

ÖZGİRİŞİMLERİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN SENARYO PLANLAMA YAKLAŞIMI İLE İNCELENMESİ

EXAMINING START-UP SUCCESS FACTORS USING SCENARIO PLANNING APPROACH

Ensar BOZKURT *, Çiğdem KADAIÇI **

ÖZET

Özgirişimler, sundukları yenilikçi fikirler ve iş modelleri ile ulusal ve uluslararası ekonomik büyümeye ve iş gücüne önemli katkılar sağlamaktadır. Yüksek risk alarak hayatta kalmaya çalışan ve buldukları ekosistemin teknoloji seviyesinin ve yenilikçilik kabiliyetinin yükselmesine destek olan bu yapıların gelecekte karşılaşılabilecekleri olası bütün durumlara hazırlıklı olabilmeleri için sürekli değişen dinamik çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında, gelişen bir ekosistem olarak kabul edilen Türkiye'deki özgirişimlerin başarılı olmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi için MICMAC, ekosistemdeki aktörler arası ilişkilerin incelenmesi için MACTOR yöntemlerinin kullanıldığı sistematik bir senaryo planlama yaklaşımından yararlanılmıştır. Ayrıca, özgirişimlerin başarısında rol oynayabilecek amaçlar belirlenerek, ekosistemdeki aktörlerin bu amaçlara karşı tutumları (amaçları destekleme ya da amaçlara karşı olma) incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Özgirişim Başarı Faktörleri, Aktör Analizi, Senaryo Planlama Yaklaşımı, MICMAC, MACTOR

ABSTRACT

Offering innovative ideas and new business models, start-ups contribute significantly to the national and international economic growth and the increase in labor force participation. Start-ups taking high risks to survive and supporting the increase in the technology level and innovation capability of the ecosystems they are operating in need to adapt to the ever-changing dynamic environment in order to be prepared for the possible alternative futures they may encounter. In this study, a systematic scenario planning approach using MICMAC method for determining the factors affecting the success of the start-ups in Turkey, which is considered as an emerging ecosystem, and MACTOR method for examining the relationships among the actors in the ecosystem, has been used. Also, the attitudes (i.e. being in favor of or being opposed to the objectives) of the actors in the ecosystem towards the objectives that may have an important part in the success of the start-ups are examined.

Keywords: Start-up Success Factors, Actor Analysis, Scenario Planning Approach, MICMAC, MACTOR

*
Endüstri Mühendisliği Bölümü,
İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul /
Türkiye

Department of Industrial Engineering,
Istanbul Technical University, Istanbul /
Turkey

ORCID: 0000-0002-4076-6719

**
Endüstri Mühendisliği Bölümü,
İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul /
Türkiye

Department of Industrial Engineering,
Istanbul Technical University, Istanbul /
Turkey

ORCID: 0000-0001-6900-5238

1. GİRİŞ

Girişimcilik; son yıllarda yükselen, dünyada yayılan ve önem kazanan bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Literatürde ve uygulamada girişimciliğe yönelik farklı tanımlarla karşılaşılsa da temelde yeni bir fikir ile bir iş kurma ve belli yöntemlerle bu işi ekonomik başarıya, hedefe götürme işlemidir (Audretsch, 2003). Bu açıdan bakıldığında ekonomik özgürlüğünü kendi elinde bulunduran, belirli risklerle kendi işini yapan herkese girişimci diyebiliriz. Bu kişilerin sabit bir gelir garantileri yoktur ve bu da girişimciliğin yüksek risk faktörü şartını karşılamaktadır.

Öte yandan, özgirişim (start-up) "Olağanüstü belirsizlik koşulları altında yeni ürün ve hizmet sunmak (ya da geliştirmek) için tasarlanmış kurum" (Ries, 2011) olarak tanımlanır. Bir özgirişim standart bir şirket gibi hareket etmesine rağmen ne tam olarak bir şirket ne de klasik bir girişimdir. Denemeler yaparak ve araştırarak ürün için en uygun ve en sürdürülebilir iş modelini arar. Literatürde ve uygulamada özgirişimlere ve çalışma prensiplerine yönelik birçok farklı görüş belirtilmesine rağmen üzerinde uzlaşılmış bir tanıma ulaşılamamıştır (Cockayne, 2019).

Özgirişimlerin klasik girişimcilik faaliyetlerinden ayrıştığı noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Detaylı bilgi için (Özsoy, 2019; Riani, 2021)):

- Yaratıcı yıkıcılık (creative disruption) olarak tanımlanabilecek, inovasyon seviyesini yukarılara çıkarma ve alışılmışın dışında bir yenilikle ortaya çıkma durumu. Özgirişimler, klasik girişimlerden farklı olarak, girdikleri sektörde bir kaos ortamı

yaratır ve bu ortamın orta ya da uzun vadede olumlu değişiklikleri beraberinde getirmesi beklenir. Buna göre, bir tatil bölgesinde elindeki evleri insanlara kiralayan turizm işletmecisinin şirketi bir girişim, paylaşımlı konaklama fikri ile sektördeki alışılmış davranışı değiştiren, sektöre farklı bir bakış açısı ve iş modeli sunan Airbnb ise bir özgirişim olarak kabul edilebilir.

- Üstel büyüme yeteneğine sahip olma durumu. Özellikle teknoloji, sağlık gibi sektörlerde faaliyet gösteren araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle desteklenmiş özgirişim firmalarının üstel büyüme hızının daha yüksek olması beklenir.
- Çıkış vizyonuna sahip olma durumu. Klasik girişimler bir ürün veya hizmet sunma yolunu seçerler ve yaşamlarına bu yolda devam ederler. Ancak özgirişimci bir problem görür, bu problemin çözümünü bulmaya çalışır ve faaliyetlerini arzu ettiği noktaya ulaştırdığı anda şirketi tam anlamıyla kurumsallaştırabilir veya bir çıkış stratejisi uygulayarak denklemden çıkabilir.
- Riske karşı tutum. Özgirişimciler riski seven bir tutum içindedir. Sunduğu çözümü bir anda tamamen değiştirebilir, tamamen farklı bir sektörde faaliyet göstermeye başlayabilir veya iş modelini tamamen değiştirebilir. Bütün bunlar yüksek riski beraberinde getiren hamleler olsa da özgirişimci bu riski almayı tercih edecektir.
- Finansal değerlendirme yöntemlerinin farklı olması. Özgirişimler yüksek risk barındıran faaliyet alanlarına alışılmışın dışında hamlelerle girdikleri için yaşam döngülerinin başında yatırım ve gelir dengesi bulunmaz. Dolayısıyla da klasik girişimlerin değerlendirme yöntemleri özgirişimler için sağlıklı sonuç vermeyecektir.

Özgirişimlerin ortaya koyduğu yenilikçi faaliyetler ve yeni iş modelleri ile ekonomik büyümeye katkıda bulunduğu, iş gücüne katılım olanakları sunarak istihdama katkı sağladığı, insan sermayesinin yetenek ve yetkinliklerini arttırmak suretiyle kişisel gelişim fırsatları sunduğu, başarılı özgirişim örneklerinin gençleri yenilikçi fikirler geliştirme konusunda motive ettiği ve mensubu oldukları ülkenin teknoloji ve yenilikçilik seviyesinin yükselmesine, toplumsal gelişimine ve uluslararası platformdaki yerine katkı sağladığı açıktır (Szarek & Piecuch, 2018). Dünyada özgirişim ekosisteminin büyük bölümünün Amerika'da olduğunu söylemek gerekir. Silikon Vadisi (Silicon Valley) hem çok sayıda özgirişimciyi barındırması açısından hem de küresel özgirişimcilik ekosistem raporuna göre ekosistem sıralamalarında en üstte yer alması açısından öne çıkar (Genome, 2020). Bu rapora göre Türkiye, gelişmekte olan ekosistemler listesinde 16. sırada yer bulabilmiştir. Gelişmekte olan ekosistemler, küresel düzeyde özgirişimcilik ekosistemlerine anlamlı katkı yapabilme potansiyeli olan ekosistemlerdir (Genome, 2020).

Dünyada özgirişim ekosistemindeki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de olumlu gelişmeler göze çarpmaktadır. Girişimcilik faaliyetleri Türkiye'de 1980'li yıllarda hız kazanmaya başlamış ve bu faaliyetleri desteklemek amacıyla 1990 yılında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. Türkiye, sahip olduğu teknoloji ve dijitalleşmeye aşina olan genç nüfus sayesinde özgirişim ekosisteminde söz sahibi olmayı hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak amacıyla 2010 yılında altı olan hızlandırma programı sayısı 57'ye yükseltilmiş, 2001 yılında kurulmaya başlanılan ve şu an 5.000'den fazla işletmeye ev sahipliği yapıp 50.000'den fazla kişiye istihdam sağlayan teknoparkların sayısı 2019 yılında 61'e ulaşmış ve KOSGEB, TÜBİTAK ve ilgili bakanlıklar üzerinden özgirişimcileri destekleyen yasa ve düzenlemeler hayata geçirilmiştir (Turkish Startup Ecosystem, 2020). Bütün bu gelişmelere rağmen Avrupa'daki ülkelerin yenilikçilik performansını; insan kaynağı, araştırma altyapısı, yatırımlar gibi birçok başlıkta değerlendiren Avrupa Komisyonu'na göre Türkiye ortalama bir yenilikçidir (European Innovation Scoreboard, 2019).

Türkiye'nin özgirişim ekosisteminin gelişmeye açık yönleri ve kayda değer gelişme potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, gelecekte yaşanabilecek gelişmelere karşı bugün alınacak aksiyonlar, geliştirilecek projeler, oluşturulacak araştırma ve geliştirme ortamları, sunulacak desteklerin çeşitliliği önem arz eder. Bu çalışma kapsamında Türkiye'deki özgirişimlerin başarılı olmasında rol oynayan faktörler, ekosistemde etkili rol

oynayan aktörler arasındaki ilişkiler ve bu aktörlerin özgirişimleri başarıya götürecek amaçlara yönelik tutumları senaryo planlama yaklaşımı ile sistematik şekilde incelenmiştir.

Literatürde, özgirişimlerin senaryo planlama yaklaşımı ile incelendiği bir çalışma tespit edilememiştir. Özgirişimlerin kritik başarı faktörlerinin incelendiği çalışmalara bakıldığında, ekosistemlerin özellikleri ve özgirişimin faaliyet gösterdiği sektör ya da kullandığı teknoloji değişkenlik gösterdiği için ekosistem ve sektör özelinde araştırmalara rastlanmıştır. Faktörlerin uzmanlar tarafından doğrudan sıralandığı (Chorev & Anderson, 2008), Analitik Hiyerarşi Süreci ile önceliklendirildiği (Hatthakijphong & Ting, 2019), Faktör Analizi, Regresyon Analizi (Prohorovs vd., 2019) ve Yapısal Eşitlik Modelleme (Nalintippayawong vd., 2018) gibi istatistiksel tekniklerin kullanıldığı çalışmalarda kritik başarı faktörleri özgirişimciye bağlı faktörler, finansal faktörler, pazara veya sektör, ürün ya da teknolojiye bağlı faktörler şeklinde gruplandırılmıştır. Benzer şekilde Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin seçilen kritik başarı faktör grupları bazındaki başarısı Temel Bileşenler Analizi ile incelenmiş ve ülkeler Kümeleme Analizi ile gruplanmıştır (Skawińska & Zalewski, 2020). Bu gruplama ile benzer dinamiklere sahip ekosistemler belirlenerek özgirişimlere rekabet avantajı sağlayan ülkeler ortaya koyulmuştur. Bu çalışmalarda kullanılan faktör gruplarından yola çıkılarak, Türkiye'deki özgirişimlerin başarı faktörleri kişisel, finansal ve konumsal (bulunulan ekosisteme özel ya da pazara ilişkin faktörler) olmak üzere üç grupta toplanmış ve MICMAC Yöntemi ile aralarındaki ilişkiler üzerinden sınıflandırılmıştır. Tespit edilen önemli faktörleri gerçekleştirmeye yönelik amaçlar tanımlanmış ve ekosistemdeki önemli aktörler arasındaki ilişkiler ile bu aktörlerin tanımlanan amaçlara yönelik tutumları MACTOR Yöntemi ile incelenmiştir.

Çalışmanın takip eden bölümünde kullanılan metodolojinin adımları açıklanmış, üçüncü bölümde uygulamaya yönelik bulgular verilmiş ve son bölümde sonuçlarla birlikte çalışmanın katkıları ile geliştirmeye açık yönleri vurgulanmıştır.

2. METODOLOJİ

Senaryo olası ve arzu edilen geleceğin ışığında mevcut durumu netleştirmeye yarayan bir araçtır ve mevcut koşullar tarafından şekillendirilir (Durance & Godet, 2010). Fransız ekolünün temsilcisi Michel Godet, bütün olası alternatif gelecekle ve bu geleceklere yönelik bütün yolların senaryoyu oluşturduğunu öne sürer (Godet, 1986). Fransız ekolüne göre senaryo planlama, bir stratejik öngörü yaklaşımıdır.

Godet ve çalışma arkadaşları, sırasal yöntemlerden oluşan bütünleşik ve sistematik bir senaryo planlama yaklaşımı ortaya koyar. Bu yaklaşımın temel amaçları: ilgilenilen alandaki faktörler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve incelemek, bu ilişkiler üzerinden öncelikli konuları (anahtar faktörleri) tespit etmek, ilgilenilen alandaki önemli aktörler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve incelemek, bu aktörlerin ilgilenilen alana yönelik amaçlar ya da hedeflere yönelik tutumları üzerinden çeşitli varsayımlar altında senaryolar tanımlamaktır (Godet, 1994).

Bu çalışma kapsamında önemli faktörlerin ortaya koyulması için Duperrin ve Godet (Duperrin & Godet, 1973) tarafından önerilen MICMAC (*Matrice d'Impacts Croisés - Multiplication Appliquée à un Classement - Cross-Impact Matrix Multiplication Applied to Classification*) ve aktör analizi için önerilen MACTOR (*Matrice des Alliances, Conflits, Tactiques & Objectifs - Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations*) yöntemleri kullanılmıştır (Godet, 1994). İlerleyen bölümlerde yöntemlerin orijinal kısaltmalarına sadık kalınarak MICMAC ve MACTOR kullanılacaktır.

MICMAC Yöntemi'nin adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Godet, 1994; Godet vd., 2008; Yanmaz vd., 2018):

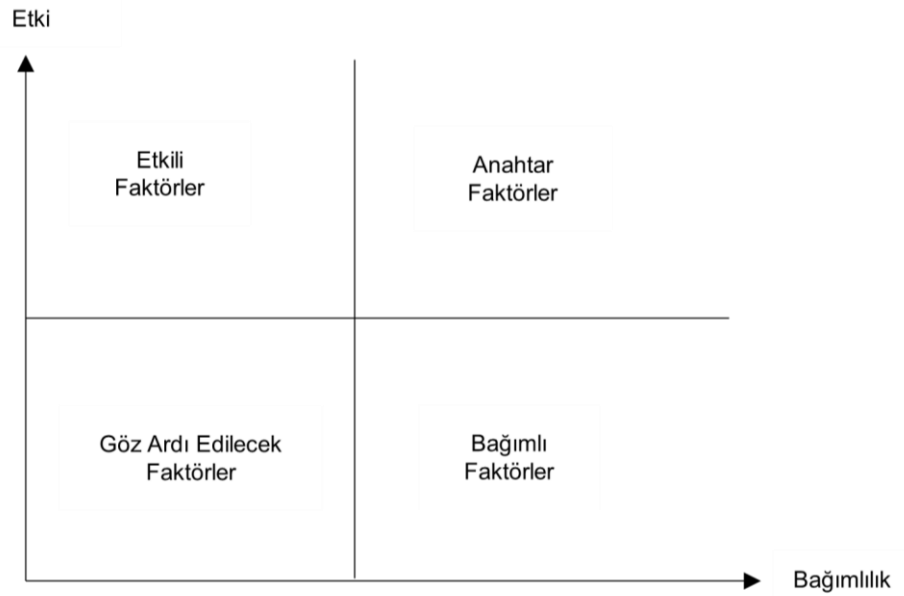
Adım 1 – Faktörlerin Belirlenmesi: İlgilenilen alanda önemli rol oynayan faktörlerin belirlenebilmesi için bu alanı ilgilendiren faktörler listelenir ve tanımlanır. Faktörlerin belirlenmesi için detaylı bir literatür taraması yapılır. Ayrıca uzman görüşüne başvurulabilir.

Adım 2 – Doğrudan İlişkilerin Analiz Edilmesi: Belirlenen faktörler arasındaki ilişkilerin varlığı ve mevcut ilişkilerin derecesini değerlendirmek için bir uzman ekibi belirlenir. Bu uzmanlar sektör çalışanları ve/veya akademisyenler arasından seçilebilir. Uzmanlardan toplanan bilgi,

faktörler arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya çıkarmaya yöneliktir ve $n \times n$ (n , faktör sayısını gösterir) matris formunda tutulur.

Adım 3 – Dolaylı İlişkilerin Analiz Edilmesi: Doğrudan ilişkiler gerçek hayatta faktörler arasında var olan karmaşık yapıyı temsil etmeye yetmez. Bunun için dolaylı ilişkileri de incelemek gerekir. Uzmanlar tarafından değerlendirilmesi çok zor olan dolaylı ilişkiler, doğrudan ilişki matrisinin kuvvetleri alınarak incelenir. Ardışık iki kuvvetin satır ve sütun toplamlarının sıralaması özdeş olana kadar kuvvet alma işlemi devam eder.

Adım 4 – Etki-Bağımlılık Grafiklerinin Oluşturulması ve Yorumlanması: Hem doğrudan hem dolaylı ilişkileri temsil eden etki-bağımlılık grafikleri oluşturulur. Bu grafikler her faktör için x ekseninde bağımlılık, yani etkilenme derecesini ve y ekseninde etkileme derecesini gösterir. Bu dereceler toplam etkileme ve etkilenme üzerinden temsil edilebileceği gibi etkileme ve etkilenme sıralamaları üzerinden de gösterilebilir. Şekil 1’de gösterildiği gibi göz ardı edilecek, etkili, bağımlı ve anahtar faktörleri içeren dört bölgeye ayrılmıştır. Hem etkisi hem bağımlılığı yüksek olan faktörler, anahtar faktör olarak isimlendirilir.



Şekil 1. Etki-Bağımlılık Grafiği (Godet, 1994)

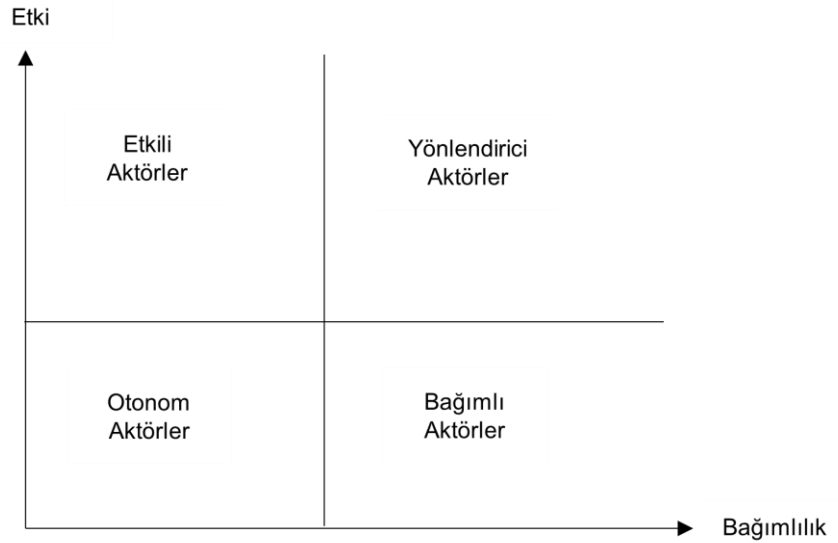
MACTOR Yöntemi'nin adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Godet, 1991, 1994; Yanmaz vd., 2018):

Adım 1 – Amaçların ve Aktörlerin Belirlenmesi: Belirlenen önemli faktörler doğrultusunda ilgililenen alana yönelik amaçlar ve bu alanda rol oynayan aktörler tanımlanır.

MACTOR Yöntemi'nin aktörXaktör ve aktörXamaç ilişkilerini temsil eden matris formunda iki adet girdisi vardır.

Adım 2 – Aktörler Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Belirlenen aktörler arasındaki ilişkilerin varlığı ve mevcut ilişkilerin derecesini değerlendirmek için bir uzman ekibi belirlenir. Bu uzmanlar sektör çalışanları ve/veya akademisyenler arasından seçilebilir. Uzmanlardan toplanan bilgi, aktörler arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya çıkarmaya yöneliktir ve $m \times m$ (m , aktör sayısını gösterir) matris formunda tutulur. Doğrudan ilişkilerin yanı sıra aktörler arasındaki ikinci dereceden dolaylı ilişkiler incelenir. Bu amaçla, *aktörXaktör* matrisinin karesi alınır.

Adım 3 – Aktörlerin Konum Haritasının Oluşturulması: MICMAC analizindeki etki-bağımlılık grafiğine benzer şekilde aktörlerin ilişkilerini ortaya koyan bir konum haritası oluşturulur. Konum haritası aktörler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler dikkate alınarak oluşturulan ve Şekil 2’de gösterildiği gibi etkili, bağımlı, yönlendirici ve otonom aktörleri temsil eden dört bölgeye ayrılmış bir grafiğdir.



Şekil 2. Konum Haritası (Godet, 2006)

Adım 4 – Aktörlerin Amaçlara Yönelik Tutumunun Değerlendirilmesi: Aktörlerin amaçlara karşı olma, nötr olma ve amaçları destekleme durumları uzmanlar tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları $m \times n$ (m , aktör sayısını, n ise amaç sayısını gösterir) matris formunda tutulur.

Adım 5 – Güç Dengesi Katsayılarının (Balance of Power) Belirlenmesi: Eşitlik 1’de gösterildiği gibi, aktörün doğrudan etkisinin toplam doğrudan etki içindeki payı, aktörün doğrudan etkisinin toplam etki (doğrudan ve dolaylı) içindeki payı ile çarpılarak elde edilir. Güç dengesi katsayısı denilen katsayı, Eşitlik 2 kullanılarak hesaplanan ve her aktörün görelî gücünü gösteren değerdir.

$$r_i = \frac{M_i}{\sum_{i=1}^m M_i} \times \frac{M_i}{M_i + D_i} \quad (1)$$

$$r_i^* = \frac{r_i}{\bar{r}_i} \quad (2)$$

Eşitlik 1 ve 2’de m toplam aktör sayısı, M_i , i aktörünün doğrudan ve dolaylı etkileme derecesi, D_i ise i aktörünün doğrudan ve dolaylı etkilenme derecesidir.

Adım 6 – Yakınsama ve İraksama Grafiklerinin (*Convergence and Divergence Diagrams*) Çizilmesi: Önce, aktörXamaç matrisinin güç dengesi katsayılarıyla çarpılması sonucu ağırlıklı matris elde edilir. Daha sonra bu ağırlıklı matris kullanılarak yakınsama ve iraksama grafikleri oluşturulur. Bu grafikler, aktörlerin hangi amaçlar üzerinde uzlaştığını ve hangi amaçlar konusunda ayrıştığını gösterir. Tüm aktörler amaçları destekler bir tutum sergiliyorsa MACTOR analizi sonunda sadece yakınsama grafiği elde edilecektir.

3. UYGULAMA

Bu çalışma kapsamında özgirşim ekosisteminde sürdürülebilir bir gelecek için öne çıkan başarı faktörleri incelenmiş, öne çıkan faktörler doğrultusunda ekosistemi geliştirecek amaçlar belirlenmiş, bu ekosistemde söz sahibi olan aktörler arasındaki ilişkiler ve bu aktörlerin belirlenen amaçlar üzerindeki rolleri incelenmiştir. Faktör analizi için MICMAC, aktör analizi için MACTOR yöntemleri kullanılmıştır.

3.1 Anahtar Faktörlerin Belirlenmesi

Özgirşimlerin sürdürülebilir başarısında etkili olan faktörlerin belirlenmesi için bilimsel makaleler, sektör raporları, çeşitli kurum ve kuruluşların internet siteleri ve son olarak uzman görüşlerinden yararlanılarak Tablo 1’de verilen 17 başarı faktörü belirlenmiştir. Başarı faktörleri belirlenirken özgirşimcilik; kişisel, sektörel ve çevresel bazda değerlendirilmiştir. Buradan hareketle faktörler üç grup altında toplanmıştır. Yönetim, iletişim, karar verme becerisi, risk alabilirlik, ileri görüşlülük, bilgi birikimi, tecrübe ve

adılmışlık faktörlerinden oluşan “Kişisel Faktörler” grubunda, bir girişimcide olması gereken temel karakter özellikleri ve kişisel gelişim alanları yer almıştır. “Finansal Faktörler” kategorisinde, yatırımcı olanakları, hızlandırma programlarının ve kuluçka merkezlerinin varlığı ve özgirşimcilerin ilişkileri gibi bir özgirşimin ekonomik sürdürülebilirliğinde rol oynayabilecek faktörler dikkate alınmıştır. Son kategori olan “Konumsal Faktörler” ise bulunulan coğrafyanın özgirşim ekosistemi üzerindeki etkileri baz alınarak oluşturulmuştur. Bu grupta yasal düzenlemeler, devlet desteklerinin çeşitliliği, pazarın ekonomik durumu, endüstri çekiciliğinin yanı sıra ortaya çıkışıyla bir yıldan uzun süredir farklı sektörlerde faaliyet gösteren özellikle küçük ya da orta ölçekli firmaları ve insanların yaşam biçimlerini doğrudan etkileyen pandemi sebebiyle bu gibi olağanüstü durumların varlığı göz önünde bulundurulmuştur.

Gruplar	Faktörler	Referanslar	
Kişisel Faktörler	K1	Bilgi Birikimi	(Gatewood vd., 1995; Lasch vd., 2007; Olugbola, 2017; Vliamos & Tzeremes, 2012)
	K2	İleri Görüşlülük	(Özdevecioğlu & Karaca, 2015)
	K3	İletişim Becerisi	(Olugbola, 2017)
	K4	Karar Verme Becerisi	(Ekinci vd., 2020; Ghosh & Bhowmick, 2014)
	K5	Adanmışlık	(Ekinci vd., 2020; Ekpe vd., 2015; Gatewood vd., 1995; Olugbola, 2017)
	K6	Risk Alabilirlik	(Hazudin vd., 2015; Özdevecioğlu & Karaca, 2015)
	K7	Tecrübe	(Gatewood vd., 1995; Hazudin vd., 2015; Vliamos & Tzeremes, 2012)
	K8	Yönetim Becerisi	(Ekinci vd., 2020; Hazudin vd., 2015; Lasch vd., 2007; Olugbola, 2017; Özdevecioğlu & Karaca, 2015)
Finansal Faktörler	F1	Hızlandırma Programlarının Varlığı	(Cohen vd., 2019; OC&C, 2018; Tripathi vd., 2019)
	F2	Kuluçka Merkezlerinin Varlığı	(Cohen vd., 2019; OC&C, 2018; Tripathi vd., 2019)
	F3	Özgirşimci Bağlantıları	(OC&C, 2018; Teker & Teker, 2016)
	F4	Yatırım Olanakları (<i>Venture Capital</i> , Melek Yatırımcı vb.)	(Lasch vd., 2007; Paschen, 2017; Teker & Teker, 2016)
Konumsal Faktörler	M1	Devlet Desteklerinin Çeşitliliği	(Cockayne, 2019; Lasch vd., 2007; OC&C, 2018; Olugbola, 2017)
	M2	Endüstri Çekiciliği	(Gladwell, 2009; Lasch vd., 2007; Tripathi vd., 2019)
	M3	Pandemi gibi Olağanüstü Durumların Varlığı	(Kuckertz vd., 2020)
	M4	Pazarın Ekonomik Durumu	(Devece vd., 2016; Gladwell, 2009; Gonzalez, 2017; OC&C, 2018)
	M5	Yasal Düzenlemeler	(OC&C, 2018)

Tablo 1. Özgirşimlerin Başarısını Etkileyen Faktörler

Belirlenen 17 faktör arasındaki doğrudan ilişkiler 12 uzman tarafından belirlenmiştir. Değerlendirme için etkisi yok (0), etkisi çok düşük (1), etkisi düşük (2), etkisi orta (3), etkisi yüksek (4), etkisi çok yüksek (5) şeklinde tanımlanan bir ölçek kullanılmıştır. Bu noktada, uzmanların kişisel bilgilerinin talep edilmediğini ve analiz için önemli olanın bu kişilerin kimliğinden ziyade ilişkilerin varlığı ve derecesine ilişkin değerlendirmeleri olduğunu vurgulamak yerinde olacaktır. Tablo 2 ve 3’te görüleceği gibi uzmanların bireysel değerlendirme sonuçları paylaşılmamakta, ortalama eğilimlerini gösteren ortak ilişki matrisleri sunulmaktadır.

Uzmanların %91,67’si lisans ve üzeri eğitime sahip olup %83,33’ü 18-25 yaş arasındaki genç girişimcilerdir. Yarıısı henüz iş hayatına yeni atılan bir yıldan az iş tecrübesi olan bireyler olup üçte ikisinin özgirşim tecrübesi bulunmaktadır.

Faktörler arasındaki doğrudan ilişkiler analiz edildiğinde, kişisel faktörlerin finansal ve konumsal faktörlerle doğrudan ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu nedenle kişisel faktörler için finansal ve konumsal faktörlerden ayrı bir analiz yapılmıştır. Yani, anahtar faktörlerin belirlenmesi amacıyla iki ayrı MICMAC analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Kişisel Faktörler Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Kişisel Faktörler		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
K1	Bilgi Birikimi				3,36				
K2	İleri Görüşlülük				3,73		4,00		
K3	İletişim Becerisi								4,27
K4	Karar Verme Becerisi					1,45			3,55
K5	Adanmışlık			1,64			2,91		2,18
K6	Risk Alabilirlik				3,55	2,36			2,82
K7	Tecrübe	4,36		3,00	4,00		3,45		3,82
K8	Yönetim Becerisi						2,27		

Tablo 3. Finansal ve Konumsal Faktörler Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Finansal ve Konumsal Faktörler		F1	F2	F3	F4	M1	M2	M3	M4	M5
F1	Hızlandırma Programlarının Varlığı			3,82	3,82		3,18		2,27	
F2	Kuluçka Merkezlerinin Varlığı		3,82	3,64	3,45		3,27		2,36	
F3	Özgirışimci Bağlantıları				4,09				2,82	
F4	Yatırım Olanakları					3,09	4,36		4,45	
M1	Devlet Desteklerinin Çeşitliliği				3,91		4,18		4,36	3,91
M2	Endüstri Çekiciliği				4,45	3,64			4,36	3,45
M3	Pandemi gibi Olağanüstü Durumların Varlığı	3,27			4,00	3,00			4,91	2,55
M4	Pazarın Ekonomik Durumu				4,73	3,82	4,55			
M5	Yasal Düzenlemeler				3,18	4,00	2,82		3,55	

Dolaylı ilişkileri inceleyebilmek için ardışık iki kuvvette eşit etki ve bağımlılık sıralamaları elde edilinceye kadar matrislerin kuvvetleri alınmıştır. Kişisel faktörler grubu yedinci, finansal ve konumsal faktörler grubu ise dördüncü kuvvette eşitlenmiştir. Tablo 4'te doğrudan ve dolaylı ilişkilerin analizi ile elde edilen etki ve bağımlılık sıralamaları verilmektedir. Buna göre kişisel faktörler için oluşturulan etki-bağımlılık grafiği Şekil 3'te, finansal ve konumsal faktörler için oluşturulan etki-bağımlılık grafiği Şekil 4'te gösterilmektedir.

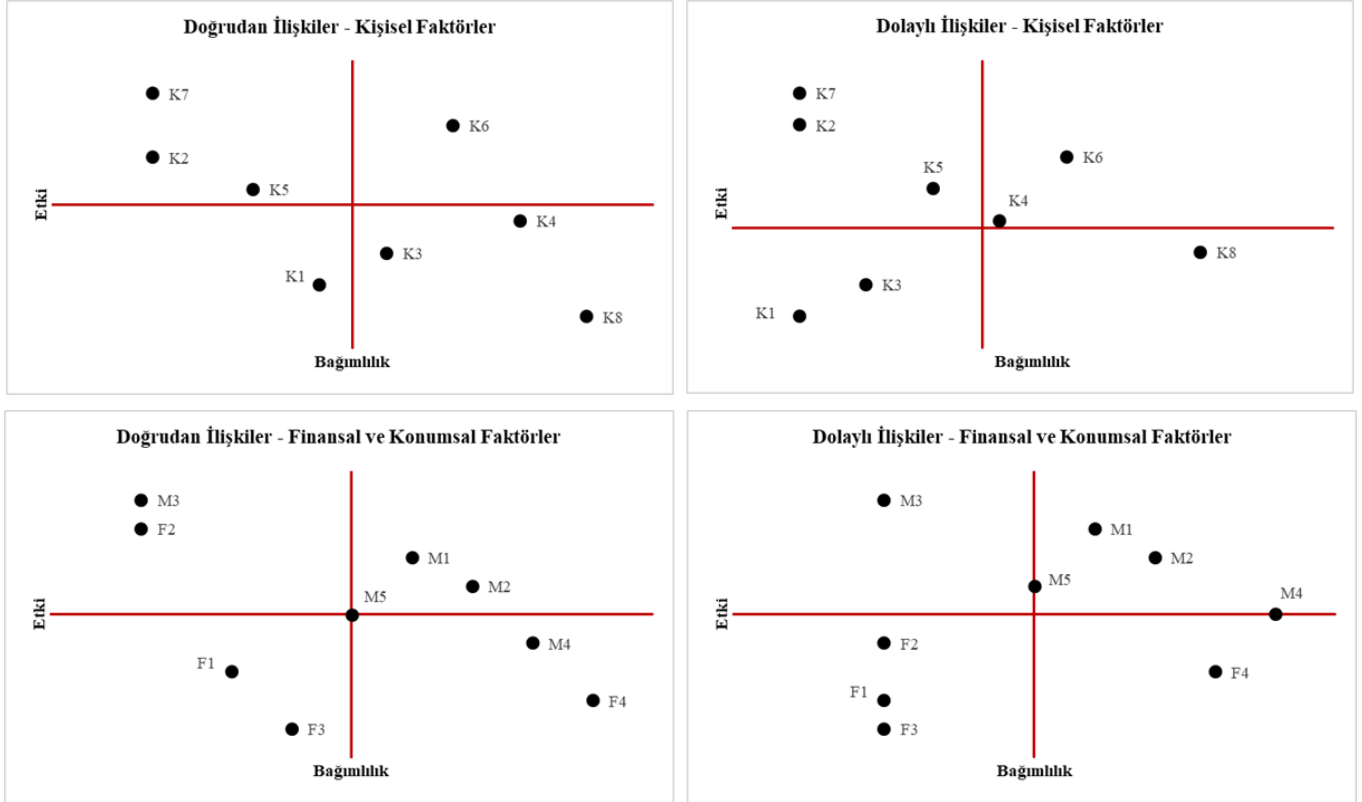
Tablo 4. Doğrudan ve Dolaylı İlişkilere Ait Etki ve Bağımlılık Sıralamaları.

Faktörler	Doğrudan İlişkiler		Dolaylı İlişkiler		
	Etki	Bağımlılık	Etki	Bağımlılık	
K1	Bilgi Birikimi	7	5	8	7
K2	İleri Görüşlülük	3	7.5	2	7
K3	İletişim Becerisi	6	4	7	5
K4	Karar Verme Becerisi	5	2	5	3
K5	Adanmışlık	4	6	4	4
K6	Risk Alabilirlik	2	3	3	2
K7	Tecrübe	1	7.5	1	7
K8	Yönetim Becerisi	8	1	6	1
		Etki	Bağımlılık	Etki	Bağımlılık
F1	Hızlandırma Programlarının Varlığı	7	7	8	7.5
F2	Kuluçka Merkezlerinin Varlığı	2	8.5	6	7.5
F3	Özgirışimci Bağlantıları	9	6	9	7.5
F4	Yatırım Olanakları	8	1	7	2
M1	Devlet Desteklerinin Çeşitliliği	3	4	2	4
M2	Endüstri Çekiciliği	4	3	3	3
M3	Pandemi gibi Olağanüstü Durumların Varlığı	1	8.5	1	7.5
M4	Pazarın Ekonomik Durumu	6	2	5	1
M5	Yasal Düzenlemeler	5	5	4	5

Etki-bağımlılık grafikleri incelendiğinde kişisel faktörlerden bilgi birikimi (K1) her iki analizde de önemsiz faktörler bölgesinde yer alırken, iletişim becerisi (K3) dolaylı analizde bu bölgede konumlanmıştır. Bu iki faktör, aktör analizinde dikkate alınmayacaktır. MICMAC analizi ile yapılan bu eleme, bilgi birikimi ve iletişim becerisinin önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Diğer faktörlerle ilişkileri göz önünde bulundurularak başarıyı beraberinde getiren daha kritik faktörler olduğu anlamına gelmektedir. Risk alabilirlik (K6) hem doğrudan hem de dolaylı ilişkilerin ortaya çıkardığı, özgirışim başarısında önemli rol oynayan anahtar

bir faktördür. Bununla birlikte, ileri görüşlülük (K2), adanmışlık (K5) ve tecrübe (K7) etkili olan; yönetim becerisi (K8) ise diğer faktörlerce etkilenen bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Benzer bir değerlendirme finansal ve konumsal faktörler için yapıldığında, hızlandırma programlarının varlığı (F1) ve özgirişimci bağlantıları (F3) her iki analizde de önemsiz faktörler bölgesinde yer almıştır. Bunlara ek olarak dolaylı analizde kuluçka merkezlerinin varlığı (F2) da bu bölgede konumlanmıştır. Konumsal faktörlerin hiçbiri, mevcut ilişkilerin analizi doğrultusunda önemsiz olarak görülmektedir. Devlet desteklerinin çeşitliliği (M1) ve endüstri çekiciliği (M4) özgirişim başarısında önemli rol oynayan anahtar faktörlerdir.



Şekil 3. Kişisel Faktörler için Etki-Bağımlılık Grafiği

Şekil 4. Finansal ve Konumsal Faktörler için Etki-Bağımlılık Grafiği

Dolaylı ilişki analizinde bağımlı ve anahtar faktörler bölgelerini ayıran sınırda konumlanan pazarın ekonomik durumu (M4) ve her iki analizde de sınırda konumlanan yasal düzenlemelerin (M5) üzerinde durulması gerekir. Pazarın ekonomik durumunun, diğer faktörlerce etkilenen bağımlı bir faktör olduğu ortadadır. Gerek yasal düzenlemeler (M5) gerekse endüstri çekiciliği (M2) gibi faktörlerin pazarın ekonomik durumu üzerinde önemli rol oynayacağı açıktır. Diğer taraftan ekonomik durumun, özgirişimcilerin başarısı üzerinde önemli rol oynayacak anahtar bir faktör olarak konumlanması da şartırtıcı olmayacaktır. Etki-bağımlılık grafiklerinde görülen kesim noktaları, sıralama ortalamaları baz alınarak çizilmiş olsa da literatürde alanın uzmanları tarafından ilgilenilen probleme ilişkin dinamikler gözetilerek belirlendiği durumlar da mevcuttur. Bu durumlarda sınırda kalan faktörler uzmanlarca değerlendirilerek analizde ilerleyen aşamalara geçilmesi mümkün olur.

Hem kuluçka merkezlerinin hem de hızlandırma programlarının takip eden analize dahil edilmemesi, özgirişimcileri besleyen önemli iki kanalın göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle sadece hızlandırma programlarının varlığı (F1) ve özgirişimci bağlantıları (F3) aktör analizine dahil edilmeyecektir.

3.2. Aktör Analizi

Aktör analizi ile özgirişim ekosisteminde etkili olan aktörler, aralarındaki ilişkiler doğrultusunda incelenerek önemli aktörler belirlenir. Ayrıca aktörlerin amaçlar, hedefler, projeler gibi ekosistemi geliştirecek faaliyetlere karşı tutumları incelenerek potansiyel ortaklıklar ve çatışma kaynakları ortaya çıkarılır.

Bu bölümde, tespit edilen önemli faktörler baz alınarak özgişimlerin başarısında rol oynayacak amaçlar oluşturulmuştur. Tablo 5'te, aktör analizinde kullanılacak 12 amaç listelenmiş ve Tablo 6'da analiz kapsamına alınan aktörler verilmiştir.

Kodu	Amaçlar
O1	Özgişimcilere, geleceğe yönelik öngörü kabiliyeti kazandırmak
O2	Özgişimcileri, girişim ekosisteminde tutacak teşvik edici faaliyetler düzenlemek
O3	Özgişimcilerin aldığı risklerin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldıracak destek mekanizmaları sunmak
O4	Özgişimcilerin, kariyerlerinde benzer girişimlerde çalışarak tecrübe kazanmasını sağlamak
O5	Ülkede özgişimcilik faaliyetlerini arttırmak için uygun yönetim becerileri geliştirmek
O6	Kuluçka merkezleri ve hızlandırıcıların sayısının artırılmasıyla girişimciye maddi ve manevi destek sağlayan ortamları oluşturmak
O7	Özgişimcilerin fonlama kaynaklarına erişimini arttırmak
O8	Özgişimlere yönelik devlet desteklerinin çeşitliliğini arttırmak
O9	Endüstri çekiciliğini arttırarak yerli ve yabancı sermaye girişini arttırmak
O10	Pandemi ve benzeri olağanüstü durumlarda özgişimleri destekleyici faaliyetler yürütmek
O11	Pazarda güvenli bir ekonomik düzen oluşturarak özgişimlerin dengeli bir ekonomide uzun vadeli yer almasını sağlamak
O12	Özgişimciliği teşvik edici politikaları ve yasal regülasyonları uluslararası standartlara uygun hale getirmek

Tablo 5. Amaç Listesi

Aktörler belirlenirken başarı faktörleri doğrultusunda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olma durumları gözlemlenmiştir. Aktörler arasında yasa koyan kuruluşlar, kuluçka merkezleri, yatırımcılar, üniversiteler, özgişimcilerin yatırımcı bulmasına destek olan özel kuruluşlar ve Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Kadın Girişimcileri Derneği (KAGİDER) gibi kar amacı gütmeyen kuruluşlar yer almaktadır.

Kodu	Aktör
A1	Yasa Koyan Kuruluşlar (Bakanlık vb.)
A2	Kuluçka Merkezleri
A3	Yatırımcı Bulma Kurumları
A4	Yatırımcılar
A5	Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (TÜSİAD, KAGİDER, Girişimcilik Vakfı vb.)
A6	Üniversiteler

Tablo 6. Aktör Listesi

MACTOR Yöntemi'nin girdileri olan aktörXaktör ve aktörXamaç matrisleri Tablo 7 ve 8'de verilmektedir. Bu matrisler uzmanların ortak görüşünü yansıtmaktadır. Aktörler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde etkisi yok (0), etkisi düşük (1), etkisi orta (2), etkisi yüksek (3) şeklinde tanımlanan bir ölçek kullanılmıştır. Aktörlerin amaca karşı nötr olma (0), amacı destekleme (+) ve amaca karşı olma (-) durumları, dereceleriyle birlikte değerlendirilmiştir. Tutumun derecesini belirtmek için düşük (1), orta (2) ve yüksek (3) şeklinde bir ölçek oluşturulmuştur. Hesaplamalar, MACTOR için geliştirilmiş bir yazılım kullanılarak yapılmıştır (MACTOR Software, 2021).

Aktör analizi değerlendirmelerine katılan yedi uzmanın tamamı lisans ve üzeri eğitime sahip olup %71,42'si 18-25 yaş arasındaki genç girişimcilerdir. Katılımcıların %85,71'inin özgişim tecrübesi bulunmaktadır.

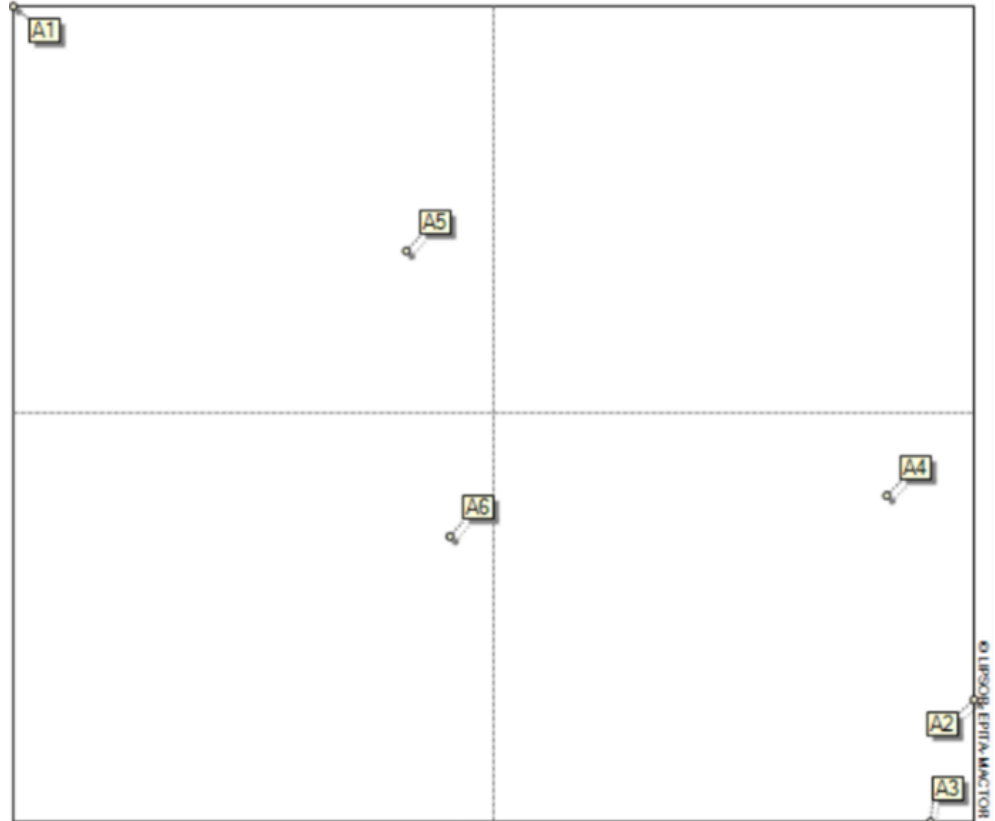
Tablo 7. aktörXaktör Matrisi

aktörXaktör	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	0	2	2	2	3	2
A2	0	0	2	2	1	2
A3	0	2	0	3	1	0
A4	1	2	3	0	1	1
A5	2	2	1	2	0	1
A6	1	3	1	1	1	0

Tablo 8. aktörXamaç Matrisi

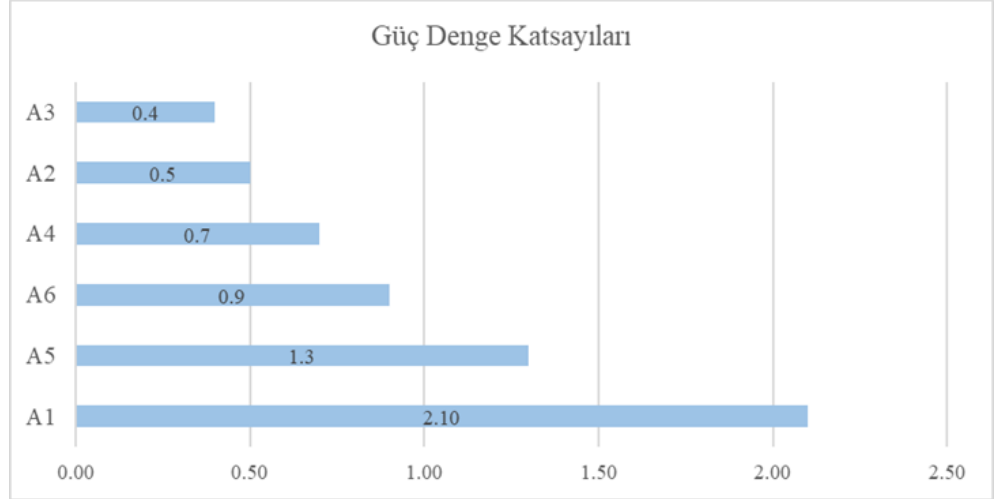
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
A1	0	3	3	0	0	1	2	3	3	3	3	3
A2	2	3	0	2	2	3	2	1	1	2	1	0
A3	1	2	2	2	1	2	3	0	3	2	1	0
A4	2	2	2	2	1	2	3	0	2	2	1	0
A5	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1
A6	0	2	0	0	0	2	1	0	1	1	0	0

Şekil 5'te verilen konum haritası, aktörler arası ilişkilerin analiziyle elde edilir. Diğer aktörler üzerinde etkisi yüksek ancak kendileri fazla etkilenmeyen aktörler olarak Yasa Koyan Kuruluşlar (A1) ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (A5) göze çarpmaktadır. Özgişim ekosisteminin dış paydaşları olarak konumlandırılabilen bu kurum ve kuruluşların sistemdeki aktörlerin ilişki dinamiklerini önemli ölçüde etkilerken sistemden çok yüksek düzeyde etkilenmemesi beklenen bir sonuçtur. Analiz kapsamındaki aktörlerden etkilenen Kuluçka Merkezleri (A2), Yatırımcı Bulma Kurumları (A3) ve Yatırımcılar (A4) bağımlı bölgede konumlanmış aktörlerdir. Üniversiteler (A6) etkisi ve bağımlılığı düşük olan tek aktör olarak otonom aktörler bölgesinde yer almaktadır.



Şekil 5. Aktörlerin Konum Haritası

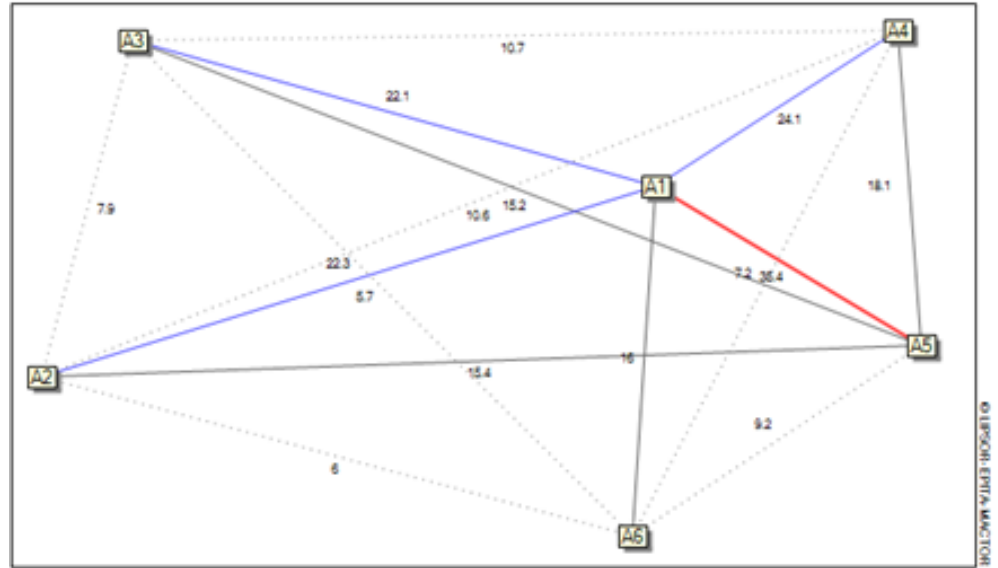
Şekil 6'da verilen güç denge katsayılarının yüksek olması aktörün görece olarak daha güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin, Yasa Koyan Kuruluşlar (A1) Yatırımcılardan (A4) yaklaşık üç kat daha fazla etkileme gücüne sahiptir.



Şekil 6. Aktörlerin Güç Dengesi Katsayıları

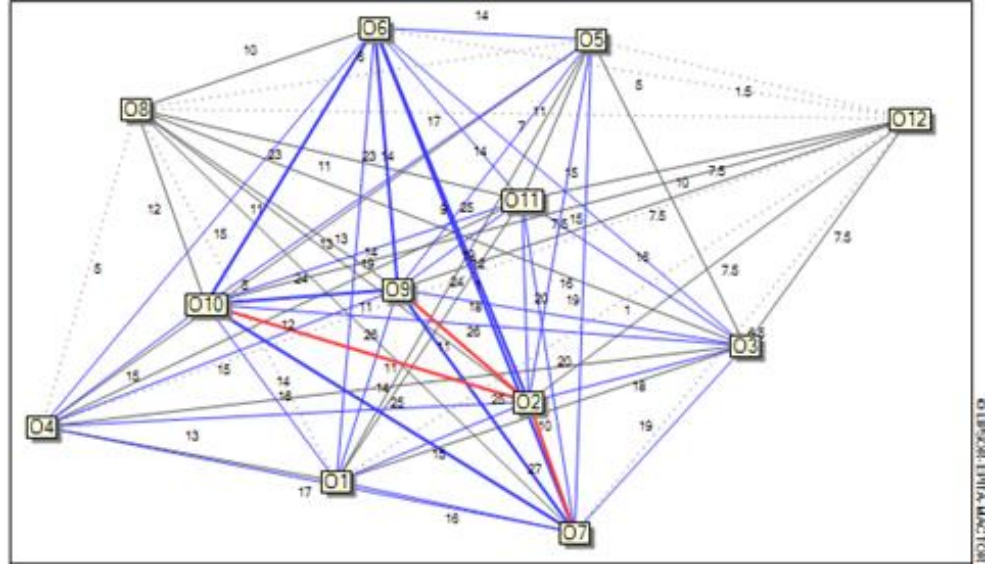
Şekil 7’de aktörlerin amaçlar üzerindeki ağırlıklandırılmış tutumları gösterilmektedir. Güç dengesi katsayıları kullanılarak ağırlıklandırılan aktör tutumları yakınsama grafiği ile temsil edilir. Bu çalışma kapsamında aktörlerin karşı olduğu bir amaç bulunmadığı için ıraksama grafiği oluşmamıştır.

Yakınsama grafiğinde kırmızı çizgiler birbirine en yakın görüşe sahip olma durumunu gösterir. Buna göre Yasa Koyucular (A1) ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (A5) destekledikleri amaçlara yönelik ortaklıklar geliştirebilir, birlikte hareket edebilir. Mavi çizgilerin kalınlığı azaldıkça aktörlerin birbirinden uzaklaştığı düşünülür. Yasa Koyucular (A1), Kuluçka Merkezleri (A2), Yatırımcı Bulma Kurumları (A3) ve Yatırımcılar (A4) birbirine yakın konumlanmıştır. Üniversitelerin diğer aktörlerden ayrıştığı görülmektedir.



Şekil 7. Aktörlerin Yakınsama Grafiği

Amaçlar arasındaki net uzaklık grafiği (Şekil 8), aktörlerin hangi amaçlar üzerinde daha çok uzlaştığını gösterir. Buna göre aktörler, özellikle pandemi ve benzer olağanüstü durumlarda özgirşimleri destekleyici faaliyetler yürütülmesi (O10), endüstri çekiciliğini artırarak yerli ve yabancı sermaye girişinin artırılması (O9), özgirşimlerin fonlama kaynaklarına erişiminin artırılması (O7) ve özgirşimcileri girişim ekosisteminde tutabilecek teşvik edici faaliyetler düzenlenmesi konularında güçlü şekilde uzlaşmışken; özgirşimciliği teşvik edici politikaların ve yasal regülasyonların uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi (O12) ve özgirşimcilere yönelik devlet desteklerinin çeşitliliğinin artırılması (O8) açısından zayıf bir uzlaşma sergilemektedir. Tüm aktörlerin üzerinde güçlü şekilde uzlaştığı amaçlara yönelik iş birlikçi stratejiler geliştirilmesi ve uygulanması özgirşimlerin başarıya ulaşmasına yönelik etkili çözümleri beraberinde getirecektir.



Şekil 8. Amaçlar Arasındaki Net Uzaklık Grafiği

4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Dünyada gittikçe hızlanan özgirişimcilik akımının ülkemizde de giderek ön plana çıktığı reddedilemez bir gerçektir. Ulusal ve küresel ekonomik kalkınmaya olan anlamlı etkileri göz önünde bulundurulduğunda, özgirişimcilerin göze aldığı yüksek belirsizlik sebebiyle yaşanabilecek başarısızlıkların azaltılması ve dolayısıyla başarı oranlarının yükseltilmesi hedeflenmektedir.

Bu yüksek belirsizliğin yanı sıra, özellikle teknoloji, sağlık gibi çevredeki değişkenliğin yüksek olduğu ve dinamiklerin hızlı ve sürekli değiştiği sektörlerde faaliyet gösteren özgirişimlerin de hızlı uyum sağlayan bir yapıda olması beklenir. Bu çalışma kapsamında, Türkiye'deki özgirişimlerin başarılarında etkili olan faktörler MICMAC Yöntemi ile incelenerek anahtar başarı faktörleri belirlenmiştir. Bu faktörler doğrultusunda ekosistemi geliştirmeye yönelik amaçlar tanımlanmış, hem ekosistemde etkin rol oynayan aktörler arası ilişkiler hem de bu aktörlerin amaçlara karşı tutumları MACTOR Yöntemi ile analiz edilmiştir. Sistematik bir senaryo planlama yaklaşımı olarak tanımlanabilecek bu yaklaşım ile gelecekte karşılaşılabilecek alternatif durumlara hazırlıklı olabilmek için hangi amaçların öne çıktığı, hangi aktörlerin iş birliği içinde ne gibi ortaklıklar geliştirebileceği gibi yönlendirmeler sunulmuştur.

Bulgular doğrultusunda, özgirişimcileri finansal olarak güçlendirecek ve aldıkları riski yönetmelerine yardımcı olacak destek paketlerinin oluşturulması öne çıkmaktadır. Gelişen bir ekosistemi güçlendirmek amacıyla mevcut ve potansiyel beklentiler göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenecek devlet desteklerinin yanı sıra, gerek organizasyonel gerek bireysel olarak fonlanabilme olanağı verilmesiyle özgirişimlerin finansal özgürlüklerine daha hızlı ulaşabilmesi sağlanabilecektir. Ayrıca, mentorluk programlarının ülke genelinde yaygınlaşmasıyla tecrübesiz özgirişimcilere bir yol haritası sunulabilecektir.

Çalışmada kullanılan senaryo planlama yaklaşımı, uzman değerlendirmesinin önemli olduğu yöntemlerden oluşmaktadır. Gerek çok sayıda faktör ve amaç içermesi sebebiyle değerlendirmenin uzun sürmesi gerekse içinde bulunduğumuz pandemi koşulları sebebiyle uzmanlara ulaşmanın zorluğu katılımın düşük seviyede olmasına yol açmıştır. Daha geniş bir uzman kitlesi tarafından yapılan değerlendirmeler, daha kapsamlı ve yönlendirici sonuçlar ortaya koyacaktır. Bununla birlikte, aktörlerin özgirişimcilerin başarıya ulaşması önündeki engellere karşı tutumu da benzer bir yaklaşımla incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Audretsch, D. B. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature* (Sy 14; Enterprise Papers). European Commission.
- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2008). Experts' views on success factors for high tech start ups-lessons from Israel. *Emerald*.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781-1797.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366-5370.
- Duperrin, J.-C., & Godet, M. (1973). Méthode de hiérarchisation des éléments d'un système: Essai de prospective du système de l'énergie nucléaire dans son contexte sociétal (R-45-41; Rapport économique du CEA).
- Durance, P., & Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(9), 1488-1492.
- Ekinci, Y., Gordon-Wilson, S., & Slade, A. (2020). An exploration of entrepreneurs' identities and business growth. *Business Horizons*, 63(3), 391-401.
- Ekpe, I., Razak, R. C., Ismail, M., & Abdullah, Z. (2015). Entrepreneurial Skill Acquisition and Youth's Self-Employment in Malaysia: How Far? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 150.
- European Innovation Scoreboard. (2019). European Commission. https://ec.europa.eu/growth/content/2019-innovation-scoreboards-innovation-performance-eu-and-its-regions-increasing_en
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of business venturing*, 10(5), 371-391.
- Genome, S. (2020). The Global Startup Ecosystem Report. <https://startupgenome.com/reports/gser2020>
- Ghosh, S., & Bhowmick, B. (2014). Uncertainties in entrepreneurship climate: A study on start-ups in India. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 46-55.
- Gladwell, M. (2009). *Outliers (Çizginin Dışındakiler)*. Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Godet, M. (1986). Introduction to la prospective: Seven key ideas and one scenario method. *Futures*, 18(2), 134-157.
- Godet, M. (1991). Actors' moves and strategies: The mactor method: An air transport case study. *Futures*, 23(6), 605-622.
- Godet, M. (1994). *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*. UNESCO Publishing.
- Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool* (2. bs). *Economica*.
- Godet, M., Durance, P., & Gerber, A. (2008). Strategic foresight, la prospective: Use and misuse of scenario building. LIPSOR Working Paper.
- Gonzalez, G. (2017). What factors are causal to survival of a startup. *Muma Business Review*, 1(9), 97-114.

- Hatthakijphong, P., & Ting, H.-I. (2019). Prioritizing successful entrepreneurial skills: An emphasis on the perspectives of entrepreneurs versus aspiring entrepreneurs. *Thinking Skills and Creativity*, 34, 100603.
- Hazudin, S. F., Kader, M. A. R. A., Tarmuji, N. H., Ishak, M., & Ali, R. (2015). Discovering small business start up motives, success factors and barriers: A gender analysis. *Procedia Economics and Finance*, 31, 436-443.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Critical growth factors of ICT start-ups. *Management Decision*, 45, 62-75.
- MACTOR Software. (2021). Methods of prospective : La prospective. <http://en.lapropective.fr/methods-of-prospective.html>
- Nalintippayawong, S., Waiyawatpattarakul, N., & Chotipant, S. (2018). Examining the critical success factors of startup in thailand using structural equation model. 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), 388-393.
- OC&C. (2018). Türkiye'nin teknoloji girişimciliği ekosistemi. Google. <https://www.ocstrategy.com/media/1302/turkiyeteknogisimcilikekosistem.pdf>
- Olugbola, S. A. (2017). Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 155-171.
- Özdevecioğlu, M., & Karaca, M. (2015). Girişimcilik Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama. Eğitim Yayınevi.
- Özsoy, Ş. (2019). Her Girişim Bir Startup mıdır? Harvard Business Review Türkiye. <http://hbrturkiye.com/blog/her-girisim-bir-startup-midir>
- Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), 179-188.
- Prohorovs, A., Bistrova, J., & Ten, D. (2019). Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective. *Journal of East-West Business*, 25(1), 26-51.
- Riani, A. (2021). The Difference Between An Entrepreneur And A Startup Founder. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2021/04/22/the-difference-between-an-entrepreneur-and-a-startup-founder/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Portfolio Penguin.
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU—A comparative study. *Sustainability*, 12(19), 8200.
- Szarek, J., & Piecuch, J. (2018). The importance of startups for construction of innovative economies. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, 4(2 International Growth and Entrepreneurship), 69-78.
- Teker, S., & Teker, D. (2016). Venture capital and business angels: Turkish case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 630-637.
- The State of Turkish Startup Ecosystem: An In-Depth Analysis and Evaluation. (2020). Presidency of the Republic of Turkey Investment Offic.
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77.
- Vliamos, S. J., & Tzeremes, N. G. (2012). Factors influencing entrepreneurial process and firm start-ups: Evidence from central Greece. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(3).
- Yanmaz, Ö., Kadaifci, C., Asan, U., & Bozdog, E. (2018). A Systematic Approach to the Analysis of Barriers and Drivers of the ESCO Market in Turkey. *Çinde Energy Management—Collective and Computational Intelligence with Theory and Applications* (ss. 405-426). Springer.