

Türkiye’de Startup Girişimlerine Bakış: Çanakkale İlinde Bir Vaka Analizi*

(Araştırma Makalesi)

A Look at Startups in Turkey: A Case Analysis in Çanakkale City

Doi:10.29023/alanyaakademik.1388324

Serkan ÖZDEMİR¹, Serdar ARSLAN², Fulya ÖZDEMİR³

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, serkanozdemir@comu.edu.tr, Orcid No: 0000-0001-9130-6571

² Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, serdar.arslan@alanya.edu.tr, Orcid No: 0000-0003-0482-4800

³ Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, fulya.ozdemir@nisantasi.edu.tr, Orcid No: 0000-0001-9130-6571

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Startup, Çanakkale,
Girişimcilik, Vaka
Analizi

Makale geliş tarihi:
09.11.2023

Kabul tarihi:
01.01.2024

Startups hem işletme biliminde hem de mevcut girişimcilik eğilimlerinde giderek önem kazanan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Dinamik ve yenilikçi süreçlerden oluşan startup girişimleri, girişimcilik ekosistemine katkı açısından daha fazla incelenmelidir. Bu bağlamda hem teorik çerçevelerden yararlanan hem de araştırma metodolojisi ile keşifsel bir nitelik taşıyan bu araştırma, genellebilir bulgular ortaya koymayı, startaplara yönelik gelecek araştırmalara ışık tutmayı ve ülkemizdeki startaplara destekleyici faaliyetlere yön vermeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Robogil markasına yönelik sahada gözlemler gerçekleştirilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığı ile işletmenin girişimcisi ve yöneticilerinden derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Toplanan veriler startaplara yönelik literatür çerçevesi bağlamında kategorize edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sorularının cevapları söz konusu startupın güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsat ve tehditlerinden oluşan temalar çerçevesinde kategorize edilmiş ve bu kapsamda 19 alt temaya ulaşılmıştır. Alt temalar sonuç kısmında literatür kapsamında tartışılmaktadır.

ABSTRACT

Keywords:
Startup, Çanakkale,
Entrepreneurship, Case
Study

Startups are emerging as a notion that is becoming increasingly significant in the fields of business science and modern entrepreneurship trends. There is a need for a more thorough examination of startup projects, which involve dynamic and innovative procedures, to assess their impact on the entrepreneurial ecosystem. Within this particular setting, the present study employs theoretical frameworks and adopts an exploratory research technique. Its primary objective is to uncover findings that can be used universally, provide insights for future research on startups, and offer guidance for initiatives that help entrepreneurs in Turkey. To achieve this objective, field observations were conducted to examine the Robogil brand, and data was gathered by conducting in-depth interviews with the entrepreneur and management of the business using semi-structured interview forms. The collected data were classified and analyzed within the framework of the existing literature on startups. The answers were classified into themes based on the strengths, weaknesses, opportunities, and risks of the specific startup. Within this framework, a total of 19 sub-themes were identified. The conclusion discusses sub-themes within its scope.

* Bu makale için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'nun 08.09.2023 tarihli ve 11/06 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Teknoloji, yenilikçilik ve rekabet kültürünün hâkim olduğu günümüz iş dünyasında ve bilimsel literatürde, ekonomiye ve girişimci davranışına yön veren yeni bir kavram kendini göstermiştir: Startup. Kısaca yeni kurulmuş, yüksek hedefleri olan, teknolojiyi etkin kullanan, yeni nesil girişimleri ifade eden bu kavram, gittikçe daha fazla sayıda araştırmacının dikkatini çekmekte, startupların ekonomiye olan katkıları sıklıkla vurgulanmaktadır. Hızlı büyüyen ve sermaye odaklarının ilgisini çekebilen startuplar, buldukları ülkelerde ekonomik kalkınmayı ve büyümeyi, istihdamı, üretimi ve yenilikçiliği arttıran rollere sahiptir (Henderson, 1993; Andrews, Criscuolo, & Menon, 2014; Balboni vd., 2019). Türkiye de özellikle 2010 ve sonrasında başarılı startupların yetiştiği bir ekosistem olma yoluna girmiştir. Yemeksepeti ya da Getir gibi parlayan yıldızlar bunun göstergesidir.

Başarılı startupların ekonomiye önemli katkıları olmakla birlikte, istatistikler bir startupın başarıya ulaşmasının oldukça zor olduğunu göstermektedir. Birçok araştırmacıya göre startupların önemli bir kısmı ilk yıllarında başarısız olmaktadır (Passaro vd., 2020; Van Weele vd., 2016; Stucki, 2014). OECD (2017) DynEmp proje raporuna göre ise, start-upların çok küçük bir kısmı hızlı bir büyüme elde edebilmekte, yalnızca %3'ü beş yıllık bir sürenin ardından on çalışandan fazlasını istihdam edebilecek seviyeye ulaşabilmektedir. Startupların başarıya ulaşmasındaki bu zorluk, sınırlı kaynaklara sahip olmaları ve rekabetçi çevre koşulları ile açıklanabilir. Son yıllarda birçok araştırmacı (Örn: Aka ve Özdemirci, 2022; Kalfaoğlu ve Bedük, 2018), Türkiye'nin bu anlamda daha gelişmiş startup ekosistemlerine sahip batı ülkelerine göre daha dezavantajlı olduğunu, Türkiye'deki startupların finansman ve diğer destek kaynaklarına ulaşmakta güçlük çektiğini belirtmiştir.

Türkiye'de kurulan ve faaliyet gösteren startuplar ve bu startupların başarısındaki unsurları inceleyen yayın sayısı oldukça kısıtlıdır. Var olan yayınların ise çeşitli startup ekosistemi unsurlarının (teknokentler, kuluçka merkezleri, hızlandırıcılar, melek yatırımcılar gibi) durum ve etkilerine odaklandığı görülmektedir. Diğer yandan, Türkiye startup ekosistemi ve bu ekosistemin destekleyici unsurlarının İstanbul çevresi ile sınırlı olduğu bilinmektedir (Startup Genome, 2023). Türkiye gibi geniş bir coğrafyada, perifer şehirlerde de startup girişimlerinin ortaya çıkacağı tabiidir. Her ne kadar farklı şehirlerde teknokentler kurulmuş olsa da periferde kurulan startupların İstanbul ekosisteminin sağladığı faydalardan uzak kalacağı yüksek ihtimaldir. Bu startupların başarıya da başarısızlık unsurlarını tespit etmek, öykülerini aktarmak, içinde buldukları çevresel koşulların etkisini ortaya koymak, Türkiye'de yeni startupların ve yeni ekosistemlerin oluşmasında yol gösterici olabilir. İşbu çalışma, Türkiye'de perifer bir şehirde kurulan ve faaliyet gösteren bir startupın başarısını etkileyen faktörleri belirlemek ve literatüre ekosistem unsurlarına uzak bölgelerde faaliyet gösteren startupların durumuna dair katkı yapmak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu doğruda, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren Robogil adlı startup, nitel yöntem desenlerinden vaka analizi yaklaşımıyla incelenmiş, güçlü ve zayıf yönleriyle karşılaştığı tehdit ve fırsatlar ortaya konmuştur. Takip eden bölümlerde ilgili literatür sunulacak, metodoloji açıklanacak ve bulgular tartışılacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Startup Kavramı

İlk kez 1970'li yıllarda Forbes ve Businessweek dergilerinde ortaya atılan startup sözcüğü, yaygın olarak henüz yeni kurulmuş, gelişiminin başında olan girişimleri ifade etse de (Breschi vd., 2018) bu anlam zamanla "azimli, dinamik ve teknolojiyle ilgili" yeni girişimleri ifade edecek biçimde daralmıştır (Skala, 2019: 14). Sözcüğün anlamını daha net biçimde ortaya koymak adına, literatürdeki farklı tanımlara göz atmak faydalı olabilir. Nitekim farklı araştırmacı ya da girişimcilerin farklı tanımlar kullandığı görülmektedir. Örneğin, yaygın olarak bilinen bir tanıma göre bir startup; ileride büyük bir şirket olmaya ve içinde bulunduğu pazara büyük etkiler yapmaya dair hedefleri/hırsları olan, yenilikçi bir iş modeline sahip ve ileri aşamalarda yoğun dış yatırım çekebilen oluşumlardır (Blank, 2013). Diğer yandan farklı araştırmacılara göre bir startupı tanımlayan unsurlar yüksek risk ortamı içinde faaliyet göstermek (Eric Ries, 2011), yenilikçilik (Christensen ve Raynor, 2013) ve gelecekte yüksek bir şirket değerine ulaşma potansiyeline sahip olmaktır (Damadoran, 2009). Skala (2019: 21), yaptığı detaylı literatür taramasına dayanarak, startupları diğer işletmelerden ayıran dört özellik olduğunu belirtmiştir: (I) genç ve kısıtlı kaynaklara sahip bir işletme olmak, (II) yenilikçi olmak, (III) yüksek hedefleri olmak ve hızlı büyüme, (IV) teknoloji yoğun bir sektörde faaliyet göstermek. Diğer yandan yine yazara göre çoğu startup radikal yenilikler ortaya koymasa da mevcut ürün ya da hizmetleri kopyalayarak ya da geliştirerek başarılı olmaktadır. Tekin (2021), startupların teknoloji odaklı olmak zorunda olmadığını; finans, pazarlama, tasarım ve mimarlık gibi çeşitli alanlarda da startuplara rastlandığını belirtmektedir. Koloğlugil'e (2019) göre ise bir startupın esas ayırıcı özelliği, motivasyonunun niteliğidir. Diğer girişim ve işletmeler yalnızca finansal başarıya ulaşmayı hedeflerken, startuplar aynı zamanda bir hayali ya da fikri gerçekleştirmek, toplumsal fayda sağlamak ya da üretken ve bağımsız olmak gibi amaçlar taşır. Destekler şekilde, Schoar (2010) startupların kurucusunun özelliklerine göre şekillendiğini öne sürmüştür. Yazara göre iki tür girişimciden bahsetmek mümkündür: "*Dönüştürücü*" girişimciler ve "*geçimlik girişimciler*". Geçimlik girişimciler, yalnızca kendisinin ve ailesinin geçimini sağlamak amacıyla iş kurmayı tercih

ederken, dönüştürücü girişimciler başkalarına istihdam sağlayan büyük ve değerli bir iş yaratmak amacıyla yola çıkar ki bu da startupların temelidir.

Özetle, kavram üzerinde net bir uzlaşma olmasa da, genel olarak bir startupın yeni ve sınırlı kaynaklarla kurulmuş, yüksek hedef ve motivasyona sahip, hızlı büyüme potansiyeli olan, teknoloji odaklı olmasa da teknolojiyi etkin ve verimli kullanan girişimler olduğunu söylemek mümkündür. Startupların, yüksek büyüme ve ekonomiye önemli katkılar yapma potansiyellerine karşın oldukça kırılgan olmaları (sınırlı kaynak ve yüksek risk ortamı nedeniyle), onların ekosistemler içinde desteklenmesi sonucunu doğurmuştur. Startup ekosistemleri, fonlayıcı kuruluşlar, teknoparklar, hızlandırıcılar ya da kuluçka merkezleri gibi destekleyici kuruluşlar, üniversiteler, araştırma merkezleri ve yatırımcılardan oluşmaktadır (Yazıcı, 2019). Bu noktada, startup olgusunun teorik zeminini eksik bırakmamak adına belirli kavramları tanımlamak faydalı olacaktır. Örneğin teknoparklar, Türkiye’de 2001 yılında 4961 sayılı kanun ile oluşturulan, üniversitelerle girişimcileri bir araya getiren, üretim ve vergi maliyetlerini azaltarak ve yenilikçilik ve rekabet kültürünü canlı tutarak teknoloji odaklı girişimleri destekleyen kuruluşlardır. Birçok startup teknoparklar bünyesinde kurulmaktadır. Kuluçka merkezleri ise, startupların pazara açılmadan teknik destek ve mentörlük alabildikleri, sosyal ağlar edinip potansiyel yatırımcılarla tanışabildikleri yapılarıdır (Aka ve Özdemirci, 2022: 206). Ekosistem içerisinde startaplara destek sunan bir diğer unsur ise hızlandırıcılarıdır. Hızlandırıcılar ya da hızlandırma programları, kuluçka merkezlerinden daha kısa bir süre için ve önceden belirlenmiş bir çerçevede startaplara destek sunan, teknik destekten ziyade mentörlük ve ağ desteğine önem veren, girişimleri bir an önce pazara çıkmaya ve potansiyellerini test etmeye yönlendiren ve çoğunlukla kâr amacı güden oluşumlardır (Cohen, 2013). Risk sermayesi ya da venture capital, startup girişimcilerine sağlanan desteği ifade eder. Bu destek, sermaye yöneten profesyonel kurumlar ya da melek yatırımcılar tarafından sağlanabilir. Son olarak melek yatırımcılar ise, startaplara maddi kaynağın (kendi öz kaynaklarını kullanarak) yanı sıra tecrübe aktarımı ve sosyal destek sağlayan girişimci kişi veya gruplardır (Kurnaz ve Bedük, 2017).

2.2. Startupların Başarısını Etkileyen Faktörler

Diğer tüm girişimlerde olduğu gibi startupların kuruluşu da girişimcinin pazarda bir fırsat görmesi ile başlar (Hills ve Singh, 2004). Bunu takiben, girişimci bu fırsata uygun bir iş fikri geliştirir, kaynaklarını harekete geçirir ve pazara giriş yapar. Elbette bir startup kurmak, başarılı olunacağı anlamına gelmez. Başarı, birçok iç ve dış problemin aşılmasına bağlıdır.

Slavik’e (2022) göre, bir startup’ın başarılı olması iyi bir iş fikrini, iç ve dış çevreye dair iyi bir analizi ve bu analize dayalı iyi bir yönetimi içeren güçlü bir strateji gerektirir. Destekler biçimde Cantamessa vd. (2018), çoğu startupın, iyi bir iş geliştirme stratejisinin eksikliği nedeniyle başarısız olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, bu süreci yıllara ayırarak değerlendirmiştir. İlk yıl karşılaşılan sorunlar; sağlam bir iş modelinin olmayışı, kaynakların yetersizliği ve hızlı tükenmesi, genç ve deneyimsiz bir ekiple yola çıkmak ve yatırımcı bulamamak olarak sıralanabilir. İkinci yıl, ilk yıl yatırım yapılan iş modelinin istenilen gelişimi sağlamaması ve bu iş modelinden ayrılmanın zor ve maliyetli oluşu önemli bir risk/sorun olarak ortaya çıkar. Üçüncü yıldan sonra ise, şirketin büyümemesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Beşinci yılın sonunda, yanlış stratejiden kaynaklı ortaya çıkan, pazarda yanlış konumlanma, rakiplerle mücadele edememe, gelişen teknolojinin mevcut ürün ya da hizmeti geçersiz kılması gibi büyük sorunlar, şirketi başarısızlığa iter. Anlaşılacağı gibi kuruluş aşamasında alınan stratejik kararların çok uzun vadeli sonuçları olabilir. Bu nedenle startaplara güçlü ve zayıf yönlerini iyi tespit etmeli, risk ve fırsatlara karşı hazır olmalıdır.

Birçok araştırmacı ve girişimciye göre, startupların karşı karşıya olduğu en ciddi problem ya da risk, finansal kaynakların yetersizliğidir. Bu yetersizlik, başlangıç sermayesinin çok düşük olmasından veya pazardaki büyük oyuncularla mücadele etmenin çok maliyetli olmasından ileri gelebilir (Levesque vd., 2016). Bu riski bertaraf edebilecek önemli bir fırsat ise risk sermayedarlarından yatırım almaktır. Büyüme aşamasında, doğru zamanda ve doğru miktarda elde edilebilecek bir yatırım, startupın kaderini değiştirebilir. Diğer yandan, risk sermayesinin maliyeti çok yüksek bir sermaye olduğu (startup başarı oranlarının düşük olması ve yatırım geri dönüşlerinin uzun bir bekleme süreci sonrasında başlaması nedeniyle) ve bu nedenle yatırımcı çekmenin çok zorlu bir süreç olduğu unutulmamalıdır (Akın, 2020). Üstelik startupların eksikliğini hissettiği tek kaynak para değildir. Bilgi, deneyim ve bağlantı eksikliği de startaplara için ciddi bir dezavantaj olabilir. Girişimcinin yetkinliği, deneyimi ve kişisel bağlantıları bu dezavantajı ortadan kaldıracaktır (Kim vd., 2018; Oe ve Mitsuhashi 2013). Ayrıca, startupların melek yatırımcılar, kuluçka merkezleri ya da hızlandırıcı programlar gibi ekosistemin diğer unsurlarından destek görmesi, bu anlamda önemli kaynak ve fırsatlar yaratabilir (Guceri-Ucar ve Koch, 2016; Cohen, 2013). Passaro vd.’ne (2020) göre bu destek neredeyse bir zorunluluktur. Bu şekilde startaplara ürün geliştirme süreçlerini iyileştirebilir ve uluslararası pazarlara hızlı açılabilir.

Startaplara avantaj sağlayacak diğer bir değerli kaynak, insan kaynağıdır. Bilgi, deneyim ve motivasyon sahibi bir ekip, büyük farklar yaratabilir. Ayrıca bu ekibin uyum içinde, adanmışlıkla çalışması çok önemli bir stratejik avantajdır. Bu nedenle, güçlü bir şirket kültürü inşa edilmesi elzemdir (Gulati ve DeSantola, 2016). Gulati’ye (2019: 85) göre bir startup bir iş fikrinden ya da modelinden ibaret değildir. Startaplara bir “ruha” sahiptir ve o ruh

inanmış, heyecanlı, girişimci, idealist insanlardan oluşur. Bu insancıl taraf her ne kadar startuplar için önemli bir güç olsa da kimi zaman kırılabilirlik kaynağı da olabilmektedir. Örneğin Avrupa’da gerçekleştirilen bir araştırmaya göre startup girişimcilerinin yoğunlukla ifade ettiği risk ve problemler; özellikle kuruluş aşamasında çok fazla enerji ve zaman harcama gerekliliği, kişisel başarısızlık çekincesi, iş güvencesizliği, şahsi birikimleri kaybetme riski, elde edilecek gelire dair belirsizlik ve iflas etme korkusudur (Poposka ve Mihajloska, 2016: 78). Anlaşılabileceği üzere, bu kaygılar finansal olduğu kadar psikolojiktir. Ayrıca Straker vd.’ne (2021) göre girişimcilerin kendine fazla güvenmesi ve bu nedenle eleştirilere kulak tıkaması da startupları başarısızlığa sürükleyebilmektedir. Startuplar, rasyonel kararlarla yönetilen kurumsal şirketlere nazaran daha duyu yoğun yapılardır.

Pek çok araştırmacıya göre, startupları başarılı kılabilecek diğer önemli bir unsur, dış çevredeki gelişmelere hızlı uyum sağlama becerisidir (Welter vd., 2021). Büyük ve hantal organizasyon yapılarından azade olan startuplar hızlı hareket etme avantajına sahip olabilir. Bunun en somut örneği pivot etmek adı verilen durumdur. Pivot, odak iş modelinde ya da ürün gamında, pazarın gerekliliklerine ya da yatırımcı taleplerine göre radikal değişikliklere girmek olarak tanımlanabilir. Shepherd ve Gruber (2021), pivot etmeyi startup gelişiminin temel unsurlarından olarak nitelendirmektedir. Özellikle henüz deneysel girişimlere uygun, teknoloji yoğun pazarlarda, hızlı değişiklikler büyük avantajlar yaratabilir. Welter vd.’nin (2021), Amerika Birleşik Devletleri’ndeki 120 startup girişimcisi üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, her ne kadar bir iş planına sahip olmak önemli olsa da, gerektiğinde müşteri taleplerine ve diğer pazar koşullarına göre bu planın esnetilmesi ve hızlı değişiklikler yapılabilmesi önemli bir başarı unsurudur.

Literatürde startupların başarı ya da başarısızlık sebeplerini inceleyen ampirik çalışma sayısı sınırlı olmakla birlikte, var olan ve farklı coğrafyalarda gerçekleştirilmiş araştırmaların yukarıda ele alınan faktörleri tekrarladığı görülmektedir. Örneğin Pugliese vd. (2016), gerçekleştirdikleri literatür taramasında, startupların gelişimini etkileyen faktörleri etki yüzdeleriyle birlikte kaynaklar ve yetenekler (%33,5), sektör ve ekip (%18,0), pazarlama ve strateji (%11,6), ekosistem ve diğer bağlamsal faktörler (%12,0) ve son olarak tüm bu koşulların kombinasyonu (%24,9) olarak tespit etmişlerdir. Yin vd.’nin (2019) Güney Kore’de gerçekleştirdiği çalışma, startupların başarısını çeviklik (rekabetçiliği arttıracak biçimde sürekli değişim), kıyaslama ya da benchmarking (sektördeki en iyi uygulamalardan sürekli öğrenme), iç ve dış kaynakların etkin ve verimli kullanımı ve son olarak yüksek motivasyon ve adanmışlık unsurlarına bağlamıştır. Chincolcar (2021) Hindistan’da gerçekleştirdiği araştırmada, startupların karşılaştıkları zorlukları beş ana başlıkta sunmuştur: Finansal zorluklar, pazarlama zorlukları, operasyonel zorluklar, doğru insan kaynağını sağlama zorluğu ve mentör eksikliği. Ayrıca, girişimcilerin başarısızlık korkusuna bağlı psikolojik sorunları da araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Stayton ve Mangematin’in (2016) Amerika Birleşik Devletleri’nde dört teknoloji startupı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmaya göre ise kurucu ekibin yetkinliği ve motivasyonu; çeşitli maliyetler, yatırımcı baskısı ve insan kaynağının uyumu ve kalitesi gibi unsurlar bir startupın piyasaya çıkış hızını etkilemektedir. Diğer bir deyişle tehdit ya da risk gibi görünen baskılar kurucuları daha hızlı ve daha iyi sonuçlar alma yolunda kamçılayabilmektedir.

Her ne kadar tüm startuplar benzer problemlerle yüz yüze kalsa da, her startupın yürüttüğü mücadele kendine özgüdür. Startupın bulunduğu ülke ve içinde bulunduğu koşullar kuruluş ve büyüme sürecini şekillendirebilir. Bir sonraki bölümde Türkiye startup ekosistemi ve Türkiye’deki startuplar üzerine kaleme alınmış literatür ele alınacaktır.

2.3. Türkiye’de Startuplar ve Startup Literatürü

Startup kavramının Türkiye için oldukça yeni olduğu söylenebilir. T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi (2020) raporuna göre Türkiye startup ekosistemi, 2010-2016 yılları arasında melek yatırımcıların ve ağlarının ortaya çıkmaya başladığı bir “*öğrenme dönemi*”nden geçmiş, 2017 yılı itibarıyla ise başarılı çıkışların yakalandığı ve startup sayısının hızla artmaya başladığı “*deneyimli dönemi*”ne başlamıştır. Bu dönemde, çeşitli kamu kurumları (örn: kalkınma ajansları, TÜBİTAK) başlangıç yatırımlarına önemli finansal destekler sunmaya başlamış ve melek yatırımcı akreditasyon programıyla aktif melek yatırımcılara vergi avantajı sağlanmıştır. Döneme damgasını vuran bazı şirketler; Getir, Peak, Rollic, Dream Games, Trendyol, Hepsiburada, Insider, Martı ve Dream olarak belirtilmiştir. Özellikle pandemi dönemini takiben, e-ticaret, deeptech, biyoteknoloji ve ulaşım sektörlerindeki gelişmeler dikkat çekilmiştir. Startup Genome (2023) raporuna göre İstanbul ekosistemi, gelişmekte olan ekosistemler arasında 16. sıradadır. Türkiye’nin girişimci özellikleri ve insan kaynağı parametrelerinde küresel ortalamaya yakın bir konumda olmakla beraber finansman ve ekosistem değerlemeleri parametrelerinde küresel ortalamanın oldukça altında olduğu görülmektedir (Aka ve Özdemirci, 2022: 201).

Türkiye startup ekosistemi ile ilgili bilimsel literatüre bakıldığında ise, özellikle son birkaç yıldaki yükselişe rağmen oldukça sınırlı sayıda yayına rastlanmaktadır. Ulaşılabilen yayınlar, aşağıda tarih sıralamasına göre içerikleri bakımından ele alınmıştır.

Ucar ve Koch (2016) Türkiye’deki kuluçka merkezlerinin startupların başarısı üzerine etkisini incelemiştir. On yedi startup ve altı kuluçka merkezinde derinlemesine görüşmelerle veri toplayan yazarlar, kuluçka merkezlerinin

deneyimi, startup kuluçka merkezi uyumu, kuluçka tarafından sağlanan çalışma ortamı ve mentörlük gibi faktörlerin, startupların potansiyel yatırımcı ve müşterilerle ağ kurma, fonlara ulaşma, iş planlarını ve insan kaynaklarını olgunlaştırma gibi başarı faktörlerine ulaşmasını sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Akçomak ve Taymaz (2004), kuluçka merkezlerinin startupların gelişimindeki etkisini incelemek üzere, kuluçka merkezi içinde ve dışında yer alan startuplarla görüşmeler gerçekleştirmiş ve karşılaştırmalı bir değerlendirme ortaya koymuştur. Kuluçka merkezlerinin özellikle startupların finansal performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Teker ve Teker (2016), Türkiye’de melek yatırımcılığı ve melek yatırımcıların özelliklerini ikincil veriler üzerinden değerlendirmiştir. Benzer şekilde Kurnaz ve Bedük (2017) de dünyadaki ve Türkiye’deki melek yatırımcılığı, melek yatırımcıların özelliklerini ve melek yatırımcıların startuplara olan faydalarını ikincil verilerle ele almışlardır.

Türkeli ve Boyacı (2019), teknoparklarda faaliyet gösteren 10 startup girişimcisinin günlük davranışlarını gözlem yoluyla incelemiş, Türkiye’de girişimcilerin ürünlerine fazla odaklanarak pazarlama gibi üretim dışı faaliyetlere yeterince özen göstermediğini tespit etmiştir.

Boz Yılmaz ve Tunalioglu (2020), Türkiye’de startup ekosisteminin önemli bir unsuru olan teknokentleri ikincil veriler üzerinden inceledikleri çalışmalarında, 2020 Eylül itibarıyla faal olan teknokentlerde faaliyet gösteren şirket sayısının 6005, bu şirketlerden yurtdışına gerçekleştirilen ihracatın ise 5,4 milyar dolara ulaştığını vurgulamaktadır. Yazarlara göre, teknokentlerde sunulan teşvik ve muafiyetler Türkiye’de startupların kuruluşunu ve gelişimini önemli ölçüde desteklemektedir. Benzer şekilde Kubaş ve Özmen (2020) de teknoparkların ve kuluçka merkezlerinin startuplara olan faydaları üzerinde durmuştur.

Tekin (2021), Türkiye Startup ekosistemini Startups watch ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi raporlarından elde ettiği ikincil veriler üzerinden incelemiştir. Buna göre Türkiye’de 2010 yılından itibaren hızlandırıcı program, teknopark ve ortak çalışma alanı sayısında ciddi artışlar gözlemlenmektedir. 2019 yılı itibarıyla hızlandırıcı program sayısı 57, teknopark sayısı 70 (48 farklı ilde) ve ortak çalışma alanı sayısı 44’tür. Melek yatırımcı sayısının ise dünyaya kıyasla düşük olduğu görülmektedir.

Beyhan, Çetindamar ve Akçomak (2021), hızlandırıcıların startup seçim süreçlerini, on hızlandırıcı üzerinde vaka analizi gerçekleştirerek ortaya koymuştur. Yazarlara göre hızlandırıcılar, iş birliği yapma eğilimi gösteren, yeni fikirlere açık ve azimli startupları tercih etmektedir. Bu durum, seçilen startupları yatırımcılar için de daha çekici kılmaktadır.

Ertürk ve Erdirençelebi (2022), başarılı bir startup örneği olarak Getir şirketini ikincil veriler ile incelemiştir. Çalışmada, 2015 yılında üç ortaklı olarak kurulan şirketin, özellikle pandemi döneminde ivme yakalayarak 2021 yılında Türkiye’nin en başarılı startupı seçildiği vurgulanmıştır. Çeşitli Avrupa ülkeleri ve Amerika’da faaliyet göstermeye başlayan şirketin 2022 yılında değeri 11,8 milyar dolara ulaşmıştır. Yazara göre bu başarı, kurucuların önceki girişimcilik deneyimlerine, başarılı iş fikrine ve modeline, doğru pazarlamaya ve teknolojinin etkin ve verimli kullanımına bağlıdır.

Çitçi ve Petekçi (2022), yatırım alma çabasındaki startupların anlatılarını, İTÜ Big Bang Startup Challenge organizasyonu örnek olayı üzerinden değerlendirmiştir. Startupların başarısının iyi bir iş fikri kadar bu iş fikrini yatırımcılara doğru ve etkileyici biçimde aktarılabilmesine bağlı olduğunu vurgulayan yazarlar, kırk kadar anlatıyı analiz ederek ortak bazı temalara ulaşmıştır. Buna göre startup girişimcileri anlatılarında, örneklendirmeye, karşılaştırmaya, başarılarını rakamlarla göstermeye ve ekip olma vurgusu yapmaya başvurmuştur.

Aka ve Özdemirci (2022), İstanbul girişimcilik ekosisteminde yer alan 42 kişi ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirdikleri araştırmalarında, Türkiye teknoloji girişimciliğinin tarihsel sürecini ortaya koymuştur. Süreci üç döneme ayıran yazarlara göre, teknoloji girişimciliğinin tarihindeki kırılma noktaları arasında teknopark kanununun çıkması, Hasan Aslanoba’nın süper melek yatırımcı olarak sisteme dahil olması, önemli uluslararası teknoloji firmalarının Türkiye pazarına girişi ve Gitti Gidiyor ve Yemek Sepeti gibi yerli startupların exitleri¹ sayılabilir.

Böyükaslan ve Özkara (2022), çoklu örnek olay yöntemiyle dört startupı inceledikleri çalışmalarında, startupların kısıtlı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle, inovasyon ile hayatta kalma arasında zor bir dengede faaliyetlerini sürdürdüğünü ortaya koymuştur. Buna göre startuplar bir yandan inovasyon faaliyetlerini sürdürmeye, bir yandan da farklı ticari faaliyetler, öz kaynaklar ve destek ve teşviklerden faydalanarak hayatta kalmaya çalışmaktadır.

¹ Exit veya çıkış, bir girişimci ya da yatırımcının, sahip olduğu startup hisselerini satması anlamına gelir. Startupların belirli bir değere ulaştığında başka yatırımcı ya da şirketlere satılması, çoğunlukla arzu edilen ve planlanan bir şeydir.

Görüldüğü üzere, Türkiye’de startup literatürü daha çok makro değerlendirmelere ya da startup ekosistemindeki destek unsurlarına dair incelemelere yoğunlaşmıştır. Doğrudan startaplara odaklanan, birincil veriden faydalanan sınırlı sayıdaki çalışma ise startapların kuruluş ve büyüme süreçlerini, karşılaşılan zorlukları ve fırsatları açıklamak için yeterli görünmemektedir.

3. METODOLOJİ

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Vaka analizi, tekil bir vakanın detaylı incelenmesi olup olgular hakkında derinlemesine bilgiler sunabilir (Becker, 1970). Ayrıca, incelenen vakanın kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve sunulması, daha genel teorik çıkarımlar yapılmasını da sağlayabilir (Fidel, 1983). Özellikle keşifsel araştırmalarda tercih edilen bir yöntem olup gözlem, görüşme, doküman incelemesi gibi veri toplama metotları kullanılabilir.

Bu araştırmada incelenen vaka ya da örneklem, 2019 Ocak ayında Türkiye’nin ilk yerli robot süpürge markası olarak kurulan ve literatür araştırmasında sunulan startup niteliklerini taşımakta olan Robogil markasıdır. Araştırma, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu’nun 08.09.2023 tarih ve 11/06 sayılı onayı ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Robogil markasına yönelik sahada gözlemler gerçekleştirilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığı ile işletmenin girişimcisi ve yetkililerinden derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Mülakatlarda yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 14 soru girişimci ve yetkililere yöneltilmiş ve yanıtları kaydedilmiştir. Yanıtlar start uplara yönelik literatür çerçevesi bağlamında bu bölümde yorumlanmakta ve kategorize edilmektedir.

Araştırmanın örneklem seçimi aşamasında Türkiye startup ekosisteminin merkezi sayılabilecek İstanbul dışında yer alan startapların deneyimlediği zorlukları, avantaj ve dezavantajları incelemek amacıyla, kaynak kısıtları da göz önüne alınarak çalışmanın veri toplama aşamasının Çanakkale ilinde yürütülmesine karar verilmiştir. Yaklaşık 5 yıldır faaliyet gösteren ve sektöründe ayakta kalan nadir bir örnek olarak Robogil markasının örneklem araştırmasında tespit edilmesinin ardından işletmenin vaka analizi olarak ele alınması için ön görüşmeler gerçekleştirilmiş ve işletmenin izni ile gerekli etik onayların alınmasının ardından saha araştırmasına başlanmıştır.

Robogil markasının vaka olarak seçilmesinde; işletmenin teknoloji yoğun bir sektörde yer alması (Skala 2019:21), genç ve kısıtlı kaynaklara sahip bir işletme olması (Skala 2019:21), yüksek risk ve rekabet ortamında yer alması (Ries 2011), bulunduğu pazara etki edebilecek potansiyele sahip olması (Blank 2013) kriterleri öne çıkmaktadır. Vaka analizi amacıyla işletmenin operasyon sahasında gözlemlenmesi, çalışanlarla görüşülmesi ve işletmenin yöneticisi ve girişimcisi ile mülakat gerçekleştirilerek veri toplanması planlanmıştır. Mülakat soruları aşağıdaki Tablo 1.’de görülmektedir.

Tablo 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

No	Soru
1	İşletmenizi tanıtır mısınız? İş fikriniz nasıl oluştu, işletme nasıl kuruldu? Kuruluştaki veya şu anki rolünüzü ifade eder misiniz?
2	Ülkemizdeki ve yerel bölgedeki start up girişimlere yönelik şartlar konusunda neler söylemek istersiniz?
3	Bulduğunuz sektörü ve sektörel şartları açıklayabilir misiniz? Daha önce bu sektörde bir deneyiminiz var mıydı? Açıklayabilir misiniz?
4	Kuruluş aşamasında yaşadığınız önemli deneyimleriniz, özellikle değinmek istediğiniz hususlar nelerdir?
5	Kuruluştan itibaren faaliyetlerinizde en çok önem verdiğiniz husus hangi konudur? (İç yönetim, pazarlama, finansman, insan kaynakları yönetimi, satış vb.)
6	Geçmiş araştırmalarda başarısız girişimlerin pazar hakkında bilgi sahibi olmama, kalitesiz ürün, etkisiz pazarlama faaliyetleri, rekabet baskıları, zamanlama, ürünü geliştiremememe, finansal zorluklar gibi sebeplerden başarısız olabileceği belirtilmektedir. Bu konularda işletmenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
7	Günümüze kadar karşılaştığınız işletmenizi tehdit eden en önemli sıkıntı neydi ve nasıl atlatınız?
8	İşletmenizi başarılı kılan yönleriniz sizce nelerdir? Özellikle köklü kurumsal firmalara göre avantajlarınızı nasıl ifade edersiniz?
9	Pazarınızdaki rekabet konusunda ne düşünüyorsunuz? İşletme olarak çeşitli alanlarda sizi rakiplerinizden önde kılan uygulamalar ve faaliyetler sizce nelerdir?
10	Pazarınızda sizi zorlayan, rekabette geri bırakan zayıf yönleriniz sizce nelerdir? Bunlara yönelik bir planınız var mı? Açıklayabilir misiniz?
11	Genel olarak baktığımızda işletmenin geleceğini tehdit eden faktörler var mı? Bunlara yönelik bir planınız var mı? Açıklayabilir misiniz?
12	İşletme olarak çevrenizdeki fırsatlara (ürün çeşitlendirme, yeni pazarlar, e-ticaret, sosyal medya pazarlaması, yeni trendler vb.) yaklaşımınız nedir? Açıklayabilir misiniz?
13	Çeşitli yönlerden (pazarlama, finansman, büyüme) geleceğe yönelik bir planınız, vizyonunuz, stratejiniz var mı? Açıklayabilir misiniz?
14	Bizim sormadığımız ama sizin özellikle bu yönde bir araştırmada bulunması gerektiğini düşündüğünüz ve belirtmek istediğiniz bir konu var mıdır? Anlatır mısınız?

İşletme operasyon ortamında yapılan gözlemler ve çeşitli görüşmelerin ardından işletmenin girişimcisi ve işletme müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak mülakat gerçekleştirilmiş ve bu sorulara yanıt olarak 9.000 kelimelik bir veri toplanmıştır. Verilere yönelik nitel analiz sürecinde öncelikle literatürde yer alan başarı faktörleri doğrultusunda kodlama ile veriler kodlanmış ve uygun kodlar ile kategoriler oluşturulmuştur. Analizin güvenilirliğinin sağlanması amacıyla kodlama süreci 3 araştırmacı tarafından ayrı ayrı yürütülmüştür. İlerleyen bölümlerde kategoriler açıklanmakta, yorumlanmakta ve mülakatlardan doğrudan alıntılar ile yorumlamalar desteklenmektedir.

Tablo 2. Güçlü Yönler: Alt Temalar ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Fırsatın tespiti	<p>“Robot süpürgeler o zaman yeni popüler olmaya başlamıştı.”</p> <p>“Türkiye’nin her halde ilk robot süpürge markasıyız.”</p> <p>“Artık başka bir markaya da teknik servis hizmeti veriyoruz.”</p>
İş Fikri ve Strateji	<p>“Markayı kurarken teknik servisse teknik servis kuralım, yedek parça ise yedek parça stoğu yapalım, müşteri hizmetleri ise müşteri hizmetlerini kuralım, düzgün hizmet verelim.”</p> <p>“Danışman şirketimiz dedi ki bu işe girecekseniz en başta kendi markanız ile girin, distribütörlük yapmayın.”,</p> <p>“Madem altyapı olarak mühendisliğimiz var o zaman robot süpürge ile başlayalım.”</p> <p>“Kendi adımıza bir marka kuralım, yurtdışından kendi adımıza ürün üretirelim, getirip Türkiye’de kendi markamız ile satış yapalım ve bu sattığımız ürünlerin arkasında duralım.”</p>
Ekip ve kültür	<p>“En önemli şeylerden biri birlikte çalışacağımız insanların uyumu, kalitesi ve güven.”</p> <p>“Bir aile gibi olmak bu çok önemli.”</p> <p>“Ben iş gereği mesela şirketin başında durmadığım, görüşmeler için başka yerlere gittiğim zaman gözümün arkada kalmaması meselesi”</p> <p>“Bizim tabii şirkette bir askeri disiplin var.”</p> <p>“İlk başladığımız zaman 6 ay 8 ay maaş verebilme durumumuz yoktu.”</p> <p>“O bir seneye kadar mesela ekip sana inanıyor ama maddi bir getiri yok, ama her gün mesai. İşte böyle bir ülkü birliği, amaç birliği edinirseniz ve bir güven oluşturursanız zaten aile gibi oluyorsunuz.”</p> <p>“Gerekirse çorba içeriz yine de bu işi ayakta tutarız dediği zaman, gerek yok ben 3 ay maaş almasam da idare ederim, ne gelirse idare ederim diyorsa sizin zaten en güçlü yanınız bu.”</p> <p>“Birlikte olduğunuz ekip ve bu ekiple birlikte bir ülkü birliği yani bu işi çocuğunuz gibi görmek çok önemli. Sanki yeni bir çocuğunuz olmuş, hepiniz akrabasınız ve o çocuğu büyütmele sorumlusunuz”</p> <p>“Burada esas niyetimiz artık bu markayı bu rüyayı sonlandırmamak ve bu markayı ayakta tutmak.”</p>
İş ilişkileri	<p>“İlk anlaşmamız X markası (mağaza zinciri) ile ve hala X markası ile çalışıyoruz.”</p> <p>“Bizim için iyi bir iş birliği oldu”</p> <p>“Bu işle ilgili olan kişilerle irtibat kurduk... davet ettik geldi, yatırımımızı gördü. Teknik konularda çok yardımcı oldu”</p> <p>“Bu tabii bu kadar yüksek teknoloji bir ürün veriyorsunuz X markasına ve şikâyet gelmiyor. Bu olunca tabii biz Y markasına da (mağaza zinciri) de bu şekilde verdik”</p> <p>“Genelde butik, üst düzey markalarla çalıştık.”</p>
Uyum yeteneği, Değişim ve Gelişim	<p>“Hayatta kalmak için zamana uymak zorunda kalıyor yani kendini değiştirmek zorunda kalıyor.”</p> <p>“Şartlar bizim cesur olmamızı gerektirdi.”</p> <p>“En güzel evrilme de zorluklarda ve krizlerde oluyor.”</p> <p>“Sonuçta evrilmeniz gerekiyor her krizde evrilmeniz lazım.”</p>

	<p>“Biz o dönemde gerekirse teknik servisi evde gerçekleştirdik, kargoları evlere yönlendirdik. İlerleyen dönemlerde teknik servisimizi dönüşümlü ve belirli günlerde çalıştırdık.”</p> <p>“Küçük olmanın iyi tarafı, çok çabuk aksiyon alabilmek oluyor gelişen olaylara karşı. Büyük şirketler tır gibi, kolay kolay direksiyonu birden çeviremiyorsunuz.”</p> <p>“Bana küçük bir dilim kalsın, ben bununla yaşayabileyim diyecek şekilde tekrar yapılanmanız gerekebiliyor.”</p> <p>“Bir şekilde şirketinizin nasıl ayakta kalacağını iyi değerlendirip hemen evrilmeniz, yeni pozisyon almanız kendinizi ona göre hazırlamanız lazım.”</p> <p>“Eğer uyum sağlayamıyorsanız yok olursunuz”</p> <p>“Kendimizi sonuçta bir elektronik altyapımız var ve üreticilerle devamlı birlikte çalıştığımız için üreticiden de bir eğitim alıyorsunuz.”</p> <p>“Çünkü çok hızlı gelişen bir sektör olduğu için siz de kendinizi geliştiriyorsunuz.”</p> <p>“Zaten elektronik sektöründe, küçük ev aletlerinde, akıllı sektörde çalışıyorsanız yeni teknolojiyi takip etmeniz, kendinizi geliştirmeniz çok önemli.”</p>
<p>Ürün ve hizmet kalitesi</p>	<p>“Siz hedef seçerken hedef küçültüp ben bu konuda en iyi olacağım diyebiliyorsunuz. Her konuyu değil bir konuyu seçtiğinizde bir hedef seçtiğinizde yarışabiliyorsunuz.”</p> <p>“Bunlar dedi perdenin arkasına geçmiyor, dedik bizimki geçiyor biz Türkiye’ye uygun ürün ürettik.”</p> <p>“Çünkü arıza vermiyor ve kaliteli. Her unsurunun kalitesini düşündük.”</p> <p>“Burada uluslararası akreditesi olan bir firmada TSE belgelerini çıkarttık.”</p> <p>“Yaklaşık 9 ay civarında test ettik ürünü hatta üretici ile birlikte ürünün gelişimini de yaptık.”</p> <p>“Onun Türkçeleştirilmesini biz yaptık”</p> <p>“Ürünün test sırasında gördüğümüz hatalarını falan da düzeltiyoruz”</p> <p>“Ürün hep yazılım olarak çok iyi bir ürün oldu hem de donanım olarak çok iyi bir ürün oldu.”</p> <p>“Başka bir markaya da teknik servis hizmeti veriyoruz mesela o markadan 10 tane arıza geliyorken bizim 1 tane geliyor o da arıza için değil yıllık bakıma geliyor”</p> <p>“İlk defa halojenli model getiriyoruz. Piyasadakiler pas yapar zamanla, koku yapar biz daha üst bir teknoloji hedefledik.”</p> <p>“Diyoruz ki bizim ürünümüz piyasadaki bir kıyas ürünü olmayacak. Muhakkak farklı bir özelliği olacak, alan kişi de memnun kalacak”</p> <p>“Bizim ürünümüzü bir kişi satın aldıysa artık o bizim müşterimiz oluyor. Çünkü hizmeti biliyor ürünü biliyor”</p> <p>“Bizim müşteri hizmetlerindeki arkadaşlarımız robot süpürge sattuktan sonra müşteri ile ilgileniyor.”</p> <p>“Bir müşterimiz demiş ti ki “iş bilenlerin robot markası” olarak söylemişti.”</p> <p>“En önem verdiğimiz şey müşteri memnuniyeti”</p>
<p>Risk Algısı</p>	<p>“Bir riskin zamanla etkisini ve olasılığını azaltabilirsiniz ama zamanla bu riskin etkisi ve olasılığı yükselebilir.”</p> <p>“Bir bebeğin düşme olasılığı çok yüksektir ama etkisi düşüktür yani bebek kalker yürür. Yetişkin bir insanın düşme olasılığı daha düşüktür ama düştüğü zaman bu düşmenin etkisi çok daha fazla olur”</p> <p>“Nasıl canlılar zaman içerisinde evriliyorsa, şirketlerin de evrilmeyi bilmesi lazım. Şirket evrilemez ise bu risklerden bir tanesinin olasılığı ve etkisi gelir şirketi parçalar.”</p>

Güçlü yönlerde ilk olarak Robogil markasında fırsatın tespiti bir alt tema olarak belirlenmiştir. Hills ve Singh (2004) tarafından da belirtildiği gibi startup girişimleri pazarda fırsatın tespiti ile başlamaktadır. Ürün yaşam eğrisinde doğuş aşamasında olan, tüketiciler tarafından tanınmayan, sektörde güçlü markaların olmadığı yeni bir pazara giriş yapılmıştır ve kuruluş aşamasında startup yıkıcı rekabet etkilerine maruz kalmamıştır. Sektördeki ilk markalardan biri olarak kendine yer edinme şansı yakalaması açısından robot süpürge sektörüne yönelmesi doğru bir seçim olmuştur. Ayrıca işletmenin ilerleyen zamanda sektörde onu öne çıkaran özelliği olan teknik servis gibi

satış sonrası hizmetleri startupın normal faaliyet alanının dışında da yeni bir alan olarak diğer markalarla teknik servis alanında ortaklık kurma fırsatı yaratmış ve bu başarılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Güçlü yönlerde ikinci alt tema olarak belirlenen strateji ve iş fikri alanında ise işletmenin seçtiği yolun güçlü bir marka stratejisi olduğu ifade edilebilir. Bresciani ve Eppler (2010:356) tarafından da belirtildiği üzere müşteri kazanma, müşterileri elde tutma ve arzulanan bir imaj oluşturma işletmeler için kritik öneme sahiptir ve startupların başarılı olmak için doğru stratejiler uygulaması gereklidir (Slavik, 2022; Cantamessa vd. 2018). Robogil'in ürün ve satışta olduğu kadar satış sonrası destek ile müşteriye elde tutmaya ve güvenli bir imaj oluşturmaya yönelik başlangıcı onu güçlü kılan özelliklerinden birisi olarak öne çıkmaktadır. İşletmenin marka stratejisi açısından doğru yolda başladığı ifade edilebilir. Robogil başarılı bir şekilde Cantamessa vd. (2018) tarafından belirtilen yanlış strateji kaynaklı başarısızlıklardan sıyrılabilmektedir. Startupların genel özelliklerinden biri olan bir fırsatı değerlendirmek yönünden bir farklılaşma gözlemlense de girişimci bir fırsatı değerlendirmenin ötesinde öncelikle işletme kurmaya yani girişimci olmaya karar vermiştir. Girişimci kuruluş aşamasında sektörde deneyimli, profesyonel bir danışmandan destek alarak doğru bir strateji izleyerek bilinçli davranmıştır. Ek olarak iş fikri açısından girişimcinin bireysel olarak altyapısının olduğu ve niteliklerini hızla geliştirebileceği bir sektör seçmesi ona ürün kalitesi ve ürün geliştirme açısından avantaj sağlamıştır. Girişimci ve yöneticiler buldukları sektöre ve pazarladıkları ürünlere hızla adapte olabilmişler ve rekabet şartları ağırlaşmadan sektörde tutunmayı başarabilmişlerdir.

Güçlü yönlerde üçüncü tema ise ekip ve kültür olarak belirlenmiştir. Gulati ve DeSantola (2016) tarafından da belirtildiği gibi startup bünyesindeki ekibin uyum içinde ve adanmışlıkla çalışması çok büyük bir avantajdır. Robogil markasının saha incelemelerinde de mülakatlarında da birbirine bağlı ve işine adanmış bir ekip dikkat çekmektedir. Yapılan görüşmelerde de aslında direkt olarak ekip sorulmadığı halde girişimcinin ve yöneticinin kuruluş aşamasında özellikle değindiği konu ekipleri olmuştur. Ek olarak girişimci askeri bir geçmişi olduğu için değerlerinden yola çıkarak işletmesine de bu değerleri yansıtmış ve işletmeyi bu ilke doğrultusunda inşa etmiştir. Aslında belki farkında bile olmadan işletmesini güçlü bir kültür ile oluşturmuştur. Yöneticiler ve çalışanlar, markaya yönelik bir gelir kapısı veya bir meslekten öte bir sahiplenme göstermektedir. İşletmenin vizyonunun kültürüne olan etkisi de görülebilmektedir. Yani startup bir ruha sahip olmuştur (Gulati, 2019). İşletmenin finansal getirinin ötesinde yer alan bir vizyonunun olması ve bu vizyonun yöneticiden çalışana kadar benimsenmesi paylaşılan değerler açısından işletmenin başarısını kolaylaştırmaktadır ve onu güçlü kılmaktadır.

Güçlü yönlerde dördüncü tema ise bağlantılar ve iş ilişkileri olarak belirlenmiştir. Robogil yönetimi geçmiş bağlantıları olmamasına rağmen sektörde deneyimli danışman ve girişimciler ile iletişim kurabilmiş ve sosyal medya bağlantılarından yararlanabilmiştir. Ulusal kapsamda hem mağazalarıyla hem de e-ticaret yoluyla faaliyet gösteren dört mağaza zinciri ile hala devam eden uzun süreli anlaşmalar gerçekleştirilmesi ve bunu kendi çabalarıyla başarması iş ilişkisi ve bağlantı kurma açısından işletmenin güçlü yeteneği olduğu görüşünü desteklemektedir.

Güçlü yönlerde beşinci tema olarak ise çevreye uyum ve bu uyumu sağlamak için gerekli değişim ve gelişim belirlenmiştir. Finansal kaynakların yetersizliği ve çevredeki şartların değişimine olan hassasiyet startupları sürekli uyum sağlamaya itmektedir. Welter vd. (2021) tarafından da belirtildiği üzere uyum sağlama becerisi startupların en güçlü özelliklerinden biridir. Robogil özellikle Türkiye ekonomisinde 2020 yılından itibaren pandemi ile görülen şartlara bakıldığında üstün bir uyum yeteneği sergilemiştir ve geleceğe ilişkin planlarında da bu yeteneğin sürdürülebilir olduğu belirtilebilir. Ayrıca Robogil yönetiminin çevreye uyum konusunda işletme bilimi ile uyumlu vizyonu ve bilinci başarısında etkili faktörlerden biri olarak belirtilebilir. İşletme özellikle kriz zamanlarında, çevik bir şekilde evrilmeyi başarabilmiş ve çevreye uyum sağlayabilmiştir. Pivot etme açısından da (Shepherd ve Gruber, 2021) Robogil startupında başarılı uygulamalar görülmektedir. İşletme güçlü olduğu yönlerle ilgili önemli adımlar atmış ve evrilmeyi başarmıştır. Startup yönetimi kuruluş aşamasında dikkate almadıkları bir alanda kendilerine yer edinmiş ve sürdürülebilir bir şekilde yer alacakları bir iş alanına da giriş yapmıştır. İşletmenin yeteneklerini hızla geliştirebileceği bir sektöre girme seçimi öngörülen sonuçları sağlayarak ürününü, sektörünü tanıyan teknolojiyi takip edebilen ve gelişebilen bir işletme ve insan kaynağı oluşmasını sağlamıştır.

Güçlü yönlerde altıncı tema ise ürün ve hizmet kalitesi olarak belirlenmiştir. Robogil startupında özellikle büyük işletmelerle rekabet avantajı sağlayan güçlü yön ürüne yönelik bir odaklanmada görülmektedir. Robogil markası ürün yelpazesinde özellikle büyük rakiplere karşı tutunabilmek amacıyla güçlü yönlerine odaklanmış ve rakiplerinin güçlü olduğu fiyat veya marka gücü gibi alanlarda rekabet etmek yerine kendisinin güçlü olduğu alanlara odaklanmıştır. Özellikle ürün kalitesi, ürün geliştirme, müşteri hizmetleri ve satış sonrası destek alanlarında temel yeteneklerine olan bağlılığı pazarda tutunabilmesini sağlamıştır. Ayrıca işletmenin ürün ve satış sonrası destek konusundaki gücü müşterileri ile kuvvetli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. Hatta satış sonrası hizmetlerdeki gücü kendisinden daha fazla pazar payına sahip işletmelerin onlar ile satış sonrası destek konusunda iş birliği kurmasını sağlamış ve işletmeye yeni fırsatlar yaratmıştır.

Güçlü yönlerde yedinci tema ise startupların yüksek düzeyde maruz kaldığı riskler sebebiyle risk algısı olarak belirlenmiştir. Risk her işletmenin ayrılmaz bir parçasıdır ve özellikle startuplar söz konusu olduğunda risk düzeyi

yüksek olmaktadır (Pukala vd. 2018) Robogil işletmesinde startup risklerine yönelik literatüre uyumlu bir yaklaşım görülmektedir. İşletme yönetimi risklere gerçekleşme olasılığı ve gerçekleştiğinde yaratabileceği etki açısından bakılmaktadır. Robogil yönetiminin riske yönelik bu bakış açısı “risk yüksek olasılığa sahip yüksek risk ve düşük olasılığa sahip düşük risk arasında bir tercihtir” (Pukala vd. 2018:154) yaklaşımına uygundur ve Robogil’in risk anlamında bilinçli olduğu ifade edilebilir. Gerçekleşen risklere, özellikle start-upların karşılaştığı finansal kaynak risklerine (Pukala vd. 2018) ve küresel kapsamda Covid19 pandemisi ve lojistik krizi dolayısıyla oluşan risklere ilişkin yönetimin tepkisi ise işletmenin çevik bir şekilde uyumu ve adanmış bir ekip ile çözülebilmektedir. Riskleri bertaraf edebilmesi ve çözüm üretebilmesi Robogil’i güçlü kılan yönlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 3. Zayıf Yönler: Alt Temaları ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Marka Algısı	<p>“Ürünü tanıtıyorsunuz çok güzel, iş yapalım dediğinizde korkuyor güvenemiyor.”</p> <p>“Şirketi kurarken markanın kurulumu, bir marka oluşturduğunuzda tanınması yaklaşık 10-15 yıl sürüyor. 10 15 yıldan önce ben bir markayı tanıttım demeniz çok zor.”</p> <p>“İthal ise kalitelidir mantığı var.”</p> <p>“Markamız için de şu anda Robogil nedir diye sorduğumuzda çoğu kişi bilmiyorum diyecek”</p> <p>“Bizim hatamız, bu teknik kısımdaki backgroundumuzu biraz da reklama çevirip müşterinin anlayacağı dilden anlatabilmek de bizim eksiklerimiz”</p> <p>“En çok yaşadığımız zorluklardan birisi bu. Yani marka algısı ne yazık ki, milletimizin böyle yanlış bir algısı var, yabancı merakı var iyi zannediyor. Oysaki çok daha kötü bir ürün alıyor.”</p>
Yatırıma geri dönüş ve Finansal Kaynaklar	<p>“5 yıldan önce yatırımınızı geri almanız pek mümkün olmuyor, normal bir enflasyon, normal bir kur politikası ile olduğunda. Eğer bu şartlarda olunca 5 yıl sonra yatırımı geri almak için 5 yıl daha beklemek zorunda kalabiliyorsunuz.”</p> <p>“5 yıl çalışmışız kazanmışız ama yatırımı geri almak için 5 yıl daha geçmesi gerekiyor.”</p>
Pazarlama	<p>“Eğer bir pazarlama bütçesi, bir reklam tanıtım bütçesi ayırabilseydik yeteri kadar daha iyi olacaktı”</p> <p>“Zamanında şirketi kurarken reklam ve ürün tanıtım bütçesini ve çalışacağımız reklamcıyı baştan seçebilseydik farklı olurdu”</p> <p>“Yüksek miktarlarda reklam yapmanız lazım. Bizim gibi startup projeler için de o kadar fazla reklam bütçesi ayırmanız mümkün değil”</p> <p>“Ufak tefek bir şekilde reklam yapmaya çalışıyorsunuz sosyal medyada başka yerlerde.”</p> <p>“Ne yazık ki kuruluş aşamasından itibaren, reklam ve pazarlama için çok bütçe ayıramadık”</p> <p>“Bir de iyi bir satış sonrası hizmet vereceğim dediğiniz zaman maliyetleriniz artıyor. Fiyat olarak bunlarla yarışmanız mümkün olmuyor”</p> <p>“Geçen sene 4 tane reklamcı değiştirdik.”</p>
Ekosistem ve yerel destekler	<p>“Marka olarak ürünlerimizin Çanakkale’de satışı ile ilgili hemen hemen sıfır diyebiliriz. Çünkü Çanakkale’de bilinmiyoruz,”</p> <p>“Çanakkale mesela uzak. Teknik servis işlerimizde önemli gider kalemlerinden bir tanesi kargo ücreti.”</p> <p>“Nasıl Türk halkında bir marka algısı varsa, esnafta da aynı algı var.”</p> <p>“Bizi oyalıyorsun bekletiyorsun bir yandan da başka marka getirip satmışsın bile”</p> <p>“Çok fazla yerel halktan bir destek görmedik, esnafından hiç destek görmedik.”</p>

Zayıf yönlerde ilk alt tema marka algısı olarak belirlenmiştir. Robogil’in diğer markaların yer almadığı yeni bir ürün pazarı olan robot süpürge pazarında hayatına başlaması rekabet açısından avantajlı olsa da bu durum işletmeye fazladan bir tutundurma yükünü de beraberinde getirmiştir. Robogil sadece ürünlerini tanıtmak değil markasını da tanıtmak durumunda kalmıştır. Bir markanın tüketiciler nezdinde tutundurma çalışmalarının genellikle uzun bir zaman dilimi gerektirmesi ve Robogil’in kuruluş aşamasında pazarlama fonksiyonunda güçlü bir yatırım ve etkili faaliyetler olmaması tüketicilerdeki marka algısının gelişimini olumsuz etkilemiştir. Teknoloji sektöründe Türk markalarının genel olarak güçlü bir marka imajının olmaması da işletmenin bu yöndeki dezavantajını arttırmaktadır. İş ilişkileri kurma konusunda çabalarının bu zayıflık sebebiyle bazı durumlarda başarısız olduğu görülmektedir. Sektörün büyümesi ve gelişmesi ile birlikte teknoloji alanında marka gücü yüksek işletmelerin pazara giriş yapması ile birlikte marka konusunda Robogil’in zayıflığı daha belirgin hale gelmeye başlamıştır.

Zayıf yönlerde ikinci tema ise finans fonksiyonunda yatırıma geri dönüş ve finansal kaynaklar olarak belirlenmiştir. Robogil’in bir startup olarak ayakta kalabilmesine rağmen yüksek finansal kaynakları bulunmadığı görülmektedir. Bu durum işletmenin yatırımını büyütmesini engellemekte, kapasite arttırma, üretim fonksiyonunu yerli hale getirme, daha fazla pazar payına ulaşma, pazarlamaya daha yüksek bütçeler yönlendirme gibi planlarını geciktirmektedir. İşletme finansal kaynakların ve yatırımın kısıtlı olması sebebiyle giderek daha fazla büyüyen ve güçlü markaların giriş yaptığı pazarda yeteri kadar hızlı büyümemekte ve marka gücünü arttıramamaktadır.

Zayıf yönlerde üçüncü tema ise pazarlama olarak belirlenmiştir. Robogil’in kuruluş aşamasında kaynaklarının büyük bölümünü ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlere yönlendirmesi ve ağızdan ağıza pazarlama yolu ile

tutundurma faaliyetlerine odaklanması marka algısını ve satış rakamlarını arzulan düzeyde geliştirememesine yol açmıştır. Robogil'in bu yönde girişimlerde bulunmasına rağmen pazarlama alanında yetkin bir insan kaynağını kazanamamış olması ve dolayısı ile dijital pazarlama gibi düşük bütçelerle büyük etki yaratabilecek bir alanı yeterince etkin kullanamaması işletmenin pazarlama alanındaki zayıflığını daha da belirgin hale getirmektedir.

Zayıf yönlerde dördüncü tema olarak belirlenen ekosistem ve yerel destekler açısından değerlendirildiğinde Robogil'in bir start up olarak ekosistem dahilinde network desteği, yatırımcı desteği, iş ilişkiler ve bağlantı desteği, büyüme stratejisi destekleri (Guceri-Uçar ve Koch, 2016; Cohen, 2013; Passaro vd. 2020) açısından bir destekten yararlanmadığı görülmektedir. Bu da Aka ve Özdemirci'nin (2022) belirttiği Türkiye startup ekosisteminin küresel şartlara göre zayıf olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Kendi çabaları, sektörde kuruluş sonrası geliştirdiği iş ilişkileri ve odaklandığı temel yetenekleri aracılığı ile Robogil'in bir startup olarak ayakta kaldığı ifade edilebilir. İşletmenin zayıf marka gücünün de bu faktörlere katılması yerel bölgede satış ve pazarlama açısından güçsüz kalmasına yol açmaktadır.

Tablo 4. Fırsatlar: Alt Temaları ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Üretim	<p>“Ürün fiyatları birden yükselince onu da SKD üretimle yani parça olarak getirip burada montaj hattı kurarak üretme ve maliyetleri düşürme planlarımız var.”</p> <p>“Bunu artık Çin’de üretmeyelim Türkiye’de parça olarak getirelim burada bir üretim hattı kurup Türkiye’de nasıl üretirize dönmeye başladık.”</p> <p>“Ürün yelpazesini yavaş yavaş genişletmek istiyoruz ve bunu da artık üreterek genişletmek istiyoruz.”</p> <p>“Çünkü Türkiye’de ürettiğiniz zaman bunun vergisi de daha uygun oluyor, getirdiğiniz ürünün fiyatı ve maliyeti de daha uygun oluyor ve burada daha uygun fiyata maliyetiniz oluyor.”</p> <p>“Devlet de bunu istiyor ki parça olarak getir, burada üret, yurtdışına daha fazla döviz gitmesin. Sen de üretme kabiliyeti kazan.”</p> <p>“Burada ürettiğimiz zaman bu fiyatı %20 düşürme ihtimalimiz var maliyetler azalabileceği gibi için”</p> <p>“Üretim olduğu zaman bu sefer de ihracat olasılığı ortaya çıkıyor”</p>
Partner	<p>“Satış kısmında bir partner bakıyoruz bu alanda kuvvetli olan, bu alanda bir ağı olan.”</p> <p>“Partner ile de tamamen toptan ve perakende satış işini ona devretmek istiyoruz çünkü ikisi birlikte çok kolay bir iş değil.”</p> <p>“Şirketlerin evlenmesi. Şirketlerin bir araya gelerek güçlerini katlaması. Yani iki şirket bir araya geldiğinde gücünü ikiye değil 4’e 5’e katlayabiliyor. Biz de mesela şu anda onu istiyoruz.”</p> <p>“Satışta ve pazarlamada ve reklamda kuvvetli bir partner arıyoruz.”</p> <p>“Pazarlama sıkıntılarını da yüklenici bir ortak ile çözmeyi amaçlıyoruz.”</p>
Ürün çeşitlendirme	<p>“Yavaş yavaş ürün çeşitlenmesine gidelim diye, ikinci bir ürün olarak airfryer düşündük, ilgilendiğimiz başka ürünler de var.”</p> <p>“Mesela airfry sektörüne giriyoruz 5-6 ay test ettik”</p>
Yeni pazarlar	<p>“Kuzey Afrika’ya, Avrupa’ya, Ortadoğuya Türkiye’den bir ürünün sevk edilmesi hep süre hem de maliyet açısından çok daha avantajlı oluyor.”</p> <p>“Üretim yaptığınızda da Türk markalarının kuvvetli olduğu bir Rusya pazarı var, bir Afrika, bir Ortadoğu pazarı var.”</p>

Fırsatlar temasında ilk alt tema üretim olarak belirlenmiştir. Robogil'in sektörde değerlendirmek istediği ve önem gösterdiği fırsatlardan ilkinin yerli üretim gerçekleştirmek olduğu belirtilebilir. Türkiye'nin lojistik açısından avantajlı konumu startup yönetimini bu konuda iştahlandırmaktadır. Sektörde yer alan üreticilerin Çin’de yer alması dolayısı ile elde edilebilecek sevkiyat süresi ve sevkiyat maliyeti avantajının yanı sıra gümrük vergileri ve maliyet unsurlarında elde edilecek tasarruflar işletmeyi üretim yönünde arayışlara yönlendirmektedir.

Fırsatlar temasında ikinci alt tema ise partner olarak belirlenmiştir. Robogil'in pazarlama fonksiyonundaki zayıflığına ilişkin farkındalığı onu pazarlama fonksiyonunda elde edilebilecek fırsatları değerlendirmek amacıyla partner arayışına yönlendirmiştir. Startup yönetiminin bu yöndeki arayışı pazarlama açısından yüksek bir fırsat algısına işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle işletme pazarlama açısından pazarda önemli fırsatlar olduğunun farkındadır fakat bu fırsatları değerlendirebilecek kapasiteye sahip değildir. Bu konuda yetenekli bir partner ise işletmenin bu fırsatları değerlendirebilmesini sağlayabilecektir.

Fırsatlar temasında üçüncü alt tema ise ürün çeşitlendirme olarak belirlenmiştir. Robogil güçlü yönler temasında da belirttiği üzere ürün ve hizmet kalitesi açısından güçlü bir startup olarak öne çıkmaktadır. İşletmenin sektörde ayakta kalması ve finansal gelirlerini arttırabilmesi açısından yeni ürünleri günümüze kadar diğer ürünlerinde ulaştığı standartlarda sunabilmesi gelirlerini ve marka tanınırlığını yükseltme yolunda önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Robot süpürge ve airfryer ürünlerinde birçok farklı model sunan işletmenin akıllı ev aletleri alanında itibarını sürdürebileceği diğer ürünlere de yönelmesi amaçlarına ulaşma açısından değerlendirmesi gereken bir fırsat olarak öne çıkmaktadır.

Fırsatlar temasında dördüncü tema ise özellikle üretim fırsatı ile de bağlantılı olarak yeni pazarlara açılma olarak belirlenmiştir. İşletmenin özellikle zayıf olarak gözlemlenen marka algısının dezavantajını bertaraf edebileceği pazarları fırsat olarak gördüğü görülmektedir. Üretim fırsatını değerlendirmesi durumunda oluşacak maliyet avantajını ihracat alanında bir fırsat olarak görmekte ve değerlendirmek istemektedir.

Tablo 5. Tehditler: Alt Temaları ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Ekonomik koşullar	<p>“Biz 2019’un ocak ayında kurulduk o zamandan beri ekonomik şartlar, döviz kurları. Biz yurtdışından çalıştığımız için ürünü dolar bazında alıyorsunuz peşin gönderiyorsunuz.”</p> <p>“Ekonomik şartlar bütün yatırım beklentilerinizi eritiyor.”</p> <p>“Her gün yeni bir şeyle karşılaşabiliyorsunuz”</p> <p>“Dolar 5.80 TL iken girdik şimdi 27 TL küsürlerde. Tabi ürün fiyatları artık yavaş yavaş Türkiye’deki insanların alım gücünü aşmaya başladı.”</p> <p>“Ev kiralari çok hızlı arttığı için işletmelerin de kiralari çok önemli oranda arttı”</p>
Gümrük mevzuatı	<p>“Gümrük vergileri inanılmaz arttı.”</p> <p>“Ürünün buraya gelmesi sigortası, lojistik maliyeti, gümrük maliyetleri var.”</p> <p>“Devlet deklarasyon limitini 200 dolar yaptı. 70 dolardan 200 dolara limiti arttırdı.”</p>
Bağlantılı sektörler	<p>“Kargo masrafları o zaman çok önemsemediğimiz ama şu anda çok önemli bir gider kalemlerinden birisi oldu.”</p> <p>“Bir ara biliyorsunuz konteynır krizi oldu Çin ile ABD arasında”</p> <p>“Başladığımızda konteynır fiyatları 800 dolar civarında iken 8000 dolara varan fiyatlar ödediğimizi biliyorum. 12 13 bin dolar fiyatlar görüldü.”</p>
Rekabet	<p>“Türkiye’de mesela piyasayı domine eden büyük şirketler var.”</p> <p>“Robot süpürge görüyor çok güzel ama almaya gelince internete giriyor duyduğu ünlü marka neyse onu alıyor.”</p> <p>“Piyasada çok fazla satışa yönelik abartılmış söylemler, müşteriye yalıtacak reklamlar, yanlış bilgilendirme, yalanlar mevcut.”</p> <p>“Bir de şunu gördük biz büyük markalarda, bakıyorsunuz herkesin bildiği markalar.”</p> <p>“Müşteri bir Türk markasının Çin’de iyi bir robot üretirip bunu Türkiye’de kendi markasında satabileceğini düşünmüyor dandiktir diye düşünüyor.”</p> <p>“Büyük firma ürün getirdiği zaman o üründen çok yüksek miktarda getiriyor. Bizim 10 katımız kadar sipariş geçiyor.”</p> <p>“Tüketici de bilinçsiz kalıyor markalar reklam yapınca etkilenince gidip bir tane alıyor.”</p> <p>“Hangi marka iyi konuşulmuyor. Bu konuda tüketici bilinçsiz ve tüketiciyi bilinçlendirecek bir mekanizma da yok”</p> <p>“Büyük bir marka iseniz, marka bilinirliğiniz varsa dağıtım ağıңыз varsa, fiyat avantajınız varsa, bir de reklam yapabildiğinizde insanlar tercih ediyor.”</p> <p>“Haksız da olsa şikâyet ederim diye silah olarak kullanıyor. Kötü niyetli müşteri çıkabiliyor veya kendi hatasını görmeyen müşteri çıkabiliyor ve bu müşterinin yazdığı kötü bir yorum startup için katlanarak bir çığ etkisi gösterebiliyor.</p>

Tehditler temasında ilk alt tema ekonomik koşullar olarak belirlenmiştir. Robogil’in faaliyet gösterdiği Türkiye ekonomisinde gözlemlenen hızlı kur artışı ithalata dayalı bir iş modeli olan startupı olumsuz etkilemiştir. Türkiye ekonomisinde varlığını sürdüren yüksek enflasyon ve artan döviz kurlarına yönelik önlemler iktidar tarafından yürütülmeye devam etse de ekonomik şartlar hala startupın faaliyetlerini tehdit etmeyi sürdürmektedir. Enflasyon ve kur artışları nedeniyle ürünlerine yansıtılmak zorunda kaldığı fiyatlama artışları işletmenin satış başarısını tehdit etmekte, satış sonrası hizmetlerinden kaynaklanan maliyetleri nedeniyle rakiplerinden yüksek olan fiyatlarını daha da yükseltmekte ve pazar payını tehdit etmektedir.

Tehditler temasında ikinci alt tema ise gümrük mevzuatı olarak belirlenmiştir. Robogil'in ithalata dayalı iş modeli gümrük vergilendirmesinde ve süreçlerindeki değişimlerden yüksek düzeyde etkilenmesine yol açmaktadır. Ürün maliyetleri son yıllarda vergilerdeki artışlar sebebiyle ciddi ölçüde artan startupın yerli üretime geçmediği sürece gümrük mevzuatı açısından yaşanabilecek değişimlere karşı hassasiyeti devam edecek ve geleceğinde bir tehdit olarak yer alacaktır.

Tehditler temasında üçüncü alt tema ise bağlantılı sektörler olarak belirlenmiştir. İşletmenin özellikle lojistik sektöründe yaşanan küresel krizlerden yüksek düzeyde olumsuz etkilendiği görülmektedir. Uluslararası nakliyede artan maliyetler ürün maliyetlerini, ulusal kapsamda artan kargo maliyetleri ise işletmenin teknik servis hizmeti maliyetlerini direkt olarak etkilemektedir. İşletmenin sadece Çanakkale ilinde faaliyet göstermesi teknik servis açısından Robogil'i kargo hizmetlerini kullanmaya mecbur kılmaktadır. İşletmenin bu sorunu çözebilecek ve kendi lojistik ağını kurabilecek bir yatırım gücü bulunmamaktadır. Uluslararası nakliye sektöründe değişen maliyetler ve teslimat sürelerindeki gecikmeler ise Robogil'in faaliyet gösterdiği sektörde yer alan tüm işletmeleri etkilese de, özellikle büyük rakipleri ölçek ekonomisi sayesinde Robogil düzeyinde etkilenmemekte ve lojistik sektöründeki çalkantılar startupın geleceğinde de bir tehdit olarak yer almaya devam etmektedir.

Tehditler temasında dördüncü tema rekabet olarak belirlenmiştir. Zayıf yönlerde de belirtildiği üzere Robogil marka gücü açısından teknoloji sektöründe güçlü markalara karşı bir dezavantaja sahiptir. Robot süpürge ve airfryer ürünlerinde piyasada güçlü aktörlerin yer alması Robogil'in önündeki önemli tehditler olarak öne çıkmaktadır. Güçlü bir ürün ve hizmet kalitesine sahip olmasına rağmen ürün yaşam eğrisinde daha büyüme aşamasında yer alan bir sektörde yer alması, olgunlaşmış sektörlerde olduğu gibi bilinçli tüketici kitlesinin oluşmamış olması düşük fiyatlamalarla, göz boyamaya yönelik tutundurma çalışmalarıyla rekabet edememesine yol açmaktadır. Robogil'in pazar payını tehdit eden bu durumun pazar olgunlaşana kadar devam edebileceği ifade edilebilir. Ek olarak e-ticaret alanında tüketicilerin kendilerini savunmasına yönelik mekanizmaların ve platformların artması tüketiciler için her ne kadar e-ticareti cazip kılan yönler olsa da bunu art niyetle kullanabilen tüketicilere rastlanması Robogil gibi startuplar için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Az sayıda kötü yorumlar ve şikayetler büyük markaları yüksek düzeyde etkilememesine rağmen tek bir kötü yorum bile zaten düşük pazar payına sahip bir startupın gelecek satışlarını ve marka gücünü önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Bu durum güçlü bir marka imajına sahip olana kadar işletmenin önünde bir tehdit olarak yer almaya devam edecektir.

Yukarıda sunulan alt temalar, aşağıda SWOT analizi formatında görselleştirilmiştir.

Tablo 6. Robogil Firmasına dair SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fırsatın tespiti ▪ İş fikri ve strateji ▪ Ekip ve kültür ▪ İş ilişkileri ▪ Uyum yeteneği, değişim ve gelişim ▪ Ürün ve hizmet kalitesi ▪ Risk algısı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marka algısı ▪ Yatırıma geri dönüş ve finansal kaynaklar ▪ Pazarlama ▪ Ekosistem ve yerel destekler
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Üretim ▪ Partner ▪ Ürün çeşitlendirme ▪ Yeni pazarlar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonomik koşullar ▪ Gümrük mevzuatı ▪ Bağlantılı sektörler ▪ Rekabet

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Başarılı startuplar işletme biliminde giderek daha fazla önem kazanan girişimler olarak öne çıkmaktadır. Nitel araştırma yöntemi ile başarılı bir startup işletmesini vaka olarak ele alan bu çalışmada elde edilen bulguların birçok yönden literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir. Robogil markasının bir startup olarak Hills ve Singh (2004) tarafından belirtildiği gibi fırsata uygun bir iş fikri ile pazara girdiği, Slavik (2022) tarafından belirtildiği gibi çevreye ve geleceğe uygun bir iş stratejisi oluşturduğu görülmektedir. Robogil örneğinde de görüldüğü üzere startup işletmelerin büyük oyuncularla mücadele etmesinde finansal açıdan zorluklar yaşanabilmektedir (Levesque vd., 2016). Fakat bu riski yatırımcılardan kaynak çekmek yöntemi ile bertaraf etmek yerine Robogil insan kaynağı avantajını kullanmıştır. Gulati ve DeSantola (2016) tarafından da belirtildiği üzere uyum ve adanmışlıkla çalışan bir ekip Robogil örneğinde de önemli bir avantaj ve güçlü bir yön olarak öne çıkmış, sahip olduğu "ruh" (Gulati, 2019:85) ve yöneldiği ürün konusundaki uzmanlığı Robogil'e büyük oyuncularla mücadele etme gücünü kazandırmıştır. Bu heyecanlı, girişimci ve idealist ekip çalkantılı çevrede birçok riskle ve değişen şartlarla karşılaşmasına rağmen Welter vd. (2021) tarafından da ifade edilen uyum sağlama becerisini başarılı bir şekilde sergilemiş ve değişen ekonomik koşullara, vergi mevzuat ve miktar değişimlerine, küresel lojistik krizlerine ve

Covid19 pandemi şartlarına rağmen değişerek ve evrilerek ayakta kalmayı başarmıştır. Pivot etmek (Shepherd ve Gruber, 2021) olarak da nitelendirilebilecek uygulamaları ile hızlı değişiklikler ve yeni iş ilişkilerini de kullanarak akıllı ev aletleri sektöründe varlığını sürdürmektedir. Türkel ve Boyacı (2019) tarafından da Türk startup girişimlerinde gözlemlenen ürüne odaklanma ve pazarlama gibi üretim dışı faaliyetlere özen göstermeme Robogil örneğinde de gözlemlenmektedir. Her ne kadar pazarlama fonksiyonundaki zayıflık göze çarpsa da yine ürün dışı bir faaliyet olan müşteri hizmetleri ve satış sonrası hizmetler Robogil'i diğer startup işletmelerinden ayıran unsurlar olarak ifade edilebilir.

Sahada yapılan gözlemler ve iş ilişkileri değerlendirildiğinde Robogil'in ekosistem desteği aldığına ilişkin bir veri yoktur. Startup bir teknopark bünyesinde değildir ve tüm operasyonlarını kendi çabalarıyla gerçekleştirmiştir. Ulusal olarak faaliyet gösteren mağazalar ile toptan satış için kendi çabalarıyla bağlantı kurmuş, tüm fonksiyonel operasyonlarını kendi başına yürütmüştür. Yatırım da tamamen girişimcinin kaynaklarından sağlanmıştır. Bu ekosistem eksikliği dezavantajına rağmen yaklaşık 5 yıldır aktif olarak faaliyetine devam etmesi ve ticari faaliyetlerini çeşitlendirebilmesi Robogil'i incelemeye ve literatüre bir vaka olarak kazandırmaya değer kılan özellikler olarak ifade edilebilir. Yürüttüğü mücadele kendine özgü olan Robogil en önemli zorluğu marka gücünde ve pazarlama fonksiyonunda yaşamaktadır. Ünlü markalarla teknolojik bir ürün alanında mücadelede kısıtlı kaynaklarla gösterdiği azim günümüze kadar gelmesinde önemli rol oynamıştır. Değişen şartlara yönelik bu uyum gösterme ihtiyacı Toyota Üretim Sisteminin efsanesi Taiichi Ohno'nun "gereklilik icadın annesidir" inancına benzetilebilir (Ohno, 1988). Toyota örneğinde olduğu gibi Robogil de tüm değişimlere uyum sağlama ihtiyacıyla, hayatta kalma içgüdüğü ile hareket etmiş ve bunu günümüze kadar başarmıştır.

Startup işletmelerin artışları ve genel olarak çoğu sektörde gözlemlenen teknoloji, tüketici davranışları, ekonomik koşullar, bağlantılı sektörlerdeki krizler sebebiyle hızlı değişen ve çalkantılı nitelik taşıyan sektörler göz önüne alındığında startup sürecine bilimsel bir yaklaşım önemlidir. Özellikle kamu sektöründe ve yatırımcılar aracılığı ile özel sektörde startup işletmelerini finansal kaynaklar açısından, örgütsel strateji açısından, network ve destek fonksiyonları açısından desteklemeye yönelik çalışmaların devam etmesi önemlidir fakat çeşitli sektörlerdeki startup sorunlarına odaklanan ve startup işletmelerinin farklı koşullarda başarı veya başarısızlığını inceleyen çalışmalar gelecekte de devam etmelidir. Literatür desteği ile hem teorik çerçevelerden yararlanan hem de araştırma metodolojisi ile keşifsel bir nitelik taşıyan bu yönde bir araştırmanın ortaya koyduğu bulgulardan genellenebilir bulgular ortaya koyabilecek geniş kapsamlı nicel araştırmalarda yararlanılması, hem startaplara yönelik gelecek araştırmalar için hem de ülkemizdeki startaplara destekleyici faaliyetlere yön vermesi bağlamında hem akademik araştırmalar hem de iş dünyası için önem arz etmektedir.

EXTENDED SUMMARY

In today's world of new technologies, innovation, and competition, a new concept that affects the economy and entrepreneurial behavior has emerged: Startup. These new-generation and newly established enterprises which have high goals, and use technology effectively, attract more and more researchers' attention. And the contributions of startups to the economy are frequently emphasized. Although successful startups make significant contributions to the economy, statistics show that it is very difficult for a startup to achieve success. This can be explained by their limited resources and competitive environmental conditions. It is stated that Turkey is more disadvantaged in this sense than Western countries with more developed startup ecosystems, and startups in Turkey have difficulty accessing financing and other support resources (Aka and Özdemirci, 2022; Kalfaoğlu and Bedük, 2018).

The number of publications examining startups established and operating in Turkey and the factors behind the success of these startups is very limited. In addition, it is known that the Turkish startup ecosystem and its supporting elements are limited to Istanbul (Startup Genome, 2023). Naturally, startup initiatives will also emerge in peripheral cities in a wide geography like Turkey. Although technoparks have been established in different cities, startups established in the periphery will likely remain away from the benefits provided by the Istanbul ecosystem. Identifying the success or failure factors of these startups, telling their stories, and revealing the impact of the environmental conditions they are in can be a guide in the formation of new startups and new ecosystems in Turkey. So, this study was conducted to determine the factors affecting the success of a startup established and operating in a peripheral city in Turkey. In this regard, the startup called Robogil, operating in Çanakkale, was examined with a case analysis approach, one of the qualitative method patterns, and its strengths, weaknesses, threats, and opportunities were revealed.

Qualitative research methods were used in this research. Robogil, which was established in Çanakkale, in January 2019 as Turkey's first domestic robot vacuum cleaner brand, constitutes the sample of the research. It has the startup characteristics presented in the literature research. Following the steps of the case study pattern, the researchers made observations in the field regarding the Robogil brand, and data was collected by conducting in-depth interviews with the entrepreneurs through semi-structured interview forms. In the qualitative analysis process, the data were first coded in line with the success factors in the literature, and categories were created

accordingly. To ensure the reliability of the analysis, the coding process was carried out separately by 3 researchers. The themes and sub-themes reached are as follows (Table 1):

Strengths: Opportunity recognition, Business idea and strategy, Team and culture, Business relations, Adaptability, Change and development, Product and service quality, Risk perception

Weaknesses: Brand perception, Return on investment and financial resources, Marketing, Ecosystem and local support

Opportunities: Production, Partner, Product diversification, New markets

Threats: Economic conditions, Customs legislation, Related sectors, Competition

Table 1. SWOT Analysis for Robogil Startup

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunity recognition ▪ Business idea and strategy ▪ Team and culture ▪ Business relations ▪ Adaptability, change and development ▪ Product and service quality ▪ Risk perception 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brand perception ▪ Return on investment and financial resources ▪ Marketing ▪ Ecosystem and local support
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production ▪ Partner ▪ Product diversification ▪ New markets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economic conditions ▪ Customs legislation ▪ Related sectors ▪ Competition

It was observed that the findings obtained in the study were compatible with the literature in many aspects. The Robogil brand has entered the market as a startup with a promising business idea, as stated by Hills and Singh (2004), and created a visionary business strategy, as stated by Slavik (2022). As seen in the Robogil example, there may be financial difficulties for startups to compete with big players (Levesque et al., 2016). However, instead of eliminating this risk by attracting resources from investors, Robogil used its human resources advantage. As stated by Gulati and DeSantola (2016), a team working with harmony and dedication stood out as an important advantage and strength in the Robogil example. Its "spirit" (Gulati, 2019:85) and expertise in the product gave Robogil the power to compete with big players. Although this enthusiastic, entrepreneurial, and idealistic team faced many risks in a turbulent environment (changing economic conditions, tax legislation and amount changes, global logistics crises, and COVID-19 pandemic conditions), they managed to survive. Robogil continues its existence in the smart home appliances industry with its flexibility and new business relationships, which can also be described as pivoting (Shepherd and Gruber, 2021). Focusing on the product and not paying attention to non-production activities such as marketing, as observed by Türkeli and Boyacı (2019) in Turkish startup initiatives, is also observed in the Robogil example. Although the weakness in the marketing function is noticeable, customer services and after-sales services, which are also non-product activities, can be expressed as the factors that distinguish Robogil from other startup businesses. When field observations are evaluated, no data indicates that Robogil receives ecosystem support. The startup is not within a technopark and has carried out all its operations with its own efforts. It has contacted national stores for wholesale and carried out all functional operations on its own. The investment was provided entirely from the entrepreneur's resources. Despite this disadvantage of lack of an ecosystem, the fact that it has been actively operating for about 5 years and has been able to diversify its commercial activities can be expressed as features that make Robogil worth examining as a case. Robogil, whose struggle is unique, experiences the most serious challenges in building its brand image. Its determination to compete against famous brands with limited resources has played an important role in its survival to this day. The need to adapt to changing conditions was also emphasized by Taiichi Ohno, the legend of the Toyota Production System, that "necessity is the mother of invention" (Ohno, 1988). As in the example of Toyota, Robogil acted with a strong need to adapt to all changes.

KAYNAKÇA

Aka, S.P., & Özdemirci, A. (2022). Türkiye girişimcilik ekosisteminin kırılma noktaları ve 2001-2020 yılları arasındaki tarihsel süreci. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 195-227.

Akçomak, İ.S., & Taymaz, E. (2007). Assessing the effectiveness of incubators: the case of Turkey. *Business Incubation: An Introduction*, 234-265.

- Akın, M.Ş. (2020). Risk sermayesinin yüksek maliyeti ve startuplar'ın izlemesi gereken yatırım stratejisi. *İstanbul İktisat Dergisi*, 70(1), 229-245.
- Andrews, D., Criscuolo, C. & Menon, C. (2014). Do resources flow to patenting firms?: Cross-country evidence from firm-level data. *OECD Economics Department Working Papers içinde, No.1127*, OECD Publishing, Paris. Doi: <http://dx.doi.org/10.1787/5jz2lpmk0gs6-en>
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. *Journal of Business Research*, 99, 115-124.
- Becker, H. S. (1970). *Sociological work: Method and substance*. Chicago, IL: Aldine.
- Bosma, N., & Kelley, D. (2019). Global entrepreneurship monitor 2018/2019, (GEM-2019). <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50213>
- Boz Yılmaz, E., & Tunalıoğlu, R. (2020). Teknokentler ve agroparklar (Türkiye). *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 133-150.
- Breschi, S.J., Lassébie, C., & Menon, C. (2018). A portrait of innovative start-ups across countries (OECD Science, Technology and Industry Working Papers). OECD.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Bresciani, S., & Eppler, M.J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Beyhan, B., Akçomak, S., & Cetindamar, D. (2021). The startup selection process in accelerators: Qualitative evidence from Turkey. *Entrepreneurship Research Journal*, doi: <http://dx.doi.org/10.1515/erj-2021-0122>
- Böyükaslan, H.D., & Özkara, B. (2022). Yabancı el sendromu mu çift yönlülük mü? Start-uplar üzerine çoklu örnek olay çalışması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (Kongre Özel Sayısı), 1-23.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10(7), 2346.
- Cohen, S.G. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations*, 8(3/4), 19-25.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Chincholkar, S. (2021). Bottleneck to success: Scaling up issues of start-ups. *The Journal of Oriental Research Madras*, 2021, 60-72.
- Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi (2020). The state of Turkish startup ecosystem 2020. <https://www.invest.gov.tr/tr/library/publications/Lists/InvestPublications/Turk-Startup-Ekosisteminin-Gorunumu.pdf> Erişim tarihi: 21.09.2023.
- Çitçi, U.S., & Petekçi, S. (2022). Start-up anlatılarının argümantasyon perspektifinden değerlendirilmesi: İTÜ big bang start-up challenge örnek olayı. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (Kongre Özel Sayısı), 258-279.
- Damodaran, A. (2009). *Valuing young, start-up and growth companies: Estimation issues and valuation challenges*. New York: Stern School of Business, New York University.
- Ertürk, E., & Erdirençelebi, M. (2022). Yeni nesil girişimcilik “start uplar”: Getir örneği. *7th International Entrepreneurship Social Sciences Congress Proceedings Book içinde. June 20-22, 2022, Tashkent/Uzbekistan*, 456-464.
- Fidel, R. (1984). The case study method: A case study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273-288.
- Guceri-Ucar, G., & Koch, S. (2016). Exploring business incubation practices and relationships to drivers of start-up success in Turkey. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 20(1-2), 1-19.
- Gulati, R., & DeSantola, A. (2016). Start-ups that last. How to scale your business. *Harvard Business Review*, 94(3), 54–61.
- Gulati, R. (2019). The soul of start-up. *Harvard Business Review*, 97, 85–91.

- Hills, G.E., & Singh, R.P. (2004). Opportunity recognition. In Gartner, W.B., Shaver, K.G., Carter, N.M., & Reynolds, P.D. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (pp. 259-272). Sage, Thousand Oakes.
- Henderson, R. (1993). Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *The RAND Journal of Economics*, 24(2), 248-270.
- Kalfaoğlu, S., & Bedük, A. (2018). Türkiye'nin start-up ekosisteminin incelenmesi: "Osr Robotics" firması örnek olay. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(9), 25-40.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability*, 10(9), 2981.
- Koloğlugil, S. (2019). Freelance çalışma, start-up girişimcilik ve işin geleceği: Kurumsalcı bir yaklaşım. *Yıldız Social Science Review*, 5(2), 237-246.
- Kubaş, A., & Özmen, N.B. (2020). Girişimcilik ve teknopark. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6(4), 104-109.
- Kurnaz, G., & Bedük, A. (2017). Türkiye'de ve dünyada melek yatırımcılık. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(1), 27-40.
- Levesque, M., Zhao, X., & Bian, J. (2016). Competitive interplay of production decisions: rivalry between established and startup firms. *SSRN Electronic Journal*. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.2807174>.
- OECD. (2017). Business dynamics and productivity. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264269231-en>
- Oe, A., & Mitsuhashi, H. (2013). Founders' experiences for startups' fast break-even. *Journal of Business Research*, 66(11), 2193-2201.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2020). Evolution of collaborative networks supporting startup sustainability: Evidences from digital firms. *Sustainability*, 12(22), 9437.
- Pukala, R., Sira, E., & Vavrek, R. (2018). Risk management and financing among start-ups. *Marketing and Management of Innovations*, (3), 153-161.
- Poposka, K., & Mihajloska, E. (2016). The implications and aftermath effects of the financial crisis on startups in EU. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 18(3), 75-90.
- Pugliese, R., Bortoluzzi, G., & Zupic, I. (2016). Putting process on track: empirical research on start-ups' growth drivers. *Management Decision*, 54(7), 1633-1648.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Schoar, A. (2010). The divide between subsistence and transformational entrepreneurship. *Innovation policy and the economy*, 10(1), 57-81.
- Shepherd, D.A., & Gruber, M. (2021). The lean start-up framework: closing the academic-practitioner divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967-998.
- Skala, A. (2019). *Digital startups in transition economies: Challenges for management, entrepreneurship and education*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8>
- Slávik, Š., Hudáková, I.M., Procházková, K., & Zagoršek, B. (2022). Strategic background of the start-up—qualitative analysis. *Administrative Sciences*, 12(1), 17.
- Startup Genome. (2023). *The global startup ecosystem report 2023*, Startup Genome: San Francisco.
- Straker, K., Peel, S., Nusem, E. & Wrigley, C. (2021). Designing a DANGEROUS unicorn: Lessons from the case of Theranos. *Business Horizons*, 64(4), 525-536. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.016>.
- Stayton, J., & Mangematin, V. (2016). Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 373-409.
- Stucki, T. (2014). Success of start-up firms: The role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 25-64.

- Teker, S., & Teker, D. (2016). Venture capital and business angels: Turkish case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 630-637.
- Türkeli, S., & Boyacı, A.R. (2019). Girişimci davranışlarının başlangıç aşamasındaki girişimlere etkisi: Türkiye teknoparkları örneği. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(2), 21-38.
- Van Weele, M., van Rijnsoever, F.J., Eveleens, C.P., Steinz, H., van Stijn, N., & Groen, M. (2018). Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161-1189.
- Welter, C., Scrimshire, A., Tolonen, D., & Obrimah, E. (2021). The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both?. *New England Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 21-42.
- Yin, W., HwyChang M., & Yeon W. Lee. (2019). The success factors of Korean global start-ups in the digital sectors through internationalization. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 14, 42-53.