışında daha profesyonel yapıldığını biliyorum ama Türkiye’de işin ehli olmayan insanların yaptıkları eğitim sonunda verdikleri sertifika ve insanların bunu özgeçmişlerine koyma telaşı beni çok geriyor.

Daha önce pazarlama alanında iş tecrübem oldu. Bu benim dâhil olduğum beşinci işim ama kurucu olduğum ilk iş. O şirketler de startup gibiydi yani biraz hızlı büyüyen şirketlerdi. Bir tanesinde e-ticareti ve sosyal medya takımını yönettim, bir tekstil firmasında. Bu nedenle ister istemez hem online hem de offline pazarlamaya dâhil oldum. Ondan önce de başka bir startuptaydım, burada da ürün yöneticiliği yaptığım için yine pazarlamaya dâhil oldum. Daha önce de bir yazılım şirketi yönettim, bu şirketin de hem online hem de offline pazarlamasıyla ilgili çok sayıda faaliyet yürütmek durumunda kaldım. Benim sıfırdan kurduğum ve şirketleşen bir startup yok. Aslında startup kurma deneyimim oldu, çok erken aşamada *fail* (başarısız) oldu. Yatırım aldık normalde ama sözleşmeyi bir gün sonra yırttık çünkü o gece darbe oldu. Yatırım da, birlikte daha önce iş yaptığım birinden almıştık ve o kişinin de işleri kötü gitmeye başladı, sözleşmeyi durdurduk sonra iptale döndü. Tam kurarken *fail* oldum ama ürün falan hazırda her şeyiyle. Şirketleşmeden evvel beş ay çalışmıştık, bahsettiğim durum olunca şirketleşemedi ve başka şirketin altına girdi.

**\*\*\*İş tecrübenizde bahsettiğiniz start-upların faaliyet durumları hakkında bilgi verir misiniz?** Bir tanesi satıldı, bir yazılım şirketiyle birleştiler. Diğer yazılım şirketi hala hızlanarak devam ediyor, büyükler zaten baya. E-ticaret sitesi iflas etti. Ürün yöneticiliği yaptığım şirket şu an devam ediyor; Türkiye hisselerini büyük bir telekomünikasyon firmasına sattılar, şimdi Amerika’da devam ediyorlar.

Biz aslında Estonya kuruluşlu bir şirketiz ama yola çıkışımız İzmir’deydi, üniversitede başlamıştık. Orada Yaşar Üniversitesi’nin kuluçka merkezine girmiştik. Ama şu an İş Bankası Workup programından dolayı Kolektif House’yi kullanıyoruz, ortaklarımızdan bir tanesinin StartersHub’da bir *network*ü var, arada orayı kullanıyoruz. Bir ortağım İzmir’de yaşıyor, diğeri San Francisco’da. Biz Kolektif House’a Visa Innovation programı nedeniyle dâhil olduk. Ondan evvel de İş Bankası Workup programındaydık altı ay boyunca, oradan da mezun olduk. Burayı tercih etme nedenimiz programa seçilmemizdi ama program bittikten sonra da devam edeceğiz, memnunuz. Kolektif House’un gezgin üyeliği var bizde. Bir de dâhil olduğumuz programın ofisini kullanıyoruz. Gezgin üyeliği aktif olarak kullanıyoruz.

**\*\*\*Gezgin üyelik nedir?** Gezgin üyelik şu; girdiğinizde görmüşsünüzdür, sağlı sollu ofisler var. Eğer bir yer tuttuysanız ofisiniz oluyor ve istediğiniz her yere oturabiliyorsunuz. Ofis tutmadıysanız gezgin üyelik oluyor ve uygun olan herhangi bir yere oturup çalışıyorsunuz. Biz ofis hizmetinden faydalanıyoruz. Buradaki insanlarla olan *network* bizim için faydalı oluyor. Güzel etkinlikler oluyor genelde, bunlar faydalı oluyor. Mesela herhangi bir dikeyde uzman insanların gelip konuşmalar yaptığı, fikir beyan ettiği etkinlikler oluyor. Girişimcilik etkinlikleri gibi değil de daha odaklı; B2C Marketplace gecesi ya da *product manager*ların (ürün müdürü) bilmem nesi gibi.

**\*\*\*Buradan önce neler yaptınız? Buraya başvurduunuz ve oldu gibi mi geliştirdi?** Hayır, odaklı geldik. Biz öyle çok programa başvuralım, hangisi gelirse gideriz modunda olmadık. Bir de bu programa özellikle başvurduk çünkü bizim ödeme tarafında, *cross border* (yurt dışı) e-ticarette ciddi sorunlarımız vardı. Visa da bunu dünyada çözebilecek en iyi şirketti. Programın dikeylerinden birinin *cross border* e-ticaret olduğunu görünce koştum hemen, Instagram'dan yazdım, geldim burada da konuştum, bizi alın diye. Sonra ikna oldular.

**\*\*\*Memnunuz demiştiniz, neden memnunsunuz?** Rahat çalışma ortamı, bayram seyranı demeden 7/24 açık olması, gün içinde konuşmak istediğimiz veya konuştuğumuz insanların çoğunun burada olması, aynı dili konuştuğumuz insanlarla birlikte olmak, sosyal çevre. Metro çıkışında, Kanyon AVM'nin yanında. Bir de Kolektif Zone diye bir program başlattılar. Eğer burada olmaya devam edersen girişim olarak, ekstra bazı avantajlar sağlıyorlar; *network* gibi, şirketlerle birleşmek gibi, yurt dışındaki etkinliklere göndermek gibi, mentor atamak gibi.

**\*\*\*Şu an mentorlük hizmeti yok mu?** Var ama hizmet değil. Şurada yürürken, 'abi merhaba müsait misin' diyorum, 'müsaitim' diyor, 'On dk. bir şey soracağım' diyorum ve soruyorum. Mentorler de sürekli burada yani aslında mentor hepimiziz. Sadece şirket kurucuları da değil, belli alanlarda uzman kişiler de olabiliyor. Belli şirketlerde çalışıyor olabiliyorlar, kendi şirketlerini kurmuş olabiliyorlar veya hiçbir şirkette çalışmadan *freelance* (serbest çalışma) olarak burada devam ediyor olabiliyorlar, işi sadece mentorlük olanlar da var, yatırımcı olanlar var. Bizim özelimizde – aslında start-upların genel sorunu da bu; bizim çok fazla problemimiz oluyor ve çok hızlı değişiyor her şey. Burada da hızlı değişim durumunda hemen sorular sorabileceğim birilerinin olması çok faydalı oluyor çünkü dışarıda bir ofis tuttuğumuzda sadece kendi ekibimiz kadar bilgi birikimine sahip oluyoruz. *Network* yani, işi bilen insan. İlla mentor şapkası giymesine gerek yok. Bir şey yaptım şunu test eder misin diye birilerine denetebileceğim bir ortam oluyor burada. Fırsatlar oluyor yani, evden çıkınca doğru yere gidiyorsan fırsatlar oluyor, burası da bizim için doğru bir yer.

Daha önce Kanvas İş Modeli'ni duydum. İlk olarak üniversitede bir eğitimde duymuştum. Bizim üniversitede Embryonix diye bir oluşum var, TTO gibi ama o zaman TTO değildi. Oradaki eğitimlerden birinde bir hocamız öğretmişti. Bir de bu etkinliklerden birine Adil Oran hoca gelmişti, ondan dinlemiştim. İlk Kanvas'ı da onun sitesinden indirmiştim. Kanvas; sizin aklınızdaki çözüm önerisinin kime hitap ettiğini, ne olduğunu, nasıl yapılması gerektiğini, tedarikçileri, nasıl para

kazanacağını, ne kadar bir gelire ihtiyaç olduğunu, nasıl bir ömür biçtiğini ortaya koyduğunuz, sizin ilk ürününüz aslında. Bence Kanvas ilk etapta çok güzel bir şey ama ondan sonra yenilenmesi biraz fazla iş gibi geliyor bana. Biz modeli kullandık ama düzenli olarak değil. Bazı kişiler düzenli olarak ayda bir, yılda bir yeniler ya öyle değil. Startaplarda aklımıza bir fikir geldi hadi şirket kuralım gibi bir durum olmuyor. Şirketi kurmadan önce bir senedir biz vardık zaten ama üniversitedeydik, ne yapacağız modundaydık. O zaman Kanvas çizelim dedik, karşımıza asalım da dursun diye hazırladık. Sonra ne gerek var dedik ve yenilemedik çünkü zaten daha önce kırk defa yaptığımız bir şeydi. Herkesin aynı şeyi yapmaya çalıştığı ama çok az insanın sonuç aldığı bir model gibi gelmişti bize. O yüzden başka bir şey yapalım dedik. Önümüze kâğıt ve kalem aldık ve bir A4'e bu iş nedir, kim neyi yapacak, ne kadar sürecek, ürün ne olmalı diye alt alta sıraladık.

**\*\*\*Kanvas İş Modeli'nden farkı var mı bu durumda?** Yok, ama neden Kanvas'ta yapayım ki? Neden onun bana sorduğu sorulara göre yanıtlayayım? Bana bir şeyi sadece yapmış olmak için yapmak gibi geliyor. İnsanlara neden Kanvas öğretiliyor; doğru düşünmeyi öğretmek için ama bir kere doğru düşünmeyi öğrendikten sonra tekrar tekrar aynı şeyi öğrenmeye gerek yok. Önceden deneyimim de vardı, işler Kanvas'taki gibi yürümüyor ki.

Her an, her şey problem olabiliyor. Mesela kısıtlı kaynaklarla işe başladığımız ve bizim de çok fazla öz sermayemiz olmadığı için ürün geliştirme sürecinde sorunlar oldu. Ortağım *developer* (geliştirici), ona bel bağladık, kaldıramayacağı kadar yük verdik. O da aldı ama kaldıramadı. Gaza geldik; 2018 Mart gibi ürün çıkar dedik, 2019 Şubat'ta ancak mobil uygulama yayına alındı. O sürede üniversiteden mezun olduk, tam para bulacağız derken dolar yedi sekiz lira oldu. Bütün yatırımcılar ve ekosistem komple durdu. Sonra parayı bulup şirketi kurduk, hukuki işler uzun sürdüğü için paranın şirkete akması uzun sürdü. Parayı aktardık, ekibi kurduk ve ilk ürünü geliştirdik ama ürün çok kötüydü yani yanlış öngörüde bulunduk; ürünün kullanımı, deneyimi, renkleri, ürünün kendisi kötüydü. Yani yazıp çizdiğimiz hiçbir şey gerçekte hiçbir şekilde uyumlu değildi. Hedef kitle ile ilgili problemler de oldu. Biz her ay yeni bir hedef kitleyi deniyoruz mutlaka performans pazarlamada. Örneğin bir buçuk ay önce biraz daha geniş bir kitleye gidelim dedik ve reklam setimizi değiştirdik. Çok daha fazla kullanıcı geldi hatta yarı fiyata iki kat kullanıcı geldi ama *convert* etmedi yani insanlar satın alma eğiliminde bulunmadılar. Buna benzer bin tane daha örnek verebilirim. Ürünü test edip değiştirelim gibi değil de başlamadan evvel şunu şöyle mi yapsak diye konuştuğumuz, defalarca üzerinde konuşup değiştirdiğimiz şeyler oldu. Aslında tamamen tutarsızlık bu, hepimizin düştüğü bir hata ama biz çok uzun uzadıya düşmedik. Hep ya öyle olursa ya böyle olursa diye konuştuk. İşte bu model şöyle çalışmış ama bizde böyle çalışmazsa veya onların olduğu pazarın dinamikleri ile bizim olduğumuz pazarın dinamikleri farklı, ya bizde örneğin daha offline bir hizmet gerekiyorsa gibi.

Gelir modelimiz gerçekleşen işler üzerinden komisyon. İnsanlar bizim ürünümüz üzerinden alışveriş yapıyorlar, seyahat eden insanlar aracılığıyla yurt dışından ürün getiriyorlar. Seyahat eden insanlar da ürün getirerek para kazanıyor. Biz de bu işler üzerinden ortalama %6-10 arası bir komisyon alıyoruz. Pazar olarak

Türkiye’de başladık önce, sonra biraz Hindistan’ı test ettik. Şu an kullanıcıların %80’i Türk, %20’si yabancı. Bu yabancıların da çoğu Hintli, sonra İngiliz, Alman, Amerikalı diye gidiyor. Toplamda 20 ülkeye dokunmuşuz. Peki, kimlerdi bunlar? Hem alışveriş yapan hem gezgin insanlar var. Gezgin tarafında hâlihazırda iş veya eğlence nedeniyle seyahat eden, yanında biraz parası olan, yurt dışından alışveriş yapabilecek insanlar; ağırlıklı olarak beyaz yakalılar kullanıyor şu anda. 28-30 yaş arasındaki insanlar daha çok alışveriş yapıyor, biraz daha yüksek fiyatlı ürünleri 35-40’lı yaşlardaki insanlar alıyor. Bu gezginler, daha önce yurt dışından ürün alma problemi yaşamış kişiler oluyor genelde ve karşıdaki kişinin halinden anlıyor. Genellikle yabancı dili iyi olan, eğitim seviyesi yüksek olan insanlar oluyor. Alışveriş yapan tarafında ise aradığı ürünü ülkesinde bulamayan, bulduğunda da yurt dışında daha ucuz olduğunu bilen ve ürünü yurt dışından getirtmek isteyen insanlar oluyor. Hobi amaçlı veya olmasa da olur denilen ürünler de olabiliyor, telefon gibi ya da çok acil ürünler de oluyor mesela kedisinin böbrek ilacını getirten oluyor. Ağırlıklı olarak 25-33 yaş arasında olan, erkek bir kitle var. İş modelinde daha ayrıntılı hedef kitle çalışmalarımız vardı. Mesela ‘Tuğçe, 30 yaşında, şurada okuyor, hayatta en sevdiği şeyler bunlar, sosyal medya kullanım oranları bu, hayattaki en kilit cümlesi şudur, biyografisi budur’ gibi kendi oluşturduğumuz detaylı profiller vardı. Tabi bu profilleri kendimiz oluşturduk ama ağırlıklı olarak gerçek insan bilgileriymi çünkü kişilerle konuşarak veriler topladık. Bir pazarlama bölümümüz yok. Pazarlama faaliyetlerini çalıştığımız ajans, ağırlıklı olarak ben, bir de ortaklardan biri yürütüyoruz. Onun dışında dışarıdan destek olan insanlar var. Stratejiyi ajansla birlikte belirliyoruz, para harcadığımız kanalları onlar yönetiyor.

**\*\*\*Daha önce deneyiminiz varmış, ‘Biz yaparız pazarlamayı ya, ajansa ne gerek var’ demediniz mi? Bir de ajansa nasıl karar verdiniz?** Tabi biz de yapabiliriz. Yalnız gidince daha hızlı gidiliyor ama takım olunca daha uzağa gidiliyor ya hani. Ajansı şöyle kurguladık: Bunu ben yapabilirim, daha önce buna para harcadım ve buraya da harcayabilirim ama bunu yapmak yerine ben daha fazla yatırım kovalayayım, iş geliştirme yapayım çünkü o daha maliyetli bir iş. Onun maliyeti on birimse, pazarlamaya harcayacağımız para da üç veya dört birimse, bu üç dört birimi dışarı harcayalım ve on birimi ben yapayım ki takıma daha fazla katkı olsun. Ben takımın lideri konumundayım, her şeyi kontrol etmek durumunda olan kişi benim. Ağırlıklı olarak birçok konuya hâkimim, bilgim var. Ajansa da şöyle karar verdik; benim başka şeyler için vaktim kalmıyor ve yaparsam eksik olacak, bu nedenle dışarıdan hizmet aldık. İçeri birini mi alsak diye düşündük ama içeri bordrolu birisini almak kaynaklar açısından büyük sorumluluk. Ajans çok daha hızlı çalışan ve daha önce bir arkadaşımızın deneyimlediği bir yerdi, onun önerisiyle gittik, anlaştık. Pazarlama için ayırdığımız bütçe, toplam finansal kaynaklarımızın rahat %50’si kadar vardır, hatta daha fazla.

*PR* (halkla ilişkiler) ve tanıtıma kesinlikle para harcamıyoruz çünkü erken aşama bir startup tanıtıma para harcamamalı. Ürün veya takıma yatırım yapmak varken neden *PR* için para harcayayım? Çünkü iş daha oturmamış, modeller kurgulanıp deniyor. Ürün tamamlandığında ve daha fazla kaynak olduğunda yapabiliriz hatta büyük şirketlere göre daha cesur adımlar da atabiliriz. Bu arada bizde *PR*

şöyle ilerliyor: biz bir programa dâhil oluyoruz, sonra onlar bizi bir yerlere götürüyor ve televizyona çıkıyoruz. Daha evvel İTÜ Çekirdek'e de girmiştik, çok durmadık ama *PR* tarafında çok destek vermişlerdi.

**\*\*\*Neden İTÜ Çekirdek'ten ayrıldınız?** Ortam hoşumuza gitmedi ve karşılıklı fayda sağlayabileceğimiz bir yer olduğunu düşünmedik. Evet, sıralamalarda üst sıralarda çünkü ilk önce o çıktı ve hepimiz önce oraya başvurduk. Size iki programdan bahsettim; Workup ve Visa. Workup'ta bizim dönemde altı-yedi girişim vardı, Visa'da beş girişim ama İTÜ'ye girdiğimizde bin tane falan girişim vardı. Türkiye'de kaç tane startup var ki bin tanesi İTÜ'ye girsin? Bu gerçeküstülük beni çok geriyor artık, olmayan bir ekosistem ve bu olmayan ekosisteme destek vermeye çalışan insanlar var ama bunun yanı sıra İTÜ Çekirdek'te gerçekten çok kaliteli insanlar da var ve çok iyi işler çıktı. O yüzden çok arada kaldık ve hadi başvuralım dedik. Gerçekten çok iyi mentorler var, sokakta gördüğümüzde önünde eğildiğimiz insanlar mentorlük veriyor. Ekibin çalışma prensipleri de iyi ama işte en fazla girişim bizde demek için 1000 tane girişim almak bana garip geliyor. Ben bu *overpopulation* (aşırı nüfus) diyeyim, olmayanı olmuş gibi göstermeye biraz karşıyım. Zaten bu '-mış gibi olmak' durumundan dolayı iki üç tane iyi girişim çıkıyor ve *exit* (çıkış) sayıları çok düşük.

Biz neler yapıyoruz? *PR*'de dediğim gibi dâhil olduğumuz programlar destek veriyor. Performans pazarlama yani bizim para harcadığımız kanallara gidiyoruz ağırlıklı olarak. Mesela kullandığımız bazı *toollar* (araç) var ve o *toollara* aylık para ödüyoruz; AppStore Optimizasyonu (ASO) için kullandığımız *tool* ya da dataları daha doğru analiz ettiğimiz *tool* gibi. Onun dışında şu an bütçe çok olmadığı için sponsorluk gibi bir şey yapmıyoruz ama ileride yapabiliriz, belki daha odaklı etkinliklerde. Gazeteye ve televizyona çıktık daha önce. İçinde bulunduğumuz programların aracılığıyla oldu, onlar da bizde böyle güzel girişimciler var demiş oluyor. Bence çok faydalı bir destek bu. Tabi biz bunlar için bir para harcamadık, kimi zaman bizi yönlendiren kurumlar para verdi. Kullandığımız *toollar* ağırlıklı olarak para harcadığımız kanallar olduğu için onların performansını haftalık olarak ölçüyoruz hatta bazen günlük bakıyoruz. Ama örneğin bir gazeteye veya televizyona çıktığımızda, oradan gelenleri direkt ölçemiyoruz maalesef. Çok genel bir bilgi oluyor; dört beş gün *trendlere* (genel eğilim) bakıyoruz, bir önceki haftayla karşılaştırıp demek ki bu kadar etki etmiş diyebiliyoruz. Bizim ürünümüzü öne çıkaran şey genel bir soruna fayda sağlaması, genel olarak hepimizin yaşadığı problemi çözen, bazen ağrı kesici bazen antibiyotik olabilen bir ürün. Çok basit bir teknoloji altyapısı var, mobil platformlarda iki dilde hizmet veren bir iş. Sağladığı fayda iyi ve hepimizin bir yerde mutlaka yaşadığı bir sorun. Aradığımız ürünü bulamayabiliyoruz, bulsak çok pahalı oluyor, internette getirtelim desek kargo pahalı oluyor, ucuza istesek iki ayda geliyor. İleride rakipler çıkabilir, biz olabildiğince sağlam bir ekiple ve sağlam bir yapıyla ilerlemeye çalışıyoruz. Bir şeyi yaptığımız zaman yapmadan önce onun nedenlerini tartışıp, adım atarken kırk defa düşünüyoruz. İnsanların güvenle kullanabileceği ve onlara avantaj sağlayan bir platform yaratmaya çalışıyoruz. Mesela Visa ile yaptığımız anlaşma da bunlardan bir tanesi, siz Visa kart kullanıyorsanız bizim ürünümüzle yapacağınız alışverişlerde %50 indirim alabileceksiniz.

**\*\*\*Dolar yine yükselirse ne olacak?** Dolar artarsa yapacağımız şey *shift* etmek (yön değiştirmek). Daha önce doların coştığı oldu, hadi Hindistan'ı deneyelim dedik, iyi sonuç geldi.

**\*\*\*Neden Hindistan?** Araştırdık. Çok hızlı büyüyorlar. Yani *second wave* (ikinci dalga) dediğimiz büyüme potansiyeli daha yüksek olan, insanların yaptığı harcamaların hızlı şekilde arttığı, çok fazla *expatı* (yabancı bir ülkede görev yapan çok uluslu şirket çalışanı) olan, teknoloji bağımlılığı yüksek, teknoloji kullanım penetrasyonu hızlı. Ama bir yandan da zor pazar, dinamikleri çok farklı.

Bir gün bir şey olursa ne yaparız diyerek pazar değişim durumu için düşündüğümüz pazarlar var. Bazı şeylere asla çözüm bulamazsınız. Örneğin yarın çok büyük bir şirket, çok büyük bir sermayeyle benim yaptığım işi yapmaya çalışırsa ve iyi de yaparlarsa geçmiş olsun derim kendime. Dâhil olmaya çalışırım çünkü inanıyorum bu modele. Onun dışında bu pazar kötü giderse, savaş çıkarsa başka yere giderim. Hızlı hareket edebiliyoruz, zaten startupın özelliği bu. Bir gün içinde logoyu, ismi, her şeyi değiştirip yeni bir pazara girebiliriz. Bu rahatlığı veren de çalıştığım ekip, güvendiğim insanlarla çalışmak ve onların bana güveniyor olması. Bir karar alırken mutlaka *advisor*lara da danışıyorum ama bir toplantı set edelim de bir saat goygoy yapalım gibi değil; hemen arıyorum, konuşuyorum.

İnsanlar neyi ödemeye razı olurlar diye düşünüp bir fiyat attık ortaya. Zamanla test ediyoruz, arttırıp azaltıyoruz veya kupon veriyoruz ve nerede alımlar artıyor diye bakıyoruz. Daha stratejik gidiyoruz. Biz sürekli yatırım olarak büyüyebilecek bir modeliz. İlk günden para kazanan ve kendi kazandığı parayı idare eden bir model değiliz. O yüzden olabildiğince daha geniş bir kitleye nasıl gidebiliriz, insanlar nasıl daha fazla para öderler, şu anki yetmiş bin civarı kullanıcı yedi milyon olduğunda ne olacak diye düşünüyoruz. O gün şu kadar para alsak ve şu kadar kullanıcı kazansak; bu kadar kazanırız, ekip böyle olur, ortalama şu kadar para harcarız, vs. derken toplam bir şey çıkıyor ve buna göre konuşuyoruz; ilk günden değil. Fiyatları belirlerken temel amacımız daha fazla insanın ödemesiydi. Çünkü bu model çok yenilikçi bir model, benzer örneklerinden çok fazla yapılmaya çalışılsa da yapılamayan ve zaten zor bir model. *Peer to peer marketplace* (kişiden kişiye pazarlama), bir daha yapar mıyım bilmiyorum, gerçekten çok zor bir model, bilen bilir. O yüzden daha fazla insan öderse ve alıştırsa geri kalanı kolay, şu an o alışkanlığı oluşturmaya çalışıyoruz.

**\*\*\*Rakiplerin durumuna baktınız mı?** Baktık, özellikle yurt dışındakilere. Türkiye'de de yurt dışından ürün getirtebildiğiniz uygulamalar var ama hepsi operasyonel uygulamalar. Bizde ürünü getirenle getirten arasında bir iletişim var, bizse platformu ve güvenli ödemeyi kuruyoruz. Bir nevi hakemlik yapıyoruz.

**\*\*\*En başında belirlenmiş bir fiyat var mıydı?** Bir şey belirlemiştik ama sonrasında çok değiştirdik. Sürecin gidişatına göre kimi zaman çok yüksek geldi, kimi zaman çok düşük.

Fiyatları öncelikle ortağımla ben belirliyoruz, sonrasında da danışma kurulumuz. Her ay danışma kuruluyla bir araya geliyoruz, aldığımız şey sadece fikir ama.

Kimse bize şunu şöyle yapın demiyor, sebepler aklımıza yatıyorsa yapıyoruz. Hata da yaptığımız oluyor, sonra hata yapmışız biz deyip değiştiriyoruz. Bu arada değiştirmek çok kolay, yani koddan altı yerine yedi yazıyoruz ve değişiyor.

Ticarileşme sürecinde önce yatırım aldık, yatırımla birlikte ürünü geliştirdik. Yatırımı en başta *network* ile aldık, ortaklarımızın eski ortaklarıydı. İnsanların ödemeyi yapabilecekleri bir ödeme işlemcisiyle anlaştık. Ondan sonra işe koyulduk. Parayı almadan önce bunu nereye harcayacağımız belliydi, reklam modellerimiz de belliydi. Bize para verin, bu parayı şuraya buraya harcayacağız diye gitmiştik zaten, alınca da ilgili yerlere harcamaya başladık. İlk olarak baktığımız metrik, toplam işlem hacmi yani bu ay işlem hacmimiz %20'den az büyüdüse kötü, %20 ve üstü büyüdüse fena değil diye bakıyoruz. Şu an pazara girmiş durumdayız. Başlangıçta da bir pazara giriş zamanı belirlemiştik ama o hiç öyle olmadı. Ürün çok gecikti, yatırım gecikti, ülke bir anda çalkantılı hale geldi. Normalde yaz sonunda hazır oluruz diye düşünüyorduk ama olmadık, 25 Eylül 2018'de girdik.

**\*\*\*Böyle tarih belirleyip sonra pazara giremediğiniz kaç kez oldu?** İki kez oldu galiba. İlkinde çok yeniydik, ürün istediğimiz gibi olmadı ve bitmedi. İkincisinde şartlar elvermedi, normalde bir yatırım alacaktık ve hemen işe başlayacaktık ama ekonomik çalkantılar nedeniyle o para gelmedi. Toplantıda anlaşsak bile paranın bize gelmesi o kadar hızlı olmadı.

Bizde patent başvurusu olmuyor. Sadece marka hakkımız var. İlk kez Şubat 2019'da yurt içine, Nisan 2019'da da yurt dışına, Hindistan'a fatura kestik. İşte Eylül'den Şubat'a, beş-altı ay sonra oldu. Bu sefer pazara girmek için yaptığımız tahmin tuttu.”

### 3.2.2. G2 kodlu girişimci

“Faaliyet sektörümüze yazılım diyebiliriz genel olarak, yazılım geliştirme. Aslında biz 2009 yılında başladık Android uygulaması geliştirmeye, zaten Android yeni çıkmıştı. Ben Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisans programı, 2014 yılı mezunuyum. Öğrenciyken tesadüfen başladık, böyle bir şey varmış diyerek. Okuldaki lablar sıkıcı geliyordu, biz de bunlara yöneldik. Avantajımız da şu oldu; kimse mobil uygulama ile ilgilenmiyorken biz çok sayıda iş yaptığımız için ön plana çıktık. Sonrasında da 2014 yılında Hacettepe'nin mobil uygulamasını yaptık, sırf zevkine yapmıştık, CV'mizde güzel durur dedik. Sonra Rektör satın almak istedi, o zaman şirket kuralım biz dedik. Sonra 2014'te kurulduk. Ben kurucu ortağım; dört kurucu var, sekiz de çalışan. Bunların beş tanesi tam zamanlı, üçü ise yarı zamanlı çalışıyor. Pazarlama hakkında çok fazla eğitim aldım. Bunlar B2B pazarlama, dijital pazarlama gibi girişimcilik eğitimleriydi. Sürekli kendimizi geliştirme modunda olduğumuz için hem online hem de yüz yüze eğitimler aldım. Ama bunların çoğu dijital eğitimlerdi, ben dijital eğitimleri daha çok seviyorum. Seçtiğim eğitimleri de eğitimin içeriğine, daha önce o eğitimi alan kişilerin referanslarına, eğitimi veren kişiye göre belirliyorum. Yüz yüze eğitimleri ise TÜBİTAK'tan BİGG kapsamında aldım. Onun dışında Hacettepe'de girişimcilik dersi vardı, onu almıştım. Şirketin ilk dönemindeki tüm



pazarlama faaliyetlerini ben yürütüyordum. Kurumsal süreçler tamamen benim kontrolümdeydi ve dışarıdaki kişi bendim. İlk dönem derken de şöyle: Aslında bizim şirketimizin iki aşaması var; ilk döneme göre şirketin vizyonu ve yaptığımız işler değişti. 2014'ten 2017'ye kadar hep B2B çalıştık; kurumsal firmalar için mobil uygulamalar geliştiriyorduk. 2017'den günümüze kadar da mobil oyunlar geliştiriyoruz. Bundan önce de öğrenciyken *freelance* olarak çalışıyordum, şirketimiz yokken de yazılım işleri alıp onları satıyorduk. Bu da pazarlama sayılır aslında, işi alabilmek için de bir pazarlama yapıyor sonuçta. Mesela öğrenciyken Hacettepe Üniversitesi'nin mobil uygulamasını ve yemekhane uygulamasını biz yapmıştık, o zamanki Rektör'e sattık. Başka bir startupta tecrübem olmadı. Haziran'da mezun oldum, Temmuz'da kendi şirketimizi kurduk. İlk olarak Hacettepe Teknokent'te kurulduk. İki sene sonra Bilkent'e geçtik.

**\*\*\*Neden farklı bir kuluçka merkezine geçtiniz?** Şöyle ki; bir teknokentte ekosistem olması gerekir, diğer türlü bir plazadan farkı kalmaz. O nedenle biz de ekosistemin olduğu Bilkent'e geçtik, burası daha hareketli.

Bilkent'te her şeyden faydalanıyoruz. Ofis zaten kiralanıyor; onun dışında toplantı salonu, çeşitli danışmanlık hizmetleri, *networking* (ağ oluşturma) gibi. Cyberpark'ın ayarladığı yatırımcı görüşmeleri de oluyor sık sık. Burada olmamızın sebebi biraz boş ofis olmasıyla, denk gelmesiyle alakalı. Çünkü siz 'ben şuraya geçeceğim' deyip geçemiyorsunuz. İkisine de başvurduk, hangisinde bize uygun bir ofis boşalırsa oraya geçecektik. Bilkent oldu. Bilkent bize belki bir avantaj sağlamıyor diğer kuluçkalara veya kümelenmelere göre ama bir dezavantaj da sağlamıyor. Zaten toplam dört-beş tane iyi ve düzgün kuluçka merkezi var. Bunlardan birinde olursanız tamamdır bence ama biz Bilkent'te olmuşuz, ODTÜ'de olmuşuz, İTÜ'de olmuşuz çok bir şey değişmez. Ben şu anda dâhil olmasam bile İTÜ'deki imkânlardan faydalanabiliyorum, orada tanıdıklarım ve bir *network*üm var. Bir de teknokentlerde bazı bürokratik işlemler var, o konuda ne kadar yardımcı oluyorlar ve destekliyorlar konusu çok önemli. Startupperlar, küçük şirketler ve genelde işe çok odaklandıkları için bazı bürokratik işlemleri unutabiliyorlar, o konuda mesela teknokentlerin şirketlere yardımcı olması gerekiyor. Bu desteği alabiliyoruz. Bence teknokentin sağlayacağı avantajlar çok da hayati olmuyor zaten. Çünkü mesela ODTÜ Teknokent'e gelen bir yatırımcı daha sonra Bilkent'e de geliyor. Yani şirket iyiye, nerede olursa olsun iyi bir yatırımcı bulabilecektir. Ama bu dediğim, dört-beş kuluçka için geçerli. Mesela biz Gazi'de olsak şirkete çalışan bulamazdık sanırım çünkü Gölbaşı'nda yani konumu merkezi değil. Aynı şekilde İstanbul'da Sabiha Gökçen'in yanındaki İstanbul Teknopark da hiç cazip değil ama İTÜ daha cazip çünkü Maslak'ta, önünde metro var. Yani kuluçkanın sunduğu hizmetlerin yanında lokasyon da önemli. Zaten iyi yazılımcı, tasarımcı bulmak çok zor ve bulduğumuzu da ekipte tutmak zor. Bu kişiye her gün bir saat yol yap dersek zaten çalışmaz, gider başka yerde çalışır zaten her yerde kolaylıkla iş bulabilir. Bir de ODTÜ, Bilkent ve Hacettepe öğrencilerinden çok besleniyoruz. *Part-time* (yarı zamanlı) çalışan öğrenciler var, sabah Hacettepe'de derslerine girip sonra rahatça buraya gelebiliyorlar. Mesela mezun olduğum yerden iki tane öğrenci var, *part-time* olarak çalışıyorlar.

Duydum tabi Kanvas'ı. Şirketi kurmadan önce duymuştum. Hem girişimcilik dersinden hem de ben şirketi kurmadan önce birçok yerde mobil uygulamalar hakkında eğitim veriyordum, mentorlük gibi. Kanvas hakkında Adil Hoca'nın (Adil ORAN) çok güzel bir tanımı var, çok seviyorum ben ve bu modeli çok iyi anlatıyor. Şöyle diyor: Hiç yeni doğan, bir iki günlük bir bebek gördünüz mü? Gördüyseniz bu bebek çok çirkin olur, bilirsiniz, maymun gibi bir şeydir. Ama anne babasına sorsanız, o bebek dünyanın en güzel canlısıdır. Oysa siz dışarıdan bakınca o aslında çirkin bir şey, görüyorsunuz. Kendi iş fikriniz de bebeğiniz gibi, aslında çok çirkin olsa bile kendi bebeğiniz olduğu için güzel sanıyorsunuz. Kanvas İş Modeli sizin o bebeğe dışarıdan bakmanızı ve gerçekten güzel mi ya da çirkin mi diye görmenizi sağlıyor. Biz çok kullandık Kanvas İş Modeli'ni. Ama şirketi kurarken bir Kanvas hazırlamadık çünkü müşterilerimiz ve yapacağımız işler belliydi. Kaynağımızı, kilit ortağımızı düşünmüyorduk; çok daha hızlı gelişti şirketin kurulması. Biz modeli daha çok kendi projelerimizde kullandık. Aklımıza bir fikir geliyordu, şöyle bir proje olsa çok güzel olur diyorduk. O zaman oturup onun Kanvas'ını çiziyorduk; bundan nasıl faydalanırız, maliyet yapımız nedir gibi. Şu an artık kullanmıyoruz Kanvas'ı çünkü oyun geliştiriyoruz ve oyuna uygun bir model değil. Kanvas İş Modeli'nin en önemli kısmı, orta alan yani değer önerisi ve önce onu netleştirmek gerekiyor. Orası netse gerisi çok daha kolay. Bizim şöyle bir avantajımız oldu; değer önerisini netleştirdiğimiz anda, 1 hafta içinde hızlıca bir prototip uygulama yapıp hemen potansiyel kullanıcılara denetebiliyorduk. Aslında biz değer önerisini netleştirip, ihtiyaç sahibi kişilerle görüşüp, hemen prototipi yapıp, denetip, tamam bundan iyi bir iş olabilir veya bu proje başarılı olabilir dedikten sonra bunun planlaması aşamasında Kanvas İş Modeli'ne geçiyorduk; ortaklarımız kim, kaynaklarımız ne, vb. Zaten hep öyle başlar Kanvas, önce orta tarafı doldurursunuz sonra sağ, sol, aşağı diye gider. Yani oturup Kanvas doldurmadık ama oradaki birçok maddeyi yapıyorduk aslında çünkü Kanvas artık kanun gibi olmuş durumda bence, oradaki her şeyi düşünüyorsunuz zaten. Kanvas artık bende oturdu ve bütün işleri aslında Kanvas'a göre yürütüyoruz. Zaten her girişimcinin kafasında aslında Kanvas var. Kullanmayanlar bile sonuçta bir maliyet yapısı hesabı yapıyor, ben bu müşteriye nasıl ulaşacağım diye düşünüyor, adına değer önerisi demese bile değer önerisi belirliyor. Kanvas'ı yapmamanın imkânı yok, aksi takdirde müşteriye nasıl gidilebilir ki? Kanvas'taki her şey zaten kafanızda parça parça oluyor ve Kanvas bunları birleştirip kafanızdakileri bir bütün şeklinde görmenizi sağlıyor. Ben de birçok ekibe mentorlük veriyorum, konuştuğum her ekip, Kanvas'ı duymayanlar bile zaten Kanvas'taki her maddeyi düşünmüş oluyor. Sonra biz anlatınca, ben bunları düşünmüştüm ama bütüne bakınca eksiklerimi gördüm diyebiliyor.

Bu süreçte hep problem oldu, hiçbir proje planlandığı gibi gitmiyor zaten. Şimdiye kadar belki 100'den fazla proje geliştirmişizdir, daha biri bile planlarımıza uygun gitmemiştir sanırım. Problemleri iki farklı şekilde ele almak lazım; B2B ve B2C'de birbirinden farklı oluyor işler. B2C'de daha çok hedef kitleden veya rakipten kaynaklı olabilir. B2B'de de müşterinin isteklerinden kaynaklı değişebiliyor ya da kendi finansal problemindeki bir süreçten dolayı sen Kanvas'taki her şeyi mükemmel yapsan bile, o ihtiyaç yani değer önerisi ortadan kalktığı veya karşımızdaki kurumun önceliği değiştiği için problemler olabiliyor. Daha önce savunma sanayisine çok iş yaptık; mesela Savunma Sanayii Müsteşarı

değişince projelerin önceliği değişiyor, finansman akışı değişiyor, Havelan'ın yönetim kadrosu değişiyor, ekip dağılıyor, vs. Siz istediğiniz kadar Kanvas yapın, bu durumda yapacak bir şey kalmıyor. Yani başarısız proje çok oldu ama bunlar genelde Kanvas'tan kaynaklı değildi; dediğim gibi ihtiyaçların değişmesi, daha iyi bir rakibin çıkması veya fırsat maliyeti daha yüksek olan daha mantıklı bir projenin aklımıza gelmesi ile değişiklikler oldu.

Şu an mobil oyunlarda iki şekilde gelir var, reklamdan ve oyun içindeki satışlardan kazanılıyor. Hedef pazarımız oyundan oyuna değişiyor. Mobil oyun dünyasının belli bir pazarı yok, tüm dünya bizim pazarımız. Çeşitli kelime oyunlarımız var mesela sadece Türkiye'de oynanıyor, çünkü Türkçe ama onun dışındaki oyunlar tüm dünyada aktif. Çeşitli ülkelerde pazarlama faaliyetleri düzenleniyor. Mesela yaş aralığı da yine oyundan oyuna değişiyor ama genelde öyle bir kısıtlamamız yok hani bu oyunu gençler oynasın, bunu büyükler oynasın demiyoruz.

**\*\*\*Kanvas İş Modeli'nde hedef kitlede ne yazardı?** Kanvas'da hedef kitle bölümüne bir şey yazmıyoruz. Önce hangi ülkede pazarlama faaliyetlerinin yürütüleceğine karar veriliyor, daha sonra diğer ülkeler için çeşitli testler yapılıyor. Biz oyunun daha eğlenceli olmasını sağlıyoruz, artık kimin hoşuna giderse.

Bir pazarlama departmanı var, ortağım yürütüyor ve bir tane de tasarımcımız var. Pazarlama ekibi ile data ekibi beraber çalışıyor aslında, biraz iç içe geçmiş durumda. Çünkü oyunlardaki pazarlama bildiğimiz pazarlama gibi değil, tamamen matematiksel bir iş. Excelde dönüyor, data üzerinden pazarlanıyor her şey. Bu nedenle data ekibi ile pazarlama ekibi iç içe. Pazarlama bütçesi oyun dünyasında çok karışık, standart değil. Oyundan oyuna değişiyor ve aslında biz şunu hesaplıyoruz: Biz bir kullanıcıyı ne kadar mal ediyoruz? Mesela bin dolarlık reklam verdik ve bin kişi oyunu indirdi diyelim, bir kullanıcının bedeli bir dolar oluyor. Sonrasında ben bu bir kişiden ne kadar para kazanabilirim hesabını yapıyoruz, o da 1.2 ise tamam diyoruz ve tüm paramızı ona basıyoruz. Global bir örnek verelim. Çok basit bir oyuna bir ayda yüz milyon dolar harcanabiliyor. Kar payı %10 iken bu oyuna yüz milyon dolar harcandığında, on milyon dolar kar edilmiş oluyor. Ayrılan kaynak için net bir şey söyleyemem, bir alt sınır veya üst sınır yok. Öncesinde data tahminleri yapılıyor. Bir de oyunda bugün aldığım kullanıcılardan hemen para kazanmaya başlıyorum zaten. Mesela bizim bir oyunumuz var; biz o oyuna reklam verdik, siz reklamı gördünüz, oyunu indirdiniz ve oynamaya başladınız. Ortalama bir hafta sonunda sizden kar etmeye başlıyorum, oyunu reklamdan gördüğünüz ilk anda sizden para kazanmaya başlıyorum. Pazarlama iletişimde sosyal medya var, pazarlama ekibindeki arkadaş yapıyor bu işleri. Onun dışında dijital pazarlama var, çünkü her şeyi ölçümleyebilmemiz gerekli. Ölçümleyemediğimiz hiçbir şeye para harcamıyoruz. Bu nedenle broşür, bir haber sitesinde adımızın çıkması gibi şeylerin değeri yok bizim için. En başından beri başka hiçbir pazarlama iletişim aracını kullanmadık, kurduğumuz düzen bizi tatmin ediyor zaten. Başka bir araca gerek kalmadı hiç. Bu faaliyetlerin performansını belirlemek için çeşitli araçlar var. Hangi platformdan, hangi reklamımızla, hangi kişilerin bize ne kadar para kazandırdığı, oyunu ne kadar sevip sevmediği gibi bütün bilgilere bakıp onu analiz ediyoruz.

Tüm yönetimsel kararları da bu dataya göre veriyoruz. Bu analizler için de çeşitli analiz platformları var. Kendi geliştirdiğimiz bir analitik aracımız da var, Google Analytics gibi düşünebilirsiniz; hangi kullanıcının ne yaptığını ölçebiliyorsunuz. Ürün konumlandırması da oyun özelinde değişiyor. Bir oyunumuzun kategorisi farklı, hitap ettiği kitle farklı olabiliyor. Kelime oyunlarını okuma ve yazma bilen, Türkiye'deki herkes oynayabiliyor. Bu kitlede her yaşta insan var, mesela bir milyon kadar kişi 65 yaş üstü, küçük çocuklar da var. Gruplandırılmıyorum net olarak. Kimi oyun rakiplerinden daha iyi olduğu için kimi de daha eğlenceli olduğu için popüler oluyor, kimi oyunun mekaniği daha farklı oluyor ve kullanıcılar bunu sevdiği için oynuyor. Net bir şey söylemek zor bu tarafta, klasik bir ürün gibi konumlandırılmıyorum; bu fayda sağlıyor, rakiplere göre avantajı var, daha ucuz gibi bir şey diyemiyorum. Çünkü bu bir oyun ve insanlar zevk aldığı için oynuyor, büyük bir problemi çözüyor.

Risk yönetimi süreci yok, çünkü aslında bizim sektörde çok fazla potansiyel tehdit yok. Aslında rakibimiz yok, daha doğrusu rakibimiz çok ama pazar çok büyük olduğu için hiçbir oyun firması pazarı doyuramıyor. Yani yeni bir oyun firmasının çıkması veya çok başarılı bir oyun firmasının olması benim gelirim düşürmüyor. Potansiyel tehdit daha çok bize bağlı; biz kötü oyunlar geliştirsek çok kötü olur ama biz işimizi iyi yaptığımız sürece bir tehdit yok. Bu durumda kötü oyun geliştirip geliştirmedimizi anlayabilmek de bizim ne kadar iyi girişimci ve yönetici olduğumuzla alakalı. Ekip içindeki uyumsuzlukları, olumsuzlukları önceden görüp, sezip ona göre hamle yapmak bizim, yani kurucuların görevi. Ama beş yıl oldu, hala batmadık.

**\*\*\*Mesela oyunun yerini alan başka bir teknoloji çıkarsa ne yaparsınız?** Kendimizi hemen güncelleyebiliriz. Zaten yazılım dünyası böyle, her gün yeni bir teknoloji çıkıyor ve yazılımcıların hatta tasarımcıların buna adapte olması gerekiyor. Ama bir şey icat oldu ve her şey değişti gibi bir durum olmuyor, hep küçük adımlar halinde geliyor. Biz de bu adımları her gün takip edip ona göre kendimizi geliştiriyoruz. Tehdit yönetimi sürecimiz gündemi sürekli takip edip, gelişmelerden uzak kalmamak da denebilir. Ama mesela B2B bir iş yapınca dünyanın en iyi şeyini de yapmanız karşı tarafa bağlı olunuyor. Oyun tarafında öyle değil, işinizi iyi yaptığınız müddetçe karşılığını çok hızlı bir şekilde alıyorsunuz. Bu nedenle de Türkiye'deki oyun firmaları çok başarılı ve gelirler çok yüksek.

Fiyatlandırma stratejisi diye bir şey yok bizde ama reklam optimizasyonu var. Biz reklamdaki ne kadar para kazanacağımızı bilemiyoruz. Uygulama içi fiyatlandırmadan bahsedeyim size, oyun içindeki bir şeylerin satışından. Burada maliyet söz konusu olmuyor, çünkü ben oyunun içinde ipucu satıyorum. Daha geniş bir kitleye hitap ediyorum ve daha çok kullanıcıya ulaşmak istiyorum, tek derdim o. Oradaki fiyatlandırma da kişiye özel değişiyor, yapay zekâ sayesinde. Oyuncuların kullanım alışkanlıklarını takip edip, kişinin alma potansiyelinin yüksek olacağı fiyatı sunmaya çalışıyoruz, ona göre fiyatlar otomatik güncelleniyor. Mesela size on ipucunu beş dolara satıyorken, yanınızdakine on iki tane ipucu sekiz dolara satılıyor olabilir.

**\*\*\*Maliyetleri de düşünüyor musunuz peki? Gelir akışında maliyetin alanı nedir?** Maliyet olarak çalışan maliyeti, sunucu maliyeti ve pazarlama faaliyetleri

maliyetimiz var. Ofis ve sunucu maliyeti sabit. Pazarlama maliyeti de her ürün için ayrı; hangi oyuna hangi ülkede ne kadar para harcadık ve ne kadar para kazandık diye sıralıyoruz. Gelirler de oyun özelinde, hangi oyundan ne kadar kazandık ona bakıyoruz.

Fiyat belirlemede data söz sahibi açıkçası, hiçbirimiz söz sahibi değiliz. En başından beri data bize ne gösteriyorsa, kararlar tamamen ona göre çıkıyor. Bunun birçok örneği var, sadece biz değiliz tabi ki. Bu kararı neden biz verelim ki? Çünkü bize mantıklı gelen bir şey son kullanıcıya hiç mantıklı gelmeyebiliyor. Bizim en popüler oyunumuzu oynamayı ben sevmiyorum mesela ama 17 milyon kişi oynadı, yılın en iyi oyunlarından biri seçildi. Bana sorsanız ben ‘bu oyunu yapmayalım’ derdim. Bu nedenle datanın ne dediği her zaman daha önemli. Biz üniversite için mobil uygulama geliştirdiğimizde aklımızda rektöre satmak gibi bir düşünce yoktu, bu tesadüfen gelişti. O zaman bir arkadaşımız öğrenci konseyindeydi, uygulamayı gidip rektöre gösterelim diye tavsiyede bulundu. Bizim beklentimiz şöyleydi: tüm okula mail atсын, okulumuzun bir mobil uygulaması var desin, bu tamamdı bizim için. Sonra rektör satın alalım deyince, şirket kuralım dedik. Sonra hemen bir KOSGEB projesi yazdık, ARGE ve inovasyon projesi. O projeye şirketi kurduk. Sonra zaten müşteriler bize gelmeye başladı; çünkü bahsettiğim gibi biz mobil uygulama geliştirmeye çok erken başladığımız için başka firmalara bu işe uyanana kadar biz birçok referans biriktirmiştik zaten. Ankara’daki mobil uygulama işleri bize mutlaka geliyordu, biz yapmasak bile mutlaka bizden fiyat alıyorlardı. Tabi o zamanlar henüz şirket kurulmasa bile biz üniversite ikinci sınıftan beri mobil uygulama geliştiriyoorduk zaten, sonra bu eski referanslarımız çok faydalı oldu. Bir uygulama geliştirilecekse onlar yapar kesin deniyordu ve bize geliyorlardı. Şirketi kurduktan sonra bu referanslarla daha büyük işler gelmeye başladı, sonra yurt dışından işler gelmeye başladı. Bu faaliyetlerin performansı, geri dönüşü açısından kazanılan para da müşteri memnuniyeti de pazar payı da önemli tabi ama bizim için en önemlisi indirilme rakamı yani ne kadar kişiye ulaştığımız. O rakamlarımız da gün geçtikçe artıyor. Yani pazar payı diyebiliriz. Biz, işler gelince şirket kuralım bari dedik. O yüzden bir pazara giriş zamanı belirleme durumu söz konusu olmadı bizim için. Zaten şirketi, okula uygulamayı satabilmek için kurmuştuk. Patent/faydalı model başvuru olmadı. Sadece oyunlar için marka başvurularımız var. En çok oynanan bir oyunumuz için marka patenti aldık, ikinci favori oyun için henüz almadık ama muhtemelen onu da yakında alırız. Daha önce hem yurt dışında hem de yurt içinde fatura kestik. Oyun için Google ve Apple’a fatura kesiyoruz, bir de reklamlar için. İlk fatura kesim tarihimiz şirket kuruluşundan bir hafta sonradır sanırım.”

### **3.2.3. G3 kodlu girişimci**

“Perakende teknolojileri sektöründe faaliyet gösteriyoruz, Nisan 2017’de kurulduk. Perakende mağazalara kameralarımızı koyuyoruz, bu kameralar ile gerçek zamanlı olarak insanlar takip ediliyor ve bir veri elde ediliyor. Kameraların elde ettiği nümerik veri bulutta analiz ediliyor ve işleniyor. İşlendikten sonra firmaların karşısına elde etmek istedikleri sürekli takip verisini ve mekanizmasını çıkarıyoruz. Geliştirdiğimiz ürünle beraber, gün sonunda firmanın satış verilerini

de alarak firmalara verimli olmayan yerleri ve anlık sıkıntıları raporluyoruz. Mağaza için hata düzeltme, bir fırsat varsa onu görme aracı olarak kullanıyoruz. üç kurucuyuz toplamda ve çalışan olarak da; Türkiye’de on kişiyiz, biri Dubai’de diğeri Ukrayna’da olmak üzere toplam on iki çalışmamız var. Biz üç ortak lisans mezunuyuz, teknik üniversiteden. Ben, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümü mezunuyum. Bol bol pazarlama eğitimi aldık ama sertifika değil de daha çok amaca yönelik eğitimler aldık. Bu benim üçüncü startupım. Daha önce Endeavour’dan, Türkiye Girişimcilik Vakfı’ndan eğitimler aldım. Ayrıca Amerika ve Dubai’de de pazarlama eğitimleri aldım. Biz Google girişimcisiyiz, üç ayda bir Google’ın eğitimleri oluyor. Ben nöropazarlama ile ilgiliyim, bu nedenle altı ay kadar Amerika’da nöropazarlama kursuna gittim. İkincisi, Google’ın online olarak verdiği pazarlama eğitimleri var. Onlarla haşır neşir olduk bol bol. Onun dışında biz genellikle eğitim anlamında B2B pazarlama için yatırım yaptık kendimize bol bol. Türkiye’de birçok eğitimi B2B pazarlama alanında aldık. Pazarlama alanında hiç tecrübem olmadı, zaten kurumsal bir tecrübem yok. Bu, benim üçüncü startupım. İlkinde battık, diğeri devam ediyor. İlkinde çok küçüktük, 18 yaşında kurduk şirketi. Tecrübesizdik; Türkiye’de yapılmaması gereken bir işti, biz yapmaya çalıştık o anki heyecan ile. Biz moda tasarımcıları ile perakendecileri bir araya getiren bir platform üzerinde çalışıyorduk. Siz tasarımcı olarak tasarımınızı yükleyordunuz, biz perakendecilerin bu tasarımları satın almasını ve koleksiyon yapmasını bekliyorduk. İki satışımız falan oldu sadece, sonra baktık bizim modellerin hepsi başka yerlerde. Diğer girişimim devam ediyor, orada otizmliler için eğitim uygulaması yazmıştık. O dönemki ortağım hala devam ediyor, dört sene oldu. Aktif olarak satış yapıyor, hatta Amerika’da da operasyonlar sürüyor. StartersHub’dayız. Biz burada bir hayli yatırım alıyoruz. İkincisi *network* imkânı var, ofis imkânımız var. Onlardan destek alıyoruz. Ayrıca mentorlerimiz var.

**\*\*\*Eğitim veriliyor mu peki burada?** Hayır, burada eğitim verilmiyor, öyle bir konsept yok.

Avantajlar... Yani şöyle; artık herhangi bir girişimin odağı Türkiye değil açıkçası, genelde yurt dışı. Bir de biz kimseden yardım almadan iş yapabilecek, süper tecrübeli insanlar değiliz. Hem buradaki birçok insanı kendimize ortak aldığımız için buraya girdik, hem de yatırımcılar ile girişimciler arasında güvenilir bir anlaşma imkânı sunuluyor. Ama en önemlisi buradaki herkesin yurt dışı bağlantısı olduğu için, yurt dışı operasyonlarını yürütebilmek için buradayız. Buranın Amerika bağlantısı da var, İngiltere bağlantısı da, onları daha rahat kullanabilmek için burada kurduk. Daha önceki girişimimi Ankara’daki başka bir kümelenmede Atom’da kurmuştuğum. Atom, Teknokent’in oyun dikeyi; burası Atom’a göre çok daha kurumsal, yani orada çok büyük bir etkinlik falan olmazdı. Burada dediğim gibi yurt dışı bağlantısı geniş, geniş bir *network* sunuyor, kurumsal olması ile ön planda, yatırım imkânı var, vs.

Kanvas İş Modeli’ni sanırım ilk kez yurt dışında bir girişimcilik eğitimindeyken duymuştum, herhâlde yedi sekiz sene olmuştur. Ben ilk eğitimi aldığım zaman, Kanvas İş Modeli’ni oluşturduğum anda bütün iş modelim tamamdır diye düşünmüştüm. Moda girişimi kurarken de temel ortaklıklar, çözülen problemler vs. şeklinde post-itler yapıştırdık modele. Sanki onu tamamlayınca bütün her şey

düzenli olarak yürüyecek gibi geliyordu ama öyle olmuyor. Bir fikir veriyor tabi ki ama modelin çok eksik tarafı var. Başlangıç için belki iyidir, hoştur ama devamında çok fazla yapılması gereken şey kalıyor. Mesela bu işin bir yürütme planı var ya da vizyonu var hani bu işi nereye götürmek istediğiniz var. Sonra yasaya uygunluk kısmı var bu işin ve işin sosyolojisi var. Mesela ilk girişimimizde toplum sosyolojisinden kaynaklı battık, çünkü bizde tasarımın para eden bir karşılığı yok ama Avrupa'da var. Bunu Kanvas İş Modeli'nin herhangi bir yerine yerleştiremezsiniz mesela. Yoksa temel ortaklıklar, kimlerle yapacağız, gelir modeli ne, dağıtım kanalı nedir, vs. bunlar oturtulmuş şeyler. Biz Kanvas İş Modeli'ni kullanmadık. Kendimiz iş modeli yazdık oturup, 60-65 sayfa civarındaydı. Modelin işletme taraflarını ben yaptım, teknik tarafları da diğer ortaklar yürüttü. Önce teknik iş modeli oluşturduk; ilk sene neyi amaçlıyoruz, ne kadar bütçe gerekir, riskler nelerdir gibi. Bunların proje planını yazdık. Sonra işletme tarafını yazdık; ne zaman, kaç kişiyle ve kimlerle başlamalı, dağıtım kanalı ne olmalı, yurt dışı stratejisi vs. Pazarlama için ise kaç kişiye ya da kaç firmaya, nerede ulaşmamız gerektiğine baktık. Fiyatlama yaparken pazarı araştırmaya çok önem veriyorduk, müşterinin neyi ödemeye istekli olduğuna baktık. Sonra o zaman maliyetimiz bu kadar olmalı dedik, oturduk maliyet analizini yaptık. Aslında biz sondan başa gittik. Problem analizi yaptık; problemlere göre çözüm önerilerini çıkardık ve bu önerilerden en uygun olanını seçtik. Onu nasıl ve ne kadar sürede yapabileceğimize baktık. Bu süreçte çok problem olmadı. Biz bu işi kurarken üniversite üçüncü sınıf öğrencisiydik ve şirketlere, biz üniversite öğrencisiyiz ve gelip sizi araştırmak istiyoruz diye gittiğimizde bizi geri çeviren firma olmuyordu, tüm bilgilerini öğrenebiliyorduk. Mesela, ben bir ara büyük bir perakende giyim firmasının tüm satış verilerini biliyordum. En başından beri bu verilere ulaşabileceğimizi biliyorduk. Zaten verilere ulaştınca sıkıntı olmuyor. Ama teknik açıdan sıkıntılar oldu tabi. Çok bilgisiz başladık, orada da gençlik avantajımız vardı. Hiçbir şey bilmediğimizi varsaydığımız için, sürekli öğrenerek gittik. Bir şeyi önce öğrenip sonra yapmaya çalıştık. Bir şey bildiğini iddia eden insanlar da çok gerideki teknolojiyi biliyor olabiliyor, kendini çok yenilememiş olabiliyor. İş modelimizi hiç değiştirmeye çalışmadık. Daha çok üzerine ekleme yöntemi ile ilerledik. Bir eksik bulduğumuz zaman eklemeler yapıyorduk. En büyük motivasyonumuz şimdiye kadar toplanmamış bir veriyi elde ediyor olmamızdı, insanların bütçelendirdiği bir ürün yapmıyorduk zaten. Yani daha iyi bir seçenek yoktu, yeni bir şey yapıyorduk. Bu sebeple, bunu iyice test etmeden modeli değiştirmek istemedik. Çok kötü şeyler de oldu. Mesela, insanların ödemek istediğiyle bizim belirlediğimiz fiyatlar tutmadı, dolar kuru iki katına çıktı. Maliyetlerimizi düşürmek zorunda kaldık ve daha düşük performanslı bir iş yaptık. İlk başladığımızda insanlara sayısal veriler vermek istiyorduk ama sonra insanların sayılara çok saygı duymadığını gördük. Bu sefer sayıları analiz eden, anlayan bir platform yazdık. Dediğim gibi bir sorun çıktığında hep eklemeler yaptık. Biz bu modeli değiştirelim, başka bir şey yapalım demedik hiç.

Biz kamera başına aylık *leasing fee*, yani abonelik ücreti alıyoruz. Şu an hedef pazarımız Ortadoğu, Almanya, İngiltere. Kullanıcı olarak da organize perakendeciler. Aslında birçok farklı sektör ve departman bizden veri alabilir ama startup olarak tek kurşunumuz vardı. Bu nedenle sadece perakendecileri

hedefledik. Satış-pazarlama bölümümüz var. Bu bölüm ile Türkiye’de büyük bir holdinge bağlı, yapı malzemeleri satan bir firmanın eski mağaza direktörü ilgileniyor. Kendisi tam zamanlı olarak satış pazarlama çalışmalarını yürütüyor. Pazarlama için toplam bütçenin çok azını harcıyoruzdur. Yaklaşık %6-7 ki bunun içinde pazarlama yapan insan da var. Kartvizit basımı falan eklenirse de %10 civarındadır. *PR* kullanıyoruz bol bol, onun dışında *online marketing* (dijital pazarlama) kullanıyoruz. Bizim hem yaştan dolayı hem de yapılan işin cafcafından kaynaklı bir *PR* avantajımız var. Hem de çeşitli ödülllerimiz, birincilik ve ikinciliklerimiz oldu, onları iyi duyurduk şimdiye kadar. Yayınlara girmeye çalıştık çoğunlukla, Amerika ve Almanya’da çok dikkat edilen bir konu daha çok. ‘perakende için yapay zekâ’ şeklinde haberler, listeler, sıralamalar, vs. Bunlardan iyi bir ilgi sağladık. Genelde referans pazarlaması yapmaya çalıştık, sözüne güvenilebilecek insanlarla çalışmalar yürüttük.

**\*\*\*En başında da planınız referans pazarlaması yapmak mıydı?** Aynen, ben Girişimcilik Vakfı üyesiyim. Orada iyi bir *network* vardı, çoğunlukla onu kullandık. Sonra biraz daha iş yapmaya başladıkça, iş yaptığımız insanlarla süreci yürütmeye başladık. Daha etkili oldu; kendi iş yerlerinde veya geçtikleri şirketlerde konuşur oldular. Bundan başka... Fuar, sponsorluk gibi şeyler neredeyse hiç yapmadık. Dubai’de iki kere fuara katıldım, onun haricinde firmalar bana vermediği sürece fuara katılmadım. *Offline marketing* (çevrimdışı pazarlama) neredeyse hiç yok.

Bizim partnerlik ağımız çok kuvvetli, burada da yurt dışında da. Şu an Ortadoğu’da, Türkiye’de, Ukrayna’da ulaşmak istediğimiz herhangi bir şirkete ulaşabiliyoruz. En başından beri B2B’deki satış metriğinin az çok böyle olduğunu, insanların bireysel bağlantıları üzerinden satmamız gerektiğini gördük. Bizim *network*ümüz olmadığı ve *network*ü olan insanlar bulmamız gerektiği belliydi. Fiyatlarımızı da buna göre belirledik. Türkiye’de tuttu, ondan sonra yurt dışına aynı şekilde kopyaladık. Buralarda da daha yeni yeni online *lead* (müşteri aday) bazlı satışa yönelmeye çalışıyoruz. Çünkü artık bilmediğimiz bir pazar var, işte örneğin Mısır’daki perakende pazarıyla hiçbir alakam yok ve onun bana gelmesi lazım. Son üç dört aydır bunun üzerinde çalışıyoruz. Performans ölçme yöntemi olarak, yapılan online marketing çalışmaları sonucunda kaç *lead* geldi, kaç *click* (tıklama) geldi, bunlar ölçülüyor. Ama ileride gireceğimiz pazarları da yine *network* bazlı seçeriz, bu performans verilerine göre değil. *Network*ümüzün daha iyi olduğu, daha oturaklı bir düzen kurabileceğimiz pazarı seçip, oraya yükleniriz. Belki sadece bütçe dağıtımını pazarlama faaliyetlerinin geri dönüşüne göre yapabiliriz. Biz ürünü müşteriye göre konumlandırıyoruz. Müşteriye sağladığı faydanın kırılımları var; yani operasyonel bazlı, İK (insan kaynakları) bazlı, pazarlama bazlı fayda gibi. Biz firmaların potansiyel isteklerini süzdükten sonra, o faydayla oraya gidiyoruz. İkinci olarak da bir fiyat performans avantajımız var, uluslararası pazarlarda özellikle. İlk önce çıktığımızda konum, müşteriye gidişti yani sağladığı faydaydı ama ondan sonra aynı dönemde çıkan bir sürü şirketle beraber biraz daha rekabetin artmasıyla süreç içinde fiyat-performansa döndü. Bir de buradaki piyasa maddi olarak çok kısıldığı için zor antrenman-kolay maç gibi oldu. Yurt dışında da rekabet edebilecek bir fiyat gelmiyor karşımıza, bu nedenle biraz daha rahat bir satış süreci izleyebiliyoruz.



Risk yönetim süreci yeni yeni var maalesef. Olaylar patlayınca oluyor bizde böyle şeyler genelde. Mesela gün içerisinde bütün firmalara *update* (güncelleme) yapıldı aynı anda, bütün kartlara. Bundan dolayı kilitlenen kameralar oldu, dokuz gün veri atmayan kamera oldu, yaklaşık 12-13 dakika satış yaptırmadığımız mağaza oldu. Ne oldu? Bu süreçleri yazdık açıkçası. Bir daha olmasın diye önlem almaya çalışıyoruz. Neden böyle bir sorun olduğunu belirledik. Bunları mevcut süreçlerimize ekliyoruz. İkinci olarak mesela nakit akışını yönetmek zorundayız. Nakit akışındaki sınırlarda alınabilecek aksiyonları yazdık, nerede nereye düşebiliriz veya yarın dolar artabilir, stok çekemeyebiliriz, kamera ülkeye sokulamayabilir vs. Bunların hepsi için *backup* (yedek) planlar var iki üç tane.

**\*\*\*Peki, örneğin doların arttığı durumda planınız nedir?** Dolar artarsa bizim için bu, 20-25 günlük bir geliştirme sürecine gidiyor. O zaman mesela minimum donanımla, daha düşük bir maliyet ile maksimum verimde işi yapma eğilimine gideceğiz ama tabii ki biraz daha düşük performanslı bir kaynak kodu ile.

Biz çıktığımızda dolar 2.7 civarındaydı, tam 15 Temmuz öncesinde başladık bu işe. Biz ilk girdiğimizde insanlar cihaz satın almak ve bu yatırıma girmek istemiyorlardı, kullandıkları kadar ödemek istiyorlardı. Biz de bu nedenle kamerayı, servisi, *maintenance* (bakım) ve satış sonrası desteği tek bir fiyat altında bir *leasing* (kiralama) ücreti olarak yansıtıyoruz firmalara, kamera başına fiyatlıyoruz. Bir kameranın aldığı belli bir alan var, 80-110 m<sup>2</sup> arasındaki alanı bir kamera ile tarayabiliyoruz. Biz de bu kamerayı bütün servisimizle ve *software* (yazılım) ile beraber aylık kullanım bedeli adı altında belirliyoruz. Sadece, bizim hayır diyemeyeceğimiz büyüklükteki müşterilerimizden iki tanesi satın alma yapmak istedi. Biz kiralama modeli istemiyoruz, biz direkt cihazı satın almak ve yazılımı kiralamak istiyoruz dendi. Bir tek onlara değişik bir model uyguladık. Bu iki firma haricinde hep tek bir iş modeli ile çalıştık. *Economies of scale* (ölçek ekonomileri) var. 50 kamera isterseniz 50 kameranın bir bedeli var, 150 kamera isterseniz 150 kameranın bir bedeli var. Burada fiyatı belirlerken birkaç tane parametre var: firmanın ödeyebileceği yer yani ticaret hacminden ve karlılığından belirliyoruz aşağı yukarı, bizim için ne kadar önemli olduğu ve ne kadar esneyebileceğimiz, kaç kamera aldığı. Sonuçta biz şöyle düşünüyoruz: Biz fiyatı verirken bu firma bizim için referans olabilir mi, bizi globale açabilir mi, biz onunla bir hikâye yaratıp bu hikâyeyi başka yerlere çoğaltabilir miyiz? Şimdi yeni yeni hikâyelerimiz oluştuğu, biraz daha bunun meyvesini yemeye başladık. Örneğin global bir firmanın Türkiye ayağıyla daha düşük bir ücretle çalışırken, bu referans ile firmanın global ayağında daha yüksek ücretlere kiralamaya başladık. Bizim bu firmaya erişmek için büyük bir bütçe ayırmamız gerekecekti, onun yerine iyi referans olabilecek müşterilere indirim uyguladık. Onlar bizim yerimize çok daha güçlü bir şekilde bir pazarlama kampanyası yürüttüler. Fiyatları belirleyen kişi benim. Bizde güçler ayrılığı var. Yani kamera tarafı ayrı, veri tarafı ayrı ve oralarda ben onlara karışmam, onlar doğru bildiklerini yaparlar. İşletme tarafında da ben sorumlu olduğum için fiyatı ben belirlerim. Bu arada ben fiyatlıyorum derken bir metriğimiz var, kafadan atmıyorum. Bir esneme, belli bir iş birliği gerekecekse ve ona gerçekten inanıyorsak buradaki indirimi ben yapıyorum.

Ticarileşme sürecinde bizi tamamlayabilecek ürünlerle beraber müşterilere gittik. Araştırdık, kim ne iş yapıyor diye. Mesela bir şirket vardı, hem perakende için hem de hızlı tüketim ürünleri için pazar araştırması yapıyordu. Biz onlara *plug-in* (eklenti) olduk, onlar bizim ürünümüzü sattı ve bize bir geri bildirim verdiler. Biz de ürünü bu geri bildirimler bazlı geliştirdik. Sonra bir süre daha yine bütünlüyle olabilecek farklı ürünlerle gittik. Yani biz partnerlere gittik, partnerler müşterilere gitti çoğunlukla. Neredeyse bir yıl, müşteriyle aynı masaya oturmadım hiç. Belli bir süre sonra geri bildirimler azalmaya başladı, daha kullanışlı bir ürün sunmuş olduk ve referanslarımız da oluşmuştu. Bizim ilk müşterimiz kimyevi tüketici ürünleri üreten çok uluslu büyük bir şirketti mesela, ikincisi 19 ülkede faaliyet gösteren bir holdingdi. Hep iyi referanslar, mutlu şekilde ayrıldılar. Bundan dolayı elimiz biraz daha rahat olarak diğer müşterilere gittik. Bu süreçte performans indeksi olarak müşteri memnuniyeti önemlidir, yani müşterinin ürünü ne kadar kullandığı. Satış miktarı önemli değil. Aslında iki parametre var. Herkesin birbirini tanıdığı bir pazarda iş yapıyoruz, birinin yüzü gülerse diğeri bunu bilir çünkü çok fazla kötü örnek var. Bu yüzden insanların mutlu olması çok önemli. İkincisi de biz onları memnun edersek haliyle onların kendi üstlerine bu işi satabilmesi çok daha rahat olacak. Hem yayılma şansı veriyor bize hem de şirket içi ilerleme şansı veriyor. Bu nedenlerle şu an aldığımız parayı hiç takmıyoruz. Pazara girişi zamanı belirlemedik, ne zaman satabilirsek dedik. İşte Nisan’da kurulduk, Ekim’de pazara gireriz diye bir şey belirlemedik. Yazılımlarda patent başvurusu olmaz zaten, faydalı modele de biz başvurmadık. Şimdiye kadar yurt içinde de yurt dışında da fatura kestik. Dubai, Almanya, Ukrayna var. Günlük cironun yaklaşık %25’ine falan tekabül ediyor. İlk fatura kesim tarihimiz Aralık 2017 ya da Ocak 2018 gibiydi, net tarihi hatırlamıyorum.”

#### **3.2.4. G4 kodlu girişimci**

“Nisan 2014’te kurulduk, 2017’de yatırım aldık. Biz sağlık sektöründe çalışıyoruz. Bir medikal cihaz geliştirdik, akciğer hastalıklarında kullanılan bir ölçüm aleti. Kliniklerde teşhis amaçlı, ev kullanımında ise hastanın kendi durumunu takip edebilmesi amacıyla kullanılabilir; akciğerin tansiyon aleti gibi diyebiliriz, mobil uygulama ile entegre çalışan bir donanım ürünü. Biz iki kurucu ortağız, tam zamanlı olarak çalışan mühendis, tasarımcı, iş geliştirme ve pazarlama yapan yaklaşık 15 kişilik bir ekibimiz var. Ben ODTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümü 2013 yılı mezunuyum. Pazarlama eğitimi olarak lisansta sabit bir *marketing* (pazarlama) dersi vardı, İşletme bölümünden aldığımız, onun dışında kendi kişisel okumalarım oldu. Başka herhangi bir pazarlama eğitimi almadım. Girişimcilik dünyasına girdikten sonra Yeni Fikirler Yeni İşler yarışmasına ve Boğaziçi Üniversitesi’nin yarışmalarına katılmıştık, oradaki eğitimlere katıldım. Daha önce pazarlama alanında bir tecrübem olmadı ve bu, ilk startup tecrübem.

Biz Teknogirişim Desteği’yle şirketimizi kurduk, ardından TÜBİTAK ve KOSGEB destekleri aldık. İlk başta Bilkent Cyberpark Kuluçka Merkezi’nde bir masamız vardı, orada kurulduk. Daha sonra KOSGEB’in ofis desteği ile onların ofislerine geçtik. Şimdi de ODTÜ’deyiz. İlk başlarda sadece ofis, masa ve elektrik kullanıyorduk. Ben aslında kuluçka merkezlerinin yapılanmasına sinir oluyorum.

Eskiden sadece mobilyadan ibaret olduğu düşünülüyordu, son yıllarda düzeldi; ofis var mı, var veya masa verdik mi, verdik gibi yaklaşımlar vardı. Onun dışında ilk başladığımızda bazı mentorlerimiz olmuştu, eğitimlere ve yatırımcı görüşmelerine katıldık ama bunlar kuluçka merkezinin genel özellikleridir, katılmayan startup da vardır ama biz katıldık ve buralardan yatırım aldık. Zaten kuluçka merkezine girip yatırımcılarla görüşmemek veya teknokentte, yatırımcılarla görüşmek isteyip de görüşmemek gibi bir durum yok. Şu an zaten herkesin bir yatırımcı ağı var, bir şekilde *network*ü oluyor. Biz mesela Cyberpark'taydık ama buraya girdiyseniz sadece buranın *network*künden yararlanıyorsunuz diye bir kural yok. Ceyberpark'taydık, sonra ODTÜ'ye geçtik ama Cyberpark'taki *network*ü kullanmaya devam ettik, aynı zamanda Koç Üniversitesi'nin, İTÜ'nün, Gazi'nin etkinliklerine de gidiyorduk ve oralardaki *network*lerden de faydalandık. İlk önce Bilkent'e gittik çünkü ODTÜ'de yer dolmuştu, Cyberpark'ta yer vardı ve o yüzden gittik. Cyberpark'ı hiç istemiyorduk biz aslında; yerini de hiç sevmiyorum, Hacettepe ve Cyberpark konum olarak arabasız gidilecek bir yer değil. Bir de biz de ODTÜ'lüyüz ve ODTÜ'de olmak istiyorduk.

**\*\*\*ODTÜ'ye geçmek isteme sebebiniz sadece ODTÜ'lü olmanız mıydı?** Hem ODTÜ'lü olmamız hem de kampüs, üniversite irtibatımız, bölümden arkadaşlarımız ve çalışan bulma noktasındaki motivasyonumuz. ODTÜ Teknokent, diğer teknokentlere göre daha iyi; hem yerleşke olarak iyi yani diğerleri genelde bina oluyor hem de *network* anlamında. Bir de Yeni Fikirler Yeni İşler yarışmasına katılmıştık, oradaki *network*ü devam ettirmek için de bir fırsattı, onu değerlendirdik. Herkesin bir marka değeri var ama ODTÜ'yü biz hem okul olarak seviyoruz hem de özellikle teknokent, üniversiteye göre daha iyi. Mesela Boğaziçi Üniversitesi'nin üniversite olarak ODTÜ'den iyi olduğunu düşünelim ama ODTÜ'nün teknokentinin Boğaziçi'nin teknokentine göre çok daha iyi olduğu aşikâr. ODTÜ Teknokent'in bir ayrıcalığı var, zaten indekslerde de uzun zamandır birinci geliyor. Ama bunun doğrudan bize faydası var mı? *Network* faydası var, ODTÜ Teknokent'te olmamızın bir prestiji oluyor ama her ODTÜ Teknokent'teki firma da aynı şeyi hak ediyor mu derseniz, bence hak etmiyor.

**\*\*\*Diğer şirketlerin bu prestijden faydalanmayı hak etmediğini düşünme nedeniniz nedir?** Çünkü şirketlerin üçkâğıtçılığı, yani bu ara girişimcilik baya popüler ve bir meslek gibi görülüyor. Ben bu konuda biraz realist olmaya çalışıyorum ve girişimciliğin çok özendirilen bir şeymiş gibi satılmasına, pazarlanmasına kızıyorum. Çünkü bu sorulmaz, yapılır; ben büyüyünce girişimci olayım mı diye sormaz biri, zaten yapmak istiyorsa yapar. Ama ben zaten bir şeyler yapıyorum, bunu nasıl daha iyi hale getirebilirim diye ayda ortalama dört-beş kişiyle görüşüyorum, LinkedIn'den, vs. Ama gelip de ben şirket kurmak istiyorum, hangi desteklere başvurayım diye soran arkadaşlarla asla görüşmüyorum.

Kanvas'ı gına gelecek kadar duydum. İlk kez şirketi kurduktan sonra duydum. Çok güzel bir model aslında, seviyorum da hatta Osterwelder'in bütün kitapları var bende, okuyorum falan ama artık gına geldi. Ben gerçekten nefret ediyorum bu şekilde girişimciliğin basmakalıba sokulma halinden çünkü inanılmaz zaman

kaybı ve hayal tacirliği olduğunu düşünüyorum. Oradaki mentor denilen adamlar hayatında şirket kurmamış, %80'i işi bilmeyen ve mentorlüğü iş edinmeye çalışan kişiler. Ben de şimdi bir mentor ekibine girdim, mentor demeyelim de yediğim kazıkları paylaştım. Bu işi batırırsam mentor olacağım, gerçekten bu kadar ucuz para yok. İstanbul'da özellikle böyle bir piyasa var. Teknokentler artıkça mentorleri kullanarak havaya giriyorlar ve böyle böyle ipini koparan mentor oluyor. Mesela güvendiğim girişimci arkadaşlar için benim bir kara listem var, bunlarla görüşmeyin diyorum çünkü vakit kaybı oluyor insanlar için. Herkesin vakti değerli, biri girişimci diye onun vakti daha değersiz değil kesinlikle. Vakit öldürecek, umut tacirliği yapacak ve özellikle bilgisiz olan, on beş bin lirayı yatırım zanneden tiplerle görüşmeyin diyorum bu arkadaşlara. Kanvas'ın sevmediğim yanı kendisi değil, Türkiye'deki emniyetsiz insanlar tarafından sahiplenilmesi ve hayatında hiç başarısızlık görmemiş adamların, 'hadi satış kanallarını yazalım; ilk madde internet' demesi. Bravo ya, çok zekice(!). Kanvas sadece ürün odaklı değil; bütün paydaşları düşünmek gerektiğini öğreten bir model. Bu anlamda bende çığır açtı ve onu da reflekse dönüştürdüm. Şekilsel tarafına takılmamak lazım, orada verilen ana mesaj: siz bir işe girdiğinizde, modeldeki dokuz tane hücrenin her birini Kanvas formatında yazmasanız da içselleştirip düşünmeniz lazım. Mesela biz bugün yeni bir ürün fikrine girerken bunu kimin yapacağını, kimin aracılığıyla satacağımızı ve değer önerisini de düşünüyoruz. İş yapan herkesin –ki illa kurucu ortak olmak zorunda değil, bir işe girerken bilmesi gereken temel şeylerden biri. O yüzden bir mühendis de bunu almalı; bu, işletmecilerin veya pazarlamacıların sahipleneceği bir şey değil. Yani demem o ki; Kanvas'ı severiz ama anlatanları sevmeyiz. Biz Kanvas'ı kullandık mı? Bence böyle bir soru çok gerçekçi değil. Kanvas'la iş kurulmaz, bu bir beyin jimnastiğidir. Ben mesela tasarımcıyım, fikrimi çizmeden anlatamam. Bazısı da çok konuşur veya yazarak anlatmak ister vs. Kanvas aslında zihninizi dökmenin bir yolu. Zaten Osterwalder'in bir sürü başka kitabı da var ve birçok farklı *pipeline chart* (boru grafiği) öneriyor; Kanvas bunlardan sadece bir tanesi. *User pain and user gain* (müşterilerin sıkıntıları ve kazanımları) diye bir tablo var mesela, o da bir Kanvas. Bizde mesela çizim daha ağırlıklı ama bazı teknikleri herkes çizemediği için Kanvas daha kolay, *post-it* al ve yapıştır gibi bir şey olarak icat edilmiş. Daha çok, kelimeyle resim çizmeye benziyor. Biz de Kanvas'ı beyin jimnastiği yaparken kullandık. Yani süreçleri yürütürken bir plan tabii ki var, sonuçta biz yatırım almış bir firmayız ve illa ki bir iş planı sunuluyor ama planlar bozulmak üzere yazılır. Dolayısıyla bu iş planı, Kanvas İş Modeli falan tamamen deneme yanılma tahtaları. Bir plan yapıyoruz ve süratle bozuyoruz, bizde böyle gidiyor. Mesela bir plan var diyelim; şirketin her evresindeki ihtiyaçlar ve planlama, kişi sayısı artıkça değişiyor yani üç kişiyken yaptığınız Kanvas, on beş kişiyken olanla aynı değil. Şu an çeyreklik planlar ve iki haftalık planlar yapıyoruz, bu şekilde ilerliyoruz. Geçmişe bakınca da yaptığımız planların çok saçma olduğunu görüyoruz ama o zaman için çok güzeldi, çok mantıklıydı. Bir de yurt dışında fuarlara gidiyoruz, yurt dışından müşterilerimiz oluyor ve vizyonumuzu değiştiren bir sürü şey olabiliyor. Sonuç olarak biz Business Kanvas Model ile büyümeydik. Business Kanvas'ın mantalitesi, yaklaşımı, içindeki dokuz hücreyi size düşündürmesi çok güzel bir şey ve tekrar söylüyorum, bunu bir reflekse dönüştürmek gerekiyor. Siz bana bir fikrinizi anlattığınızda ben refleks olarak bunu nereden satacağız, bunun yapmak için ne kadar paran var, bunu

yapmak için gerçek motivasyonun ne, rakiplerin ne, farkın ne, vs. gibi sorular soruyorum. Kanvas daha çok hadi *workshop* (çalıştay) yapalım, hadi *brainstorm* (beyin fırtınası) yapalım, hadi dışarıdan bakalım işimize dediğimiz günlerde kullandığımız bir *tool*, amaç değil yani sadece bir *tool*. Mesela bu sabah ortağımınla yemekten önce önümüzdeki yıl hangi marketlere girmeliyiz diye konuşurken ister istemez ‘böyle bir ürün var, burada asıl değer bu, bunu kiminle yapacağız, *sales channel* (satış kanalı) nedir’ diye konuşuyoruz ama bunu ‘eveet, hadi şimdi satış kanallarımızı yazalım: internet!’ diye eğitim modunda yapmıyoruz.

Faaliyetlerimizi yürütürken yüzlerce problem oldu. Her gün böyle problemlerle geçiyor. Ürün şirketlerinde eğer ürün yoksa pazar da yok, müşteriye gitme de yok. Biz, ürünümüz yokken bir prototip ürün yaptık ve gidip birilerine gösterdik, tepkilerini aldık. İyi tepki alınca bunu yapmaya devam dedik. Ama şunu unuttuk: bizim pazarda yani sağlık endüstrisinde regülasyon diye, kalite yönetim sistemi diye kocaman bir dünya var; her ülkenin farklı gereksinimleri, ruhsatları ve belgelendirmesi oluyor. Dolayısıyla ürünün hangi markette tutacağına karar verirken, bunun yanında o markette neler gerekeceğini de bilmek gerekiyor. O yüzden istediğimiz zaman ‘hadi Amerika’da ürün satalım ya da Kanada’da veya Brezilya’da ürün satalım’ dediğimiz zaman satamıyoruz. Şu an Avrupa’da sattığımız bir ürün var mesela ama bunu Brezilya’da satamayız, ruhsat gerekiyor. Bunların hepsi birer pazara giriş bariyeri. Dolayısıyla biz ilk fikir ve ürün geliştirme aşamasındayken pazarı şöyle doğruluyorduk: Kongrelere, fuarlara, temel paydaşlar kimse onlara gidip böyle bir ürün var diyoruz; onlar da ürün şöyle olsa veya böyle olsa olur mu, bunu kimler aracılığıyla satacaksınız gibi sorular soruyor ve fikir geliştirmelere sebep oluyorlar. Bugün dâhil her geçen gün bir şeyler öğreniyoruz. Mesela distribütör diye bir kavram var, *sales channel* (satış kanalı) kısmına distribütör yazıp geçemezsin, bu kadar basit değil. Fransa marketine nasıl gireceksin diye sorulduğunda distribütörlerle deniyor ama böyle deyince girilmiyor markete; hangi distribütör, bu adamı nereden bulacağız, buna ne vermek gerekiyor. İlk başlarda hangi kanalları bulmamız gerektiğini anlamak bir zaman aldı ama şimdi belli kanalları test ettik. Mesela ‘Amazon’da satın’ diye iş bilmez yorumlar alınıyor startup dünyasında ama Amazon’a girmek çok zor bir süreç; öyle *channels* (kanallar) kısmına Amazon yazınca girilmiyor. Amazon’un ne kadar doğru bir kanal olduğunu anlamak için de belli metriklere bakmak gerekiyor; ürün ne kadar satılıyor, marj ne, toplam maliyet ne gibi. Seçtiğiniz kanalların size ne kadar uyduğunun; denemek, kazık yemek ve daha iyisini bulmak şeklinde bir süreci var. Bizim belli kırılım noktalarımız oldu; yurt dışı fuarlarına katılmamız veya prototip üretip insanlara biz bunu yapıyoruz diye göstermemiz, farklı müşterilerden feedbackler almamız bizi çok eğitti. 2017’ye yani yatırım alıncaya kadar “önümüzdeki altı ay bunu yapacağız” şeklinde bir planımız yoktu çünkü yaşamaya çalışıyorduk. Hocalar veya mentorler, bir şirket yürütmediği ve para derdi nedir bilmediği için bunların böyle *straightforward* (dosdoğru) gittiğini düşünüyor; bugün Kanvas yapılır, yarın müşteriye çıkılır, müşteriye sorulur, dönülür, prototip yapılır, tekrar müşteriye gidilir gibi bir formül yok. Her ürüne, her sektöre ve her kişinin karakterine göre çok değişebilir şeyler bunlar. Bizde durum şöyle; biz medikal ürün yaptığımız için San Francisco göçmeni mentorlerin yaklaştığı gibi yaklaşamıyoruz mevzuya. Medikal dünya, ‘ben sahada bunu test edeyim ve sahadan gelen geri bildirim ile geliştireyim’

diyebileceğiniz bir dünya değil. Bizim şirket mottomuz ‘fake it until you make it’ yani yapıncaya kadar yapmış gibi göster.

Şu an ürün satışı üzerine dayalı bir gelir modeli var ama geliştirmeye çalıştığımız model rapor satmak üzerine. Kullanıcı başı fiyat alma gibi popüler laflar var; insanlar hâlâ medikal endüstride ‘al malı, ver parayı’ modundalar. Bunu kıramıyoruz, gerçi bunu kırmak ne kadar doğru o da tartışılır ama *recurring* yani tekrarlayan ve büyüyen bir gelir modeli elde etmek için cihaz satışı yeterli bir model değil. O yüzden uzun vadede cihazlarımızı yaydıktan sonra, maliyetleri düşürmek anlamında *recurring* bir modele geçmek istiyoruz ama hafta başı fiyat alınan bir dünya hâlihazırda yok. O yüzden önce ürünün kabulünü gösteriyoruz piyasada, ürünün bir ikna süreci var; ondan sonra ‘tamam, artık farklı modeller deneyebiliriz’ diyebiliriz. Hedef kitle olarak direkt müşterilerimiz yani hastalar da var, özel klinikler ve işçi sağlığı gibi alanlarda da kullanıcılarımız var. Sigorta, ilaç firmaları, ilaç firmalarına klinik araştırma yapan şirketler gibi yaklaşık on beş tane farklı kullanıcı tipimiz var ve her kullanıcı tipi için çözüm odaklı açıklamalar yazıyoruz, hatta yeni yaptığımız bir iş bu. Pratisyen hekim, işçi sağlığı uzmanı, astımlı kişiler, kistik fibrozis hastaları, vs. bunların hepsi farklı müşteri tipi. Mesela işçi sağlığı için veya aile hekimleri için hangi değeri önerdiğim çok farklı olabiliyor. Aynı ürün ama farklı değer. Klasik satışçı gider ve ürünü anlatırken der ki: ‘alıyorsun, şunu yapıyorsun ve fayda sağlıyorsun, fiyatı da bu’ Ama her müşterinin değeri farklı; bazısı bunun şeffaf olmasına takıyor ve ona şeffaflığı vurguluyorsun, bazısı ilk önce bu kaç para diye soruyor, bazısı da bunu İsviçre’den mi aldınız diyor. Bu nedenle ürünleri anlatırken bir distribütöre ya da Sağlık Bakanlığı’na veya işçi sağlığına farklı anlatıyorum. Bunu da beynimin arka planında Kanvas olduğu için yapabiliyorum; aynı ürünü farklı farklı anlatabiliyorum.

Bizim pazarlama faaliyeti olarak bir fuar ve kongre ayağımız var, bir de sosyal medya üzerinden dijital pazarlama yaptığımız süreçler var. Dijital pazarlama stratejilerini ekipçe beraber koyuyoruz ama onun süreçlerine odaklı bir arkadaşımız var içeride. Şu ana kadar pazarlama için ayrılan finansal kaynaklarda en büyük yüzde personel giderleriydi. Şu an herhâlde %10 civarında harcamışızdır. Tabi bunun *intangible* (maddi olmayan) tarafı da var. Mesela katıldığımız fuarları alt alta yazdığımızda harcadığımız, toplam bütçemizin %10’una tekabül ediyor olabilir ama bizim her anımız pazarlama. Benim bütün akrabalarım bu işi yaptığımı biliyor, belli bir süre sonra işle bütünleşiyorsunuz. Reklam, AdWords, vs. için harcadığımız miktar ise bütçenin küçük bir kısmı ama yeni yatırım aldıktan sonra daha fazlasını umuyoruz. Pazarlama iletişimi olarak sosyal medya ve fuar, kongre gibi etkinlik katılımları oluyor. Distribütör bağlamak için tek seçenek fuar ve kongreler. Bunlardaki başarı ölçütümüz de ilk başlarda sadece katılmaktı çünkü oraya gidebilmek ve onun fonunu ayırmak bir başarıydı bizim için. Ama şimdi mesela iki hafta önce Almanya’daydık, üç hafta sonra Dubai’ye gideceğiz veya daha önce Madrid’e ve Birmingham’a gittik. Burada standımızı ziyaret eden ve iletişim kurduğumuz kişilere bakıyoruz, bunların kaçısı bizimle doğrudan ilgili onu ölçmeye çalışıyoruz. Biz daha çok odaklı bir kitleye gitmek istiyoruz. Mesela strateji koyarken dedik ki: bizi bilmeyenlere de mail atalım. Şimdi siz daha önce bana mail attığınız için ben önümüzdeki ay

mail listime sizi de ekleyeceğim. Siz bizim müşterimiz olur musunuz şu an bilmiyorum, belki olmazsınız da ama ileride bir astım hastası arkadaşınız olursa, bir şekilde bu röportaj sayesinde bizden bahsediyor olacaksınız. Direkt olarak ürünle ilgilenebilecek olan bağlantılar için ise daha odaklı pazarlama yapmaya çalışıyoruz ama bu konu da bizim için çok yeni, üç dört aydır odaklandığımız bir konu. Çok para verip reklam basmak gibi bir amacımız yok. Daha odaklı olarak, ürünü nereye taşıyabiliriz veya marka bilincini nerede oluşturabiliriz, buna bakıyoruz. Şu anki metriklerimiz biraz tanınırlık. Sosyal medyada kaç *like* (beğeni) alıyoruz gibi bir metriğimiz de var ama bence gerçek metrikler onlar değil. Biz geliştirdiğimiz teknolojiyi *affordable* yani daha erişilebilir bir fiyata veren bir modelle sunuyoruz; başka firmalar *update* (güncelleme) veya yazılımlardan para alırken biz bunu bir uygulamayla sunduğumuz için yazılımlarımız ücretsiz oluyor. Ama asıl vurguladığımız, teknolojimizdi. Fiyatımız bazı rakiplere göre daha yüksek. Rakiplere bakınca biz, ürünü benzer teknolojiyle sunanlara göre ucuzuz ama daha kötü teknolojiyle sunanlara göre de pahalıyız.

Bir risk yönetim sürecimiz var, yani reflekse dönüşen hali var ama kalite yönetim sistemimiz gereği de bir risk yönetim sistemimizin olması gerekiyor. Sürece dair değil ürünlere dair risk analizlerimiz var; bu ürün düşerse patlar mı gibi bir risk analizi. Bunun zaten hazırlanması gerekiyor. Tabi bu yaşayan bir süreç ve bunu iyileştirmemiz de gerekiyor, özellikle tabi olduğumuz kalite yönetim sisteminde çok önem arz ediyor. Bugün risk yönetim süreci var demem yeterli değil; üç yıl önceye göre bir farkındalığım var, bazı dosyalarımız ve risk yönetimi analizlerimiz var ama bu, çok içimize sindirdiğimiz bir süreç olmalı ve o nedenle yaşayan bir süreç bu.

Fiyatlandırmada sürekli deniyoruz; rakiplerin fiyatlarını öğrenerek, rakiplerin fiyatlarıyla kıyaslayarak. Piyasanın genel bir aralığı var, bu aralık içinde konumlanmaya çalışıyoruz. Belli ürünlerden pahalı olmak zorundayız. Tabi ki sadece rakiplere göre yapılmaz, maliyetlere de bakıyoruz. Maliyetlerden de distribütör maliyetlerine, distribütörün marjı ne olmalı gibi konulara bakıyoruz. Genelde bu fiyatlandırma kararlarını ortak alıyoruz, hepimiz istişare ediyoruz. Ama iş ilişkilerini genelde biz yönettiğimiz için ortaklar olarak bizim daha çok fikrimiz oluyor. Ama şu anda iş geliştirme konusunda ekipte tecrübeli biri var, onun da bu konudaki fiyat tavsiyelerini dinliyoruz. Biz ortağız diye illa ki fiyatı biz belirleyeceğiz diye bir kural yok. Mantıklı gerekçelerle gelip bunu 150 yapalım veya 200 yapalım dediği sürece, onlara da bakıyoruz.

**\*\*\*Bu istişareler nasıl ilerliyor, yani bu fiyat teklifleri neye göre geliyor?** Piyasada deniyoruz. Şu anda bir ürün sürümümüzü beş ay içinde 26 ülkeye gönderdik ve burada bir sürü farklı distribütörle temas halindeyiz. Biri diyor ki: 'Ben bu kadar alıyorum, bu kadara satıyorum, bu ürün bana pahalı.' Eğer bu şekilde aynı geri bildirimler devam ederse 'orada o fiyata satamayız' diyoruz veya satarsak da diyoruz ki: 'Özelliklerini düşürelim, *downgrade* edelim (alt modele geçmek) ve orada düşük versiyonunu satalım.'

Ticarileşmeyi de; yani deniyoruz işte. İnternette satmayı düşünüyorduk, denedik ve satabildik, bazılarında satamadık. Amazon'a koyacaktık, UK'de (Birleşik

Krallık) koyduk ama Almanya’da koyamadık. Online ve fiziksel yollarla değerler sunduğumuz her insana, şirkete temas etmeye çalışıyoruz. Biz pazarlama faaliyeti olarak fuarlara ve ilgili kongrelere katılıyoruz. Buradan gelen *dealları* (ilgili kişi) listeliyoruz, bizimle ne kadar ilgiliydi veya ilgili değildi gibi ve bu listeyi ekip içinde paylaşıyoruz. Bundan sonra mailler atıyoruz, telefon ediyoruz veya ‘fiyat gönderecektin hani, ne oldu’ diye onlar bize ulaşıyor. Burada iş geliştirmenin telefon ya da maile olması çok önemli değil. Burada önemli olan nokta fuarları kullanıyor olmamız. İnternette bizi bulup yazanlar da var ama onlar da aynı döngü içine dâhil oluyor.

**\*\*\*İnternette sizi bulanlar nasıl buluyor, biliyor musunuz?** Bunları birkaç aydır ölçümlemeye başladık çünkü birkaç aydır reklamlara para veriyoruz. Kullandığımız farklı platformlar var. Normal sosyal medya platformları zaten var, buraya parayla reklamlar verdiğimiz veya *SEO* (arama motoru optimizasyonu) ile ne kadar trafik alıyoruz diye baktığımız oluyor ama bunun yanında <https://www.medicalexpo.com/> diye bir sitemiz de var. Bunlar da distribütörlerin çok uğradığı siteler, oradan listeler alıyorlar. Bu sitenin farklı alanlar için olanları da var mesela, distribütör veya *reseller* (aracı) bulmak isteyen firmalar için güzel bir yol.

Bir pazara girişi zamanı belirlemiştik, onun dört katı uzun bir sürede girebildik. Tam tarihle datayı kirletmeye gerek yok bence. En başta bu ürünü hiç bilmeyen bir insanın ‘bu ürünü ne kadar sürede geliştirebilirsin’ sorusuna vereceği cevapla benimki de aynıydı; altı ay veya bir yıl. Ama biz ilk günden bu fikirle girmedik, başka ürünler de yapıyorduk. Yanlış yapılan fizibiliteler maalesef çok vakit kaybına neden olabiliyor. Aslında bu nedenle ben bu startupçılık oynayan insanlara çok kızgınım. Biz bunu bir sürü yerde sunduk, nerelere gittik; birisi de demedi ki ‘Ya sen altı ay yazmışsın ama nasıl yazdın bunu, bu sürede CE<sup>4</sup> mi alınır?’ O kadar saçma bir ekosistemimiz var. Ömründe ürün geliştirmemiş, hayatında bir şişe su bile satmamış insanlar jüri olursa; öyle jüriye böyle sunum oluyor. Mesela ben bir iş planı yapıyordum, Google Slides kullanıyordum veya Power Point diyelim, şöyle: ciromuz kaç olsun, bir buçuk milyon dolar veya marketimiz kaç olsun, beş milyar dolar. Bana bir jüri ‘bana market biraz küçük göründü sanki’ diyordu mesela, ya sen ömründe kaç tane market gördün medikal endüstride? Herkes Yemeksepeti sayıları bekliyor. Üç yılda patent konularına 350 bin TL harcadık. altı tane patent başvurumuz, on iki tane tasarım tescilimiz, on beş tane de marka tescilimiz var. Patent konusunu önemsiyoruz ama patent eşittir para demek yani patent eşit değildir fikir. Para oldukça patent almak söz konusu oluyor. Daha önce yurt içinde ve yurt dışında ürün sattık. İlk ürün satışımız ihracattı, Almanya’ya 20 tane ürün satmıştık. Yurt içinde de ben efor harcadım, telefonla arayıp ‘sen ürün almayacak mıydın abi’ dedim. İlk fatura kesim tarihimiz 30 Mayıs 2019.”

---

<sup>4</sup> CE İşareti malların serbest dolaşımını sağlayabilmek amacıyla Avrupa Birliği'nin, 1985 yılında oluşturduğu "Yeni Yaklaşım" çerçevesinde uygulanan bir sağlık ve güvenlik işaretidir. (<https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=12>)



### 3.2.5. G5 kodlu girişimci

“Teknoloji ve bilişim sektöründeyiz, 2018’de kurulduk. Ürünümüz doğal sebze ve meyve yetiştirmek için bir ortam, bir fanus. Siz bu fanus içinde toprak gereksinimi olmadan; güneş ışığını bizim kullandığımız *led*lerle, iklimlendirmeyi iklimlendirme araçlarımızla ve sulamayı da aeroponik sistemle yapıyoruz. Bu şekilde kapalı bir ortamda, güneş ışığına ihtiyaç olmadan ve iklimden bağımsız olarak bir bitkinin ihtiyacını verebiliyorsunuz. Geliştirilen cihazla birlikte, istediğiniz her şeyi yani domates ve marul gibi ya da Şili’de yetişen tropikal bir meyveyi veya sebze yetiştirebilme imkânı sunuyoruz. Ben üç ortaktan biriyim ama şirkette on tane çalışan var; ziraat mühendisi, pazarlamacı gibi. Bu arkadaşlar tam zamanlı değiller hatta genelde kendi arkadaşlarımız. Benim lisansım Balıkesir Makine Mühendisliği, yüksek lisansım Yeditepe Üniversitesi Sistem Mühendisliği, doktoram da Marmara Üniversitesi Mühendislik Yönetimi. Bir pazarlama eğitimi almadım ben. Ama İTÜ Çekirdek’te seminer şeklinde eğitimler aldık. Temel girişimcilik eğitimleriydi; hedef kitleyi tanımlama, pazara giriş stratejileri, B2B mi yoksa B2C mi gibi stratejilerin belirlenmesi gibi konular ele alındı. Ben akademisyenim, mühendislik alanında çalışıyorum. Pazarlama konusunda iş tecrübem olmadı hiç. Mühendislikte genelde eksik kalan konulardan biri oluyor pazarlama. Başka bir startupta da çalışmadım hiç.

İTÜ Çekirdek’teyiz. Ofisimiz var, eğitimlere katılıyoruz. Ayrıca *network* olarak faydalandık, çok ciddi bir ağ var burada 250’ye yakın mentor var ve onlardan eğitimler ve destekler aldık. Ayrıca girişimcilik ve pazarlamaya yönelik eğitimler oldu ve seminerler gerçekleşti; mümkün olduğunca neredeyse hepsine katıldık. En son pazarlama üzerine medya ile bağlantımızı kurdular. Bir televizyon haber kanalında bir teknoloji-inovasyon programına çıktık ve yayınlandı. Aynı zamanda bir gazetenin ekine çıktık. İTÜ, bu bağlantıları sağlıyor. Geçenlerde İstanbul Sanayi Odası’na gittik, yatırımcı görüşmelerine katıldık, şimdi Ulusal Patent Fuarı’na katılacağız. Bir de Big Bang’e katıldık. Biz 2018’de TÜBİTAK BİGG’e başvurduk, burada ilk aşaması kuluçka merkezlerinde yürütülüyor; bunun için 20 tane kuluçka merkezi kullanılıyor ve bunların içinde en fazla proje kazandıran kuluçka merkezi İTÜ. Avrupa’da da ilk beşin içerisine hatta birinci ya da ikincilik kürsüsüne oturmuş, başarılı bir kuruluş. Beraberinde İTÜ Çekirdek’in Big Bang denilen bir startup *challenge* (meydan okuma) yarışması var, paydaş kuruluşlar ve farklı yatırımcılar karşısında ürününüzü sunabildiğiniz bir süreç. Her ikisini de İTÜ’de yürüttük bu süreçlerin. Çekirdek’in bize sunduğu imkânlar hem vizyonumuzu geliştirdi hem ürünümüzü geliştirdi. Aldığımız her eğitimde ürüne bir fonksiyon ekledik. Ayrıca girişimimizin de şekillenmesine yol açtı, orada aldığımız muhasebe eğitimleriyle beraber aynı zamanda devlet nezdinde yaptığımız birçok raporlamada bizi doğru yönlendiren bir partner bulabildik. Teknogirişim sermayesi alıp bununla devam etmek isteyen şirketlerinin normal bir muhasebe süreciyle devam etmeleri çok zor; çünkü kanun farklı. Bunların vergisel anlamda raporlanması da ayrı bir uzmanlık süreci gerektiriyor, bunu da bilen çok az muhasebe kuruluşu var. İTÜ sayesinde tanıştığımız muhasebeciler de bizi bir tık ileri götürdü. Bir de ortağım İTÜ kökenli, orada bir iletişim ağı ve üniversiteye aşinalığı var. Artık İstanbul Teknopark’a geçiyoruz. İTÜ bize verebileceği tüm desteği verdi ve bir yol açtı, girişimciliği tamamladık ama

Çekirdek'ten kopmuş sayılmıyoruz, hala faaliyet alanı içindeyiz. İTÜ bize hem sektörel hem de yatırımsal anlamda bağlantı kurma imkânı sundu. Çevre geliştirme anlamında çok güzel bir pazar ve bu pazardan faydalanma imkânı sunuyor. Oturmuş bir kadrosu var, işleyiş süreci başarıyla yönetiliyor. Mentorler, eğitimler, büyük firmaların yer alması ve çevre anlamında iyi. Bir de sadece pazarlama eğitimi değil, işin teknoloji kısmında da eğitimler olabiliyor. Yanınızdaki biri kalkıp bir soru soruyor, sonra kahve molasında bu soruyla ilgili konuşmaya başlıyorsunuz. Bazen bu kişi 'ben şu işi yapıyorum' diyor ve ekibe dâhil olabiliyor, projenizdeki bir arayışa cevap olabiliyor, boşluğu doldurabiliyor. Bünyesindeki hocaların da tecrübeli olması avantajlı.

Evet, Kanvas İş Modeli'ni duydum; model hakkında bilgim var. İTÜ, ilerleyebileniz için size çok güzel ödevler veriyor. Kanvas İş Modeli, iş planı, finansal planlar veya beş yıllık plan gibi tüm planlar İTÜ'nün bize verdiği ödevlerdi. Girişimcilerin çoğu finansal rapor hazırlama ve Kanvas İş Modeli hazırlama konusunda tecrübesizler; bunun kaynağı da genç girişimci olmaları. Bir mühendisin finans bilgisi, ancak üniversitede ekonomi dersinde gördüğü kadar oluyor ve mezun olunca ekonominin e'sini bile hatırlamaz durumda oluyorsunuz. Ama biz iş hayatındaki tecrübelerimiz sayesinde hem TÜBİTAK'a hem de Big Bang sürecindeki yatırımcı görüşmelerine çok güzel bir iş planı hazırlamış olduk. Biz üç ortağız ama birlikte çalıştığımız çok arkadaşımız var. Bunlardan biri de pazarlama ile ilgileniyor. Biz İTÜ'de iş modeli eğitimi aldık, ondan sonra pazarlamacı arkadaşımız ile bir araya gelip modeli kurduk. İki tane Kanvas hazırladık; biri ön Kanvas, diğeri de geliştirilmiş Kanvas. *One pager* (tek sayfalık özet) hazırladık. Özellikle yatırımcılarla görüşme konusunda startupınızı anlatan, ürününüzü anlatan *one pager*lar vardı. İlk hazırladığımız taslak Kanvas'tan sonra katıldığımız eğitimler oldu. Mesela bir pazarlama eğitimi alıyorsunuz, bu eğitimde bir anda bir fikir çıkabiliyor; ürününüzü B2B iken B2C'ye çevirebiliyorsunuz. Bu da tamamen Kanvas İş Modeli'nizi değiştiriyor tabi ki, iki üç tane eklenti yapmak gibi olmuyor yani; çünkü kanalınız değişiyor. Bunun gibi birçok eklenti ve değişiklik yaptık. Ekonomik kriz bizim maliyetlerimizi etkiledi çünkü tüm girdilerimiz döviz bazında. Girdiler etkilenince çıktılar da etkileniyor, son kullanıcıya verilen fiyat da. Biz *premium class* (seçkin sınıf) bir ürün tasarlıyoruz ama geçtiğimiz süreçte ürünü almasını düşündüğümüz beyaz yakalıların çoğu bazı şeylerden ödün vermek zorunda kaldı, işsiz kalanlar oldu. Bu da pazarlama stratejinizi değiştirebiliyor. Bu arada B2B kanalı eklendi. Yine son kullanıcıya gidiyorsunuz ama ona giderken farklı bir yoldan gidiyorsunuz. Sizin 'şöyle bir ürünümüz var' demeniz farklı bir şey, bir inşaat veya mimarlık firmasıyla beraber çalışıp müşteriye zaten üç milyon liraya aldığı evin içinde 'hâlihazırda bir de bahçeniz var' demek çok daha farklı bir şey. Yurt dışına ürünü götürmekte sıkıntı olabilir çünkü maliyetler yüksek olabilir ama bu maliyetler aslında lojistik maliyetler, gümrükle ilgili değil. Ama son yıllarda Türkiye'de ihracatı destekleyen çok ciddi destekler var; Sanayi Bakanlığı destekliyor, Dışişleri Bakanlığı destekliyor. Bu şekilde bugün Arçelik, Vestel gibi firmalar birçok ülkeye beyaz eşya pazarlıyor. Biz de bunlardan faydalanmak istiyoruz çünkü biz bir startupız ve startupın en önemli özelliği, kuruluş yıllarında parasının olmamasıdır; ayakta kalabilmek için minimum maliyetle hareket ediyor olması gerekir. Yıllardır bu işi yapan çok büyük firmalar devlet desteklerinden

faaydalanabiliyorsa biz neden faydalanmayalım? Bunu da İTÜ’de devlet desteklerine yönelik aldığımız eğitimlerde bize söylediler; hem çalışanlar için hem ihracat için teşvik alabilirsiniz diye. Çünkü bunlar çok ciddi destekler ve maliyetlerinizi çok ciddi düşürecek destekler. KOSGEB’in, TÜBİTAK’ın ve Sanayi Bakanlığı’nın böyle destekleri var; fuarlara gitmenizi, ihracat yapmanızı sağlıyorlar.

**\*\*\*Tohumu yurt dışına götürmekte sıkıntı var mı?** Tohumda, gübrede hem çıkarmakta hem de buraya getirmekte sıkıntı var. Ürünle beraber hediye etmek istediğimiz tohumlar olacak, ilk etapta yurt dışına çıkışta bu olabiliyor ancak daha sonrasında direkt bizden tohum alıp satmak istedikleri noktada yerel bağlantıları kullanmamız gerekecek.

**\*\*\*Bu durumu nasıl aşmayı düşünüyorsunuz mesela?** İlk olarak bizim ürünümüzde illa tohum almanız gerekmiyor, bu zaten büyük bir kolaylık sağlıyor; direkt B planı olarak görebiliriz. Bizim önerimiz zaten hibrit olmayan tohumların kullanılması, eski geleneksel yöntemlerle üretilen tohumların kullanılması. Bu tohumları gittiğimiz ülkelerde lokal olarak da bulabiliyoruz.

Aslında en başında kurduğumuz iş modelini uyguluyoruz. Arada ekonomik krizler oldu, her şey planlandığı gibi değildi. Belki modeli bire bir uygulamıyoruz ama bunlar, süreçlerimizi çok fazla da etkilemedi. Şu an her şey planlara uygun gidiyor diyebiliriz ama ürün çıktıktan sonra bize yapılacak olan yatırım bizi şekillendirecek. Mesela yurt dışından gelen bir yatırımcımız olursa belki ona kitleler halinde üretilecek, iş sahibini aracı olarak kullanacağız ve o bölgedeki dağıtımını o yapacak. Belki de biz burada kuracağımız internet sitesiyle ürünü bireysel olarak satacağız. İşte bu, zamanla gelişecek. Mesela biz hep belli bir eğitim ve gelir düzeyinin üzerindeki kitleyi son kullanıcı olarak hedef almıştık ancak bir eğitimden sonra çocuklar için de bir şeyler üretmemiz gerektiğini fark ettik ve çocuk pazarının çok daha iyi gidebileceğini düşündük. Bizim ürünümüzün bir modülünü de bir eğitici modül ya da oyun şeklinde bir modül olarak tasarladık ve bu, Kanvas İş Modeli’nde çok daha farklı bir kitleye seslenmemize yol açtı. Tabi ki çocuğun alacağı bu eğitim kitinin parasını veren annesi veya babası. Çocuk istiyor, anne karar veriyor, baba parasını veriyor gibi bir yapı var. Ürünün fiyatını belirlerken babanın bakış açısına göre fiyat belirliyorsunuz; ürünün faydasını belirlerken de annenin bakış açısına göre ürün tasarlamamız gerekiyor ama bunu da babanın ödeyebileceği şekilde yapmanız gerekiyor. Bu şekilde hem üretim kısmını hem de pazarlama ve müşteri kısmını etkileyen faktörler oldu.

Direkt satış yoluyla, perakende ürün satışı gerçekleştirilecek. Ürünün özellikleri gereği A+ segmente gideceğiz. Hayatta artık daha sağlıklı beslenmek için para yatıracak kişilere sunuyoruz; yani kendi gıdasını kendi üretebilecek, biraz daha bu konuda bilinçlenmiş ve farkındalığı olan kişilere yöneliyoruz. Bu da belli bir eğitim seviyesi, belli bir hayat standardı gerektiriyor. Onun için ürünü de onlara hitap edecek şekilde yönlendiriyoruz. Zaten bahçesi olan, bağcılık yapan, tarımla uğraşan bir kişinin alacağı bir ürün değil bu. Şehirlerde yani yüksek binalarda, plazalarda yaşayıp toprakla alakası olmayan, toprakla ilişkisi uzak olan kişilere sunulacak bir ürün. Ürünün tasarımı da dekoratif, dolayısıyla da dekorasyona önem verip, hobi mayyetinde zevkleri olan kişilerin ilgileneceği bir

ürün. Bir pazarlama bölümümüz yok ama pazarlama sektöründe çalışan, mesleği bu olan bir arkadaşımız ilgileniyor. Hiç pazarlama için kaynak ayırmadık şimdiye kadar.

**\*\*\*Daha önce bahsettiğiniz fuarlara gitme, televizyon ve gazete haberleri gibi etkinlikleri ücretsiz mi gerçekleştirdiniz?** Bunları hep İstanbul Teknik Üniversitesi organize ediyor, tamamen onlar karşılıyor.

Hiç pazarlama iletişimi aracı kullanmadık. Ürüne ait bir web sitesi ve Instagram sayfası var ama faal değil şu an, yakın zamanda faal olacak artık. İlk kez Patent Fuarı'na gideceğiz işte, bir de Big Bang. Daha önce bahsettiğim gibi bir televizyon kanalında bir teknoloji programında yer aldık, bir gazete ekinde haberimiz çıktı. ARGE sürecinin bitmesini bekledik. Hangisi daha iyi olacak, *online* veya *offline* pazarlama mı yaparız hiç bilmiyoruz. Hiçbir planımız yok henüz. Biz pazarlama için ürünün bitmesini bekliyorduk, olmayan bir şeyi pazarlamanın bir etki yaratmayacağını düşünüyorduk ve konsantrasyonumuzu ürüne verdik. Ürün bir bitsin ve çalışsın, ondan sonra yaparız dedik. Gittiğimiz fuarlar bize B2B kanalında ve partner ve yatırımcı bulma kanalında çok faydalı oldu; son kullanıcıya fuarda ürün satmak çok düşük bir ihtimal. Şu anda da biz bir yatırım turundayız, yatırımcılarla görüşmeye çok yeni başladık. Fuar bitti ve o fuardakilerin hepsine bir *follow up* (takip etmek) maili attık. Onlardan gelen dönüşlerle gidip görüşüyoruz. Bu sürecin altı ay kadar süreceğini düşünüyoruz çünkü ilk kez oturunca çözülüyor bazı şeyler, belli pazarlıklar olacaktır. Bu sırada ürünün ikinci ve üçüncü versiyonunun ARGE çalışmaları başladı. En önemli olan şey ürünün niteliği, sağladığı fayda çok önemli. Yani teknolojisi de etkili fakat Türkiye'de benzer endüstriyel ürünler var. Ama beyaz eşya formatı olarak sadece biz varız. Ama biz ürünü, niteliğine göre konumlandırıyoruz.

Belli bir risk yönetimi sürecimiz yok. Aslında karşılaştıkça yani yolda görüyoruz. Yaptığımız üründe bazı eksiklikler olabiliyor, teknik anlamda. İşte bu malzemeyi kullanacağız diyoruz, her şeyi ona göre planlıyoruz ve netleştiriyoruz ama test sürecinde olmayabiliyor. Bu da zaten ARGE yaparken, araştırma geliştirme sürecinde karşılaşılabileceğimiz şeyler. Mesela en başında ürüne uygun olarak seçtiğimiz ve kullandığımız camda bir sorun oldu. Cam yerine ikame başka bir ürün kullanıp, bir ay sonra kullanılamaz ve çalışamaz durumda olduğunu gördük, bu durumu öngöremedik. Böyle öngöremediğimiz teknik aksaklıklarla, yazılımın tam çalışmaması gibi aksaklıklarla karşılaştık. Bunlar tamamen işin mühendislik kısmıyla ilgili, bu da bizim işimiz, en iyi yapabileceğimiz şey. Bu nedenle de aksiyonumuz çözüm bulacak şekilde geliyor. Bu malzeme olmuyorsa nasıl bir değişikliğe gidelim ki bu durum bir daha olmasın şeklinde yaptığımız çalışmalar. Biz biraz daha teknik ve planlı gidiyoruz.

**\*\*\*İş sürecinde yaşanabilecek risklerle ilgili bir yönetim süreciniz var mı?** Yani mesela biz projenin başlangıcında euro beş lira olur diye olarak düşünmüştük. Bunu öngörürken de global olarak bazı verilerden faydalanmıştık ama sonra Dolar yedi, euro yedi buçuk lira oldu. Ama o gün biz işin başındayken Türkiye piyasasına satmayı düşünmüyorduk zaten. Euro yedi buçuk olunca 'ooo, daha iyi oldu' dedik.

**\*\*\*Ama döviz artınca hammadde fiyatlarınız da artıyor, bu sizi etkilemiyor mu?** Hammadde girişi de artıyor ama işçiliğinizi çok etkilemiyor. İşçilikte biraz avantajınız oluyor. Hammaddeyi euro ile alıp ürününüzü euro ile satarsanız aslında çok bir dezavantajınız olmuyor.

Ortaklardan biri zaten risk yönetimi üzerine uzun yıllar çalışmış birisi. Finansallar açısından çok fazla risk yönetimi yapamıyorsunuz ama ihtiyat akçesi denen şeye güvenerek bütün finansal hesaplarımızda o aralığı bırakıyorduk. Ürünün satılmaması da bir risk, bunu da öngördük. O zaman da başka bir ürün yaparız. Bu nedenle ARGE şirketi olarak kurduk şirketi; tek bir ürüne bağlı kalmayan, bu ilk projesi olup daha sonra farklı projeler üreten ve beraberinde de şirket kurucularının iş tecrübelerinden kaynaklı olarak danışmanlık yapabileceği bir şirket olarak kurduk. Bir de iş gücü konusunda ciddi risk yönetimi yaptık. Yolun başında yürüdüğümüz arkadaşlarla birlikte yürüyememe ihtimalini düşünerek, şirketin kurucu kadrosunun dışındaki kişileri yönetim ekibinin dışında tuttuk.

Fiyatlandırmayı kesinlikle maliyet üzerinden yapmadık, değer üzerinden yaptık. Öncelikle piyasadaki muadillerimize baktık, biz neredeyiz, hangi noktadayız buna baktık. Yurt dışına baktık biraz. Önceden basit tüccar mantığıyla yaklaşıyorsunuz; ben bunu kaç mal ederim, ne kadar kârlılık beni kurtarır gibi. Tabi biz sadece ürün maliyetini değil, finansal anlamdaki vade farklarından kaynaklanabilecek işletme giderlerini de öngörerek beş yıllık bir iş planı hazırladık. Bu planın içinde maliyetleri de şekillendiriyoruz. Sonunda aklınızda bir rakam beliriyor; ben şu kadar mal ederim, bu kadar kâr koyarım ve şuna satarım diye. Sonra eğitim alıyorsunuz ve bir bakıyorsunuz ki bir çuval pirinç satmıyorsunuz. Siz fark yaratacak bir ürün çıkarıyorsunuz, böyle bir ürün kesinlikle maliyet üzerinden gitmez; üstelik *premium class* (seçkin sınıf) için yapıyorsunuz. Sonra yaptığımız araştırmalara göre fiyatımızı belirledik, bu fiyatın aşağısında satmamamız lazım diye bir alt limit belirledik. Aslında bunun gibi bir ürün, yani bu özelliklerde bir ürün yok. Üç tane farklı ebatlarda modelimiz var, bunlara da yurt dışında satılacak şekilde fiyatlar belirledik. Ürünün, üretilen üç farklı ebatı için, hacimsel ve kullanılan malzeme farkına göre 800 euro, 1000 euro ve 1200 euro gibi. Türkiye’de baktığımız zaman belki dudak uçuklatacak şekilde görünüyor ama mesela bir İskandinav ülkesinde bu fiyatları buradaki 800 lira gibi düşünersek herkes bu fiyatlara alabilir. Burada strateji, Türkiye’de yapıp orada satmanın avantajı. Ama bunlar araştırma geliştirmeye belli olacak şeyler. Şu anda perakende ürettiğimiz için fiyatlar böyle; bir tane kasa kesiliyor ve herkes bu bir kasa için uğraşır ama bir yatırım olsa ve seri üretim yapsak, yüz veya bin kasayı düşündüğümüz zaman kasaya düşen birim maliyet daha da azalacak. Yani ürünün fiyatında da ileride değişiklik olabilir. Şu an yaptığımız perakende satışlar için gelen siparişlerde bu yönde bir satış uygulayacağız. Fiyatlara ortaklar karar veriyor. Fiyatları da bir katsayıyla ve hacime göre belirliyoruz, belli bir teknik hesabımız var. Bu hesabın içinde kullandığımız malzemelerin maliyetleri var. Şu an bu teknik geliştirme olduğu için her şey bize çok pahalıya geliyor yani işte bir tane sipariş veriyoruz bir şeyden, ölçek ekonomisini devreye sokamıyoruz. Bu nedenle de zaten bir ürüne 800 euro dedik ama onu hakikaten 600-700 euroya mal ettiğimiz oluyor. Bu durumda da 1000 euro değil de neden 800 euro? Orada da strateji devreye giriyor dediğim gibi. Belli bir üretim hacminde, bu maliyette

kârlılık oranımızı nasıl arttırırız diye bir analiz yaptık, şu anki fiyatlarımız buna uygun.

Ticarileşme için birkaç tane planımız var. Bunlardan ilki distribütör aracılığıyla piyasaya girmek. Özellikle yurt dışında başka bir ülkeye girerken ilk etapta hâlihazırda bir pazarı ve *network*ü olan bir yatırımcı gibi değil de bir partnerle hareket etmek. Yurt içinde de üretim kısmında yatırımcıya yönelmek istiyoruz. Yatırımcı bulmaya çalışıp onların bize yatırım yapmasını sağlamaya çalışacağız. Yine bu da partnerlik olabilir, sadece parasını almak gibi değil; hâlihazırda bir fabrikası, bir üretim ve satış ağı olan bir partnerle üretim ve satış sözleşmesi yapıp devam etmeyi planlıyoruz. Bütün startuplar gibi değer arttırıp 5 sene sonunda *exit* (çıkış) yapmak gibi bir planımız var ama *exit* yaparken yine de içeride bizim şirketimizin hissesini tutma hedefimiz var yani tamamen çıkmayız diye düşünüyoruz. Galiba bizim yumuşak karnımız pazarlama. Ürün bitti, iyi bir yerdeyiz. Şimdiye kadar kiminle konuştusak da olumlu tepkiler aldık. Ama planlı bir şekilde bir pazarlama faaliyetine girişmediğimiz için ‘şöyle yaparız, böyle yaparız ve buradan şu kadar kişi gelir’ diye bir yöntemimiz henüz yok, belirlemedik de. Pazara giriş zamanı olarak, Eylül 2019 bizim ARGE tamamlama hedefimizdi, 30 Eylül 2019’da tamamladık. Bu tarih ARGE’nin bitişi ve ürünün ön siparişini almak anlamındaydı, daha doğrusu artık biz bunun satış kanalına başlayabiliriz gibiydi. Ocak 2020 ise ön sipariş aldığımız ürünlerin teslim tarihleri. Bir patent başvurusu yaptık, onun sonuçlanmasını bekliyoruz. Daha önce hiç fatura kesmedik.”

### 3.2.6. G6 kodlu girişimci

“Şirket 2018 yılında kuruldu, biz eğitim teknolojileri alanında çalışıyoruz. Aslında üç arkadaş başladık ama iki kurucu ortak olarak devam ediyoruz. Toplamda altı kişilik bir ekibiz, iki tane danışmanımız var. Biz TÜBİTAK 1512 desteğiyle kurulduk. Şu an müzikle ilgili bir teknoloji geliştiriyoruz, bir enstrüman çalmayı öğretiyor. Mobil cihazlar üzerinden interaktif bir şekilde, sizin sesinizi algılayıp anlık geri bildirimler veren bir teknoloji üzerine çalışıyoruz. Ürünün demo kısmı tamamlandı, şu an testlerini yapıyoruz. Muhtemelen Ocak ayı içinde ilk versiyon indirilebilir hale gelecek, tüm platformlar üzerinden. Ben makine mühendisliğim aslında, lisans ve yüksek lisans makine mühendisliği okudum. Sonra ARGE sektöründe çalıştım beş sene kadar. Lisansım Ege Üniversitesi Makine Mühendisliği, yüksek lisansım Özyeğin Üniversitesi Makine Mühendisliği’nden. Şu anda da Ses Mühendisliği bölümünde doktora yapıyorum, İTÜ’de. Pazarlama konusunda hiç eğitim almadım, mühendislikten gelen insanlar da oldukça zayıf oluyor aslında pazarlama konusunda. Bende de öyle bir durum var, hatta hepimizde var. Ekip daha çok mühendislik kafasıyla düşünüyor. Bizim girişimimiz müzikle alakalı olduğu için daha sosyal bir konu, insanlarla daha rahat diyalog kurabileceğiniz bir konu, o anlamda pazarlaması çok zor olmayan bir alan diye düşünüyorum. ARGE sektöründe çalıştım daha önce. Aslında tam olarak pazarlama diyemeyiz ama daha önce şimdiki ekiple aynı işyerinde, enerji sektöründe çalışıyorduk. Ekip aynı firmada çalıştığı için birlikte aynı projelerde çalışma fırsatımız oldu. Biz mesela TÜBİTAK veya Avrupa Birliği destekli projeler yürüttük. Benim de ekip içinde aldığım rol projenin temsili ve yurt

dışındaki etkinliklerde projeyi tanıtmaktı. Hem teknik olarak hem de daha çok projenin sosyal kısmını ben yürütüyordum, bu nedenle biraz daha insanlarla ilişkili olan kısımlarda yer aldım. Yani çok derin ARGE kısmında çalışmıyordum, çoğunlukla projenin iletişime dair kısmında rol almış oldum ama yine de pazarlama alanında çalıştığımı söyleyemeyiz tabi. Bu, benim kurduğum ilk startup ama bundan daha önce de bir iki proje içinde yer aldım, arkadaşlarımın start-uplarıydı. Bir tanesi enerji alanındaydı, daha çok temiz enerjiyle ilgiliydi ve yenilenebilir enerjilerin Türkiye’de yaygınlaşması üzerindeydi. Biz bu arkadaşlarla kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşunda tanıştık, ben de üniversite yıllarımda bu kuruluştaki gönüllü olarak projelerde yer alıyordum. Sonra burada tanıştığım insanlarla birlikte projeler yazdık, 2013 yılında birlikte bir şeyler yapmaya çalıştık. Devamında ise işte onlar bu şirketi kurdular, yine Teknogirişim desteğiyle, ben de dışarıdan onların ekiplerine dâhil olup destek olmuştum. Bu şirket şu an aynı alanda faaliyet göstermiyor, farklı girişimlerle devam ettiler. Diğer girişim ise çocuklar için robot eğitimi veren bir şirkete dönüştü, onlar da şu an ürünlerini çıkardılar piyasaya ve satış yapıyorlar, hatta epey ödül topladılar. Ama kendi kurduğum olarak bu benim ilk girişimim.

### **\*\*\*Faaliyetine devam edemeyen şirketin devam edememe sebebi neydi?**

Aslında temel sıkıntı satışa ulaşana kadarki kaynak yetersizliği oluyor. Ürün bitmeye yaklaşıyor, mesela *development* (geliştirme) aşamasında epey bir vakit geçiyor, sonra tam ürün bitecekken kaynak bitiyor. Bir de bahsettiğim sivil toplum kuruluşunda gönüllülük yapmış kişilerin kurduğu firmalar var; birisi *bluetooth* (farklı cihazların kısa mesafeler içinde bir ağ oluşturmasına imkan veren kablosuz radyo teknolojisi) teknolojileriyle, birisi akıllı ev, diğeri de yine enerjiyle ilgili üçüncü bir firma vardı. Bu firmalardan birinin kaynağı bitti, onlar da o esnada bu şirketi kapatalım, buradaki ekip diğerlerine transfer olsun ve diğer şirketler üzerinden yürüelim dediler. Ama temelde kaynak eksikliğiydi tabi, yani onlar bir yatırım alma sürecine girmişlerdi, yatırım alamayınca maalesef devam edemediler.

İTÜ Çekirdek’teyiz. Temelde biz aslında kuluçka merkezinden mentorlukler anlamında faydalandık. Onun dışında, proje gelişim sürecindeki sistemi ciddi bir takvim üzerine oturtmuşlar ve bizim de önümüze sürekli tarih ve takvim attılar. Onun etkisinde biz daha disiplinli çalışmaya başladık, bu bize epey fayda getirdi; çünkü biz evden çalışıyoruz, bir ofise gidip gelmiyoruz. Bireysel olarak çalıştığımız için, anlık olarak başka bir şeylerin çıkmasıyla zaman planlarında değişiklikler olabiliyor. Bir de ürün odaklı yaklaşmış olduk, birçok konuda geri bildirim aldık; onlar çok faydalı oldu. Ürün ve pazarlama konusunda aslında epey bir öğüt dinledik diyebiliriz. Bunların da faydalı olduğunu düşünüyoruz.

### **\*\*\*Öğüt derken, eğitimlerden mi bahsediyoruz mentorlardan mi?**

Eğitimler kesinlikle faydalı ama bizim ekip olarak bu alanda biraz tecrübemiz olduğu için, eğitimler bize süper bir etki yaratmadı, dört-beş seviyesinde bir bilgimiz varsa onu altı-yedi civarına getirdi. Bazen çok ciddi zaman kaybı olduğu da oldu çünkü zorunlu olarak katılmamız gereken etkinlikler oluyor ve bu, bir günümüzün tamamını alıyor. Bunlar da çok istediğimiz şeyler değildi ama mecburen programın gereklerine uyduk ve devam ettik. Pazarlamada da mesela müşteri segmenti belirleme konusunu düşünmeye epey geç başladık biz; bunu kim satın

alır, işte çocuklu ama çocuğu kaç yaşında, kendisi ne iş yapıyor vs. gibi daha detaylı müşteri profillerinin oluşturulmasında hep kuluçkadaki yorumlar üzerinden ilerledik. Biz genelde hep akıldan yapıyorduk, anlık profiller belirleyip sonra onları unutabiliyorduk. İTÜ’de bunun biraz daha üzerine gittik çünkü bu konuda ürün segmentasyonunu tam olarak yapmalısınız gibi eleştiriler aldık.

TÜBİTAK 1512’yi yazarken İTÜ üzerinden yazmıştık, o sırada ben Yıldız Teknik Üniversitesi’nin içindeki teknokentte çalışıyordum ve oradayken projeyi yazmıştım ben. Arkadaşlarım da aynı firmada çalışıyorlardı ve yazım sürecinde onlar da bana destek oldular. İTÜ’ye geldiğimizde de projeyi hızlı bir şekilde yazdık, zaten yazılı bir proje teklifimiz vardı. Bu nedenle hemen geri bildirimler geldi, takvim çok hızlıydı ve ona yetişmeye çalıştık. Bu süreçte çok ilgilendiler, gerçekten dinamik bir ekibi var İTÜ’nün. Konuya da vâkıflar çünkü epey bir başvuru aldıkları için bir sürü insanla iş yürütmek durumundalar. Sonrasında da Big Bang bizi heyecanlandırdı. Biz 2017’de Big Bang’i izlemeye gitmiştik ve o zaman biz de burada olabilir miyiz diye içimizde bir hayal oluşmuştu. Burayı tercih ettik çünkü şöyle ki; TÜBİTAK’dan aldığımız destek bitiyor ve satış aşamasında parasız kalıyorsunuz. Biz de şu an tam olarak o aşamadayız; kaynağımız bitti ama satış yapmamız için de biraz zamana ihtiyacımız var. Bu nedenle yeni bir proje yazma ve bir şekilde bir yandan işimizle alakalı birkaç iş kovalayıp gerekli finansmanı sağlamak derdindeyiz. O süreçte Big Bang’i çok büyük bir fırsat olarak gördük, hem ürünün tanıtılması hem de kaynak bulmak açısından. Biraz buna atak yaptık ve bu bizi heyecanlandırdı. İTÜ’de böyle büyük bir etkinlik olduğu için de süreçlerde işe dört elle sarıldık, temelde İTÜ’yü tercih etmemizin nedeni bu. Ben İTÜ’deki ekibin daha dinamik olduğunu düşünüyorum, personelin neredeyse tamamı girişimcilerle uğraşiyor. Sürekli sizi bir şeylere eklemeye, bir yerden daha iyi bir yere taşımaya çalışıyorlar. Mesela Yıldız’la kıyaslayınca daha dinamik bir ekip olduğunu düşünüyorum, Yıldız’ın ekibine göre daha tecrübeliler. Sonuçta çok fazla proje geçiyor ellerinden ve çok ciddi bir sirkülasyon var; yoksa bireysel yeterlilikler falan değil olay yani. Orada da olsak belki yine şu anki pozisyonda olacaktık ya da şimdikinden daha iyi olacaktık, bu konuyu bilemiyorum. Belki de bu kadar koşturmaya ihtiyacımız yoktu; İTÜ’de çok ciddi bir koşturma oldu, sürekli jüri karşısında sunumlar yaptık. Çok sunum yapmamız iyi de oldu aslında, sunumun ilk halinden son haline baya gelişme oldu. Ama deadline verilmesi bir koşturmaya sebep oluyor, mesela istedikleri saatte sunumu yüklemek zorundasınız çünkü sunum yüklenmediğinde o günkü programın dışında kalıyorsunuz.

Evet, daha önceden duydum Kanvas’ı. Kanvas aslında size, ne iş yapıyorsun diye sorduklarında verdiğiniz cevapları bir tablo üzerinde toplayan ve daha sistemli olarak ne yaptığınızı özetlediğiniz bir tablo. Kanvas’ı ilk kez bir Avrupa Birliği projesinde kullanmıştım. Sekiz tane iş paketi olan bir projenin bir iş paketi tamamen işin yaygınlaştırılmasına ve ticarileştirilmesine ayrılmıştı, bunun içerisinde de diğer konsorsiyum üyeleriyle birlikte Kanvas üzerinde egzersiz yapıyorduk. On ülke civarında katılımı olan bir konsorsiyumdu ve içeride bir tane firma sadece bu business model işiyle ilgileniyordu. Onlar da diğer ekip üyelerine kendi teknolojileri üzerinden Kanvas ile ilgili egzersiz yaptırıyordu. Biz projede kullandık Kanvas’ı, hatta iki üç versiyon kullandık. İlk versiyonu başka bir



hızlandırma programına gittiğimizde yapmıştık. Sonra onu güncelleyerek birkaç versiyon sonrasıyla buraya aktardık ama ilk birkaç ay kullanıp sonra üzerinde durmadık aslında. Biraz not defteri gibi kullandık. Onun dışında zaman konusunda Gantt Chart kullandık, proje iş kırılımlarını MS Project gibi bir araçla takip ettik ama süper takip ettiğimizi söyleyemem. Trello diye bir araç var, yine onu kullandık ama onu da çok yoğun kullanmadık çünkü Trello’da sizi sürekli uyaran bir sistem yok. Sizin açıp sık sık bakmanız gerekiyor. Bir toplantı sonrasında hadi bunları Trello’ya yükleyelim diyorduk ama sistem sizi kontrol edip darlamadığı için geri dönüş olmuyordu. O konuda daha dinamik araçlar daha faydalı çünkü anlık olarak bugün şunu yapacaktın diye uyarması daha itici oluyor.

Başta TÜBİTAK için bir proje yazdık, burada iş paketlerini taslak olarak belirtmiştik. Fikrin çıkışı şöyle oldu: Ben küçüklüğümde beri müzikle ilgileniyorum, bir firmada çalışmak dışında bir atölyem var ve orada enstrüman yapıyorum. Bu yolda, ben kendime hayal ortakları bulup bir girişim kurmuş oldum. Fikrin olgunlaşması için yurt dışında neler yapılıyor diye araştırdık. Bizim çıkış noktamız müzik, özellikle de Doğu müziği öğrenmek isteyen bir insanın karşılaştığı problemlerdi. Mesela ben makam öğrenmek istiyordum ve makam öğrenmek için kurslara gitmeniz hatta çoğu zaman direkt olarak ustayla birlikte çalışmanız gerekiyor. Yurt dışındaki kaynakları inceleyince bu işlerin dijital kaynaklara uygulanmaya başladığını gördük ve bu dijital teknolojilerin Doğu ve Türk müziğine de yansımalarını istedik; çünkü burada bir boşluk var, piyano ya da gitar öğreten milyon tane uygulama var ama ud öğrenebileceğiniz çok kısıtlı sayıda uygulama var. Önce ürünün hangi özelliklerde olması gerektiğini belirlemeye çalıştık; interaktif olmalı, teknolojik olarak ses işleme ve sinyal işleme gerekiyor yani işin bir mühendislik kısmı var. Müzik kısmı var, orada kaliteli içeriklerin oluşturulması gerekiyor ve çok sade bir arayüz olmalı; çünkü bizim ülkemizde yapılan bu tip uygulamaların grafikleri ve arayüzü çok çirkin. Bir tane makam öğreten bir uygulama vardı mesela, Excel gibiydi resmen ama Batı’daki uygulamalar çok tatlı, oyun oynarmışsınız gibi. Biz ikisinin arasında bir şey yapmayı düşündük. Derken iş planını oluşturduk ve TÜBİTAK’tan olumlu sonuç alınca şirketi kurup çalışmalara başladık. İlk altı ay çok verimli olmadı; sadece ben çalıştığım işi bırakmıştım, diğer arkadaşlar part-time olarak çalışıyorlardı. Ben de yazılımcı olmadığım için ilk olarak ne adım atacağımız konusunda sıkıntı yaşadık. Bir iş planı vardı ama o da afaki yazıldığı için bazı dağınıklıklar oldu. Aktif olarak çalışmaya başlamamız, bir prototipleme programı bulmamızla oldu. Bu, çok basit olarak arayüz görselleri çizmenizi ve kafanızdaki fikirleri bir yere yazmanızı sağlıyor. Böylece ben, aklımdaki şeyleri taslak olarak orada çizip arkadaşlarıma daha net anlatabiliyorum oldum ve bunun sonucunda da teknoloji kısmına daha iyi çalışabiliyoruz olduk. Hayal ettiğiniz şeyi karşı tarafa göstermeniz gerekiyor ki o da onunla ilgili ne yapması gerektiğini anlansın. Derken arayüzleri gerçek olarak çizmeye başladık. Sonra programı çalıştırmaya başladık, ürünle ilgili bir şeyler yapmaya başladık ve bu son altı ay çok verimli geçti. Bu sürecin sonunda da demo ürün ortaya çıktı. Big Bang’e yetişmemiz için bu ürünü çıkarmamız gerekiyordu. Mesela bilmem ne fuarına yetişmek için ürünün şu kadarının çalışması gerekiyor gibi durumlar bizi ittirdi ve yazılımcı arkadaşım bu süreçte hep tartıştık; çünkü o bir an önce ürünün *full* (tam) olarak bitirelim istiyordu, ben de bunu şurada göstermemiz lazım ve bizim elimizde şu kadarlık

bir kısma ihtiyacımız var diyordum. O hafta *full* bu iş için uğraşıyorduk çünkü ürünü göstermeseydik kimse bizim ne yapacağımızı anlayamazdı. Bu tartışma süreçlerinde de bir şeyler ilerledi. *Deadline* (son teslim tarihi) verildiği için bir şekilde ona yetişip hep bir miktar ileri gitmiş olduk.

**\*\*\*O ilk altı ayda İTÜ'den yine deadline uyarıları almadınız mı peki?** İlk altı ay biz hiç İTÜ'yle görüşmedik aslında. Projeyi yazdık ama TÜBİTAK projelerinde zaten ilk altı aylık süreç kavramsal tasarım çalışması kısmına gidiyor ve bu kısım da neredeyse hiç çalışmadan geçiyor. Bu süreçte makaleler tarıyoruz, bir sürü makale birikiyor ama hiçbiri derinlemesine incelenmiş olmuyor. Bu nedenle biraz boşluk oldu. Bir de benim aklımda bir fikir vardı ama nasıl başlayacağım konusunda bir boşluk vardı. İlk altı ay bunu öğrenmekle geçti diyebilirim. Sonra da zaten o prototipleme uygulamasıyla ilerlemeye başladık. Bazı konularda çok hızlı yapacağımızı düşündüğümüz şeyler oldu ama sıkıntı oldu. Mesela içerik kütüphanesini çok hızlı hazırlarız dedik hatta ben çok iddialıydım bu konuda, bir haftada bitiririz diyordum ama öyle olmuyor. Küçümsediğiniz bir iş kesinlikle sizde patlamaya yol açıyor çünkü işin içine detaylar girdikçe aslında işin o kadar da kolay olmadığı ve kaliteli bir şey yapmak için de gerçekten işin üzerinde yoğun bir şekilde çalışmak gerektiğini anlıyorsun. Bir de zamanı iyi yönetememek var, bu hep bir problem. Bir hafta süre verdiğiniz bir işe hiçbir zaman bir hafta yoğunlaşamıyorsunuz. Araya bir şey giriyor; bir yerde bir toplantı oluyor, bir yerde bir sunum oluyor, bir yerde bir eğitim oluyor, vs. Hiçbir zaman %100 çalışılmıyor ve verim düşüyor. Mesela ilk başta makam müziğini öğreteceğiz diye düşünerek başlamıştık ama gerçekçi düşününce, Türkiye'de makam öğrenmeye çalışan çok insan yok sonuçta. Bu sadece Kültür Bakanlığı'na yapılabilecek güzel bir şey olur ama ticarileşme ihtimali yok. Sonra bunu hızlıca fark edip bunu enstrümana dönüştürdük. Biz enstrümanı öğretelim, isteyen makamı da buradan öğrensin, ileride paramız olunca en kralını yaparız; makam da öğretiriz, kültür blogu da oluştururuz, daha sosyal sorumluluk içeren şeylere daha çok vakit ayırırız dedik. Önce en hızlı kime gidebiliriz ve Türkiye'de en çok kullanılan enstrümana nedir diye baktık, bağlama olduğunu görünce bağlamadan gitmeye karar verdik; çünkü neredeyse yılda 100 bine yakın bağlama üretiliyor. Bu 100 bin kişinin 90 bini amatör kullanıcı. Amatör kullanıcılara gitmeliyiz dedik çünkü zaten bilen adama bir şey öğretme ihtimalimiz yok. Orada bir segmentasyon yaptık ve ürünü belirledik. Sonra minimum ulaşılabilir ürün stratejisini belirledik. Önce mesela bir akort aleti yapalım, herkesin seveceği ve basit bir şey olsun, bu seveceği ürün ücretsiz olsun, içine de diğer uygulamalarda olmayan birkaç özellik ekleyelim dedik. Bu özellikler de bağlamayı iyi bilen müzisyenlerin ilgisini çekebilecek bir şeydi. İkisini birlikte içermek çok mantıklı değil ama ücretsiz bir ürün olacağı için maksimum bir kitleye ulaşma açısından ilgi çekiciliği artırıyor. Bu özelliği eklemek bize büyük bir efor da sarf ettirmiyor çünkü basit bir algoritma var. Ayrıca bu ekstra özellikler amatörlerin de ilgisini çekiyordu. Ürünü geliştirmek için gereken zamanı minimum ulaşılabilir ürünü ücretsiz olarak yayarak geçirip, sonra abonelik sistemine geçtiğimizde de bilen kişilerin bizi bilmeyen kişilere önermesi veya profesyonel bir müzisyenin bizi öğrencisine önermesi gibi bir strateji düşündük.

**\*\*\*Makam öğretme fikrini ilk düşündüğünüzde bunu öğrenmek isteyen insanların az olacağını farkında değil miydiniz?** Şimdi ben makam öğrenmek istiyordum. Sürekli işe gidip geliyoruz ve metrobüste giderken makam çalışılmıyor. Bunu öğretecek, çok kolay, kulaktan dinlenebilecek, basit bir şey yapalım dedik. Sonra yakın arkadaşlarımızın yurt dışından satın aldıkları yazılımlarla piyano öğrenmeye çalıştığını gözlemledim. Bu bende merak uyandırdı ve sonra baktım ki bu iş yürümüş gitmiş, yurt dışında canavar gibi gidiyor. Zaten bu ana kadar yurt dışındaki trendleri çok fazla takip etmiyordum, kendi romantik ortamımda sevdiğim bir şeyi öğrenmeye çalışıyordum. Dışarıdaki durumu gözlemleyince, bunu fikrime nasıl entegre ederiz, bunu nasıl ticarileştiririz ve çok kişiye ulaştır, onu düşündük ve böyle oldu.

Gelir modelimiz abonelikle çalışıyor olacak. Aylık bir şekilde kullanıcının eğitimlere devam ettiği bir sistem. Bizim aslında on dolar civarında aylık bir ücret önerme fikrimiz var ama bu özellikle global kullanıcıya. Türkiye’de daha düşük olabilir, tam karar vermedik. Hedef pazarımız, ilk ürün yani bağlama özelinde Türkiye ve Almanya, Belçika, Hollanda gibi Türklerin yaşadığı Avrupa ülkeleri. Buralarda da on milyon Türk yaşıyor ve bu kültüre hasret bir sürü dernek, saz kursları olan yerler var Avrupa’da. İlk ürünümüz biraz Türkiye coğrafyasına hitap eden bir ürün olduğu için böyle bir pazar seçtik. İkinci ürün vokalle ilgili olacak, burada belki daha fazla yaygınlaşma ihtimali olabilir. Kullanıcı olarak geniş bir kitleye hitap ediyoruz; beşinci sınıf üstü diyebiliriz, üst limit ise baya açık. Ürünü anneme denetiyorum, bir kez daha oynayayım mı diyor. Değişik yaşlarda pek çok insan dener; lise öğrencisi, emekli amcalar, akademisyenler, 60 yaş üstü kişiler gibi. Hepsinde bir ilgi gözlemledik. Sadece ortaokul yaşlarında, daha popüler kültür ağırlıklı kitleye pek hitap etmiyor; çünkü onların Türk halk müziği veya bağlamayla pek ilgileri yok. O kitle de aslında biraz özel okullarda eğitim gören kitle, daha çok piyano, keman, gitar gibi enstrümanların dayatıldığı kitle ve bu çocuklar zaten sazın ne olduğunu bilmiyor. Ama devlet okullarında ya da İç Anadolu ve Ege gibi yerlerdeki kitle çok meraklı. İstanbul’un özel okul çocukları biraz gitar, kemancı yani. Bu arada biraz daha muhafazakâr özel okullarda geleneksel Türk müziği öğretildiği de oluyor. Bugün İsmek’lerde 700 bin kişi yaygın eğitime katılıyor ya da Youtube’da tonla bağlama öğrenme videoları var, burada bir ihtiyaç olduğu belli.

Ayrı bir pazarlama bölümü yok, onunla biraz ben ilgileniyorum. Burada aslında pazarlama için personel kaynağı ayırıyoruz diyebilirim. Herhangi bir sosyal medya üzerinden, aktif bir reklam gideri ayırmadık, tamamen organik olarak gittik. Pazarlamada bireysel olarak ürünü anlattık. Mesela müzik firmalarıyla birebir görüştüm, bir yere giderken hemen birileriyle tanıştığım da direkt ürünü anlattığım oldu. Tünel’de farklı müzik firmaları var, bunlardan bazılarıyla tanıştım, yirmi yıl üzerinde deneyimi olan firmalara ürünü anlattım birebir. Çalgı yapımla ilgili kişilerle görüştüm çünkü onlar bunu gönüllü olarak pazarlayabilir çünkü onlar enstrüman satıyor ve sattıkları enstrümanı öğrenmek için insanların bir araca ihtiyaçları var. Hatta dün, oldukça meşhur bağlamacıların sazını yapan bir usta telefonla aradı ve bizim yapabileceğimiz bir şey var mı, biz de paylaşım ürünü tanıtmak isteriz dedi. Onlarla doğru iletişim kurduğunuz zaman, onların işini öğretmediğinizi, onlara destek olduğunuzu anladıklarında sizin peşinizi

bırakmıyorlar. Bizim amacımız ustaya ulaşamayan, başlangıç seviyesindeki insanlara dijital ortamda yardımcı olacak bir araç yapmak.

**\*\*\*Belki ileride kişileri konum bazlı olarak ustaya ulaştıran bir servis sunarsınız?** Tabi ki, biz zaten usta ve saz ustası ile buluşturmayı düşündük. Mesela insanlar internette enstrüman satın alıyorlar ama hangi enstrümanın iyi olup olmadığını bilmiyorlar ve genelde sazı bilmeyenler bilenlerden şu sazı bir seçsek diye yardım istiyor. Bizim bildiğimiz, tanıdığımız ustalar var. Biz neden bu ustaların sazlarını son kullanıcıya ulaştırmayalım ki? Çünkü bu geleneksel yapımcıların hiçbiri internete çıkamıyor. Bu nedenle buna benzer bir servis yapmayı düşünüyoruz.

LinkedIn'den yaptığımız son paylaşımı herhalde 7000 kişi falan gördü. Ben bunca yıldır LinkedIn'deyim ama daha önce hiç LinkedIn'den paylaşım yapma gereği duymamıştım ama şimdi oranın baya bir kitleye ulaştığını gördüm. Yavaş yavaş orada bir şeyler paylaşmaya başladık. Yakın zamanda potansiyel müşterimiz olabilecek bir okulla görüştük, onlara projeyi anlattım ve oradaki müzik öğretmenlerinin tepkilerine baktık. Bunun dışında çok fazla görüşme yaptım aslında. Müzikle hiç ilgisi olmayan, sokaktan birini çevirip ürünü anlattığım ve onun anlayacağı şekilde tanıtmaya çalıştığım oldu. İlkokul mezunu teyzeye de anlattım, üniversite öğrencilerine de anlattım. Biz hep organik gittik ama şöyle de bir durum oluşmuş, ben bunu proje içinde fark ettim. İstanbul'da son beş altı yıldır çeşitli yerlerde çaldık, tanıştık; bunun çok güzel bir faydası oldu. On beş dakika düşününce hemen gidebileceğimiz, dokunabileceğimiz yüz kişi geliyor aklımıza. O yönden organik bir pazarlama yapma şansımız var. Ama biz sosyal medya üzerinden, bir şekilde alttan biraz reklam bastırarak ilerlemeyi düşünüyoruz. Biraz sosyal medya reklamı ile biraz da içerik üreterek ve bu içeriğin bir şekilde dağılması ile. Reklam aracını mutlaka kullanmamız gerekiyor çünkü iş o kadar kapitalist bir noktaya gelmiş durumda ki siz oraya bir yatırım yapmadığınız sürece hiçbir şekilde gönderiniz belli bir sınırın üzerine çıkamıyor. Ne kadar organik ilerleseniz de çıkmıyor.

**\*\*\*İleride bir pazarlama ekibi kurmayı düşünüyor musunuz?** Kesinlikle bir sosyal medya ekibimizin olması gerektiğini düşünüyorum çünkü mesela ben çok aktif bir sosyal medya kullanıcısı değilim. Çok aktif kullanan insanlar var, bizim de böyle bir ekibimiz olacak. Bir arkadaşımız yakın zamanda aramıza katıldı, benim kuzenim aslında ve resim öğretmenliği okuyor. Şimdi onunla biraz sosyal medya üzerinde fikir alış verişini yaptık, görsel içerikleri o düzenleyecek. Ama ileride profesyonel olarak bunun için uğraşacak birkaç kişi olmasını planlıyoruz.

Şu an katıldığımız fuarlar var ama insanlar ürünün demo sürümünü denedi ve şu an uygulama bitmediği için unutulabilirler. O nedenle bu faaliyetlerin performansını ilerleyen zamanlarda görebiliriz. Ama daha çok sosyal medya odaklı gideceğimiz için oradan belli metriklere bakabiliriz. Ürün konumlandırma teknolojik olarak bir ihtiyacı çözmek bizim amacımız. Bunu tam olarak insanları memnun edecek şekilde başarabilirsek bu bizim avantajımız olacak ama sonradan muhtemelen bu alanda çalışan pek çok firma gelecek bizim arkamızdan. Bu zamana kadar pek aktif bir firmayla karşılaşmasak da ileride olacaktır ama bu bizi korkutan bir şey değil; aksine keşke bizim gibi daha çok firma olsa da bunlar yaygınlaşsa diye

düşünüyoruz. Aslında planlanmış bir risk yönetimi sürecimiz yok, TÜBİTAK zamanında da hiç olmadı. Biraz el yordamıyla ilerledik. En iyi firma Türkiye'ye girse ne olur, bizim avantajlarımız nedir gibi SWOT benzeri şeyler düşündük ama bizim buradaki en büyük avantajımız şu: birincisi ciddi bir *network*ümüz var, yani bugün mesela en iyi içeriği üretebilecek potansiyeldeyiz. İTÜ konservatuvar ile neredeyse iç içeyiz diyebilirim, onlar destek olmayı çok istiyorlar ve birlikte iş yapmak istiyorlar. Ses teknolojileri alanında okula başladım ben şu anda ve orada da bir telefonla ulaşabileceğimiz, ekibe dâhil edebileceğimiz bir potansiyelimiz var. Sosyal kaynağımız ve teknik kaynağımız çok iyi ama parasal kaynağımız yok. Şu an cebimizde on kişinin bir yıllık personel ücreti olsa ürünü çok hızlı bitirip hızlıca piyasaya girebiliriz, böyle bir gerçek var yani.

**\*\*\*Big Bang'den bir yatırım gelir belki size?** Bilmiyorum, Big Bang bizim için biraz reklam oldu. Biz tam oranın adamı olmadığımızı, orada anladık çünkü müzikle ilgili firma yok. Bizim en başından beri bir yatırım alma hedefimiz yoktu, biz kaynak aramaya çıkmıştık. Biz zaten bir firmada çalışıyorduk ve işlerimizi bıraktık, şimdi tekrar yatırımcının emirleri altına girmek istemiyoruz, daha özgür çalışmak istiyoruz. Çok zorda kalmadığımız sürece ve belli sınırlar içinde olduğu sürece yatırım almayı düşünüyoruz. Big Bang'de ödül alamadık, bizim için biraz üzücü oldu, ödüller çok önceden ve firmalarla olan ikili görüşmeler sonucunda belli olmuş. Keşke bu işleyişin farkına daha önce varsaydık, o zaman işin şov kısmına odaklanıp daha mutlu olabilirdik. Yine mutluyuz ama biraz burukluk oldu tabii. Bir de sektörel olarak müzikle ilgili bir firma yoktu yani bir otomotiv firmasının bir müzik uygulamasına ödül vermesi çok mantıklı görünmüyor, şirketteki genel müdürüne de açıklayamaz bunu.

Fiyatlar ciddi bir matematiksel hesapla belirlenmedi, daha deneysel olarak gittik. Önce ücretsiz bir versiyon olmasını planlıyoruz, bir tane de ücretli versiyon olacak. Daha sonra okul gibi yerlerde toplu satış yapılırsa onlara bir indirim yapılabilir. Artık tüm dünyada abonelik sistemi kullanılıyor zaten. Bizim de yararlanabileceğimiz çok örnek var, bu nedenle onlar ne yapmış bakıp ona göre bir şekilde yürürüz diye düşünüyoruz. Mesela ben etrafımda bunu alırım diyen kişilere, buna kaç para verirsin veya yüz lira olsa alır mısın gibi sorular sordum. Yüz lira dediğimde de insanların buz gibi soğuduğunu gözlemledim. Mesela Spotify'e (müzik dinleme uygulaması) aylık 20-25 lira veriyor insanlar, bununla müzik dinliyorsunuz. Biz Spotify kadar ucuz yapmamalıyız diye düşündük, Spotify'den bir tık yukarıda olsun ama insanları rahatsız etmeyecek bir miktar olmalı. Yurt dışında 10 dolara çok rahat alabilir insanlar, Türkiye'deki alım gücünü de düşündüğümüzde burada on lira olsa evet, herkes alır ama onu da biz yapamayız. Yurt dışındaki ürünlere baktığımızda onlar da on-yirmi dolar bandında sunuyorlar ürünü, onları değerlendirdik; globalde bu işi iyi yapan rakipler bunu kaç paraya yapıyor, Türkiye'de kaç paraya yapıyor gibi. Mesela o globaldeki firmaların fiyatları Türkiye'de 100 lira civarına geliyor. Biz 100 lira desek vermezler ama onlar 100 lira deyince onlara veren birileri olabiliyor. O nedenle 100 liranın fazla olduğunu düşündük, 50 bile biraz fazla. 30-40 lira bandı diye düşünüyoruz ve bunu geçemeyiz sanırım çünkü kişinin arkada rahat bir şekilde aboneliğini de sürdürmesi lazım. Ben mesela Storytel (sesli kitap uygulaması) kullanıyorum ama sürekli açık bırakmıyorum çünkü bazen çok

dinlediğim bir dönem oluyor ama her zaman yoğun bir şekilde dinleyemediğim de oluyor. O zaman aylık 25 lira üstü bir paranın çekilmesinden çok mutlu olmuyorsunuz. Ama Spotify'da aile hesabı olunca kişi başı yedi liraya falan denk geliyor ve bu çok rahatsız edici bir şey olmuyor. Biz de bu rahatsız edicilik bandını düşünüyoruz. Belki 30-40 lira da olmayacak, biraz daha düşecek yani, bilmiyorum.

**\*\*\*Fiyat belirlerken maliyetleri göz önüne almadan direkt olarak müşterinin ne ödemeyi kabul edebileceğini mi düşündünüz yani?** Maliyetleri düşündük ama bir şekilde minimize etmeye çalıştık. Mesela bizim ekibi düşününce, biz tasarıma şimdiye kadar hiç para harcamadık, hep içeriden çözdük. Bizim temel olayımız personel kaynağı, dışarıya iş yaptırmıyoruz. Bu da bizim maliyetimizi düşürüyor yani ilk maliyetimizi düşürüyor. Ekipman olarak da baktığınızda atla deve bir şey yok, ses kaydıyla ilgili ufak tefek ekipmanlar aldık ama onu da altyapı olması için aldık; hiç almasak da olurdu, bir şekilde elimizdekilerle yine yürütebilirdik. O nedenle müşterinin ne ödeyebileceğini saptayalım da biz bir şekilde o maliyete çekeriz kendimizi diye düşündük. Belli bir finansal tablomuz var tabii ki, iki yıla kadar başa baş noktasına geleceğini ön görüyoruz ama TÜBİTAK destekleriyle falan. Hedefimiz, teşvik nerede varsa hepsine gitmek ve oradan maliyetleri olabildiğince düşürmek. Belki de gerçekten çok ucuz olur. Bizim amacımız zaten köşeyi dönmek değil, insanlara güzel bir şey sunmak. İleride ihtiyacı olan kurumlarda mesela köy okullarında tamamen ücretsiz, şehir okullarında şu kadar, çalışanlara şu kadar diyebiliriz. Bizim amacımız hem sevdiğimiz işi yapmak hem de bu işten bir şekilde para kazanmak ama köşe dönmek gibi bir amacımız yok. Fiyatları ekipçe belirliyoruz. Biz aslında birçok şeyi ekip içinde tartışıyoruz ama bireysel olarak ilerlediğimiz noktalar da var. Mesela müzikle ilgili kararlar ben veriyorum ama sonrasında da onlara sunup denetiyorum, yazılımcı arkadaşım saz çalma konusunda ilerledi hatta. Fiyatlandırma da öyle oldu, sürekli beyin jimnastiği yapıyoruz. Mesela ben bir yere gidip görüşüyorum, sonra hemen ortağımı arayıp konuşuyorum; burada şöyle bir şey yapabilir miyiz sence, burada nasıl teklif verebiliriz diye. Bunlara her zaman birlikte karar veriyoruz.

Ticarileşme için önce bir kaynak bulmam gerekiyordu. Bu ekiple bir teknopark içinde çalışıyorduk ve çok fikir yürütme şansımız olan bir ortamdı, üçümüz oturup konuşunca şimdi buraya gelmesek ne yapardık diye düşünüyorduk. Sonra kaynak yaratma üzerine çalıştık, bir şekilde geçinmemiz gerekiyordu sonuçta. Kaynak yaratmak için TÜBİTAK'ı bir adım olarak kullandık, bu süreçte fikir olgunlaştı ve bir ürüne dönüşme yolculuğuna başladı. Şimdi finale doğru gidiyor ve bir ürün çıkacak, sonra ticarileşir veya ticarileşmez ya da aynı paralelde başka bir firmayla başka ortaklıklara gideriz, bilmiyorum. Bir tane fuara ve Big Bang'e katıldık, insanlara ürünü denettik. Ürün biraz daha olgunlaştıktan sonra olabildiğince değişik yerlerde bunu sergilemeyi düşünüyoruz çünkü fuar olayı bizim için çok iyi geçti. Biz aslında TET Proje Pazarı diye bir etkinliğe başvurmuştuk ama bizi oraya kabul etmediler, daha çok sanayide dijitalleşme projeleri falan vardı, müzikle ilgili bir proje pek akıllarına yatmadı sanırım. Sonra İstanbul Kongre Merkezi'nde düzenlenen bir fuarda İTÜ Teknopark'a bir alan vermişlerdi, biz de teknopark alanında bulunduk ve orada bulunmak çok faydalı ve ilgi çekici oldu.

Bir de müzikle ilgili bir şey olunca insanların ilgisini çekiyor, yoldan geçenlere de denettik. Su an ürün yok ama ticarileşme performansını sanırım şu aşamada belki sosyal medya kanallarından kaç mail geldiği, kaç kişinin sorduğu, kaç kişinin takip ettiği ile ölçebiliriz. Daha sonra kaç kişinin indirdiği ile ölçebiliriz ve indirme başladıktan sonra da kaç kişi aktif olarak kullanıyor, haftada kaç saat kullanıyor hani indirip bir daha bakmıyor mu acaba diye bakarız. Başarıyı böyle ölçeriz. İnsanların elinden düşüremediği bir uygulama haline geliyorsa bizim için çok başarılı demektir, o zaman başkalarına da önermeye başlayacaklar. Pazaraya giriş için en başta 2019'da, Eylül-Ekim civarlarında düşünüyorduk. Sonra birer ay birer ay ilerleyerek bugüne geldik. Bizim derdimiz pazara çıkmak, ürünü bir an önce uygulama marketine koymak olduğu için bu tarihi de hep Big Bang'i düşünerek belirledik, o tarihe kadar gösterecek bir şeyimiz olsun diye yetiştirmeye çalıştık. Şimdi bu tarih Ocak'a kadar gitti, Ocak bile şu an iddialı. Şimdi epey ilerledik aslında ve gaza bassak kısa sürede ürünü bitirebiliriz.

**\*\*\*Neden frene bastınız peki?** Big Bang'den sonra biraz frene bastık, çünkü o zaman kadar sıkıştırdığımız şeyler oldu. Şimdi bir önümüze bakalım, yeni bir plan yapalım dedik. Küçük bir ara verdik ama önümüzdeki haftadan itibaren tekrar bir proje yazma sürecine gireceğiz, TÜBİTAK 1507. Bir de projenin son ara raporunu hala yazamadık Big Bang'e hazırlandığımız için, onu da yazmamız gerekiyor. Projenin işleyişi açısından mecbur yapmamız gereken şeyler olduğu için ara vermek durumunda kaldık yani.

Bir marka tesciline başvurduk, çünkü bizim ismimiz bu alanda kullanılabilir orijinal bir isim. Patentle ilgili bir şeye başvurmadık. Dünyada bunu yapanlar var, ses teknolojisi ile ilgili patentler almışlar ama neyi patentlediklerini anlayamadık. Sanki biraz reklam amacıyla, bizim patentli bir ses teknolojimiz var diyerek onun promosyonunu yapmak için kullanıyorlar gibi geldi bize. Henüz hiç fatura kesmedik.”

### **3.2.7. G7 kodlu girişimci**

“Şirket Eylül 2017'de kurulmuş olup, yazılım sektöründe faaliyet göstermektedir. İnsanlar, bizim ürünümüz aracılığıyla spor işletmeleriyle buluşuyor ve tesisleri inceleyip hizmet satın alabiliyor. Ben tek kurucuyum ancak ekipte toplamda sekiz kişiyiz, herkes farklı görevler alıyor ancak sürekli çalışan değiller. Biz startup olduğumuz için tam zamanlı çalışanları finanse edecek bir gelirimiz olmuyor. Daha gönüllülük ve *freelance* esaslı ilerleyip, bu kişileri ekibe dâhil ediyoruz veya ajanslar üzerinden alanında uzman kişileri buluyoruz. Ben Atatürk Üniversitesi'nde İnşaat Mühendisliği Bölümü lisans öğrencisiyim. Pazarlama konusunda konferanslara ve belli başlı seminerlere katıldım ama eğitim olabilecek, bunu belgelendirebileceğim herhangi bir etkinlikte bulunmadım. Okulda pazarlama dersi de almadım. Teknokent bünyesinde TİM-TEB Girişim Evi'nin düzenlediği çeşitli seminerler, programlar oluyor. Burada sadece pazarlama değil, her konuda hem birebir hem de toplu olarak eğitimler veriliyor, biz de bunlara eksiksiz olarak katılıyoruz. Biz Eylül 2017'de kurulduk, sonrasında tecrübe amaçlı çok farklı işler yaptım. Bunlar işletmelerin kapısını tıklatıp gazete satmaktan, bir kantinde tost yapmaya kadar olan işlerdi. Ailemde hiç ticaret ile

uğraşan kimse olmadığı için, pazarlamanın temelini oluşturmak adına bu işlerde çalıştım. Bence bu tecrübelerimde başarılı olamadım.

**\*\*\*Neden?** Çünkü sattığım ürüne önce benim inanmam gerekiyordu ama ben ürüne inanmıyordum. Daha önce çağrı merkezi üzerinden başka bir startupın ürünlerinin tanıtımında görev aldım. Burada ilgili kişileri arayıp, ürün tanıtımını gerçekleştirip, teklif gönderiyorduk. İnsanlardan çok sayıda ret aldım, sonra süreç içinde insanların ne söyleyerek beni reddettiğini ve reddetme nedenlerini anladım. İkna konusunda biraz yetersiz kalmıştım, satıyor olduğum ürüne inanmıyordum. Artık başka bir ürün pazarlayacaksam, nasıl pazarlamam gerektiğini öğrendim yani kendi şirketimde kendi ürünümü pazarlarken bu şekilde olmamalı diye düşündüm. Daha sonra bir reklam ajansında, işletmelere yönelik bir pazarlama işinde görev aldım. Eksiklerimi kapatmak için buralarda edindiğim tecrübeleri kendi işime aktarma fırsatım oldu. Bu şirketlere belli aşamalarda dâhil olup, satış konusunda gerekli tecrübeyi edindim ve *know-how*'u (teknik bilgi) gördükten sonra ayrıldım. Önce kendi şirketimi kurdum. Daha sonra başka startupların neler yaptığını merak ederek onları araştırmaya başladım. Çünkü tecrübe eksikliğim vardı, zaten küçük bir şehirde konu hakkında uzman olan birkaç kişi oluyor ve bu uzmanlara erişiminiz kısıtlı oluyor. Yani bu benim kurduğum ilk şirket ama şirketi kurduktan sonra, bir web projesi olan bir startupta, işletmelere yönelik pazarlama konusunda görev aldım.

ATA Teknokent'teyiz. Yaşadığım şehirden dolayı çok fazla seçeneğim yok, Erzurum Teknik Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi olarak iki seçeneğim var. Ben kendi okulum olan Atatürk Üniversitesi'ni tercih ettim. Burada ofis imkânı sunuluyor, ücretsiz olarak çay ve kahve içebiliyorum, işletme bedeli uygunluğu da var. Aynı zamanda girişim ekosisteminin ufak da olsa kalbindeyim. Bir yerde takıldığım zaman veya girişimim hakkında sohbet etmek istediğim zaman ilgili insanlara dokunabiliyorum. Yani mentorlük açısından bakarsak, ekosistemin içinde olduğumuz için zaten sürekli birilerine danışabiliyoruz. Teknokent bünyesinde çok değerli hocalar ve çalışanlar var ama resmi anlamda bir danışmanlık hizmeti aldık diyemeyiz. Mesela vergi muafiyeti söz konusu, projeden elde edilen kazançlar vergilerden muaf oluyor. Makine ve teçhizat alımlarında KDV ödemiyoruz. TİM-TEB Girişim Evi aracılığıyla gelen uzmanların verdiği eğitimlerden faydalandık. Daha kişisel olarak, mail ve telefon yoluyla İstanbul'daki bazı yöneticilerle konuşuyoruz.

**\*\*\*Peki, yatırımcı desteği?** Bugüne kadar hiçbir yatırımcıyla Teknokent vasıtasıyla görüşmedim, kendi imkânlarımla yatırımcıya ulaştım. Teknokent bu imkânı da sağlıyor aslında ama ben kendim yatırımcıya ulaşabildim zaten.

Buranın avantajı ulaşımı daha kolay ve daha yakın, derslerime daha rahat gidiyorum. Diğer teknokente Kalkınma Ajansı aracılığıyla başvurmuştuk ancak başvurumuza dönüş yapmadılar, biz de kendileriyle iletişime geçmedik açıkçası. Çok bilinçli bir tercih olmadı yani. Ayrıca bizim yer aldığımız ATA Teknokent daha köklü, on yıldır hizmet veriyor. Ayrıca daha bilindik ve benim görüşüme göre marka değeri daha yüksek. Ancak diğer teknokente göre çalışanları daha değerlidir, daha tecrübelidir gibi bir yorumda bulunamam. Diğer teknokentleri biliyorum çünkü. Tercih etme nedenim de yani benim için çok fazla avantajı



var. Bu avantajlar aslında her teknokentin sunduğu avantajlar; vergi muafiyeti, yasal düzenlemeler gibi. Bunun haricinde ATA Teknokent'in bir başka teknokente göre bir avantajı var mıdır bilemiyorum, başka bir teknokentte olsaydık faydalandığımız hizmetlerden yine faydalanabilirdik. Ama buradaki personel ve hocalarla sıkı ilişkiler içindeyiz, yönetim kadrosu da çok iyi. Ancak diğer teknokentlerdeki personel, yönetim kadrosunu bilmeden de onlar hakkında iyidir veya kötüdür şeklinde bir yorumda bulunamam.

Daha önce duyduk Kanvas'ı, düzenledik. İşin biraz önemli ama biz girişimciler tarafından en sıkıcı bulunan tarafı. İlk olarak bu modeli TİM-TEB Girişim Evi'ne gelen eğitimler tarafından duydum. Ama şirketi kurmadan önce bu modeli duymamışım. Hem işletme eğitimi almadım hem de bende veya ailemde ticaretle, işletmecilikle ilgilenen birileri yoktu. Bu nedenle şirketi kurmadan önce ticarete ve ticaret ile ilgili deyimlere çok uzaktım. Aslında biz bazı şeyleri yapıp ondan sonra öğrenmeye başladık. Önce şirketi kurup, ilk demoları ve prototipleri yaptık; Kanvas İş Modeli veya iş planı nedir daha sonra öğrendik. O noktaya kadar da şehrimizde konuşabildiğimiz, ulaşabildiğimiz herkesle konuştuk; Ticaret Odası Başkanı, Kalkınma Ajansı Başkanı, Teknokent Müdürü, tanıdığımız esnaflar gibi. Bir noktaya kadar onların yönlendirmesiyle işleri ilerlettik ama Kanvas nedir, nasıldır, nasıl yapılır gibi süreçleri bilseydik işi planlarken daha az sancılı bir süreç yaşamış olurduk. Kanvas İş Modeli'ni ilk kez kurulduktan yaklaşık bir sene sonra duyduk ve hemen doldurmaya başladık, yaptıklarımızı Kanvas ile de kayıt altına almaya başladık. Ürün, hedef kitle, fiyata dair belirlemeler yaptık, SWOT analizi yapmayı çok sonra öğrendik. Bütün bu süreçlerin bir kısmını TİM-TEB'de, bir kısmını internette veya kitaplardan kendi araştırmalarımla, kalanı da kendi üniversite kulübümüz, İnovatif Düşünce ve Girişimcilik Kulübü'nde düzenlediğimiz eğitimlerden öğrendik.

Çok fazla problem yaşadık. Bazıları iç etkenlerden bazıları ise dış etkenlerden kaynaklıydı. Biz finansal tablolar yapmayı, paramızı nasıl harcamamız gerektiğini bilmiyorduk. Bu nedenle ciddi finansal sıkıntılar yaşadık. Bunlar iç etkenlerden kaynaklıydı. Her startup gibi bizim de bir finansal kaynak sorununuz var. Bunun haricinde nitelikli iş gücüne ulaşmakta çok zorlanıyoruz özellikle küçük şehirde olmanın getirdiği bir problem bu. Kendini geliştirmiş kişilere ulaşmakta ve ikna etmekte güçlük çekiyoruz. Bu insanlar tabii ki karşılığında para kazanmak ve bunu kısa vadede ceplerinde görmek istiyorlar. Biz hayal satabildiğimiz herkese dokunmaya çalışıyoruz ama farklı beklentileri olan insanlarla çalışmıyoruz. Karşılaştığımız en büyük sorun sanırım buydu. İlk başladığımızda aklımızda ne varsa ve neyi doğru bulduysak, süreç boyunca bunları çok değiştirmedik. Bir gövdemiz vardı ve bunu zaman zaman dallandırıp budaklandırdık ama orijinimiz her zaman sabitti. Gelir modelimiz, kazanç modelimiz, müşteriye nasıl gideceğimiz süreç içinde çok değişmedi ama zamanla ufkumuz çok genişledi. Mesela fiziksel bir ürün vardır, bu ürünü karşı tarafa verirsin ve karşılığında bir para alırsın. Bizim ticarete bakış açımız bir noktaya kadar böyleydi ama aldığımız eğitimlerde gördük ki çok çeşitli gelir modelleri var. Bu bilgiler şu anki ürün için olmasa bile ilerleyen zamanlardaki sürümlerde kullanmayı düşündüğümüz farklı stratejiler oluşturmamıza yol açtı. Bunun dışında mesela biz işe başladıktan sonra bunu fark ettik: bizim sistemimiz üzerinden ürün/hizmet satın alan bir kişi satın

aldıktan sonra karar değiştirip vazgeçebilir. Bunun sonucunda biz kendi komisyonumuzu almak konusunda sıkıntı yaşayabiliriz dedik ve ön ödemeli sistem kuralım, önce parayı alıp sonra hizmeti yönlendirelim dedik. Başlangıçta, kazancımızı kaybetmeyeceğimizi düşünerek çok mantıklı geldi bu fikir. Ama süreç boyunca edindiğim tecrübeden bu yöntemin çok iyi olmadığını, kendi kazancımızı garanti altına alalım derken müşteriyi kaybettiğimizi gördük. Örneğin tesise bir müşteri bulduk, bize X lira para verirsen biz hemen iletişim bilgilerini seninle paylaşabiliriz aksi takdirde müşteri kaçar dedik. Ancak insanlara “Merhaba biz çığır açan bir ürün yaptık, harika bir teknoloji ve çok da uygun fiyatlı ama önce bize yüz lira vermeniz gerekli.” dediğimiz zaman müşteri sadece yüz liraya odaklanıyor. Bu nedenle bu sistemi kaldırdık, hatta ücretsiz kullanım için bir demo sürümü hazırladık. Şu an bu şekilde devam ediyoruz. Mesela 2017’de işi kurarken bir gözlem yaptık ve tesis taraındaki hedef kitlenin yaş profili, teknolojiyle çok ilgilenmeyen ve sürekli rezervasyon takibi yapamayacak bir profildi ve biz ürünleri bu profile göre geliştirmeye başladık ama 2 sene içinde zamanla çok büyük değişiklikler oldu. Tesislerdeki idari personel ve teknolojiye bakış açısı çok ciddi oranda gelişti. Biz de zaten basit kullanışlı bir ara yüze sahip olan programımıza daha fazla ekleme yapma şansı bulduk. Dedğim gibi değiştirmek istediğimiz çok nokta olmadı ama genişletmek ve geliştirmek istediğimiz çok fazla unsur oldu. Klasik pazarlama ile insanlarla yüz yüze gidip konuşmak ilk günkü planımızdı ve hala böyle bir planımız var ama bunun yanına bir çağrı merkezi ekledik ve bu merkez üzerinden ilgili firmalara ulaşabiliriz dedik. Viral, gerilla, *creative* (yaratıcı) pazarlama gibi farklı pazarlama yöntemlerine baktık, bir anda pik yaptırarak adımlar nelerdir diye düşündük. Bu konuda eğitim alan, yüksek lisans yapan arkadaşlarımıza sorduk. İlerleyen zamanlarda bu pazarlama yöntemlerini de denemeyi düşünüyoruz ancak henüz yeniyiz. Biz insanları, belli spor işletmeleriyle buluşturuyoruz. Böylece insanlar bizim üzerimizden en yakın noktadaki tesisi görebiliyorlar ve spor hizmeti satın alabiliyorlar. Biz de firmalara kazandırdığımız kârlılık ve müşteri oranında onlardan komisyon elde ediyoruz. Tamamen bir kazan-kazan modeli söz konusu. Herhangi bir ön ödeme durumu da yok. Mümkün olduğu kadar genele hitap etmeyi hedefliyoruz ama öncelikli hedef pazarımız; Erzurum ilinde bulunan iki farklı üniversitedeki yaklaşık 120 bin öğrenciden sporla alakalı olan, profesyonel veya hobi olarak herhangi bir spor işletmesinden hizmet alan 18-30 yaş arası olanlar ve öğretim görevlisi olarak söyleyebiliriz. Şimdilik başlangıç için hedef kitlemiz böyle ancak ileride sporla ilgilenen herkes olacak. Biz şirketimizde fiziksel ve zihinsel spor olarak adlandırılacak her türlü aktiviteye yer veriyoruz. Hem profesyonellerin hem de bir spor branşını ilk kez deneyecek bir meraklının merakını giderecek ve ihtiyaçlarına çözüm olabilecek hizmetlerle, tesislerle buluşmalarını sağlıyoruz. Bu nedenle her ne kadar şehirdeki üniversiteli gençleri ilk olarak hedef seçsek de biz, spor tesisleri kimi hedefliyorsa o kitleyi hedefliyoruz. Çünkü biz aslında insanlarla tesisler arasında bir köprü oluşturuyoruz.

Pazarlama bölümüyle ben ilgileniyorum, ayrı bir pazarlama bölümü bulunmuyor. Startupın kurucusu aslında avukat, mühendis, yöneticidir ve her işi her zaman yapmak durumunda kalıyor. Ekibimizde, tesis ve firmalarla yapılacak sözleşmeler ve ileride olabilecek potansiyel anlaşmazlıklar için bir avukat arkadaşımız var,

sosyal medya ve web sayfasında paylaşılan çalışmalar için grafikerler var, web sitemizin ve uygulamalarımızın tasarımlarını yapan, *front-end* (ön yüz) ve *back-end* (arka yüz) web *developer* (geliştirici) arkadaşlar var. Aktif saha satışımız geniş kapsamda yok, biraz yatırım alıp pazara daha güçlü girmek istiyoruz ama bir adet saha personelimiz var yine de. Aslında profesyonel bir şirketteki gibi dallı budaklı bir yapıdan ziyade herkes elinden ne geliyorsa onu yapıyor. Şirket, personellerini değil; personel, şirketi şekillendiriyor. Birlikte çalıştığımız kişilerle elimizden geleni yapmaya, hedeflerimize ulaşmaya çalışıyoruz. Şu anda pazarlama bütçesi çok düşük, bazen daha önceden aldığımız bir web sayfası geliştirme hizmetinin bedelini taksitle ödemeye devam edebiliyoruz ama aynı zamanda görsel tasarımları gibi sürekli devam eden işler de var. İki senede firmamız pazarlamaya toplam ne kadar bütçe ayırdı dersanız, en az %30-40 arasındadır. Bunları çoğu görsel tasarım, pazarlama stratejisi desteği veren bir ajans ve sosyal medyadaki ücretli yayınlar ve paylaşımlar için harcadı. Afişler, broşürler yapıldı, sosyal medyada reklamlar verdik, üniversitede yer aldığımız kulübümüzün etkinliklerinde sponsor olduk. Bunun dışında başka bir faaliyet hatırlayamıyorum. Ücretsiz fuarlara katılıyoruz ama mesela kalem, kâğıt dağıtma gibi bir promosyon yapmadık. Biz aslında bugüne kadar yaptığımız pazarlama faaliyetlerinden sonraki kâr oranı, kazanılan müşteri gibi bir veri tutmadık; biz pazarlamayı yaparken sadece bir temel oluşturmaya çalıştık. Şu ana kadar belki %40 bütçe harcadık ve örneğin bunun rakamsal değeri bir birim olsun. Bu bir birim ile bir temel oluşturmaya çalıştık ve şu anda pazarlama konusunda yüz birimlik daha harcama yapmamız gerekiyor. Ama şu an aşırı duyulmak bizim için çok da iyi bir şey değil. Hazır olmamış bir ürünü yaymak çok akıllıca gelmiyor. Tabi ki yerel tabanda çok güzel tepkiler aldık; firmamızın isminin başka insanlar tarafından bilinmesi veya birine tanıtılırken ismimden önce markamızın söylenmesi, bir marka oluşturabilmişiz ve insanlar bu marka hakkında iyi şeyler düşünüyor dedirtiyor. Ama biz pazarlamaya üç lira harcadık, on lira elde ettik gibi bir hesaplama yöntemimiz yok. Şu an yaptığımız işin doğası çok planlanabilir bir şey değil. Biz viral olmaya çalışıyoruz, pazarlamaya şu kadar harcayalım, buradan şu kadar kişiye ulaşıyoruz ve şu kadar döner gibi bir aritmetiğimiz yok. Elimizden gelen her şeyi verip en iyisini umuyoruz, tek stratejimiz bu. Bizim avantajımız, sunduğumuz fayda; en kapsamlı hizmeti en kolay şekilde vermek ve bunu mümkün olduğu kadar sorunsuz yapmaya çalışıyoruz. Hem tesislerin hem de müşterinin yanında olmaya çalışıyoruz, ikisini de mağdur etmeden orta yolu bulmaya çalışıyoruz. Bunların hepsi bir emeğin ürünü. Bizim ürünümüzün pazardaki konumu, büyük bir kitleye hitap edip, en pratik ve kolay çözümü sunuyor olması. Bunun yanında bir maliyet avantajımız tabi ki var çünkü biz bütün işleri bir kuluçka merkezinde yapıyoruz. Şirketimizde çok fazla çalışmamız veya büyük bir pazarlama bütçemiz yok. Sattığımızdan direkt kâr ediyoruz, sabit bir giderimiz olmadığı için. Bu nedenle fiyat avantajımız da var.

Riskler bizi oldukça düşündüren ve geceleri uykumuzu kaçıran bir durum. Çünkü biz bütün emek ve gayretimizi bu işe veriyoruz ve bu işten para kazanabileceğini gören daha büyük bir oyuncu daha kolay bir şekilde bize rakip olabilir. Böyle bir risk var. Şu an geldiğimiz nokta planladığımız bir nokta değil, bunu olumlu veya olumsuz anlamda söylemiyorum. Daha önce de bahsettiğim gibi hedeflerimiz her zaman tutmayabiliyor, süreç içinde değişebiliyor. O yüzden bundan sonrasında da

tek inandığımız şey gayret ve emeğimiz. Mesela SWOT analizimizde bizden daha büyük bir oyuncu pazara girdiğinde ne yapmalıyız kısmında farklı bir satış kanalı bulmalıyız yazıyor ama bu planlar ne kadar uygulanabilir tartışılır. Örneğin şu an yüz yüze görüşmeler yapıyorsak, bir rakip geldiği zaman başka bir kanala yoğunlaşacağız, deneyimli olduğumuz çağrı merkezine geçebiliriz mesela. Biz inanıyoruz ki, yapmış olduğumuz ürünü ve çözümleri bizim gibi bir başkası yapamaz. Bunu söylememdeki sebep çok akıllıyız gibi değil ama en ufak sorunu çözmek için bile çok uğraşyoruz ve yapmış olduğumuz işin bir okulu yok. Biz bunları tecrübe ederek ya da anketler yaparak, verileri derleyerek ve insanlarla konuşarak bu stratejileri belirledik. Başka bir rakip girdi, biz bu işten çekilelim diye bir planımız kesinlikle yok. Mümkün olduğu kadar ürünü geliştirme hedefindeyiz. Aksilikler, güçlü rekabet bizi korkutmuyor, aksine sevindiriyor. Çünkü insanların böyle bir işe ileride de ihtiyaç olduğunu gösteriyor. Biz şu anda spor rezervasyonu konusunda uzmanlaşıyoruz ama on yıl sonra günlük hayatın bir parçası olan en ufak işlemi bile akıllı cihazlardan, internetten yapmaya başlayacağız. Bu da bize gösteriyor ki aslında rakiplerimiz bu olası geleceği bugüne daha yakın kılıyor. Biz on liralık pazarlama bütçesi kullanıyorsak, beş rakip elli liralık pazarlama bütçesi ile insanlara bu işin mantıklı olduğunu kanıtlayacak. Aklımızda tabii ki bir rakam, yapmış olduğumuz hizmetin bedeli budur dediğimiz komisyonlar mevcut. Ancak biz bazı şeyleri etap etap götürmenin daha sağlıklı olduğunu düşünüyoruz. Yani ben bir kalem yaptım ama plastikten yaptım ve bunu üç liraya satabilirim demekten ziyade; biz bir kalem yapalım ama şöyle bir mekanizması da olsun diyoruz. Daha teknik konularla uğraştık şimdiye kadar. TİM-TEB Girişim Evi'nin de bize sağladığı eğitim ve danışmanlıklarda sekiz basamaklı bir eğitim veriliyor ve bunun üçüncü veya dördüncü basamağı fiyatlandırma. Bir fiyatlandırma belirledik ve uygun da bir fiyat ama doğru fiyatlandırma bu mudur onu bilemiyorum. Bizim aklımızdaki bu rakamı danışmanlarla konuşup bunun doğrulamasını yapacağız.

**\*\*\*Bu rakamı neye göre belirlediniz? Bir pazar analizi yaptınız mı mesela veya maliyetleri mi düşündünüz?** Biz daha çok tesislerle görüştük. Mesela biz sana on lira kazandıracamız, bunun bir lirasını alsak ne dersin diye sorduk. Beş kişi dedi ki bir lira çok, diğer beş kişi dedi ki sen bana on lira kazandır ben sana bir de veririm beş de veririm, diğer beş kişi dedi ki hafta sonu kazandırır sen bir lira bile vermem ama hafta içi kazandırır sen yedi lira bile veririm. Çok fazla insanla görüşüp çok fazla anket yaptık. Ürünü onların ihtiyaçlarına göre şekillendirdik. Eskiden bir kafede oturup nasıl bir şey olur diye kendi kendimize düşünüyorduk ama bugün müşterinin neye ihtiyacı var, ne olsa kullanılabilir veya ne olsa satın alınır diye yaklaşıyoruz. Ama bir iktisatçı, işletmeci kadar fiyatı formüleştirmedik. Piyasanın kaymağını yememiz gerekiyor, bu konuda çok fazla oyuncu yok, yani spor rezervasyonu konusunda insanların aklında bir uygulama ya da web sitesi gelmiyor. Biz burada genele yayılabilecek, ilk oyuncu olarak çok fazla branşta, çok kolay ve sürdürülebilir bir model oluşturduk. Yatırımcı başa baş noktasını merak ediyor, ne kadar yatırım yapılacak veya biz ne kadar harcayacağız konularının hepsi notlarımızda mevcut ama bizim son karar verdiğimiz rakam şudur diyemiyorum. Bunun temel sebebi de henüz zamanımızın olması, biz ürünü yaptık ama süreç boyunca müşteri ne diyecek diye bakmak istiyoruz, ürünün pazardaki değerini de görmek istiyoruz. Biz hem tesisleri hem de müşterileri aynı anda aynı

platformda buluşturma hedefindeyiz, o yüzden on kişiden bir kişi bile ürünü pahalı bulup ben bunu kullanmayacağım dese de bizim için kayıp olur şu anda. Mevcut durumda biz bu işi çok ucuza yapıyoruz diyemeyiz ama tesislerin sırtında kambur gibiyiz ve onlara zarar veriyoruz gibi bir durum da yok. Zamanla ürünün fiyatı düşebilir de artabilir de, bu tamamen bizim sunduğumuz fayda ve markamızın değerine göre şekillenecek. Çok fazla insanla görüşüyorum ama nihai kararı veren kişi ben oluyorum. Ben yola çıkarken aklımda bir rakam olmuyor belki ama insanlarla görüşe görüşe bu rakamı şekillendiriyorum. Yedi de diyen oluyor, üç de, altı da ama ben bu işi yapan olarak bu benim işim ve beş eder diyorum, o saatten sonra kimsenin görüşü bunu etkileyemiyor ve fiyat beş olarak kalıyor. Ama söylediğim gibi TİM-TEB Girişim Evi'nde daha rasyonel şekilde, şu kadar satışa bu kadar komisyon olur gibi hesaplamalar yaparsak fikrim değişebilir, göreceğiz.

Biz TİM-TEB Girişim Evi'ne sınıırım kurulduktan 15 ay sonra dâhil olduk. Bizim bir şirketimiz olmalı dedik ama önce bir bedel ödememiz gerektiğine inandım ben. Hani bir bunu yapayım, bir deneyeyim dedim. Doğru olan budur veya yanlıştır diyemem, herkesin bir düşünce şekli var. Önce adım atıp, kendimi bir yük altına sokmalıyım ve sonra bunu geliştirmeye başlamalıyım diye düşünerek önce şirketi kurdum. Danışmanlıklar aradım, bu insanlarla görüşüp onların fikirlerini aldım. Yakın arkadaşlarımdan ekibi oluşturmaya başladım, ailemin görüşlerini aldım ve onları fon sağlamları için ikna ettim. Sonra ürünü geliştirmeye, kodlamaya başladık. Anketler ve görüşmeler yaptık, pazar analizi yaptık. Pazar ne kadar büyük ve biz ne kadarını hedefleriz, bunu araştırdık. Yaptığımız en iyi şey insanlarla yüz yüze görüşmek oldu. Ayrıca KOSGEB desteklerine başvurduk, onlar da bizi çok şekillendirdi. Biz şirketi kurduk, ofisi kiraladık ve her şey iyi gidiyor derken KOSGEB'e başvurulum dedik. Başvuru formundaki soruları doldururken, cevaplar bizim için çok öğretici oldu. Başvururken amacımız belki bir bilgisayarı daha ucuza mal etmeyi ama gün sonunda o soruları cevaplayarak iş planımızı geliştirmiş olduk. Rasyonel olarak bu faaliyetlerin performansı diye bir verimiz yok ama gözlemlerim şöyle: her görüşme bizi daha fazla motive etti. Böyle bir ürüne ihtiyaç olduğunu ve pazarın büyük olduğunu gördük. Kiminle görüştüysek, hangi tesise gittiysek, kiminle anket yaptıysak aldığımız sonuçlar bizi çok memnun etti. Adım atma konusunda, risk alma konusunda bizi daha fazla cesaretlendirdi. Şu anda bu görüşmeyi yaparken projenin ayakta kalabilmesi için sahip olması gereken tek değer gün sonunda elde edilen kâr olduğunu söyleyebiliriz. Tamamen nasıl para kazanacağımızı düşünüyoruz. Ama bu noktaya gelene kadar da bir marka ve değer yaratma peşindeydik. İlk amacımız marka yaratmaktı. Güzel olan, arkasında bir zekâ olan, müşterisine değer veren her ürün beni memnun ediyor ve ben de bunu yapmak istedim. Ancak şu an geldiğimiz nokta ise artık bize para da kazanmamız gerektiğini söylüyor.

En başında bir pazara girişi zamanı belliydi ama biz o süreyi hiç tutturamadık. Başlangıçta, iki ay sonra web sayfasını yaparız, pazara çıkarız diye düşündük ama işler öyle olmadı. İki ay, üç aya uzadı veya ortaya çıkan ürünün kalitesi bizi tatmin etmedi veya yeni arayışlarda bulunduk. Dedik ki bu şehirde, birkaç bilgisayar mühendisliği mezunu veya öğrencisiyle bunu yapamayız, daha profesyonel firmalarla gerçekleştirmemiz gerekiyor. Sonra o firmalarla yürütülen süreçler de

uzadı. Her hatamızdan bir ders çıkardık. Bir startupın en önemli dinamiği ekip olmak ve biz ekibimizi iyi kuramazsak ve yönetemezsek hiç kimsenin yardımı bizi şekillendiremez ve bize destek olamaz. Elimizden geldiğince iyi veya kötü bir ekip kuralım dedik, şansımız iyi gitti ve kaliteli bir ekip oluşturduk. Ürünü geliştirmeye başladık ama yine istediğimiz tarihi tutturamadık. Şu anda beklediğimiz, planladığımız ‘bir ekip arkadaşı daha alırsak pazara gireriz’ veya ‘yatırım alırsak sahaya gireceğiz’ gibi bir tarih yok. Şimdilik üniversitelerin açılma tarihi olan 8 Ekim 2019 tarihinde, şehre gelen her bireyin karşısına çıkmayı umuyoruz. Erzurum soğuk bir şehir, açık alanlarda spor yapma veya başka bir sosyal aktivite gerçekleştirme imkânı yok. Bu nedenle gençler enerjilerini atmak için kapalı tesislere, salonlara yönelecek ya da sosyal anlamda oluşan boşluğu spor ile doldurmak isteyecekler. Kafalarını kaldırdıklarında, arkadaşlarına sorduklarında ya da internette arama yaptıklarında karşılıklarına biz çıkmayı planlıyoruz. Ama bu tarihi daha önce çok kez belirledik, bu plan yine tutmayabilir de. Marka patenti almak ilk yaptığımız işlerden biriydi. Ofise masa sandalye almadan önce gidip marka patentimizi aldık diyebilirim. Ama yaptığımız iş bir sanat eseri, bir kod. Bunun bir koruyuculuğu, patenti yok. Piyasada birbirinin rakibi olan, aynı iş modeline sahip ve aynı faydayı sağlayan bir sürü firma var ve hepsi de kendi gücüyle piyasada var olmaya çalışıyor. Biz fiziksel bir ürün geliştirmiyoruz. Bunu ilk yapan belki biziz ama günün sonunda bir koruyuculuğu olmayacağını düşündüğümüz için bir patente başvurmadık. Bir de yaptığımız görüşmeleri farklı servis sağlayıcıları ile kayıt altına alıyoruz; şu kişiyle, şurada, şu zamanda yapılan görüşmede şu konulardan bahsedildi gibi. Ya da sunum yaptığımız bazı firmalarla gizlilik sözleşmesi yapabiliyoruz. Ama şunu öğrendim; fikrini kendine saklamak yapılacak en kötü şey. Ne kadar çok kişiye anlatıp paylaşırsan ve kendini, fikrini geliştirmeye adayabiliyorsan bu daha iyi. Yoksa herkeste fikir var, mühim olan bunu uygulayabilmek. Fikrimden doğan hizmeti en iyi ben verebiliyorsam ve müşterileri en iyi şekilde ben yönlendirebiliyorsam hakkım olanı talep ederim, fikrimi paylaşmaktan da endişe duymam. Görüştüğümüz yatırımcılar daha çok yurt dışı kaynaklı. Katar, Suudi Arabistan, Mısır gibi daha çok körfez bölgesi ülkeleri. Türk yatırımcılarla çok fazla görüşmedik. Bu, onlara güvenmediğimizden olmadı sadece çıkan fırsatlar nedeniyle böyle gelişti. Yatırımcılar yurt dışı kaynaklı olduğu için sürekli onlarla iletişim halinde oluyoruz. Bu ülkelerdeki kişilerle ürettiğimiz hizmet var mı, bunu ülkelerde nasıl kullanıma açabiliriz, nasıl bir iş birliği yapabiliriz diye konuştuk. Bunlar konuşulmadan önce de zaten bizim KOSGEB’de belirlediğimiz ihracat öncelikli hedef pazarlarımız Arap Yarımadası, Avrupa ve Amerika idi. Dilerim bunu gerçekleştirebiliriz. Türkiye’de bu işi layıkıyla, hakkıyla gerçekleştirebilirsek, yurt dışında da operasyonumuzu yayabiliriz. Henüz bir fatura kesmedik, belki istesek kesebilirdik ama müşterileri ve tesisleri aynı anda memnun bir şekilde buluşturmak istiyoruz; işi şansa bırakmak ve müşteri kaybetmek istemiyoruz. Ekim’de şehir nüfusunun artmasıyla, en az bir ay vadeyle çalışacağımız için en erken Kasım’da fatura kesmiş olmayı umuyoruz.”

### **3.2.8. G8 kodlu girişimci**

“İleri nesil medya sektörü diyebiliriz; sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, havadan görüntüleme ve veri madenciliği yapıyoruz. Mayıs 2016’da kurulduk.

Ben tek kurucuyum. Onun dışında farklı iş modellerinde bir araya geldiğimiz ekipler var ama bunlar maaşlı ve sigortalı elemanlar değil. Hacettepe Üniversitesi Gıda Mühendisliği mezunuyum ve yine orada yüksek lisans yaptım. Belgeli olarak bir pazarlama eğitimin yok ama çok kaynak tükettim, çok okuma yaptım. Genellikle dijital ortamlarda okuma yaptım çünkü buna ayıracak paramız yoktu. Ama buna ihtiyaç olduğunu üç ay sonra anlıyorsunuz. Dünyanın en iyi işini de yapmanız üç ay sonra *marketing* (pazarlama) ve *sales* (satış) yapma ihtiyacı doğuyor. Hatta şirket bu startup işleriyle uğraşırken bir ajans ortaya çıkardı ve biz aynı zamanda şirketlere pazarlama ve satış desteği de veriyoruz. Sonuçta kullanıcıya ulaşmanın çeşitli yolları var. Hangi kanallarda olacağınıza başta karar veriyorsunuz ama sonra derinlemesine indikçe ne yapmanız gerektiği ister istemez ortaya çıkıyor. Daha önce gıda katkıları üzerine iş geliştirme ve satış tecrübem var; yedi sekiz ülkede B2B nasıl pazarlama yapılır, farklı kaynaklardan farklı şirket politikalarını görme fırsatım oldu ama şu an pazarladığımız şey başka. Sonuçta bir yazılımın pazarlanması veya bir gıda maddesinin pazarlanması arasında çok fark var. Ama eskiden de B2B yapıyordum şimdi de. Daha önce batırdığımız bir proje oldu, daha doğrusu rafa kaldırdık. İki yıl boyunca üzerinde çalıştık ve ondan çok şey öğrendik ama şirket batmadı, şirket içindeki projeyi batırdık. E-ticaret ortamında fiyat toplayıp kurumlara satıyorduk ama orada ihtiyacı yanlış tespit etmişiz. Bir de yeni kurulan bir biyoteknoloji şirketinin kurulum aşamasının içinde bulunmuştum, 2006 yılında. O zaman startup denilen şey böyle değildi, biz orada yeni kurulmuş bir şirketi ayakları yere basan bir KOBİ'ye çevirmeye çalışıyorduk. Şu an bu şirket devam ediyor, hatta geçenlerde bir istatistik gördüm, Türkiye'de en yüksek patent sayısına sahip start-uplar listesinde ilk beşteydi.

**\*\*\*Mevcut startupınızda farklı farklı projeler üretiyorsunuz yani?** Evet, evet. Fatura kesebilmek için bir şirket var, onun altında şirketin geliştirdiği finansal ödeme araçlarını diğer servisler kullanıyor. Bir ajans var şirket içinde, bu ajansın paketleyebileceği çok servis var ama markalamaya çalıştığımız, bir tane artırılmış gerçeklik hizmeti var diyebilirim. Ama onun dışında animasyon videosu derlediğimiz, paketlemeye çalıştığımız başka bir kol var. Sanal turlar düzenlediğimiz başka bir kol var. Bunların hepsi aslında başlı başına birer *business* (iş). Ama pazara *penetre* olmak (nüfuz etmek) kolay bir şey değil, kaliteyi iyileştirmemiz gerekiyor, bütçeleri yükseltmemiz gerekiyor. Çorum'da, zor bir coğrafyada olmamıza rağmen ajans işinden gelir elde ediyoruz. Startup işi dediğimiz şeylerde de gelir var ama kârlılık düşük. TOBB'dayız. Önce ODTÜ'deydik, biz ODTÜ'ye üniversite dışından kabul alan ilk girişimiz. Şu an TOBB ETÜ'ye geçtik. Ama biz bir kuluçkaya bağlı sayılmayız aslında çünkü Çorum'dayız. Yani kuluçka merkezinden herhangi bir destek veya eğitim almadık.

**\*\*\*Peki, kuluçka merkezi hizmetlerinden faydalanmama sebebiniz mesafe mi sadece?** Türkiye'de *remote* kuluçka yok, yani uzaktan, fiziksel olarak gitmeden destek olabilecek bir mekanizma yok. Buna hızlandırıcı veya kuluçka ne dersiniz deyin ama dünyada bunun örnekleri var, Türkiye'de yok. Bir şeyi yapacak kişi diyelim ki Van'da, Van'da da kuluçka merkezi yok. E bu insan yapmasın mı, yapamaz mı?

**\*\*\*Madem pek faydalanmıyorsunuz ODTÜ'den TOBB'a geçme sebebiniz neydi?** Uzaktan faydalanmaya çalıştık, ODTÜ buna biraz daha müsaitti ama oradan atıldık. Atılmamızın sebebi de birden fazla iş yapıyorduk ayakta kalmak için ama ODTÜ'nün mantığı Amerikan sistemi üzerine yani 'yatırım al ve büyü' üzerine kurulmuştu, *bootstrap* (şirket içi) olarak kendi elde ettiği gelirle devam eden bir şirket yoktu çünkü bu, kendi gelirini elde etmek için piyasaya iş yapmak ve odağımızın kaybolması demek. Bize Ankara yakın olduğu için TOBB'a geçtik.

**\*\*\*Hacettepe Üniversitesi'nden mezunsunuz mesela, neden oraya geçmediniz?** Hacettepe'ye de gittik ama orada bir şey yok.

**\*\*\*TOBB'un avantajı neydi Hacettepe'ye göre?** Oraya geçme nedenimiz TOBB'un daha aktif olmasıydı. Startup sayısı, ekosistem, orada tanışabileceğiniz insanlar vs. daha iyiydi. Mesela ben ODTÜ'de çok güzel insanlarla tanıştım. TOBB'da da vardı ama orada fiziki olarak bulunmadan işler ilerleyemiyordu. Mesela oradan bize eğitim var diye bir mail bile gelmedi ama ODTÜ'deyken geliyordu ve biz de o eğitime gitmek için Çorum'dan basıp geliyorduk, eğitime katılıyorduk. TOBB'da bu mekanizma oluşmadı, bizimle hiç ilgilenmediler. Hani mesela Hacettepe'ye de gitsek durum bundan farklı olmazdı ama biz en başında TOBB'da durumun farklı olacağını düşünmüştük

Biliyorum modeli, bilgim var ama inanmıyorum. Kanvas İş Modeli'nde, bir işin devam edebilmesi için pazarlama, pazar, sunduğunuz çözüm önerisi gibi değerler ve operasyonel mekanizmalar vardır. Burada yapılan şey bana göre bunları bir kâğıda dökmek ve işi tepeden görebilmek. Fakat inanmamamın sebebi; diyelim ki bir modeli hazırladınız, sizin ilk yaptığınız iş planı ileride büyük ihtimalle pivot edecek. Zaten bir veya hatta birçok kere değişecek bir şeyin üstüne neden varasın ki? Bugün bu dinamiklerin hepsini ele alırsanız başarılı olacak bir model en az 10 kere değişir. Pazarda revize olmuştur, ürün fonksiyonunda revize olmuştur, sunduğu değerde revize olmuştur, gelir modelinde revize olmuştur, vs. Yani bunu bir kitap gibi neden yapasınız ki? Aklınızda olsun yeter. Bence yazılmasına gerek yok. Ben ilk başta kullandım; yazalım, çizelim, bulunsun dedik. Ama ben artık yatırımcının da bir iş modeli istediğini zannetmiyorum, istiyorsa da bence o yatırımcının bir kendine soru sorması lazım. Yani bana bir işi bir dakika anlatsanız ben onun iş modelini kafamda çizebilirim şu an. Fotoğrafçılık benim hobimdi. Yüksek lisans tezimde yapay zekâ ve görüntü işlemeyle ilgiliydi. Ben bir görüntünün teknik tarafıyla görsel tarafını birleştirebilecek bir profilim. Başlangıçta bir miktar bocalasam da şu anda Uluslararası Sanal Gerçeklik Fotoğrafçıları Derneği'nin tek profesyonel üyesi biziz, bugün Çorum'da Teknolojik Ürün Deneyim Belgesi alan ilk şirket biziz. Başka saymak gerekirse Türkiye'deki ilk bulut tabanlı artırılmış gerçeklik uygulamasını geliştiren biziz, Türkiye'deki en kapsamlı havadan sanal turu biz çektik gibi ilginç şeyler var bünyemizde. Test odaklı çalışıyoruz; bu iş nasıl olur, nasıl yapılır öğrendikten sonra pazara bakıyoruz ve ölçeklenebilecek bir iş ise paketleyip satmaya çalışıyoruz. Müşteri ilişkilerini ve yapılan prosedürleri kayıt altında tuttuğumuz bir yazılım var, Evernote diye, bulut tabanlı çalışıyor. Kayıtlarımızı onda tutuyoruz, birkaç kişi birden aynı prosedürü okuyabiliyor, düzeltebiliyor. Bu bizim işimizi gördü ama bu notlar da sürekli değişiyor. Bu dökümantasyonu hala tutuyoruz ve olabildiğince güncel de tutmaya çalışıyoruz ama Kanvas İş Modeli



gibi değil. Kanvas'ı tabloda yerleştirirsiniz ve bakarsınız yani. Prosedürle veya kayıt tutmakla ilgili bir şey değildir. Mesela bizde müşteri kayıtları vardır, bir müşteriyle üç ay önce ne konuşmuşuz vardır. Altı ay sonra ne olacak diye bir planımız da elbette var ama onun için bir yere yazarsınız, liste yaparsınız, fark etmez nereye yazdığımız. Başlangıçta düşündüğüm şeyle sonuçta vardığım yer her seferinde farklı oluyor zaten. Onun dışında zaman zaman çalıştığımız ekipler oldu ve dağıldı, hala ekipte stajyerlerimiz var ama herkese iş modelinin tümünü anlatmaya çok gerek olmuyor, herkes zaman içinde anlıyor zaten. Bir de kişi çoğu zaman o iş modelinin bir kutucuğunda çalışıyor yani herkesin, tüm detaylarıyla sindirmesi gereken bir model olduğunu düşünmüyorum, özellikle de birimler oluşmaya başlayınca.

Süreçte her şey bir problem. İş modeli zaten sürekli revize oluyor. Mesela bir projeye başladığımızda Türkiye ekonomisindeki fiyatlar çok dalgalıydı, çok değişkendi ama biz işi hazırlayıp satmaya çalıştığımızda fiyat değişimleri azaldı ve ekonomi stabil oldu. Bu, bizim için önerdiği değeri komple düşürdü. İkinci şey olarak yine iş modelimizde demiştik ki biz bunu e-ticaretlere satalım; fakat gördük ki e-ticaretler fiyattan önce daha stoklarını yönetmekteki sorunlarını çözememişler. E-ticaretlere entegrasyon hizmeti verenler bizden daha hızlı pazar payı aldı, sonra bizim işe de girmeye başladılar. Stratejik bir hataydı yani, oluşmamış bir ihtiyacı önceden çözmek bir hataydı. Pivot budur zaten, ben bu yüzden iş modeline karşıyım. Sürekli değiştirdiğiniz bir şeyi dökmek doğru bir şey değil. Değişimi sınırlıyorsunuz bu modelle. Her bir kutucuk kendi içinde tek tek zamanla revize oluyor zaten, onları bir araya getirip bir kalıba sokmak sizin yaratıcılığınızı törpülüyor bence. Mesela o kutucuğun birisi, sattığımız müşteriler değişti; biz e-ticaretlere satacağız derken üreticilere satmaya başladık. Ya da sandık ki n11, gittigidiyor gibi firmalarla görüşüp ortaklık yapacağız ve onlar bizim ürünümüzü satacak ama hiç öyle olmadı, firmalar buna yanaşmak bile istemediler. Özellikle müşteri tarafında ve sunduğumuz ürün tarafında çok değişiklik oluyor. Ortaklık yapılarında yani iş modelindeki partnerlerde değişiklik oluyor, bu şirketle partnership yapacağım diyorsunuz ama olmuyor. Bir girişim eğer müşteriye ulaşmış ve müşteri sayısını biraz arttırmaya başlayan bir girişimse, orada yaklaşık on tane pivot vardır. Bu arada bizimle *partnershipliğe* (partnerlik) yanaşmayan firmaların daha sonra bizimle iletişime geçtiği de oldu, biz de iş modelini revize ettik. Biz ona komisyon ödeyelim derken, firmaya veri sağlayalım oldu yani sunduğumuz değer önerisini değiştirmek zorunda kaldık. Firmanın bizden elde edeceği 15-20 dolarlık gelire ihtiyacı yoktu ama vereceğimiz veriye ihtiyaçları vardı. Buna göre başka değer önerisi sunup pivot etmek durumunda kaldık.

Biz gelir modeli olarak hep üyelik modelli gittik, aylık ve yıllık olarak. Üyelik modelli işin, günümüz dünyasında *trend* (eğilim) olduğu görülüyor zaten. Birçok firma da gelir modelini tek seferden üyelik modelliye çevirdi. Hatta son dönemde Vestel'in üyelik modelli televizyon sattığını bile duydum ben, televizyonu kiralyorsunuz ve sürekli yeni modeliyle değiştiriyorlar vs. Beyaz eşyada bile denendi yani. Bu durum da zaten büyük bütçeli şeylerle başladı mesela kiralık ev, kiralık araba gibi şeyler 15 yıl öncesinde çok yoktu. Gelecekte de her şey kiralabilir olacak. Bir sürü hedef kitle var ama şu an için B2B ihracat yapan tüm

şirketler. İhracat yapacak ve ihracat yaptığı ürünü de son kullanıcıya değil şirkete yapacak. Böylelikle biraz daraltmış olduk zaten. Sektöre de makine diyebilirim daha çok.

Pazarlama ile ilgili bir ekip var ama şirketin içinde; yani *in house* (kurum içi) değil, dışarıdan hizmet aldığımız bir ekip, *freelance* (serbest çalışma) gibi düşünülebilir. Ama benim pazarlamadaki rolüm çok daha büyük yani %90 diyebiliriz. Onlar ağırlıklı olarak *SEO* (arama motoru optimizasyonu) yapıyorlar. Ama *SEO* direkt bir pazarlama yöntemi değil; birisi bizi bulacak, arayacak, kayıt olacak, ulaşacak falan çok dolaylı ve uzun vadeli bir yatırım için hizmet alıyoruz yani. Çok bütçe ayırıyoruz pazarlama için, harcamalarımızın yarısı gidiyor. *SEO* yapıyoruz, veri topluyoruz, *e-mail marketing* (elektronik posta ile pazarlama) yapıyoruz. Google'da AdWords veriyoruz, Facebook ve Instagram'da reklam veriyoruz. Onun dışında bazı gazete haberi ve *PR* (halkla ilişkiler) gibi şeylere başladık. Kendimiz için makale üretiyoruz, Google'daki organik aramalarda yer alabilmek için. Dijital kanallarda bulunabilir, biliniyor olmak bizim daha çok kaynak aktardığımız şeyler arasında. Onun dışında müşteri toplantıları veya bazı etkinlikler olabiliyor, onlara katılıyoruz. Mesela en son Ankara'da Congresium'da marka festivali gibi bir etkinlik vardı, ben orada firmaların stantlarını gezdim ve kendimizi anlattım. Oradan tanıştığım insanlar oldu, bu hafta onları takip edeceğim mesela. Gelecek hafta yine Ankara'da Sturtup Zirvesi olacak, ona gideceğim. Kendimiz fuara çok katılmıyoruz, belki gelecekte olabilir ama ben şu an erken olduğunu düşünüyorum. Çünkü bizim servis verebilmemiz için şehir değiştirmemiz gerekli, biz Çorum'daki pazara hâkimiz. Diyelim ki Ankara'ya gittik, bu bizim bütçemizi artırıyor ve müşteriye vereceğimiz fiyat yükseliyor. Bu nedenle fuara gitsek çok karlı oluruz diyemem.

**\*\*\*Neden Çorum'da faaliyet gösteriyorsunuz?** Çünkü burada iş geliştirmek için maliyetler düşük. Benim memleketim, ailem de burada. Bir süre sonra çıkmam gerekecek gibi görünüyor. Ama belki ileride başka bir yere ofis kurulum, çok da büyük bir yapı istemiyorum aslında; beş veya on kişilik bir ekiple, çok bütçe gerektirmeyen bir şekilde gidebilirim.

Pazarlama faaliyetlerinin geri dönüşünü analiz etmek için belli bir ölçek gerekiyor, biz şu an onu geliştirme aşamasındayız. Belli bir bütçenin altında hiç sonuç alamıyorsunuz ama o bütçeye yaklaşıncaya kadar da bir miktar gelir elde etmeniz gerekiyor. Bir kısır döngü aslında. Paranız olmadığı için belli ölçeği yakalayamıyorsunuz ve onu yakalayamadığınız için de para kazanamıyorsunuz. Mesela şu an günlük 100 lira bütçe ile yaptığımız kampanyada haftada bir lead alıyoruz en az ama sonuçlarını daha ölçemediğimiz için bir şey söyleyemiyorum. Başarı oranını bir kere belli bir ölçeğin üzerinde kârlı hale getirdiğiniz zaman sonrası çok basit. Biz *SEO* da yapacağız, sosyal medya da fuar katılımı da ama mesela *SEO* iki yıllık bir yatırım istiyor fakat AdWords'ü anında görüyorsunuz. Bunları ölçmek için belli bir bütçe ve zaman gerekiyor. Bugün mesela bizi bir yatırımcı aradı, bizi bu kaynaklardan buldu sonuçta. Yani ne zaman ne geleceği hiç belli olmayabiliyor. Normalde ürün, büyük şirketler için bir çözüm sunuyor; daha çok reklam amaçlı, marketing amaçlı fakat biz teknoloji ile bir şeyi kırdık ve buluttan servis veriyoruz. Böylece sadece büyük şirketler değil de küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin bile kullanabileceği bir servis haline geldi. Dolayısıyla

bizim hedeflediğimiz pazar birden büyüdü. Ürün konumlandırırken birçok şirkete, küçük şirketlere bile hizmet verebilen bir servis haline geldik. Biz aslında artırılmış gerçeklik tecrübesini ulaşılabılır kılıyoruz, yaptığımız iş bu.

Hiç düşünmedik risk yönetimini. Biz gelirlerimizi çeşitlendirdik ve risk alırken aslında risklerimizi düşürdük bir yandan, yeni işe girerek. Bu, riski dağıtıyor ama bu da bir risk sonuçta. Risk alarak düşürüyoruz riskimizi. Sonuçta müşteriye ne kadar yakın olursanız ihtiyacı o kadar iyi tespit edebiliyorsunuz. Bu nedenle eskisine göre daha az riskli riskler alabiliyoruz. Yarın başka bir teknoloji de çıksa ürünü revize ederiz, zaten içindeyiz sürekli. Mesela şu an ölçek istediğimiz için düşük fiyatlara çalışıyoruz. Planlar her gün değişiyor. Bizim avantajımız zaten esnek olabilmek. Evet, bir şey olduğunu görünce şu olursa ne yaparız dediğimiz oluyor ve buna göre bir strateji geliştiriyoruz ama üç aylık strateji geliştiriyoruz gibi de değil. Tamam, bir vizyon var, bir yere gideceğiz ama altı ay sonrası için hesap yapmanız mümkün değil. Yaparsanız yanlış yaparsınız.

**\*\*\*Bunun bir matematiği var mı?** Sürekli kendi içinde güncelleniyor. Fiyatlar da güncelleniyor. Eğer orada pazarı domine etme şansımız varsa çok agresif, yerine göre de zararına fiyat verdiğimiz olabiliyor. Tamam, işletmeler kar etmek zorundadır ama her zaman da öyle olmaz. Örnek vereyim; bir fiyatlandırma toplantısında duymuştum bunu. Mesela bir süt fabrikası düşünün ve ayran üretiyor, bardak ayran ve bir litrelik ayran olarak iki boy ayranı var. Normalde litrelik ayranın satış fiyatından fabrika zarar ediyormuş ama bardak ayranı kazanıyormuş. Toplamda ayrandan kar ediyor aslında ama litrelik ayran ile fabrikanın kapasitesini de dolduruyor çünkü kapasitenin altında kalırsa daha da zarar edecek. Sonuçta *overall* (toplam) olarak ayran işinden kar elde ediliyor. Bunların hepsi bir strateji yani.

Fiyat belirlemede rakipleri inceliyoruz; rakipler kaçta satıyor, müşteri buna ne ödeyebilir gibi. Bu arada belki rakiplere göre fiyat belirleyeceksiniz ama sizin müşterilerin rakiplerden haberi yok, o zaman buna gerek de yok. Bu nedenle ürününüze göre fiyat belirlemeniz gerekiyor. Pazarı tanıdıkça her şey oturuyor, önemli olan fiyat değil müşteri. Ölçekleyebileceğiniz bir şeyse düşük fiyatlar verebilirsiniz hatta başında zarar edebilirsiniz. Mesela bizim servisi kullansın, denesin diye ürünü bedava kullandırdığımız müşteriler var. Fiyatlara ben karar veriyorum.

**\*\*\*Fiyatlandırma stratejisini oluştururken en başında bir planınız var mıydı?** Başa baş analizi yapıyoruz. Fakat başa baş noktasına ulaşmak için ne kadar pazarlama harcaması yaptığınızı baş başın içinde koymazsınız genelde, sonradan o kendini revize eder. Maliyetlerinizi koyarsınız, bu kadar satsam başa başa gelir ve bunun üstünde karlıyım dersiniz ama gökten de müşteri yağmaz. Yani sizin bir yağmur yağdırmanız gerekiyor, bunun için de ayrıca harcama yaparsınız sonra o başa baş da değişir.

Valla biz müşteriyle buluşana kadar uğraşıyoruz ticarileşme konusunda. Yani çalışması da yetmez ürünün. Ürün ya da servis çok iyi çalışıyordur, hiç müşteriye gitmemiştir ama yarım yamalak çalışıyordur, müşteri kullanıyordur, ticarileşmiştir ve sadece iyileştirmek kalmıştır. Yani ürüne takılmak yanlış,

müşteriye takılmak lazım. Biz büyük bütçeler kullanmıyoruz. Ama bu arada günlük 100 lira harcama yapmak bile bir insanın aldığı asgari ücretin üstünde bir miktar. Bir kişi bununla geçiniyor aslında. Sizin bu şık organizasyon dediğiniz yapının pazarlama bütçesi, devletin belirlediği asgari ücretin üstünde bir şey. Bunun üzerine mazottu, fiziki ziyaretleri falan bunları da üstüne ekleyince ciddi rakamlar çıkıyor. Küçük bir şirket için yani bu rakam küçük desanız da çalışan algısındaki biri için yüksek ücretler yapıyor. Mesela promosyon bir kalem yaptırıyoruz, 1000 TL. Bunun dışında *roll-up* (bir stand çeşidi), bayrak ve tişörtlerimiz var. Kartvizitlerimiz var. Bütün faaliyetler bir bütün. Bazen müşterinin neden dolayı geldiğini bile anlayamıyorsunuz. Eğer *word of mouth* (söylenti) dediğimiz şeyi yani dedikodu gazetesini çalıştırırsanız, başkasının ağzından pazarlama yaptırabilirsiniz olur. Bu da mutlu müşteriyle oluşuyor ve daha çok insanla temasla oluşuyor. Yani en iyi reklam sizin bizi anlatmanız. Sadece mutlu müşteri de değil. Mesela biz sizinle bir iletişim kurduk, siz az çok bizim artırılmış gerçeklik hizmeti verdiğimizizi öğrendiniz; yarın öbür gün sizin okulunuzda artırılmış gerçeklik ile bir şey deneyelim diye bir proje çıktığında sizin aklınıza bizim ürün gelir ve beni ararsanız işte o zaman yapmış olacağız. Ama bu ne zaman olur, bunu ölçemeyiz. Daha çok temas, daha çok beklemek, daha çok ilişki, daha çok mutlu müşteri diyebiliriz.

**\*\*\*Ölçmek mümkün değil mi yani?** Ölçersiniz de o kadar kolay bir şey değil. Yani diğer yaptığınız marketing faaliyetlerini sıfırlarsınız, sırf oradan ne geliyor diye tek tek deneme yanılma yöntemiyle ölçersiniz. Kurulur kurulmaz başladık biz pazarlamaya ama bir tarih belirlemedik. İlk başladığınızda da girebilirsiniz yani bir taşı alıp boyarsınız ve doğru kişiyi bulursanız satarsınız. Onun da boyalı bir taşta ihtiyacı olduğuna ikna ederseniz, satarsınız. Aslında ürün geliştirmeye başladığınız anda pazarlamaya başlamanız lazım. Teknolojik Ürün Deneyimi belgemiz var.

**\*\*\*Nedir bu belge?** Bu belgeyi bakanlık veriyor, TÜBİTAK iki tane hakem atıyor üniversite hocalarından. Bir form var, bunu doldurup onlara savunmanızı yapıyorsunuz. O iki hoca onaylarsa Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı size bu belgeyi veriyor. Bu belge de devlet ihalelerinde hak ediş yerine geçiyor. Bir de KOSGEB'in bir programı var, beş milyon liraya kadar proje yazabiliyoruz bu belgeyle. Yurt içinde ve yurt dışında fatura kestik. İlk faturamız kurulduktan on gün sonra kesildi. Yurt dışında ise Ağustos'ta, daha bu yıl (2019) kestik.”

### 3.3. KULUÇKA MERKEZİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Girişimcilere, faaliyetlerini yürüttükleri kuluçka merkezinden yararlandıkları hizmetler, bu merkezlerin sunduğu imkânlardan yararlanma düzeyleri ve sunduğu avantajlar, kuluçka merkezi tercihlerini etkileyen faktörler hakkında sorular sorulmuş ve bu sürecin nasıl şekillendiği saptanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 11: Kümelenmelerde faydalanılan özellikler**

Kod	Ofis, rahat çalışma ortamı	Mentorlük	Eğitim	Network	Yatırımcı görüşmeleri	Ulaşım kolaylığı	Dinamik ve tecrübeli ekip	Marka değeri	Pazarlama desteği	Kalifiye insanlarla iş birliği imkânı
G1	X	X		X	X	X	X			X
G2	X	X		X	X		X			
G3	X	X		X	X			X		X
G4	X	X		X	X	X		X		X
G5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G6		X	X				X		X	
G7	X	X	X	X		X	X	X		X
G8				X						

Buna göre girişimcilerin, buldukları kümelenmelerden faydalandığı, avantajlı olduğunu düşündüğü özellikler Tablo 11’de yer almaktadır. Faydalanılan özellikler tabloda “X” ile işaretlenmiştir. Girişimcilerin kuluçka merkezinden faydalanma düzeylerine bakıldığında, Tablo 11’de bulunan özelliklerden faydalanan, seçimlerinde bu pozitif değer sağlayan özelliklerin tamamından faydalandığını veya bu özellikleri avantaj olarak gördüğünü belirten girişimci G5 kodlu girişimci iken; en az faydalanan girişimci ise G8 kodlu girişimcidir. G5 kodlu girişimcinin, pazarlama eğitimi, pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesi bulunmamaktadır ancak girişimcilik ekosisteminin yoğun olduğu İstanbul’da, İTÜ Çekirdek’te faaliyet göstermektedir. Konuyla ilgili olarak T.C. Sanayi

ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri 2018 Yılı Performans Endeks Sonuçları Raporu'ndaki sıralamaya göre ilk onda aşağıdaki teknoloji geliştirme bölgeleri yer almaktadır (<https://teknopark.sanayi.gov.tr/>):

1. Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
2. ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi
3. İTÜ Arı Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi
4. Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi
5. Mersin Teknoloji Geliştirme Bölgesi
6. İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi
7. Erciyes Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
8. Batı Akdeniz Teknokenti Teknoloji Geliştirme Bölgesi
9. İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi
10. Tübitak-Marmara Araştırma Merkezi Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi

Bu endekste üçüncü sırada bulunan İTÜ Çekirdek'te faaliyet gösteren G5 ve G6 kodlu kullanıcılar, bu merkezden memnun olduklarını belirtmiştir. Bunun yanı sıra G1 kodlu girişimci daha önce İTÜ Çekirdek'te bulunduğunu belirterek, bu süreçten memnun kalmadığı belirtmiştir.

“Çekirdek'in bize sunduğu imkânlar hem vizyonumuz geliştirdi hem ürünümüzü geliştirdi. Aldığımız her eğitimde ürüne bir fonksiyon ekledik.” (G5)

“Proje gelişim sürecindeki sistemi ciddi bir takvim üzerine oturtmuşlar ve bizim de önümüze sürekli tarih ve takvim attılar. Onun etkisinde biz daha disiplinli çalışmaya başladık. (...) Ben İTÜ'deki ekibin daha dinamik olduğunu düşünüyorum, personelin neredeyse tamamı girişimcilerle uğraşiyor. Sürekli sizi bir şeylere eklemeye, bir yerden daha iyi bir yere taşımaya çalışıyorlar.” (G6)

“İTÜ'ye girdiğimizde bin tane falan girişim vardı. Türkiye'de kaç tane startup var ki bin tanesi İTÜ'ye girsin? Bu gerçeküstülük beni çok geriyor artık, olmayan bir ekosistem ve bu olmayan ekosisteme destek vermeye çalışan insanlar var ama bunun yanı sıra İTÜ Çekirdek'te gerçekten çok kaliteli insanlar da var ve çok iyi işler çıktı. Gerçekten çok iyi mentörler var, sokakta gördüğümüzde önünde eğildiğimiz insanlar mentorluk veriyor. Ekibin çalışma prensipleri de iyi ama işte en fazla girişim bizde demek için bin tane girişim almak bana garip geliyor.” (G1)

Ankara ekosistemindeki girişimciler arasında kuluçka merkezinden en az faydalanan G8 kodlu girişimci, bulunduğu şehirde hiç kuluçka merkezi olmadığı için başka bir merkeze gittiğini ifade etmiştir. Aynı şekilde Erzurum’da bulunan G7 kodlu girişimci de küçük bir şehirde olması nedeniyle kuluçka merkezi seçiminde çok tercihinin olmadığını belirtmiştir.

“TOBB’dayız, önce ODTÜ’deydik. Türkiye’de *remote* kuluçka yok, yani uzaktan, fiziksel olarak gitmeden destek olabilecek bir mekanizma yok. Buna hızlandırıcı veya kuluçka ne dersiniz deyin ama dünyada bunun örnekleri var, Türkiye’de yok. Bir şeyi yapacak kişi diyelim ki Van’da, Van’da da kuluçka merkezi yok. E bu insan yapmasın mı, yapamaz mı? (...) Hacettepe’ye de gittik ama orada bir şey yok. (...) TOBB’un daha aktif olması, startup sayısı, ekosistem, orada tanışabileceğiniz insanlar vs. daha iyiydi. Mesela ben ODTÜ’de çok güzel insanlarla tanıştım. TOBB’da da vardı ama orada fiziki olarak bulunmadan işler ilerleyemiyordu. Mesela oradan bize eğitim var diye bir mail bile gelmedi ama ODTÜ’deyken geliyordu ve biz de o eğitime gitmek için Çorum’dan basıp geliyorduk, eğitime katılıyorduk.”(G8)

“Yaşadığım şehirden dolayı çok fazla seçeneğim yok, Erzurum Teknik Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi olarak iki seçeneğim var. Ben kendi okulum olan Atatürk Üniversitesi’ni tercih ettim. Ulaşımı daha kolay ve daha yakın, derslerime daha rahat gidiyorum. Diğer teknokente Kalkınma Ajansı aracılığıyla başvurmuşuk ancak başvurumuza dönüş yapmadılar, biz de kendileriyle iletişime geçemedik açıkçası. Çok bilinçli bir tercih olmadı yani.” (G7)

G7 kodlu girişimcinin ATA Teknokent olarak tanımladığı Erzurum Teknoloji Geliştirme Bölgesi, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri 2018 Yılı Performans Endeks Sonuçları Raporu’nun 29. sırasında yer almaktadır. Bu araştırmada bahsi geçen, girişimcilerin bulunduğu kuluçka merkezlerinden üç tanesi İstanbul’da, üç tanesi Ankara’da, bir tanesi de Erzurum’da bulunmaktadır. Girişimcilerin faydalandığı veya avantajlı bulunduğu özelliklerden en çok kullanılanların *network* ve mentorlük olduğu, en az kullanılanın ise pazarlama desteği olduğu görülmektedir. Girişimciler kuluçka merkezlerini değerlendirirken sadece buldukları merkezden değil; başka kuluçka merkezi ve kümelenmelerin *network*künden faydalandıklarını da belirtmiştir:

“Biz mesela Cyberpark’taydık ama buraya girdiyseniz sadece buranın *network*künden yararlanıyorsunuz diye bir kural yok. Ceyberpark’taydık, sonra ODTÜ’ye geçtik ama Cyberpark’taki *network*kü kullanmaya devam ettik, aynı zamanda Koç Üniversitesi’nin, İTÜ’nün, Gazi’nin etkinliklerine de gidiyorduk ve oralardaki *network*lerden de faydalandık.” (G4)

Girişimcilerin altı tanesi daha önce başka bir kümelenmede faaliyet yürütmüştür. Eskiden veya şu an içinde buldukları kümelenmelerden memnun olmadığını söyleyen bazı girişimciler, bu durumun sebeplerini şöyle açıklamıştır:

“Daha önceki girişimimi Ankara’daki başka bir kümelenmede Atom’da kurmuştuk. Atom, Teknokent’in oyun dikeyi; burası Atom’a göre çok daha kurumsal, yani orada çok büyük bir etkinlik falan olmazdı.” (G3)

“Cyberpark’ı hiç istemiyorduk biz aslında; yerini de hiç sevmiyorum, Hacettepe ve Cyberpark konum olarak arabasız gidilecek bir yer değil. Bir de biz de ODTÜ’lüyüz ve ODTÜ’de olmak istiyorduk.” (G4)

“Yıldız’la kıyaslayınca daha dinamik bir ekip olduğunu düşünüyorum, Yıldız’ın ekibine göre daha tecrübeliler. Sonuçta çok fazla proje geçiyor ellerinden ve çok ciddi bir sirkülasyon var; yoksa bireysel yeterlilikler falan değil olay yani.” (G6)

Pazarlama eğitimi olan girişimciler ile olmayan girişimciler karşılaştırıldığında, kuluçka merkezinden faydalanma oranı en yüksek olan G5 kodlu girişimci ile en düşük olan G8 kodlu girişimcinin ikisinin de pazarlama eğitimi olmadığı görülmektedir. Pazarlama eğitimi alan girişimcilerin ortak olarak kullandığı özellikler mentorluk, *network* ve yatırımcı görüşmeleridir. Pazarlama tecrübesi açısından girişimciler incelendiğinde yaşadığı şehirde bir kuluçka merkezi bulunmayan ancak pazarlama tecrübesine sahip G8 kodlu girişimcinin verileri dikkate alınmadan yapılan değerlendirmelerde, pazarlama tecrübesi olan girişimcilerin ofis, mentorlük, *network* gibi tüm girişimcilerin faydalandığı özelliklerin yanı sıra dinamik, tecrübeli ekibe sahip olanı seçme özelliği olduğu görülmektedir.

“Şurada yürürken, ‘abi merhaba müsait misin’ diyorum, ‘müsaitim’ diyor, ‘On dk. bir şey soracağım’ diyorum ve soruyorum. Mentorler de sürekli burada yani aslında mentor hepimiziz. Sadece şirket kurucuları da değil, belli alanlarda uzman kişiler de olabiliyor. Belli şirketlerde çalışıyor olabiliyorlar, kendi şirketlerini kurmuş olabiliyorlar veya hiçbir şirkette çalışmadan *freelance* (serbest çalışma) olarak burada devam ediyor olabiliyorlar, işi sadece mentorlük olanlar da var, yatırımcı olanlar var. (...) Bizim özelimizde –aslında startupların genel sorunu da bu; bizim çok fazla problemimiz oluyor ve çok hızlı değişiyor her şey. Burada da hızlı değişim durumunda hemen sorular sorabileceğim birilerinin olması çok faydalı oluyor.” (G1)

“Bir de teknokentlerde bazı bürokratik işlemler var, o konuda ne kadar yardımcı oluyorlar ve destekliyorlar konusu çok önemli. Startuplar, küçük şirketler ve genelde işe çok odaklandıkları için bazı bürokratik işlemleri untabiliyorlar, o



konuda mesela teknokentlerin şirketlere yardımcı olması gerekiyor. Bu desteği alabiliyoruz.” (G2)

“ATA Teknokent’in bir başka teknokente göre bir avantajı var mıdır bilemiyorum, başka bir teknokente olsaydık faydalandığımız hizmetlerden yine faydalanabilirdik. Ama buradaki personel ve hocalarla sıkı ilişkiler içindeyiz, yönetim kadrosu da çok iyi.” (G7)

Pazarlama tecrübesi olmayan girişimciler arasında kuluçka merkezi özelliklerinden eğitim, yatırımcı görüşmeleri, marka değeri ve kalifiye insanlarla işbirliği yapma imkânının ortak özellikler olduğu görülmektedir. Pazarlama eğitimi ve startup tecrübesi bulunan girişimciler, buldukları kuluçka merkezini tercih etme nedenlerini şöyle dile getirmiştir:

“Biz öyle çok programa başvuralım, hangisi gelirse gideriz modunda olmadık. Bir de bu programa özellikle başvurduk çünkü bizim ödeme tarafında, *cross border* (yurt dışı) e-ticarette ciddi sorunlarımız vardı. Visa da bunu dünyada çözebilecek en iyi şirketti. Programın dikeylerinden birinin *cross border* e-ticaret olduğunu görünce koştum hemen, instagramdan yazdım, geldim burada da konuştum, bizi alın diye. Sonra ikna oldular.” (G1)

“Yani şöyle; artık herhangi bir girişimin odağı Türkiye değil açıkçası, genelde yurt dışı. Bir de biz kimseden yardım almadan iş yapabilecek, süper tecrübeli insanlar değiliz. Hem buradaki birçok insanı kendimize ortak aldığımız için buraya girdik, hem yatırımcılar ile girişimciler arasında güvenilir bir anlaşma imkânı sunuluyor. Ama en önemlisi buradaki herkesin yurt dışı bağlantısı olduğu için, yurt dışı operasyonlarını yürütebilmek için buradayız. Buranın Amerika bağlantısı da var, İngiltere bağlantısı da, onları daha rahat kullanabilmek için burada kurduk.” (G3)

Pazarlama deneyimi olmayan ancak startup tecrübesi olan girişimci ise kuluçka merkezi tercihinde girişimini sağlama almak düşüncesiyle hareket ettiğini şöyle dile getirmektedir:

“Big Bang bizi heyecanlandırdı. Biz 2017’de Big Bang’i izlemeye gitmiştik ve o zaman biz de burada olabilir miyiz diye içimizde bir hayal oluşmuştu. Burayı tercih ettik çünkü şöyle ki; TÜBİTAK’dan aldığımız destek bitiyor ve satış aşamasında parasız kalıyorsunuz. Biz de şu an tam olarak o aşamadayız; kaynağımız bitti ama satış yapmamız için de biraz zamana ihtiyacımız var. Bu nedenle yeni bir proje yazma ve bir şekilde bir yandan işimizle alakalı birkaç iş kovalayıp gerekli finansmanı sağlamak derdindeyiz. O süreçte Big Bang’i çok büyük bir fırsat olarak gördük, hem ürünün tanıtılması hem de kaynak bulmak açısından. Biraz buna atak yaptık ve bu bizi heyecanlandırdı.” (G6)

Kuluçka merkezi seçiminde lokasyonun da önemli olduğu görülmektedir. Bu konuda girişimciler gerek şehir merkezine gerekse iş gücüne ulaşmanın önemli olduğu belirtmiştir.

“Mesela biz Gazi’de olsak şirkete çalışan bulamazdık sanırım çünkü Gölbaşı’nda yani konumu merkezi değil. Aynı şekilde İstanbul’da Sabiha Gökçen’in yanındaki İstanbul Teknopark da hiç cazip değil ama İTÜ daha cazip çünkü Maslak’ta, önünde metro var. Yani kuluçkanın sunduğu hizmetlerin yanında lokasyon da önemli. Zaten iyi yazılımcı, tasarımcı bulmak çok zor ve bulduğumuzu da ekipte tutmak zor. Bu kişiye her gün bir saat yol yap dersek zaten çalışmaz, gider başka yerde çalışır zaten her yerde kolaylıkla iş bulabilir.” (G2)

Startup tecrübesine sahip olmayan girişimcilerin kuluçka merkezi özelliklerinden pazarlama desteği dışında tümünden faydalandığı görülmektedir.

### **3.4. KANVAS İŞ MODELİ İLE İLGİLİ BULGULAR**

Kanvas İş Modeli’ne dair araştırma bulguları özeti Tablo 12’de yer almaktadır. Pazarlama eğitimi alan bütün girişimciler modeli kullanmadığını, Kanvas düşünce sisteminin çok faydalı olduğunu ancak sürekli olarak yenilenmesine gerek olmadığını belirtmiştir. Hem pazarlama eğitimi hem de startup tecrübesi olan girişimcilerden G1 kodlu girişimci, modelin ilk etapta çok iyi olduğunu ancak kendilerini kısıtlayabileceğini belirtirken; G3 kodlu girişimci, modelin eksik yönlerinin çok fazla olduğunu dile getirmiştir.

“Bence Kanvas ilk etapta çok güzel bir şey ama ondan sonra yenilenmesi biraz fazla iş gibi geliyor bana. Biz modeli kullandık ama düzenli olarak değil. (...) Sonra ne gerek var dedik ve yenilemedik çünkü zaten daha önce kırk defa yaptığımız bir şeydi. Herkesin aynı şeyi yapmaya çalıştığı ama çok az insanın sonuç aldığı bir model gibi gelmişti bize. O yüzden başka bir şey yapalım dedik. Önümüze kâğıt ve kalem aldık ve bir A4’e bu iş nedir, kim neyi yapacak, ne kadar sürecek, ürün ne olmalı diye alt alta sıraladık. Neden onun bana sorduğu sorulara göre yanıtlayayım? Bana bir şeyi sadece yapmış olmak için yapmak gibi geliyor. İnsanlara neden Kanvas öğretiliyor, doğru düşünmeyi öğretmek için ama bir kere doğru düşünmeyi öğrendikten sonra tekrar tekrar aynı şeyi öğrenmeye gerek yok. Önceden deneyimim de vardı, işler Kanvas’taki gibi yürümüyor ki.” (G1)

**Tablo 12: Kanvas İş Modeli süreci ile ilgili özet bilgiler**

Kod	Kullanım durumu	Süreç	Yaşanılan sorunlar ve değişiklikler	Pazarlama bölümü	Pazarlama için ayrılan kaynak	Konulandırma	Risk yönetimi
G1	-	Bir kere düşünmeyi öğren yeter, sürekli yazmaya gerek yok.	Fazla yük almak, ekonomi, ilk ürün, hedef kitle	Pazarlama bölümü yok, ajans ve ortaklar yürütüyor.	%50, ASO, gazete, TV haberleri	Sağlanan fayda	Var
G2	-	Şirket kurma süreci hızlı geliştiği için kullanılmadı, oyun için uygun değil.	Hedef kitle, rakipler, ihtiyacın sona ermesi, finansal problemler	Pazarlama bölümü var.	Değişken bütçe, sosyal medya, dijital pazarlama	Net değil, oyuna göre değişiyor.	Yok
G3	-	Kendimiz iş modeli yazdık, çünkü Kanvas'ın çok eksik yanı var.	Teknik sıkıntılar, ekonomi, ihtiyacı yanlış belirlemek	Pazarlama bölümü var.	%10, PR, makale, referans pazarlama, fuar	Fiyat-performans oranı	Var
G4	-	Reflekse dönüşmeli, sürekli planlar bozuluyor çünkü. Çeyreklik ve 2 haftalık planlar var.	Regülasyon	Pazarlama bölümü yok, bu işle ilgilenen biri var.	%20, fuar ve kongre, sosyal medya, dijital pazarlama	Teknoloji	Var
G5	+	2 tane hazırladık, biri ön, diğeri geliştirilmiş Kanvas. 5 yıllık plan hazırladık.	Ekonomik kriz, lojistik sorunlar, hedef kitle	Pazarlama bölümü yok, bu işle ilgilenen biri var.	%0	Ürün niteliği	Yok
G6	+	2-3 versiyon hazırlayıp kullandık. Sonra üzerinde durmadık.	Zaman yönetimi, ihtiyaç olmayan ürün, teknik problemler	Pazarlama bölümü yok, girişimci ilgileniyor.	%0	Teknolojik ihtiyacı gidermek	Yok
G7	+	İşin önemli ama sıkıcı bulunan tarafı, sonradan duyduk ama hemen uyguladık.	Finansal problemler, finansal kaynak bulmak, nitelikli iş gücü bulmak, gelir modeli	Pazarlama bölümü yok, girişimci ilgileniyor	%30-40, afiş ve broşür, sosyal medya, fuar, dijital pazarlama, sponsorluk	Sağladığı fayda	Yok
G8	+	Başta kullandım ama modele inanmıyorum. Sürekli yazmaya gerek yok çünkü sürekli pivot var. Kendimiz notlar tutuyoruz; Evernote.	Ekonomi, ihtiyacı vaktinden önce çözmek, hedef kitle, gelir modeli, partnerler	Pazarlama bölümü yok. Pazarlama ile kendisi ilgileniyor.	%50, SEO, e-mail, AdWords, sosyal medya, PR, gazete, makale	Teknoloji	Yok

“Bir fikir veriyor tabi ki ama modelin çok eksik tarafı var. Başlangıç için belki iyidir, hoştur ama devamında çok fazla yapılması gereken şey kalıyor. Mesela bu işin bir yürütme planı var ya da vizyonu var hani bu işi nereye götürmek istediğiniz var. Sonra yasaya uygunluk kısmı var bu işin ve işin sosyolojisi var. Mesela ilk girişimimizde toplum sosyolojisinden kaynaklı battık, çünkü bizde tasarımın para eden bir karşılığı yok ama Avrupa’da var. Bunu Kanvas İş Modeli’nin herhangi bir yerine yerleştiremezsiniz mesela. Biz Kanvas İş Modeli’ni kullanmadık. Kendimiz iş modeli yazdık oturup, 60-65 sayfa civarındaydı. Modelin işletme taraflarını ben yaptım, teknik tarafları da diğer ortaklar yürüttü. Önce teknik iş modeli oluşturduk; ilk sene neyi amaçlıyoruz, ne kadar bütçe gerekir, riskler nelerdir gibi. Bunların proje planını yazdık. Sonra işletme tarafını yazdık; ne zaman, kaç kişiyle ve kimlerle başlamalı, dağıtım kanalı ne olmalı, yurt dışı stratejisi vs.” (G3)

G2 kodlu girişimci ise şirketi kurma sürecinin çok hızlı olması nedeniyle modeli kullanmadıklarını ancak daha sonra projelerinde kullanmalarına rağmen şu anda kendileri için uygun olmadığını belirtmiştir. G4 kodlu girişimci ise modelin refleks haline gelmesi gerektiğini belirtmiştir.

“Aslında biz değer önerisini netleştirip, ihtiyaç sahibi kişilerle görüşüp, hemen prototipi yapıp, denetip, tamam bundan iyi bir iş olabilir veya bu proje başarılı olabilir dedikten sonra bunun planlaması aşamasında Kanvas İş Modeli’ne geçiyorduk; ortaklarımız kim, kaynaklarımız ne, vb. Zaten hep öyle başlar Kanvas, önce orta tarafı doldurursunuz sonra sağ, sol, aşağı diye gider. Yani oturup Kanvas doldurmadık ama oradaki birçok maddeyi yapıyorduk aslında çünkü Kanvas artık kanun gibi olmuş durumda bence, oradaki her şeyi düşünüyorsunuz zaten.”(G2)

“Kanvas’la iş kurulmaz, bu bir beyin jimnastiğidir. Daha çok, kelimeyle resim çizmeye benziyor. Business Kanvas’ın mantalitesi, yaklaşımı, içindeki dokuz hücreyi size düşündürmesi çok güzel bir şey ve tekrar söylüyorum, bunu bir refleksle dönüştürmek gerekiyor. Mesela bu sabah ortağımınla yemekten önümüzdeki yıl hangi marketlere girmeliyiz diye konuşurken ister istemez ‘böyle bir ürün var, burada asıl değer bu, bunu kiminle yapacağız, *sales channel* (satış kanalı) nedir’ diye konuşuyoruz ama bunu ‘eveet, hadi şimdi satış kanallarımızı yazalım: internet!’ diye eğitim modunda yapmıyoruz.” (G4)

Pazarlama eğitimi olmayan girişimcilerden G8 kodlu girişimci, modeli birkaç kez uygulayıp ardından buna gerek duymadıklarını belirtmiştir. G5, G6 ve G7 kodlu girişimciler ise ayrıntılı olarak iki üç farklı versiyon hazırladıklarını belirtmiştir.

“İTÜ, ilerleyebilmeniz için size çok güzel ödevler veriyor. Kanvas İş Modeli, iş planı, finansal planlar veya beş yıllık plan gibi tüm planlar İTÜ’nün bize verdiği ödevlerdi.(...) İki tane Kanvas hazırladık; biri ön Kanvas, diğeri de geliştirilmiş Kanvas. *One pager* (tek sayfalık özet) hazırladık. Özellikle yatırımcılarla görüşme konusunda startupınızı anlatan, ürününüzü anlatan *one pager*lar vardı. İlk hazırladığımız taslak Kanvas’tan sonra katıldığımız eğitimler oldu. Mesela bir

pazarlama eğitimi alıyorsunuz, bu eğitimde bir anda bir fikir çıkabiliyor; mesela ürününüzü B2B iken B2C'ye çevirebiliyorsunuz. Bu da tamamen Kanvas İş Modeli'nizi değiştiriyor tabi ki, iki üç tane eklenti yapmak gibi olmuyor yani; çünkü kanalınız değişiyor. Bunun gibi birçok eklenti ve değişiklik yaptık.” (G5)

“Biz projede kullandık Kanvas'ı, hatta iki üç versiyon kullandık. İlk versiyonu başka bir hızlandırma programına gittiğimizde yapmıştık. Sonra onu güncelleyerek birkaç versiyon sonrasında buraya aktardık ama ilk birkaç ay kullanıp sonra üzerinde durmadık aslında. Biraz not defteri gibi kullandık. Onun dışında zaman konusunda Gantt Chart kullandık. Fikrin olgunlaşması için yurt dışında neler yapılıyor diye araştırdık. Önce ürünün hangi özelliklerde olması gerektiğini belirlemeye çalıştık; interaktif olmalı, teknolojik olarak ses işleme ve sinyal işleme gerekiyor yani işin bir mühendislik kısmı var. Müzik kısmı var, orada kaliteli içeriklerin oluşturulması gerekiyor ve çok sade bir arayüz olmalı. Bir iş planı vardı ama o da afaki yazıldığı için bazı dağınıklıklar oldu. Aktif olarak çalışmaya başlamamız, bir prototipleme programı bulmamızla oldu. Bu, çok basit olarak arayüz görselleri çizmenizi ve kafanızdaki fikirleri bir yere yazmanızı sağlıyor. Böylece ben, aklımdaki şeyleri taslak olarak orada çizip arkadaşlarıma daha net anlatabiliyordum ve bunun sonucunda da teknoloji kısmına daha iyi çalışabiliyorduk. Hayal ettiğiniz şeyi karşı tarafa göstermeniz gerekiyor ki o da onunla ilgili ne yapması gerektiğini anlatsın.” (G6)

“Kanvas, işin biraz önemli ama biz girişimciler tarafından en sıkıcı bulunan tarafı. Hem işletme eğitimi almadım hem de bende veya ailemde ticaretle, işletmecilikle ilgilenen birileri yoktu. Bu nedenle şirketi kurmadan önce ticarete ve ticaret ile ilgili deyimlere çok uzaktım. Önce şirketi kurup, ilk demoları ve prototipleri yaptık; Kanvas İş Modeli veya iş planı nedir daha sonra öğrendik. Kanvas İş Modeli'ni ilk kez kurulduktan yaklaşık bir sene sonra duyduk ve hemen doldurmaya başladık, yaptıklarımızı Kanvas ile de kayıt altına almaya başladık. Ürün, hedef kitle, fiyata dair belirlemeler yaptık..” (G7)

“Diyelim ki bir modeli hazırladınız, sizin ilk yaptığınız iş planı ileride büyük ihtimalle pivot edecek. Zaten bir veya hatta birçok kere değişecek bir şeyin üstüne neden varasın ki? Bugün bu dinamiklerin hepsini ele alırsanız başarılı olacak bir model en az on kere değişir. Pazarda revize olmuştur, ürün fonksiyonunda revize olmuştur, sunduğu değerde revize olmuştur, gelir modelinde revize olmuştur, vs. Yani bunu bir kitap gibi neden yapasınız ki? Aklınızda olsun yeter. Bence yazılmasına gerek yok. Ben ilk başta kullandım; yazalım, çizelim, bulunsun dedik. Ama ben artık yatırımcının da bir iş modeli istediğini zannetmiyorum, istiyorsa da bence o yatırımcının bir kendine soru sorması lazım. Yani bana bir işi bir dakika anlatsanız ben onun iş modelini kafamda çizebilirim şu an. Müşteri ilişkilerini ve yapılan prosedürleri kayıt altında tuttuğumuz bir yazılım var, Evernote diye, bulut tabanlı çalışıyor. Kayıtlarımızı ona tutuyoruz, birkaç kişi birden aynı prosedürü okuyabiliyor, düzeltebiliyor. Bu bizim işimizi gördü ama bu notlar da sürekli değişiyor. Bu dökümantasyonu hala tutuyoruz ve olabildiğince güncel de tutmaya çalışıyoruz ama Kanvas İş Modeli gibi değil.” (G8)

Girişimcilere iş modelinin uygulanması sürecinde yaşanan sorunlar ve iş modelinde yapılan değişiklikler sorulduğunda ise girişimciler genellikle ekonomideki değişken durumlardan ve finansal problemlerden dolayı sıkıntılar yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca girişimcilerin yaşadığı problemler arasında ürün özellikleri ile ilgili ve teknik problemler, gelir modelinde değişiklik ve ihtiyaç duyulmayan ürün, ihtiyacın son bulması gibi problemler vardır. Bütün girişimciler süreç içinde çok sayıda problem yaşadıklarını ve model üzerinde ekleme ve çıkarmalar yaparak değişiklik yaptıklarını anlatmıştır.

“Ortağım *developer*dı (geliştirici), ona bel bağladık, kaldıramayacağı kadar yük verdik. O da aldı ama kaldıramadı. Gaza geldik; 2018 Mart gibi ürün çıkar dedik, 2019 Şubat'ta ancak mobil uygulama yayına alındı. Tam para bulacağız derken dolar yedi sekiz lira oldu. Bütün yatırımcılar ve ekosistem komple durdu. Sonra parayı bulup şirketi kurduk, hukuki işler uzun sürdüğü için paranın şirkete akması uzun sürdü. Parayı aktardık, ekibi kurduk ve ilk ürünü geliştirdik ama ürün çok kötüydü yani yanlış öngöründe bulunduk; ürünün kullanımı, deneyimi, renkleri, ürünün kendisi kötüydü. Yani yazıp çizdiğimiz hiçbir şey gerçekle hiçbir şekilde uyumlu değildi. Hedef kitle ile ilgili problemler de oldu. Örneğin bir buçuk ay önce biraz daha geniş bir kitleye gidelim dedik ve reklam setimizi değiştirdik. Çok daha fazla kullanıcı geldi hatta yarı fiyata iki kat kullanıcı geldi ama *convert* etmedi yani insanlar satın alma eğiliminde bulunmadılar.”(G1)

“Problemleri iki farklı şekilde ele almak lazım; B2B ve B2C’de birbirinden farklı oluyor işler. B2C’de daha çok hedef kitleden veya rakipten kaynaklı olabilir. B2B’de de müşterinin isteklerinden kaynaklı değişebiliyor ya da kendi finansal problemindeki bir süreçten dolayı sen Kanvas’taki her şeyi mükemmel yapsan bile, o ihtiyaç yani değer önerisi ortadan kalktığı veya karşımızdaki kurumun önceliği değiştiği için problemler olabiliyor.” (G2)

“Mesela, insanların ödemek istediğiyle bizim belirlediğimiz fiyatlar tutmadı, dolar kuru iki katına çıktı. Maliyetlerimizi düşürmek zorunda kaldık ve daha düşük performanslı bir iş yaptık. İlk başladığımızda insanlara sayısal veriler vermek istiyorduk ama sonra insanların sayılara çok saygı duymadığını gördük. Bu sefer sayıları analiz eden, anlayan bir platform yazdık. Bir sorun çıktığında hep eklemeler yaptık.”(G3)

“Biz, ürünümüz yokken bir prototip ürün yaptık ve gidip birilerine gösterdik, tepkilerini aldık. İyi tepki alınca bunu yapmaya devam dedik. Ama şunu unuttuk: bizim pazarda yani sağlık endüstrisinde regülasyon diye, kalite yönetim sistemi diye kocaman bir dünya var; her ülkenin farklı gereksinimleri, ruhsatları ve belgelendirmesi oluyor. Dolayısıyla ürünün hangi markette tutacağına karar verirken, bunun yanında o markette neler gerekeceğini de bilmek gerekiyor.” (G4)

“Mesela biz hep belli bir eğitim ve gelir düzeyinin üzerindeki kitleyi son kullanıcı olarak hedef almıştık ancak bir eğitimden sonra çocuklar için de bir şeyler üretmemiz gerektiğini fark ettik ve çocuk pazarının çok daha iyi gidebileceğini

düşündük. Bizim ürünümüzün bir modülünü de bir eğitici modül ya da oyun şeklinde bir modül olarak tasarladık.” (G5)

“Mesela ilk başta makam müziğini öğreteceğiz diye düşünerek başlamıştık ama gerçekçi düşününce, Türkiye’de makam öğrenmeye çalışan çok insan yok sonuçta. Sonra bunu hızlıca fark edip bunu enstrümana dönüştürdük.” (G6)

“Nitelikli iş gücüne ulaşmakta çok zorlanıyoruz özellikle küçük şehirde olmanın getirdiği bir problem bu. Kendini geliştirmiş kişilere ulaşmakta ve ikna etmekte güçlük çekiyoruz. Gelir modelimiz, kazanç modelimiz, müşteriye nasıl gideceğimiz süreç içinde çok değişmedi ama zamanla ufumuz çok genişledi.” (G7)

“İş modelimizde demiştik ki biz bunu e-ticaretlere satalım; fakat gördük ki e-ticaretler fiyattan önce daha stoklarını yönetmekteki sorunlarını çözememişler. E-ticaretlere entegrasyon hizmeti verenler bizden daha hızlı pazar payı aldı, sonra bizim işe de girmeye başladılar. Stratejik bir hataydı yani, oluşmamış bir ihtiyacı önceden çözmek bir hataydı.” (G8)

Girişimcilerin gelir modelleri arasında abonelik, komisyon, reklam ve uygulama içi satış, ürün satışı bulunmaktadır. G2 reklam ve uygulama içi satışlar, G4 ve G5 direkt ürün satışı, G1 ve G7 komisyon, G3, G6 ve G8 ise abonelik yöntemini kullanmaktadır. Bütün girişimciler hedef kitlelerini belirlerken ayrıntılı olarak pazarı araştırmış ve pazardaki kitleyi belirli kriterlere göre filtreleyerek kendilerine hedef seçmişlerdir.

“İş modelinde daha ayrıntılı hedef kitle çalışmalarımız vardı. Mesela “Tuğçe, 30 yaşında, şurada okuyor, hayatta en sevdiği şeyler bunlar, sosyal medya kullanım oranları bu, hayattaki en kilit cümlesi şudur, biyografisi budur” gibi kendi oluşturduğumuz detaylı profiller vardı. Tabi bu profilleri kendimiz oluşturduk ama ağırlıklı olarak gerçek insan bilgileri idi çünkü kişilerle konuşarak verileri topladık.” (G1)

“Ürünün özellikleri gereği A+ segmente gideceğiz. Hayatta artık daha sağlıklı beslenmek için para yatırabilecek kişilere sunuyoruz; yani kendi gıdasını kendi üretebilecek, biraz daha bu konuda bilinçlenmiş ve farkındalığı olan kişilere yöneliyoruz. Ürünün tasarımı da dekoratif, dolayısıyla da dekorasyona önem verip, hobi maiyetinde zevkleri olan kişilerin ilgileneceği bir ürün.” (G5)

“Değişik yaşlarda pek çok insan denedi; lise öğrencisi, emekli amcalar, akademisyenler, 60 yaş üstü kişiler gibi. Hepsinde bir ilgi gözlemledik. Sadece ortaokul yaşlarında, daha popüler kültür ağırlıklı kitleye pek hitap etmiyor; çünkü onların Türk halk müziği veya bağlamayla pek ilgileri yok. O kitle de aslında biraz özel okullarda eğitim gören kitle, daha çok piyano, keman, gitar gibi enstrümanların dayatıldığı kitle ve bu çocuklar zaten sazın ne olduğunu bilmiyor.” (G6)

Araştırmaya katılan girişimcilerin girişimlerinin tamamında bir pazarlama bölünü olmasa bile bu konuda uzman biri ilgilenmektedir. Pazarlama eğitimi olan bütün girişimciler, pazarlama alanında uzmanlaşmış kişilerle çalışmaktadır. Pazarlama tecrübesi olan iki girişimde pazarlama için dışarıdan destek alınırken diğer iki girişimde ise pazarlama ile girişimcinin kendisi ilgilenmektedir.

“Yalnız gidince daha hızlı gidiliyor ama takım olunca daha uzağa gidiliyor ya hani. Bunu ben yapabilirim, daha önce buna para harcadım ve buraya da harcayabilirim ama bunu yapmak yerine ben daha fazla yatırım kovalayayım, iş geliştirme yapayım çünkü o daha maliyetli bir iş. Onun maliyeti on birimse, pazarlamaya harcayacağımız para da üç veya dört birimse, bu üç dört birimi dışarı harcayalım ve on birimi ben yapayım ki takıma daha fazla katkı olsun.” (G1)

Pazarlama için ayrılan bütçeler Tablo 12’de görülmektedir. Buna göre pazarlama için bütçe ayırmayan girişimler İTÜ Çekirdek girişimleri olan G5 ve G6’dır. Burada temel sebebin kuluçka merkezinin girişimciye verdiği destek olduğu görülmektedir, pazarlama ile ilgili yükleri kuluçka merkezinin kendisi üstlenmektedir. Ayrıca girişimciler ürün geliştirmeye odaklandıkları için pazarlama için bir bütçe ayırmadıklarını belirtmiştir.

“Herhangi bir sosyal medya üzerinden, aktif bir reklam gideri ayırmadık, tamamen organik olarak gittik. Pazarlamada bireysel olarak ürünü anlattık. Mesela müzik firmalarıyla birebir görüştüm, bir yere giderken hemen birileriyle tanıştığım da direkt ürünü anlattığım oldu. Tünel’de farklı müzik firmaları var, bunlardan bazılarıyla tanıştım, yirmi yıl üzerinde deneyimi olan firmalara ürünü anlattım birebir. Çalgı yapımıyla ilgili kişilerle görüştüm çünkü onlar bunu gönüllü olarak pazarlayabilir çünkü onlar enstrüman satıyor ve sattıkları enstrümanı öğrenmek için insanların bir araca ihtiyaçları var.” (G6)

Girişimciler kullandıkları pazarlama iletişimi araçlarından ve bunların performansını ölçme yöntemlerinden şöyle bahsetmiştir:

“*PR* (halkla ilişkiler) ve tanıtıma kesinlikle para harcamıyoruz çünkü erken aşama bir startup tanıtıma para harcamamalı. Ürün veya takıma yatırım yapmak varken neden *PR* için para harcayayım? *PR*’de dâhil olduğumuz programlar destek veriyor. Performans pazarlama yani bizim para harcadığımız kanallara gidiyoruz ağırlıklı olarak. Mesela kullandığımız bazı *toollar* (araç) var ve o *toollara* aylık para ödüyoruz; AppStore Optimizasyonu (ASO) için kullandığımız *tool* ya da dataları daha doğru analiz ettiğimiz *tool* gibi. Gazeteye ve televizyona çıktık daha önce. Tabi ama biz bunlar için bir para harcamadık, kimi zaman bizi yönlendiren kurumlar para verdi.” (G1)



“Pazarlama iletişimde sosyal medya var, pazarlama ekibindeki arkadaş yapıyor bu işleri. Onun dışında dijital pazarlama var, çünkü her şeyi ölçümleyebilmemiz gerekli. Ölçümleyemediğimiz hiçbir şeye para harcamıyoruz. Bu nedenle broşür, bir haber sitesinde adımın çıkması gibi şeylerin değeri yok bizim için. Bu faaliyetlerin performansını belirlemek için çeşitli araçlar var. Hangi platformdan, hangi reklamımızla, hangi kişilerin bize ne kadar para kazandırdığı, oyunu ne kadar sevip sevmediği gibi bütün bilgilere bakıp onu analiz ediyoruz. Bu analizler için de çeşitli analiz platformları var. Kendi geliştirdiğimiz bir analitik aracımız da var, Google Analytics gibi düşünebilirsiniz; hangi kullanıcının ne yaptığını ölçebiliyorsunuz.” (G2)

“Bizim hem yaştan dolayı hem de yapılan işin cafcasından kaynaklı bir PR avantajımız var. Hem de çeşitli ödülllerimiz, birincilik ve ikinciliklerimiz oldu, onları iyi duyurduk şimdiye kadar. Yayınlarla girmeye çalıştık çoğunlukla, Amerika ve Almanya’da çok dikkat edilen bir konu daha çok. ‘Perakende için yapay zekâ’ şeklinde haberler, listeler, sıralamalar, vs. Bunlardan iyi bir ilgi sağladık. Genelde referans pazarlaması yapmaya çalıştık, sözüne güvenilebilecek insanlarla çalışmalar yürüttük. Performans ölçme yöntemi olarak, yapılan online marketing çalışmaları sonucunda kaç lead geldi, kaç *click* (tıklama) geldi, bunlar ölçülüyor.” (G3)

“Pazarlama iletişimi olarak sosyal medya ve fuar, kongre gibi etkinlik katılımları oluyor. Distribütör bağlamak için tek seçenek fuar ve kongreler. Burada standımızı ziyaret eden ve iletişim kurduğumuz kişilere bakıyoruz, bunların kaçını bizimle doğrudan ilgili onu ölçmeye çalışıyoruz. Çok para verip reklam basmak gibi bir amacımız yok. Daha odaklı olarak ürünü nereye taşıyabiliriz veya marka bilincini nerede oluşturabiliriz, buna bakıyoruz. Şu anki metriklerimiz biraz tanınırlık.” (G4)

“ARGE sürecinin bitmesini bekledik. Hangisi daha iyi olacak, *online* (çevrim içi) veya *offline* (çevrim dışı) pazarlama mı yaparız hiç bilmiyoruz. Hiçbir planımız yok henüz. Biz pazarlama için ürünün bitmesini bekliyorduk, olmayan bir şeyi pazarlamanın bir etki yaratmayacağını düşünüyorduk ve konsantrasyonumuzu ürüne verdik.” (G5)

“Afişler, broşürler yapıldı, sosyal medyada reklamlar verdik, üniversitede yer aldığım kulübümüzün etkinliklerinde sponsor olduk. Bunun dışında başka bir faaliyet hatırlayamıyorum. Ama biz pazarlamaya üç lira harcadık, on lira elde ettik gibi bir hesaplama yöntemimiz yok. Şu an yaptığımız işin doğası çok planlanabilir bir şey değil. Biz viral olmaya çalışıyoruz, pazarlamaya şu kadar harcayalım, buradan şu kadar kişiye ulaşırız ve şu kadarı döner gibi bir aritmetiğimiz yok. Elimizden gelen her şeyi verip en iyisini umuyoruz, tek stratejimiz bu.” (G7)

“*SEO* (arama motoru optimizasyonu) yapıyoruz, veri topluyoruz, e-mail marketing (elektronik posta ile pazarlama) yapıyoruz. Google’da AdWords veriyoruz, Facebook ve Instagram’da reklam veriyoruz. Onun dışında bazı gazete haberi ve *PR* gibi şeylere başladık. Kendimiz için makale üretiyoruz, Google’daki organik aramalarda yer alabilmek için. Dijital kanallarda bulunabilir, biliniyor olmak bizim daha çok kaynak aktardığımız şeyler arasında. Onun dışında müşteri

toplantıları veya bazı etkinlikler olabiliyor, onlara katılıyoruz. Bu faaliyetlerin geri dönüşünü analiz etmek için belli bir ölçek gerekiyor, biz şu an onu geliştirme aşamasındayız. Belli bir bütçenin altında hiç sonuç alamıyorsunuz ama o bütçeye yaklaşıncaya kadar da bir miktar gelir elde etmeniz gerekiyor. Bir kısır döngü aslında. Paranız olmadığı için belli ölçeği yakalayamıyorsunuz ve onu yakalayamadığınız için de para kazanamıyorsunuz.” (G8)

Girişimcilerin ürün konumlandırma izlediği stratejiler ise ürünün sağladığı fayda, teknoloji, fiyat-performans oranı, ürünün niteliğidir. Risk yönetimi süreçlerinde ise yine pazarlama eğitiminin etkili olduğu ancak pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesinin risk yönetimi belirleme konusunda girişimciler arasında bir farklılığa sebep olmadığı görülmektedir. Risk yönetimi sürecinde girişimciler genellikle startup olmanın riskler konusunda fayda sağladığını ve hızlı ve dinamik olmaları sebebiyle risk durumunda planlarını kolayca değiştirebileceklerini belirtmiştir.

“Kimi oyun rakiplerinden daha iyi olduğu için kimi de daha eğlenceli olduğu için popüler oluyor, kimi oyunun mekaniği daha farklı oluyor ve kullanıcılar bunu sevdiği için oynuyor. Net bir şey söylemek zor bu tarafta, klasik bir ürün gibi konumlandıramıyorum.” (G2)

“Biz geliştirdiğimiz teknolojiyi *affordable* yani daha erişilebilir bir fiyata veren bir modelle sunuyoruz; başka firmalar *update* (güncelleme) veya yazılımlardan para alırken biz bunu bir uygulamayla sunduğumuz için yazılımlarımız ücretsiz oluyor. Ama asıl vurguladığımız, teknolojimizdi.” (G4)

“Ürün konumlandırma teknolojik olarak bir ihtiyacı çözmek bizim amacımız. Bunu tam olarak insanları memnun edecek şekilde başarabilirsek bu bizim avantajımız olacak ama sonradan muhtemelen bu alanda çalışan pek çok firma gelecek bizim arkamızdan. Bu zamana kadar pek aktif bir firmayla karşılaşmasak da ileride olacaktır ama bu bizi korkutan bir şey değil; aksine keşke bizim gibi daha çok firma olsa da bunlar yaygınlaşsa diye düşünüyoruz.” (G6)

“Risk yönetimi süreci yok, çünkü aslında bizim sektörde çok fazla potansiyel tehdit yok. Aslında rakibimiz yok, daha doğrusu rakibimiz çok ama pazar çok büyük olduğu için hiçbir oyun firması pazarı doyuramıyor. Yani yeni bir oyun firmasının çıkması veya çok başarılı bir oyun firmasının olması benim gelirim düşürmüyor. Potansiyel tehdit daha çok bize bağlı; biz kötü oyunlar geliştirsek çok kötü olur ama biz işimizi iyi yaptığımız sürece bir tehdit yok.” (G2)

“Risk yönetim süreci yeni yeni var maalesef. Olaylar patlayınca oluyor bizde böyle şeyler genelde. Mesela gün içerisinde bütün firmalara *update* yapıldı aynı anda, bütün kartlara. Bundan dolayı kilitlenen kameralar oldu, dokuz gün veri atmayan kamera oldu, yaklaşık 12-13 dakika satış yaptırmadığımız mağaza oldu. Ne oldu? Bu süreçleri yazdık açıkçası. Bir daha olmasın diye önlem almaya çalışıyoruz. Neden böyle bir sorun olduğunu belirledik. Bunları mevcut

süreçlerimize ekliyoruz. İkinci olarak mesela nakit akışını yönetmek zorundayız. Nakit akışındaki sınırlarda alınabilecek aksiyonları yazdık, nerede nereye düşebiliriz veya yarın dolar artabilir, stok çekemeyebiliriz, kamera ülkeye sokulamayabilir vs. Bunların hepsi için *backup* (yedek) planlar var iki üç tane.” (G3)

“Ortaklar biri zaten risk yönetimi üzerine uzun yıllar çalışmış birisi. Finansallar açısından çok fazla risk yönetimi yapamıyorsunuz ama ihtiyat akçesi denen şeye güvenerek bütün finansal hesaplarımızda o aralığı bırakıyorduk. Ürünün satılmaması da bir risk, bunu da öngördük. O zaman da başka bir ürün yaparız. Bu nedenle ARGE şirketi olarak kurduk şirketi; tek bir ürüne bağlı kalmayan, bu ilk projesi olup daha sonra farklı projeler üreten ve beraberinde de şirket kurucularının iş tecrübelerinden kaynaklı olarak danışmanlık yapabileceği bir şirket olarak kurduk. Bir de iş gücü konusunda ciddi risk yönetimi yaptık. Yolun başında yürüdüğümüz arkadaşlarla birlikte yürüyememe ihtimalini düşünerek, şirketin kurucu kadrosunun dışındaki kişileri yönetim ekibinin dışında tuttuk.” (G5)

“Yarın başka bir teknoloji de çıksa ürünü revize ederiz, zaten içindeyiz sürekli. Mesela şu an ölçek istediğimiz için düşük fiyatlara çalışıyoruz. Planlar her gün değişiyor. Bizim avantajımız zaten esnek olabilmek. Evet, bir şey olduğunu görünce şu olursa ne yaparız dediğimiz oluyor ve buna göre bir strateji geliştiriyoruz ama üç aylık strateji geliştiriyoruz gibi de değil.” (G8)

### 3.5. FİYATLANDIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR

Fiyatlandırma ile ilgili bulgularda girişimcilerin fiyatlandırma stratejileri ve fiyatlarda girişimcinin söz sahipliği sorularına verilen yanıtlar bulunmaktadır. Bu bulgulara göre girişimciler çoğunlukla stratejik fiyatlandırma stratejisini belirlemiştir. Kimi girişimci insanların neyi ödemeye razı olacağına göre, kimi elde ettiği dataya göre, kimi rakipleri inceleyerek ve sürekli denemeler yaparak, kimi ürünün sunduğu değere göre, kimi pazarı araştırarak, kimi de bazen agresif bazen zararına fiyatlandırma gibi yöntemler izlemektedir.

“İnsanlar neyi ödemeye razı olurlar diye düşünüp bir fiyat attık ortaya. Zamanla test ediyoruz, arttırıp azaltıyoruz veya kupon veriyoruz ve nerede alımlar artıyor diye bakıyoruz. Daha stratejik gidiyoruz.” (G1)

“Biz fiyatı verirken bu firma bizim için referans olabilir mi, bizi globale açabilir mi, biz onunla bir hikâye yaratıp bu hikâyeyi başka yerlere çoğaltabilir miyiz diye bakıyoruz. Şimdi yeni yeni hikâyelerimiz oluştuğu, biraz daha bunun meyvesini yemeye başladık.” (G3)

“Fiyatlandırmada sürekli deniyoruz; rakiplerin fiyatlarını öğrenerek, rakiplerin fiyatlarıyla kıyaslayarak. Şu anda bir ürün sürümümüzü beş ay içinde 26 ülkeye

gönderdik ve burada bir sürü farklı distribütörle temas halindeyiz. Biri diyor ki: ‘Ben bu kadar alıyorum, bu kadara satıyorum, bu ürün bana pahalı.’ Eğer bu şekilde aynı geri bildirimler devam ederse ‘orada o fiyata satamayız’ diyoruz veya satarsak da diyoruz ki: ‘Özelliklerini düşürelim, *downgrade* edelim (alt modele geçmek) ve orada düşük versiyonunu satalım.’ (G4)

“Fiyat belirlemede rakipleri inceliyoruz; rakipler kaçta satıyor, müşteri buna ne ödeyebilir gibi. Bu arada belki rakiplere göre fiyat belirleyeceksiniz ama sizin müşterilerin rakiplerden haberi yok, o zaman buna gerek de yok. Bu nedenle ürününüze göre fiyat belirlemeniz gerekiyor. Pazarı tanıdıkça her şey oturuyor, önemli olan fiyat değil müşteri. Ölçekleyebileceğiniz bir şeyse düşük fiyatlar verebilirsiniz hatta başında zarar edebilirsiniz. Mesela bizim servisi kullansın, denesin diye ürünü bedava kullandırdığımız müşteriler var.” (G8)

Girişimciler arasında yalnızca pazarlama eğitimi ve pazarlama tecrübesi olan G2 kodlu girişimci, fiyatlandırma yaparken dataya göre hareket ettiklerinden ve insanların uygulamayı indirme, uygulamada süre geçirme verilerinden oluşan dataya göre bir fiyat belirlediklerinden bahsetmiştir. Ayrıca bazen uygulama içi ürün satışında uygulamada daha çok vakit geçiren kişilere diğer kullanıcılara aynı ürünü farklı fiyatlara sattıklarını söylemiştir.

“Fiyat belirlemede data söz sahibi açıkçası, hiçbirimiz söz sahibi değiliz. En başından beri data bize ne gösteriyorsa, kararlar tamamen ona göre çıkıyor. Bu kararı neden biz verelim ki? Çünkü bize mantıklı gelen bir şey son kullanıcıya hiç mantıklı gelmeyebiliyor. Bizim en popüler oyunumuzu oynamayı ben sevmiyorum mesela ama 17 milyon kişi oynadı, yılın en iyi oyunlarından biri seçildi. Bana sorsanız ben ‘bu oyunu yapmayalım’ derdim. Bu nedenle datanın ne dediği her zaman daha önemli.” (G2)

G5 kodlu girişimci ise ürünün sağladığı değere göre bir fiyatlandırma yaptıklarını, bu fiyatlandırmada matematiksel birtakım hesaplar olduğunu ancak ürünün sunduğu değerini fiyatlandırmada daha etkili olduğunu belirtmiştir. G6 ve G7 kodlu girişimciler ise fiyatlandırmada etkili olan unsurun kullanıcılar olduğunu belirterek, buldukları aşamada gelen hiçbir müşteriyi fiyat nedeniyle kaçırmak istemediklerini ifade etmiştir.

“Fiyatlandırmayı kesinlikle maliyet üzerinden yapmadık, değer üzerinden yaptık. Süreçte görüyorsunuz ki; siz bir çuval pirinç satmıyorsunuz, siz fark yaratacak bir ürün çıkarıyorsunuz, böyle bir ürün kesinlikle maliyet üzerinden gitmez; üstelik *premium class* (seçkin sınıf) için yapıyorsunuz. Sonra yaptığımız araştırmalara göre fiyatımızı belirledik, bu fiyatın aşağısında satmamamız lazım diye bir alt limit belirledik. Üç tane farklı ebatlarda modelimiz var, bunlara da yurt dışında satılacak şekilde fiyatlar belirledik. Ürünün, üretilen üç farklı ebatı için, hacimsel ve kullanılan malzeme farkına göre 800 euro, 1000 euro ve 1200 euro gibi.” (G5)

“Maliyetleri düşündük ama bir şekilde minimize etmeye çalıştık. Mesela bizim ekibi düşününce, biz tasarıma şimdiye kadar hiç para harcamadık, hep içeriden çözdük. Bizim temel olayımız personel kaynağı, dışarıya iş yaptırmıyoruz. Bu da bizim maliyetimizi düşürüyor yani ilk maliyetimizi düşürüyor. Ekipman olarak da baktığınızda atla deve bir şey yok, ses kaydıyla ilgili ufak tefek ekipmanlar aldık ama onu da altyapı olması için aldık; hiç almasak da olurdu, bir şekilde elimizdekilerle yine yürütebilirdik. O nedenle müşterinin ne ödeyebileceğini saptayalım da biz bir şekilde o maliyete çekeriz kendimizi diye düşündük.” (G6)

“Biz daha çok tesislerle görüştük. Mesela biz sana on lira kazandıracamız, bunun bir lirasını alsak ne dersin diye sorduk. Beş kişi dedi ki bir lira çok, diğer beş kişi dedi ki sen bana on lira kazandır ben sana bir de veririm beş de veririm, diğer beş kişi dedi ki hafta sonu kazandırırsan bir lira bile vermem ama hafta içi kazandırırsan yedi lira bile veririm. Çok fazla insanla görüşüp çok fazla anket yaptık. Ürünü onların ihtiyaçlarına göre şekillendirdik.” (G7)

Girişimcilerin fiyatlandırma stratejilerine bakıldığında tamamının belli bir strateji oluşturduğu ve bunu izlediği görülmektedir. Fiyatlandırma stratejisi belirlemede stratejik fiyatlandırma yapmanın daha çok uygulandığı ve girişimcilerin belli amaçlar doğrultusunda geliştirdikleri stratejiye göre ilerledikleri ancak zaman içinde fiyatlandırma stratejilerinde düzenlemeler yaptıkları gözlenmiştir. Fiyatlandırma stratejilerini yürütürken değişiklikler yapmalarının nedeni, girişimcilerin ürün geliştirme sürecinde olmaları ve pazarda tanınırlığı arttırmak, ürünün hedef kitleye bir an önce ulaşmasını hedeflemeleri olarak düşünülebilir. Fiyatlandırma stratejisi belirlerken, G5 ve G7 kodlu girişimcilik kuluçka merkezindeki eğitimlerin desteğinden faydalandığını belirtmiştir. G2 kodlu girişimci haricinde tüm girişimciler, girişimlerinin fiyatında ortaklarla beraber veya tek başlarına söz sahibidir. G2 kodlu girişimci ise fiyatlara karar verirken datayı incelediğini ve kendi kararlarının bazen yanlış değerlendirmelere yol açtığını söylemiştir. Bu durumda fiyatlandırma stratejisi oluşturmada bu araştırma grubundaki insanlar için pazarlama eğitiminin, pazarlama tecrübesinin ve startup tecrübesinin girişimciler arasında büyük bir farklılığa neden olmadığı, yaygın olarak stratejik olarak fiyatlandırma yapıldığı görülmektedir.

### **3.6. TİCARİLEŞME İLE İLGİLİ BULGULAR**

Girişimcilerin ticarileşme faaliyetleri ile ilgili bulguların özeti Tablo 13’de yer almaktadır. Bu bulgulara göre girişimcilerin ticarileşme süreçleri, ticarileşme faaliyetlerinin performansını ölçme yöntemleri ile ilgili incelemeler yapıldığında G5, G7

ve G8 kodlu girişimciler ticarileşme stratejilerinin geri dönüş oranları konusunda bir analiz yöntemi belirlememiştir. Her girişimcinin ticarileşme stratejisi farklılık göstermektedir. Pazarlama eğitimi alan girişimcilerin ticarileşme stratejileri konusunda yoğun bir uğraş sergiledikleri, bu faaliyetlerin performansını pazar payı, müşteri memnuniyeti, tanınırlık gibi yöntemlerle ölçtükleri görülmüştür. Pazara giriş zamanı konusunda ise tarih belirlemeyen girişimciler olmakla birlikte bir tarih hedefleyen girişimcilerin ikisinin de bu tarihi tutturamadığı görülmektedir. Pazarlama eğitimi alan girişimcilerin tümü hem yurt içinde hem de yurt dışında fatura kesmiştir.

“Ticarileşme sürecinde önce yatırım aldık, yatırımla birlikte ürünü geliştirdik. Yatırımı en başta *network* ile aldık, ortaklarımızın eski ortaklarıydı. İnsanların ödemeyi yapabilecekleri bir ödeme işlemcisiyle anlaştık. Ondan sonra işe koyulduk. Parayı almadan önce bunu nereye harcayacağımız belliydi, reklam modellerimiz de belliydi. Bize para verin, bu parayı şuraya buraya harcayacağız diye gitmiştik zaten, alınca da ilgili yerlere harcamaya başladık. İlk olarak baktığımız metrik, toplam işlem hacmi yani bu ay işlem hacmimiz %20’den az büyüdüse kötü, %20 ve üstü büyüdüse fena değil diye bakıyoruz.” (G1)

“Biz üniversite için mobil uygulama geliştirdiğimizde aklımızda rektöre satmak gibi bir düşünce yoktu, bu tesadüfen gelişti. O zaman bir arkadaşımız öğrenci konseyindeydi, uygulamayı gidip rektöre gösterelim diye tavsiyede bulundu. Bizim beklentimiz şöyleydi: tüm okula mail atsın, okulumuzun bir mobil uygulaması var desin, bu tamamdı bizim için. Sonra rektör satın alalım deyince, şirket kuralım dedik. Sonra hemen bir KOSGEB projesi yazdık, ARGE ve inovasyon projesi. O projeye şirketi kurduk. Sonra zaten müşteriler bize gelmeye başladı; çünkü bahsettiğim gibi biz mobil uygulama geliştirmeye çok erken başladığımız için başka firmalara bu işe uyanana kadar biz birçok referans biriktirmiştik zaten. Ankara’daki mobil uygulama işleri bize mutlaka geliyordu, biz yapmasak bile mutlaka bizden fiyat alıyorlardı. Tabi o zamanlar henüz şirket kurulmasa bile biz üniversite ikinci sınıftan beri mobil uygulama geliştiriyoorduk zaten, sonra bu eski referanslarımız çok faydalı oldu. Bir uygulama geliştirilecekse onlar yapar kesin deniyordu ve bize geliyorlardı. Şirketi kurduktan sonra bu referanslarla daha büyük işler gelmeye başladı, sonra yurt dışından işler gelmeye başladı.” (G2)

“Ticarileşme sürecinde bizi tamamlayabilecek ürünlerle beraber müşterilere gittik. Araştırdık, kim ne iş yapıyor diye. Mesela bir şirket vardı, hem perakende için hem de hızlı tüketim ürünleri için pazar araştırması yapıyordu. Biz onlara plugin olduk, onlar bizim ürünümüzü sattı ve bize bir geri bildirim verdiler. Biz de ürünü bu geri bildirimler bazlı geliştirdik. Sonra bir süre daha yine bütünüyle olacak farklı ürünlerle gittik. Yani biz partnerlere gittik, partnerler müşterilere gitti çoğunlukla. Neredeyse bir yıl, müşteriyle aynı masaya oturmadım hiç. Belli bir süre sonra geri bildirimler azalmaya başladı, daha kullanışlı bir ürün sunmuş olduk ve referanslarımız da oluşmuştu. Herkesin birbirini tanıdığı bir pazarda iş yapıyoruz, birinin yüzü gülerse diğeri bunu bilir çünkü çok fazla kötü örnek var.

**Tablo 13: Ticarileşme ile ilgili bulgular**

Kod	Ticarileşme faaliyetleri	Faaliyetlerin performansını ölçme?	Pazara girişi zamanı	Patent/faydalı model	Fatura kesildi mi?	Kuruluş tarihi	İlk satış zamanı
G1	Yatırım aldık, ürünü geliştirdik, bir ödeme işlemcisiyle anlaştık.	Pazar payı	2 kere tarih belirledik, tutturamadık	Bizde patent başvurusu olmuyor, marka hakkı var.	Hem yurt içinde hem yurt dışında	2018	5-6 ay sonra
G2	Öğrenciyken okul için bir uygulama yaptık, rektör satın almak istedi ve şirketi kurduk.	Pazar payı	Belirlemedik, satış yapmak için şirketi kurduk.	Patent başvurusu yok, marka patenti var.	Hem yurt içinde hem yurt dışında	2014	1 hafta sonra
G3	Bizi tamamlayabilecek ürünlerle müşterilere gittik, eklenti olduk. Partnerler de müşteriye gitti.	Müşteri memnuniyeti	Belirlemedik, ne zaman biterse dedik.	Patent başvurusu olmuyor bizde.	Hem yurt içinde hem yurt dışında	2017	8-9 ay sonra
G4	Distribütörler, fuar ve kongre katılımları	Fuarlarda standı gelen insan sayısı	Belirledik, onun 4 katı uzun sürede girdik.	6 tane patent başvurusu, 12 tane tasarım tescili, 15 tane marka tescili	Hem yurt içinde hem yurt dışında	2014	13 ay sonra
G5	Distribütör, yatırımcılar	Yöntem belirlemedik.	Belirledik ve bu sürede girdik.	1 tane patent başvurusu var.	Hayır	2018	0
G6	Kaynak aradık, fuar ve proje pazarları	Şimdilik fuarlarda standı gelen insan sayısı, daha sonra pazar payı	Belirledik ancak bu süre şu an 4 ay uzadı, Ocak 2020 hedefledik.	Patent başvurusu yok	Hayır	2018	0
G7	Proje desteği	Yöntem belirlemedik	2 ay sonra gireriz dedik, olmadı. Şu an Ekim'i hedefliyoruz. 2 sene oldu.	Patent başvurusu yok, yazılımın koruyuculuğu yok.	Hayır	2017	0
G8	Müşterilerle görüşme	Yöntem belirlemedik	Belirlemedik, ilk günden başladık.	Teknolojik Ürün Deneyimi belgemiz var.	Hem yurt içinde hem yurt dışında	2016	10 gün sonra

Bu yüzden insanların mutlu olması çok önemli. İkincisi de biz onları memnun edersek haliyle onların kendi üstlerine bu işi satabilmesi çok daha rahat olacak. Hem yayılma şansı veriyor bize hem de şirket içi ilerleme şansı veriyor.” (G3)

“Bizim şirket mottomuz ‘*fake it until you make it*’ yani yapıncaya kadar yapmış gibi göster. İnternette satmayı düşünüyorduk, denedik ve satabildik, bazılarında satamadık. Amazon’a koyacaktık, UK’de (Birleşik Krallık) koyduk ama Almanya’da koyamadık. Online ve fiziksel yollarla değerler sunduğumuz her insana, şirkete temas etmeye çalışıyoruz. Biz pazarlama faaliyeti olarak fuarlara ve ilgili kongrelere katılıyoruz. Buradan gelen *dealları* (ilgili kişi) listeliyoruz, bizimle ne kadar ilgiliydi veya ilgili değildi gibi ve bu listeyi ekip içinde paylaşıyoruz. Bundan sonra mailler atıyoruz, telefon ediyoruz veya ‘fiyat gönderecektin hani, ne oldu’ diye onlar bize ulaşıyor. Burada iş geliştirmenin telefon ya da maille olması çok önemli değil. Burada önemli olan nokta fuarları kullanıyor olmamız. İnternette bizi bulup yazanlar da var ama onlar da aynı döngü içine dâhil oluyor.” (G4)

Pazarlama eğitimi olmayan girişimcilerin G6 dışında ticarileşme faaliyetlerinin geri dönüşünü incelemek için bir yöntem kullanmadığı gözlenmiştir. Bunun sebebi bu üç girişimcinin henüz satış yapmaması olarak düşünülebilir. Ancak girişimcilerin bu konuda planladıkları bir yöntem de henüz bulunmamaktadır. Bu girişimcilerin de pazara giriş zamanı belirleyip bunu erteledikleri görülmüştür. Pazara giriş zamanı konusunda hedefini tutturabilen tek girişimci G5 kodlu girişimcidir.

“Ticarileşme için birkaç tane planımız var. Bunlardan ilki distribütör aracılığıyla piyasaya girmek. Özellikle yurt dışında başka bir ülkeye girerken ilk etapta hâlihazırda bir pazarı ve *networkü* olan bir yatırımcı gibi değil de bir partnerle hareket etmek. Yurt içinde de üretim kısmında yatırımcıya yönelmek istiyoruz. Yatırımcı bulmaya çalışıp onların bize yatırım yapmasını sağlamaya çalışacağız. Yine bu da partnerlik olabilir, sadece parasını almak gibi değil; hâlihazırda bir fabrikası, bir üretim ve satış ağı olan bir partnerle üretim ve satış sözleşmesi yapıp devam etmeyi planlıyoruz. Bütün start-uplar gibi değer arttırıp 5 sene sonunda exit yapmak gibi bir planımız var ama exit yaparken yine de içeride bizim şirketimizin hissesini tutma hedefimiz var yani tamamen çıkmayız diye düşünüyoruz. (...) Pazara giriş zamanı olarak, Eylül 2019 bizim ARGE tamamlama hedefimizdi, 30 Eylül 2019’da tamamladık. Bu tarih ARGE’nin bitişi ve ürünün ön siparişini almak anlamındaydı, daha doğrusu artık biz bunun satış kanalına başlayabiliriz gibiydi. Ocak 2020 ise ön sipariş aldığımız ürünlerin teslim tarihleri.”(G5)

“Ticarileşme için önce bir kaynak bulmam gerekiyordu. Bu ekiple bir teknopark içinde çalışıyorduk ve çok fikir yürütme şansımız olan bir ortamdı, üçümüz oturup konuşunca şimdi buraya gelmesek ne yapardık diye düşünüyorduk. Sonra kaynak yaratma üzerine çalıştık, bir şekilde geçinmemiz gerekiyordu sonuçta. Kaynak yaratmak için TÜBİTAK’ı bir adım olarak kullandık, bu süreçte fikir olgunlaştı ve bir ürüne dönüşme yolculuğuna başladı. Şimdi finale doğru gidiyor ve bir ürün



çıkacak, sonra ticarileşir veya ticarileşmez ya da aynı paralelde başka bir firmayla başka ortaklıklara gideriz, bilmiyorum. (...) Şu an ürün yok ama ticarileşme performansını sanırım şu aşamada belki sosyal medya kanallarından kaç mail geldiği, kaç kişinin sorduğu, kaç kişinin takip ettiği ile ölçebiliriz. Daha sonra kaç kişinin indirdiği ile ölçebiliriz ve indirme başladıktan sonra da kaç kişi aktif olarak kullanıyor, haftada kaç saat kullanıyor hani indirip bir daha bakmıyor mu acaba diye bakarız.” (G6)

“Test odaklı çalışıyoruz; bu iş nasıl olur, nasıl yapılır öğrendikten sonra pazara bakıyoruz ve ölçeklenebilecek bir iş ise paketleyip satmaya çalışıyoruz. (...) Valla biz müşteriyle buluşana kadar uğraşyoruz. Yani çalışması da yetmez ürünün. Ürün ya da servis çok iyi çalışıyordu, hiç müşteriye gitmemiştir ama yarım yamalak çalışıyordu, müşteri kullanıyordu, ticarileşmiştir ve sadece iyileştirmek kalmıştır. Yani ürüne takılmak yanlış, müşteriye takılmak lazım. Bazen müşterinin neden dolayı geldiğini bile anlayamıyorsunuz. Eğer word of *mouth* (söylenti) dediğimiz şeyi yani dedikodu gazetesini çalıştırırsanız, başkasının ağzından pazarlama yaptırabilirsiniz olur. Bu da mutlu müşteriyle oluşuyor ve daha çok insanla temasla oluşuyor.” (G8)

Pazarlama tecrübesi olan girişimcilerden pazarlama eğitimi olanların bir ticarileşme performansı ölçme yöntemi bulunurken pazarlama eğitimi almayanların bir yöntem belirlemediği görülmüştür. Startup tecrübesi olanlarda ise sadece G8 kodlu girişimcinin bir ticarileşme performansı ölçme yöntemi olmadığı ancak diğerlerinin olduğu görülürken; startup tecrübesi olmayan girişimcilerden pazarlama eğitimi olanların bir yöntemi varken pazarlama eğitimi olmayan girişimcilerin analiz yöntemi olmadığı görülmektedir. Pazara giriş zamanı ile ilgili olarak sürekli ertelemeler olduğunu ve daha önce çok kez hedefledikleri bir sürede pazara giremediklerini belirten girişimciler, bu konuya bazen ekosistemdeki yetersiz yönlendirmelerin bazen de finansal veya süreçte oluşan farklı problemlerin neden olabildiğini belirtmiştir.

“Yanlış yapılan fizibiliteler maalesef çok vakit kaybına neden olabiliyor. Aslında bu nedenle ben bu startupçılık oynayan insanlara çok kızgınım. Biz bunu bir sürü yerde sunduk, nerelere gittik; birisi de demedi ki ‘Ya sen altı ay yazmışsın ama nasıl yazdın bunu, bu sürede CE mi alınır?’ O kadar saçma bir ekosistemimiz var. Ömründe ürün geliştirmemiş, hayatında bir şişe su bile satmamış insanlar jüri olursa; öyle jüriye böyle sunum oluyor. (...) Patent konusunu önemsiyoruz ama patent eşittir para demek yani patent eşit değildir fikir. Para oldukça patent almak söz konusu oluyor.” (G4)

“En başında bir pazara girişi zamanı belliydi ama biz o süreyi hiç tutturamadık. Başlangıçta, iki ay sonra web sayfasını yaparız, pazara çıkarız diye düşündük ama işler öyle olmadı. İki ay, üç aya uzadı veya ortaya çıkan ürünün kalitesi bizi tatmin etmedi

veya yeni arayışlarda bulunduk. Dedik ki bu şehirde, birkaç bilgisayar mühendisliği mezunu veya öğrencisiyle bunu yapamayız, daha profesyonel firmalarla gerçekleştirmemiz gerekiyor. Sonra o firmalarla yürütülen süreçler de uzadı. Her hatamızdan bir ders çıkardık. Bir startupın en önemli dinamiği ekip olmak ve biz ekibimizi iyi kuramazsak ve yönetemezsek hiç kimsenin yardımı bizi şekillendiremez ve bize destek olamaz. Elimizden geldiğince iyi veya kötü bir ekip kuralım dedik, şansımız iyi gitti ve kaliteli bir ekip oluşturduk. Ürünü geliştirmeye başladık ama yine istediğimiz tarihi tutturamadık. Şu anda beklediğimiz, planladığımız ‘bir ekip arkadaşı daha alırsak pazara gireriz’ veya ‘yatırım alırsak sahaya gireceğiz’ gibi bir tarih yok.”(G7)



## BÖLÜM 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile girişimcilik ekosisteminde eğitim ve tecrübe sahibi olmanın girişimdeki pazarlama stratejilerini nasıl etkilediğine, girişimcilerin pazarlama süreçlerine bakış açılarına ve bu süreçleri ne şekilde değerlendirdiklerine dair bir bakış açısı sunulmuştur.

Yenilikçi ve yüksek teknoloji ürünlerinin gelişmesi, yeni faydalı modellerin geliştirilmesi ve ülke ekonomisini kalkındıracak ortamın sağlanması girişimcilikle mümkündür. Ancak üretimden öteye gidemeyen, müşteri taleplerini kendi tatminsel ihtiyaçlarından geride bırakan, pazarı göz ardı eden ve fikrine âşık olan girişimcilerin girişimcilik ekosisteminde tutunabilmesi mümkün olmayacaktır. Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik modellerin eksikliği de hala sürmektedir. Üniversitelerde verilen girişimcilik eğitimlerine göz atıldığında derslerin genel itibarıyla birbirine benzediği ve çok yüzeysel bilgiler verildiği görülmüştür. Girişimci üniversiteler endeksinde yer alan üniversitelerde eğitim gören ve bu çalışmanın araştırma grubunu oluşturan girişimciler arasında, lisans eğitimlerinde girişimcilik eğitimi aldığı söyleyenlerin yanı sıra bu konuda eğitim almadığını söyleyenler de bulunmaktadır. Girişimciliğin gelişmesinde uygulamalı eğitimlerin arttırılması ve girişimcilik anlayışının kurumlardaki tüm bireylere yansımaları, bu anlamda atılacak adımlar olarak önerilebilir. Ayrıca günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi göz önüne alınarak girişimcilik eğitimlerinin üniversiteden önce, belki de ilkökul çağı eğitiminden başlayarak verilmesi gerektiği düşünülmelidir.

Bu çalışmada öncelikle girişimcilerin kurduğu startupların buldukları kuluçka merkezi, Kanvas İş Modeli kullanma ve yürütme süreci, fiyatlandırma stratejisi ve ticarileşme stratejisi bilgilerine odaklanılmış ve ardından girişimcilerle ilgili olarak pazarlama eğitimi, pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesi alanında farklı profillere sahip sekiz girişimcinin girişiminin kurulması, ilerletilmesi ve pazarlama süreçleri incelenmiştir. Bu girişimcilerle yapılan derinlemesine mülakatlardan değerlendirme için veri sağlanmıştır.

Nitel araştırmalarda olgular buldukları ortama göre Şekillendiği için yapılan araştırma sonuçları sadece bu ortamda anlam kazanmaktadır ve farklı ortamlara direkt olarak genellemeler yapmak mümkün olmamaktadır. Her olay kendi ortamı içinde değerlendirilmeli ve yorumlar bu ortamdan bağımsız olarak yapılmamalıdır çünkü bu bulgular en iyi kendi ortamında anlaşılabilecektir (Yıldırım, 1999:11). Bu tez çalışmasının sonuçları da nitel araştırmaların yapısı gereğin, genellenebilir olmaktan ziyade araştırma grubundaki 8 girişimcinin mevcut startup deneyimlerini yansıtan bir niteliğe sahiptir.

Bu alışma Türkçe literatürdeki startup Şirketler ile ilgili yapılan çalışmalar arasında girişimcilerin pazarlama eğitimi, pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesinin girişimlerin pazarlama faaliyetlerini ne Şekilde etkilediğini gösteren ilk çalışmadır. Ancak çalışmanın bazı kısıtlılıkları vardır. Araştırmanın rneklemini İstanbul, Ankara ve Erzurum Őehirlerindeki kuluçka merkezlerinde bulunan, 25-39 yaşındaki sekiz erkek girişimciyle sınırlıdır. Girişimcilerin aldığı pazarlama eğitimlerinin geçerli sayılabilmesi koşulu en az sekiz haftalık bir eğitim ile sınırlandırılmıştır. Startup tecrübesi ise girişimcinin kendi startupını kurmadan önce çalıştığı veya kurduğu bir girişim tecrübesi olarak sınırlandırılmıştır. Verilerin geçerliliği ise, görüşmelerin yapıldığı Eylül 2019 – Aralık 2019 tarihleri arasında ve katılımcıların verdiği sübjektif değerlendirmeler ile sınırlıdır.

Girişimlerin yer aldığı kuluçka merkezleriyle ilgili sorulan sorulardan edinilen bulgular, kuluçka merkezinin girişimlerin faaliyetlerinde faydalı olabileceği; ancak her kuluçka merkezinin girişimlere aynı düzeyde destek ol(a)madığı veya her girişimcinin kuluçka merkezi hizmetlerinden aynı düzeyde yararlanmadığı görülmüştür. Girişimcilerin kuluçka merkezi tercihlerini etkileyen özellikler ve alınan hizmetlerde girişimciler arasında farklılıklar olduğu, bu tercihlerin kuluçka merkezinin bulunduğu Şehre ve kapasitesine göre değişebildiği; ayrıca en çok kullanılan kuluçka merkezi desteğinin ofis kullanımı, *network* ve mentorlük/danışmanlık hizmetleri olduğu, en az ise pazarlama desteği hizmeti alındığı görülmüştür. Pazarlama eğitimi olan girişimciler ile olmayan girişimciler birbirinden yatırımcı görüşmeleri ve eğitim konusunda net bir Şekilde farklılaşmaktadır. Pazarlama eğitimi olmayan girişimcilerin kuluçka merkezindeki eğitimlerden faydalandığı, pazarlama eğitimi olan girişimcilerin ise yatırımcı görüşmelerinin sağlanması daha çok önemsediği görülmüştür. Bu veriler

ışığında pazarlama eğitimi ile girişimcilik bilincinin arttığı, bunun sonucu olarak da girişimcilerin bir an önce yatırımcıya ulaşmak için çaba harcadıkları sonucuna varılabilir. Pazarlama tecrübesinin kuluçka merkezi tercihinde belirgin bir etkiye neden olmadığı görülmüş; startup tecrübesi olan girişimcilerin kuluçka merkezinden faydalanma anlamında daha rahat davrandıkları ve startup tecrübesi olmayan girişimcilerin kuluçka merkezi hizmetlerinden daha fazla faydalandığı saptanmıştır.

**Tablo 14: 2018 yılı 20 yatırım ağı ve fona başvuran ve yatırım alan şirket sayıları (Aksakal, 2019:21)**

Yatırımcı	Başvuran şirket sayısı	Yatırım yapılan şirket sayısı
Etohum	105.000	-
Tarvenn	19.248	9
500 Startup İstanbul	2000	6
StartersHub	1160	18
Boğaziçi Ventures	1000	7
Galata Business Angels	800	6
Şirket Ortağım	700	4
Arya Kadın Yatırım Platformu	568	-
Keiretsu	550	6
Aslanoba Capital	500	-
BUBA Ventures	500	5
Endeavor	340	-
DCP Ventures	316	3
Collective Spark	300	2
Revo Capital	300	3
Code.Yapı Kredi	260	5
Inventures	250	2
Fplus Ventures	100	2
Sabancı Üniversitesi-SuCool	89	-
Proline	50	4
<b>Toplam</b>	<b>134.031</b>	<b>109</b>

Startup ekosistemi yüksek ivmeyle büyümeye devam etmektedir. Bu durum melek yatırımcılara, yatırım ağlarına ve fonlara gelen başvurulardan da görülmektedir. 2018 yılında yatırım ağlarına gelen başvurular ve yapılan yatırım sayısı verileri Tablo 14’te verilmiştir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar ile ilgili özet bilgiler ise Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15: Sonuçlar ile ilgili özet bilgiler**

Süreç	Etkilenen faktör	Etkileyen faktör <sup>5</sup>			Notlar
		PE	PT	ST	
<b>Kuluçka Merkezi</b>	Mentorlük	-	-	-	Sekiz girişimciden yedisi mentorlerden faydalanmaktadır.
	Eğitim	X	-	-	Pazarlama eğitimi almayan girişimciler kuluçka merkezindeki eğitimlerden faydalanmaktadır.
	Network	-	-	-	Sekiz girişimciden yedisi network hizmetinden faydalanmaktadır.
	Yatırımcı görüşmeleri	X	-	-	Pazarlama eğitimi ile girişimcilik bilinci gelişmekte ve yatırımcıya ulaşma çabaları artmaktadır.
	Marka değeri	-	X	X	Pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesi olmayan girişimciler marka değeri olan kuluçka merkezini tercih etmektedir.
	Pazarlama desteği	X	X	-	Pazarlama eğitimi ve tecrübesi olmayan girişimciler kuluçka merkezi eğitimlerine katılmaktadır.
	Kalifiye insanlarla iş birliği imkanı	X	X	X	Pazarlama eğitimi alanlar, pazarlama tecrübesi olmayanlar ve startup tecrübesi olmayanlar kalifiye insanlarla iş birliği imkanına önem vermektedir.
<b>Kanvas İş Modeli Kullanımı</b>	Kendi modelini kurma	X	-	-	Pazarlama eğitimi alanlar, Kanvas'ın eksik yönleri olduğunu ve yaratıcılığı kısıtladığını belirtmiştir. Bu girişimciler kendi modellerini oluşturmuştur.
	Farklı araçlar kullanma	X	-	X	Pazarlama eğitimi almayan ve startup tecrübesi olan girişimciler Gantt Chart, one pager, MS Project, Trello gibi yardımcı araçlar kullanmıştır.
	Ürün geliştirme	-	-	X	Startup tecrübesi olan iki girişimin ilk ürününde ihtiyaç olmayan bir ürün ve kötü özellikte bir ürün üretmek gibi öngörülemeyen hatalar olduğu anlaşılmış ve hatalar hızla düzeltilmiştir.
	Hedef kitlede değişiklik	-	X	-	Pazarlama tecrübesi olanlar ürün için başlangıçta belirlenen hedef kitlede eklenti/değişiklik yapmıştır.
	Pazarlama uzmanı	X	-	-	Pazarlama eğitimi alanlar mutlaka pazarlama konusunda uzman biriyle çalışmaktadır.
	Pazarlama bütçesinin kullanımı	X	X	-	Pazarlama eğitimi ve pazarlama tecrübesi olmayan iki girişimci ürün bitmeden pazarlama harcaması yapmamıştır.
	Risk yönetimi	X	-	-	Pazarlama eğitimi alanların risk yönetim süreci bulunmaktadır.
<b>Fiyatlandırma</b>	Müşterinin ne ödeyeceğine göre belirleme	-	X	-	Pazarlama tecrübesi bulunan girişimciler müşterinin neyi ödemeye istekli olacağına göre fiyatlandırma yapmıştır.
	Rakiplerin fiyatlarına göre belirleme	X	X	X	Fiyat belirlemede rakiplerin stratejilerini inceleyen bir girişimcinin sadece pazarlama eğitimi varken, diğerinin ise pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesi bulunmaktadır.

<sup>5</sup> PE: Pazarlama eğitimi, PT: Pazarlama tecrübesi, ST: Startup tecrübesi

	Stratejik fiyat belirleme	X	-	-	Müşterinin firmaya ne şekilde katkı sağlayacağını ve elindeki analiz verilerini göz önüne alanlar, pazarlama eğitimi alan girişimcilerdir.
<b>Ticarileşme</b>	Yatırım alma	X	-	-	Pazarlama eğitimi alan girişimciler yatırım olarak ticarileşme yoluna gitmiştir.
	Proje desteği alma	X	X	X	Eğitim ve tecrübe özelliklerinden hiçbirine sahip olmayan veya sadece birine sahip olan tüm girişimciler proje desteği ile ticarileşmiştir.
	Ticarileşme performansı ölçme	X	-	-	Pazarlama eğitimi alan girişimciler ticarileşme faaliyetlerinin geri dönüşünü müşteri memnuniyeti ve pazar payı ile izlemektedir.
	Pazara giriş zamanı	-	-	-	Pazara giriş zamanını tutturamayan tek girişimci, eğitim ve tecrübe sahibi olmayan girişimcidir.
	Patent alma/başvurma	-	X	X	Pazarlama ve startup tecrübesi olmayan girişimcilerin patent başvurusu vardır veya patent almıştır. Pazarlama ve startup tecrübesi olan, pazarlama eğitimi almayan girişimcinin Teknolojik Ürün Deneyimi belgesi vardır.
	Fatura kesme	X	-	-	Pazarlama eğitimi alan girişimciler hem yurt içinde hem de yurt dışında fatura kesmiştir. Pazarlama eğitimi almayan ancak hem pazarlama hem de startup tecrübesi olan girişimci ise bu tecrübe ile pazarlama eğitim alanlara benzer bir davranış göstermiştir.
	Fatura kesme hızı	X	-	-	Pazarlama eğitimi alan girişimcilerin fatura kesme süresi daha kısadır. Pazarlama eğitimi almayan ancak hem pazarlama hem de startup tecrübesi olan girişimci ise bu tecrübe ile pazarlama eğitim alanlara benzer bir davranış göstermiştir.

Kanvas İş Modeli bölümünde yer alan sorular genelinde bir iş modeli olma, iş modeline göre faaliyetleri yürütebilme, pazar analizi yapabilme ve risk analizi konularında veriler elde edilmiştir. Girişimcilerin çoğu Kanvas İş Modeli düşünce sistemini kafasında oturtmuş ve bu modeli faydalı bulduğunu belirtmiştir. Kanvas İş Modeli genelinde pazarlama eğitiminin girişimcilerde olumlu etkiler oluşturduğu görülmektedir. Pazarlama eğitimi olan girişimciler Kanvas İş Modeli'ni refleks haline getirdiğini, girişimler sürekli pivot ettiği için modeli beyin jimnastiği olarak kullanmak gerektiğini ve modeli yazmaya gerek olmadığını belirtmiştir. Ayrıca bu girişimcilerin yaşadığı problemlerde girişimciden bağımsız yani dış etkenlerin daha yoğun olduğu, girişimlerinde pazarlama departmanı olduğu veya ayrı bir bölüm olmasa bile pazarlama konusunda uzman birinin ekipte yer aldığı ve risk yönetim süreci hazırladıkları görülmektedir. Pazarlama eğitimi ve startup tecrübesi olan G1 ve G3 kodlu girişimciler Kanvas İş Modeli'nin kısıtlayıcı olduğunu ve modelin eksiklerinin olduğunu söylemiştir. Pazarlama iletişimi araçlarını kullanmayan ve hiç pazarlama bütçesi ayırmayan G5 ve G6 kodlu girişimcilerin pazarlama eğitimi ve pazarlama tecrübesi bulunmamaktadır, bu

durum beklenen bir sonuç niteliğindedir. Bütün değerlendirmeler sonucunda pazarlama eğitimi, Kanvas İş Modeli süreci ve pazarlama faaliyetleri üzerinde olumlu bir etki göstermektedir. Pazarlama tecrübesinin ve startup tecrübesinin Kanvas İş Modeli doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesinde girişimciler arasında belirgin bir farklılığa neden olmadığı ancak pazarlama tecrübesi olan girişimcilerin pazarlama bütçesinin daha yüksek olduğu ve kullanılan pazarlama iletişimi araçlarında çeşitliliğin fazla olduğu görülmektedir.

Genel olarak stratejik bir fiyatlandırma süreci izlediklerini belirten girişimciler, fiyatlandırma sürecinde sürekli pazarda deneme yaptıklarını ve zaman zaman insanların neyi ödeyeceğini ve ürünün rakipler arasındaki yerini görmek için değişik fiyatlandırmalar yaptıklarını dile getirmiştir. Girişimcilerin pazarlama eğitimi, pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesi özelliklerine sahip olup olmaması fiyatlandırma stratejisini belirlemede belirgin bir etkiye neden olmamaktadır.

Ticarileşme faaliyetlerinde pazarlama eğitimi, pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesinin girişimlere olan etkilerine bakıldığında; pazarlama eğitimi olan girişimciler, ticarileşme faaliyetleri ve bu faaliyetlerin performansını ölçme konusunda pazarlama eğitimi olmayan girişimcilere göre daha bilinçli davranmaktadır. Pazarlama eğitimi olmayan girişimciler ticarileşme faaliyetlerinin performansını ölçmek için herhangi bir yöntem belirlememiştir. G5 hariç tüm girişimciler hedefledikleri pazara giriş zamanından daha sonra pazara girmişlerdir. Ayrıca pazarlama eğitimi olan girişimcilerin daha kısa sürede fatura keserek ticarileşebildikleri görülmektedir. Pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesinin girişimcilerin ticarileşme faaliyetleri üzerindeki etkisi incelendiğinde, bu özelliklerin ticarileşme faaliyetlerinde girişimciler arasında anlamlı bir farklılığa, faaliyetlerin başarılı ya da başarısız olarak yürütülmesi durumuna yol açmadığı görülmüştür. Yalnızca G8 kodlu girişimcinin ticarileşme faaliyetlerinde, sahip olduğu pazarlama tecrübesi ve startup tecrübesi ile pazarlama eğitimi olan girişimcilerle yakın bir deneyim yaşadığı saptanmıştır.

Çalışmada girişimlerdeki pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi belirlenmek istenen üç özelliğin, kendi içinde ve birbirleri arasındaki etki mekanizmalarını belirlemek üzere bu üç özelliğin kombinasyonu şeklinde, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen sekiz girişimciyle derinlemesine mülakat yöntemiyle görüşmeler yapılmış ve mevcut



girişimcilik deneyimleri ile ilgili bazı veriler elde edilmiştir. Kuluçka merkezlerinde faaliyet gösteren ve örnekleme uygun girişimcilerin belirlenmesi araştırmanın en zorlayıcı yn olmuştur. Çok yoğun bir tempoda çalışan girişimcilerle iletişime geçmek, görüşmeleri yapmak ve ardından deşifre onaylarını girişimcilere gönderip onaylarını almak hem zaman hem de zen ve dikkat gerektiren bir süreç olmuştur. Bu konuda sürecin uzun olduğuna dair eleştirilerini sunan  girişimci olmuştur.

İleride yapılacak çalışmalarda kadın girişimcilerin veya hem kadın hem erkek girişimcilerin oluşturduğu araştırma grupları ile girişimlerdeki pazarlama stratejileri incelenebilir. Bununla birlikte girişimcinin pazarlama tecrübesi ve/veya startup tecrübesine sahip olmasının pazarlama üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik çalışma tasarımları geliştirilebilir. Bu alışma pazarlama faaliyetleri, kuluçka merkezi, Kanvas İş Modeli, fiyatlandırma ve ticarileşme süreçlerine odaklanarak yrtlmştir. Literatür anlamında oldukça zayıf olan girişimcilik alanında pazarlamaya dair aydınlatılacak birçok alan bulunmaktadır. Hem başarılı hem de başarısız girişimlerde bulunmuş girişimcilerin bir sonraki girişimlerindeki pazarlama faaliyetlerini incelemek, önce başarılı sonra başarısız veya önce başarısız sonra başarılı girişim görmüş bir girişimcinin pazarlama faaliyetlerindeki aktivitesi incelenebilir

Her ne kadar bu çalışmada pazarlama eğitiminin, pazarlama tecrübesinin ve startup tecrübesinin girişimcilerin pazarlama faaliyetleri konusundaki olumlu veya olumsuz etkileri üzerinde durulmuşsa da girişimcilerin pazarlamaya bakış açılarını etkileyebilecek dinamiklerin de açığa çıkarılması gerekmektedir. Ayrıca literatürde girişimin faaliyet gösterdiği sektörde tecrübesi bulunan girişimcilerle ilgili çalışmalar olmakla birlikte, pazarlama alanında iş tecrübesine sahip girişimcilerle ilgili çalışma bulunmamaktadır. Bu konuda pazarlama tecrübesi olan girişimcilerin saptanması ve daha detaylı araştırmaların yapılması girişimcilik literatürü açısından faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ács, J. Z., Szerb, L., Lafuente, E., & Lloyd, A. (2018). The Global Entrepreneurship Index 2018. Washington, D.C., USA: Springer International Publishing.
- Aksakal, A. T. (2019, Mayıs-Temmuz). Rekor Başvuru. *Start Up*.
- Albort-Morant, G., & Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Research*, 69(6), 2125-2129.
- Altunışık, R. (2009). Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol, & B. Zengin içinde, *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bayus, B. L., & Agarwal, R. (2007). The Role of Pre-Entry Experience, Entry Timing and Product Technology Strategies in Explaining Firm Survival. *Management Science*, 53(12), 1887-1902.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual, The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, CA, USA: K&S Ranch Press.
- Bosma, N., & Kelley, D. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: 2018/2019 Global Report*. Şili: Gráfica Andes.
- Büyükdemir, B. (2005). *Kümeledeki Kartal Neden Uçamaz?* (1. b.). İstanbul: Neden Kitap.
- Cañete, I. (2018). *What is a startup?* Temmuz 20, 2019 tarihinde BBVA: <https://www.bbva.com/en/what-is-start-up/> adresinden alındı
- Cansız, M. (2013). *Türkiye'nin Yenilikçi Girişimcileri: Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Örneği*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No: 2850.
- Cansız, M. (2016). *Türkiye'de Akademik Girişimcilik*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No: 2692.
- Cansız, M. (2017). *2023'e Doğru Türkiye Teknoparkları*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No: 2972.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' Roads to Failure. *Sustainability*, 10(7), 1-19.
- Carson, D. (1985). The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*, 19(5), 7-16.
- Ching, H. Y., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26-37.

- Clarysse, B., Tartari, V., & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*(40), 1084-1093.
- Coes, B. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas*. Nijverdal: University of Twente.
- Çakıroğlu, L. (2017). *How Startups Succeed? Analyzing Turkish Startups Based on Their Lifecycle Stages*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çubukçu, C. (2018). *Teknoloji Girişimi Hızlandırıcılarının İncelenmesi ve Etkinliklerinin Araştırılması: Türkiye'deki Hızlandırıcıların Ampirik Bir Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., & McTavish, S. (2015). *Startup support programmes: What's the difference?* London: Nesta.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215–247.
- Derin, E. (2012). *Pazarlama Dahisi Olun*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Diril, E. (2018). *Pazarlama Nedir? Pazarlamanın Okullarda Anlatılmayan Tanımı*. Temmuz 18, 2019 tarihinde Medium: <https://medium.com/t%C3%BCrkiye/pazarlama-nedir-pazarlaman%C4%B1n-okullarda-anlat%C4%B1lmayan-tan%C4%B1m%C4%B1-ef29423bed2f> adresinden alındı
- Ergen, M. (2017). *Girişimci Kapital: Silikon Vadisi Tarihi ve Startup Ekonomisi* (2. b.). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Möller, T., & Brettel, M. (2014). How Entrepreneurial Firms Profit From Pricing Capabilities: An Examination of Technology-Based Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1111-1136.
- Fritsch, M., Brixy, U., & Falck, O. (2006). The Effect of Industry, Region, and Time on New Business Survival – A Multi-Dimensional Analysis. *Review of Industrial Organization*(28), 285-306.
- Ganotakis, P. (2012). Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Bus Econ*(39), 495-515. doi:10.1007/s11187-010-9309-0
- Ghezzi, A. (2014). The dark side of business models: the risks of strategizing through business models alone. *Strategic Direction*, 30(6), 1-4.
- Gottschalk, S., Greene, F. J., Hoewer, D., & Mueller, B. (2014). If You Don't Succeed, Should You Try Again? The Role of Entrepreneurial Experience in Venture Survival. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2387508

- Gregorio, D., & Shane, S. (2003). Why do some universities generate more start-ups than others? *Research Policy*, 32, 209-227.
- Hansen, D. J., Deacon, J. H., Pascal, V., & Sethna, Z. (2019). The future is in the past: A framework for the Marketing-Entrepreneurship Interface (MEI). *Journal of Business Research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.030>
- Harrigan, P., & Hulbert, B. (2011). How Can Marketing Academics Serve Marketing Practice? The New Marketing DNA as a Model for Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 33(3), 253-272.
- Harvard Business Review. (2019). *Girişimcinin Elkitabı*. (L. Göktem, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hızal, A. S. (2019). *Teknoloji Tabanlı Girişimler İçin Başarı Ve Başarısızlık Faktörleri: Türk Girişimcilerin Algısı*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hsu, D. H. (2007). Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding. *Research Policy*(36), 722–741.
- Huda, M. M., Chumaidiyah, E., & Hasun, F. (2019). Design of Business Model on Digital Printing Startup Using Business Model Canvas Approach. *2018 International Conference on Industrial Enterprise and System Engineering (ICoIESE 2018)*. Indonesia: Atlantis Press.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1986). Marketing education and marketing success: Are they related? *Journal of Business Education*, 8(2), 2-13.
- (2018). *İstanbul Genç Girişimcilik Ekosistem Analizi Projesi*. İstanbul: İSTKA. Aralık 8, 2019 tarihinde <https://www.istka.org.tr/media/119509/%C4%B0stanbul-gen%C3%A7-giri%C5%9Fimcilik-ekosistem-analizi-projesi.pdf> adresinden alındı
- ISTAT. (2018). Startup Survey 2016: The First Survey on Innovative Startups in Italy. Roma, Via Cesare Balbo, İtalya: The National Institute of Statistics (Istat). Temmuz 20, 2019 tarihinde İSTAT. adresinden alındı
- Kilenthong, P., Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2015). An empirical investigation of entrepreneurial marketing dimensions. *Journal of International Marketing Strategy*, 3(1), 1-18.
- Kılıç, S. (2016). *Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon (Yeni Ürün İnovasyonu)* (2. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability* 2018, 10,, 10(2981), 1-15.
- Koç, E. (2017). *Temel Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Konaç, E. H. (2018). *Academic Entrepreneurs: Motivational Aspects, Challenges and Success Criteria in Technology Development Zones in Ankara*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (Global Edition b.)*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Pazarlama 4.0*. (N. Özata, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Marangoz, M. (2016). *Girişimcilikte Güncel Konular ve Uygulamalar (1. b.)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 80-105.
- Niu, B., Yue, H., Luo, H., & Shang, W. (2019). Pricing for newly-launched experience products: Free trial or not? *Transportation Research Part E*, 126, 149-176.
- Ojo, C., Mulvaney, K., Mazzotta, M., & Berry, W. (2018). A Marketing Plan for Scientists: Building Effective Products and Connecting with Stakeholders in Meaningful Ways. *Solutions (Burlingt)*, 9(2), 1-11.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visioners, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Owens, T., & Fernandez, O. (2014). *The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Örnek, A. Ş., & Danyal, Y. (2015). Importance of Entrepreneurship from Entrepreneurship to Techno-Entrepreneurship (Startup): Provided Supports and Conveniences to Techno-Entrepreneurs in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1146 – 1155.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdoğan, B. (2016). Girişimciliğin Desteği Olarak Üniversite Kuluçka Merkezleri, Türkiye Perspektifi. *2nd International Congress on Economics and Business (s. 115-124)*. Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri (3. b.)*. (M. Bütün, & S. B. Demir, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Păunescu, C. M. (2013). Challenges of entering the business market: The pre-entry knowledge and experience. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(1), 63-78.

- Picken, J. S. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Piñeiro, F. S., Oliveira, J. M., Cruz, A. C., & Patias, T. Z. (2017). Business Models on Startups: A Multicase Study. *evista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(5), 792-807.
- Popovic, D. (2006). Modelling the marketing of high-tech start-ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(3), 260-276.
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet Stratejisi* (3. b.). (G. Ulubilgen, Çev.) İstanbul: Aura.
- Qureshi, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-15.
- Rasmussen, E. S., & Tanev, S. (2015). The emergence of the lean global startup as a new type of firm. *Technology Innovation Management Review*, 5(11), 12-19.
- Ready, K. (2011). *Business, Startup: An Insider's Guide to Launching and Running a Business*. New York: Apress.
- Rhoads, G., Swenson, M., & Whitlark, D. (2014). Startup Marketing Essentials: Think Bottom-Up. *Startup Marketing Essentials*. Orem, UT: MyEducator. Eylül 1, 2019 tarihinde <https://www.myeducator.com/reader/web/484/topic01/j96m5/> adresinden alındı
- Ries, A., & Trout, J. (2006). *Pazarlamanın 22 Kuralı*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Ries, E. (2018). *Yalın Startup* (1. b.). (E. Güngördü, Çev.) İstanbul: Maltepe Üniversitesi Kitapları.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi* (3. b.). İstanbul: Beta Basım.
- Seggie, F. N., & Bayyurt, Y. (2015). *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sort, J. C., & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10-33.
- Staniewski, M. W. (2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.095>
- Süer, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri* (1. b.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Symeonidou, N., Bruneel, J., & Autio, E. (2017). Commercialization strategy and internationalization outcomes in technology-based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 302-317.

- Şahin, B. (2018). *Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolü: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 172-194.
- Tekin, H. H. (2012). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), 101-116.
- Thiel, P., & Masters, B. (2016). *Sıfırdan Bire Startuplar Üzerine Notlar ya da Geleceği İnşa Etmenin Yolları* (1. b.). (E. C. Göksoy, Çev.) İstanbul: Pegasus Yayıncılık.
- þórarinsson, S. (2013). *Deciding on the price of a product/service in a start-up setting - Coping with diverse objectives, market dynamics and uncertainty*. İsveç: University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law.
- Toft-Kehler, R., Wennberg, K., & Kim, P. H. (2014). Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience curves and venture performance. *Journal of Business Venturing*(29), 453-470.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
- Trout, J. (2005). *Pazarlamanın Sihirli Lambası*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Trout, J. (2010). *Pazarlamanın Aşık Olan Sırları* (2. b.). İstanbul: MediaCat.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*(25), 541-555.
- Ünsal, S. (2018). *Teknoloji Firmalarında Başarılı Uluslararasılaşma Stratejileri Analiz Çalışması*. Ankara: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı.
- Van Norman, G. A., & Eisenkot, R. (2017a). Technology Transfer: From the Research Bench to Commercialization: Part 1: Intellectual Property Rights—Basics of Patents and Copyrights. *JACC: Basic to Translational Science*, 2(1), 85-97.
- Van Norman, G. A., & Eisenkot, R. (2017b). Technology Transfer: From the Research Bench to Commercialization: Part 2: The Commercialization Process. *JACC: Basic to Translational Science*, 2(2), 197-208.
- Wouters, M., Anderson, J. C., & Kirchberger, M. (2018). New-Technology Startups Seeking Pilot Customers: Crafting a Pair of Value Propositions. *California Management Review*, 60(4), 101-124.
- Ye, Q. (2018). New-born startups performance: Influences of resources and entrepreneurial team experiences. *International Business Research*, 11(2).

Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112). <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5326> adresinden alındı

Zhao, L., Libaers, D., & Song, M. (2015). First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategy. *J Prod Innov Manag*(32), 441-458.

