

**GİRİŞİMCİLİK VE İŞ MODELİ GELİŞTİRME:
TEKNOKENTLERDE BULUNAN GİRİŞİMLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

RASİM KESKİN

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ
HAZİRAN, 2021**

**GİRİŞİMCİLİK VE İŞ MODELİ GELİŞTİRME:
TEKNOKENTLERDE BULUNAN GİRİŞİMLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

RASİM KESKİN

Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yöneticiler İçin İşletme Yönetimi
Yüksek Lisans Programı

Bu tez, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MBA)
derecesi için sunulmuştur

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ
HAZİRAN, 2021**

İŞIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

GİRİŞİMCİLİK VE İŞ MODELİ GELİŞTİRME: TEKNOKENTLERDE
BULUNAN GİRİŞİMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

RASİM KESKİN

ONAYLAYANLAR:

Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel İşık Üniversitesi
(Tez Danışmanı)

Dr. Öğretim Üyesi Pınar Akseki İşık Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Damla Özekan İstanbul Gelişim Üniversitesi

ONAY TARİHİ: 14/07/2021

GİRİŞİMCİLİK VE İŞ MODELİ GELİŞTİRME: TEKNOKENTLERDE BULUNAN GİRİŞİMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzün iş dünyası dijitalleşme yolunda hızla ilerlerken, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetleri sunulması konusundaki rekabet giderek artmış ve yeni kurulan firmaların iş modelleri ile beraber inovatif çözümler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda girişimciler problemleri olduğundan daha hızlı ve çevik bir yaklaşımla, özellikle dijital mecrada çözüme kavuşturabildikleri için girişimler daha da önem kazanmaktadır.

Girişimlerin kuruluş temeli incelendiğinde, çıkış noktasının toplumu, ülkeyi ya da dünyamızı etkileyecek bir sorun ya da problemin tespiti ve o soruna yönelik çözümlerin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Günümüzde şirketler artık geçmişten kalan yöntemler ile yönetilmemektedir, yeni kurulan şirketlerde teknoloji çağımıza uygun problem çözücü iş modelleri ile yönetilmektedir. Teknoloji çağımızda şirketler, çalışan personel sayısının çok fazla olması veya büyük mekrekare ofislere sahip olunmasıyla başarıya ulaşmamaktadır. Yüksek değer önerisi sunan şirketler başarıya ulaşmaktadır, sayısal olarak çok az personel ile girişimlere uygun stratejiyi kullanıp mevcut problemleri, ihtiyaçları hızlı, dijital, güvenli çözüm üreten iş modelleriyle başarıya ulaşmaktadır. Tezin, en temel bulgusu girişimciler doğru iş modelini kullandıklarında yüksek kâr elde etmektedir. İş modeli, bir girişimin sahip olduğu kaynakları ekonomik ve doğru doğru stratejiler ile kullanıp, gider kalemleri hesaplandıktan sonra ürün veya hizmetten kâr elde etme planıdır. Literatür incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin en çok girişimci firmaya sahip ülkeler olduğu görülmektedir. Girişimcilerin gelişmesini onlara uygun ortamı sağladığımızda ve onları desteklediğimizde geliştiklerini görüyoruz. Girişimcilerin ekosistemi genellikle teknokentler ve teknokent benzeri destek kuruluşlarının içerisinde yer alır.

Bu nitel araştırmada, girişimcilik ekosistemin önemli bir parçası olan teknokentler inceleyenmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Teknokent oluşumunda bulunup, İTÜ ARI-3 ve ARI-4'ün içinde yer alan 290 Start-Up'tan 40 tanesi kolayda örneklem metodu ile seçilmiştir. Start-Up'larla görüşme yapılmış ve kullandıkları iş modelleri, neden kullandıkları ve karlılık durumları incelenmiştir.

Yedi iş modelinin yaygın olarak kullanıldığı görölmektedir. Firmalarca en yaygın kullanılan iş modelinin, müşterilere özel ürünler tasarlanması konusunda geliştirilen Uzun Kuyruk İş Modeli olduğu tespit edilmiştir. İş modeli, kişiye özel tasarlanmış ürünler üzerinden kullanıcılara hizmet verir ve ürünün dijital platformlarla, hızlı ve güvenilir bir şekilde sunulması kullanıcılara fayda sağlamaktadır. Sonuçlara göre personel sayısı daha az olan Start-Up'lar iş modellerini değiştirmedikleri takdirde daha hızlı dijitalleşebilmektedirler. E-Pazar Yeri İş Modeli ve Ayrık İş Modeli, Uzun Kuyruk İş Modelinden sonra yaygın kullanılan iş modelleri olarak görölmektedir. İncelenen Start-Up'ların iş modelleri gelecek girişimcilere bir yol haritası niteliğinde sürdürülebilir, inovasyonu önemseyen, başarılı şirketler olarak örnek olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik Ekosistemi, Teknokentler, İş Modeli

ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MODEL DEVELOPMENT: A RESEARCH ON START-UPS IN TECHNOPARKS

ABSTRACT

As today's business world progresses rapidly on the path of digitalization, the competition in offering products and services to customers' requests and needs has increased and innovative solutions are emerging with the business models of newly established companies. In this context, startups gain more importance as entrepreneurs can solve their problems with a faster and more agile approach, especially in digital media.

When the foundation of the initiatives is examined, the starting point is to determine a problem or problem that will affect the society, the country or our world and to develop solutions for that problem. Today, companies are no longer managed with methods from the past, newly established companies are managed with problem-solving business models suitable for our technology age. In our age of technology, companies do not achieve success by having too many employees or having large-square offices. Companies that offer high value propositions achieve success, using a strategy suitable for startups with very few personnel and achieving success with business models that produce fast, digital and secure solutions to existing problems and needs. The main finding of the thesis is that entrepreneurs make high profits when they use the right business model. A business model is a plan to make profit from a product or service after using the resources of an enterprise with the right strategies and economically, after calculating the expense items. When the literature is examined, it is seen that developed countries have the highest number of entrepreneurial firms. We see that entrepreneurs develop when we provide the appropriate environment for them and support them. Entrepreneurs' ecosystem is usually included in technopolises and support organizations like technopolis.

In this qualitative research, techno-cities, which are an important part of the entrepreneurial ecosystem, were examined. 40 of the 290 Start-Ups in İTÜ ARI-3 and ARI-4, which are in the formation of Istanbul Technical University (İTÜ) Technopolis, were selected by convenience sampling method. Interviews were made with Start-Ups and the business models they used, why they used them and their profitability were examined. It is seen that seven business models are widely used. It has been determined that the most widely used business model by companies is the Long Tail Business Model, which was developed for designing special products for customers. The business model serves users through tailor-made products, and the rapid and reliable delivery of the product on digital platforms provides benefits to users. According to the results, Start-Ups with less staff can digitize faster if they do not change their business models. E-Marketplace Business Model and Discrete Business Model are seen as widely used business models after Long Queue Business Model. The business models of the examined Start-Ups will set an example for future entrepreneurs as sustainable, innovative and successful companies as a roadmap.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurship Ecosystem, Technopolises, Business Model

TEŞEKKÜR

Akademik bu çalışmanın gerçekleşmesinde, değerli görüşlerini benimle paylaşarak eğitim yolculuğum sürecinde bana sürekli destek olan hocam Sayın Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel'e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Veri toplama sürecimde bana destek olan girişimcilere teşekkür ediyorum. . Tezimle ilgili değerli katkılarda bulunan Dr. Öğretim Üyesi Pınar Akseki ve Dr. Öğretim Üyesi Damla Özekan hocalarıma teşekkür ederim.

Bana her zaman bilime katkı sağlamam konusunda teşvik eden sevgili öğretmenim Sayın Tomris Boray'a sonsuz teşekkürler. RWTH Aachen Üniversitesi'nden beni destekleyen sevgili arkadaşım Beril Erdoğan'a çok teşekkür ediyorum. Benim gelişmem için hayatımın birçok alanında, adeta öz ablam gibi beni destekleyen Ezgi Erel'e teşekkür ediyorum. Büyük bir azim ve pozitif enerjisiyle bana destek olan arkadaşım Uzman Psikolog Ekin Alan'a teşekkür ediyorum. Akademik çalışmamda beni destekleyen arkadaşım Ezgi Yılmaz'a teşekkür ediyorum. Okuma tutkusunu bana aşıl原因an ilk kitabımı alan annem, Nalan Keskin babam, Gündüz Keskin ve gelişen, geliştiren bir avukat olan ikizim Melike Keskin'e teşekkür ediyorum.

Son olarak, seksen yaşını aşan dedem, köyde ve zorlu ekonomik koşullarda ikamet etmekte iken; kendini geliştirmek için kulağını radyoya yaklaştırarak İngilizce öğrenmeye çalışarak bana ilham vermiştir. O'nun azminin ben de yarattığı görev ve sorumlulukla birlikte, topluma ve ülkeme iyi işler yapma çabamı borçlu olduğum, sevgili Anneannem, Zehra Gürsoy ve sevgili Dedem, Nihat Gürsoy'a beni her konuda destekledikleri ve bana kattıkları değerler için çok teşekkür ederim.

Rasim KESKİN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
BÖLÜM 1	1
1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2	3
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 TARİHTEN GÜNÜMÜZE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	3
2.1.1. Girişim/Girişimci Tanımı ve Önemi	3
2.1.2 Girişimcilik Kültürü	5
2.1.3.Girişimcilik Ekosistemi	5
2.1.4. Girişimcilik Fırsatlarının İncelenmesi	7
2.1.5. Fırsat Analizi Kanvası	8
2.1.6. Girişimcilik Fırsatlarının Örnekleri	10
2.1.7. Girişimcilere Destek Sistemleri.....	11
2.1.7.1. Hızlandırıcılar	11
2.1.7.2 Kuluçka Merkezleri	12
2.1.7.3. Teknoloji Transfer Ofisleri	13
2.2. TEKNOKENT VE GİRİŞİMLER.....	14
2.2.1 Teknokent Kavramı	14
2.2.2.Teknokentlerin Faydaları	16

2.2.3. Teknokentlerin Kuruluş Modelleri	18
2.2.4. Türkiye’de Teknokentler	18
2.2.5. 4691 Sayılı TGBK Kapsamında Sağlanan Destek ve Teşvikler	19
2.2.6 Türkiye’deki Teknokentlerin Sorunları	22
2.3. TEKNOKENTLERDE BULUNAN GİRİŞİMLERİN İŞ MODELLERİ.....	23
2.3.1. İş Modeli Tanımı ve Çeşitleri.....	23
2.3.1.1 İş Modeli Tuvali ve Kanvası.....	25
2.3.1.2 Prototip Oluşturma.....	28
2.3.1. Ayrışık İş Modelleri	36
2.3.2. Uzun Kuyruk İş Modeli.....	40
2.3.3. Açık İş Modeli.....	43
2.3.4. Çapraz Satış (Cross Sell) İş Modeli	50
2.3.5. Abonelik İş Modeli.....	51
2.3.6. Satış Ortaklığı (Affiliate) İş Modeli	53
2.3.7. Takas (Barter) İş Modeli	54
2.3.8. Beyaz Etiket (White Label) İş Modeli.....	56
2.3.9. Kitle Fonlaması İş Modeli.....	57
2.3.10. Kiralama İş Modeli (Satın Alma Yerine).....	57
2.3.11. E-Pazaryeri (Marketplace) İş Modeli	58
2.3.12. Ücretsiz (Freemium) İş Modeli	59
2.3.13. İş Modeli Ortamı	61
3. Stratejik Girişimcilik Modelleri	62
3.1 Stratejik Girişimcilik Kavramı	62
3.2 Eisenhardt, Brown ve Neck Modeli.....	63
3.3. Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli.....	66
BÖLÜM 3.....	68
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	68
3.1 Genel Araştırma Sorusu ve Önermeler	68
3.2 Araştırma Yöntemi	70
3.3 Örneklem	70
BÖLÜM 4.....	71
4. ANALİZ	71

4.1 Teknokentteki Start-up'ların Analizi.....	71
4.2 Avrupa'da bulunan Start-up'ların Kullandığı İş Modelleri Analizi.....	77
4.3 Yol Haritası	80
SONUÇ.....	88
KAYNAKÇA	92
EKLER.....	95
ÖZGEÇMİŞ.....	99

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Mevcut Şirketlerin Girişim Başlatma Nedenleri	4
Tablo 2.2 İş Modeli Tuvali.....	25
Tablo 2.3 Otomatik Tohumlama İş Modeli.....	27
Tablo 2.4 Üç Temel İş Türü Alanı	36
Tablo 2.5 Özel Bankacılık Modeli	39
Tablo 2.6 Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: LEGO Factory	42
Tablo 2.7 İnovasyonun İlkeleri	48
Tablo 3.1. Eisenhardt, Brown ve Neck'in Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları	64
Tablo 4.1 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	73
Tablo 4.2 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	73
Tablo 4.3 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	74
Tablo 4.4 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	75
Tablo 4.5 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	76
Tablo 4.6 Araştırmaya Katılan Start-Up'ların İş Modelleri.....	80
Tablo 4.7 Araştırmaya Katılan Start-Up'ların Genel Bilgileri	81
Tablo 4.8 İş Modeli Kontrol Tablosu.....	84
Tablo 4.9 Araştırma Katılan Girişimcilerin karşıladıkları Temel Zorluklar.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Fırsat Analizi Kanvası	8
Şekil 1.2 Fırsat Analizi Kanvası ve Üç Kategori	9
Şekil 1.3 Fırsat Analizi Kanvası	10
Şekil 1.4 Kuluçka Aşamaları.....	13
Şekil 1.5 Teknokentler de bulunan Girişimcilerin Sektörel Dağılımı	21
Şekil 2.1 ‘‘Bul, Tut, Büyüt’’ Akış Hunisi.....	30
Şekil 2.2 Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: Lulu.com	40
Şekil 2.3. Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: LEGO	41
Şekil 2.4 Netflix	52
Şekil 2.5 Muhiku Örneği.....	52
Şekil 2.6 Pinterest Örneği	53
Şekil 2.7 Godaddy Örneği.....	54
Şekil 2.8 Caterpillar Örneği	55
Şekil 2.9 Regus Örneği	58
Şekil 3.1 Flickr Örneği.....	60
Şekil 3.2. Ireland, Hitt ve Sirmon’un Start-Up Modeli.....	66
Şekil 4.1. Teorik Çerçeve.....	69
Şekil 4.2. Avrupadaki Start-Up’ların İş Modelleri.....	78
Şekil 4.3 İş Modelini Değiştiren Şirketler.....	83

KISALTMALAR LİSTESİ

BİGG: Bireysel Genç Girişim

DÖ: Değer Önerisi

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GA: Gelir Akışı

KA: Kanallar

TTO: Teknoloji Transfer Ofisi

TEYDEB: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

MY: Maliyet Yapısı

MS: Müşteri Segmentleri

SAAS: Yazılımsal Hizmet

STB: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

TK: Temel Kaynaklar

TF: Temel Faaliyetler

TO: Temel Ortaklıklar

UNFSTD: Birleşmiş Milletler Kalkınma için Bilim ve Teknoloji Fonu

WEF: Dünya Ekonomik

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Girişimcilik kavramını anlamak için anlamını ve tarihsel gelişime bakmalıyız. Dil kökeni bakımından İngilizceden gelen “Start-Up” kelimesi, yeni kurulmuş şirket ve girişim faaliyetlerini hayata geçirecek şirket olarak adlandırılır. Türkçe’de “Girişim” olarak da adlandırdığımız yeni ve küçük işletmeler, literatürde her iki şekilde (Start-Up veya girişim) olarak yer almaktadır. Tez içinde Start-Up ve girişim kelimeleri aynı anlama gelecek ve iki şekilde kullanılacaktır. Girişimcilik ekosisteminde, eğitimlerde ve okullarda anlatılan Start-Up’ın ilk örneği olarak nitelendirilen Apple; Steve Jobs ve Steve Wozniak tarafından 1976 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde kuruldu. Start-Up’ların başlangıç dönemi zorlukları, çok az bütçe ve imkânların yetersiz olması bir Start-Up’ın başarıya ulaşmadaki sürecinde zorlukların engel olmadığını en iyi şekilde Apple’ın girişimcilik hayatında görebiliriz. Girişimcilik aslında şuna benzer, iktisatta mikroekonomiyi kullanıp büyük sorunları mikro ekonomik yöntemler ile çözümleyemeyen insan türünün makroekonominin doğuş sancıları hissedip yeni makroekonomik yöntemler bulması gibidir. Gelişen yaşam şartları ve teknolojik gelişmeler, dünya nüfusunun artmasının getirdiği problemler girişimcilik ve Start-Up kavramını güçlendirip yeni şirket kurma, hiç duyulmamış yeni stratejik planlar yani iş modellerini hayatımızın içinde var etti. Geleceğin şirketleri artık Start-Up’lar gün geçtikçe kullandıkları iş modelleriyle istihdama fayda sağlıyor, çözümler üretiyor ve dijital yöntemler ile zaman kazandırıyorlar. Girişimcilik ekosistemini oluşturmak için Start-Up’lar belirledikleri iş fikirlerini geliştirmek için yatırımcıya, mentorlara, insan gücüne, girişimciliğe destek veren politikalara ve onlara uygun ortam sağlayan teknokent ve ona benzer kuruluşlara kısacası girişimcilik ekosistemine ihtiyaç duyarlar.

2019'yıllarında Start-Up'lar, gelişen teknolojik alt yapılar ve küresel rekabet neticesinde küçük araba garajlarından üniversitelerin içerisinde yer alan Teknokentlere kuluçka merkezlerine ve girişim hızlandırma ofislerine taşınmaktadır.

Genç girişimciler günümüzde daha fazla teşvik alabilmektedir. Teknokent benzeri kuruluşlar; Kuluçka, ön kuluçka, ortak çalışma ofisleri, sanal ofisler olarak biliniyorlar.

Türkiye'nin girişimci ekosisteminde önemli yer alan teknokentler ve benzeri kuruluşlar start-uplara ücretsiz ofis yeni girişimciler ile beyin fırtınası yapabilecekleri konforlu alan, güvenlik, sekretarya, hizmetleri veriyor ve rahat çalışma ortamı sağlıyor bunlar genellikle Üniversitelerin içinde kampüslerde yer almaktadır. Bu Start-uplar iş modellerinin başarılarıyla ön plana çıkıyor. Start-Up'ların kurucuları ve yönetim mekanizmalarıyla birlikte farklı iş modelleri büyüme evreleri, finansal ihtiyaç farklılıkları ve izledikleri stratejilerin tamamını içeren bir araştırma yapılacaktır.

BÖLÜM 2

2. LİTERATÜR TARAMASI

Teknolojinin yaygın kullanımı, pazarın küresel boyutları girişimciliği ve girişimcilik ekosistemini dünyanın birçok yerine yaymıştır. Mevcut sorunlara dijital, hızlı, güvenilir çözümler üreten ve değer önerileri ortaya koyan insanlar günümüz girişimcileridir. Çok yönlü, inovasyonu yakından takip eden, girişimci kültürden gelen, pazarı iyi yorumlayan girişimciler Hızlandırıcıların, Ön kuluçka merkezlerinin, Kuluçka merkezlerinin, Teknoloji Transfer Ofislerinin ve Teknokentlerin içersinde fikir aşamasından yatırım sürecine dek gelişir ve Unicorn girişim olma yolunda ilerlemektedirler.

Girişimcilik ekosisteminde önem arz eden konu girişimci fırsatların yakalanmasıdır. Pazarda güçlü rakiplerin ve büyük rekabetin olduğunu her sector bilmektedir. Küçük açık kalan ayrıntıları değerlendirip İş modelinizi iyi anlatıp, yıkıcı bir inovasyon ile pazardaki yerinizi alabilirsiniz. İş modeli çok önemlidir ve teknoloji yakından takip eden girişimci stratejiler ile Start-Up'ınızı geliştirebilirsiniz. Türkiye girişimsel olarak, üniversite içinden Spin-Off (Üniversite içersinden çıkan girişim) ve Üniversite dışından girişimlerin yoğun olarak görüldüğü bir ülkedir. Yüksek değer önerisi üreten girişimler ülkeye birçok katkı ve yenilik sağlayacaktır. Yarının şirketleri bugünün girişimlerini sürdürülebilir kılmak için İş Modelini iyi anlamak ve ilk aşamalarda girişime indirgemek çok önem arz etmektedir.

2.1 TARİHTEN GÜNÜMÜZE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

2.1.1. Girişim/Girişimci Tanımı ve Önemi

Geçmişte kullanılan teşebbüs ve müteşebbis kavramları yerine günümüzde girişim ve girişimci kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Günlük hayatta, Girişim; bir işi yapmak üzere harekete geçme, başlama ve kalkışma durumunu ifade etmekte iken girişimci; bu eylemleri gerçekleştiren, girişken kişi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007: 102). Toplumlara bakıldığında birçok alanda üretim ve geliştirme yapmaktadırlar. Toplumdaki statik olmayan faaliyetlerin kaynağı girişimciliktir. Girişim ve girişimcilik faaliyetleri sürdürülebilir olmaz ise toplum içerisinde dinamizm etkisi ortaya çıkmamaktadır. Günümüzde yoğun rekabet unsurları, hızlı gelişen teknoloji ve yıkıcı inosyan ile sosyo ekonomik bir evrim, değişim gözlenmektedir. Bu evrime ayak uydurmak ve katma değerli ürün üretip, ürün/hizmet ihraç etmek, küresel rekabet unsurlarını ön görmek girişimciliğin önemini vurgulamaktadır. Girişimcilerin ülkeleri kalkındırdığını ve gelecek zamanda da büyük ekonomik değişimlere yön vereceğini günümüzde görmek çok önem arz etmektedir. Uluslararası ticaret ve ülkelerin ekonomik refah seviyelerinin gelişmesi için girişimcilik küresel boyutta hayatımıza her alanda girmiş bulunmaktadır. Yeni kurulan şirketler ülkelerin sosyo ekonomik unsurlarını da etkilemekte ve geliştirmektedir. Belirtilen etkileşim ve gelişimin yapı taşı girişimcilerdir. Etkileşim ve gelişim için iki farklı ülkeden yeni girişim başlatma nedenleri aşağıda tabloda görülmektedir.

Tablo 2.1 Mevcut Şirketlerin Girişim Başlatma Nedenleri

Mevcut Şirketlerin Yeni Bir Girişim Başlatma Nedenleri	Japon Şirketleri (%)	Amerikan Şirketleri (%)
Mevcut işin büyümesinin durması (fazla olgunlaşması)	57	70
Yeni stratejik hedefleri oluşturmak için	73	76
Eski yöneticilere yönelik çalışma yapmak için	15	46
Teknoloji çok iyi anlayan yöneticiler yetiştirmek için	17	30
Şirketin yeni alt grup şirketleri ile sürdürülebilir olmak için	28	35
Yeni iş imkanları yaratmak için	24	3

Kaynak: Block, Z., MacMillan, I.C, 1993. Corporate Venturing, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

2.1.2 Girişimcilik Kùltürü

Kùltür, o bölgede yaşan insan topluluğunun oluşturduğu yazılı olmayan kurallar biçimidir. Girişimcilik kùltürünün oluşmasında kùltürün çok büyük etkileri vardır. İş fikirleri ve şirketlerin rekabetlerinin olduğu bir ortamda yetiştirilen insanların girişimcilik kùltürünü iyi anladıkları görülür.

Girişimcilik kùltürü, sürdürülebilir şirketlerin oluşturulması, girişimci bir vizyon ile problemlere yaklaşmasını ortaya çıkaran, girişimci profiline oluşmasını sağlayacak bir kùltür biçimidir. Girişimcilik doğuştanda gelebilir veya daha sonra da kazanılabilmektedir. Girişimciliğin sonradan kazanılması için girişimcilik kùltürünün var olduğu mevcut yerlerde yoğun zaman geçirilmesi gerekmektedir. 1970' li yıllarda yazılımsal olarak girişimciliğin ilk adımları atıldığında bu mevcut ortam üniversite öğrencilerinin ve akademinin yoğun olduğu bölgeler olarak bilinmekteydi. Günümüzde girişimcilik kùltürünün gelişmesi için birçok proje ve eğitim modelleri uygulanmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişim boyuntundaki gelişmeler, günümüzde sadece akademinin var olduğu bölgelerde değil, ihtiyacın olduğu birçok coğrafya da girişimcilik kùltürünün artığını göstermektedir. Girişimcilik kùltürünün temel alanı iletişimdir. Girişimciler ile birlikte çalışılan zaman zarfı veya girişimcilerin ön gördükleri yıkıcı inovasyonel stratejileri deneyimlemek girişimcilik kùltürünün gelişmesinde çok büyük önem arz etmektedir. Günümüzde girişimcilik kùltürü, küresel Pazarda, rekabetçi iş modelleriyle birlikte sanal olarak sürdürölmektedir. Dijital uygulamalar sayesinde küresel boyutta iletişim çok kolaylaştırılmıştır. Ön görülebilir Pazar tahminleri bulunan ve uluslararası Pazar hacmine sahip girişimler, girişimcilik kùltürünün kendi içerisindeki insan kaynağına ulaşması için birçok sanal eğitim modöl çalışmaları yapmaktadırlar.

2.1.3.Girişimcilik Ekosistemi

Girişimcilik ekosistemi yeni fikirlerin oluştuktan sonra ihtiyaç duyduğu bir ortamdır. Girişimcilik ekosistemi ne kadar gelişirse ise girişimler daha fazla yatırım ve teşvik ile güçlendirilir. Girişimcilik ekosisteminin bileşenleri ve unsurları vardır. Girişimcilik ekosisteminin bileşenleri ve unsurları şöyledir: Girişimcilik ekosistemini oluşturan bileşenler şu şekildedir:

1. Arkadaş ve Aile
2. Yatırımcı
3. Geçici finansman sağlayan kuruluşlar ve Teşvikler (Bankalar vb./ Devlet, Tübitak, KOSGEB teşvikleri)

Girişim fikriniz prototip aşaması veya kulukça sonrası aşamalarda, girişimcilerin ilk danıştıkları ve ilk çekirdek evresinde danışmak için başvurdukları kişiler yakınları olmaktadır.

Girişimciler, fikir aşamasının iş modelleriyel bir programa dökülüp maddi ve manevi destek ararlar bu desteği yakın çevresinde bulunan arkadaşları veya ailelerinden aramaktadırlar. Girişimciler fikir aşamasında veya daha sonrasında yatırımcı sunumları ile kendi fikirlerine yatırım aramaktadırlar.

Dünyada ve ülkemizde birçok melek yatırımcı ve melek yatırım ağı bulunmaktadır. Melek yatırım ağlarının, küresel anlamda düzenlediği ‘‘Demo- Day’’ sunumları girişimciler ile melek yatırımcıları buluşturan bir organizasyondur. Melek yatırımcılar, girişimcinin fikrinin sürdürülebilir olduğunu ve küresel rekabet koşullarına dayanıklı bir girişim olduğuna güvenir ve anlar ise yatırım yapmaktadırlar. Ülkemizde girişimciler, Teknokent ve kuluçka merkezlerine girmeden önce fikir aşamasından yaşam evresine doğru ilk olarak öz sermayelerini arkadaş çevresinden ve aileden karşılamaktadırlar. Girişim fikir aşamasında olgunlaştığında ve iş modeli kağıt üzerine döküldüğünde personel giderleri ve prototip hazırlamak üzere birçok gider kalemine sahip olmaktadır. İkinci seçenek melek yatırımcılar ve onların girişimcilere sundukları yatırım imkânlarıdır. Üçüncü seçenek; Geçici finansman sağlayan kuruluşlar ve Teşviklerdir. Banka kredileri veya bankaların girişimcilere özel nakit akış sağlama modülleri bulunmaktadır. Girişimci kart, girişimci kredi diye adlandırılan bu modüller girişimlerin kısa ve orta vadede ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Amerika, Almanya’da da bu tür modüller bulunmaktadır. Teşvik olarak, ulusal ve uluslararası birçok yarışma, program veya girişim destekleme teşvik programları bulunmaktadır.

Ülkemizde girişimcilik ekosistemin bileşenlerinden oluşan, girişimcilere yönelik TÜBİTAK, KOSGEB ve Sanayi Teknoloji bakanlığının yarışma, program, eğitim, destek gibi girişimcilere yönelik birçok programları bulunmaktadır. Ülkemizde son yıllarda birçok destek verilen girişimler, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde firma sayılarını arttırmaktadır. Teşvikler ve maddi imkanlar ülkemiz

gibi gelişmekte olan ve girişimci sayısının her geçen gün artış gösteren ülkeler, küresel anlamda da dikkat çekmektedir. Küresel pazarda faaliyet gösteren girişimler, açık Pazar alanı olarakta görülen gelişmekte olan ülkelere teknolojinin yardımıyla girişimcilik ekosistemini getirmektedir. Girişimcilik ekosisteminin en yoğun olduğu yerler Teknokent ve kuluçka merkezleridir. Girişimci bir kültürden gelen veya girişimci kültürün etkisiyle gelişen Start-Up'lar prototip aşamasında hızlandırıcı, kulukça merkezi veya Teknokentlere doğru ynlenmektedirler.

Girişimcilik ekosistemi dünyada küresel bir boyut kazanmıştır. Girişimcilik ekosisteminde yer almak isteyen girişimler ve personelleri bilgi birikimi ve kazanımlarını, dünya vatandaşı olma yönünde geliştirmelidirler. Bugün gelişmiş ülkelerde başarıları ile dikkat çeken yeteneğine sahip olan bireylerin bölgeye çekilmesi ve gerekli desteklerin sağlanması, yenilikçi fikirlerin gelişerek ve olgunlaşarak ticarileşmesini sağlayan girişimciliğin desteklenmesi ve yenilikçi firmaların bölgede kalmalarına olanak sağlayan kültürel ve sosyal niteliklerin geliştirilmesinin üzerinde durdukları görülmektedir. (Cansız vd, 2018: 13).

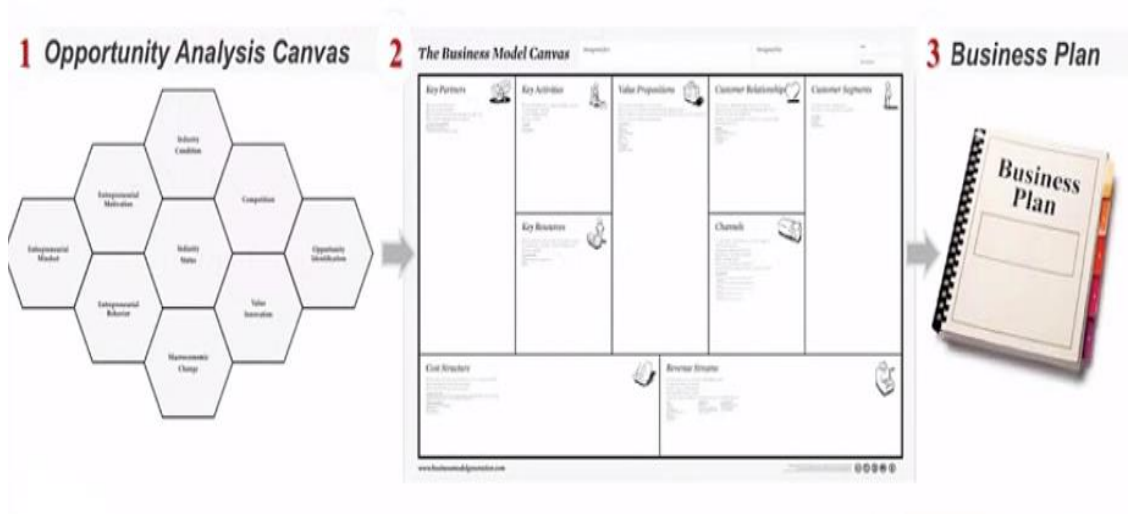
2.1.4. Girişimcilik Fırsatlarının İncelenmesi

Bilindiği üzere iş Modelleri, Start-Up'ların günümüzde çok dikkat ettiği stratejik planlardır, bazı Start-Up'lar iş modellerini sonradan değiştirmektedirler. Start-Up'lar iş modellerinin kendi yönettikleri stratejiye entegre olmadığını görmektedirler; bu nedenle değiştirme ihtiyaçları olmaktadır. İş modelini, kulukça aşaması sonrasında değiştirmek risk içermektedir. Girişime yönelik iş modeli çalışması n kuluçka aşamasında yapılmaktadır. n kuluçka aşamasından yatarım sürecine kadar geçen zamanda aynı iş modeliyle devam etmek önem arz etmektedir. n kuluçka aşamasında girişime uygun iş modeli çalışması yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli bir etken vardır. İş modelinin öncesinde Fırsat Analizi kanvası yapılmalı ve buna yönelik stratejik bir plan belirlenmelidir.

Maryland niversitesinden Dr. James V. Green, konusunda uzman bir akademisyen uzun yıllardır girişimcilik alanında dersler, konferanslar vermektedir. Dr. James V. Green'e göre İş Modeli: Kimin müşteri olabileceği, pazarın ne olabileceği ve finansın ne olabileceği hakkında tahminlerde bulunmaktadır. 2010 yılında İş modeli kanvasıyla girişimciler çalışmaya başladılar ve müşteri segmentlerine ait değer önermelerinin bazı kritik sorularına cevap aradılar. Somut bir

iş modeli oluşturmadan önce belirlenmesi gereken bazı gelir akışları neler bunlara çok dikkat etmek gerekir. Ön çalışma diye düşünülen İş modelinin aslında ilk temelleri sayılan Fırsat Analizi kanvası, İş Modeli kanvasından önce gelecek şekilde tasarlanır. (James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-13 -Venture Artisans, 2015)

2.1.5. Fırsat Analizi Kanvası



Şekil 1.1 Fırsat Analizi Kanvası

Kaynak: James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas. ,2-13 -Venture Artisans, (2015)

Fırsat analizi kanvası, kendi alanınızdaki girişimcilik ekosistemi içerisinde girişimcilik motivasyonunu anlamamıza ve girişimcilik davranışlarını anlamamıza yardım ederek işe başlamaktadır. Yeni girişim fırsatlarını takip etmek için daha donanımlı olabiliriz, kanvas sayesinde sektörleri, koşulları ve konumlarıyla beraber nasıl analiz edeceğimiz üzerine yol haritası ortaya koyabilirsiniz. Fırsat Analizi Kanvasında Makroekonomik faktörleri, demografiye, girişimci ekosisteme, teknolojiye, toplumsal yapıya şartların uygun olup olmadığına, bakıp rekabeti incelemektedir. Fırsat Analizi Kanvası en önemli özelliği de fırsatları fark etme üzerine çalışmalar yapmaktadır. James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-13 -Venture Artisans, (2015)

Fırsat Analizi Kanvası stratejik plan öncesinde iş modelinin girişime entegre olması için bir protatip mekanizmasıdır. Hızlandırıcılar, kulukça merkezleri,

teknoloji transfer ofisleri ve Teknokentlerde iş modeli planından önce fırsat analizi kanvası bir plan çerçevesinde, uzman kişiler tarafından raporlanır ve girişimde çalışan üst yönetime anlatılmaktadır.

The Opportunity Analysis Canvas is segmented into three categories.

Thinking Entrepreneurially	Seeing Entrepreneurially	Acting Entrepreneurially
Entrepreneurial Mindset	Industry Conditions	Value Innovation
Entrepreneurial Motivation	Industry Status	Opportunity Identification
Entrepreneurial Behaviors	Macroeconomic Changes	
	Competition	

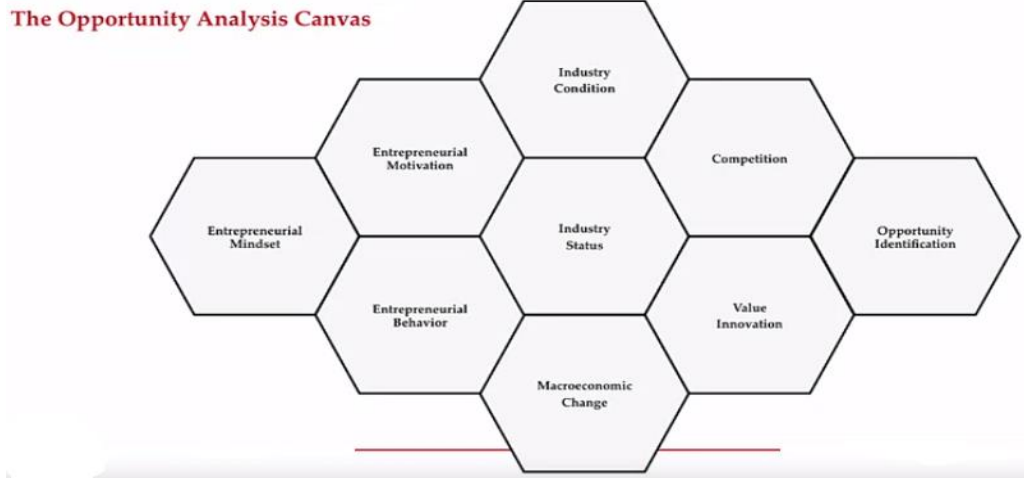
Şekil 1.2 Fırsat Analizi Kanvası ve Üç Kategori

Kaynak: James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-13 Venture Artisans, (2015)

Fırsat Analizi Kanvası, girişimcilere yol gösteren onları yatırım alma sürecine dek fikirleri doğru strateji ile belirlemek ve doğru stratejide belirlediğiniz fikirleri analiz etmek için bir yol niteliğindedir. Fırsat Analizi Kanvası, üç temel kategoriye ayrılmaktadır. 1) Girişimci bir şekilde düşünme; Girişimci Zihniyet ile beraber bunu gerçekleştiriyorlar, girişimci motivasyon ve girişimci davranışlarıyla ortaya konulur. 2) Girişimci bir şekilde görme; Endüstri koşulları, endüstri durumu, macroekonomik değişiklikler ve rekabet inceler. Girişimci olarak ön görünüzü geliştirip küresel pazarda değişen ve gelişen endüstriyel koşulları önceden fark edip ona göre programlar hazırlamanız gerekir. 3) Girişimci bir şekilde hareket etme; Değer İnovasyonu ve fırsat tanımlamadır. Değer yeniliği ve fırsat tanımlamaya dikkat ederek, girişimci fikirleriniz eyleme dönüştürülebilirsiniz.

İş modellerinin, fikir tasarladıktan sonra şekil aldığını belirtmelidir. Fikir aşaması olmadan ve mevcut problem üzerine düşünülmeden, iş modeli, müşteri keşfi söz konusu olmamaktadır. Girişimciler, başlamak için somut bir fikre ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenlerle Fırsat Analizi kanvası gerçekleştirdiği ilk adım, fikir oluşturmaktır. Gerçekleştirmek istediğiniz girişimi anlamanıza, girişimci zihniyetin oluşmasını, girişimci motivasyonun ortaya çıkmasında önemli bir yöntemdir. Fırsat Analizi kanvası daha sonra sektörler, pazarlar ve değer inovasyonu üzerine bir yol

planı çıkarmayı sağlar ve bazı girişim fırsatlarını tanımamızı sağlamaktadır. Ön kuluçka aşamasında fikir aşamasından sonra yapılan bu analizin temel görevi, girişim sahiplerinin iş modeli programı yapmadan var olan mevcut sorun hakkında kendi değer önerisi üzerine detaylı bir inceleme sağlamaktır.



Şekil 1.3 Fırsat Analizi Kanvası

Kaynak: James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-13 -Venture Artisans, (2015)

2.1.6. Girişimcilik Fırsatlarının Örnekleri

Girişimcilik fırsatları, genel iş fırsatlarından farklıdır. Teknoloji gün geçtikçe ilerliyor ve yeni hizmet, ürün tarzları ortaya çıkıyor. Pazara sürekli çok fazla yeni şirket yeni Start-Up katılıyor ve teknolojiyi, inovasyonu geliştiren şirketler küreselleşmiş bir pazarda sürekli kendini güncel tutmak için büyük bütçeli gelişim platformları oluşturuyorlar. Fırsat tanımlamada en önemli nokta önemli sonuçlar yaratan kararları hızlı ve rahat bir şekilde almak. Bunun ötesinde karar verme girişimcilik fırsatlarını belirlemenin ve girişimci fırsatları bulmanın temel başarısıdır. James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-13 -Venture Artisans, (2015).

Girişimcilik Fırsatlarına Yaklaşım Örneği: Amazon'un tarihi, girişimcilik fırsatlarının nasıl tespit edilip bunlara göre hareket edileceğine dair harika bir örnektir. Washington'da 1994 yılında kurulan bu Start-Up bildiğimiz bir internet üzerinde kitap satış firması iken, inovasyonu ve teknolojiyi kendine uyarladı kuruluşundan on yıl sonra Amazon, kitap yelpazesini geliştirip, CD ve DVD

satışlarıyla da büyük bir şirket oldu. Bugün satışlarının %43'ü, medya ve dijital ürünlerden gelmektedir.

Amazon günümüz teknolojisine ayak uydurmak için hızlı kararlar vermek zorundaydı beklediğinde rakipleri onlardan farklı bir strateji izlediğinde, bu girişim küresel pazarda alt seviyeye düşüş yaşamayı olası görülmekteydi. Amazon, hızlı karar verme yetkinliğiyle elektronik kitabın (e-kitap) insanlar tarafından benimsenip benimsenmeyeceğini test etmeden e-kitap pazara öncü bir şirket olarak sundu ve çok büyük gelir elde etti, sanal ortamda müzik sunma konusunda aynı stratejiyi uyguladıkları görülmektedir. Pazar payının en büyüğünü kendileri yaratması dijital müzik satışlarıyla oldu, öngürüleri değerlendirerek, hızlı kararlar alarak alanında lider olmak ve başarılı olmak için Amazon.com çok iyi bir örnek olarak gösterilmektedir. James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-13 - Venture Artisans, (2015)

2.1.7. Girişimcilere Destek Sistemleri

Start-Up'lara baktığımızda Ön kuluçka, Kuluçka, Teknokent gibi yapıların içinde bulunmak istemeleri: Yatırımcı, girişimci network'ü, mentorlara kolay ulaşım ve rahat ofis ortamı cevaplarını vermekteler. Girişimciler fikirden yatırım sürecine dek ve gelişme aşaması dahil desteklere ihtiyaç duymaktadırlar. Başlangıç aşaması olsun, prototip oluşturma aşaması olsun, yatırım sunumları süreci olsun tek tek her aşamada desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır. İş Planı yarışmaları veya hackathonlar sürekli düzenlenir düzenlenmesinin temel sebeplerinden biriside rekabet unsurlarıyla birlikte girişimcileri tespit etmek, onları doğru kanallara yönlendirmek, iş planında bulunan eksiklikleri çözüme kavuşturmaktır. Girişimcilik ekosisteminde destek sistemlerinin bileşenleri şunlardır:

- Hızlandırıcılar,
- Kuluçka merkezleri,
- Girişimci ağları,
- Mentorlar/ Danışmanlar,
- Profesyonel hizmetler. (WEF 2014: 17)

2.1.7.1. Hızlandırıcılar

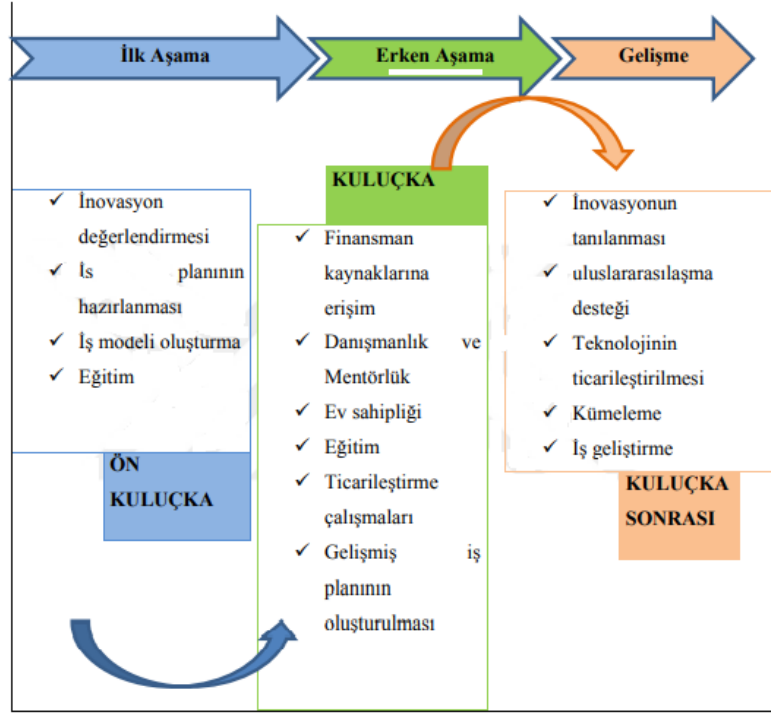
Start-Up'lar erken aşama veya ileri aşamalarında ön kuluçka, kuluçka ve sonrasında teknokentlere girerler. Erken yatırım süreci söz konusu olursa kendi ofislerini de açabilirler. Hızlandırıcılar girişimciler için çok önemlidir, girişimcilik ekosisteminin geliştiği ve yeni girişim ağlarına kabul aldıkları yerler olarak tanımlanır. İlk girişim hızlandırma programı olan Y-Combinator 2005 yılında Paul Graham tarafından kurulmuştur ve Silikon Vadisi'nde yer almaktadır. Kurulan ikinci girişim hızlandırma programı ise iki yeni yatırımcı olan David Cohen ve Brad Feld tarafından 2007 yılında kurulan TechStars'tır. (Cohen ve Hochberg, 2014: 2- 4).

Girişimciler, fikirlerin oluşmasını beklemezler çünkü o fikrin başkası tarafından kullanılma potansiyeli vardır. İş fikrinin yanında Pazar segmentlerini iyi tanıma, iyi ekip kurma, elinde bulunan az kaynağı idareli kullanma gibi yetkinliklerin bulunması gerekir. Bu yetkinlikler aşama aşama yaşam eğrisi dediğimiz grafikte analiz edilerek sürekli olarak mali durum güncellemesi yapılmaktadır. Girişimci bu aşamaların ve pazardaki rekabet unsurlarını incelemesi, araştırması ve görmesi için hızlandırıcılar Start-Up kurucularına bir mentorluk, öğretmenlik, danışmanlık, öğretim hizmeti verir.

Hızlandırıcı programlar ön kuluçka aşamasının üstündedir, bir iş planınızın olması onu fiilen gerçekleştirmeniz ve birkaç finansal analiz ve satışta ilerlermiş, gelişmiş olan girişimcilere hizmet verir. Hızlandırıcıların girişimcilere eğitim ve ileriye götürme programları genelde kısa sürelidir bölgeden ve yaptığınız işten dolayı değişiklikler gösterilebilmektedir.

2.1.7.2 Kuluçka Merkezleri

Girişimcilerin fikir aşamasından geçtikten sonra ön kuluçkayı başarıyla tamamlayan girişimler Kuluçka aşamasına geçerler. Fikir ve İş planı çok gelişmiş ve olgunlaşmış ise direk kuluçka aşamasından başlayan girişimlerde mevcuttur. Kuluçka merkezleri Start-Up'ların gelişmesi için en temel kaynaktır.



Şekil 1.4 Kuluçka Aşamaları

Kaynak: Sarıtaş 2019, S.22

Ön kuluçka merkezleri daha çok fikrin olgunlaşma sürecinde etkilidir. İnovasyonun değerlendirilmesi, iş planının hazırlanması, iş modeli oluşturma ve eğitim süreçleri vardır. Ön kuluçka Start-Up'lar için çok önem arz etmektedir. İş modeliniz bu süreçte yanlış veya tam algılanmadıysa sonradan iş modelinizi değiştirmeniz gerekmektedir. Ön kuluçka merkezinden kuluçka merkezine başarılı olan Start-Up'lar geçiş yapar ve Danışmanlık, mentörlük süreçlerinde artık başarılı olan ürünün ticarileşme çalışmaları resmen başlamıştır. Gelişmiş planın oluşturulması orta vadede hedefleri göstermektedir. Gelişme aşamasında İş geliştirme, kümeleme, Teknolojinin ticarileştirilmesi, küresel pazara sunulması, sürdürülebilirlik için inovasyonun tanınması önemlidir. Kuluçka sonra ön ürün-hizmet sunumuyla (Demo- Day) ile yatırımcı sunumları hazırlanır ve yatırım alma süreci başlamaktadır.

2.1.7.3. Teknoloji Transfer Ofisleri

Akademisyenlerden ulusal veya uluslararası girişimciler çıkmaktadır. Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) akademisyenlere yönelik hizmetler vermenin yanında, Üniversite ve Sanayi, Özel sektör arasında bir iletişim mekanizmasıdır. Öğrencilerin ve Akademisyenlerin Üniversitenin içerisinde ilk olarak başvurdukları yenilikçi ve girişimci bir departmandır.

Üniversitedeki teorik bilgi ve teknolojiyle harmanlandığında TTO ofisinden proje bilgilendirme desteği alındığında büyük bütçeli Sanayinin gereksinimlerini karşılayacak, istihdam yaratılacak girişimler ortaya çıkabilir. Teknoloji Transferi ulusal ve uluslararasıdır. Teknoloji diğer yerlerden transfer edebiliriz anlamı taşımaktadır. Ülkemizde son yıllardaki gelişmeler ile birlikte Üniversitelerin içerisinde yer alan TTO'ların sayılarının arttığı görülmektedir. TTO Ofisi içerisinde modüller vardır.

Modül 1: Farkındalık, Tanıtım, Bilgilendirme ve Eğitim

Modül 2: Hibe Destek Projeleri Geliştirme

Modül 3: Üniversite-Sanayi İşbirliği Projeleri Geliştirme

Modül 4: Fikri Sınâî Hakların Yönetimi ve Lisanslama

Modül 5: Şirketleşme ve Girişimcilik. (<https://www.isikun.edu.tr/tto/isik-tto>)

TTO'nun girişimcilere vermek istediği hizmetler şunlardır:

- 1- Arştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik programları kapsamında bilgi ve yetkinlik düzeyinin artırılması,
- 2- Ulusal ve uluslararası fon mekanizmalarından yararlanılması,
- 3- Etkin üniversite sanayi işbirliklerinin kurulması,
- 4- İlgili fikri mülkiyet haklarının tesisi, ticarileştirme ve girişimcilik faaliyetlerini sağlayan profesyonel bir arayüz ve bilgi çoğaltıcı olmaktır.

(<https://www.isikun.edu.tr/tto/isik-tto>)

2.2. TEKNOKENT VE GİRİŞİMLER

2.2.1 Teknokent Kavramı

Gelişen teknolojiyle birlikte pazarın küresel boutlara ulaşması, hangi ürün veya hizmet daha kaliteli, ucuz ise sektörün oraya yönelmesi yüksek teknoloji üretmenize bağlıdır. Katma değerli ürün veya hizmet üretirseniz internet siparişleri ile dünyanın birçok yerinden alışveriş yapabilirsiniz. ‘‘Yeni ve yenilikçi bilgilerin üretilip

uygulandığı yerler için ülkelerin büyüklüğüne, yapısına, konumuna ve işlevine göre Bilim Parkı, Teknoloji Parkı, Araştırma parkı, Yenilik Merkezi, Teknopolis gibi çeşitli isimler kullanıldığı görülmektedir.” (Başar vd, 2016: 12). Türkiye’de teknokent konusu ilk kez Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından 1989 da gündeme getirilmiştir. DPT’nin daveti ve Birleşmiş Milletler Kalkınma için Bilim ve Teknoloji Fonu (UNFSTD) tarafından denetlemek ve tanıtım yapmak için görevlendirilen birkaç çalışanı Türkiye’ye gelerek olanakları incelemiştir. Bu çalışmalar neticesinde 1990’larda KOSGEB ile üniversitelerin işbirliği çerçevesinde teknokentlerin ilk adımı olarak TEKMER’ler (Teknoloji Merkezleri) kurulmaya başlamıştır. (<http://www.sakaryateknokent.com/teknokent-kavrami>)

12 Mart 2014’te Resmi gazetede yayınlanan 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununun düzenlemeleriyle ilk adımları atıldı. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri olarak adlandırıldılar. Girişimciler tarafından bahsedilen kavram Teknokent veya Teknopark olarak literature kaydoldu. Bölge kurmak amacıyla bir araya gelen, bölgenin bulunduğu ilde yer alan en az bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da kamu Ar-Ge merkez veya enstitüsü temsilcileri ile 14 üncü maddede belirtilen kurum ve kuruluşlardan katılmak isteyenler, temsilcileriyle aralarında düzenlenecek bir protokolle kurucu heyeti oluştururlar. (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2>)

Kurucu heyet oluşturulduktan sonra alt yapı çalışmaları işleme alınıyor ve Üniversitelerin kendi alanlarının içerisine konumlandırılıyorlar. Teknolojiyi satın almak yerine kendi ülkenizde üretmek isterseniz en temek olarak sanayi- üniversite ortaklığında pazara yeni ürün çıkarmalısınız veya ikame ürün üretmelisiniz. Sanayi ülkemize baktığımızda büyük ataklar yapmış ve gelişmektedir fakat Üniversitedeki akademik ortam ve ortaklaşa çalışmaların yeterli sayıda yapılmamasından dolayı üniversite – sanayi ortaklığını pekiştirecek bölgeler, yerler, konumlandırılmıyordu. Yurt dışında da örnekleri çoğalan, Üniversitenin içinde yer alan her daim danışman akademiden hocaların 200 metre yakınında olacağınız bir konumlandırma Türkiye’de yapıldı. Ar-Ge çalışmalarının yapılabileceği, yeni Start-Up’ların kurulacağı, yatırımcıyla girişimcinin buluşacağı, konforlu çalışma alanlarının varlığı Türkiyede kurulmaya başlandı. Üniversite- Girişimci- Sanayi ortak proje geliştirip yüksek değer önerisine sahip buluş, faydalı model, uluslararası patentlenebilir

sanayinin ihtiyaclarına cevap verip Üniversitedeki teorik yapıyı pratiğe dönüştürme çalışmaları yapıldı.

2.2.2.Teknokentlerin Faydaları

Ülkeye ve bölgeye fayda sağlamanın yanında küresel pazarda Dijital Vitrin olarak adlandırılan Teknokentler ülkenize yatırımcı getiren direkt kaynaklardan en önemlilerindedir. Ar-Ge Merkezleri, Sanayi projeleriyle dışa bağımlılığı azaltır ve küresel bir rekabette avantaj sağlarlar. Teknopark içinde yer alan bir firma, teknoparkta yer aldığı için bir takım avantajlar elde etse de bu avantajlar ve fayda tek yönlü değildir. Teknoparklar, girişimcinin yanı sıra üniversiteye, bölgeye ve ülkeye çeşitli katkılar sağlamaktadır. (Polat, 2007: 8-11).

Girişimciye Olan Faydalar

- Teknoparklar firma ve akademik kurum arasında sinerji yaratır.
- Bilginin, verilerin ve hatta teknolojinin partnerler arasında karşılıklı değişimi uyarılır ve gelişir.
- Firmalar, üniversite ve endüstri arasındaki bağları çok daha iyi idrak eder.
- Üniversiteler bilimsel bilgi ve uzmanlığı firmalara iletirler.
- Teknoparklar firmalara önemli bir kaynak ağı sağlar.
- Firma ve üniversiteler arasındaki yakınlık, formal (lisans ve işbirliği ortaklıkları) ve informal (bilim adamı hareketliliği, toplantı ve tartışmalar) ağlardan doğal bir değişim olanağı yaratır.
- Firmalara vergi ayrıcalığı sağlanır.
- Firmalar arası karşılıklı etkileşim teşvik edilir.
- Teknopark, firmalara imaj ve saygınlık sağlar.
- Firmalar teknopark ve üniversite tarafından danışmanlık hizmeti alır.

- Teknoparklar, işverenlere iletişim, fotokopi ve diğer sekretarya hizmetleri sunarak asıl hedeflerine daha etkili zaman ayırmalarını sağlar.
- Teknoparklar, firmaların yaşama ve büyüme amaçlarına hizmet etmek için, düşük kira hizmeti, uygun fiziksel ortam, inkübatör ve yerel ekonomideki firmalarla bağlantı gibi olanaklar sunar.
- Firmalar ayrıca teknoparklardan finans, pazarlama ve yönetim alanlarında yardım alırlar.
- Tüketici araştırma maliyetini azaltır.
- Firmalar müşteri odaklı ve katma değerli daha fazla yeni ürün üretirler. (Polat, 2007: 8-11).

Teknokentlerin kuruldukları ülkeye ve yerel ekonomiye sağladığı faydalar:

- Kuruldukları bölgede istihdam olanaklarını arttırmaları.
- Teknokentler, çevresinde yaşayan insanların gelir düzeyini olumlu yönde etkilerler.
- Bölgenin eğitim düzeyini arttırmaları.
- Teknokentlerin olduğu yerlerde bölgesel kalkınma görülür.
- Yeniden sanayileşme, teknokentlerin kurulduğu bölgelerde oluşur.
- Ülkenin endüstriyel rekabetine katkıda bulunurlar.
- Yüksek kurum bağlarının gelişmesi, ülkenin inovasyon ve üretim kapasitesini teşvik eder.
- Ülkenin işsizlik oranını azaltırlar.
- Ülkenin dünyadaki imajını ve saygınlığını arttırmaları.
- Uzmanlaşmış işgücünü geliştirirler.
- Ülkenin bilim ve teknoloji düzeyi yükselir.
- Ülke, uluslararası pazara açılır. (Görkemli, 2011:51).

Üniversiteye Faydaları

Teknokentlerin üniversiteye katkıları şu şekilde sıralanabilmektedir.

- Sanayi ile işbirliği kurarak, ortak projelerin geliştirilmesi ve tez çalışması yapma fırsatlarını sağlaması,
- Finansman desteğinde bulunması,
- Üniversite öğrencileri için staj yapma olanağı sunması ve öğrencilerin mezun olduktan sonra kendi alanlarında iş bulma şanslarını arttırması,
- Öğretim elamanlarına iş fikirlerini ve projelerini uygulama ve test etme olanağı sunması,
- Üniversitelerin laboratuvarlarının gelişmesini sağlaması,
- Öğrencilerin sanayi ile irtibat kurmasını sağlaması ve bu sayede öğrencilerin girişimcilik yönlerinin gelişmesine katkı sağlaması,
- Teknokentler sayesinde öğrencilerin sanayi ile irtibat kurma olanağının olması ve bu sayede öğrencilerin girişimcilik yönlerinin geliştirilmesidir.” (DDK, 2009: 35)

2.2.3. Teknokentlerin Kuruluş Modelleri

Tüm teknokentleri kapsayan bir kuruluş modeli bulunmamaktadır. Teknokentlerin sahipliğine bakıldığında standart bir modelin olmadığı görülmektedir. Teknokentlerde üniversiteler, yerel yönetimler, ticari şirketler, kamu kurumu niteliğini taşıyan meslek kuruluşları, kamu yararını gözetten dernekler ve vakıflar, bankalar çeşitli oranlarda mülkiyet hakkına sahip olabilirler. (DDK, 2009: 36) .

Teknokentler, kurulmasına öncülük edenlere göre 4 grupta kategori edilmiştir. 1)Devlet Esaslı Model, Devlet tarafından teşvikler ve proje çalışmalarıyla kurulanlar. 2) Özel Sektör öncülüğünde Model, Özel sektörden İş insanlarının bir araya gelerek ve belirledikleri üniversitenin mütevelli heyetiyle anlaşarak gerçekleştirdikleri modeldir. 3) Üniversite Esaslı Model, Üniversite kendi kaynaklarını harcayarak bünyesinde bulunan hocaların bilgi birikiminden yararlandığı modeldir. 4) Karma Model, Sıklıkla karşımıza çıkar. Üniversite- Sanayi ve Devletin katkılarıyla kurulan ve geniş hacime sahip yerlerdir, genellikle sanayisi yoğun çalışan büyük şehirlerde kurulmaktadır.

2.2.4. Türkiye’de Teknokentler

1980-2000 teknoparkların, teknokentlerin kurulması için bir takım raporlamalar, araştırmalar çalışmalar ortaya konmuştur. 1989 yılında DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), teknopark ların kurulması için bizzat Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından görevlendirildi. (Yalçıntaş, 2014: 98). Ar-Ge çalışmalarının yapılabileceği, yeni Start-Up' ların kurulacağı, yatırımcıyla girişimcinin buluşacağı, konforlu çalışma alanlarının varlığı Türkiyede kurulma çalışmaları başlandı.

Bu yapılar Teknokent, Teknopark adı verilmektedir. Üniversite-sanayi işbirliği sanayinin teknolojik yenilikleri takip etmesinde ki kolaylık ve sanayi alanında üniversitelerde yapılan çalışmaların bir üretimhanesi haline gelmek üzere ölkemizin birçok Üniversitesinde Teknokentler açılmaya başlandı. Temel olarak en başlıca konuların araştırılması ve geliştirilmesi için biyo- teknoloji, uzay- gökbilim araştırmaları, deniz- su bilimleri, gıda alanında çalışmalar hedeflenmiştir. 1990 yılında UNFSTD ile Türkiye Cumhuriyeti arasında bir mutabakat olarak "Türkiye'de Teknoparklar Kurulması İçin Program" proje çalışması karşılıklı imzalandı. Bu karşılıklı imzalanan program da ilk olarak beş Üniversitenin içinde yer alması kararlaştırılmıştır. Bunlar; İTÜ, ODTÜ, Ege Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve son olarak TÜBİTAK MAM'ın kurulması hedeflenmiştir. (Tepe ve Zaim, 2016: 22).

2021 Yılında Türkiye'nin 87 Teknoloji Geliştirme bölgesi ilan edilmiş ve aktif olarak çalışmaları yürütölmektedir. Aktif olan teknokent sayısı şuan 73' tür. Teknoloji Geliştirme Bölgesi ilan edilmesinden sonra büyük yatırımlar ile hayata geçirilen Teknokentler istihdam ve Ar-Ge alışmaları için çok önem arz etmektedir. Türkiye için katma değerli ürün ve hizmet üretmek isteyen Start-Up'lar gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Teknokentlerin Üniversite/Sanayi - Bakanlık teşvikleriyle, 14 teknoloji Geliştirme bölgesinde hali hazırda çalışmalar yapılmakta olup gelecek birkaç yıl içerisinde faaliyete geçeceklerdir. (BSTB, 2021)

2.2.5. 4691 Sayılı TGBK Kapsamında Sağlanan Destek ve Teşvikler

4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu uyarınca teknoloji geliştirme bölgesinde yerli, yabancı, gerçek veya tüzel kişiler ile girişimci firmalar, Türkiye'de halen kurulu bulunan Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin yönetici ve işletici şirketlerinin izniyle araştırma-geliştirme (Ar-Ge)/Yazılım/Tasarım geliştirme

faaliyetlerinde bulunabilmektedir. (<https://www.hacettepeteknokent.com.tr/destek-ve-tesvikler>)

Firma ve Girişimcilere Gelir ve Kurumlar Vergisi Muafiyeti

Yönetici şirketlerin bu Kanun uygulaması kapsamında elde ettikleri kazançlar ile Bölgede faaliyet gösteren gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin, münhasıran bu Bölgedeki yazılım ve Ar-Ge faaliyetlerinden elde ettikleri kazançları 31/12/2023 tarihine kadar gelir ve kurumlar vergisinden müstesnadır. (<https://www.hacettepeteknokent.com.tr/destek-ve-tesvikler>)

Ar-Ge Personeline Gelir Vergisi Muafiyeti

Bölgede çalışan; Ar-Ge personelinin bu görevleri ile ilgili ücretleri, 31/12/2023 tarihine kadar gelir ve her türlü vergiden müstesnadır. Yazılım geliştirme ve Ar-Ge personelinin Ar-Ge projesi kapsamında TGB Yönetici Şirketinin izni ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın onayı ile Teknoloji Geliştirme Bölgesi dışında geçirdiği süreye ait ücretler de gelir vergisinden müstesnadır. (<https://www.hacettepeteknokent.com.tr/destek-ve-tesvikler>)

KDV Muafiyeti

Teknoloji geliştirme bölgesinde faaliyette bulunan girişimcilerin kazançlarının gelir veya kurumlar vergisinden istisna bulunduğu süre içinde (31/12/2023 tarihine kadar) münhasıran bu bölgelerde ürettikleri ve sistem yönetimi, veri yönetimi, iş uygulamaları, sektörel, internet, mobil ve askeri komuta kontrol uygulama yazılımı şeklindeki teslim ve hizmetleri katma değer vergisinden müstesnadır. (<https://www.hacettepeteknokent.com.tr/destek-ve-tesvikler>)

Sigorta Prim Desteği

5746 Sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkındaki Kanunun 3. Maddesine istinaden 4691 sayılı yasa kapsamında Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren firmalarda görev yapan ve ücreti gelir vergisinden istisna olan personelin; bu çalışmalarını karşılığında elde ettikleri ücretleri üzerinden hesaplanan sigorta primi işveren hissesinin yarısı, her bir çalışan için 5 (beş) yıl

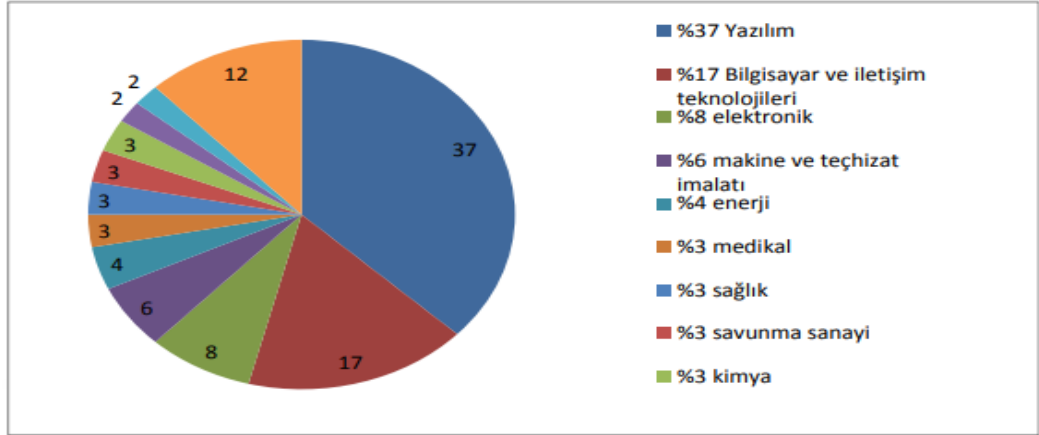
süreyle Maliye Bakanlığı bütçesine konulacak ödenekten karşılanmaktadır. (<https://www.hacettepeteknokent.com.tr/destek-ve-tesvikler>)

Destek Personeline Gelir Vergisi Muafiyeti

Bölgede çalışan destek personelinin bu görevleri ile ilgili ücretleri, 31/12/2023 tarihine kadar her türlü vergiden müstesnadır. Muafiyet kapsamındaki destek personeli sayısı Ar-Ge personeli sayısının yüzde onunu aşamaz. (<https://www.hacettepeteknokent.com.tr/destek-ve-tesvikler>)

Gümrük Vergisi Muafiyeti

Bölgelerde Kanun kapsamında yürütülen yazılım, Ar-Ge, yenilik ve tasarım projeleri ile ilgili araştırmalarda kullanılmak üzere ithal edilen eşya, gümrük vergisi ve her türlü fondan, bu kapsamda düzenlenen kâğıtlar ve yapılan işlemler damga vergisi ve harçtan istisnadır. Bu istisna kapsamında ithal edilen eşya; Ar-Ge, yenilik ve tasarım projeleri ile ilgili araştırmalarda kullanılmak üzere Genel Müdürlükçe onaylanarak Tek Pencere Sistemi aracılığıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığına gönderilecek izinde belirtilen eşyadan oluşur. (<https://www.hacettepeteknokent.com.tr/destek-ve-tesvikler>)



Şekil 1.5 Teknokentler de bulunan Girişimcilerin Sektörel Dağılımı

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının verilerine göre yapay zekâ, kod yazma, yazılım alanları en büyük yüzdeyi kapsamaktadır. %17'lik kısımda Bilgisayar ve

İletişim Teknolojileri alanıdır. Girişimciler ürettikleri ürün/hizmet genellikle kendi yaptıkları veya açık kaynak (open-source) kaynakları tercih etmelidirler. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında personele yönelik ve halka açık olarak yazılımsal birçok eğitim verildiği görülmektedir. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun sayfasında halka açık sertifikalı yazılımsal eğitimler mevcuttur devlet ve özel sektör, yeni başlayan girişimleri, girişimcileri, kadın girişimcileri çevrimiçi eğitim platformları ile de desteklemektedir.

2.2.6 Türkiye’deki Teknokentlerin Sorunları

Türkiye’de Teknokentler Sanayi Bakanlığının gözetimi ve kontrolü altında hizmet vermektedirler. Devletin ve özel sektörün mevcut destekleri bulunmaktadır. Girişimci sayısının artması ve teşvik kapasitelerin aynı kalmasıyla birlikte büyük şehirlerde bulunan teknoparklar çok sayıda girişimci başvurmasına rağmen hepsine hizmet verememektedir. Teknokent’e girmeniz için ve orada ekibiniz ile bulunmanız için Start-Up’ınızın belirli bir seviyede ilerleme kaydetmesi gerekmektedir.

Teknokentler sayıları ve mevcut kapasiteleri bölgelere göre değişiklik gösterebilir bazı teknokentlerin içinde ön kuluçka merkezleride yer almaktadır onlar fikir aşamasından prototip aşamasına geçmeleri için danışmanlık, ofis, mentorluk sağlamaktadırlar. Teknokentlere, son yıllarda girişimciler tarafından başvurular arttığı görülmektedir.

Teknokentlere girişimciler tarafından genel olarak giriş yapılma, işleyişi şöyledir: Teknokent yönetimin belirlediği bir kurul tarafından girişimcilere ilan edilen tarihte bir ön mülakat yapılmaktadır. Ön mülakatı geçen girişimler birkaç haftalık eğitim programına dâhil edilmektedir. Eğitim modüllerinin içeriği, iş modeli, dijital pazarlama, sunum teknikleri, prototip hazırlama eğitimlerinden oluşmaktadır. Teknokentlerin kadrosu ve buldukları bölgelere göre eğitim ve seçim aşamaları farklılık göstermektedir. Eğitim modülünü tamamlayan girişimler, teknokent yönetiminin kurulunda girişimleri hakkında sunum yapmaktadırlar. Teknokent kurulunda başarılı olan girişimler teknokentin içerisine dâhil edilmektedir. Gelişmiş ülkelere baktığımız da birçok üniversitenin içerisinde Teknoparklar mevcuttur. Ülkemizde Teknokentlerin sayıları gün geçtikçe artmaktadır.

Küresel bir Pazar dinamikleriyle çevrelenen ülkemizde girişimci sayısı hızlıca artmaktadır buna karşın herkes teknokent bünyesinde yer alamaz. Bakanlık veya içerisinde bulunduğu üniversiteden belirli bir bütçe gelmektedir. Teknokent sadece akademik insanların yönetiminde olursa sanayiyle çok fazla iç içe olmayan üniversitelerde mevcut olduğundan dolayı teknokentlerin konumlandırması ve yüksek değer üretmesi azalabilmektedir. Teknokentlere giriş yapan girişimcilerin sanayi ve özel sektör ile iş birlikleri olan teknokentleri incelemeleri gerekmektedir.

Dünyada kurulan ve faaliyette bulunan teknoparklar göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin oluşum ve gelişim açısından geride kaldığı görülmektedir. Bu konuda geri kalma nedenleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Türkiye ekonomisinde bilime ve teknolojiye ayrılan sermayenin kısıtlı olması ve artış hızının yavaş olması,
2. Sanayi sektörü ile Bilim ve Teknoloji sektörü arasında yeteri kadar işbirliğinin olmaması,
3. Ar-Ge faaliyetlerinin ileri teknolojiyi yeterli ölçüde yakalayamaması olarak sayılabilir. (Alkibal vd, 2012: 68)

2.3. TEKNOKENTLERDE BULUNAN GİRİŞİMLERİN İŞ MODELLERİ

2.3.1. İş Modeli Tanımı ve Çeşitleri

Çağımızda teknolojik gelişmeler, yapay zekâ çalışma alanlarının gelişmesi ve girişimciliğin küresel pazarda önemli etkenleri mevcuttur. 1960'lı yıllarda belirli bir müşteri, belirli stratejik reklam kampanyaları ve satış analizleri bulunmaktaydı. 1990'lı yıllarda internet kullanımının başlaması ve Start-Up şirketlerinin sayılarının artması dünyada yıkıcı inovasyonu kullanan girişimcilerle birlikte yeni stratejik sistemler, yeni iş modelleri ve hızlı karar alma mekanizmaları ortaya çıkarmaktadır. İş planları, işin her adımını ayrıntılarıyla belirtilip yazılan planlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İş planlarının bir araya getirilmesi ve kapsamlı, detaylı bir şekilde rapor hazırlandıktan sonraki aşama İş Modelini yazmak ve detaylandırma çalışması yapmaktır. İş planları genellikle ön kuluçça aşamasında yapılır ve değiştirilmemek üzere yapılan bir çalışmadır.

İş planı, *Hangi işin ne zaman zarfında, ne şekilde hazırlanıp sunulacağı, kullanıcının kimler olduğu, kullanıcılara hangi stratejik yollar ile ulaşılabileceği ve ürün veya hizmetin kullanıcılar gözünde konumlandırılması, ürün veya hizmetin finansal tabloanalizi, müşteri geri bildirimleri, personel tanımları* gibi birçok alanı kapsamlı bir şekilde bildirmekte ve detaylandırmaktadır.

İş modelleri, iş planları ile aynı değildir. İş modelleri, genellikle girişimcilerin kullandıkları, fikir aşamasında belirsizlik ortamının yoğun olduğu, girişim için kullanılmak üzere öz sermayenin nereden bulunacağı kesinleşmediği bir belirsizlik ortamında mevcut sorunlara çözüm yolları üretilirken iş fikirlerinin çok olduğu zamanda, girişim fikrinizi dosyalar ve kâğıt yoluyla somutlaştırıp elle tutulur bir biçime getirilmesidir. İş modelleri hazırlık sürecinde girişimciler yüksek belirsizlik içerisinde bulunmaktadır.

İş modelleri, mevcut soruna nasıl çözüm üreteceğiniz, bu ürettiğiniz çözümü (değer önerisini) kullanıcılara nasıl iletteceğinizi ve bu üretilen çözümün girişiminiz için nasıl finansal model sağlayacağını anlatan yazılı dökümanlardır. İş modellerinizin hazırlama süreci çok önem arz etmektedir.

İş modeli hazırlanırken danışmanlık alınmalıdır. Mentorlarınızdan, finans uzmanlarından, Pazar maliyetlendirme uzmanlarından, teknoloji transfer girişimcilik uzmanlarından görüş ve yardım alınması gerekmektedir. İş modeli üzerinde girişimcilerin çalışması daha detaylı ve sorunlara daha nesnel yaklaşımlarını sağlamaktadır. İş fikirlerini önem sırasına göre kısa, orta ve uzun vadedesi problemler olarak sıralandığında iş modeli daha belirgin hale gelmektedir.

Girişimcilerin genel olarak kullandıkları iş modelleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Ayrışık İş Modeli
2. Uzun Kuyruk İş Modeli
3. Açık İş Modeli
4. Çapraz Satış İş Modeli
5. Abonelik İş Modeli
6. Satış Ortaklığı İş Modeli
7. Takas İş Modeli
8. Beyaz Etiket İş Modeli
9. Kitle Fonlaması İş Modeli
10. Kiralama İş Modeli

11. E-Pazar Yeri İş Modeli

12. Ücretsiz İş Modeli

Bu tezde, on iki farklı iş modeli detaylı bir şekilde incelenecektir. On iki farklı iş modellerini dünyadan ve Türkiye’den örnekler ile detaylandırılıp girişimciler için güncel bir yol haritası ortaya çıkarılacaktır. Ön kuluçka aşamasından yatırım sürecine kadar girişimcilerin iş modellerini kurdukları girişimlere entegre etmeleri bir süre gerektirmektedir.

İş modeli seçimi bir girişim için çok önem arz etmektedir. Girişimciler iş modelinden önce fırsat analizi kanvası çalışması yapmaktadırlar. İş modeli hazırlık sürecinde girişimciler mentorlardan, uzman finans danışmanlarından, ortaklarından, dijital ve çekirdek ekibinden destek aldığı bilinmektedir.

2.3.1.1 İş Modeli Tuvali ve Kanvası

Tablo 2.2 İş Modeli Tuvali

İŞ MODELİ TUVALİ				
TEMEL ORTAKLAR	TEMEL FAALİYETLER	DEĞER ÖNERİSİ	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	MÜŞTERİ SEGMENTLERİ
Temel ortaklarımız kimlerdir?	Ürettiğimiz çözüm hangi ana çalışma alanları yaratıyor?	Kullanıcılara sunduğumuz çözüm önerisi nedir?	Kullanıcılarımızı nasıl buluyor ve sürdürülebilir kalmasını sağlıyoruz?	Ürettiğimiz çözüm kimlere yönelik? Kullanıcılarımız da en büyük müşteri kitlesi kimdir?
İşi ortak olarak yaptığımız şirketlerden hangi birincil kaynakları ediniriz?	Finansal kaynağımız nedir? Kullanıcı ilişkilerimiz nasıl yönetiliyor?	Kullanıcılarımızın kalıcı sorunlarına çözüm üretiyor muyuz? Minimum çözüm önerisi	Kullanıcı ilişkilerimiz nasıldır? Kullanıcıları nasıl konumlandırırız?	Kullanıcılarımızın özellikleri segmentlere ayrılabilir mi?
İşi ortak olarak yaptığımız şirketler hangi iş alanlarında çalışma yürütüyor?	TEMEL KAYNAKLAR Sunduğumuz çözüm önerisi nasıl temel kaynaklar gerektiriyor? Gelir modelimiz nedir? İletim, dağıtım yollarından kaynak sağlanabilir mi?	ürettiğimiz ürün/hizmet hangisidir? Kullanıcılarımızın ihtiyaçlarına nasıl yanıt veriyoruz? Segmentlerde sunduğumuz çözüm yolları nelerdir?	KANALLAR Kullanıcılarımızın kullandıkları iletişim araçları nelerdir? Diğer girişimler kullanıcılara nasıl iletişim kuruyor? Bize uygun en dijital kanal hangisidir?	

(Tablo 2.2 devamı)

MALİYET YAPISI İş modelinde en çok kullanılan maliyetler hangileridir? Ekonomik olmayan temel faaliyetler nelerdir?	GELİR AKIŞI Stratejik gelir modeli nedir? Kullanıcılar hangi hizmete nakit akışı sağlarlar? Kullanıcılara yönelik fiyatlandırma stratejimiz nedir?
--	---

Kaynak: Tufan Karaca <https://www.slideshare.net/tufank/i modeli-soru>

Dokuz Yapıtaşı

Kanvas modeli, ön kuluçça aşaması veya fikir aşamasında bulunan girişimin, programlı ve görünebilir kılmak için dokuz yapı taşı adı verilen tablo haline getirilmesidir.

1-(MS) Müşteri Segmentleri

Girişimler birçok müşteri kesitine ürün veya hizmet vermektedir.

2-(DÖ) Değer Önerisi

Kullanıcıların hangi problemine nasıl çözüm üretilmektedir.

3-(KA) Kanallar

Kullanıcılara ulaşım kanalları olarak dijital, güvenilir, hızlı değer sunulmaktadır.

4-(Mİ) Müşteri İlişkileri

Kullanıcılar segmetlere ayrılıp bir program çerçevesinde hızlı geri dönüş ve periyodik takipler ile stratejik bir kullanıcı tutundurma programı yapılmaktadır.

5-(GA) Gelir Akışı

Kullanıcılara sunulan çözümün sonucunda kullanıcılardan alınan finansal kaynaktır.

6-(TK) Temel Kaynaklar

Girişimin sürdürülebilir olması için kuruluş aşamasından itibaren destekçi sağlayan yapılardır.

7-(TF) Temel Faaliyetler

Girişimin en belirgin sürekli yaptığı işlemleri tanımlamaktadır.

8-(TO) Temel Ortaklıklar

Ürün veya hizmeti kullanıcılara sunarken birçok farklı alanda çalıştığı girişimler ile yapılan ortaklıktır.

9-(MY) Maliyet Yapısı

Girişimin rutin olarak gider kalemlerini ve harcamalarını ifade etmektedir.”

Kaynak: Girişimcinin El Kitabı 2017, s.16

İş Modeli Tuvali, literatürde belirtilen on iki farklı iş modelinde direk olarak kullanılmaktadır. Girişimciler ön kuluçka aşamasında mentorlar, finans danışmanları, teknik ekip ve yatırımcılar ile iş modeli tuvalini birlikte oluşturmaktadırlar. İş modeli tuvalinden önce fırsat analizi kanvası detaylarıyla incelenmektedir. Fırsat analizi kanvası oluşumu İş modeli tuvalinden önce yapılması gerekmektedir. İş modeli tuvali, üç teme aşamada oluşturulmaktadır.

1) Kâğıt üzerinde yapılan analizler, fizibilite çalışmaları ve fırsat analizi kanvasından elde edilen bilgiler tuval haline dönüştürülüp bir poster haline getirilmektedir. 2) Mentorlar, finans uzmanları, teknik ekipler ile yapılan bu poster herkesin bilgi dâhilindedir ve dijital olarak kolay ulaşılan bir yerde muhafaza edilmektedir. 3) İş modelinin kurulan girişime uygun olup olmadığını, prototip üretilmeden kanvas halinde bir test edilmesi ve detayların incelenmesi bir yol haritası niteliği oluşturulmaktadır.

Tablo 2.3 Otomatik Tohumlama İş Modeli

Otomatik Tohumlama İş Modeli				
TEMEL ORTAKLAR	TEMEL FAALİYETLER	DEĞER ÖNERİSİ	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	MÜŞTERİ SEGMENTLERİ
Üniversiteler	Çiftçilere eğitim verilmesi	Çiftçilerin gider kalemlerinin azalması	Az maliyetle çiftçilere kaliteli hizmet verilmesi	Büyük tarım çiftlikleri (seracılar)
Tarım kuruluşları	Distribütörlere eğitim verilmesi	İnsan ihtiyacını azaltılması		Küçük ve orta büyüklükte çiftçiler
Tarım araştırma laboratuvarları	Bilgilendirici konferanslar ile İnovasyonu aktarmak	Tohumların zaman aralıklarının azaltılması (tohumun çürümesini engellemek)		
Doğa ve Tarım dernekleri	TEMEL KAYNAKLAR Teknolojik olarak tohumun toprağa karışmasını görüntüleyen makineleri üreten mühendisler Tohum tanyan görüntüleyen ve tohumu eleyen makineler	Sürdürülebilir tarım programının yapılması Dijital tarımın uygulanması	KANALLAR Dijital iletişim araçları Distribütörler üzerinden iletişim ve satış	

(Tablo 2.3 devamı)

MALİYET YAPISI	GELİR AKIŞI
Dijital ulaşım ve görüntüleme hizmet maliyetleri AR-Ge çalışması ve mühendislik giderleri Malzeme girdilerinin pahalı olması	Tarlanın ölçümüne göre hizmet ücretleri Ürün satışından gelir elde edilmesi

Kaynak: Girişimcinin El Kitabı 2017, s. 185

Türkiyenin tarım ülkesi olduğu bir gerçektir. Çiftçilerin en büyük sorunu belirli topraklara insan gücüyle tohum atılması çok büyük bir uğraş ve personel maliyeti yüksektir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte traktörlerin arkasına takılan ekipmanlar yardımıyla Otomatik Tohumlama yapılıyor. Yüksek Ar-Ge gideri vardır. Tohumlar eşit olarak belirli aralıklar ile toprağa iletilir ve büyüme evresine geçtiğinde rahatlıkla yaprak çıkarabilir. Çuvalların içinde tohumlara karışan yabancı maddeler bulunmaktadır bunları makine görüntüleme teknolojisiyle tanır ve otomatik bir elek sayesinde toprağa sadece tohumun iletilmesi sağlanır. Bu modeli iş modeli kanvasıyla ve dokuz yapı taşıyla yukarıda belirtilmiştir.

2.3.1.2 Prototip Oluşturma

Girişimciler, Ön kuluçka aşamasında yapılan çalışmalar ile hedefledikleri müşteri kitlelerini segmentlere ayırmaktadırlar. Kuluçka aşamasında yapılan çalışmalar nasıl bir strateji ile müşterileri bulacağınız ve hangi müşteri kitlesini ilk olarak hedefleyeceğiniz önem arz etmektedir.

Küçük bir grup hedefleyen girişimciler niş bir pazarı hedeflemektedir. Girişimciler kullanıcılar için çok detaylı bir araştırma yapmaları gerekmektedir segment olarak küçük gruplar niş ürünlerde çalışma yaparlar bu nedenle prototip oluştururken dikkat edilecek birçok ayrıntı söz konusu olmaktadır. Kullanıcılar kendilere özel çalışma ürünlere veya hizmetlere normalden fazla ücretlendirme metodu uygulansa bile finansal kaynağı sağlamaktadırlar.

Büyük bir Pazar çalışmasını hedefliyorsanız birbirleriyle entegre iki segment üzerinde çalışma yapılması gerekmektedir. Bu büyük Pazar içerisinde müşterilerin bazıları girişime finansal kaynak sağlamaya bilir ama iş modelinin başarılı olarak

tanımlamak için kesinlikle kullanıcılara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte okunan gazeteler artık internet sayfalarından okundu için eski iş modellerinin geçerliliği bittiği görülmektedir. Prototif olarak kullanıcılara sunulan web sayfaları kullanıcılara ücretsiz bir şekilde sunulmaktadır. Web sayfalarına giren kullanıcılara ihtiyaç olduğu gibi web sayfalarına reklam vermek isteyen müşteri kesiminde ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Kullanıcılar web sayfalarına girmez ise reklam vermek isteyen müşteriler de kalmamaktadır. Girişimciler pazara sunulacak bir prototipte büyük Pazar çalışmalarında kullanıcıların ihtiyaçlarına çok dikkat etmelidirler ve buna yönelik detaylı bir Pazar çalışması yapılması gerekmektedir.

Prototip aşamasında girişimcilerin kendilerine uygun stratejik bir iş modelini kullanmaları kâr oranlarını artırmaktadır. Genel anlamda bilinen Pareto kuralı girişimciler tarafından da kullanılmaktadır. Satış departmanları ve girişimlerin 80-20 kuralı olarak da adlandırdığı bu kural şöyledir; kârın %80'i ürünlerin %20'sinin satılması ile gelir elde edilmektedir. Yeni kurulan girişimler pazarda yer edinebilmek adına birçok alanda ilk önce önem verip inceledikleri kıt kaynakları doğru ve etkili bir şekilde kullanıp sürdürülebilir bir girişim yolculuğu geçirmektir. Prototip olarak müşterilere sunulan ilk web sayfası veya hizmet kullanıcı tarafından ilk gözlem olduğu için çok detaylı bir çalışma yapıldıktan ve test aşamaları tam verimli olarak çalıştığı anlaşıldıktan sonra kullanıcılara sunulmalıdır.

Müşteri Kesitleri

Girişimciler, müşterileri segmentlere ayırarak müşterilerini tanımaya onların ne tür ihtiyaçları olduğunu araştırmada çalışmaktadırlar. Girişimde bulunan teknik ekipler sayesinde dijital olarak segmentlere ayrılan kullanıcılar onlara özel reklam programları ve tanıtım etkinlikleri ile ihtiyaçları belirlendiği için kolay satış ve hızlı satış sağlanmış olmaktadır.

Girişimler ve girişimler bazı ürünlere odaklanmalıdırlar birçok kitleye hitap eden ürünleri satabilmektedirler. Ürün/ hizmet yelpazesi geniş olan girişimler müşteri kesitlerinde teknik olarak zorlandıkları görülmektedir. Müşteri programlarında kısıtlı kaynaklar ile müşterilere reklam gösterme veya girişimi tanıtma programları yapılmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu birçok sektörde rakiplerin girmedikleri alanlar yeni alanlardır ve yeni girişimler yeni Pazar stratejileri

Bu girişimin başarılı olması için sürdürülebilir olmasını etkin kılmamızın bunu da yukarıda şekilde belirtildiği üzere Viral Döngü mantığıyla yüksek kar elde etme ve yatırım alma sürecine doğru gelişmeler gösterir.

Değer Önerileri

Girişimciler için kullanıcılara sunulan değer yani mevcut olan problemi nasıl çözdükleri olarak bilinmektedir. Kullanıcılar girişimcilik ekosisteminde bir seçim yapmak istediklerinde kendilerine sunulan değer önerilerine bakmaktadır. Ürün olarak birçok girişimce aynı veya benzer ürünler söz konusu olabilmektedir. Değer önerisi ve ürün arasında önemli bir fark söz konusudur. Değer önerisi ve ürün arasındaki farkı anlatabilmek adına aşağıda belirtilen açıklayıcı örnek ifade edilmektedir. Yeni bir tornivida ortaya çıkaran bir girişimci olarak diğer tornividalardan farklı olarak elektrikli şarjlı bir mekanizma ortaya çıkarıldığını düşünülmektedir. Tornividanın kullanıcılara yönelik nasıl bir yapıda özellik barındıracağı düşünülürken değer önerisinin ne olacağını girişimcinin incelediği görülmektedir. Elektronik, şarjlı tornividanın kullanıcılara sunduğu değer önerisi gerçekte olan tornivida değil, inşaa halinde bulunan evlere yönelik yapılacak çalışmada beton duvarlara eşyaları asmamıza yaradığını ortaya çıkarımasıdır.

Girişimciler yıkıcı bir inovasyon ile beton duvarları delinmek istendiğinde normal el gücü ile kullanılan tornivida yerine şarjlı ve çok az bir güç ile büyük delikler açabilecek tornividaları üretebilecekleri gücü keşfetmeleriyle, insanlara sundukları kolaylıklar ile girişimci olabilmektedirler.

Değer önerileri, iş segmentlerine bakıldığında birçok alanda kullanılmaktadırlar. Gelişen teknoloji ve değişen rekabet unsurları değer önerilerini etkin, inovatif hale getirmiştir. Gıda veya yemek sektöründe birçok değer önerisi vardır. E-Pazar yerleri gibi girişimler yemek ihtiyacı olan insanlar ile yemek şirketlerini bir araya getirmektedir. Yurt dışında geçici olarak ucuz, konforlu bir ev veya oda kiralamak isterseyen kullanıcılar, odasını kiralayan insanlar ile seyahat eden insanları buluşturan bir platform da güzel bir değer önerisi ile birlikte ekonomik şartlarda mevcut sorununa çözüm bulmaktadır.

Gelir Kaynakları

Girişimin sürdürülebilir olması ve gelişmesi için sağlıklı, düzenli bir gelir modeline sahip olması gerekmektedir. Girişimciler ilk olarak gelir kaynağı olarak yakın çevresinden ön sermaye desteği almaktadır. Girişimler geliştikçe finansal ihtiyaçları ilerleyen aşamalarda daha da artış gösterecektir. Dokuz yapı taşında belirtilen iş modeli kanvasında ortaya konulan, gelir kaynakları girişimcilerin kullanıcılara yönelik hangi ürün veya hizmete para ödemeye hazır olduklarını araştırmaları ve fizibilite çalışmaları yapmaları gerekmektedir.

Satış

Girişimciler ürünlerini veya hizmetlerini kullanıcılara sunduklarında, bir satış modeli benimsemektedirler. Günümüz teknolojisi ile satış eskiye oranla daha hızlı ve güvenilirdir. İnternet üzerinden yapılan birçok satış girişimcilere kolaylık sağlamaktadır. Muhasebesel anlamda da satışları raporlandırmak adına internet satışları girişimcilik ekosisteminde önem arz etmektedir.

Girişimciler kullanıcılara sundukları fiyatları ürettikleri hizmet veya ürünün maliyetinin üstünde tutmak zorundadırlar. Girişimlerin sürdürülebilir olması için satış kanallarının teknolojik alt yapılar ile destekleme gerekliliği vardır. Satış kanallarında yaşanılacak bir yoğunluk veya alt yapı çalışmalarının eksikliğinden kaynaklanan maliyetin altında satış yapmak, girişimcilerin sürdürülebilir çalışmalarına çok büyük bir engel teşkil eder. Pazar aşamasında yoğun rekabet koşulları satış dengelerini gerekli yerlerde değiştirebilmektedir. Girişimci, risklerin analizlerini yapan ve yoğun risklere maruz kalmayan kişi olarak görülmektedir. Pazar da bulunan ürün veya hizmetlerin satış dengelerinin bozulduğu durumlarda girişimci kendi ürün veya hizmetini, yıkıcı bir inovasyon ile ön plana çıkartabilir ve kullanıcılara daha büyük bir çözüm önerisiyle beraber satış dengelerini değiştirebilmektedir.

Kiralama

Kullanıcılar ürün veya hizmeti satın alma kararı yerine onun bir ikameside kiralama metodudur. Ürünün veya hizmetin sadece belirli bir süre zarfında kullanma hakkını elde etmiş olursunuz. Genellikle tercih edilme nedeni küçük bir bedel

karşılığında o, ürünün veya hizmetin kısa süreli kullanımını ihtiyaç duyulduğu için kiralama metodu kullanılmaktadır.

Kullanılar yasal çerçeveye ile sözleşmelerin uygunluğu kapsamında ürün veya hizmetin kullanım süresini ödedikleri bir maliyet karşılığında artırmaktadırlar. Kiralama modeli uzun sürelerdir girişimcilerin kullanıcılara sundukları bir modeldir. Kullanıcıların ihtiyaçları, barınma ihtiyacı, ulaşım ihtiyacı olarak belirli süre zarfında karşılıklı anlaşmalar ile maliyetlendirilip kullanıcıların ihtiyaçları giderilmektedir.

Kullandıkça Öde

Kullanıcılara yönelik çalışan bir metotta, kullandıkça öde (Pay As You Go) metodudur. Kullanıcılar kiraladıkları ürünü veya geçici hizmeti kullanım miktarına bağlı olarak ödeme yapmaktadırlar. Kullanıcıların bu metot ile sabit bir metodu bulunmamakta değişken bir maliyet yapısına sahip oldukları görülmektedir. Girişimlerin ve kullanıcıların çok tercih ettiği bu metot adil olarak görüldüğü için hem kullanıcı hem de hizmet/ürün sahibi memnun olarak belirtiliyor. Ürün veya hizmeti az kullanan az miktarda ödeme yapıyor, çok kullanan kullanıcı çok fazla ödeme yapıyor. Örneğin, iş seyahatlerinde kaldığınız gece başına otele para ödemektesiniz ve ayrıldıktan sonra geçici hizmetten yararlanılmadığı için para ödemene gerek yoktur. Girişimcilerin çok sık kullandığı bu metot dünyanın birçok yerinde kullanılmakta ve gelişen teknoloji ile birlikte sürdürülebilir bir geleceği olduğu görülmektedir. Über, yurt içinde ve yurt dışında Airbnb gibi girişimler kullanıcılara bu metot ile birçok kolaylık sağlamaktadır.

Abonelik

Girişimcilerin abonelik metodunu yoğun olarak kullandığını görmekteyiz. İş modellerinden ücretsiz iş modeli ile entegre çalıştığı literatürde görülmektedir. Abonelik metoduna bakıldığında tek tek satın alınan bir ürün veya hizmetin paketler halinde daha ekonomik bir şekilde satın alımı söz konusudur. Örneğin TV kanal abonelikleri mevcuttur ve evde bulunan çocuklar için çizgi film, erkekler için ise spor kanalları tek tek alım ile pahalı olmaktadır bu nedenle bir paket halinde sunulmaktadır ve kullanıcının ilgisini çekmektedir. Tarihte abonelik metodunu kullananlar yurt dışı gazeteleri olmuştur ve şuan web sayfası üzerinden abonelik metodunu sürdüren yabancı kaynaklı gazeteler mevcuttur.

Bedelsiz ve Primli

Günümüz teknolojisi ile bedelsiz ve primli (Freemium) metod kullanıcılar tarafından yoğun ilgi görmektedir. Örneğin, Bir uygulama ya hizmet için ücretsiz bir şekilde üye olabilmektesiniz ama bir üst sekmesi size kısıtlamalar sunmaktadır bu üst hizmetlere ücret ödeyip kısıtlamaları kaldırabilmektesiniz. Günümüzde Tinder girişimi bu metodun en güzel uygulamasıdır. Ücretsiz bir şekilde üye olabilirsiniz ve birçok insan ile eşleşebilirsiniz fakat sınırsız insan ile eşleşmeniz mümkün olmamaktadır size belirli bir sayıdan sonra kısıtlama getirmektedir. Bu gibi girişimler belirli kısıtlamaların kalkması için ücret almaktadır.

Doğrudan Satış

Doğrudan satış geçmiş dönemlerde Avrupa da insanda insana satış olarak başlamıştır. Bu tür metotlarda pazarlama ve satış konusunda yoğun eğitim almış, yüksek oranlarda satış yapan kimseler ile çalışılmaktadır. Doğrudan satış metodunda insana ihtiyaç duyulduğu için maliyeti en yüksek metot olarakta bilinmektedir. Avon yarı zamanlı ev kadınlarını bu iş için çok küçük maliyetler ile büyük satış yapmalarını sağlamaktadır. Operatör ve internet hizmeti satışı yapan büyük kurumsal kimlikli markalar, Kurumsal Çözüm Merkezleri (KÇM) aracılığıyla personelleri kapı kapı dolaşip internet ve mobil hat satışını günümüzde İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük illerde satış çalışmalarına hala devam edildiği görülmektedir.

Reklam Destekli

Teknoloji çağımızda girişimler reklam modelleri satış veya reklam gelir kaynaklarını çok iyi kullanmaktadır. Televizyon kanalları ve internet sitelerinde reklam kanalları dağıtım ağlarında çok etkili bir metottur. Televizyon da reklamlar kullanıcıların izlediklerin reklam kuşakları farklı olduğundan ücretlendirmeleride farklıdır. Günümüzde Facebook gibi girişimler kullanıcılara ücretsiz hizmet sağlamaktadır. Facebook'un en büyük gelir kaynağı reklam motodudur. Kullanıcılara yönelik arka plan çalışmalarında sağ ve sol kutucuklar olarak adlandırılan reklam kutularına büyük reklamlar vererek satışınızı artırabilirsiniz.

Pazar yeri

Girişimciler için Pazar yerleri kullanıcılar ile girişim sahiplerini birleştiren bir dijital platformdur. Günümüzde birçok girişim dijital olarak çalışmalarını yazılım alt yapılarıyla devam etmektedir. Portföyünde hiç seve sahip olmayan Airbnb, kullanıcıları ev kiralamak isteyen veya oda kiralamak isteyenler ile buluşturmaktadır ve bu organizasyondan bir komisyon bedeli almaktadır. Düğün.com evlenmek isteyen kullanıcılara birçok hizmet modülü sağlamaktadır. Armut.com, çok değişik hizmet türlerinde bir dijital alt yapı sunarak kullanıcıları hizmet alacakları insanlar ile buluşturmaktadır. Müşteri memnuniyeti adına kullanıcılar memnun oldukları, hizmet verdikleri insanlardan yorum almakta olup müşteriyi değerli hissettirmektedir. B2C (Business to Consumer) Pazar yerleride mevcuttur. Letgo insanların fazla eşyalarını ucuz veya ücretsiz bir şekilde kullanıcılara ulaştırmayı hedeflemektedir gelir modeli olarakta reklam gelir modelini kullanmaktadır. Bu metodun en büyük gelir modeli reklam ve komisyondur. Girişimciler için e-Pazar yerleri çok önem arz etmekte olup, yazılım alt yapıları en büyük gider kalemleridir.

Yem ve Olta

Kullanıcılara ekonomik ürünler gösterip onlara ulaşımını sağlan ve daha sonra müşteri portföyüne aldıktan sonra müşterilere yönelik *bunu da tercih* edebilirsiniz gibi reklam modelleri ile satışları artırdıkları görülmektedir. O web sayfasının içerisine giren kullanıcılar ihtiyaçları dışında ikame ürünüde girdikleri çok yönlü sayfalar bütünüyle satış yapıldığı görülmektedir. Bu metot ile uzun yıllardır satış yapan Gillette girişimi örnek gösterilmektedir. Doğal ihtiyacı karşılama yönelik bir web sayfası üzerinden satış yapıldığında ilk önce reklamlar da anlatılan kadar iyi tıraş bıçakları görmektesinizdir ve kullanıcı satış kararı ile ürünü alır ve kullanır. Tıraş bıçakları belirli bir süre sonra yıpranır ve körelir artık ilk müşteri olmadığınız için deneme ürünü veya yeni tanıtımdan yararlanamamaktasınızdır. Tıraş bıçağını ve sapına ayrı ayrı para ödeme yapılmak zorunda kalınmıştır. Kullanıcılara reklam metotları ile satış yapılmak adına web sayfasının içerisine alındıktan sonra çok iyi bir ürün dahi olsa her ürün ve hizmetin sonu bulunmaktadır. Girişimciler yem ve olta modülünü yaygın kullandıkları bilinmektedir.

Niçin İş Modeli Tuvalini kullanıyoruz?

Girişimcilerin iş modeli şablonlarını tanımlamaları ve açıklamalarındaki amaç, bilinen iş kavramlarını standart formatta yani iş modeli tuvali adı altında yeniden biçimlendirmek ve böylece bir iş modeli tasarımı veya icat yapılırken işi kolaylaştırmalarını sağlamaktır.

2.3.1. Ayrışık İş Modelleri

Ayrışık şirket kavramına göre üç ana iş türü vardır: Müşteri ilişkileri, ürün inovasyonu ve altyapı işleri. Hepsinin çok farklı ekonomik, kültürel ve rekabetsel koşulları bulunmaktadır.

Tablo 2.4 Üç Temel İş Türü Alanı

ÜÇ TEMEL İŞ TÜRÜ ALANI			
	Mevcut Ürünlerin İnovasyonu	Kullanıcı İlişkileri Yönetimi	Altyapı Yönetimi
İktisat	Pazara diğer şirketlerden önce hizmet veya ürün sunmak, Pazar hâkimiyetinde kolaylaştırıcıdır.	Pazara ilk gire girişim müşteri edinmek için yüksek maliyetlere sahiptir. Stratejik avantajlardan faydalanmak gerekmektedir.	Klasik maliyetin dışında adet ürünün maliyetini düşürmek için gerektiğinden fazla satış olmalıdır.
Kültür	Pazara girişte küresel ve kişisel çevre ağı ile beraber yerel pazara girişi kolaylaştırmaktadır.	Pazarda mevcut olan kullanıcılar güçlüdür. Hızlı yıkıcı inovasyon ile pazarda doğru konumlandırma yapılmaktadır.	Pazar analizinde hızlı ataklar ve kararlar ile güçlü firmaların satışlarından pay alınmaktadır.
Rekabet	Girişim personelini odak noktasına getirmektedir ve yaratıcı personeller ile çalışılmaktadır.	Kullanıcılara sunulan ürün veya hizmetin kaliteli olmasını vurgular, müşteri yönlü bir akımdır.	Ürün ve hizmetin üretim programından elde edilen maliyeti odak noktasına koymaktadır.

Kaynak: İş Modeli Kitabı, s. 59

John Hagel ve Marc Singer, “ayrışık şirket” terimini ortaya çıkaranlardır. Hagel ve Singer’a göre, şirketler birbirinden çok farklı ekonomik, rekabetsel ve kültürel koşullara sahip birbirinden farklı üç iş tipinden meydana gelir: Müşteri ilişkileri, ürün inovasyonu ve alt yapı işleri. Müşteri ilişkileri işlerini Hagel ve Singer

müşteri bulma, edinme ve onlarla ilişki kurma şeklinde söylerler. İnovasyonun görevinde yeni gelişmiş ürün ile hizmeti daha da geliştirmektir. Alt yapı işlerindeki amaç daha büyük ve yüksek hacim gerektiren işler için kullanılan mekanizmaların yönetilmesidir. Hagel ve Singer, şirketlerin bu işleri birbirinden ayırması ve kendi içlerinde sadece birine odaklanması gerektiği görüşünü bildirmişlerdir. Her bir iş türü farklı faktörlerin etkisi altında olduğundan birbiriyle çatışabilir veya aynı yapılanma içinde istenmeyen yönlerin ortaya çıkmasına neden olabilir (Unbundling the Corporation, Harvard Business Review, Hagel John, Singer Marc. Mart- Nisan 1999).

Ayrışık İş Modeli Örneği: Telekom sektöründe Altyapı Yönetimi

Telekom sektöründe Ar-Ge, inovasyona, bakım en pahalı girdi kalemleri olarak bilinir ve yüksek karlı yapıdan çıkmak istemeyen küresel şirketler Ayrışık İş Modellerini benimsemeye başlamıştır. France Telecom, KPN ve Vodafone gibi büyük Telekom şirketleri, şebekelerinin işletme ve bakımını kısmen Nokia Siemesn Networks, Alcatel- Lucent ve Ericsson gibi ekipman üreticilerine bırakmışlardır çünkü ekipman üreticileri sürekli bir döngü zarfında Telekom şirketlerine hizmet verdikleri için ölçek ekonomileri ilkesi yönünde daha az maliyetle şebekeleri işletiyorlar (İş Modeli Üretimi Kitabı 2015, s.55-58).

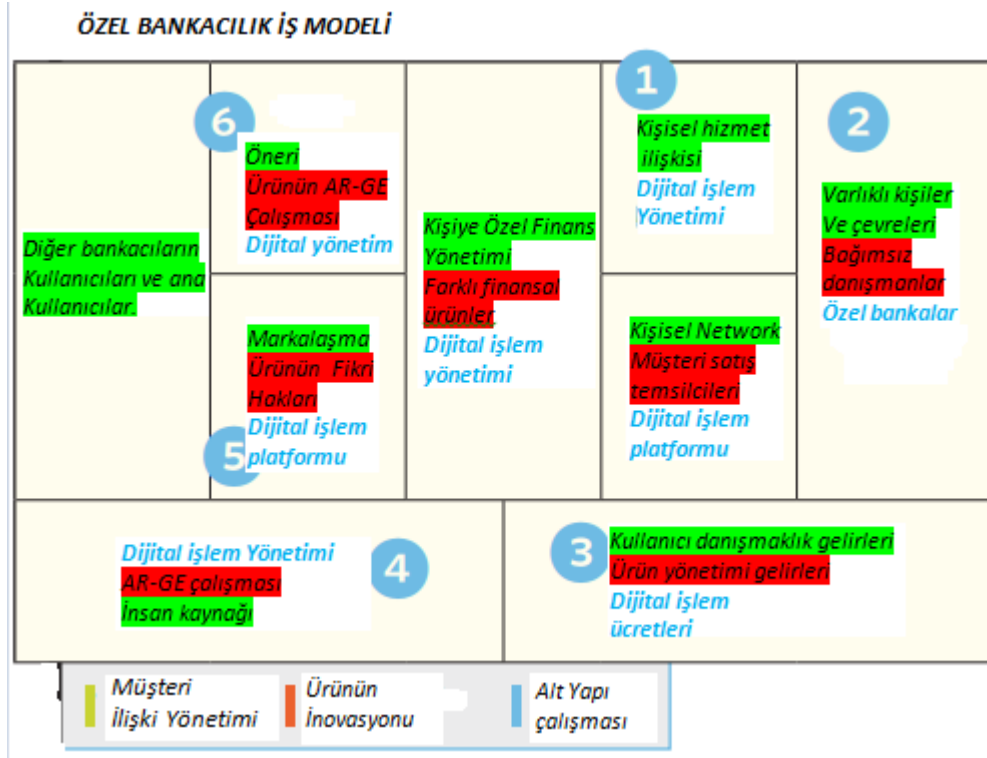
Ayrışmış Telekom Şirketleri-Müşteri İlişkileri

Altyapı işlemlerini ayırdıktan sonra geri en önemli iş niteliği olarak marka ve müşterilere verdiği hizmetlere daha çok yoğunlaşa bilir bunu uygulayan birçok kurum var ve mevcut abonelere daha iyi hizmet kalitesini artırırken yeni abone de kazanmaya yoğunlaşmışlar. Günümüzde Hindistan'ın lider Telekom şirketlerinden gelişmiş bir şirket olan Bharti Airtel, stratejik şekilde ayrışama yönelen ilk şirketlerdendi. Şebeke operasyonunu Ericsson ve Nokia Siemens Networks'e, altyapısını ise IBM'e bırakan şirket, diğer şirketler ile rekabette ön plana çıkmış ve en önemli dinamik olan müşteri ilişkilerine çok fazla yoğunlaşmıştır (İş Modeli Üretimi Kitabı 2015, s.55-60).

İçerik Sağlayıcılar- Ürün İnovasyonu

Ürün İnovasyonu çok kapsamlıdır ve geniş bir yelpazedir. Hizmet ve ürün birbirleriyle çok yakın çalışan dişliler oldukları için inovasyon için gerekli çalışmayı büyük şirketler, küçük ölçekli, kreatif şirketlere yaptırabilir. İnovasyon yapmak için farklı dinamikleri olan, teknolojiyi yakından takip eden genç ekiplere ihtiyaç duymaktadır. Telekom şirketlerinin teknolojik altyapılarına baktığımızda iş modelleriyle reklam stratejileriyle, son zamanlarda önemli etken olan içerik üretimleriyle, haritalama, oyun, video ve müzik gibi medya konusunda uzman şirketler ile çalışırlar. Avusturya'dan Mobilizy: Günümüz teknolojiyle birlikte akıllı telefonlar için lokasyon tavanlı hizmet çözümleri (popüler bir mobil seyahat rehberi geliştirdiler) bir çalışma yaptılar. Kullanıcılara sundukları ürünlerini, inovasyonu benimseyerek yeni bir rehber uygulama geliştirdiler. Diğer örneğimizde İsveç'ten Tat, gelişmiş mobil kullanıcı arayüzleri yaratmak için çok gelişmiş bir proje yapıyorlar. Ayrışık İş Modelini birçok şirketleşmekte olan veya şirketleşmiş kurumlar kullanmaktadır. Ayrışık İş Modelinde (MS) Müşteri Segmentleri: Ürün ve hizmetler pazara doğrudan sunulabilir ama genellikle bu iş için müşteri ilişkileri üzerine odaklanan B2B araçlarından yararlanılır. (DÖ) Değer Önerisi: Faaliyet, araştırma ve geliştirme yoluyla yeni ürün ve hizmetleri pazara sunmaktır. (TO) Temel Ortaklıklar: Harici firmalardan ürün ve hizmet İnovasyonu ile altyapı tedarik edilir. İş Modeli Üretimi Kitabı 2015, s.55-60

Tablo 2.5 Özel Bankacılık Modeli



Kaynak: İş Modeli Üretimi Kitabı 2015, S.61

Ayrışık İş Modelleri Örneği: Özel Bankacılık Modeli -Maerki Baumann

Dünyada genellikle güvenilir rota olarak tabir edilen, İsviçre bankaları klasik standart bankacılığın günümüz teknolojisiyle rekabetin üst seviyeye çıktığı fark etti ve ürün inovasyonuna ayrıca yer verdi. Klasik olarak özel banka kurumları dikey yönde entegredir ve verdiği hizmet yelpazeleri çok geniştir. Dikey entegrasyon şu dur; dışarıdan temin zordur ve çok pahalıdır, gizlilik kaygısıyla beraber bütün her şeyin kurum içinde kalmasını isterler. Teknolojik gelişmeler yatırım finansman müşteri segmentleriyle birlikte işlem yapan bankalar özel olarak bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesine yoğunlaşırken, finansal ürün butiği adı verilen bankalar sadece yeni finansal ürünlerin tasarımına odaklandı. Zürih merkezli özel bir bankacılık kurumu olan Maerki Baumann iş modelini ayırıştırarak bankalara örnek olarak verebiliriz. Kişilere ve şirketlere işlem odaklı platform işini ayırarak Incore Bank adıyla ayrı bir merkez yarattı. Incore Bank diğer bankalara ve menkul kıymet alım- satımı yapanlara bankacılık hizmeti sunuyor. Maerki Baumann ise, günümüzde

sadece yeni Müşteri İlişkileri kurmaya ve müşterilerine danışmanlık hizmetine yoğunlaşmıştır. Değişen ve gelişen dünyamızın gereksinimleriyle Start-Up'lar değil iki asırlık büyük bankalarda farklılaşmak adına ve güncellenmek adına iş modellerini değiştiriyor ve ürüne, inovasyona, müşteri ilişkilerine yoğunlaşmaktadırlar (İş Modeli Üretimi Kitabı 2015, 55-60).

2.3.2. Uzun Kuyruk İş Modeli

Spesifik olarak kullanıcıların seçtiği veya daha dar bir kesme itaf ederler. Niş ürünlerin yoğunluğu söz konusudur. Girişimler klasik modeller ile artık satış tekniğinden farklı olarak daha dar bir kesmi müşteri kitlesine alıp onlara çok ürün satma yönünde stratejiler geliştirmektedir. Uzun Kuyruk iş modelinde aracı olmadığı görülmektedir. Genellikle talep üzerine çalışma sağlanır ve müşteri temsilci hizmetleriyle size özel bir ürün üretilmektedir. Örneğin: Otel sahibisiniz ve müşteri datalarını tutacak müşterilerinize yıllar sonra ulaşabilecek onlara reklam kampanyaları çıkarmanız için sağlam bir yazılım alt yapısı oluşturması, Uzun kuyruk iş modelinin bir örneğidir. Literatüre baktığımızda uzun kuyruk iş modelinin geçmişi Chris Anderson'un medya sektörüne dayanıldığı görülmektedir. Medya sektöründe genel olarak verilen reklamlar ve trend ürünleri satma eğilimi gösteren şirketlerin stratejik planlarını değiştirmek üzere olduğu görülmekteydi. Spesifik ürünlerin odak noktanıza alırsanız daha çok satış yapılabileceğini tarihte birçok şirket üzerinde uyguladı ve uzun kuyruk iş modelini açıkladı. Basit yazılımlar ile müşteri özelinde hizmet üretip her müşterinin hedef kitlesine yönelik reklam çalışmalarıyla uzun kuyruk iş modeli başarıya ulaştı.



Şekil 2.2 Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: Lulu.com

Kaynak:Lulu.com

Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: Lulu.com Kitap Yayıncılığı

Yazarlar kitaplarını muhteşem bir düzen ile yazmaktadırlar. Kitabını yayınlamak isteyenler yayınevine götürürler ama genel olarak yayın sektöründe yayıncılar kitapları çok satılacak veya isim yapmış yazarları tercih etmektedirler. Yayıncılık sektöründe genç yazarlara çok fırsat verilmemektedir. Yayıncılar genelde çok geniş kitlelere hitap edecek yazarlara öncelik vermektedirler.

Lulu.com geleneksel yayıncılık modelini tam tersi bir modelle başarılı olmuştur, kitap bastırmak isteyen kitabını bastırabilmektedir. Lulu.com'un iş modeli, niş ve amatör yazarların yazdıkları yazıları insanlara ulaştırmak üzerine kuruldu. Bu şirket yazarlara online bir pazaryeri ve çalışmalarını basma imkanı verdi ve ilk başlarda bunun uygun olmadığını ve gelir getiremeyecek bir model olduğunu birçok kişi savundunu görülmektedir. Bu iş modeli başarılı oldu bu şirket ne kadar çok yazarın ilgisini çekerse o kadar yükselişe geçti çünkü yazarlar müşteri halini aldı, Lulu.com çok yönlü bir platform kullanıcının ürettiği niş içerikten, Uzun kuyruk modeli doğrultusunda yararlanarak yazar ve okuru bir araya getirmektedir. Bu sistemin başarılı kılan, yıkıcı inovasyondur. Sistemin çok kullanılması şirketin adını birçok yayın kuruluşunda duyurdu bu sistem işlemektedir. Sistemin yüksek bir imajla talep almasının nedeni, kitaplar sadece sipariş alındığında basılmasıdır. *Kitabın satışı kötü zarar ettik* diye bir düşünce söz konusu bile değil ve gelişen teknolojik gelişmeler ile *basıldığı kadar sat* mantığıyla uzun kuyruk iş modelini benimsemiş ve başarılı olduğu görülmektedir.



Şekil 2.3. Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: LEGO

Kaynak: Lego.com










Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: LEGO

Dünyada her geçen gün yeni tasarımlar, yeni teknolojik oyunlar üretilmektedir. Yeni kurulan birçok Start-Up uzun kuyruk iş modelini kullanmaktadır. 1994 yılında kurulan LEGO şirketi dünyanın çok farklı coğrafyalarına birbirlerine bağlanıp sökülebilen plastik tuğla parçalarını satmaktadır. LEGO yöneticileri ve üst kademe çalışan stratejik uzmanları gelişen teknolojinin gereksinimlerini çok güzel analiz edip bir gelişim programı ortaya çıkarıldığı görülmektedir.

Plastik tuğlalarının satışının düşüşe geçtiği zaman hedef kitle olan çocukların çok seyrettikleri çizgi film kahramanların karakterleriyle plastik tuğlalarını üretti ve birçok ülkede izlenen bu çizgi film karakterlerine lisans anlaşmaları ve ücretleri ödenip yeni bir stratejik iş modeli benimsemişlerdir. Lego Factory, bir alt şirket olarak kuruldu ve uzun süren araştırmalar sonucunda uzun kuyruk iş modelini tamamen şirket içine uygulamaya koyulduğunu vurgulamaktadırlar. Lego Factory, *dijital bir platform sayesinde kendi legolarınızı kendi figürlerinizi basit bir Digital Designer programı yardımıyla tasarlanmaktadır.* Kullanıcılara yönelik özel spesifik ürünler üretilip hızlıca adreslerine kargolamaya başladılar. Kullanıcılar kendi tasarladıkları ürünleri web sitesinde izin dâhilinde sergiliyorlar ve kullanıcı tasarımları niş ürünler olarak başka insanlara da sunularak satışı sağlanmaktadır.

Tablo 2.6 Uzun Kuyruk İş Modeli Örneği: LEGO Factory

LEGO FACTORY: İŞ MODELİ

KP  <i>LEGO' ları kendi tasarımları ile üreten kullanıcılar ortakları arasında yer edinir.</i>	KA  <i>Kullanıcılar tarafından tasarlanan ambalaj ve LEGO setlerinin müşterilere ulaştırılmasını sağlar.</i>	VP  <i>LEGO Factory, Kullanıcılara kendi yarattığı tasarımları başkalarına sunmayı gerçekleştirdi.</i>	CR  <i>Niş ürünlerin Satışına yönelik LEGO Factory, Uzun kuyruk İş Modeli müşteri Kitlesine hitap ediyor.</i>	CS  <i>LEGO Factory, Her yaşta kullanıcıların, Lego tasarımı yaparak çevresinde bulunan insanlara ve yeni kullanıcıları bir araya getiren bir segment söz konusudur.</i>
KR  <i>Küresel ve kitlesel Pazara yönelik Kaynaklarının hepsini Kullanıcılara henüz sunmadı.</i>	CH  <i>E-Ticaret, İnternet üzerinden satış Söz konusudur.</i>	C\$  <i>LEGO FACTORY, klasikleşmiş satış modellerine kullanıcılara özel Legolar için üretime ek maliyet söz konusudur.</i>	R\$  <i>Kullanıcıların tasarladığı niş ürünlerden küçük gelirler elde ediyor ve büyük satışlar yerine spesifik satışlara odaklanıyor.</i>	

2.3.3. Açık İş Modeli

Start-Up'lar kurum içi mekanizmalarını kuluçka aşamasından sonra yatırım sürecine kadar kendi ekipleriyle geliştirip, var olan mevcut sorunlara çözüm üretebilmektedirler. Yatırım sürecinden sonra girişim yükselişte olup ve şirket büyüme evresine girdikten sonrasında diğer şirket/girişimler ile müşteri verilerini verilmeden iş birlikleri yapılabilmektedir. Yapılan proje ve sistematik işin artık kendi ekibinizin dışında yapılma olasılığı vardır, kendi çekirdek kadronuz bu belirtilen yoğunlukta iş yükünü kaldıramamaktadır. Girişiminiz değer üretme yönünde diğer şirketlerden destek alırsanız *dışarıdan içeriye* değer üretebilirsiniz. Kendi şirketinizin içinde eski personeliniz veya mevcut personeliniz tarafında değer üretilirse *içeriden dışarıya* değer üretmiş olursunuz. Açık inovasyon ve açık iş modeli diğer şirketlere kendi özünü koruyarak iş birliğinde olmayı ifade etmektedir. Birçok yerde bilgi vardır bu bilgi kendi şirket içinde veya şirket dışında olabilir bu birçok yöne dağılmış bilgiyi iki inovasyon biçimiyle toparlar bir veri haline getirebilirsiniz. İnovasyonu kendi şirketinize uyguladığımız taktirde hem personeliniz hemde müşterileriniz bunu orta vadede fark edecek ve şirketininin stratejic planları değişiklik gösterecektir.

Açık İnovasyon ve açık iş modelleri terimlerinin babası Henry Chesbrough'dur. Bu terimler, bir şirketin araştırma sürecini harici taraflara açmasını ifade eder. Chesbrough'ya göre dağıtık bilginin hakimiyetindeki bir dünyada kuruluşlar harici bilgi, fikri mülkiyet ve ürünleri kendi inovasyon süreçlerine entegre ederek daha fazla değer yaratabilir ve kendi araştırmalarından daha verimli sonuçlar alabilirler. Chesbrough şirket bünyesindeki atıl ürün, teknoloji, bilgi ve fikri mülkiyetin lisans verme, ortak teşebbüs veya yeni bir şirket kurma türünden yöntemlerle harici tarafların erişimine açılmasıyla para kazandırmaya başlayacağını da savunmaktadır. Chesbrough "dışarıdan içeriye" inovasyon ile "içeriden dışarıya inovasyon" arasına bir çizgi çeker. "Dışarıdan içeriye" inovasyon bir şirketin harici fikir, teknoloji veya fikri mülkiyeti kendi geliştirme ve ticarileştirme süreçlerine entegre etmesi durumunda ortaya çıkar. "İçeriden dışarıya" inovasyon ise bir kuruluşun fikri mülkiyetine sahip olduğu varlıkları veya teknolojileri, özellikle de atıl

durumda olanlarını, lisansını verme veya satmaya yoluyla gerçekleştir (<https://www.researchgate.net/publication/200465363>).

İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon deyince aklımıza daha çok ürün İnovasyonu ve İnovasyonu özelliklerle ya da fonksiyonlarla sınırlı olduğu geliyor. Bu kısmen de olsa doğrudur. İnovasyon çeşitlerini incelerken İnovasyonu herkesin düşündüğünün tersi yönde ürünün ötesinde düşünülmalıdır.

1) İş Modeli İnovasyonu

İş Modeli inovasyonun son derece önem arz etmektedir. İş modeli inovasyonuna önem veren Start-Up'lar incelendiğinde kısa ve orta vade de yüksek karlar elde ettiği görülmektedir. İş Modeli inovasyon, üretilecek değer önerisinin (probleme üretilen çözümün) klasik yöntemlerin dışında iş modelinin, değiştirilmesi, güncellenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Örneğin, DELL şirketi ne kişisel bilgisayarı ne de bilgisayarın herhangi bir parçasını icat etti ama Michael Dell, 1980'lerde Texas Üniversitesin 'deki yurt odasında model siparişini mümkün kılan iş modelini icat etti. Yeni bir Pazar olduğunu gördü; Bilgisayarında olmasını istedikleri şeyleri kendi seçmek isteyen ve yerel bilgisayar perakendecisinin rafında bulunanlarla sınırlandırılmayı kabul etmedi parçaları kendi seçebileceği bir platformla iş modelini oluşturdu. İş modeli inovasyonları Start-Up'lar için büyük bir fırsat olabilir. Yeni bir ürünün icat edilmesi gerekmiyor. Yeni bir ürünün özelliğine ya da fonksiyonuna yenilik katmanız gerekmiyor. Müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar birbirleriyle nasıl bağlantıya geçirilecek? İşte bunu kurgulayan ve yapan iş modeli inovasyonları var (James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-25 -Venture Artisans, 2015).

2) Pazarlama İnovasyonu

Ürün tasarımı veya ambalajı, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında iyileştirme ile yeni pazarlama yönteminin geliştirilmesi için yapılan çalışmalar bütünüdür. Örneğin, Nike'ın Air Jordan ayakkabıları neredeyse eşi benzeri yoktu. Nike ayakkabıyı icat etmemişti ancak ünlülerin yüzü olarak kullanılması yeniliğini getirerek büyük bir değişime öncülük etti. 1984 yılında Nike, Air Jordan için

Michael Jordan ile kontrat imzaladığında bu daha önce görülmemiş bir şeydi. Şirketler ve özellikle de giyim şirketleri için bu daha önce yapılmamış bir iş modeliydi. Ünlü sporcular ile kontrat imzalamak bugün çok kullanılan bir iş modelidir. 30 Yıl önce çok ilginç bir durumdu ve çok riskli olduğu düşünülüyordu üstelik Nike, o zamanlar küçük bir şirketti bu yüzden North Caroline üniversitesi'nde okuyan ve daha önce hiçbir NBA maçında oynamamış ama üniversiteli diğer öğrenciler gibi potansiyeli olduğuna inanılan bir basketbol oyuncusu ile kontrat imzaladığında çok büyük bir risk almıştır. Nike'ın bu kontrat ile pazarlama inovasyonunda ne kadar büyük bir risk aldığı açıktır pazarlama bütçesinin yarısını bu iş ayırdığı görülmektedir. Bu kontrat Nike'ın tüm zamanların en iyi markalarından birisi olduğunu kanıtlamıştır. Michael Jordan'ın profesyonel basketboldan emekli olmasından uzun zaman geçse de tüketiciler hala, Air Jordan ürünlerini almaya devam ediyor ve popülerliğini hala koruyor. Nike, ünlülerin reklam yüzü potansiyelini fark ederek çok yenilikçi bir adım attığı görülmüştür. Ürün inovasyonundan ziyade ürününüzü piyasaya sunmak ve ürününüzün ya da hizmetinizin pazardaki yerini belirlemek için yapacağınız pazarlama inovasyonu çok önem arz etmektedir (James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas., 2-25 -Venture Artisans, 2015).

3) Örgütsel İnovasyon

İş modellerinde örgütsel (topluluksal) kitlelerin inovasyonudur. Örneğin, Kozmetik ürünlerini Avon icat etmedi ama Avon, müşteri bazlı satış gücünü kullanan sektörde öncü büyük bir şirket oldu diğer kozmetik perakendecilerinin çoğunun yaptığı şeyi yapmadı. Avon, mağaza kurmadı, alışveriş merkezlerinde mağaza açmadı ya da büyük bir perakendeciye ürün satmadı. Ürünlerin satışı için büyük perakendecilere ağır sözleşmeler ile mahkûm olmadı ama onun yerine bireyleri hazırlayıp, toplumsal kitleleri harekete geçirdiği görülmektedir. Çoğunlukla kadınları veya yarı zamanlı çalışan kadınları sistemine dâhil etmiştir.

Avon, bu kadınların arkadaşlarına ve ailelerine kozmetik ürünleri satmaya başlamıştır. Pazarlama dünyasında doğrudan müşteri bazlı satış gücünü kullandığı görülmektedir. Örgütsel inovasyonu yaptığı zamanlar için çok yenilikçi bir yaklaşımı sergilediği görülmektedir.

4) Süreç İnovasyonları

Önemli ölçüde geliştirilmiş yeni bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Örneğin, Postayla sipariş yoluyla film kiralama işindeki Netflix çok bilinen bir şirket değildi o zamanlarda Blockbuster ABD’ de liderdi teknoloji bu kadar ilerlememişti ve video kiralama mağazasına gider filminizi seçerdiniz ücretini öderdiniz. Netflix filmi icat etmedi, film üretim aşamasında hiçbir rolü de yoktu. Bireylerin posta yoluyla ürünü internet sitesinden sipariş verecekleri bir süreç İnovasyonu oluşturdu. Netflix şu anda internet üzerinden yayın işinde ve yenilik üretmeye devam ediyor ama piyasaya ilk çıktığında sadece posta siparişiyle çalışan bir şirketti farklı bir şey yapmak, süreci nasıl geliştiririm düşüncesiyle sürekli inovasyon tarafında çalıştı ve süreç inovasyonu ile birlikte piyasada fark yarattı çok tercih edildi (James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas. S. 2-25 -Venture Artisans, 2015).

4) Ürün İnovasyonları

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş yeni bir mal veya hizmetin sunulması, tanıtılmasıdır. İşlevsel özelliklerde, teknik yeteneklerde, kullanım kolaylığında veya başka herhangi bir boyutta iyileştirmeler içerir. Piyasaya sunmak istediğiniz yeni bir ürün fikriniz olduğunda ürün inovasyonları kesinlikle tavsiye edilir ve çok avantajlıdır. Örneğin, Apple’ ın iTunes’i çıkarması ürün inovasyonunun en güzel örneklerindedir. iTunes, Apple şirketinin ürettiği, Mac OSX, Windows 2000, Windows xp’ de çalışabilen ücretsiz bir film ve müzik oynatıcı, internet radyosudur. 9 Ocak 2001 yılında sunulmuştur ve C++ yazılım dilinde yaratılmıştır aynı zamanda iTunes sayesinde sahip olduğumuz Mac, iPhone, iPad gibi farklı cihazlar arasında veri transferi kolayca gerçekleştirilebilir.

6) Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonuna benzer inovasyonun hizmetlerle ilgili bölümünü oluşturur. Örneğin, ABD’ de Zipcar adında bir şirketi ele alalım. Zipcar, bir araba kiralama şirketi olarak hizmet veriyor. Zipcar, araba kiralamayı farklı bir şekilde yapıyor. Piyasadaki pek çok kiralama şirketi gibi bir perakende satış yerinden ya da hava alanındaki bir ofisten araba kiralamıyor. Zipcar, üyelik modelini uyguluyor.

İnternete girip Zipcar'ın bir üyesi olabilirsiniz. Zipcar'ın farklı olduğu nokta saatlik olarak araba kiralayabilmeniz. Günlük 30-40 dolar kiralamalara karşı saatlik 8-10 dolara araba kiralayabilirsiniz yani eğer sadece bir saatliğine arabaya ihtiyacınız varsa markete gidip gelmeniz gerekiyorsa veya hava alanında bir arkadaşınızı almanız gerekiyorsa çok kolayca ve çok uygun fiyata tüm bunları yapabilirsiniz. Zipcar'ın en önemli hizmet etkeni arabaları çok çeşitli yerlere konumlandırmasıyla da yenilikçi bir hizmet sunmaktadır

ABD'de birkaç üniversitenin kampüsünde otoparkı var yani arabaların hepsi farklı bölgelere dağıtılmış. İnternette veya telefonda yürüyebileceğiniz bir uzaklıkta bir Zipcar arabası bulabilirsiniz. Arabaların sayısının ve farklı bölgelere konumlandırılmasıyla çok iyi bir seviyeye ulaşmış ve eğer bir apartmanda yaşıyorsanız garajınızda bir Zipcar olması yüksektir. Zipcar örneğinde görüyoruz ki Zipcar'ın otomobilin icadında veya araç kiralama modelinin icadında herhangi bir rolü yok ama hizmet inovasyonunda çok yenilikçi ve farklı bir şekilde araç kiralama konusunda öncü oldular. “Arabalarımızı müşterilerimize rahatlık sağlayacak şekilde koyalım.” dediler ve diğerlerine göre çok yeni olan müşterilerimizin ihtiyaçlarına daha iyi cevap veren bir inovasyonu gerçekleştirdiler. (James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas. S. 2-25 -Venture Artisans, 2015).

7) Tedarik Zinciri İnovasyonu

Girdi ürünlerinin tedarikçilerden tedarik edilmesi ve çıktı ürünlerinin müşterilere tesliminde ortaya çıkar. Örneğin: Alibaba, 2014 yılında hakkında çok bilinen bir şirketti çünkü halka açıldığında tüm dünyadaki en büyük halka arzlardan birisi olmuştu. Alibaba'nın yaptığı tek fark, web tabanlı bir tedarik rehberine sahip olmak şirket böylelikle tedarik zincirini aradan çıkararak bireylerin ve şirketlerin birbirlerini bulmalarını sağlıyor; hem kolaylık, hem uygun maliyet, hem de küresellik sağlamış olmaktadır.

Sonuç olarak inovasyon çeşitleri dediğimizde, aklımıza ürünler gelebilir ancak başka inovasyon çeşitleri de vardır: İş Modelleri, Pazarlama inovasyonları, Tedarik zincirindeki inovasyonlar bunların en etkin örnekleridir. Pazarın neye ihtiyacı olduğunu ve piyasaya sürmeyi düşündüğünüz şeyi göz önünde bulundurarak ne tür inovasyonların sizin için bir anlam ifade ettiğini düşünün. Genellikle Start-Up'lar

inovasyonu hep en önde tutan şirketlerdir ve inovasyonu yaşam felsefesi haline getiren Start-Up'lar yukarıdaki örneklerden de yola çıkarak gelişir ve rakiplerinin önüne geçip yüksek kârlı şirketler haline gelmektedirler.

Tablo 2.7 İnovasyonun İlkeleri

İNOVASYONUN İLKELERİ	
Kapalı İnovasyon	Açık İnovasyon
İşlerinde uzman kişiler şirket için güzel çalışmalarda bulunmaktadır.	Mevcut personel veya yeni personelin işinde uzman kişilerden seçilmesi gerekmektedir.
Pazar araştırmasında derinlemesine araştırma yapılmalıdır.	Araştırmalardan yararlanmak için araştırmayı başka kişilerde yaptırabiliriz.
Ar-Ge maliyetlerini düşürmek için personeli çok iyi geliştirmeliyiz.	Şuan elinizde bulunan Ar- Ge verileri şirketin haklarını diğer şirketlere karşı korumaktadır.
Rakiplerimiz bizlerin inovasyon stratejilerini çözümlenmesi için iyi program yapmalıyız.	Diğer şirketlerin inovasyon süreçlerinden onları haberdar ederek kendi şirketimizde yararlanabilir entegrasyon sağlanabilir.
Çalıştığımız alandaki sürdürülebilir ve kullanışlı çözümü biz üretirsek kar ederiz.	Şirket içinden veya şirket dışından gelen fikirleri değerlendirip onlara değer verirsek kar elde ederiz.

Kaynak: İş Modeli Üretimi Kitabı 2015, s.53

Dışarıdan içeriye İnovasyon Örneği: Procter & Gamble

Procter & Gamble şirketinde bir ekonomik kriz döneminde, yönetim kadrosu değiştirildi. Normal stratejiden farklı olarak inovasyonu tüm çalışanlara yönelik bir ders görevinde çalışanların tümüne *Nasıl gelişebilirsiniz?* , *Nasıl geliştirebilirsiniz?* Sorularıyla Ar- Ge yatırımlarından daha çok çalışan personelin gelişmesi için eğitim programları ve konferanslar, toplantılar yapıldı, şirket yönetim kadrosu zor durumda olan şirket krizinde bu yöntemi yararlı bulmadı fakat iş modelinde yeni değişikliklerin personele yansması ve personelin hizmet verdiği noktalarda kullanımını açıkça görülmektedir.

Teknoloji Start-Up'ları yakından takip ediliyor genç veya yeni kurulmuş girişimcilere kriz döneminde şirket içinde yer verilip onların kullandıkları yeni teknolojileri kendi personeline entegre ediyorlardı. Bu yeni girişimlerin teknolojik alt

yapılarını klasik, sürekli ve eski kullandıkları alt yapılarının gelişmesini için baz alıyorlardı. Şirketin odak noktasının müşteri memnuniyeti olarak eski çalışanların (emekliler) görüşleri alınarak yeni müşteri kitlesi ve eski sürekli müşteri kitlesinin arasındaki temel faaliyetleri uzman kadrolar ile kategorize ediyorlardı bu yaptıkları çalışma Dışarıdan İçeriye inovasyonun en belirgin örneğidir.-

İçeriden Dışarıya İnovasyon Örneği / Patent Havuzları

Açık inovasyonun bir alt bölümü olan içeriden dışarıya inovasyon, nadir görülmektedir. Özellikle patent, linsanslama bakımından doğrudan veya dolaylı kullanımlarda görülmektedir. Günümüzde 30 yıl önce ilaç şirketleri bilindik ve insanların sık sık karşılaştıkları hastalıklara karşı ilaç üretimi yapmaktadır. Karşımıza nadir çıkan hastalıklara araştırmacılar çok yakından incelememektedirler. GlaxoSmithKline bu sorunu fark ediyor ve içeriden dışarıya inovasyonu bu alanda uyguluyor. Nadir hastalıkların araştırılması ve bu konuya yönelik bulgular çok pahalı patent işlemleri ile koruma altına alınmış bulunmaktaydı fakat bu sebeple yeni araştırmacılar belirtilen nadir hastalıklara yönelmiyorlardır. GlaxoSmithKline girişimiyle patentlenmiş, hakkında az araştırma bulunan hastalıklara yönelik bilim insanlarına bir çağrı yapıldı ve ortak patent havuzu oluşturuldu. Araştırma yapmak isteyen bilim insanları bu patent havuzundan geçmiş verileri inceleyip istediği hastalık üzerine çalışma yapabilmektedir. Bilim insanları için çok gelişmiş bu havuz yapısı artık birçok insanın hastalık problemini çözüme ulaştırmaktadır. Bu girişimin temel faaliyet alanı: Ar-Ge ve araştırma maliyetlerinden kısmen olsada azaltılmış olarak bir veri sisteminde toplanmasıdır.

8) Yıkıcı İnovasyon

Literatürde de görüldüğü üzere, çağımızda girişimcilerin, şirketlerin kullandıkları birçok inovasyon çeşidi vardır. Şirketler sürdürülebilir adımlar atmak için çeşitli inovasyon türlerini kendi personeline, iş modeline, ürün veya hizmete uygularlar. Teknolojik gelişmelerin artması ve Pazarın küresel bir evrimiyle beraber günümüzde çok fazla kullanılan bir terim olarak Yıkıcı İnovasyon da vardır.

Küçük miktarda kaynaklara sahip olan ve yıllardır sektöre hizmet veren şirketlere yaptığı bir etki olarak görünür. Yıkıcı İnovasyon, gelişmiş şirketlerin iş yükü ve sürekli dünyada ki rekabet etme yarış ve satışlarını, hizmetlerini pazarlama

taktikleriyle uğraşırken küçük ayrıntıları unuttur veya atarlar pazara yeni çıkan girişimciler, Start-Up'lar bu küçük ayrıntıları fark eder ve yeni bir İş modeli, yeni bir stratejic değişimle pazılın eksik kalan bir tarafını tamamlar ve uzun yıllardır alışıla gelmiş trendlerin, stratejilerin üstesinden gelip yeni bir düzenleme biçimiyle sisteme dahil olup gelişmiş şirketlerin kullandıkları inovayona karşı yıkıcı bir inovasyon uygularlar.

2.3.4. Çapraz Satış (Cross Sell) İş Modeli

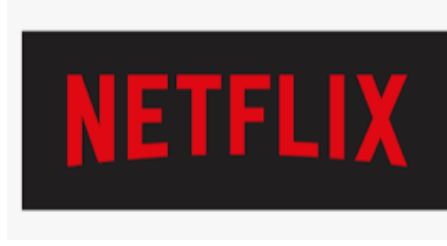
Girişim ve girişimcilerin amacı mevcut problemi stratejik, dijital ve yenilikçi iş modelleriyle çözmek ve çözerken hizmet ya da ürünlerini kullanıcılara sunmaktır. Kullanıcıların hizmet veya ürünü satın alma kararı verdiği noktada yan ürün olarak bir ürün daha tamamlayıcı olarak düşünülür ve o ürüne ek bir ürün daha satılır. *Örneğin: Bir cafe sipariş vermek üzeresiniz pastanın yanında kola içer misiniz?* Sorusu Çapraz satış iş modelinin satıcıya sordurduğu bir sorudur.

Örneğin: Girişimlerin internet sitesinden fotokopi kâğıdı aldınız ve Toner ihtiyacınız var mı? Sorusu mesaj kutunuza anlık olarak gönderilmektedir. Bu yöntemle girişimler kullanıcılara onları takip edip ettiği bilgisini vermektedir. İhtiyaçlarını belirten veya ikame ürünleri, indirimde bulunan ürünleri sizlere mesaj veya görsel içerik olarak sunmaktadır. Kullanıcı da o ürüne kolay ve hızlı ulaşıyorum düşüncesiyle sizin önerdiğiniz diğer üründe almaktadır. Girişimci olarak kullanıcıya çok daha fazla ürün gösterip stoklarınızda ki ürünleri azalmış bulunursunuz, bu iş modeliyle işletmeniz amacına ulaşmaktadır. Müşteriler, web sayfalarında gezer iken inceledikleri ürünleri kaç saniye baktı veya kaçta ürünü incelediği sizin yazılımsal alt yapınızda gözükmemektedir bu sizin girişiminiz için çok büyük bir fırsattır, müşteri size mesaj olarak; *benim bu ürünlere ihtiyacım bulunmaktadır* iletisini göndermektedir. Bu önemli geri dönüşü doğru bir şekilde kullanıcının karşısına çıkarmanız önemlidir. Beyaz yakalı müşterinize öğle arasında bu geri dönüşü baz alarak bir satış yapmak isterseniz bu yanlıştır, iş çıkışı saatini baz alarak size verilen mesaj doğrultusunda ürün/ ürünleri karşısına çıkarmalısınız, doğru zamanlama önem arz etmektedir. Müşterinin size verdiği mesajı doğru stratejide kullanmanız gerekir. *Örneğin: X model telefonun bir üst modeli olan XY modeli daha fonksiyonludur ve daha pahalıdır.* Kullanıcılar X Modeli isterken siz onun bir üst versiyonu da ürünün yanında gösterirseniz, daha bir büyük satış söz konusu olmaktadır.

Çapraz Satış İş Modeli Örneği: Dünya da çok bilinen bir girişim olan Amazon 1994 yılında kurulduğunda sadece kitap satan bir şirketti. Teknolojinin gelişmesi ve insan nüfusunun artmasıyla birlikte çapraz satış iş modeliyle beraber kırtabın yanında başka ürünlere kırtasiye ürünlerine de yer verdi. 2021 yılına gelindiğinde amazon binlerce ürün yelpazesine sahip küresel boyutlarda bir girişimdir. Çapraz satış modelini bilinçli olarak kullanan şirket bu iş modeli sayesinde satışlarını %35 artırmayı başarmıştır. Girişimler değişen koşullara uyum sağlamaktadır günümüzde de görüldüğü üzere küçük bir dükkân küresel pazara internet aracılığıyla hizmet verebilmektedir. Tchibo 1949 yılında kahve satan bir küçük girişim olarak kurulmuştur. Yoğun rekabetçi piyasanın getirdiği zorluklar onu kahve veya kahveye ikame ürünler satmaya zorlamış ve stratejisi Çapraz satış iş modeline doğru evrilmiştir. Tchibo artık kahvenin yanında yan ürün olarak her hafta farklı komseptler hazırlamakta ve kendini yıkıcı inovasyonunu bu şekilde geliştirmektedir. Müşterilerinden yoğun ilgi gören bu iş modeli Tchiboya 12 farklı ülkenin pazarında yer edinmesini sağlamıştır.

2.3.5. Abonelik İş Modeli

Girişimlerde veya şirketlerde kullanıcıları girişiminizin içinde tutmak çok önemlidir. Müşteri sadakat kartları veya uzun yıllar abone olan müşterilere farklı kampanya stratejileri ile birlikte, müşteri konumlandırılması yapılmaktadır. Abonelik iş modelini dünya yüzeyinde kullanan birçok girişim var: NatureBox, Dollar Shave Club veya Trunk Club gibi girişimler oldukça yoğun talep görmektedir. Müşteriler, girişiminizin ürün veya hizmetine sürekli olarak kullanmak isterler ise sizin kurduğunuz girişime sizin belirlediğiniz periyotlarda bir mali akış sağlamaları gerekmektedir. Sadece Film, hediyelik eşya gibi alanlarda değil artık yemek şirketleride 2 öğün veya 3 öğün gibi kampanyalar ile abonelik olarak bu iş modelini benimsemektedirler. Farklı ürünleri bir araya getiren ve hızlıca sizlere ulaştıran bu girişim gayet başarılı bulunmaktadır. Yıkıcı inovasyonda en iyi örneklerinden Spotify, Amazon gibi girişimler abonelik iş modelini kullanmaktadır. Abonelik iş modelinin en büyük avantajı talep üzerine olduğu için satacağınız ürün miktarı size kullanıcı tarafından önceden bildirilir bu nedenle siz Pazar şartlarının önceden analiz edip girişimin mali tablosunda önemli ölçüde kar elde edebilirsiniz.



Şekil 2.4 Netflix

Kaynak: Netflix.com

Abonelik İş Modeli Örneği: İş modelinde inovasyon çok önemlidir. Büyük şirketlerin atladığı veya unutulduğu küçük ayrıntılar doğru girişimcilik stratejileriyle birleştiğinde “yıkıcı inovasyona” dönüşebilir. Dünyanın yakından tanıdığı girişim olan Netflix 1997 yılında kuruldu ve ilk olarak boyutları çok büyük olan DVD leri kullanıcılara satıyor veya kiralyorlardı. Teknolojiyi yakından takip eden girişim diğer rakiplerinin önüne geçmek için yoğun bir inovasyon ve yazılım ekibiyle çalışmalarda, incelemelerde bulundular. İnternetin yaygın kullanımıyla beraber 2000 ‘li yıllara gelindiğinde internet üzerinden kullanıcılara film izleme stratejisini sundu. Literatürde de görüldüğü üzere yıkıcı inovasyona iyi bir örnektir. 2020 yılın rakamlarına göre 190 farklı ülkede yer alan girişim, sürekli büyüme stratejisini geliştiriyor ve teknolojik yazılımsal alt yapısına yatırım yapmaktadır.



Şekil 2.5 Muhiku Örneği

Kaynak: Muhiku.com

Abonelik İş Modeli Örneği: Değişen teknoloji ve değişen insan psikolojisiyle birlikte insanlar sevdiklerine veya kendilerine yoğun iş tempolarında, kendilerini değerli hissettirecek ürünler yollamak istemektedirler. 2018 Yılında faaliyetlerine

başlayan bir girişim Muhuki Türkiyede aylık olarak küçük hediye kutusu biçiminde ürünler sunmaktadır. Satış yaptığı kitle bakımından genel olarak beyaz yakalıları ilk hedef kitle olarak belirlediler. Ürün çeşitliliğide bulunan girişim geçtiğimiz son birkaç birçok kullanıcıya ulaştığı görülmektedir.

2.3.6.Satış Ortaklığı (Affiliate) İş Modeli

Girişimler kurulduktan sonra belirli kuluçka evresiyle beraber ürün veya hizmetlerini kullanıcılara tanıtmak istemektedirler. Satış ortaklığı yani Affiliate iş modeli karşılıklı satış ortaklığına dayanan Satış geliştirme personellerinin kullanımıyla ‘‘kazan, kazan modeli’’ dir. Dijital platformlar üzerinden satış yapıldığı taktirde başka bir markanın yıllarca biriktirdiği marka değeri üzerinden bir satış söz konusudur. Markanın değer önerisi veya kullanıcılara sunduğu değer, çözüm yolu birçok sektörde farklıdır. Markaların değer önerisi, müşteri kapasiteleri, müşteriye tutundurma kampanyaları oldukça pahalı maliyet giderleridir. Girişimlerin sattıkları ürünler veya hizmetlerde satış ortaklığı iş modeliyle beraber, ‘‘aksiyon başına ödeme’’ yöntemi kullanılmaktadır. Her bir sattığınız ürün veya hizmetin adet adet satışı sonucunda ödeme alırsınız. Dünyada geniş bir kitleye hitap eden iş modeli kullanıcılarında ürün çeşitliliği nedeniyle talep ettikleri bir modeldir. Satış ortaklığı modelinde iki ana stratejic yöntem bulunmaktadır. 1-Çiftçi yöntemidir, siz ürününüzü veya hizmetinizi sunarınız dijital platformların desteğiyle sizi kullanıcı araştırıp talep eder ve satış gerçekleştirilir. 2- Avcı yöntemidir, dijital platformlar veya indirim, reklam kampanyaları stratejisiyle kullanıcıları siz bulursunuz ve ürünü anlatır video, görsel metaryeller ile süslersiniz, satışın gerçekleşmesini sağlarsınız.

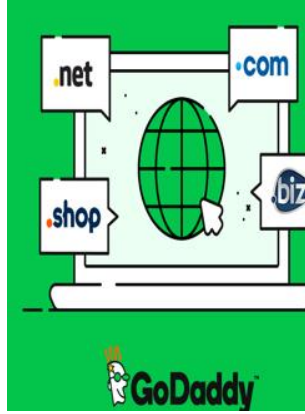


Şekil 2.6 Pinterest Örneği

Kaynak: Pinterest.com

Satış Ortaklığı (Affiliate) İş Modeli Örneği:

Girişimler için pazara çıkma aşamasında en büyük gider kalemi, reklam maliyetidir. 2010 yılında kurulan reklam verme görsel, video içerikleri paylaşılan bu site yeni girişimcilerin reklamlarını kullanıcı sayısı yüksek olduğu için gösterir bir bakıma size girişimleri tanıtır, bilgi verir. Girişimlerde satış ortaklığı iş modeliyle beraber kendi içeriklerini kullanıcılara sosyal medya ile ulaştırır ve pinterest e bir üyelik hizmeti öderler.



Şekil 2.7 Godaddy Örneği

Kaynak: Godaddy.com

Satış Ortaklığı (Affiliate) İş Modeli Örneği:

Girişimcilerin en önemli etkenlerinden biriside web siteleri veya yazılımsa alt yapı çalışmalarıdır. Girişimler ve şirketler için domain çok önemlidir. Domain sisteminde bir hata olduğu takdirde girişiminiz ve sizin dijital vitrininiz (web siteniz) çöker, kullanıcılarınız sitenize bir daha kullanılmamak üzere giriş yapmazlar. 1997 yılında kurulan Godaddy domain hizmetini sağlam ve güvenilir bir şekilde dünyada ki müşterilerine sunmaktadır. Affiliate örneğinin en başarılı şirketlerinden birisidir ve dünyada milyonlarda girişimciye hizmet vermektedir.

2.3.7.Takas (Barter) İş Modeli

Takas İş Modeli, Dünya da girişimcilerin kullandığı adıyla Barter İş Modeli, karşılıklı alış veriş ile firmaların bir araya gelerek uyguladığı bir iş modelidir. Satın alınan ürün veya hizmet kullanıcılar tarafından ürün veya hizmet biçimiyle ödenir. İki taraf da kazanç sağlamaya yönelik kampanya modeli olarak bilinmektedir. Gelişen pazardaki bu takas işlemi arz ve talep usulü çalışmaktadır. Eğer X markasının logosunu ayakkabının üstüne basarsanız talebi olması koşulunda tekrar üretime geçilmektedir. Barter iş modelini kullanan girişimler pazardan aldığı ürün veya hizmetin karşılığını yine aynı pazarda ürettiği ürün veya hizmeti satarak ödeme yapmaktadır. Gelişen teknoloji ve küresel pazarda giyim sektöründen emlak sektörüne birçok girişimde kullanılmaktadır. Barter hiç bilinmeyen yeni bir girişime elinde bulunan stokları eritme kısa zamanda çok satış yapmayı sağlar ve Avrupa da, Güney Amerikada çok kullanılan bir iş modelidir. Barter'ı kullanmak isteyen iki girişim vardır birinci girişim marka değerini yükseltmiş yıllardır pazarda hakim ve başka sektörde çalışmaktadır. İkinci girişim ise pazara çıkmış yeni birkaç yıllık bir girişimdir. Barter iş modelinde markaların değerinin aktarılması olarak düşünülebilir. Kullanıcılar tahsilet sisteminde güvenli ve marka değerinin verdiği dayanıklı çalışırlar. Önem arz eden nokta güçlü marka değeri olan birinci şirketin küçük girişimler ile iş birliği yapmak istememesidir, bu nedenle küçük yeni pazara çıkmış yeni başlangıçlar oluşturmuş girişimler yüksek maliyet ödemek zorunda kalırlar. Marka değeri yaratmak yıllarca süren ve çok zorlu bir iş sürecidir. Marka değeri üzerinden lisanslama ve patentleme bu iş modelinde önem arz etmektedir.



Şekil 2.8 Caterpillar Örneği

Kaynak: www.caterpillar.com

Barter İş Modeli Örneği: Dünyada birçok şirket markasal iş birlikleri, spor oyuncularıyla reklamsal iş birlikleri anlaşmaları yapmaktadırlar. Caterpillar Inc.yani kullanıcıların bildiği ismi CAT iş makineleri üzerine üretim yapan küresel bir firmadır. CAT yıllarca Amerikada ve çevresinde iş makineleri üzerine satışlar yapmıştır ve küresel pazarda çok güçlüdür. Makinelerin güçlü, sağlam olması birçok ülke tarafından bilinir ayrıca ismini ve logosunu lisanslamıştır. Rekabetçi piyasada yıkıcı inovasyonu kullanmak isteyen şirketler oyuncaklarda, ayakkabılarda, montlarda bu markayı kullanırlar ve CAT onlardan ücret alır. Dünyanın 143 ülkesinde satışı yapılmaktadır. İnsanların gözünde dayanıklı iş makinelerinin yanında dayanıklı ayakkabı ve montlar ile de pazarta konumlandırma yapılmıştır.

2.3.8. Beyaz Etiket (White Label) İş Modeli

White Label, Türkçe karşılığı olarak beyaz etiket olarak bilinmektedir. Yoğun rekabetçi piyasaya şartlarında ve küresel pazarda uzun yıllardır bu iş modeli ismini duyurmuştur. Beyaz etiket iş modelinin çalışma programı şöyledir: Kendi ürün veya hizmeti üretilip daha sonrasında birçok küçük, yerel ve perakendeye o ürün veya hizmeti dağıtıp kendi ürünlerini karşılıklı iş birliği ve kazanç sistemiyle satmak üzere çalışmaktadır. Büyük markalar kendi müşteri kitlesine hitap eder ama bu iş modeliyle çok farklı coğrafyadaki pazarlara ulaşabilir ve bayilik ücreti ödmeden hazır müşteri kitlesine ulaşabilirsiniz. Dünya genelinde birçok ülkede kullanılmaktadır çünkü farklı müşteriler kitleleri ve farklı coğrafyalara ulaşmak müşteriyi tutundurma kampanyaları yapmak oldukça yüksek maliyet yapıları gerektirmektedir. Dünya da en gelişmiş ve en çok bilinen White Label Dating teknoloji platformu vardır ve küresel Pazar hizmet eden bir merkez konumundadır. Girişimler genellikle kuluçka aşamasını bitirdikten sonra bu iş modeliyle tanışır çünkü ön kuluçka da ürünün veya hizmetin sadece prototipi üretilmektedir.

Beyaz Etiket (White Label) İş Modeli Örneği: Gıda sektörüne bakıldığında tüm dünyada ve Türkiye de kullanılan yaygın markaların beyaz etiket iş modelini kullandığını görmekteyiz. Cott Corporation bunun en iyi örneğidir gazlı içecekleri, meyve sularını, iş modelini kullanarak büyük gelirler elde etmiştir. Dünyada birçok şirket beyaz etiketlem iş modeliyle satışlarının daha çok artırmaktadır. Türkiyede de kullanılan McBride, ev ve ofis temizlik ürünlerini bazı bayi ve distribütörler

üzerinden beyaz etiketleme iş modeliyle birlikte satış yapan ve başarılı olan en iyi örneklerden birisidir.

2.3.9. Kitle Fonlaması İş Modeli

Kitle Fonlaması genel olarak Start-Up'larda kullanılan bir yöntemdir ve çok sık karşımıza çıkar bu iş modeli girişimcilik ekosisteminin içinde yer edinmiş girişimcilerin kullandığı bir modeldir. Arkadaşların, ailenin bireysel yatırımcıların sermayeyi büyütme yöntemidir. Herhangi bir kitle fonlaması platformunu kullanarak insanlara ulaşabilir değer önerinizi sunarak onların fonlamasından destek alabilirsiniz. İstanbulda Arıkovanı bunun en belirgin örneğidir.

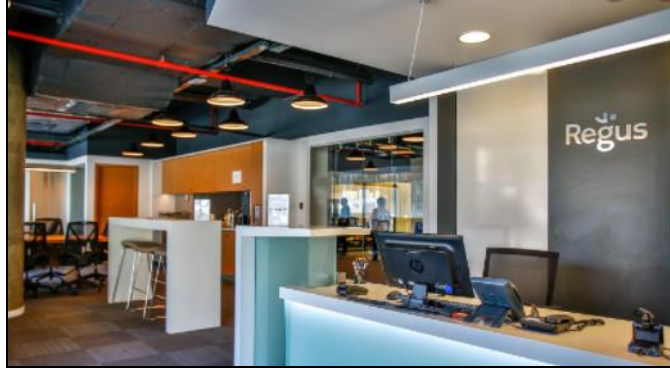
Kitle Fonlaması İş Modeli Örneği: Dünyada sektörler veya şirketler insanlardan fon alarak kitle fonlaması iş modeliyle beraber işinizi projenizi gerçekleştirebilirsiniz. Dünyadan örneğimize baktığımızda akıllı saat Pebble'nın reklam ve diğer masrafları için 2012 yılında büyük bir kitle fonlaması kampanyası yapıldı ve çok başarılı oldu. Dünyada birçok sektörde görülen fonlama modeli 2011 yılında Almanya da Brainpool tv, bir kitle fonlama ağı oluşturdu ve 3000 kişiden bu fon ağına büyük miktarda para fonladı daha sonra uzun metrajlı bir film için kullanıldı.

2.3.10. Kiralama İş Modeli (Satın Alma Yerine)

Teknolojinin yaygın kullanımı yedek araç, ürün ve hizmetlerin fiyatlandırma stratejilerini değiştirdi. Pazardaki firmaların rekabet gücü, üzerinde çalıştıkları bölgelerin alım gücü ve diğer faktörler kullanıcıların maddi kayıplara yol açmadan kısa- orta vadeli ürünü, hizmeti kullanabilmeleri için bir iş modeli kullanmaya başladılar. Kullanıcıların yoğun talep etmesinde ki temel neden kullandığı zaman kadar ödeme yapıyor ve büyük ekonomik katkıya neden oluyor. Dünyada ve Türkiye'de yaygın olarak kullanılan bazen Türkiye pazarında sorunlara neden olan bu iş modelinin en belirgin iki önemli girişimi var. Uber ve ev kiralama uygulamasıyla dünyanın birçok yerinde ucuz, güvenli olarak kalabileceğiniz Airbnb bulunmaktadır.

Kiralama İş Modeli Örneği: Türkiyede girişimlerin ve KOBİ'lerin ofis cihazları, dijital baskı mekanizmalarına ihtiyaç duyduğu bilinmektedir. Bu

mekanizmalar ve cihazlar çok pahalı olduğu için Metropol şehirler dışında kurulan küçük şehirlerde ulaşımı neredeyse imkansızdır. Dünyadan büyük bir finans kuruluşu olan Grenke ile birlikte ortak bir iş strateji başlatıp Xeox ürünlerini KOBİ ve küçük işletmelere, girişimlere kiralama modeliyle büyük bir soruna çözüm getirmiştir.



Şekil 2.9 Regus Örneği

Kaynak: Regus.com

Bir diğer örnek; girişimciler küresel rekabet koşulları ve küreselleşen Pazarda sürekli hareket halindedirler. Teknolojiyi yenilikleri, iş modeli inovasyonunu yakından takip ederler ve ülkeler arası sürekli bir güncellenmek amacıyla seyahat halinde olmaktadır. Brüksel’de Dixon, sürekli seyahat etmekteydi ve Regus’u kurmasının temel sebebi seyahat eden iş insanlarının rahat, konforlu çalışabilecek bir iş yeri ortamı sağlamaktı. Regus günümüzde birçok ülkede yaygın kullanılan bir iş ofisidir.

2.3.11. E-Pazaryeri (Marketplace) İş Modeli

İş dünyasında sıklıkla kullanılan bir tabir olan Marketplace yani E-Pazaryeri; alıcı ve satıcı dijital bir platform aracılığıyla buluşuyor ve ürünlerin ticareti gerçekleştiriliyor. Alıcı ve satıcı için önemli etkenleri vardır. Satıcılar stok adetine göre, kendi koşullarını belirterek satış yapmaktadır. Alıcılar, evlerinden çıkmadan bir çok kategoride ürünü bir arada gördükten sonra karşılaştırabiliyor ve sipariş verebiliyor. Dünyada, Avrupa’da ve Türkiye’de Pazar hacmi olarak E- Pazaryeri önemli bir iş gücü, istihdam ve değer önerisi sunmaktadır, bu dijital güvenilir, hızlı

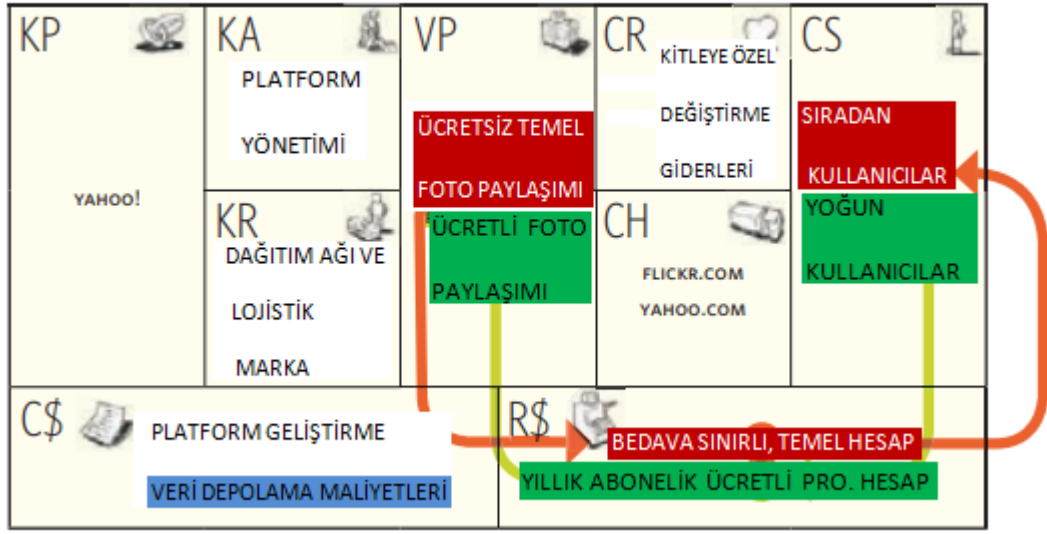
girişimlerin en önemli noktası küresel veya yerel pazarda yazılımsal olarak çok iyi bir dijital sisteminizin olması gerekmektedir.

E-Pazaryeri (Marketplace) İş Modeli Örneği: E-Pazar yeri girişimleri Türkiye’de yaygın olarak görülmektedir. Swot analizleri, yatırımcı sunumları ve kuluçka merkezlerindeki eğitimlerden sonra alıcı ve satıcıyı buluşturan platformların en belirgin örneği, Gittigidiyor e-Pazar yeridir. Üç insanın ortak çabasıyla Türkiye pazarında 2001 yılında yeni bir sayfa açıldı. Temel hedefleri güvenli ve keyifli alışverişi internet aracılığıyla insanlara sunmaktı. Alıcı ve satıcısının hukuki haklarını koruyan bir platform olarak bilinmektedir. 12 milyondan fazla satış hacmi yapıldı ve bu sayı gün geçtikçe artmaktadır. Ürün yelpazesi başlangıçta çok fazla kategoriye ayrılmamıştı fakat günümüzde 4000 kategoride hizmet veriyor ve kendini sürekli güncelliyor.

2.3.12. Ücretsiz (Freemium) İş Modeli

Genellikle yazılım şirketleri tarafından kullanılan bir modeldir. Çevrimiçi ve Hizmet türü bakımından, yazılım (SaaS) girişimlerin yaygın olarak kullandığı bir yazılımdır. Modelin özetine bakarsak, Bir yazılım tabanlı girişim, kullanıcıların uygulamalar ve araçlarını ortaya koyar belirli süre bunlara sınırsız erişim hizmeti verir daha sonra zaman ilerledikçe ve müşteriler artık uygulamalara alıştıkça, genellikle popüler olma aşamasından sonra gerçekleştirilir. Yazılım ara dinamikleri, kullanıcıların daha düzenli kullanmak istedikleri veya diğer insanlardan farklılaşmak istedikleri belirli özellikler barındırır, bu kullanmak istedikleri yazılımsal hizmetleri girişim içinde yasaklanır veya kısıtlanır. İnsanlar alışkanlıklarından veya teknolojinin getirdiği dijital yeniliklerden vazgeçmesi zordur bu nedenle kullanıcılar bu belirtilen yasaklamaları veya kısıtlamaları kaldırmak için abonelik ödemesi yapmaları zorunluluğuyla karşılaşılır.

Flickr



Şekil 3.1 Flickr Örneği

Kaynak: İş Modeli Üretimi Kitabı 2015, S.96

Ücretsiz (Freemium) İş Modeli Örneği: Küresel rekabet, dünyada sosyal medyada etkisi altına almıştır. Dünyada milyonlarca kullanıcısı bulunan fotoğraf paylaşım platformu flickr yahoo tarafından 2005 yılında satın alınmıştır. Flickr, Ücretsiz (Freemium) İş Modelinin dünyadaki en belirgin örneklerindedir. Flickr, basit bir üyelik sistemiyle kullanıcıların fotoğraflarını bir platforma yüklemelerini sağlamaktadır ve yüklenen fotoğraflar başkalarıyla paylaşılmaktadır. Dijital çağımızda insanlar, dijital platformlar ve yapay zeka uygulamaları ile sosyalleşmektedirler. Flickr, insanlara uygulamaya fotoğraf yüklemelerinde ve depolamalarında belirgin kısıtlamalar getirmiştir. Kullanıcılar, aylık ücretler ile ek özellikler satın alıp fotoğraf depolama alanlarını istedikleri gibi artırmaktadırlar. Ücretsiz (Freemium) İş Modelinin ilk belirgin kuralı kullanıcılara, ücretsiz bir dijital platform ile küresel pazarda tutundurma yapmaktır. Doğru konumlandırma ile kullanıcılara, bazı kısıtlamalar uygulayarak ücretli aktif hesaplara dönüştürülmektedir.

Ücretsiz (Freemium) İş Modeli Örneği: Dünyada en çok belirgin örneklerinden birisi Spotify'dır. Kullanıcılara dünyada kendi dillerine ait veya farklı dillere ait müzik veritabanına erişim sağlar ve kullanıcılar uygulamayı indirir yaşam

kaliteleri artırır. Kullanıcıların sevdiği şarkıların arasına reklam koyan uygulama, doğrudan müzik hizmeti alan kullanıcıları dolaylı yola doğru yön gösterir. Kullanıcılar bu kısıtlamanın ortandan kalkması için aynı girişimin Premium hizmetine rabet gösterir ve aylık ücret öderler. Literatüre baktığımızda, günlük hayatta kullandığımız ve yaşamımızın içinde görüşmelerimizi gerçekleştirdiğimiz skype en belirgin örneklerindedir. Profesyonel iş yaşamımızda kullandığımız, yeteneklerimizi ve geçmiş iş yaşamımızı yazdığımız LinkedIn ve MailChimp da bu iş modelinin en belirgin örneklerindedir.

Açık İş Modeli veya Açık kaynaklı iş modeli, genellikle bir topluluk tarafından kullanılır veya daha fazla veri toplanma amacıyla uygulanabilir. Literatüre bakıldığında patent havuzları örneğini açıklamıştık. Bazı hastalıklar hakkında çok araştırma yapılmıyordu ve ilaç firmaları nadir rastlanan hastalara ilaç üretmek yerine yüksek satış garantili ilaçlar üretiyorlardı. Yurt dışından birçok bilim insanı birleşti ve hakkında az araştırma bulunan hastalıklara bir patent havuzu geliştirdiler. Patent havuzları bilim insanlarının kolayca ulaşabileceği ve az araştırma yapılan bölgelere yönelmelerini sağladı. Açık kaynak birçok ülkeye bakıldığından patenti veya lisansı alınmıştır. Ücretsiz modele bakıldığından bir uygulama veya yazılımsal bir kaynak ilk olarak kullanıcılara ücretsiz sunulmaktadır. Ücretsiz sunulan kaynak konumlandırma, tutundurma yapıldıktan sonra kullanıcılara yönelik bazı kısıtlama ve erişeme ulaşamama programları devreye girmektedir. Kullanıcılar uygulamaya abone olup para ödemeye başlarlar ve sonuç olarak ücretsiz kaynaklı iş modeli yoğun kullanıcı sayısına sahip bir uygulamaya dönüşüp yüksek karlar elde edebilir.

2.3.13. İş Modeli Ortamı

Gelişen teknoloji, küresel değişimler ve zorlayıcı rekabet koşulları başarılı bir iş modelini bulmanızı şart koşturmaktadır. Kullandığınız iş modelinin size en uygun olanını keşfetmeniz bu yönde çalışmalar gerçekleştirmeniz gerekmektedir. Ön kuluçka aşamasından yatırım sürecine dek geçen zamanda iş modelinizi benimsemeniz gerekmektedir. Fikir aşaması, ön kuluçka aşaması ve kuluçka aşamasında pivot ederseniz başarılı olma şansınız azalmaktadır. Pivot etmenin anlamını incelersek, Girişimde uygun unsurlara erişememiş bir iş modeli geliştirerek farklı bir hale getirilmesidir. İş Modelinizi değiştirmemek için ön kuluçka aşaması

veya fikir aşamasında İş modeli ortamınızın gelişmiş ve ekosistemden insanların yer alacağı bir iş modeli ortamı yaratmalısınız veya bulunan ortama dâhil olmalısınız. İş Modeli ortamını tasarlar iken dikkat edilmesi gereken konular vardır. Girişimcilik ekosisteminden 3 farklı uzmanın mutlaka bulunması gerekmektedir, Pazar analizcisi, teknoloji danışmanı ve finans danışmanı ortamı tasarlar iken iş modeli kanvasıyla birlikte bir yol haritası ortaya koymalıdır. Eğer yazılım alanında çalışıyorsanız, büyük yazılım şirketlerini takip eden bir danışma kurulunun olması ve ona yönelik takipte bulunan, Pazar analizcinizin çalışması gerekmektedir. Girişiminiz gıda alanında çalışmalar yapıyorsa, tüketim alışkanlıkları ve büyük gıda şirketlerinin ofislerini veya danışma kurullarını incelemeniz gerekir. İş modeli ortamı çalışanları yoğun çalışmalar gerçekleştirdiği için onları molaya çıkartacak ara toplantılar yapılmaktadır.

3. Stratejik Girişimcilik Modelleri

3.1 Stratejik Girişimcilik Kavramı

Günümüzde giderek artan ve sertleşen rekabet, işletmelerin paydaşları için değer yaratma ve amaçlarına ulaşma yollarını değiştirmek ve geliştirmek durumunda bırakmıştır (Hitt vd., 2011: 69). Bu değişim ve gelişim ihtiyacı, işletmelerin sahip oldukları sınırlı kaynaklarını ve becerilerini kullanırken, bugünün rekabetçi avantajlarını kullanmak için gerekli faaliyetleri yapmak ve firmanın gelecekteki rekabet avantajı sağlayacak yenilikleri bugünden keşfetmek arasında bir karar vermeye zorlamaktadır (Ireland ve Webb, 2007: 50). Literatürde görüldüğü üzere, girişimci, mevcut sorunları çözen ve sorunları fırsata dönüştüren kişi veya kişilerdir. Stratejik yönetim de günümüzde yaygın olarak kullanılan yapay zeka ve teknoloji ile birlikte fırsatları dönüştüren başka bir deyişle büyük resmi görüp rekabeti üstünlüğü yaratmaktır. Yüksek değer önerileri üreten şirketler yoğun olarak “Kurum İçi Girişimcilik” ve “Stratejik Girişimcilik” eğitimleri organize ederler ve personelerine bu iki önemli kavramın entegrasyonunu anlatmaya çalışırlar. Özellikle niş ürün veya hizmet üreten Start-Up’lar iki kavramın entegrasyonunu çok iyi algılamalı ve ürettikleri ürün/hizmete bu kavramı yansıtmalıdır.

Stratejik girişimcilik, girişimci eylemlerin stratejik bir bakış açısıyla meydana getirilmesidir. Başka bir ifadeyle, stratejik girişimcilik; işletmelerde zenginlik

yaratmak ve değer üretmek için fırsatları belirleme ve kullanma süreci boyunca strateji disiplininden faydalanılmasıdır. Bu anlamda stratejik girişimciliğin amacı, paydaşlar için maksimum refah yaratan sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktır (Hitt vd. 2001: 13).

Girişimler, ilk çalışma olarak ön kuluğça aşamasında ve fikir aşamasında uzman kişilerin yardımı ile girişimlerine yönelik fırsat analizi kanvası yapmaktadırlar. Girişimler genel olarak, ön kuluğça aşaması veya kuluğça aşamasında İş Modeli kanvasını yazmaktadırlar. Üçüncü aşama olara; İş modeli evrimleştikten sonra yapılan çalışmalar ile birlikte iş planını uzman ekip ve mentorlar ile iş planını ortaya koymaktadırlar. Üç aşama da çok önemlidir ve detaylandırılıp üzerinde çalışmalar yapılacak üç temel girişim programıdır. Girişimciler, sadece Pazar şartlarının analizlerini iyi yorumlama ile değil iş modellerini kendi kurdukları girişime entegre edip stratejik bir yol haritası planlamak içinde uzun süre uğraş vermektedirler. Literatürde de belirtilen Fırsat analizi kanvası, iş modeli, iş planı girişimciler için çok önem arz etmektedir ve birbirlerini takip eden üç kanvasın doğru bir şekilde ilerlemesi için Stratejik Girişimcilik kavramı girişimcilik ekosisteminde çok vurgulanmaktadır.

3.2 Eisenhardt, Brown ve Neck Modeli

Stratejik girişimcilik kavramını içermemesine karşın, bir stratejik girişimcilik modeli olarak adlandırılabilen ilk model Eisenhardt, Brown ve Neck'e aittir. Şirketler sürekli Pazar konumlandırmaları rekabet ve yoğun iş yükünden dolayı bir kaos yaşamaktadırlar ve bu kaosun dengelenmesi için girişimcilerin stratejik modeller ile birlikte çalışmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Teknoloji çağının gereklilikleri, küresel Pazar ve sürekli yenilenen sosyal medya içerikleri veya sizin şirketiniz için yazılan bir yorum, ekibinizde kriz yönetimine ve sorunun çözülmediği noktada kaos'a dönüşür. Belirtilen modelde, girişimci bir örgütte uygulamaya geçirilen stratejik yönetim sürecini, özünde, kaos eşiğinde gerçekleştirilen bir dengeleme eylemi olarak tanımlar. (Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. ve Neck, H. M. 2000).

Literatürde görüldüğü üzere, girişimci şirketlerin hızlı karar alma mekanizmaları, risklerin çok olması ve finansal kaynakların az olması nedeniyle

şirketin en iyi konumu bu belirtilen faktörlerin toplam maximum ve minimum değerleri arasında ideal bir konum belirtir. Finansal kaynaklar az ise veya yatırımcı sunumlarınız iyi gitmiyorsa ideal konumunuz diğer şirketlere göre minimum konumlardır olacaktır. Netflix gibi hızlı karar mekanizmanız varsa ve modelinizde stratejik uygulamalarda değişiklik yaparsanız esnek bir bakış açısıyla rakiplerinizden farklı işler yaparsınız ve konumlardır ideal konumunuz maximum seviyeye doğru ilerlemektedir. Stratejik girişimcilik, işletmelerde fırsatların yaratılabilmesi için girişimci zihniyete sahip liderler ve çalışanların etkisiyle girişimciliği destekleyen bir kültürün oluşturulması ve sınırlı olan işletme kaynaklarının stratejik yönetimi ile rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik girişimciliğin dördüncü boyutunu kaynakların stratejik yönetimi oluşturmaktadır. Stratejik girişimciliğin son boyutunu oluşturan, kaynakların stratejik yönetimi; stratejilerin işletmelerin sahip olduğu sınırlı kaynaklarına bağlı olarak hazırlanması gerektiğini ileri sürmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2013: 76).

Tablo 3.1. Eisenhardt, Brown ve Neck'in Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları

Boyut	Unsur
Doğaçlama	<ul style="list-style-type: none"> • Esnek faaliyet gösterme • Yenilikçilik yapmak için fırsat izleme
Birlikte Uyum Sağlama	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynakların biriktirilmesi ve paylaşılması • Sürekli büyümeyi kolaylaştıran sinerji
Yamalama	<ul style="list-style-type: none"> • Bir örgüt içerisindeki içsel ve dışsal çevre kaynaklı açıkların belirlenmesi
Yenilenme	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli, aşamalı değişim • Yeni fırsatlar, geliştirilmiş konum
Deneyleme	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni kavramların denenmesi • Hatalardan öğrenme
Zaman Ayarı Yapma	<ul style="list-style-type: none"> • Aşamalı ve ölçülebilir değişim • Eylemlerin düzenli değerlendirilmesi

Kaynak: Luke, B. (2008). Uncovering strategic entrepreneurship. Germany: VDM Verlag.

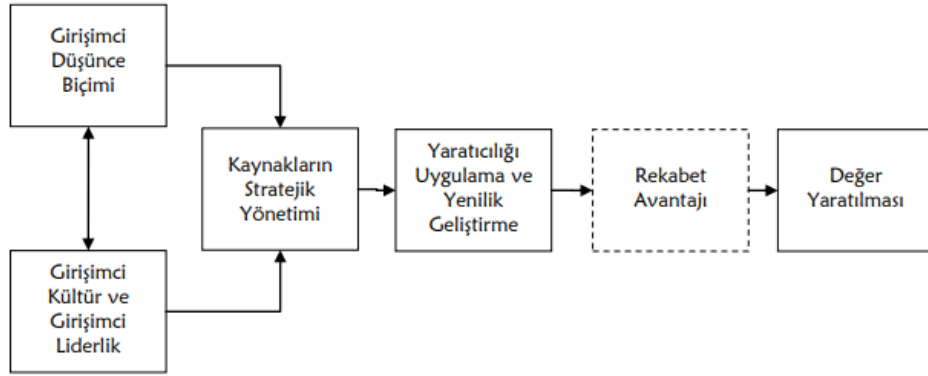
Tabloda görüldüğü üzere; Doğaçlama, mümkün olduğu şekilde şirket kurallarınının esnekliği ve hızlı tepkili verip yeniliklerin yapılması ve fırsatların aranması için çalışmaların yapılmasıdır. Liderlerin, karar mekanizmalarının çok fazla girdi ve çıktılarının olduğu pazarda hızlı tepkiler vermek için yenilikçi ve doğaçlama

kararlar ile fırsatları yakalamalıdır. Birlikte Uyum Sağlama, Teknoparklarda özellikle bulunan ve çok yerde önemli diye bahsedilen Network'tür. İşbirlikleri ve dışardan gelen veya içerden gelen stratejik networklar özellikle Ayrışık İş Modelinde de görüldüğü üzere çok önemlidir.

Belirttiğimiz modeli genellikle Telekom şirketleri kullanmaktadırlar çünkü Ürün inovasyonu, Ar-Ge, Müşteri ilişkileri yönetimi zordur. Önemli ayrıntı şudur: Müşteri verilerini iş birliklerine teslim etmemek hukuksal sorunlar ile karşılaşmamak adına girişimciler genellikle ürün inovasyonu ve Ar-Ge çalışmalarında ortaklıklar ile sinerji yaratırlar fakat müşteri ilişkileri yönetimini kendi çekirdek ekip kadrosuyla yönetirler. Tamamlama, (Personel sayısının eksik olduğu departmana uzman personel eklenmesine; tamamlama veya halk arasındaki tabir ile yamalama denilmektedir) Günümüz Start-Up'ları çok dil konuşan, çok ülkeden insanı içinde barındıran şirketlerdir. Ekip içinde yaşanan değişimlerin yönetici veya personel değişimlerinin ve Pazar konumlandırmasında uyum sağlama sürecinde şirket içi ve dışında değişimlerin hızlıca giderilmesidir. Yenilenme, eski kullandığımız stratejileri unutmadan ve teknolojiye ayak uydurarak sürdürülebilir adımlar atmanız ve yeni fırsatları yakından takip etmenizdir. Deneyleme, Stratejileri küresel alanda düşünmektir. 1980'li yıllarda yazılım uygulamaları yoktu, sayıları az miktardaydı ama var olanların yerlerine daha gelişmiş uygulamalar geldi ve bunların çoğunda açık kaynaklı (open –sources) yeni uygulamaları denemeniz sizin stratejiniz için fayda sağlar ve eski kullandığımız model, strateji, pazarlama taktiklerini unutmadan onlardan dersler çıkararak sürdürülebilir adımlar atmanızı sağlar. Zaman Ayarı Yapma, Teknoparklarda toplantı odaları haftalık olarak belirli saatler arasında bir dijital çerçevede izlenir buna teknoparkın içindeki Start-Up'ların hepsi uyar. Belirli aşamalardan sonra değerlendirme, veri analizleri sizler için çok önemlidir. Zaman çizelgenizde yaptığınız toplantıların sonuçları size O, girişimi inşa ederken ki tuğlalarınızdır. Üç hafta önce yaptığınız değerlendirmeleri ve aşamalarını dikkate almaz iseniz, yapılacak yeni değerlendirme süreçlerine verimli katkı sağlanmamaktadır. Bu modelin en belirgin ve önem arz eden maddesi esnekliktir, bir strateji kullanırken yeni stratejilere hızlı ve sürdürülebilir olarak hareket sağlar ve sizin girişiminizin pazarda çok büyük etkilerini ortaya koymakla beraber rekabet üstünlüğü sağlar.

3.3. Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli

Literatürde görüldüğü üzere, Eisenhardt, Brown ve Neck'in Stratejik Girişimcilik Model'inin temel alanlarını da içeren Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli daha kapsamlıdır. Stratejik girişimcilik düşüncesini –daha öncesinde ileri sürülen modellere getirilen eleştiriler 89 Girişimci Düşünce Biçimi Girişimci Kültür ve Girişimci Liderlik Kaynakların Stratejik Yönetimi Yaratıcılığı Uygulama ve Yenilik Geliştirme Rekabet Avantajı Değer Yaratılması doğrultusunda– kavramsallaştırarak ilk kez bir yapı olarak ortaya koymuş; çalışma alanının ve stratejik girişimcilik düşüncesinin –girişimci düşünce biçimi, girişimci liderlik ve kültür, kaynakların stratejik yönetimi ve yenilik yapabilmeye yönelik yaratıcılık uygulamaları olarak özetlenebilecek ve bütünlüklüğü durumunda değer yaratma ile sonuçlanacak olan– yapısal boyutlarını geliştirerek pekiştirmiştir. (Altuntaş, 2014: 89)



Şekil 3.2. Ireland, Hitt ve Sirmon'un Start-Up Modeli

Kaynak: Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29: 963-989.

Bu modelde ilk çıkış noktamız Girişimci Düşünce Biçimi, bu düşünce teknolojik dinamikleri anlamış, stratejik karar veren küresel pazarda olacak durumları analiz edip onlara göre stratejik planlar, programlar hazırlayan bir düşünce biçimidir. Girişimci fırsatları keşfetmek konusunda girişimci düşünce hep ön plana çıkmaktadır. Girişimci kültür ve Girişimci Liderlik, ülkenin, sizin bulunduğunuz çevre, sizin girişimcilik ekosisteminde konumunuz ve bilgi birikiminizdir, Liderlik

diğer liderliklere göre biraz daha zordur. Kriz yönetimi, ekip algısı, motivasyon, beklenmeyen finansal tabloları birçok Liderlik stratejisinde görebilirsiniz. Girişimci, liderlikte en önem arz eden ekip üyelerinin ürettiği ürünün/ hizmetin karşılaşılabilecek zorluklarında hızlı ve stratejik karar alma mekanizması ön plana çıkmaktadır. Yaşam Eğrisi dediğimiz çizgisel Start-Up gelişmesinde Girişimci Liderlik mekanizması küresel Pazar strateji veya İş Modeli, ortaklıklar gibi konularda hızlı kararlar almayı sağlamaktadır.

Kaynakların Stratejik Yönetimi, üç ana etkeni yönetmek ve rakabet avantajlarını kullanıp doğru stratejiyi kurmak üzerine geliştirilir. Finansal sermaye, insan sermayesi, sosyal sermaye temel yönetim alanlarındandır. Üç alanda birbirlerine entegredir ve herhangi birisinde oluşacak problem diğer stratejik alanı derinden etkilemektedir. Girişimcilerin finansal sermayesi kötü durumda ise, insan sermayesi gelecek ay itibari etkilenecektir, ürün veya hizmetin oluşumunu direk olarak etkiler. Sosyal sermaye sizin girişiminizin veya kendi isminizin marka değeri olarak karşımıza çıkar. Üç temel alanın yönetilmesi çok önem arz eder.

Rekabet Avantajı, pazardaki rakipler her zaman güçlüdürler ama küçük ayrıntıları unutan bir çok şirket, girişimci, genel müdür vardır. İhtiyacın doğru tespitiyle birlikte Girişimci fırsatlar, İş Modeli sizin girişiminizi bir noktaya kadar taşımaktadır. Yeni bir üst sekmeye çıkmak için inovasyonla beraber yıkıcı bir iş modeli kullanıp zirveye çıkmak üzere yoğun çalışmalara başlanır. Netflix örneğinde açıkça belirtildiği üzere girişimin sektörde birçok rakibi görülmekteydi. Rekabet avantajı ve yıkıcı inovasyonu entegre edip yeni bir model ile birlikte girişim kendini zirveye taşıdığı açıkça görülmektedir.

Değer Yarattılması, Girişimcilik ekosistemi, danışmanlık desteği, kulukça merkezleri, teknoparklar, Teknoloji Transfer ofisleri fikir aşamasından yatırım aşamasına kadar süreçte önemli rol oynarlar. Sonuca baktığımızda mevcut olan bir problem hızlı, güvenli, dijital olarak çözmek için ve ortaya çıkan kavramda hangi problemleri çözüyorsunuz? Sonuç olarak hangi değeri üretiyorsunuz? Bütün yapılan çalışmaların sonucunda ürettiğiniz değer kadar bilinir ve pazarda girişimciler, rakiplerinizi, kullanıcılar tarafından konumlandırılırsınız.

BÖLÜM 3

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Önceki bölümlerde belirttiği üzere özetle bu tezin katkısı, ön kuluçça aşamasındaki Start-Up'lara ve Teknokent'te bulunan Start-Up'lara, yaygın kullanılan iş modelleri hakkında bilgi sağlamak, Start-Up'ların yol haritalarına katkı sunmak ve ilk başta iş modelini doğru belirlemenin önemini vurgulamaktır. Tezin araştırma metodolojisini içeren başlıklar aşağıda sunulmaktadır:

3.1 Genel Araştırma Sorusu ve Önermeler

Tezin genel araştırma sorusu şu şekilde oluşturulmuştur:

Türkiye Teknokentlerinde bulunan girişimler; daha çok kâr payı elde etmek ve başarılı olmak için var olan hangi iş modellerini uygulamaktadırlar? Neden?

Önermeler aşağıdaki gibidir:

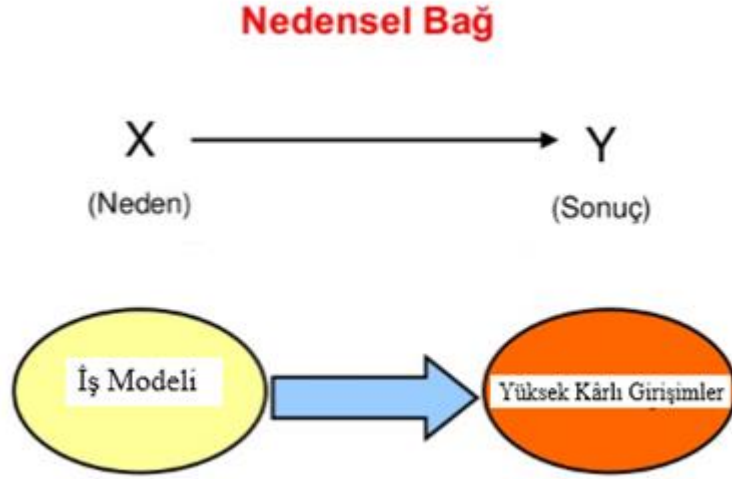
Önerme 1: Teknokentlerde bulunan Start-Up'ların kendilerine uygun bir iş modeli seçimi, daha karlı birer işletme olmalarını sağlamaktadır.

Önerme 2: Teknokentlerde bulunan Start-Up'lar, Uzun kuyruk İş Modeli ve Marketplace (E-Pazar yeri) iş modelini kullanırlar ise, daha karlı olacaklardır.

Önerme 3: Teknokentlerde bulunan Start-Up'lar, İş Modellerini değiştirirler ise, karlılıkları düşecektir.

Önerme 4: Teknokentlerde bulunan Start-Up'larda doğru iş modeli seçimi ve az sayıda çalışana sahip olunması, hızlı dijitalleşmeyi sağlamaktadır.

Tezdeki teorik çerçeveye göre; uygun ve doğru iş modeli seçiminin, yüksek kârlı girişimlere yol açıp açmadığı incelenecektir.



Şekil 4.1. Teorik Çerçeve

3.2 Araştırma Yöntemi

Bu tezde kullanılan araştırma yöntemi, nitel araştırmadır. Görüşme formu yarı yapılandırılmış olarak oluşturulmuştur. Soru tipleri olarak; Evet/Hayır soru tipi, 5’li Likert ve Açık Uçlu sorulardan oluşmaktadır.

3.3 Örneklem

İTÜ Maslak Kampüsü’nde buluna İTÜ Teknokent, ARI 3 ve 4’te te toplam 290 Start-Up mevcuttur. 290 girişimci firma içinden, 40 tanesi kolayda örnekleme metodu ile seçilmiştir. Teknokent’te bulunan girişimcilere özellikle kurucuları ya da üst düzey yöneticileri (Co-Founder/Co-Founders) ile yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler yapılmış ve soru formundaki sorular yöneltilmiştir. Ardından elde edilen verilerin analizleri yapılmıştır. Bir sonraki bölümde, görüşme yöntemi ile ulaşılan veriler birincil veriler ile literatürden elde edilen ikincil verilerle oluşturulan Analiz kısmı yer almaktadır.

BÖLÜM 4

4. ANALİZ

Farklı sektörlerde bulunan kırk Start-Up ile yapılan görüşmelerde kullandıkları iş modelleri ve değer önerileri iş modellerini sonradan değiştirip değiştirmediklerini, kuruluş aşamasında hangi kaynaklardan/danışmanlıklardan yararlandıklarını küresel pazarda hangi stratejiyle ilerledikleri ve Start-Up'larına uygun bir iş modeli bulmaya çalışırken hangi yollara başvurduklarını grafiksel olarak açıkladı ve değer önerilerine göre (hangi problemlere çözüm üretiyorlar) kategorize edilip onların verileriyle, yeni kurulacak Start-Up'lara bir yol haritası ortaya çıkarıldı.

4.1 Teknokentteki Start-up'ların Analizi

Dünyadaki küresel teknolojik gelişmeler, gelişmekte olan ülkelerde atak yapmak üzere harekete geçirmiştir. Teknolojik eğilimler artarken sürekli yenilikçi ve dinamik kalmak için ileri teknoloji yakından takip etmeniz ve çağımızın istediği iş modellerini bulmanız gerekir. Teknolojik ürün üretme yarışında ülkeler birbirleriyle büyük rekabet içinde bulunmaktadır. Teknolojiyi satın almak yerine kendi ülkenizde üretmek isterseniz en temel olarak sanayi- üniversite ortaklığında pazara yeni ürün çıkarmalısınız veya ikame ürün üretmelisiniz. Sanayinin gelişmiş olduğu ülkelere bakıldığında pratik gelişmişliğin, akademik çerçevenin de desteğiyle, çok gelişmiş

ürün ve hizmetlerin ortaya çıktığını görülmektedir. Sanayi ve Üniversitelerin fikir birliği, birlikte çalışma programı çok önem arz etmektedir. Yurt dışında da örnekleri çoğalan, Üniversitenin içinde yer alan her daim danışman akademiden hocaların 200 metre yakınında olacağınız bir konumlandırma Türkiye’de yapıldı. Ar-Ge çalışmalarının yapılabileceği, yeni Start-Up’ ların kurulacağı, yatırımcıyla girişimcinin buluşacağı, konforlu çalışma alanlarının varlığı Türkiye’de kurulmaya başlandı. Kurulan bu yapılara Teknokent adı verildi. Üniversite-sanayi işbirliği sanayinin teknolojik yenilikleri takip etmesinde ki kolaylık ve sanayi alanında üniversitelerde yapılan çalışmaların bir üretimhanesi haline gelmek üzere ülkemizin birçok Üniversitesinde Teknokentler açılmaya başlandı.

1980-2000 teknoparkların, teknokentlerin kurulması için bir takım raporlamalar, araştırmalar çalışmalar ortaya konmuştur. 1989 yılında DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), teknoparkların kurulması için bizzat Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından görevlendirildi. (Yalçıntaş, 2014: 98)

Temel olarak en başlıca konuların araştırılması ve geliştirilmesi için biyo-teknoloji, uzay-gökbilim araştırmaları, deniz-su bilimleri, gıda alanında çalışmalar hedeflenmiştir. 1990 yılında UNFSTD ile Türkiye Cumhuriyeti arasında bir mutabakat olarak “Türkiye’de Teknoparklar Kurulması İçin Program” proje çalışması karşılıklı imzalandı. Bu karşılıklı imzalanan program da ilk olarak beş Üniversitenin içinde yer alması kararlaştırıldı, Bunlar; İTÜ, ODTÜ, Ege Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve son olarak TÜBİTAK MAM’ın kurulması hedeflendiştir. (Tepe ve Zaim, 2016: 22).

Teknokentlerde bulunan Start-Up’lara devlet tarafından teşvikler verilmektedir. Katma değerli ürün ve hizmet ürettikleri için Personel için belirli süreyle Sigorta Prim Desteği, KDV oranında teşvikler mevcuttur. İstanbul ve Ankara teknokent bakımından yoğun bölgelerdir. Gelişen Üniversiteler ile birlikte her geçen gün sayıları hızla artırılmaya çalışılıyor. 2018 yılı Eylül ayı itibari ile kurulmuş toplam 81 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi vardır. İstanbul’da toplam 11 teknokent vardır. Ankara’da ise faaliyette olan 6 tane aktif teknokent bulunmakta ve yeni teknokentlerin açılması için Devlet kurumları, üniversiteler ve sanayi birlikte hareket etmektedir. (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018)

Tablo 4.1 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ (Faaliyette Olan Bölgeler)				
Sıra No	Bölge Adı	Üniversite	Bulunduğu İl	Kuruluş Yılı
1	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ortaoğu Teknik Üniversitesi	ANKARA	2001
2	TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Teknoparkı	TUBITAK-TTGV	KOCAELİ	2001
3	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Bilkent Üniversitesi	ANKARA	2002
4	İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	İZMİR	2002
5	GOSB Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sabancı Üniversitesi	KOCAELİ	2002
6	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hacettepe Üniversitesi	ANKARA	2003
7	İTÜ Arı Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İSTANBUL	2003
8	Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anadolu Üniversitesi	ESKİŞEHİR	2003
9	Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Selçuk Üniversitesi	KONYA	2003
10	Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kocaeli Üniversitesi	KOCAELİ	2003
11	Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	İSTANBUL	2003
12	İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Üniversitesi	İSTANBUL	2003
13	Batı Akdeniz Teknokenti Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Akdeniz Üniversitesi	ANTALYA	2004
14	Erciyes Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Erciyes Üniversitesi	KAYSERİ	2004
15	Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi	TRABZON	2004
16	Çukurova Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Çukurova Üniversitesi	ADANA	2004
17	Mersin Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mersin Üniversitesi	MERSİN	2005
18	Göller Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Süleyman Demirel Üniversitesi	ISPARTA	2005
19	Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Uludağ Üniversitesi	BURSA	2005
20	Erzurum Ata Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Atatürk Üniversitesi	ERZURUM	2005
21	Gaziantep Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gaziantep Üniversitesi	GAZİANTEP	2006
22	Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara Üniversitesi	ANKARA	2006
23	Gazi Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gazi Üniversitesi	ANKARA	2007
24	Fırat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Fırat Üniversitesi	ELAZIĞ	2007

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021

Tablo 4.2 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ (Faaliyette Olan Bölgeler)				
Sıra No	Bölge Adı	Üniversite	Bulunduğu İl	Kuruluş Yılı
25	Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Pamukkale Üniversitesi	DENİZLİ	2007
26	Cumhuriyet Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Cumhuriyet Üniversitesi	SİVAS	2007
27	Dicle Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dicle Üniversitesi	DIYARBAKIR	2007
28	Trakya Üniversitesi Edirne Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Trakya Üniversitesi	EDİRNE	2008
29	Sakarya Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sakarya Üniversitesi	SAKARYA	2008
30	Tokat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	TOKAT	2008
31	Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL	2009
32	Bolu Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	BOLU	2009
33	Malatya Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İnönü Üniversitesi	MALATYA	2009
34	Kütahya Dumlupınar Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dumlupınar Üniversitesi	KÜTAHYA	2009
35	İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Ticaret Üniversitesi	İSTANBUL	2009
36	Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	SAMSUN	2009
37	Düzce Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Düzce Üniversitesi	DÜZCE	2010
38	Harran Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Harran Üniversitesi	URFA	2010
39	Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sütçü İmam Üniversitesi	K.MARAŞ	2011
40	Namık Kemal Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Namık Kemal Üniversitesi	TEKİRDAĞ	2011
41	Çanakkale Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Onsekiz Mart Üniversitesi	ÇANAKKALE	2011
42	İzmir Bilim ve Teknoloji Parkı Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İzmir Ekonomi Üniversitesi	İZMİR	2012
43	Yüzüncü Yıl Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	VAN	2012
44	Çorum Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hitit Üniversitesi	ÇORUM	2012
45	Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dokuz Eylül Üniversitesi	İZMİR	2013
46	Bozok Teknoloji Geliştirme Bölgesi Bozok Üniversitesi	Bozok Üniversitesi	YOZGAT	2013
47	Kırıkkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kırıkkale Üniversitesi	KIRIKKALE	2013
48	Marmara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Marmara Üniversitesi	İSTANBUL	2014
49	Ege Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ege Üniversitesi	İZMİR	2014
50	Konya Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Selçuk- Necmettin Erbakan-Aksaray- Karamanoğlu Mehmet Bey -KTO Karatay Üniversiteleri	KONYA	2015

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021

Tablo 4.3 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ (Faaliyette Olan Bölgeler)				
Sıra No	Bölge Adı	Üniversite	Bulunduğu İl	Kuruluş Yılı
51	Afyon-Uşak Zafer Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Afyon Kocatepe - Uşak Üniversiteleri	AFYONKARAHİSAR-UŞAK	2015
52	Niğde Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Niğde Üniversitesi	NİĞDE	2013
53	Celal Bayar Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Celal Bayar Üniversitesi	MANISA	2012
54	Ankara Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	ANKARA	2014
55	Muallimköy Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gebze Teknik Üniversitesi	KOCAELİ	2011
56	Adnan Menderes Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Adnan Menderes Üniversitesi	AYDIN	2016
57	Kapadokya Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	NEVŞEHİR	2018
58	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi MAKÜ-BAKA Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	BURDUR	2013
59	Zonguldak Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Bülent Ecevit Üniversitesi	ZONGULDAK	2017
60	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara - Hacettepe - Atılım - Çankaya - Başkent - TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversiteleri	ANKARA	2014
61	Gaziantep OSB Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	GAZİANTEP	2017
62	Hatay Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mustafa Kemal Üniversitesi	HATAY	2014
63	Gebze Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gebze Teknik Üniversitesi	KOCAELİ	2018
64	Sağlık Bilimleri Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Sağlık Teknokenti	Sağlık Bilimleri Üniversitesi	İSTANBUL	2018
65	Dudullu OSB Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL	2018
66	Balıkesir Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Balıkesir Üniversitesi	BALIKESİR	2014
67	ASO Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	ANKARA	2008
68	Karaman Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi	KARAMAN	2015
69	Muğla Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sitki Koçman Üniversitesi	MUĞLA	2015
70	Kastamonu Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kastamonu Üniversitesi	KASTAMONU	2018
71	Karabük Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Karabük Üniversitesi	KARABÜK	2017
72	İstanbul Medeniyet Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Medeniyet Üniversitesi	İSTANBUL	2018
73	Recep Tayyip ERDOĞAN Üniversitesi ve Türk-Alman Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Recep Tayyip ERDOĞAN Üniversitesi - Türk-Alman Üniversitesi	RİZE -İSTANBUL	2019

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021

2021 Yılında Türkiye'nin 87 Teknoloji Geliştirme bölgesi ilan edilmiş ve aktif olarak çalışmaları yürütülmektedir. Aktif olan teknokent sayısı şuan 73' tür. Teknoloji Geliştirme Bölgesi ilan edilmesinden sonra büyük yatırımlar ile hayata geçirilen Teknokentler istihdam ve Ar-Ge çalışmaları için çok önem arz etmektedir. Türkiye için katma değerli ürün ve hizmet üretmek isteyen Start-Up'lar gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Teknokentlerin Üniversite/Sanayi - Bakanlık teşvikleriyle, 14 teknoloji Geliştirme bölgesinde hali hazırda çalışmalar gerçekleştirilmektedir ve zaman içerisinde faaliyete geçeceklerdir. (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021)

Teknoloji Geliştirme Bölgesi, Türkiye'nin genç nesile bırakacağı önemli bir iş gücü ve uluslararası bir Girişimsel- Sanayi gücüdür. Gelişmiş ülkelere baktığımızda Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ilan ettikten sonra, girişimciler çalışmalarını sürdürmekle kalmıyorlar bu girişimleri lisanslıyorlar. Kendi ürettiğiniz yazılım, hizmet, ürünün katma değerli olabilmesi için bunun patentlenmesi, Faydalı Modelin Tescillenmesi veya Yazılım Telif Hakkının alınması çok önem arz etmektedir. Küreselleşen Girişimcilik ekosistemi gelecek kuşaklara Start-Up kültürüyle birlikte

kurdukları girişimlerin Fikri ve Sınai Mülkiyetlerini bırakması adına Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde çok önemli projeler geliştirilip çalışmalar yapılmaktadır.

Tablo 4.4 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ	
FİKRİ VE SINAİ MÜLKİYET	SAYI
Patent Tescil Sayısı (Ulusal/Uluslararası)	1.326
Patent Başvuru Sayısı (Devam Eden)	2.929
Faydalı Model Tescil Sayısı	428
Faydalı Model Başvuru Sayısı (Devam Eden)	267
Endüstriyel Tasarım Tescil Sayısı	194
Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (Devam Eden)	125
Yazılım Telif Hakkı (Alınan)	538

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021

Girişimcilerin kuluçka merkezlerinde, hızlandırıcılarda (Girişimci ortak çalışma alanları), Teknokentlerde en büyük problemi yeterli yatırım alamamaktır. Uzun vadede bir girişiminiz varsa yaşam eğrisi adı verilen tabloda yerli veya yabancı ortaklı, yatırım alan girişimler büyük istihdamlar sağlamakla birlikte ülkenin ekonomisini ve küresel pazarda marka değerini artırır. Üniversite- Girişimci buluşmaları genellikle Ar-Ge, Tasarım, ürün gelişimi, iş geliştirme konularına yöneliktir. Teknokentlerin Toplam ihracatı 6.2 Milyar dolardır. Bu ülke ekonomimiz için dikkat çekici bir yatırım alanı olmuş ve her geçen gün gelişim göstermektedir. Türkiye'nin birçok gelir modeli vardır; Turizm, sanayi, su ve ürünleri, tarım ve gıda. Son yıllarda gelişmiş ülke ekonomilerinde de görüldüğü gibi artık gelir modellerinde Teknokent "Start-Up" ları da mevcuttur.

Tablo 4.5 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ	
Firma Sayısı	6.583
Yabancı/Yabancı ortaklı Firma Sayısı	324
Akademisyen Ortaklı Firma Sayısı	1.393
Toplam Personel Sayısı	69.026
Ar-Ge	56.796
Tasarım	979
Destek	4.691
Kapsam Dışı	6.580
Proje Sayısı (Devam Eden)	10.792
Proje Sayısı (Tamamlanan)	40.955
Toplam Satış (TL)	129 Milyar TL
Toplam İhracat (USD)	6,2 Milyar \$

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021

Türkiye’de, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2021 verilerine baktığımızda Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan toplam firma sayısı 6.583’tür. Bizim araştırmamızda da ortaya koyduğumuz üzere Teknokentlerin en belirgin özellikleri Üniversiteler içerisinde yer almalarıdır. Üniversite içerisinde yer almaları demek Akademisyen ortaklı firma sayısının artış göstermesi olarak bakılabilir. Tablo 4.4’de bulunan veriler, araştırmacılar için çok önem arz etmektedir. Akademisyen Ortaklı Firmanın avantajı, Üniversitedeki teorinin sanayide pratiğe dönüşüp, mevcut sorunlara dijital çözüm yolları üretilmesi demektir. Akademisyen Ortaklı Firma Sayısının ikinci önem arz eden konusunda, Üniversiteden mezun olduğunuzda veya mezun aşamasında ders aldığınız hocalarınız tarafında kurulan girişimde yer alma olasılığımızın olduğu görülmektedir.

1.393 Akademisyen Ortaklı firma sayısı dağılım olarak önem arz etmekte ve bulunduğunuz Üniversitedeki Teknoparkta, mezunlara yönelik doğrudan istihdam sağlanılabilmektedir. Girişimcilere yol haritası niteliğindeki bu araştırma aynı zamanda teknokente sahip üniversite öğrencilerinde bir yol haritası görevi görmesi önem arz etmektedir. Öğretim görevlileri tarafından verilen derslerdeki başarılı öğrenciler mezun olduklarında, ders aldıkları Öğretim görevlileri tarafından dört yıllık zaman sonucunda, Girişimlerinde çalışan personel veya Girişim ortaklığı konusunda yukarıda sunulan Tablo önemli bir araştırmadır.

Küresel boyutlarda rekabetçi piyasalar, ülkelerin ihracatında önemli yer edinen Teknokentlerin ve katma değerli üretim yapan personelin sayılarını artırmaktadır. Ülkemizde de bu bölgelerde çalışan toplam personel sayısı 69.026 kişi olup, yeni Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin açılmasıyla birlikte artış gösterecektir.

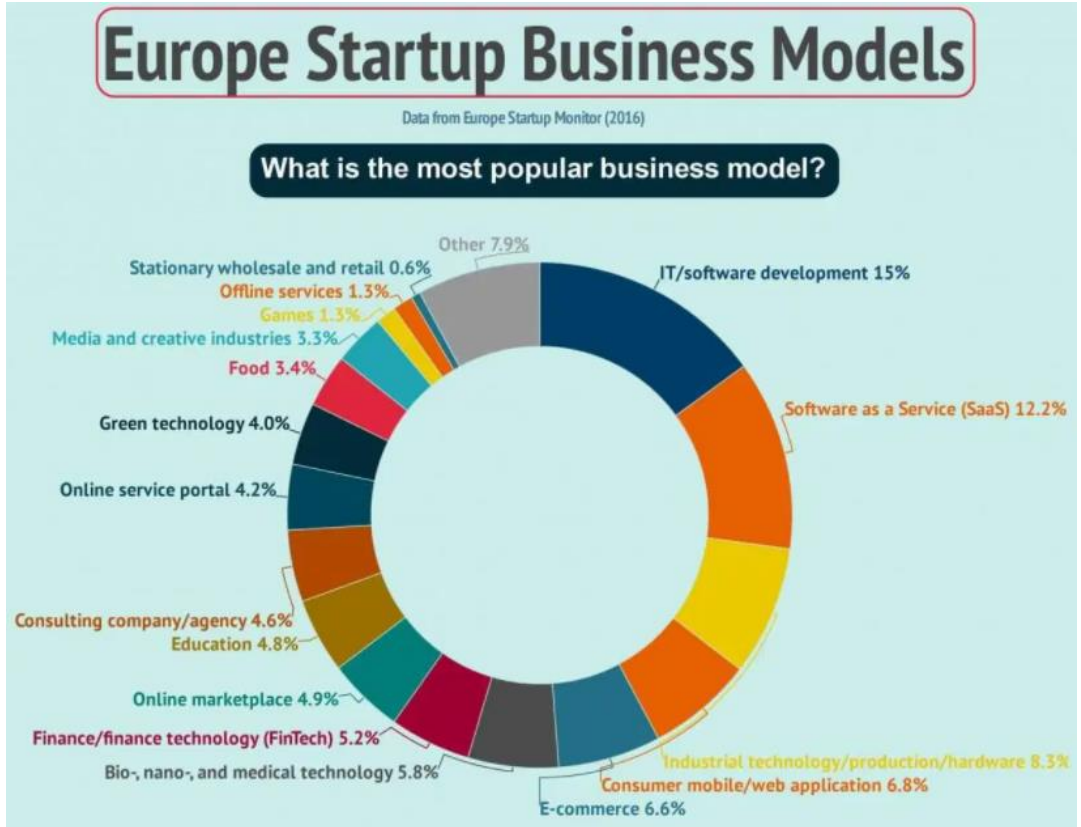
4.2 Avrupa’da bulunan Start-up’ların Kullandığı İş Modelleri Analizi

Literatüre baktığımızda, dünyadaki çeşitli ülkelerde Start-Up’lar bulunmaktadır. Dünyada çok farklı sektörlerde ürün veya hizmet girişimleri görülmektedir. Haritalandırma yapıldığında, Avrupa’da girişimcilerin ve girişimcilerin yoğun olduğu görülmektedir. Avrupa da yoğun görülen bu ekosistemin birkaç temel nedeni vardır, Bunlar: 1) Kolay ulaşım ağı olması ve ticaretin yoğun olarak sürdürülebilir kılınması. 2) Avrupaya girişimci göçünün olması (Avrupa’da bulunan devletlerin teşvik vermeleri). 3) Tarihsel olarak girişimcilik ekosistemine daha elverişli olunması (farklı kültürler, farklı ekonomik dengeler söz konusu).

Avrupalı girişimcilerin dünyanın farklı yerlerinden gelip başarılı olmasının temel sebepleri araştırıldı. 2016 yılında European Startup Monitor’ ün araştırmasında bulunan verilere dayanılarak, Avrupa’da bulunan Start-Up’lar başarılı olmaları, dört çok önemli etken üzerinde sürekli çalışarak ve dört ana etkenin tüm fonksiyonlarının boyutlarını inceleyerek başarılı oldukları görülmektedir. Dört ana etken: Ürün, İş Modeli, gelişen teknoloji, rekabetin güçlü olduğu noktada teknolojik süreçlerdir. Türkiye’de bu dört etkeni araştırmamızda görmüş bulunmaktayız. Avrupa kültürel alanda terci edilmesi, ticari hacminin yoğun olması ve teşvikler ile girişimci başvurularında ön plandadır. 2016 yılında yapılan araştırmada toplam 2.515 Start-Up’ın verileri toplanmış ve analizleriyle birlikte teknolojik bir yol haritası ortaya çıkarılmıştır. Teknokent önemini bizim araştırmamızda da sürekli vurguladık, Teknokentler Üniversitenin içerisinde teorik bilginin sanayide ki pratiğe dönüşüm sürecinde çok önemli bir etkidir. Avrupada ki araştırmaya baktığımızda %10 oranında üniversite içerisinden çıkan girişimlerdir. Araştırmaya göre girişimler yavaş ve sağlam adımlar ile ilerlemekteler, sıfır noktası denilen alanda (ön kuluçka da) çok yavaş ve sağlam adımlar atılmaktadır.

Araştırmaya göre yüzde elliden fazla bir oran ile başlangıç aşamasında bulunmaktadır. Avrupa daki girişimler çok yaygın bir alana dağıldıkları için bölgesel

olarak farklı iş modellerini kullanmaktadırlar. Başlıca olarak grafiksel analizleride yapılan araştırmanın yazılım geliştirme, e-ticaret iş modeli, çevrimiçi Pazar yeri iş modeli, Ayrışık iş modeli en yaygın kullanılan iş modelleridir. Ülkelerin coğrafi özellikleride girişimleri etkilemiştir. Deniz kenarında bulunan ülkeler hizmet olarak yazılım üretip ayrışık iş modelini daha çok ön plana çıkarmışlardır. İrlanda, İspanya, Belçika, Finlandiya, Strateji olarak B2B kullanıcıların sorunlarını çözmek için girişimlerde bulunmuşlardır.



Şekil 4.2. Avrupadaki Start-Up'ların İş Modelleri

Kaynak: Europe Startup Monitor, 2016

Araştırmada yapılan bir diğer analizde, İngiltere gibi çok uluslu devletlerin kullandığı stratejik yönelim B2C kullanıcılarının sorunlarını çözmek için girişimlerde bulunmuşlardır. Şekil 4.2'ye bakıldığında yazılım (IT) ön plana çıkmaktadır. Grafikte de görüldüğü üzere, girişimcilerin %15'i yazılım alanında çalışmalarıyla ön plandadır. Literatürde de görüldüğü üzere, değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte yazılım alanı incelediğimiz tüm iş modellerinin içerisinde yer almaktadır. Şekil 4.2 de çok önem arz eden konu %12.2 lik kısım olan Saas

(yazılımsal bir hizmet türü) kısmıdır. Bizim araştırmamızda yer alan Ücretsiz (Freemium) İş Modeli, Avrupa da çok yaygın olarak kullanılmaktadır. İş Modelinin içeriğine baktığımızda, SaaS hizmeti ve ürünün entegresidir. İş Modelimiz, yazılımsal bir uygulama üretimi yapılmakta ve kullanıcılar bu uygulamayı indirip kullanmakta belirli bir süre geçtikten sonra yazılımsal olarak uygulamamız içerisine kısıtlamalar ve engellemeler gelmektedir.

Kullanıcılar bu uygulamaya abonelik olarak aylık bir ücret ile kısıtlamaları kaldırıyor veya temel fonksiyonlara araya reklam girmeden hızlıca ulaşıyor. Avrupa'daki girişimlere baktığımızda uygulama geliştiren girişimlerin oranı araştırmaya görede oldukça fazladır. Endüstriyel girişimlerde fabrika veya seri üretime hizmet eden yazılımsal, robotik fonksiyonların üretim bantlarında çalışması olarak görebiliriz. Avrupa girişimlerinde % 8,3'lük oran ile endüstri girişimleri yer almakta ve değişen teknoloji koşullarıyla birlikte, tam otomasyon robotik, yarı otomasyon (insanın yönettiği robotun işi tekrarladığı mekanizmalar), manuel yapılan otomasyon olarak üç çeşitte karşımıza çıkmaktadır. Bizim araştırmamızda yer alan ve Avrupa'da da % 4.9 oran ile E-Pazar Yeri İş Modeli, önem arz etmektedir. Güncel olarak, E-Pazar Yeri İş Modelini kullanan girişimler sürdürülebilir olduğunu göstermektedir. E-Pazar Yeri İş yeri modeline bakıldığında alıcı ve satıcıyı, web platformlarında buluşturan, bir araya getiren giteren iş modelleridir. Genellikle Telekom ve Ar-Ge şirketleri ayrışık iş modelini kullanırlar, araştırmada da görüldüğü üzere tüketici- mobil % 6.8 yüksek bir oran ile karşımıza çıkmaktadır.

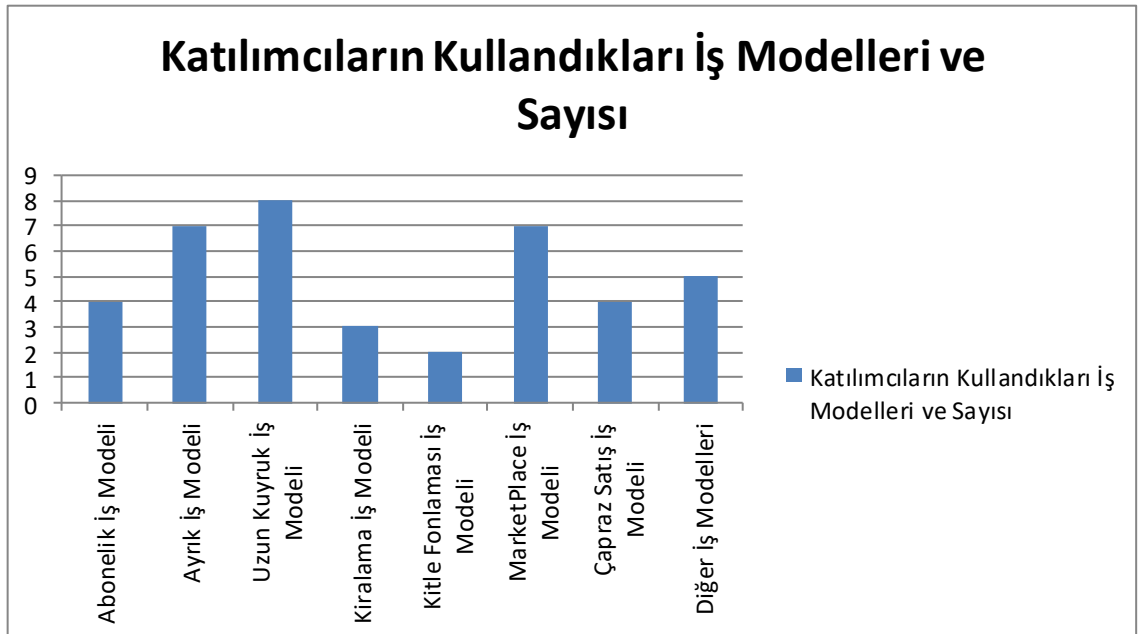
Ayrışık iş modellerinde yoğun işlemler gerektirdiği için 3 ana kategoriye bölünmüştür. 1- Ürün inovasyonunu başka alt bir şirket yapar. 2- Müşteri ilişkileri yönetimini ana şirket tarafından organize edilir ve müşteri memnuniyeti sağlanır. 3- Alt yapı yönetimi alt bir şirket tarafından yazılımsa, donanımsal süreçlerin organize edilmesi ve kullanıcılara sunulması sağlanır. Girişiminiz eğer 3 ana kategoriyide kendi organize etmek isterse bir alana yoğunlaşamaz ve rakiplerinden geri kalıp, küresel rekabet unsurlarıyla kullanıcı sayısı azalma gösterebilir. 2016'da yapılan araştırmada girişimcilere yönelik zorlukların ne olduğuna değinilmiştir.

Girişimciler genellikle ürün veya hizmet üretimi yapan sektörlerde ürün geliştirmenin zorluğunu %17.1 olarak nitelemiş ve en yüksek zorluk olarak ilk sırada ürün geliştirmenin çok zor olduğuna dikkat çekmişlerdir. Girişimcilerin en

zorlandıkları ikinci büyük yüzde %16.6 oranında büyümedir. Literatürde görüldüğü üzere, yıkıcı inovasyon ile birlikte doğru iş modelinizi kullanıp büyüme oranınızı artırmanız gerekir. Gelişen dünyada teknolojinin eğitim sektörüne de etkisi büyük olmuştur. Avrupa da iş modellerinde %4.8 oranında girişimcinin eğitim sektöründe olduğu ve eğitime yönelik iş modelleri kullandıkları görülmüştür. Çevrimiçi eğitimler ve çevrimiçi kurslar kullanıcıların yoğun ilgi gösterdikleri sektörlerdendir. Araştırmanın en önemli çıktılarından birisi, girişimlerin %19.5 oranında kesimi müşteri kazanımının zor olduğunu söylemektedir. Müşteri kazanımı, Türkiye'de ve Avrupa'da yapılan araştırmalara bakıldığında girişimciler için en zor kısım olarak tanımlanmaktadır.

4.3 Yol Haritası

Tablo 4.6 Araştırmaya Katılan Start-Up'ların İş Modelleri



Kaynak: Araştırmaya Katılan Girişimciler

Abonelik İş Modeli, Abonelik İş Modeli, Uzun Kuyruk İş Modeli, Kiralama İş Modeli, Kitle Fonlaması İş Modeli, Market Place İş Modeli, Çapraz Satış İş Modeli, Diğer İş Modelleri olarak toplam sekiz kategoride veriler görüşmeler yoluyla

toplanmıştır. Girişimciler, % 70 oranında kullandıkları İş Modelleriyle birlikte Start-Up'larını yüksek kârlı olarak tanımlamaktadır.

Önerme 2'de belirtilen: Start-Up'lar Uzun kuyruk İş Modeli ve Marketplace (E-Pazar yeri) iş modelini kullanırlarsa yüksek karlı olarak uzun vadede yatırımcıdan destek alıyor ve yüksek karlı olarak girişimcilik hayatlarına devam ettiklerini analizimizde belirtmek gerekir. Görüşmelerde belirttiğimiz üzere, Uzun Kuyruk İş Modeli ve Marketplace (E-Pazar yeri) iş modelini kullanan girişimciler finansman kaynaklarında *Yatırımcı* seçeneklerini seçmişlerdir. Büyüme evresinde girişimci için çok önem arz eden yatırım süreci belirtilen iki İş Modelinde finansman kaynağı olarak çok belirtilmektedir.

Uzun Kuyruk İş Modelini incelediğimizde; Klasikleşmiş aynı üründen çok satmak yerine, spesifik ürünlerin alıcılara satmak olarak belirtilmektedir. Dijital olarak uygulandığı için kullanıcılara ulaşım maliyeti (Envanter maliyeti) azdır. Dijital bir iş modeli olduğu için alt yapı olarak yazılımsal güçlü platformlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Diğer çok tercih edilen İş Modeli: Marketplace (E-Pazar yeri) iş modelidir. Marketplace (E-Pazar yeri) iş modelini incelediğimizde; Alıcıyı ve satıcıyı online platformlarda bir araya getirmektedir. Görüşme formlarından elde edilen bilgilerin analizi yapıldığında; İki İş Modelinin faaliyet alanı, E-Ticaret, teknoloji, yapay zeka, yazılımsal bir faaliyet alanı söz konusudur.

Tablo 4.7 Araştırmaya Katılan Start-Up'ların Genel Bilgileri

Kullandıkları İş Modelleri	Kuruluş Yılı	Girişimcilik Türü	Çalışan Sayısı
Abonelik İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Abonelik İş Modeli	2016	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Abonelik İş Modeli	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Abonelik İş Modeli	2016	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Ayrık İş Modeli	2017	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Ayrık İş Modeli	2020	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Ayrık İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi

(Tablo 4.7 devamı)

Ayrık İş Modeli	2016	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Ayrık İş Modeli	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Ayrık İş Modeli	2017	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Ayrık İş Modeli	1989	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2016	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2015	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2017	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Uzun Kuyruk İş Modeli	2015	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Kiralama İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Kiralama İş Modeli	2015	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Kiralama İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Kitle Fonlaması İş Modeli	2012	Sosyal Girişimcilik	1-10 Kişi
Kitle Fonlaması İş Modeli	2004	Sosyal Girişimcilik	11-25 Kişi
Market Place İş Modeli	2015	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Market Place İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Market Place İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Market Place İş Modeli	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Market Place İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Market Place İş Modeli	2015	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Market Place İş Modeli	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Çapraz Satış İş Modeli	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Çapraz Satış İş Modeli	2016	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi
Çapraz Satış İş Modeli	2015	Ticari Girişimcilik	11-25 Kişi

(Tablo 4.7 devamı)

Çapraz Satış İş Modeli	2020	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Diğer İş Modelleri	2018	Sosyal Girişimcilik	1-10 Kişi
Diğer İş Modelleri	2019	Sosyal Girişimcilik	11-25 Kişi
Diğer İş Modelleri	2018	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Diğer İş Modelleri	2020	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi
Diğer İş Modelleri	2019	Ticari Girişimcilik	1-10 Kişi

Kaynak: Araştırmaya Katılan Girişimciler

Önerme 3: Teknokentlerdeki bulunan Start-Up'lar İş Modellerini sonrada değiştirirlerse daha düşük kar elde etmelerini bekleriz. Kırk katılımcıyla yapılan görüşmelerde İş Modelini sonradan değiştiren iki Start-Up bulunmaktadır ve girişimlerini “Yüksek karlı” olarak nitelendirmektedirler. Ön kuluçka aşamasında İş Modelini doğru konumlandıramamış Start-Up'lar mevcuttur ve “Yaşam Eğrisi” dedilen sürdürülebilir girişim tablosunda İş Modelini değiştirip başarılı olan girişimlerin reel örnekleri mevcuttur.



Şekil 4.3 İş Modelini Değiştiren Şirketler

Kaynak: www.dusyeri.com

İş Modeli Değiştiren, Başarılı olan Türk Start-Up Örneği: Düşyeri, Ayşe Şule Bilgiç tarafından kurulan bir girişim. Düşyeri 2009 yılında Anadolu Üniversitesi Teknopark'ın içinde AR-Ge bölümüyle başladılar daha sonra TİM TEB Girişim Evin'inin GrowUp Hızlandırma Programı'nda düşyerini geliştirdiler.

Türkiye’de televizyonlarda yayınlanan Pepe’nin yaratıcısı yerli bir Start-Up’tır. Düşyeri’nin yaptığı iş şu şekilde özetlenebilir: Dünya’daki bütün çocuklar maalesef eğitimde eşit fırsatlara sahip değiller ve Düşyeri, çocukların fırsat eşitliği için kurulmuş bir sosyal girişimdir. Ana görevi çocuklar için eğitici, eğlenceli içerik üretmek yani “edutainment” içerikler hazırlamaktadırlar. Hazırlanan içerikler çizgi filmler, dergiler, dijital oyunlar halinde iletişim araçlarıyla 0-12 yaş çocuklara ve onların ailelerine hizmet veriyor. GrowUp Hızlandırma programında yer aldıklarında yol haritalarını incelediler ve 5 yıllık stratejik planlarını ortaya çıkardılar.

Start-Up’larında ne tür eksiklikler var ise incelemelerde bulundular, toplantılar yaptılar ve sahip oldukları İş Modelini değiştirdiler, ardından çalışmalar yaptılar ardından ve yatırım turuna çıktılar. Ali Sabancı’nın da yer aldığı yatırımcılar tarafından yatırım aldılar. (İşte Ceylanlar Kitabı: Erhan Erkut, 2018 S. 25-33)

Tablo 4.8 İş Modeli Kontrol Tablosu

İş Modeli Kontrol Tablosu
<p>1) Değer Teklifi: Pilot bölge de yapılan kullanıcılara yönelik çalışmalarda, kullanıcılar değer önerinizi doğruladı mı? Kullanıcılardan alınan görüşler raporlandı mı? Gelir bütçesi raporlamaya hazır mı?</p>
<p>2) Kullanıcı Sınıfları: Kullanıcılar, şehir, yaş, cinsiyet olarak kategorize edildi mi? Kullanıcıların problemleri, acil problem mi? Problemin çözümü, hangi kategoride kullanıcılara hizmet verecek? Personel, kullanıcıların satın alma ön görüşlerini içeren bir rapor hazırladı mı?</p>
<p>3) Pazar Boyutu: Kullanıcı araştırmaları, Pazarın boyutunu ve Pazar konumlandırmasını doğruladı mı? Küresel veya yerel pazardaki rakiplerin Pazar Analizleri yapıldı mı?</p>
<p>4) Kullanıcı İlişkileri: Kullanıcılarına yönelik tanıtım programı hazırlandı mı? Kazanılan kullanıcılara yönelik reklam bütçesi ve programı yapıldı mı? Kullanıcı kazanım maliyetleri, finansal raporu hazırlandı mı? Kullanıcıların memnuniyet araştırılması programı hazırlandı mı?</p>
<p>5) Finansal Yapı: Girişimin ilk altı aylık gider kalemleri ve ikinci altı aylık finansal bütçesi hazırlandı mı? Ar-Ge, dağıtım, maliyetleri raporlandı mı? Ön görülemeyen giderler için bütçelendirme yapıldı mı?</p>
<p>6) Gelir Kaynakları: Girişim, Pazarı yakından inceledi mi? Pazarın fırsat analizi yapıldı mı? Pilot uygulama verileri ve ön araştırma verilerini, gelir yöntemini incelendi mi? Araştırmalar girişimin sürdürülebilir olduğu yönünde mi?</p>

Kaynak: Girişimcinin El Kitabı 2012, s.400

İş Modelini değiştiren ve başarıya ulaşan Düşyeri yatırımcılar tarafından yatırım olarak girişimcilik hayatına devam etmektedir. İş Modelinizi değiştirmeden ön kuluçka ve kuluçka aşamalarında İş Modeli kontrol listesinden yararlanılarak iş modelinizin size uygun olup sürdürülebilirliği açısından test etmeniz gerekmektedir. Değer teklifine bakıldığında realistik bir bakış açısıyla ürününüzü değerlendirmeniz gerekmektedir. Gelişen teknolojiye 1 yıl önceki ürününüz teknoloji ile entegre bir şekilde çalışıyor mu bakmanız gerekmektedir. Müşteri sınıflarına bakıldığında, onları kategorize edip hedef müşterilerin sorunları hemen çözülebilir düzeyde mi bakılması gerekmektedir.

Kanallar yoluyla müşterinize ulaştığımız noktada bayileriniz veya sizin temsilcileriniz ile anlaşmaların doğru bir stratejide yapıldığını kontrol etmeniz gerekmektedir. Müşteri ilişkileri müşteri bulma ve onları web sayfanız içerisinde tutundurma yapmanız daha sonrasında bu müşterilerin yaptığı satışların oranlarını artırmanız gerekmektedir. Maliyet yapısı olarak personel giderleri, reklam giderleri sürdürülebilir yaşam eğrisi için finansal tablolar aylık olarak kontrol edilmelidir. Gelir akışına bakıldığında pazarı iyi analiz etmeniz ve personelin ön gördüğü noktalarda yıkıcı inovasyon ile birlikte sürdürülebilir geliş akışı kaydetmeniz gerekmektedir. Şekil 4.3' e bakıldığında yedi ana kategoride girişimlere sorular yöneltilmektedir ve soruların cevaplarına göre iş modelin değiştirip, değiştirilmeyeceği karara bağlanmalıdır.

Önerme 4: Teknokentlerdeki bulunan Start-Up'lar, aynı iş modelini kullandıklarında personel sayısı az olan daha fazla dijitalleşmektedir. Tablo 4.6'da araştırmaya Katılan Start-Up'ların Genel Bilgilerinde veriler toplanmıştır ve tablodan elde edilen veriler doğrultusunda katılımcılarının cevaplarıyla % 80 oran ile (1-10 kişi) çalışan personel bakımından aynı Start-Up İş Modelini kullanan çalışan sayıları farklılık gösteren girişimler daha fazla dijitalleşmektedir. Girişimcilik kültüründe hızlı karar almak ve çalışanlar ile katılımcı bir yöntem belirlemek, İş Modellerinde önem arz etmektedir.

Kuruluş yılları incelendiğinde dijitalleşme oranı çalışan personeli az olan Start-Up'lar görüşme formlarında belirttikleri üzere daha fazla dijitalleşme oranı

göstermektedirler. Formun 29. Sorusunda analiz edildiği üzere, Co-Founder'lar, İş Fikri Geliştirme ve Dijitalleşme Profesyonel İlişkilerden elde etmektedirler.

Tablo 4.9 Araştırma Katılan Girişimcilerin karşılaştıkları Temel Zorluklar

KATEGORİLER	27. Türkiyede Girişimcinin karşılaştığı en temel zorluk, zorluklar sizce nedir? Girişimcilerimizin cevaplarını Üç Kategoride topladık.
1. Kategori Yetiştirilmiş İnsan Kaynağı	<p><i>“Girişimcilikte en önemli etkenlerden birisi ekiptir. Girişimlik kültürü ekibinizde olması gerekir. Girişimcilik kültürü şirketten şirkete değişen bir kavramdır fakat şunu belirtmemiz gerekir. Bir girişimde personel olarak çalışıyorsanız memur zihniyeti ile sabah bu saatte geldim akşam bu saatte çıkarım düşüncesiyle çalışılmamalıdır. Yapılması gerek bir görev vardır ve onu yaptığınızda kendi şirketiniz ve ekibiniz için çalışmalısınız küresel rekabet çok zorlayıcı ve özellikle yazılımcı konusunda Türkiye'nin önemli bir problem var. Çalışma ortamları rahat olan girişimciler/ personeller genellikle huzurlu ortamlarda çalışmalıdır, fakat bunu işi aksatmak anlamına getirmemelidirler. Zaman çizelgesinde önemli bir yazılım kodunu geçiktirirseniz müşteriye sunacağınız pazarlama planıda aksar, ürünün/ hizmetin kullanıcılara sunulma zaman çizelgesi de aksar, finansal tablolarınızda aksar. İnsan kaynağı yetiştirmek oldukça maliyetli ve uzun süren bir kavram, yetiştirilmiş insan kaynağında çok sınırlı.”</i></p>
2. Kategori Yatırımcı sayısının az olması ve Teşviklerin az olması	<p><i>“Yerli yatırımcı sayısının az olması, değişen rekabet koşulları ve bölgesel olarak çok fazla değişiklik gösteren piyasa koşulları, döviz kurları yatırım yapma alanine daraltıyor. Yatırım alan girişimler mutlaka mevcut fakat sayıları yüksek oranlarda değil. Yatırım alan girişimlerde yatırım süreçleri çok uzun sürmekte ve bu uzayan süreçte girişimciler moral bozuklukları gösterip, ekonomik zorluklarla karşılaşmaktadır. Teşviklerin ve proje bazlı programların az miktarda yapılması ve verilen teşviklerin Teknokent ve girişim sayılarına bakıldığında az olduğunu düşünüyoruz.”</i></p>
3. Kategori Ön Yargı ve Kullanıcıların Yabancı Hayranlıkları	<p><i>“Bir uygulama geliştiriyorsunuz veya bir oyun kodluyorsunuz, yerli ve yabancı kullanıcılara sunulmak üzere çalışmalar yapıyor, sunumlar, dijital medya vs. fakat siz ürün/ hizmeti ne kadar iyi yaparsanız yapın bir ön yargı söz konusu bu nedenle yerel kullanıcılar daha iyisi vardır diye düşünüyorlar. Diğer ülke vatandaşları ön yargısız davranmadan önce indirip deneyimliyor sonra yorum yapıyor. Türkiye'den de iyi girişimler çıkıyor bu ön yargıların yıkılması gerekiyor.”</i></p>

Kaynak: Araştırmaya Katılan Start-Up'lar

Soru formunda girişimcilere yönelik: Türkiye’de Girişimcinin karşılaştığı en temel zorluk veya zorluklar sizce nedir? Sorusu yöneltildi. Girişimcilerin cevapları 3 temel kategoride toplandı ve tablollaştırıldı. Birinci kategoride Yetişmiş İnsan Kaynağı’nın yetersiz olması girişimcilerin soru formunda belirttiği en temel problemdir. Girişimcilik ekosisteminde ve küresel boyutlara bakıldığında gelişmiş ülkelerin yetişmiş insan kaynağı gücü yüksektir.

Ar-Ge araştırmalarında ve yazılımsal anlamda yetişmiş insan kaynağının az olduğunu belirtmişlerdir. İkinci kategori, Yatırımcı sayısının az olması ve Teşviklerin az olması cevabını vermişlerdir. Değişen teknoloji ve girişim fikirlerinin artması, girişimcilik ekosistemini geliştirmektedir. Yatırım arayan girişimlerin ve teşvik başvurularında bulunan girişimlerin sayılarının artması önemli gelişme olduğunu göstermekle birlikte yatırımcı ve teşviklerin sayısında olağan dan daha fazla arzın olmadığını belirtmişlerdir. Üçüncü kategori, Ön Yargı ve Kullanıcıların Yabancı Hayranlıkları, gelişmekte olan ülkelere yönelik küresel Pazar stratejilerinin etkileriyle kullanıcılar yerli girişimlere önem vermemekte ve diğer ülkelerde üretilen girişimleri/uygulamaları kullanmaktadırlar. Teknokent sayılarının artması ve dijital girişimlerin artması ön yargının kırılması için önemlidir. Girişimcilerimize göre, Yerli girişim uygulamaları, yurt dışı kullanıcıları tarafından indirilip deneyimlendikten sonra o uygulama hakkında yorum yapılmaktadır.

5. SONUÇ

Geçtiğimiz yüzyıllarda girişimcilik farklı bir boyuttaydı. Küresel rekabet unsurları, gelişmiş Pazar ve teknolojik gelişmelerin yükselmesiyle birlikte Start-Up'lar yönetimsel ve yaklaşım olarak farklı bir boyut kazanmıştır. Sanayi Çağı'ndaki gelişmeleri takip eden ve buna yönelik modeller geliştiren girişimci nesil büyük yeniliklere imza atmıştır. Geçtiğimiz yüzyıla baktığımızda, Benjamin Franklin ve James Watt, Henry Ford, Thomas Savery, Samuel Morse gibi girişimcilerin ülkelerinde ve dünyada yeniliklere imza attıkları görülmektedir. Girişimcilerin en belirgin özelliği inovasyon kültürü ve var olan sorunu hızlı çözme becerileridir. Günümüzde girişimciler "dijital problem çözücüler" olarak adlandırılmaları çok doğru bir konumlandırma değildir. Fikir geliştirmenin en temelini baktığımızda var olan bir soruna çözüm bulmak yatmaktadır. Dünyada ve ülkemizde birçok sorun bulunmakta ve bu sorunları dijital olarak çözmek için Sosyal Girişimciler, Ticari Girişimciler mevcuttur. Japonya da ve Amerikada yapılan araştırmaya göre; Mevcut şirketlerin sürdürülebilir olmak için yeni bir girişim başlatma oranları Japonya'da % 28 ve Amerika'da % 35'tir.

Girişimciler, Pazar analizlerini iyi ön gören, karşılaşılabilecek riskleri hesaplayan, detaylı raporlar ile çalışmalarını üretime döken ve katma değerli ürün/hizmet üreten, yıkıcı inovasyonun etkilerini benimsemiş insanlar olarak karşılaşılmaktadır. Literatüre göre, bölgelere ve ülkelere bakıldığında, girişimciliğe yönelik üst düzey çalışmaların yapıldığı Teknoloji gelişime bölgelerinin açıldığı merkezler bulunmaktadır. Bölgeler ve ülkelerde etkin çalışma olmasına karşın girişimciliğe yönelik yeterince gelişme gösterilemediği açık olarak bilinmektedir. Ulusal ve uluslararası gelişmelerin

farklılaşmasının en büyük etkenlerinden birisi o bölgede yaşayan insanların kültürel dinamikleri ve uluslararası kültürel farklılıklarıdır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere bakıldığında girişimcilerin, toplumun en belirgin ve yenilikçi insanları olduğu görülmektedir.

Girişimciler yaşadıkları toplumdan kendilerini ve girişimlerini soyutlayamadıkları bilinmektedir. Dijital problem çözücü olarak nitelendirdiğimiz girişimciler, gelişmiş bir toplum yapısına sahip olduklarında farklı alanlarda yenilikçi çözümler üretebilmektedir. Gelişmiş olan ülkeler ve toplumlar, girişimci sayısı bakımından yüksek oranlara sahip olduğu bilinmektedir.

Gelişmiş kültürlerde, girişimci bireyi hayalperestlikle suçlama olmadığı, başarılı olunması için özellikle genç ve kadın segmentleri farklı fonlama yöntemleriyle desteklendiği görülmektedir. Dijital dönüşümün yoğun olarak mevcut olduğu bölgeler, girişimcilerin stratejik iş modelleriyle çalışıp var olan büyük problemlere çözüm ürettiği habitatlardır. Gıda sektöründen, hizmet sektörüne, sağlık sektöründen, yazılım sektöründeki problemlere çözüm arayan girişimciler küresel rekabet unsurlarını iyi okuyan, çevrelerinde onlara destek olan insanların var olduğu, yenilikçi bir kültürden gelen insanların oluşturduğu bir habitattan gelmektedirler. Girişimci bir kültür oluşturabilmek için yetişen genç girişimciler farklı çevrelerden uzman kişiler tarafından eğitilmeli ve teknoloji çağında dünya vatandaşı olarak yetirilmelidirler. Girişimcilik kültürünün küresel olarak yaygınlaştığı çağımızda, yenilikçi ve girişimcilik kültürünün yoğun olduğu yerler Üniversitelerin içerilerinde yer alan Teknokentlerdir.

Yüksek değer önerisi üretme yolunda çalışmalar yapan Sanayi – Üniversite İş Birliği, yeni istihdam, proje, buluş, patent, faydalı model, içermektedir. Gelişmekte ülkelere baktığımızda, Start-Up sayılarını sürekli artırdıklarını görmekteyiz. Start-Up'ları incelediğimizde başarılı olmaları (Yüksek karlı olmaları) onların doğru İş Modellerini kullanmalarıyla mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Girişimcilik ekosisteminin en yoğun olduğu yerler Teknokentlerdir. Teknokentler günümüz girişimlerin geleceğin şirketlerin büyüme evrelerini geliştirdikleri, aktif ve inovatif çalışma alanlarıdır. Ülkemizde teknokent (teknopark) kavramı 1989 yılında resmi olarak Devlet Planlama Teşkilatı tarafından, *Ülke içerisinde ne tür çalışmalar yapılabilir?* Araştırması yapılmıştır. 1990 yılında ilk defa üniversite yöneticileri ve

KOSGEB' in öncülüğünde güçlü bir alt yapı ile teknoloji merkezleri kurulmaya başlanmıştır. 2014 yılında Sanayi bakanlığının uğraşlarıyla, çıkarılan kanun düzenlemesiyle birlikte teknoloji geliştirme bölgeleri ismi ile birçok bölgede çalışmalara başlanmıştır. Ülkemizde Sanayi Bakanlığının öncülüğünde, teknoloji geliştirmeye bölgelerinin açılması ve bu açılan teknoloji geliştirmeye bölgelerinde faaliyet gösteren teknokentlerin sayısı her geçen yıl sayısal olarak artış göstermektedir.

Sanayi bakanlığının 2021 verilerine bakıldığında ülkemizde 73 aktif teknokent bulunmaktadır. Teknokentler istihdam ve Ar-Ge çalışmaları için çok önem arz etmektedir. Sanayi bakanlığının güncel 2021 verilerinde, 14 teknoloji geliştirme bölgesinin çalışması sürmektedir. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2021 verilerine baktığımızda Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan toplam firma sayısı 6.583'tür.

Girişimcilik ekosistemi, gelecek kuşaklara Start-Up kültürüyle birlikte kurdukları girişimlerin Fikri ve Sınai Mülkiyetlerini bırakması adına Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde çok önemli projeler geliştirilip çalışmalar yapılmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, teknoloji geliştirme bölgelerinde Patent tescil sayısı (Ulusal/ Uluslararası) 1.326 adettir. Yazılım telif hakkı (alınan) 538 adettir. Avrupa girişimcilik ekosistemine bakıldığında, Girişimcilerin (Şekil 4.2) %15'i çok yüksek bir oran ile yazılım alanında çalışmalarını ön planda olduğu görülmektedir. Yerli veya yabancı ortaklı, yatırım alan girişimler büyük istihdamlar sağlamakla birlikte ülkenin ekonomisini ve küresel pazarda marka değerini artırır. Yabancı veya yabancı ortaklı teknoloji geliştirme bölgelerinde bulunan firma sayısı, 324 firmadan oluşmaktadır. Akademisyen ortaklı teknoloji geliştirme bölgelerinde bulunan firma sayısı, 1,393 firmadan oluşmaktadır. Akademisyen Ortaklı Firmanın avantajı, Üniversitedeki teorinin sanayide pratiğe dönüşüp, mevcut sorunlara dijital çözüm yolları üretilmesi demektir.

Teknokentlerin Toplam ihracatı 6.2 Milyar dolardır. Bu ülke ekonomimiz için dikkat çekici bir yatırım alanı olmuş ve her geçen gün girişimcilik ekosistemi gelişim göstermektedir. Türkiye'nin birçok gelir modeli vardır; turizm, sanayi, su ve ürünleri, tarım, gıda. Son yıllarda gelişmiş ülke ekonomilerinde de görüldüğü gibi artık gelir modellerinde, Teknokent Start-Up'ları da mevcuttur. Bu tezin amacı, Teknokentlerde bulunan Start-Up'ların nitel yöntemle soru formu yöneltilmesi

akabinde, kullandıkları iş modellerinin incelenmesidir. Literatürde detaylı ve örnekler ile incelediğimiz on iki farklı iş modeli bulunmaktadır. Kırk farklı Start-Up ile yapılan çalışmada yedi iş modelinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Girişimcilerimizden alınan verilere göre; Uzun kuyruk iş modeli ilk sırada, Marketplace (E-Pazar yeri) iş modeli ve Ayrık iş modeli ise ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadır.

İncelenen Start-Up'ların iş modelleri gelecek girişimcilere bir yol haritası niteliğinde sürdürülebilir, inovasyonu önemseyen, başarılı şirketler olarak örnek olacaktır. Araştırmanın kısıtları, Girişimcilerin veri toplama sürecinde iş modellerini belirtmeleri uzun bir süreç gerektirmesi ve cevaplarını girişimcilerden almanın zor olduğunu görülmektedir. Tez araştırması yapıldığı süre boyunca girişimciler hakkında Türkçe kaynak yetersizliği tarafımdan gözlemlenmiştir. Yabancı kaynaklarda da Türkiye girişimcilik ekosistemine yönelik çalışmalar yetersizdir. Genel olarak, Türkiye'de girişimcilik ekosistemine yönelik çok az çalışma bulunmaktadır. Türkiye de girişimcilik ekosisteminin yavaş adımlar ile gelişmekte olması büyük bir dezavantajdır

KAYNAKÇA

- Alkibay, S. Orhaner, E. Korkmaz, S. ve Sertoğlu, A. (2012) Üniversite Sanayi İşbirliği Çerçevesinde Teknoparklar, Yönetimsel Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(2), s. 65-90
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
- Başalp, A. ve Yazlık, B. (2006). Türkiye’de Teknoparklar ve Sorunları, Erciyes Üniversitesi TOBB Üniversitesi Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirimler
- Başar, Ö.D, Adıgüzel, M. ve Eyiler, R,Y. (2016). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri: Yenilikçi Girişimlerde Bilginin Ticarileştirilmesi Araştırması, İstanbul, ss.111.
- Block, Z., MacMillan, I.C, 1993. Corporate Venturing, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bürken Özgün, G. (2018). Girişimci Üniversite Kurgusunda Teknoloji Transfer Ofislerinin Rolünün İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya
- BTGM (Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü) (2014b), Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Hakkında Genel Bilgiler, <http://sagm.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=107>
- Cansız, M. (2017). “2023’e Doğru Türkiye Teknoparkları”,T.C Kalkınma Bakanlığı, Yayın No:2972
- Cohen, S. ve Hochberg, Y. V.(2014) Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon, pp.2
- Data from Europe Startup Monitor, 2016
- Demirli, Y. (2014). “Türkiye’de Teknoparklara Yönelik Teşvikler ve Teknoparkların Bilim ve Teknoloji Kapasitesinin Gelişimine Katkısı”

- Devlet Denetleme Kurulu (DDK), (2009). 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Uygulamalarının Değerlendirilmesi ile Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunların Çözümüne İlişkin Öneri Geliştirilmesi, Araştırma ve İnceleme Raporu, Ankara, 32-45
- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. MIT Sloan Management Review
- Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. ve Neck, H. M. (2000). Competing on the entrepreneurial edge. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, pp. 49–62.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal
- Görkemli, N. (2011). “Bölgesel Kalkınmada Teknoparklar”, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları
- GÖRKEMLİ, H. N., Bölgesel Kalkınmada Teknoparkların Önemi ve Konya Teknokent Örneği, Basılmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011
- Gülbaş, S.Y. (2011). İnovasyon: Teknopark Modeli, ANKEM Dergi, 2011
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Tharms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organization and Society. Academy of Management Executive, 56-75.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. Strategic Management Journal, 1-16.
- Hauksson, A.G. (1997). The Commercialization of University Research Discoveries: are University Technology Transfer Offices Stimulating the Process? Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation. Business Horizons, 49-59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, Journal of Management, 29 (6): 963–989.
- Isenberg, D. (2011), The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship
- Luke, B. (2008). Uncovering strategic entrepreneurship. Germany: VDM Verlag.
- Polat, Çağlar. (2007). Assessment of Technology Development Activities in Turkish Technoparks. Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

TÜSİAD (2002); “Türkiye’de Girişimcilik,” Yayın no: 12/340, Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği Yayını, Ankara.

Unbundling the Corporation, Harvard Business Review, Hagel John, Singer Marc. Mart- Nisan 1999

Uluyol. O. (2008). “Girişimcilikte Alternatif Bir Finansman Modeli Olarak Melek Finansman Yöntemi” Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta.

Yalçıntaş, M. (2014). “Üniversite – Sanayi – Devlet İşbirliğinin Ülke Ekonomilerine Etkileri: Teknopark İstanbul Örneği”, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi

Yalçıntaş, M. (2010). Çağımızda Girişimcilik, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi

James V. Green - The Opportunity Analysis Canvas. ,2-13 -Venture Artisans, (2015)

World Economic Forum (2014), Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early Company Growth Dynamicss. <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globeand-earlystage-company-growth-dynamics/wp>. pp.240

<http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/47520.pdf> - (Altuntaş, 2010, 87-89)

<https://www.researchgate.net/publication/200465363>

https://fourweekmba.com/european-startups/#Most_Popular_Business_Models_of_European_Startups_2016

<https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501>

<http://www.sakaryateknokent.com/teknokent-kavrami>

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm>

<https://www.dr.com.tr/Kitap/Is-Modeli-Uretimi/Egitim-Basvuru/Is-Ekonomi-Hukuk/Yonetim-Is-Gelistirme-Kalite/urunno=0000000391407>

<https://www.pandora.com.tr/kitap/iste-ceylanlar/682864>

https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2015/06/BKM_Silikon_Vadisi_ve_Girisimcilik.pdf

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1051867>

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/286692>

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2001/07/20010706.htm>

<https://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/9F9CBFC8-AA7A-4632-B6F9-CA99A1DCAB34.pdf>

EKLER

Soru Formu:

GİRİŞİMCİLERİN İŞ MODELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

2. Yaş:

3. Eğitim Durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans
Lisansüstü

4. _____
Firmanızın kuruluş yılı

Bu _____
sektördeki toplam deneyiminiz

5. 3 Temel kategoride girişimcilik vardır lütfen seçiniz:

Ticari girişimcilik,

Sosyal girişimcilik,

Kamu girişimciliği;

Diğer:

6. Firma kuruluş türü: Anonim Limited Şahıs

7. Firma Ortağınız: Var Yok

8. _____
Firmanın faaliyet alanı:

9.Çalışan sayısı (siz hariç):

1-10 arası 11-25 arası 26- 50 arası 51-100 arası 101-250 arası 251 ve üzeri

10. Şu anki iŐyerinden önce başka bir ‘‘girişimcilik deneyiminiz’’ oldu mu?

Evet Hayır Cevap evet ise kaç adet

11. Girişimci olarak üye olduğunuz bir dernek, kuruluş veya sivil toplum örgütü var mı?

Evet Hayır

Cevabınız evet ise lütfen belirtiniz.

12. Firmanızın kuruluşundan bu yana ihtiyaç duyulan finansal kaynağı nereden sağladınız?

Aile Yatırımcı Banka Reklam KOSGEB Diğer _____

13. Firmanızın kuruluşundan bu yana ihtiyaç duyulan bilgi, fikir sorma, danışman ihtiyacını nereden sağladınız?

Aile/Akraba Uzman Kişi KOSGEB Dernek, STK Diğer _____

14. Girişimci olarak iŐlerinizin yürütülmesinde Şu ana kadar yaptığınız işbirliği var mı?

Girişimciler Kurumlar

Diğer _____

15. Teknoloği transfer ofisinden yararlandınız mı? Evet Hayır

16. Patent sayısı var ise:

17. Start-Up’lar Teknokentte buldukları için girişimcilik aÇısından, karlı olabilmeleri aÇısından elde ettikleri avantajlar nelerdir?

18. Start-Up olarak KuluÇka merkezinden yararlandınız mı? Evet Hayır

19. Girişimcilik eğitimi aldınız mı? Evet Hayır

20. Girişiminiz B2B,B2C, C2C hangi strateği yönünde ilerliyor?

21. İş Modeli olarak hangisini kullanıyorsunuz?

- Ayrık İş Modeli
 Uzun Kuyruk İş modeli
 Açık İş Modeli
 Barter İş Modeli
 Kitle Fonlaması İş Modeli

Diğer _____

22. Start-Up'ınıza uygun bir iş modeli bulmaya çalışırken hangi yollara başvurduunuz?

23. İş Modelinizi sonradan değiştirdiniz mi? Evet Hayır

24. Girişiminiz diğer ülkelerden bir örnek mi? Evet Hayır

25. Değer öneriniz nedir?(Hangi probleme çözüm üretiyorsunuz?)

26. Girişiminizi yüksek karlı olarak nitelendirmekte misiniz? Evet Hayır

27. Türkiye'de Girişimcinin karşılaştığı en temel zorluk, zorluklar sizce nedir?

28. Tabloyu size uygun şekilde doldurun.

Firmanızın 2020 yılındaki performansını aşağıdaki seçeneklere göre cevaplayınız.				
1. Azaldı 2. Değişmedi 3. %20'nin altında artış oldu 4. %50'nin üzerinde artış oldu				
Pazar Payı	①	②	③	④
Satışlar	①	②	③	④
Teslim süresi	①	②	③	④
Ürün kalitesi, Dijitalleşme	①	②	③	④
Çalışan Sayısı	①	②	③	④
Karlılık	①	②	③	④
Ana ürün pazarındaki rekabetçi güç	①	②	③	④

29. Tabloyu size uygun şekilde doldurun.

Lütfen ilişki ağlarınızın her birinin bu kaynakların her birini elde etmenize ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirtin. Her soru için tüm ilişkilerinizi teker teker değerlendiriniz.

(1: İlişkilerim hiçbir şekilde katkıda bulunmadı; 5: İlişkilerim kaynağı elde etmek için büyük bir katkı yaptı)

	Kişisel İlişkilerim (akrabalar, arkadaşlar, komşular veya eş dost)	Profesyonel ilişkiler (Profesyonel meslektaş, şirketinizdeki çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler, distribütörler, müşteriler.)	Yardımcı İlişkiler (Sivil haklar grupları, gönüllü dernekleri, kültürel dernekler, spor dernekleri, siyasi partiler, sendikalar, kadın dernekleri, komşu dernekleri, meslek dernekleri, dini gruplar vb.)	Kurumsal İlişkiler (Kamu kurumları (adalet, kamu hizmetleri, polis, politikacılar, kamu sektörü çalışanları veya yerel, bölgesel, ulusal hükümet temsilcileri vb.) veya özel kurumlara (büyük firmalar ve bankalar, medya vb.).
Firmanızın kuruluşundan buyana ihtiyaç duyulan iş fikri geliştirme , Dijitalleşmeyi	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

ÖZGEÇMİŞ