



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**TÜRKİYE’DE STARTUP KURMA VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNDE
KARŞILAŞILAN ENGELLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERHAT DUYAR

DANIŞMAN: DR. ÖĞRETİM ÜYESİ ELİF NUR ALPER

**YALOVA
EKİM 2024**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

TÜRKİYE'DE STARTUP KURMA VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNDE
KARŞILAŞILAN ENGELLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERHAT DUYAR
228112009

DANIŞMAN: DR. ÖĞRETİM ÜYESİ ELİF NUR ALPER

YALOVA
EKİM 2024

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım “**TÜRKİYE’DE STARTUP KURMA VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER** ” başlıklı bu tez çalışmada ; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Serhat DUYAR



ÖNSÖZ

Konu akademik çalışmanın amacı, Türkiye’de startup kurma ve geliştirme süreçlerinde karşılaşılan engelleri belirlemektir. Mükemmel ürünü üreten girişimcilerin, kuruluş ve ticarileşme noktasında başarısızlık yaşamaları hem girişimcilik ekosistemi hem de ülke ekonomimizi olumsuz etkilemektedir. Bu sebepten yola çıkarak 26 girişimci ile önceden belirlediğimiz sorular ile nitel araştırma yapılarak, alınan sonuçlara göre startupların kuruluş ve gelişim aşamasında karşılaştığı engelleri ortaya koymaya çalıştık.

Çalışmanın hazırlanması ve sonuca ulaşmasında öncelikle tez danışmanı Dr. Öğretim Üyesi Elif Nur Alper’e, araştırma boyunca bana gösterdiği sabır, rehberlik ve desteği için içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışma süresince değerli görüş ve önerileri ile beni yönlendiren Prof. Dr. Selami Özcan’a şükranlarımı sunarım.

Tez’in veri toplama aşamasında bana yardımcı olan girişimcilik ekosisteminin değerli şirket kurucuları ve personeline de ayrıca teşekkür ederim. Araştırma boyunca tezime destek veren Bilişim Vadisi Yöneticilerine de sağladıkları olanaklar ve destek için minnettarım.

Son olarak, bu süreçte manevi desteklerini esirgemeyen aileme en derin teşekkürlerimi sunarım. Onların sabrı ve anlayışı olmadan bu çalışmayı tamamlamam mümkün olmazdı.

Konu çalışmanın startup ekosistemine katkı vermesini ve girişimcilik başlığında yapılan akademik çalışmalara katkı sunmasını düşünerek okuyuculara faydalı olmasını dilerim.

Saygılarımla,

Ekim – 2024

Serhat DUYAR



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	ii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT	xv
1. GİRİŞ	1
2. STARTUP VE TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ.....	3
2.1. Startup Kavramı	3
2.2. Türkiye’de Startup Gelişimi.....	5
2.2.1. Ekosistemin Oluşumu ve Büyümesi	6
2.2.2. Ekosistemin Gelişimi	7
2.3. Teknoloji Girişimciliği ve Startup Arasındaki Farklar	9
2.3.1. Teknoloji Girişimciliğinin Tanımı ve Özellikleri	9
2.3.2. Teknoloji Girişimciliği İle Startuplar Arasındaki Temel Farklar	10
2.3.3. Teknoloji Girişimciliği ve Startupların Ekonomiye ve Topluma katkısı.....	10
2.3.4. Teknoloji Girişimciliği ve Startupların Karşılaştıkları Zorluklar.....	11
2.3.5. Teknoloji Girişimciliği ve Startupların Başarıya Ulaşma Stratejileri	11
2.4. Startup Gelişiminin Önemi.....	13
2.4.1. Ekonomik Büyüme.....	13
2.4.2. İstihdam Yaratma.....	14
2.4.3. Toplumsal Yenilik.....	14
2.4.4. Küresel Rekabetçilik	14
2.5. Startaplarda Ekonomik ve Sosyal Etkiler	14
2.5.1. Başarıya Ulaşmanın Zorlukları	15
2.5.2. Girişimcilik Kültürü ve Startup Ekosistemi	15
2.5.3. Finansman ve Yatırımın Önemi.....	15
2.5.4. Küresel Pazarlara Ulaşım	16
2.5.5. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk.....	16
3. TÜRKİYE’DE STARTUP KURMA VE GELİŞTİRMEDE KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER	17
3.1. Satış Öncesi Engellerin Türleri ve Özellikleri	18
3.1.1. İnsan Kaynağı.....	19

3.1.2.	Ticarileşme	23
3.1.3.	İnovasyon Yetersizlikleri	24
2.1.4.	Kaynak Kısıtları	24
3.2.	Satış Sürecinin Temel Dinamikleri.....	25
3.2.1.	Satış Stratejileri ve Modelleri.....	25
3.2.2.	Satış Aşamasının Diğer İşlevlerle İlişkisi.....	25
3.3.	Startupların Satış Aşamasında Karşılaştığı Zorluklar	26
3.3.1.	Pazar Dinamiklerinin Anlaşılması ve Hedef Kitle Belirleme	26
3.3.2.	Rakip Analizi ve Konumlandırma Sorunları	26
3.3.3.	Kaynak Yetersizlikleri: Finansal, İnsan Kaynağı ve Teknik Yetersizlikler	26
3.3.4.	İtibar Yönetimi ve Güven İnşası.....	27
3.4.	Müşteri Kazanma ve İkna Etme Zorlukları	27
3.4.1.	Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Ürün-Pazar Uyumu	27
3.4.2.	Değer Önerisinin Doğru İfade Edilmesi ve Müşteri Güveni.....	27
3.4.3.	Müşteri Sadakati ve Tekrar Satış İlişkisi	28
3.5.	Satış Ekibi Yönetimi ve Performans Değerlendirme	28
3.5.1.	Satış Ekibi Oluşturma, Motivasyon ve Liderlik Sorunları	28
3.5.2.	Performans Ölçümleme ve Geri Bildirim Süreçleri	29
3.6.	Teknoloji ve Dijitalleşmenin Satış Sürecine Etkisi	29
3.6.1.	Dijital Satış Kanalları ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM).....	29
3.6.2.	Teknolojik Adaptasyon ve Veri Kullanımı	30
4.	VERİ ANALİZİ VE BULGULAR.....	31
4.1.	Araştırmanın Amacı	31
4.2.	Araştırmanın Kapsamı.....	31
4.3.	Araştırmanın Metot ve Ölçüm Araçları.....	32
4.4.	Araştırmanın Bulguları.....	34
4.4.1.	Katılımcıların Demografik Profili	34
4.4.2.	Katılımcıların Araştırma Sorularına Yanıtları	35
4.5.	BULGULAR	82
4.5.1.	Start-Up Kuruluş Aşaması- Ekip Yönetimi ve Motivasyon	82
4.5.2.	Ticarileşme- Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	87
4.5.3.	Pazar Analizi ve Rekabet Stratejileri.....	91
4.5.4.	Kuruluş ve Satış Süresinde Karşılaşılan Engeller	101
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	104

KAYNAKLAR.....	110
ÖZGEÇMİŞ	114





TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 . Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	35
Tablo 2. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	38
Tablo 3. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	40
Tablo 4. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	43
Tablo 5. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	45
Tablo 7. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	52
Tablo 8. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	55
Tablo 9. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	58
Tablo 10. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	61
Tablo 11 Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	64
Tablo 12. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	67
Tablo 13. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	70
Tablo 14. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	73
Tablo 15. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	76
Tablo 16. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	77
Tablo 17. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	79
Tablo 18. Soru ve Katılımcı Yanıtları.....	80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1.Uygulama Örneği ilk adım.....	32
Şekil 4.2.Uygulama Örneği ilk adım.....	33



TÜRKİYE’DE STARTUP KURMA VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER

ÖZET

Bu akademik çalışma, Startaplarda kuruluş ve gelişim aşamasında karşılaşılan engelleri detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Yeni kurulan girişimlerin kritik dönem olan kuruluş ve gelişim sürecinde karşılaşılan zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelmeye yönelik potansiyel çözüm önerilerini belirlemek için nitel bir araştırma yöntemi benimsenmiştir.

Araştırmanın amacı, startup girişimlerinin karşılaştığı zorlukları derinlemesine analiz ederek, bu girişimlerin gelecekteki başarılarını artırmak ve girişimcilik ekosistemine katkı sağlamaktır. Bu bağlamda, literatüre yeni bilgiler eklenmesi ve girişimciler, yatırımcılar, danışmanlar ile girişimcilik ekosistemine pratik faydalar sağlanması hedeflenmektedir. Elde edilen bulgular, bu girişimlerin stratejik kararlarını ve operasyonlarını geliştirmek isteyenlere rehberlik etmesi beklenmektedir.

Çalışmanın kapsamı, bilişim sektöründe faaliyet gösteren 0-3 yaşındaki teknoloji girişimlerini kapsamaktadır. Araştırma, bu girişimlerin kuruluş ve gelişim döneminde karşılaştığı finansman, pazarlama, rekabet, müşteri edinme ve hukuki konular gibi çeşitli zorlukları ele almaktadır.

Nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği konu çalışmada, veri toplama amacı ile bilişim sektöründeki startupların kurucu ortakları ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirildi. Mülakatlar girişimcilerin deneyimlerini öğrenmemize, görüş ve önerilerini anlamamıza yardımcı oldu. Çalışma giriş, literatür taraması, araştırma yöntemi, bulgular, tartışma, sonuçlar ve öneriler, kaynakça ve ekler aşamalarını içermektedir. Bu araştırma sonucu, bilişim sektöründeki teknoloji girişimlerinin kuruluş ve gelişim aşamalarında önemli öngörüler sağlayarak bu alandaki literatüre ve pratik uygulamalara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Startup, Bilişim Sektörü, Girişimcilik, Rekabet



OBSTACLES ENCOUNTERED IN STARTUP ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT PROCESSES IN TURKEY

ABSTRACT

This academic study aims to examine in detail the obstacles encountered in startups during the establishment and development phase. A qualitative research method was adopted to determine the difficulties encountered during the establishment and development process of newly established enterprises, which is a critical period, and potential solutions to overcome these difficulties.

The aim of the research is to analyze in depth the challenges faced by startup initiatives, to increase the future success of these initiatives and to contribute to the entrepreneurship ecosystem. In this context, it is aimed to add new information to the literature and provide practical benefits to entrepreneurs, investors, consultants and the entrepreneurship ecosystem. The findings are expected to guide those who want to improve the strategic decisions and operations of these initiatives.

The scope of the study covers 0-3 year old technology startups operating in the IT sector. The research addresses various challenges faced by these startups during their establishment and development period, such as financing, marketing, competition, customer acquisition and legal issues.

In the study, in which a qualitative research approach was adopted, in-depth interviews were conducted with the founding partners of startups in the IT sector for the purpose of data collection. Interviews helped us learn about the entrepreneurs' experiences and understand their opinions and suggestions. The study includes the stages of introduction, literature review, research method, findings, discussion, results and recommendations, bibliography and appendices. The result of this research aims to contribute to the literature and practical applications in this field by providing important insights into the establishment and development stages of technology initiatives in the IT sector.

Keywords: Startup, IT Sector, Entrepreneurship, Competition

1. GİRİŞ

Bilişim sektörü, teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte sürekli olarak yeni girişimlerin ortaya çıktığı dinamik bir alan haline gelmiştir. Özellikle Startup girişimleri, inovatif fikirleri hayata geçirme ve pazarda kendilerine yer bulma çabası içindedirler. Ancak, bu girişimlerin başarıya ulaşmasında kritik dönem olan satış öncesi süreç ve gelişim aşaması girişimlerin sürdürülebilirliği ve büyümesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Startup girişimleri, genellikle sınırlı kaynaklar, yetersiz pazar bilgisi ve deneyim eksikliği gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar, girişimlerin pazara giriş stratejilerini etkileyebilir ve uzun vadeli başarılarını tehlikeye atabilir. Dolayısıyla, bu zorlukların derinlemesine incelenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi, girişimcilik ekosistemine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, startup girişimlerinin satış öncesi ve satışa geçme döneminde karşılaştığı zorlukları kapsamlı bir şekilde incelemektir. Araştırma, bu zorlukların üstesinden gelmek için potansiyel stratejileri belirleme ve bu stratejilerin girişimlerin gelecekteki başarılarını nasıl etkileyebileceğini değerlendirmeyi de hedeflemektedir. Bu bağlamda konu çalışmamız bilişim sektöründe faaliyet gösteren startupların kuruluş ve gelişim süreçlerine dair önemli öngörüler sağlayacak ve bu alandaki literatüre katkıda bulunulacaktır.

Araştırmanın özgün değeri, bilişim sektöründeki startupların satış öncesi ve satışa geçiş dönemindeki zorluklarına odaklanmasıdır. Çalışma ile literatür zenginleştirilecek, girişimciler, yatırımcılar, danışmanlar ile girişimcilik ekosistemine pratik faydalar sağlaması beklenmektedir. Elde edilen bulgular, bu girişimlerin stratejik kararlarını ve operasyonlarını geliştirmek isteyenlere rehberlik edebilecektir.

Birinci Bölümde, teknoloji girişimciliği ve startup başlığında, startup kavramı, Türkiye’de startup gelişimi, teknoloji girişimciliği ve startup arasındaki farklar, startup gelişiminin önemi konularında literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

İkinci Bölümde , startupların satış öncesi karşılaştıkları engeller, satış öncesi engellerin türleri ve özellikleri konularından bahsedilerek ,Startupların satış aşamasında karşılaştığı zorluklar , Müşteri kazanma ve ikna etme zorlukları , Satış ekibi yönetimi ve teknoloji ve dijitalleşmenin satış sürecine etkisi konularında detaylı literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise veri toplama yöntemi olarak 26 startup'ın kurucu ortaklarıyla yapılan mülakatlar yoluyla araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen şirketler, ürünlerini geliştirmiş ve ticarileşme aşamasında olan firmalardır. Mülakatlar sonucunda, şirketlerin yatırımcı bulmaları, satışa geçmeleri ve sürdürülebilirlik sağlamaları konusunda yaşanan zorluklar ayrıntılı olarak incelenmiştir. 26 katılımcının cevapları değerlendirilmiş, 8 katılımcının yetersiz yanıtları nedeniyle dışlanmış ve 18 katılımcının yanıtları detaylı analiz edilmiştir. Bu çalışma ile Türkiye’deki startup'ların ticari başarılarını artırmak amacıyla karşılaştıkları engelleri ve potansiyel çözüm yollarının ortaya konulması hedeflemektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

STARTUP KAVRAMI VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

2. STARTUP VE TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ

Startup kavramı, günümüzün hızla değişen ve teknolojik ilerlemelerin etkisi altında şekillenen ekonomik yapısında önemli bir yer tutmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü; startupların tanımını, özellikleri, ekonomik ve sosyal etkileri sonrası Türkiye'de startup gelişimi ve önemi ile girişimcilik kültürü ile olan ilişkisini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada, girişimcilik ve startup tipolojileri kavramları derinlemesine irdelenecek ve literatürdeki çalışmalara dayalı olarak startup tipolojileri kapsamlı bir şekilde sınıflandırılacaktır.

2.1. Startup Kavramı

Geleneksel işletmelerin kuruluş aşaması, genellikle "startup" tanımına dahil edilmez. "Startup" terimi, ilk olarak Silikon Vadisi'nde ortaya çıkmış olmasına rağmen, son yıllarda giderek daha fazla dikkat çekmekte ve gençler arasında ilgi görmektedir. Ancak, genel olarak, bu terimin literatürde kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır. Girişimci ve akademisyen Steve Blank, "startup"ı, "ölçeklenebilir ve tekrar edilebilir bir iş modeli bulmak için oluşturulan bir yapı" olarak tanımlarken, Neil Blumenthal, "startup"ı, "belirli bir başarının garantisi olmayan bir sorunu çözmeye çalışan bir şirket" olarak tanımlamaktadır (Kirilov, 2020).

Startuplar, genellikle teknoloji odaklı, yenilikçilik ve yaratıcılığı ön planda tutan işletmelerdir. Startuplar geleneksel iş modellerinden ayrılarak, pazarda kendine has bir yer edinmeyi hedeflemektedir. Startupların özgün yapısı, esnek çalışma kültürü ve yüksek enerjisi ile karakterize edilmektedir. Çalışanlara yüksek derecede özgürlük ve sorumluluk sunarak dinamik bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu yapı, büyük şirketlerin bile rekabetçi pazarda ayakta kalabilmek için startup kültürünü benimsemeye yönelik organizasyonel yapılarını dönüştürmelerine ilham vermektedir (Ballı, 2017).

Günümüzün bilgi çağında, artan rekabet ortamında varlık gösterebilmek için girişimcilik ve startup'lar kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda startuplar, yenilikçi fikirlerin ticari değere dönüştürülmesi sürecinde ortaya çıkan, büyüme potansiyeli yüksek ve ölçeklenebilir iş modelleri olarak tanımlanabilmektedir.

Bir işletmenin "startup" olarak nitelendirilebilmesi için belirli özelliklerin mevcut olması gerekmektedir (Kirilov, 2020) ;

- Yüksek büyüme potansiyeline sahip olması.
- Çok sayıda insanın ilgisini çekecek farklı bir ürün veya süreç üretmesi.
- Maliyeti yüksek veya verimsiz olan ürün ve süreçlere çözüm getirmesi.
- Risk alabilme ve hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olması.
- Yeni kurulmuş veya ilk beş yıl içinde olması.
- İnovatif olması ve genellikle teknoloji veya internet alanında faaliyet göstermesi.
- Sermayenin yanı sıra melek yatırımcılar veya girişim sermayesi gibi dış kaynaklardan yatırım alması.
- Bir ekosistem içinde gelişim göstermesi.

Yalın startup, Eric Ries'in (Rice, Yalın Startup, 2023) "The Lean Startup" kitabından esinlenen bir metodoloji olarak, Silikon Vadisi'nde doğmuş ve MBA programlarında dahi önemli bir yer edinmiştir. Steve Blank, HBR için yaptığı bir açıklamada, yalın startup'ın üç temel bileşenini şu şekilde açıklamıştır:

- İş Modeli Tuvali: İş modeli tuvali, işinizle ilgili varsayımlarınızı ve belirsizliklerinizi baştan bilmemeniz veya bilemeyeceğiniz unsurlarla ilgili tahminlerinizi tek bir sayfada toplayan bir belgedir. Bu tuval, işinizin farklı parçalarının nasıl uyum sağlayacağını tasarlamana yardımcı olur. İş modeli tuvalinin standart çerçevesi, Alexander Osterwalder ve Yves Pigneur tarafından "İş Modeli Üretimi" adlı kitapta geliştirilmiştir.
- Müşteri Geliştirme: Varsayımlarınızı test edebilmek için müşterilerle sürekli iletişim halinde olmanız gereklidir. Ürünü gösterişli bir lansmanla piyasaya sürmeden önce müşteri geri bildirimlerini almak ve ürünü geliştirmek önemlidir. Artık müşteri yorumlarının, gizlilikten daha değerli olduğu ve sürekli geri bildirim almanın, gösterişli tanıtımlardan daha iyi sonuçlar sağladığı kabul edilmektedir. Potansiyel müşterilere, tedarikçilere ve iş ortaklarına giderek, iş modeli tuvalinizdeki varsayımları sınavın ve onların geri bildirimlerini alarak geliştirin.
- Çevik Geliştirme: Müşteriden gelen geri bildirimlere dayanarak prototipler oluşturun ve bunu hızlı bir şekilde yapın. Fikrinizi test etmek için minimum beklentiye karşılayan bir ürün geliştirin ve müşteri geri bildirimlerine göre ürün tasarımını hızla iyileştirin. Vakit kaybetmeden gereksiz unsurları atarak, ürünü ne kadar hızlı bir şekilde yeniden geliştirebileceğinizi belirleyebilirsiniz.

Eric Ries (Rice, Yalın Startup, 2023) "Yalın Startup" kitabında girişimciliğin beş temel prensibini açıklamıştır:

- **Girişimcilerin Evrenselliği:** Girişimcilik, fiziksel bir mekâna bağlı kalmaksızın her yerde gerçekleşebilir. Yalın startup anlayışına göre, herhangi bir büyüklükteki şirket veya herhangi bir sektörde faaliyet gösteren kurumlar, girişimcilik prensiplerini benimseyebilir ve uygulayabilirler.
- **Girişimcilik Yönetimi:** Startup'lar, sadece bir ürün değil, bir kuruluştur. Bu nedenle, belirsiz bir ortamda faaliyet gösteren bu kurumlar, geleneksel yönetim anlayışından farklı bir yaklaşımı benimsemelidirler. Girişimcilik, geleceğin inovasyona dayalı şirketlerinde bir yönetim biçimi olarak kabul edilmelidir.
- **Doğrulanmış Öğrenme:** Startup'lar, sadece bir fikri gerçekleştirmek için değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir iş kurmak için var olurlar. Bu nedenle, girişimcilerin, vizyonlarını test edebilecekleri bilimsel yöntemlerle doğrulanabilir deneyler yapmaları gerekmektedir.
- **Yap-Ölç-Öğren:** Startup'ların temel faaliyeti, fikirleri ürünlere dönüştürmek ve müşteri tepkilerini ölçmektir. Başarılı bir şekilde işleyen startup süreçleri, bu geri bildirim döngüsünü hızlı bir şekilde işleyebilecek yeteneklere sahip olmalıdır.
- **İnovasyon Muhasebesi:** Girişimin başarılı olması için, ilerleme ve değer artışı için sıkıcı ancak kritik konulara odaklanılmalıdır. Bu konular arasında ilerlemenin nasıl ölçüleceği, belirlenen kilometre taşları ve işlerin öncelik sırasının belirlenmesi bulunmaktadır.

2.2. Türkiye’de Startup Gelişimi

Son yıllarda Türkiye’de startup ekosistemi önemli bir gelişme göstermiştir. Özellikle teknoloji ve dijital dönüşüm alanlarında kaydedilen ilerleme, hem yerel hem de uluslararası yatırımcıların ilgisini çekmekte ve Türkiye’yi bölgesel bir inovasyon ve girişimcilik merkezi haline getirme potansiyeline işaret etmektedir. Bu yazıda, Türkiye’deki startup ekosisteminin gelişimini inceleyeceğiz, bu alandaki ilerlemeleri ve başarıları ele alacağız ve geleceğe dair öngörülerde bulunacağız.

Girişimci, "Üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse" olarak tanımlanır. Müteşebbis ise, "ticaret, endüstri vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan bireydir" (Dr. Sadık Gözek, 2012). Girişimcilik ise yetenek, fikir, sermaye ve bilginin bir araya getirilmesini gerektiren,

riskli, belirsiz ve kimi zaman gelişigüzel bir süreç olarak nitelendirilebilir. Dinamik bir yapıya sahip olan girişimcilik, kişiden kişiye farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Sexton ve Smilar, “girişimcilik” ve “girişimci” kavramları ile ilgili tam bir mutabakatın olmadığını vurgulamaktadır (Ballı, 2017).

2.2.1. Ekosistemin Oluşumu ve Büyümesi

Türkiye'deki startup ekosisteminin oluşumu ve büyümesi, çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle gerçekleşmiştir. Bu faktörler arasında şunlar yer almaktadır.

-Genç ve dinamik nüfus: Türkiye'nin nüfusu oldukça genç ve girişimciliğe yatkındır. Bu durum, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve yenilikçi girişimlerin kurulmasını teşvik etmektedir.

-Artan internet ve mobil teknoloji kullanımı: Türkiye'de internet ve mobil teknoloji kullanımı son yıllarda hızla artmaktadır. Bu durum, startuplar için geniş bir pazar ve yeni iş modelleri için fırsatlar yaratmaktadır.

-Girişimciliği destekleyici devlet politikaları: Türk hükümeti, son yıllarda girişimciliği teşvik etmeye yönelik çeşitli politikalar ve teşvikler sunmuştur. Bu politikalar, startupların kurulmasını ve büyümesini kolaylaştırmaktadır.

-Teknoparklar, kuluçka merkezleri ve kurum hızlandırma programları: Türkiye'de girişimcilere destek olmak için çeşitli teknoparklar, kuluçka merkezleri ve kurum hızlandırma programları faaliyet göstermektedir. Bu programlar, startuplara mentorluk, eğitim, finansman ve networking gibi konularda destek sağlamaktadır.

(Ballı, 2017) Yılındaki çalışmasında girişimcileri farklı özelliklerine göre sınıflandırmıştır:

- **Motivasyon:** Fırsat odaklı, başarı odaklı, güç odaklı
- **Yenilikçilik:** Yenilikçi, taklitçi
- **Büyüme Hedefi:** Küçük işletme sahibi, yüksek büyüme odaklı
- **Risk Alma Eğilimi:** Düşük risk alan, yüksek risk alan
- **Kontrol Odak:** İç kontrol odaklı, dış kontrol odaklı
- **Kişilik Özellikleri:** Girişimci kişilik, yönetici kişilik
- **Beceriler:** Teknik beceriler, sosyal beceriler

Literatürde girişimci tipolojileri üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarını aşağıda bulabilirsiniz:

- **Schumpeter (1934):** Girişimcileri "yenilikçi" ve "taklitçi" olarak ikiye ayırır.
- **McClelland (1961):** Girişimcileri "başarı güdüsü"ne göre sınıflandırır.
- **Timmons (1978):** Girişimcileri "fırsat odaklı", "başarı odaklı" ve "güç odaklı" olarak üç gruba ayırır.
- **Shapiro (1982):** Girişimcileri "yenilikçi" ve "taklitçi" olarak ikiye ayırır.
- **Miller (1983):** Girişimcileri "büyüme hedefi"ne göre "küçük işletme sahibi" ve "yüksek büyüme odaklı" olarak iki gruba ayırır.
- **Covin ve Slevin (1989):** Girişimcileri "risk alma eğilimi"ne göre "düşük risk alan" ve "yüksek risk alan" olarak iki gruba ayırır.
- **Boyd ve Vozikis (1994):** Girişimcileri "kontrol odağı"na göre "iç kontrol odaklı" ve "dış kontrol odaklı" olarak iki gruba ayırır.
- **Baron (1998):** Girişimcileri "kişilik özellikleri"ne göre "girişimci kişilik" ve "yönetici kişilik" olarak iki gruba ayırır.
- **Shane ve Venkataraman (2000):** Girişimcileri "beceriler"ine göre "teknik beceriler" ve "sosyal beceriler" olarak iki gruba ayırır.

2.2.2 Ekosistemin Gelişimi

Türkiye'deki startup ekosistemi son yıllarda önemli bir ilerleme kaydetmiştir. Bu ilerlemeyi gösteren bazı örnekler şunlardır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014):

- Yatırımların artması: Türkiye'deki startaplara yapılan yatırımlar son yıllarda hızla artmaktadır. 2021 yılı itibarıyla, Türkiye'de 297 girişim yatırım almış ve 5 unicorn çıkmıştır.
- Girişimlerin çeşitlenmesi: Türkiye'deki startaplar, ilk dönemlerde daha çok e-ticaret ve oyun gibi alanlarda faaliyet gösterirken, son yıllarda fintech, yapay zeka, sağlık teknolojileri gibi alanlarda da girişimlerin sayısı artmaktadır.
- Uluslararası başarılar: Türk startapları, son yıllarda uluslararası arenada da önemli başarılarla imza atmaktadır. Birçok Türk startapı, uluslararası yatırım turlarında fonlama almış ve global pazarda faaliyet göstermeye başlamıştır.

Geleceğe bakış:

Türkiye'deki startup ekosisteminin geleceği oldukça parlak görünmektedir. Bu alandaki ilerlemelerin devam etmesi ve Türkiye'nin bölgesel bir inovasyon ve girişimcilik merkezi haline gelmesi için bazı önemli unsurlar şunlardır:

- Erken aşama finansmanına erişim: Türkiye'deki startuplar için en büyük zorluklardan biri, erken aşamada finansman bulmaktır. Bu alandaki yatırımların artması ve girişimcilere daha kolay erişim sağlanması gerekmektedir.
- Nitelikli insan kaynağı: Türkiye'deki startup ekosisteminin büyümesi, nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Girişimcilik eğitimi ve yetkinlik geliştirme programlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.
- Girişimcilik kültürünün teşvik edilmesi: Türkiye'de girişimciliğin daha fazla teşvik edilmesi ve toplumda girişimcilik bilincinin artırılması gerekmektedir.

Finansman:

- Erken aşama finansmanına erişim: Türkiye'deki startuplar için en büyük zorluklardan biri, erken aşamada finansman bulmaktır. Melek yatırımcılar ve risk sermayesi fonları gibi yatırımcıların, erken aşamadaki girişimlere yatırım yapmaya daha istekli olması gerekmektedir.
- Devlet teşvikleri: Devletin, startuplara yönelik finansman imkanlarını ve teşviklerini artırması gerekmektedir. Bu teşvikler, vergi indirimleri, hibe programları ve kredi garantileri gibi çeşitli şekillerde olabilir.

Nitelikli insan kaynağı:

- Girişimcilik eğitimi: Türkiye'de girişimcilik eğitimi ve yetkinlik geliştirme programlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu programlar, girişimcilere iş planı hazırlama, pazarlama, finansman gibi konularda bilgi ve beceri kazandırmalıdır.
- Yurt dışından talep çekimi: Türkiye'deki startuplar, yurt dışındaki yetenekli insanları da çekebilmelidir. Bunun için, çalışma izinleri ve vize işlemleri gibi konularda kolaylık sağlanması gerekmektedir.

Girişimcilik kültürünün gelişmesi:

- Toplumsal bilincin artırılması: Toplumda girişimciliğin önemi ve faydaları hakkında farkındalık yaratılması gerekmektedir. Bu amaçla, eğitim müfredatlarında girişimciliğe yer verilmeli ve girişimcilik başarı hikayeleri daha fazla paylaşılmalıdır.
- Başarılı girişimcilerin desteklenmesi: Başarılı girişimcilerin mentorluk ve rol model olarak diğer girişimcilere destek olması teşvik edilmelidir.

Diğer Zorluklar:

- Bürokrasi: Türkiye'de startupların kurulması ve faaliyet göstermesi ile ilgili bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması gerekmektedir.
- Yasal düzenlemeler: Startuplara yönelik yasal düzenlemelerin güncellenmesi ve girişimciliği teşvik etmesi gerekmektedir.
- Altyapı eksiklikleri: Türkiye'de startupların ihtiyaç duyduğu altyapı eksiklikleri giderilmelidir. Bu eksiklikler arasında hızlı internet erişimi, ortak çalışma alanları ve laboratuvarlar gibi imkanlar yer almaktadır.

Türkiye'deki startup ekosistemi, son yıllarda önemli bir gelişme göstermiştir. Ancak, bu gelişmenin devam etmesi ve Türkiye'nin bölgesel bir inovasyon ve girişimcilik merkezi haline gelmesi için, yukarıda bahsedilen zorlukların üstesinden gelinmesi gerekmektedir. Devlet, zel sektör ve girişimciler arasında iş birliği yapılarak, Türkiye'deki startup ekosisteminin daha da gelişmesi ve Türk startuplarının global pazarda başarılar elde etmesi sağlanabilir.

2.3.Teknoloji Girişimciliği ve Startup Arasındaki Farklar

Teknoloji girişimciliği ve startup kavramları, günümüzün hızla gelişen ekonomisinde sıkça karşımıza çıkan ve birbirine yakın gibi görünen, ancak aslında belirgin farklılıklara sahip iki terimdir. Bu iki kavram, modern iş dünyasında yenilikçiliğin ve girişimciliğin önemli unsurlarını temsil ederken, odaklandıkları alanlar, yöntemler ve hedefler açısından farklılık gösterir. Bu yazıda, teknoloji girişimciliği ile startuplar arasındaki temel farklara derinlemesine bir bakış atacağız.

2.3.1. Teknoloji Girişimciliğinin Tanımı ve zellikleri

Teknoloji girişimciliği, özünde, teknolojik yeniliklerin ve ilerlemelerin ticarileştirilmesi sürecidir. Bu alandaki girişimciler, yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirerek, bu yenilikleri piyasaya sunmayı hedeflerler. Teknoloji girişimciliği, genellikle bilimsel araştırma ve mühendislik yetkinlikleri üzerine kuruludur ve sıklıkla yüksek teknoloji sektörlerinde yoğunlaşır. Bu tür girişimler, AR-GE faaliyetlerine büyük yatırımlar

yapar ve genellikle patent, telif hakkı gibi fikri mülkiyet korumalarına başvurur. Teknoloji girişimciliği, spesifik olarak teknolojik yeniliklere odaklanır ve bu yenilikleri ticarileştirme sürecini içerir (Ahmet Serdar İBRAHİMCİOĞLU, 2022)

2.3.2. Teknoloji Girişimciliği İle Startuplar Arasındaki Temel Farklar

Teknoloji girişimciliği ile startuplar arasındaki temel fark, odaklandıkları alan ve yenilikçilik derecesidir. Teknoloji girişimciliği, daha çok bilimsel buluşlar ve mühendislik çözümleri üzerine odaklanırken, startuplar geniş bir yelpazede, teknolojiye dayalı olmayan inovatif iş modelleri ve pazar çözümleri de geliştirebilir. Teknoloji girişimciliği, belirli bir teknolojik yeniliğin ticarileştirilmesi sürecine odaklanırken, startuplar daha geniş bir perspektiften, hızlı büyüme ve ölçeklenebilirlik potansiyeli taşıyan her türlü yenilikçi fikri kapsayabilir. Bu bağlamda, her iki kavram da girişimcilik ekosisteminin önemli unsurları olarak yer alır. Teknoloji girişimciliği, genellikle daha dar bir alanda, teknolojik çözümler ve ürünler geliştirmeye yönelikken; startup'lar, teknoloji odaklı olabileceği gibi, geleneksel iş modellerine dayalı yenilikçi yaklaşımlar da geliştirebilir. Her iki durumda da, yenilikçilik, risk alma ve ekonomik büyümeye katkıda bulunma gibi temel girişimcilik özellikleri ön plandadır (Erdem AKKAYA, 2023).

2.3.3. Teknoloji Girişimciliği ve Startupların Ekonomiye ve Topluma katkısı

Teknoloji girişimciliği ve startuplar, ekonomik büyüme ve yenilikçiliği teşvik eden önemli güçlerdir. Teknoloji girişimcileri, yüksek teknoloji ürünleri ve hizmetleri geliştirerek endüstriyel ve sosyal inovasyona öncülük ederler. Bu süreç, yeni iş alanlarının yaratılmasına, mevcut endüstrilerin dönüşümüne ve genel olarak ekonomik verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Teknoloji girişimciliği, özellikle yüksek katma değerli ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklanarak, ulusal ve global pazarlarda rekabet avantajı sağlar. Startuplar ise, teknoloji odaklı olsun veya olmasın, yenilikçi iş modelleri ve pazar çözümleriyle ekonomiye dinamizm katarlar. Startup ekosistemi, esnek iş yapısı ve hızlı adaptasyon yeteneği sayesinde, değişen tüketici ihtiyaçlarına hızla yanıt verebilir. Bu da, pazarın çeşitlenmesine ve tüketicilere daha fazla seçenek sunulmasına olanak tanır. Startupların geliştirdiği yenilikçi çözümler, aynı zamanda sosyal sorunlara yönelik yeni yaklaşımlar sunarak toplumsal fayda sağlamada da önemli bir role sahiptir. (Erdem AKKAYA, 2023).

2.3.4. Teknoloji Girişimciliği ve Startupların Karşılaştıkları Zorluklar

Her ne kadar teknoloji girişimciliği ve startuplar ekonomiye büyük katkılar sağlasa da, bu yolda birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadırlar. Teknoloji girişimcileri için, yüksek AR-GE maliyetleri, teknolojik yeniliklerin ticarileştirilmesindeki zorluklar, uygun yetenekleri bulma ve tutma, ve fikri mülkiyet haklarını koruma gibi konular ön plana çıkar. Bu girişimler, aynı zamanda hızla değişen teknolojik trendlere ayak uydurmak ve pazarda rekabetçi kalmak zorundadır. Startuplar içinse, özellikle erken aşamalarda, yeterli finansmanı sağlama, doğru iş modelini geliştirme, pazarda kendine yer bulma ve müşteri tabanını genişletme gibi zorluklar mevcuttur. Ayrıca, startuplar, yoğun rekabet ortamında farklılaşmak ve sürdürülebilir bir büyüme stratejisi oluşturmak zorundadır.

2.3.5. Teknoloji Girişimciliği ve Startupların Başarıya Ulaşma Stratejileri

Teknoloji girişimciliği ve startupların karşılaştıkları bu zorlukların üstesinden gelmek için izleyebilecekleri çeşitli stratejiler vardır. Öncelikle, net bir vizyon ve güçlü bir iş planı, her iki tür girişim için de temel taşlardır. Girişimciler, pazar araştırması yaparak ve potansiyel müşterilerle etkileşime girerek, ürün veya hizmetlerinin pazardaki ihtiyaçları nasıl karşılayabileceğini anlamalıdır. Ayrıca, teknoloji girişimcileri ve startuplar, esnek olmalı ve hızla değişen piyasa koşullarına ve teknolojik trendlere adaptasyon gösterebilmelidir. İnovasyonu sürekli kılmak ve rekabet avantajı sağlamak için, sürekli öğrenme ve kendini geliştirme önemlidir. Finansman ve yatırım konularında ise, etkili bir sunum ve güçlü bir ağ, başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir. Son olarak, teknoloji girişimciliği ve startuplar için, uygun mentorluk ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak, sektördeki deneyimli profesyonellerle ilişkiler kurmak ve iş birlikleri geliştirmek, sürdürülebilir büyüme ve başarı için hayati öneme sahiptir. Teknoloji girişimciliği ve startuplar, modern ekonomide inovasyon ve girişimciliğin itici güçleridir. Her ne kadar farklı zorluklarla karşılaşsalar da, sundukları yenilikçi çözümler ve ekonomiye katkılarıyla, geleceğin iş dünyasını şekillendirme potansiyeline sahiptirler (Erdem AKKAYA, 2023).

(Gerber, 2009) Girişimciliği, yönetici ve teknisyeni aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

Girişimcilik, yöneticilik ve teknisyenlik rollerini bir arada üstlenmek, iş kuran kişiler için sıklıkla karşılaşılan bir zorluktur. Teknik becerilere sahip olmakla sınırlı olmayan bu zorluk, girişimcilerin içinde bulunduğu üç farklı rolü dengelemeye çalışmalarıyla ortaya çıkar.

Her bir rolün ayrı ayrı liderlik pozisyonunda olmak istemesi, hiyerarşik bir yapıda çalışmaya isteksizlik doğurabilir ve bu da işletmenin verimliliğini etkileyebilir. Bu kişiliklerin hepsi, kendi

işlerini kurarak hiyerarşik yapıların dışına çıkmaya çalışırken, birbirleriyle çatışma potansiyeli taşır. Bu durum, işletme içinde denge ve uyum sağlamakta zorluklar oluşturabilir.

Girişimcilik, bireyin içindeki vizyonu ve hayal gücünü kullanarak önemsiz durumları bile önemli fırsatlara dönüştürme yeteneğidir. Girişimciler, geleceğin ateşini yakarak değişimi katalize eden ve olasılıklardan fırsatlar yaratan kişilerdir. Geleceğe odaklanan girişimciler, genellikle geçmişe değil geleceğe odaklanır ve hayallerini gerçekleştirmek için mevcut durumu kontrol altında tutma eğilimindedirler (Gerber, 2009).

Girişimciler, değişime ihtiyaç duydukları için genellikle ortamlarında büyük bir etki yaratırlar ve bu da onların diğer insanlarla arasındaki mesafeyi açabilir. Ancak, ne kadar önde olursa olsun, girişimcinin, takım arkadaşlarını yanına çekmek için çaba sarf etmesi gerekebilir. Bu nedenle, girişimcilerin sıkça tercih ettiği yöntemler arasında, projenin başarılı olması için her türlü çabayı gösterme ve gerekirse zorlayıcı yöntemlere başvurma eğilimi vardır.

Girişimcilerin, genellikle hayallerinin önünde duran engellerle mücadele etme eğiliminde oldukları ve diğer insanların değerinin, onların hayallerinin gerçekleşmesine engel olup olmadığına bağlı olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetici kişiliği, planlama, düzen ve öngörü gibi unsurları sağlayan pragmatik bir liderlik tarzını temsil eder. Bu tarz, örneğin bir mağaza düzenlemesinde, alışveriş yaparken plastik kutuları kullanarak garaja taşıyan ve her bir çivi, vida ve somunu boyutlarına göre düzenli bir şekilde yerleştiren kişidir. Daha sonra, bu düzeni korumak için aletlerin yerleştirildiği duvarlara her aletin konturunu çizerek titizlikle düzenler (Özşahin , Zehir ,2011)

Girişimci geleceğe odaklanırken, yönetici genellikle geçmişte yaşar ve kontrol ve düzen konusunda tutkulu bir şekilde çalışır. Girişimci değişimlerle başarı elde ederken, yönetici genellikle statükoya bağlı kalır ve sorunları görme eğilimindedir. Yönetici, düzgünlük ve özenle işlerini tamamlarken, girişimci yeni fırsatlar arar ve yenilik yapar.

Yönetici ve girişimci arasındaki gerilim, büyük projelerin oluşturulmasında girişimcinin vizyonu ile yöneticinin pragmatizmi arasındaki dengeyi sağlamakla ilgilidir. Her iki kişilik tipinin de varlığı hem toplumun işleyişini sağlar hem de yeniliğin gelişmesine katkıda bulunur.

Teknisyenlik, bir işin doğru ve kusursuz bir şekilde yapılmasını sağlama prensibine dayanır. Teknisyenler, işleri parçalara ayırıp tekrar birleştirerek tamir etmeyi severler ve işlerin hayal edilmesi değil, gerçekleştirilmesi gerektiğine inanırlar.

Girişimci geleceği düşünürken, yönetici genellikle geçmişte yaşarken, teknisyen günümüzde yaşar ve işlerin yapılabilir olmasından memnuniyet duyar. Teknisyenler, sürekli olarak çalışmaktan mutluluk duyarlar, ancak aynı anda birden fazla işle uğraşmanın mümkün olmadığını bilirler.

Teknisyenler, genellikle işlerini başkalarının yapması gerektiğinden daha fazla ve daha etkili bir şekilde yapmaya çalıştıkları için, işverenlerine tam anlamıyla güvenemezler. Teknisyenler için, düşünmek, yapılması gereken işle ilgili olmadığı sürece verimli bir davranış değildir.

Onlar, bilgi, bütçe veya soyut kavramlara kuşkuyla yaklaşırlar ve fikirlerin pratik uygulamaya indirgenmesini tercih ederler.

Herkesin içinde bir girişimci, bir yönetici ve bir teknisyen yatar. Bu roller arasındaki dengeyi sağlamak, inanılmaz derecede yetkin bir kişi olarak kabul edilir. Girişimci, yeni alanlara dalabilmek için özgür olmalıdır, yönetici faaliyetlerin temelini sağlam tutmalıdır ve teknisyen, teknik işleri yapmalıdır.

Genellikle küçük işletme sahiplerinde, %10 girişimci, %20 yönetici ve %70 teknisyen ruhu bulunmaktadır.

2.4.Startup Gelişiminin Önemi

Startup'lar, günümüz ekonomisinin ve toplumunun önemli birer unsuru haline gelmiştir. Yenilikçilik ve teknolojik ilerlemeyi teşvik ederek ekonomik büyümeyi, istihdamı ve toplumsal refahı artırmada önemli bir rol oynarlar. Türkiye'de son yıllarda startup ekosistemi hızla gelişmekte ve ülke ekonomisi için önemli bir potansiyel oluşturmaktadır (Hilal KAMAÇ, 2020).

2.4.1. Ekonomik Büyüme

- Startup'lar, yeni iş alanları yaratarak ve yeni ürün ve hizmetler geliştirerek ekonomik büyümeye katkıda bulunurlar.
- Özellikle yüksek teknoloji ve dijital inovasyon alanlarında faaliyet gösteren startup'lar, Türkiye ekonomisinin kalkınmasında önemli bir rol oynayabilir.
- Startup'lar, ihracatı artırarak ve cari açığı düşürerek Türkiye ekonomisinin dış dengeye kavuşmasına da katkıda bulunabilir.

2.4.2. İstihdam Yaratma

- Startup'lar, yeni iş imkânları yaratarak istihdama katkıda bulunurlar.
- Bu durum, özellikle gençler ve işsizler için önemli bir fırsattır.
- Startup'ların büyümesi, uzun vadede ekonomik istikrara ve sosyal refaha katkıda bulunabilir.
- Startup'lar, kalifiye işgücü ihtiyacını karşılamak için eğitim ve beceri geliştirme programlarına da katkıda bulunabilir.

2.4.3. Toplumsal Yenilik

- Startup'lar, toplumsal ihtiyaçlara yönelik yenilikçi çözümler geliştirerek sosyal sorunlara dikkat çeker ve bu sorunlara karşı harekete geçilmesini sağlar.
- Eğitim, sağlık, çevre koruma ve sosyal adalet gibi alanlarda faaliyet gösteren startup'lar, toplumsal fayda sağlayacak projeler üretir.
- Startup'lar, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumlarıyla iş birliği yaparak sosyal sorumluluk projelerinde de aktif rol oynayabilir.

2.4.4. Küresel Rekabetçilik

- Startup ekosistemlerinin gelişmesi, Türkiye'nin uluslararası arenada rekabet edebilirliğini artırır.
- Yenilikçi startup'lar, global pazarlara açılma ve uluslararası ortaklıklar kurma potansiyeline sahip olup, bu süreçler ülkeler arası bilgi ve teknoloji transferini kolaylaştırır.
- Startup'lar, Türkiye'nin küresel değer zincirlerinde yer almasına ve uluslararası yatırımları çekmesine de katkıda bulunabilir.

2.5. Startaplarda Ekonomik ve Sosyal Etkiler

Startaplar, teknolojik yenilikler, istihdam yaratma ve ekonomik büyüme ile yakından ilişkilidir. Ekonomik değer üretmenin yanı sıra, mevcut endüstri yapılarını dönüştürme potansiyeline sahip olan bu işletmeler, inovasyonun itici güçleri olarak kabul edilir. Ekonomide yeni istihdam alanları yaratarak rekabeti artırır ve toplumsal refah düzeyini yükseltir. Günümüz ekonomisinin dinamiklerini şekillendiren startaplar, teknolojik çözümler ve inovatif ürünler geliştirme

kapasitesiyle piyasadaki boşlukları doldurur. Bu süreçte, girişimciler risk alma cesareti gösterirken, yaratıcılıklarını kullanarak ekonomiye yeni değerler katma amacı güderler (Ballı, 2017).

2.5.1. Başarıya Ulaşmanın Zorlukları

Startupların potansiyelini ve gelecekteki başarılarına dair tahminlerde bulunmak, özellikle de mali geçmişlerinin olmaması ve yüksek sermaye bağımlılıkları nedeniyle zorlayıcıdır. Başlangıç aşamasından itibaren startuplar, Tanımlama, Doğrulama, Etkinlik ve Büyüme aşamalarından geçer. Her bir aşama, girişimin piyasaya sürülmesi ve büyümesine yönelik kritik öneme sahiptir. Ancak, bu süreç boyunca finansal istikrarın sağlanması, pazarın doğru analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verilebilmesi gibi zorluklarla karşılaşılır (Burçin TÜZEMEN, 2023)

2.5.2. Girişimcilik Kültürü ve Startup Ekosistemi

Startup kavramı, girişimcilik faaliyetlerinin bir yansıması olarak görülebilir. Girişimciler, yenilikçi fikirlerini yeni ürün veya hizmetlere dönüştürme sürecinde, fikirlerin, emeğin, sermayenin ve zamanın bir araya getirilerek yeni bir değer yaratılmasını hedefler. Girişimcilik kültürü, zihinsel algılamalar ve sezgilerle başlayıp, düşüncelerin değere dönüştürülmesi amacını taşır. Günümüz küresel ekonomisinde, startup ekosistemi, devletler ve özel sektör tarafından desteklenen ve teşvik edilen bir alan haline gelmiştir. Bu doğrultuda, startuplar, girişimcilik kültürünün gelişimine önemli katkılar sunarak ekonomik ve sosyal anlamda değer yaratma potansiyeline sahiptir. Sonuç olarak, startuplar, modern ekonomik paradigmanın önemli bir parçası olarak, teknolojik ilerleme ve yenilikçilikle bütünleşmiş bir gelişim süreci sunar. Yüksek büyüme potansiyelleri, yenilikçi iş modelleri ve girişimcilik ruhu ile ekonomik ve sosyal anlamda önemli katkılar sağlarlar. Ancak, bu başarı yolculuğu, birçok zorluk ve engeli de beraberinde getirir. Bu nedenle, startupların sürdürülebilir büyüme ve başarıya ulaşmaları, hem içsel hem de dışsal faktörlere bağlıdır (Asuman, 2015)

2.5.3. Finansman ve Yatırımın Önemi

Startupların büyüme ve ölçeklenme süreçlerinde finansman, hayati bir role sahiptir. Başlangıç aşamasından itibaren, girişimcilerin yatırımcıları ikna edebilmesi ve gerekli sermayeyi toplayabilmesi, girişimin geleceği açısından kritiktir. Melek yatırımcılar, risk sermayesi firmaları, devlet fonları ve kitle fonlaması platformları, startuplar için önemli finansman kaynakları arasında yer alır. Yatırım çekmek, sadece mali destek anlamına gelmez; aynı

zamanda mentorluk, ağ oluşturma ve işletme yönetimi konusunda destek gibi ek avantajlar da sağlar (Şakir SAKARYA, 2023).

2.5.4. Küresel Pazarlara Ulaşım

Teknolojinin sınırları aşmasıyla birlikte, startuplar için küresel pazarlara erişim daha erişilebilir hale gelmiştir. Küresel bir perspektif benimsemek, yeni pazarlara ve müşteri segmentlerine ulaşma fırsatı sunar. Ancak, bu da kendi içinde kültürel duyarlılık, dil bariyerleri ve yerel düzenlemelere uyum gibi zorlukları beraberinde getirir. Küresel bir marka oluşturma süreci, stratejik planlama, pazar araştırması ve etkin bir pazarlama stratejisinin uygulanmasını gerektirir (Asuman, 2015).

2.5.5. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk

Son yıllarda, startupların sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularına daha fazla odaklanması, hem tüketiciler hem de yatırımcılar tarafından talep edilmektedir. Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerine uyum, marka imajını güçlendirmenin ve müşteri sadakatini artırmanın anahtarı haline gelmiştir. Startupların, ekonomik başarının yanı sıra, toplumsal ve çevresel etkilerini de göz önünde bulundurarak, daha adil ve sürdürülebilir bir dünya için çalışmaları beklenmektedir.

Startup ekosistemi, girişimcilerin yenilikçi fikirlerini gerçeğe dönüştürme yolculuklarında karşılaştıkları zorluklar ve fırsatlarla doludur. Ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve teknolojik inovasyonun itici gücü olarak önemli bir role sahip olan startuplar, aynı zamanda küresel sorunlara yenilikçi çözümler sunma potansiyeline sahiptir. Başarılı bir girişimin yolu, içsel ve dışsal faktörlerin dengeli bir şekilde yönetilmesinden, finansman ve teknolojiye erişimden, ve sürdürülebilir ve sorumlu bir iş modelinin benimsenmesinden geçer. Bu çerçevede, startupların yolculuğu, girişimciliğin ve yenilikçiliğin sınırlarını zorlamaya devam edecek ve ekonomik ile sosyal anlamda önemli katkılar sunacaktır.

3. TÜRKİYE’DE STARTUP KURMA VE GELİŞTİRMEDE KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER

Çalışmanın ikinci bölümünde startupların satış öncesi ve satış aşamasında karşılattıkları engeller konu alacaktır. Bu bölümdeki başlıklar ve alt başlık ayrıntıları yazarın kendi deneyimine dayanarak ve bilişim vadisindeki girişimciler ile ön görüşme yapılarak oluşturulmuştur.

Yalın Startup yazarı Eric Ries’e (Rice, Yalın Startup, 2023) göre; Startupların başarısız olma nedenleri birkaç faktöre dayanmaktadır:

- **Belirsizlik ve Riske Maruziyet:** Startuplar, belirsizliklerle dolu bir ortamda faaliyet gösterirler. Müşterilerinin kim olduğu ve ürünlerinin nasıl olması gerektiği gibi temel bilgiler bile genellikle net değildir. Geleneksel planlama ve tahmin yöntemleri, bu belirsizlikle başa çıkmak için yeterli değildir çünkü bu yöntemler genellikle uzun ve durağan geçmiş verilerine dayanır. Bu nedenle, startuplar bu tür belirsizliklerle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için yeni ve esnek yaklaşımlara ihtiyaç duyarlar.
- **Geleneksel Yöntemlerin Yetersizliği:** Bazı girişimciler ve yatırımcılar, geleneksel yöntemlerin, özellikle de planlama ve tahmin odaklı yaklaşımların, startup ortamlarında işe yaramadığını fark etmişlerdir. Bu durumda, sadece "yap" yaklaşımını benimseyen bir anlayış geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, problemlerle karşılaşıldığında hızlı hareket etmeyi ve kaosu başa çıkmayı önerir. Ancak, bu yaklaşımın da her zaman etkili olmadığı görülmüştür.
- Startupların başarısız olmasının ardında yatan temel nedenlerden biri, **yönetim ve süreçlerin doğru şekilde yapılandırılmamasıdır**. Çoğu kişi, startupların dinamik ve heyecan verici olduğunu düşünürken, yönetimin sıkıcı ve anlamsız olduğunu düşünebilir. Ancak, startupların başarılı olabilmesi için tutku, enerji ve vizyon gibi kaynakların doğru şekilde yönetilmesi ve kullanılması gereklidir. Ayrıca, başarılı olabilmek için sürekli olarak yenilik yapma ve gelişme çabası da gereklidir.

Birçok startup, aşağıdaki soruları cevaplamak için mücadele ediyor (Rice, Yalın Startup, 2023):

- Hangi müşteri geri bildirimlerine odaklanmalıyız ve hangi fikirlere kulak vermeliyiz?
- Geliştirebileceğimiz pek çok özellik arasında nasıl bir önceliklendirme yapmalıyız?
- Hangi özellikler ürünün başarısı için kritik öneme sahiptir ve hangileri ikincildir?
- Hangi özellikler sorunsuzca değiştirilebilir ve hangileri müşterileri kızdırabilir?

- Mevcut müşterileri memnun etmek için gelecekteki müşterileri ne tür bir etkide bulunabiliriz?
- Bir sonraki adımda hangi alanlarla ilgilenmeliyiz?

Bu sorular, genellikle "ürünü piyasaya sürelim ve sonucu görelim" yaklaşımını benimseyen ekiplerin karşılaştığı zorluklardır. Bu yaklaşım, girişimciliğin "sadece yap" ekolü olarak adlandırılabilir. Ancak, bu yaklaşımın dezavantajı, planın net bir şekilde belirlenmemesi ve başarı için garantili bir yol sunmamasıdır. Doğrulanmış öğrenme prensibi, bu tür belirsizliklerle başa çıkmanın ve sürekli olarak öğrenmenin önemini vurgular. Başarısızlık, bu süreçte önemli bir ders olarak kabul edilmelidir çünkü başarısızlık olmadan öğrenme mümkün değildir.

Startuplar için dikkat edilmesi gereken ilkeler arasında öne çıkan bazı önemli hususlar şunlardır (Masters, 2020):

- Önemsiz işlerle uğraşmaktansa cesur riskler almak daha avantajlıdır. Bu yaklaşım, yenilikçilik ve ilerleme sağlama konusunda daha etkili olabilir.
- Kötü bir plan bile plansızlıktan iyidir. Herhangi bir planın varlığı, belirsizlik ve kaos durumlarından daha az risk içerir ve yönlendirme sağlar.
- Rekabetçi bir pazar, kar marjlarını düşürme eğilimindedir. Bu nedenle, rekabetin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösterirken stratejik avantajlar oluşturmak önemlidir.
- Satış, en az ürün geliştirme kadar önemlidir. Başarılı bir ürün yaratmanın yanı sıra, bu ürünü etkili bir şekilde pazarlamak ve satmak da işletmenin sürdürülebilirliği için kritiktir.

Bu ilkeler, startupların karşılaşılabileceği zorluklar ve fırsatlar bağlamında değerlendirilmelidir. Her bir ilke, girişimcilerin stratejik kararlarını şekillendirmelerine yardımcı olarak, işletmelerinin uzun vadeli başarısını destekleyebilmektedir.

3.1. Satış Öncesi Engellerin Türleri ve Özellikleri

Satış öncesi engellerin detaylı şekilde ele alınması özellikle startup girişimciliğinde başarı için önemlidir.

3.1.1. İnsan Kaynağı

Scott'un belirttiği gibi, problem genellikle ekiplerde veya girişimcilerde değil, liderlerde ve orta seviye yöneticilerde analiz yeteneklerinde yatar. Birçok lider, başarılı olmak için analiz yeteneklerine sahiptir. Onlar, işlerinin büyük ölçüde planlama, analiz yapma ve bir plana sahip olma üzerine kurulu olduğunu düşünürler (Rice, Yalın Startup, 2023).

Ichak Adizes, "The Pursuit of Prime" adlı kitabında, şirketlerin yaşam sürecinde on dönemden geçtiğini anlatır. Bu süreçler incelendiğinde, duygusal faktörlerin bir işletmenin sağlığını nasıl etkilediği görülebilir (Baltaş, 2019).

Kuluçka Dönemi: Bu ilk basamakta, parlak bir fikre sahip olan girişimci, imkanları araştırır, farklı açılardan değerlendirir ve kendini bir fikre adar. Girişimcinin risk üstlenmesiyle bu dönem sona erer ve ikinci dönem başlar.

Bebeklik Dönemi: Bu dönemde, artık fikirlerden ziyade, sonuçlara nasıl ulaşılacağı önemlidir. Geliri artırmak temel amaç haline gelir. Hiç kimse yöntemlere ya da bürokratik işlere önem vermez; herkes geç saatlere kadar çalışır ve satışı artırmaya odaklanır.

“Haydi Haydi” Dönemi: İş canlanıp geliştikçe, işletme hızla büyür. İş sahipleri her şeyi doğru bildiklerine inanır ve her konuda karara karışırlar. Zamanlarının çoğunu toplantılarda geçirirler. Bu dönem, işe bir düzen getirilmesi gerektiğine karar verildiğinde sona erer.

Ergenlik Dönemi: Bu dönemde, kurucular şirkete bir genel müdür atar, ancak yetkilerinden vazgeçmekte zorluk çekerler. İşletme içinde bölümler ve birimler oluşur. Şirketin eski çalışanları bu duruma uyum sağlamakta zorlanır, iç çatışmalar artar ve geçmiş döneme özlem duyulur.

Olgunluk Dönemi: Bu dönemin işaretleri, vizyon ve amaçların tanımlanmış olması, esneklik ve kontrol arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Şirket, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak yeni ürün ve hizmetler sunar ve gelişmeye devam eder. Bazı yeni ürünler, yeni iş alanları doğurarak merkezi yapıdan ayrılır.

İstikrar Dönemi: Bu dönemin özellikleri düzenli büyüme ve kısa dönemli mali sonuçlara odaklanmadır. İşletme, enerji ve yenilikten çok denetlemeye yönelir. Pazarlama ve gelişim faaliyetleri, tasarruf kalemleri arasında görülmeye başlanır.

Aristokrasi Dönemi: Bu dönemde, çalışanlar arasında unvan, oda büyüklüğü ve kişiye özel park yeri gibi statü göstergeleri büyük önem kazanır. Enerjinin önemli bir bölümü bu

konulardaki konuşmalara harcanır. Patronun hoşuna gitmek ve ortalığı bulandırmak önem kazanır.

Suçlama Dönemi: Şirket, pazardaki öncülük ve girişimciliğinden kaynaklanan rekabet üstünlüğünü kaybetmeye başlar. Mali yapı, yeni ürün ve girişimcilikle değil, yatırımları kaydırma ve spekülatif hamlelerle güçlendirilir. Performans düşer ve suçlama dönemi başlar. Patronlar, işletmeye canlılık kazandırmak için yeniden yapılanma projeleri başlatır. Suçlu ve hatalar bulunur ve işten çıkarılır. Çalışanlar, hayatta ve ayakta kalmaya ve hoş görünmeye çalışır. Şirket borsaya kote ise hisse senetleri düşmeye başlar.

Bürokrasi Dönemi: Bu dönemde, her konuyla ilgili kalınlığı giderek artan el kitapları ve yönergeler yayınlanmaya başlar. Bu yönergeler işleri uzatır, maliyeti yükseltir ve denetim her alana yayılır. Yenilikçi fikirlerin doğurduğu düzensizlikler baskılanır. Yöneticiler, müşteriye kulak asmaz ve işleri kurallara göre yürütmeye çalışır. Müşteriler şikayet eder, fakat cevap alamazlar veya iş işten geçtikten sonra cevap alırlar. Harcamalar, gelirleri aşar. Şirket o kadar yavaşlar ve hantallaşır ki, kendini besleyemez duruma gelir. Bu, şirketin ömrünü tamamladığı dönemi işaret eder.

Bu model, şirketlerin yaşam döngüsünü ve bu süreçte karşılaştıkları zorlukları anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunar.

Girişimci ruhumu kaybetmemek benim için zor değil; bu, benim tabiatımın bir parçası. Ancak, Starbucks'taki diğer insanları şirket içinde girişimciler gibi hissetmeye ve davranmaya teşvik etmek çaba gerektiriyor. Bazen, benim gibi kararlı liderler için en zor olan şey, kendimi tutup herhangi bir yargıda bulunmadan diğer insanların fikirlerinin filizlenip çiçek açmalarına izin vermektir. Birçok girişimcinin düştüğü bir tuzak vardır: Kendilerini vizyonlarına o kadar kaptırmışlardır ki, çalışanlardan biri özellikle de asıl vizyona uyuyormuş gibi görünen bir fikir ortaya attığında, bu fikri daha baştan reddetmek isterler. Ben de Starbucks'ın en başarılı ürünlerinden birinde aynı hatayı yaptım. Bu durum, girişimcilerin liderlik ederken açık fikirli olmaları ve başkalarının katkılarına değer vermeleri gerektiğini gösterir. Başarılı girişimciler, sadece kendi vizyonlarına odaklanmak yerine, ekibin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini destekleyerek daha geniş bir perspektif benimserler (Yang, 2007).

"Başarıya giden yol, çok çalışmaktan geçmez."

Başarılı bir hayat, uyumlu ve doyumlu yaşanan bir hayattır. Geçmişte başarı için tek bir reçete sunulurdu: "Çalışmak, çalışmak ve yine çalışmak" ya da "çok çalışmak." Ancak, çağdaş başarı kavramı içinde "çok çalışmak" yerini "etkili çalışmaya" bırakmıştır. "Etkili çalışmak," zamanı

belirlenmiş amaçlar ve saptanmış öncelikler doğrultusunda programlı olarak kullanmaktır. "Etkili çalışma" programı içinde eğlenmeye, dinlenmeye, aileye, sevdiklerine zaman ayırmaya ve hobilere daima yer vardır. Başarılı olabilmek için mutlaka amacın açık ve net bir tanımının yapılmış olması, kişinin buna inanması ve bu amaca yönelik yıllık, aylık ve haftalık programların düzenlenmesi ön şartlardır. Günlük ve haftalık program içinde amacına zaman ayırmayan kişi, amaç sahibi değil hayal sahibi bir kişidir. Unutmamak gerekir ki, amaçlar davranışları başlatır, sonuçlar ise bu davranışları sürdürür (Baltaş, 2019).

Girişimcilik, yöneticilik ve teknisyenlik rollerini bir arada üstlenmek, iş kuran kişiler için sıklıkla karşılaşılan bir zorluktur. Teknik becerilere sahip olmakla sınırlı olmayan bu zorluk, girişimcilerin içinde bulunduğu üç farklı rolü dengelemeye çalışmalarıyla ortaya çıkar. Her bir rolün ayrı ayrı liderlik pozisyonunda olmak istemesi, hiyerarşik bir yapıda çalışmaya isteksizlik doğurabilir ve bu da işletmenin verimliliğini etkileyebilir. Bu kişiliklerin hepsi, kendi işlerini kurarak hiyerarşik yapıların dışına çıkmaya çalışırken, birbirleriyle çatışma potansiyeli taşır. Bu durum, işletme içinde denge ve uyum sağlamakta zorluklar oluşturabilir (Gerber, 2009).

Girişimcilik, bireyin içindeki vizyonu ve hayal gücünü kullanarak önemsiz durumları bile önemli fırsatlara dönüştürme yeteneğidir. Girişimciler, geleceğin ateşini yakarak değişimi katalize eden ve olasılıklardan fırsatlar yaratan kişilerdir. Geleceğe odaklanan girişimciler, genellikle geçmişe değil geleceğe odaklanır ve hayallerini gerçekleştirmek için mevcut durumu kontrol altında tutma eğilimindedirler. Girişimciler, değişime ihtiyaç duydukları için genellikle ortamlarında büyük bir etki yaratırlar ve bu da onların diğer insanlarla arasındaki mesafeyi açabilir. Ancak, ne kadar önde olursa olsun, girişimcinin, takım arkadaşlarını yanına çekmek için çaba sarf etmesi gerekebilir. Bu nedenle, girişimcilerin sıkça tercih ettiği yöntemler arasında, projenin başarılı olması için her türlü çabayı gösterme ve gerekirse zorlayıcı yöntemlere başvurma eğilimi vardır. Girişimcilerin, genellikle hayallerinin önünde duran engellerle mücadele etme eğiliminde oldukları ve diğer insanların değerinin, onların hayallerinin gerçekleşmesine engel olup olmadığına bağlı olduğu gözlemlenmiştir (Gerber, 2009).

Yönetici kişiliği, planlama, düzen ve öngörü gibi unsurları sağlayan pragmatik bir liderlik tarzını temsil eder. Bu tarz, örneğin bir mağaza düzenlemesinde, alışveriş yaparken plastik kutuları kullanarak garaja taşıyan ve her bir çivi, vida ve somunu boyutlarına göre düzenli bir şekilde yerleştiren kişidir. Daha sonra, bu düzeni korumak için aletlerin yerleştirildiği duvarlara her aletin konturunu çizerek titizlikle düzenler. Girişimci geleceğe odaklanırken, yönetici genellikle geçmişte yaşar ve kontrol ve düzen konusunda tutkulu bir şekilde çalışır. Girişimci

değişimlerle başarı elde ederken, yönetici genellikle statükoya bağlı kalır ve sorunları görme eğilimindedir. Yönetici, düzgünlük ve özenle işlerini tamamlarken, girişimci yeni fırsatlar arar ve yenilik yapar. Yönetici ve girişimci arasındaki gerilim, büyük projelerin oluşturulmasında girişimcinin vizyonu ile yöneticinin pragmatizmi arasındaki dengeyi sağlamakla ilgilidir. Her iki kişilik tipinin de varlığı, hem toplumun işleyişini sağlar hem de yeniliğin gelişmesine katkıda bulunur (Gerber, 2009).

Teknisyenlik, bir işin doğru ve kusursuz bir şekilde yapılmasını sağlama prensibine dayanır. Teknisyenler, işleri parçalara ayırıp tekrar birleştirerek tamir etmeyi severler ve işlerin hayal edilmesi değil, gerçekleştirilmesi gerektiğine inanırlar. Girişimci geleceği düşünürken, yönetici genellikle geçmişte yaşarken, teknisyen günümüzde yaşar ve işlerin yapılabilir olmasından memnuniyet duyar. Teknisyenler, sürekli olarak çalışmaktan mutluluk duyarlar, ancak aynı anda birden fazla işle uğraşmanın mümkün olmadığını bilirler. Teknisyenler, genellikle işlerini başkalarının yapması gerektiğinden daha fazla ve daha etkili bir şekilde yapmaya çalıştıkları için, işverenlerine tam anlamıyla güvenemezler. Teknisyenler için, düşünmek, yapılması gereken işle ilgili olmadığı sürece verimli bir davranış değildir. Onlar, bilgi, bütçe veya soyut kavramlara kuşkuyla yaklaşırlar ve fikirlerin pratik uygulamaya indirgenmesini tercih ederler. Herkesin içinde bir girişimci, bir yönetici ve bir teknisyen yatar. Bu roller arasındaki dengeyi sağlamak, inanılmaz derecede yetkin bir kişi olarak kabul edilir. Girişimci, yeni alanlara dalabilmek için özgür olmalıdır, yönetici faaliyetlerin temelini sağlam tutmalıdır ve teknisyen, teknik işleri yapmalıdır. Genellikle küçük işletme sahiplerinde, %10 girişimci, %20 yönetici ve %70 teknisyen ruhu bulunmaktadır (Gerber, 2009).

Pazarlama alanında, 80/20 kuralının ürünlere ve müşterilere uygulanması zaten vurgulanmıştı. Bu nedenle, satış ekiplerinden sorumlu olanlar şu yöntemleri benimseyebilir (Koch, 2008): Her bir satış personeli, çabalarını satışların %80'ini oluşturan ürünlerin %20'sine yoğunlaştırmalı mıdır? En karlı ürünler, aynı tutardaki daha az kârlı ürünlerden 4 kat daha fazla önem görmelidir. Satış ekibi, en karlı ürünleri sattıklarında ödüllendirilmelidir, daha az kârlı olanları sattıklarında değil. Satış personeli, satışların %80'ini ve kârın %80'ini oluşturan %20'lik müşteri grubuna yoğunlaştırmalı mıdır? Satış ekibine müşterilerini satışlar ve kar göre sıralamayı öğretin. Bazı daha az önemli müşterileri ihmal etmek pahasına olsa bile, zamanlarının %80'ini en iyi %20'lik müşteri grubuna harcamaları konusunda ısrarcı olun.

3.1.2. Ticarileşme

Çoğu teknoloji şirketi, başarısızlıkla sonuçlanan girişimlerinde, her işin yanıtlanması gereken yedi temel sorudan birini ya da daha fazlasını göz ardı ettikleri için batmışlardır. Bu sorular şu şekildedir (Masters, 2020):

Mühendislik Sorusu: Kademeli iyileştirmeler yerine teknolojik bir atılım gerçekleştirebilir misiniz?

Zamanlama Sorusu: Bu işe başlamak için en uygun zaman şu an mı?

Tekel Sorusu: Küçük bir pazarın büyük payıyla mı işe başlıyorsunuz?

İnsan Sorusu: Doğru ekibe sahip misiniz?

Dağıtım Sorusu: Ürününüzü yalnızca üretmekle kalmayıp, satabilecek bir yola da sahip misiniz?

Sürdürülebilirlik Sorusu: Pazardaki konumunuzu 10 veya 20 yıl sonra koruyabilecek misiniz?

Gizli Soru: Başkalarının görmediği benzersiz bir fırsat belirlediniz mi?

Endüstri alanınız ne olursa olsun, başarılı bir iş kurmanın temelinde bu soruları yanıtlamak yatar. Eğer bu sorulara tatmin edici yanıtlar veremezseniz, birçok kez kötü talih ile karşılaşma riskiniz vardır ve işiniz başarısızlığa uğrayabilir. Ancak, bu yedi sorunun tamamını yanıtlayabilirseniz, başarıya ulaşma olasılığınız oldukça yüksektir. Beş veya altı soruya doğru yanıt vermek bile işinizi başarılı kılabilir.

"Hangi pazar oluşturma stratejileri yıkıcı, hangileri yıkıcı olmayan stratejilere yol açar?" Bu sorunun cevabı, bir kuruluşun pazar oluşturan stratejik bir hamlede ele aldığı problemin türüne bağlıdır. Son 10 yılda gerçekleştirdiğimiz araştırmalara göre, pazar oluşturma stratejilerinin hayata geçirilmesinin üç temel yolu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yollar aynı zamanda mavi okyanus stratejisine geçişin de temelini oluşturur (Mauborgne, 2017):

Sektörün mevcut sorununa çığır açan bir çözüm sunabilirsiniz.

Bir sektörün mevcut sorununu yeniden tanımlayarak buna çözüm sunabilirsiniz.

Yepyeni bir sorunu tanımlayıp çözebilir veya yepyeni bir fırsat yakalayabilirsiniz.

Bu yollar, kuruluşların stratejik hamlelerini belirlerken dikkate almaları gereken temel unsurları oluşturur ve pazar oluşturma süreçlerinde başarılı olmalarını sağlar.

3.1.3. İnovasyon Yetersizlikleri

İyiden mükemmele dönüşen şirketler, teknoloji ve teknolojik değişim konusunda vasat şirketlerden farklı bir bakış açısına sahiptir. Bu şirketler, teknoloji konusunda moda olan eğilimlerden kaçınır ve dikkatle seçilmiş teknolojilerde öncülük yaparlar. Teknolojiyle ilgili olarak sorulması gereken temel soru, "Bu teknoloji bizim kirpi konseptimize uyuyor mu?" olmalıdır. Eğer cevap evet ise, o teknolojide öncü olunmalıdır; cevap hayır ise, o teknoloji göz ardı edilmelidir. Mükemmel şirketler, teknolojiyi bir dönüşüm aracı olarak değil, mevcut ivmelerini hızlandıran bir unsur olarak görürler. İyiden mükemmele dönüşen şirketlerin hiçbiri dönüşümlerine teknolojik öncülük sayesinde başlamamıştır. Ancak, teknolojinin kendi "üç çember" modeline uyacağını anladıklarında, hepsi o teknolojinin öncüsü olmuş ve atılım aşamasına geçmiştir. Mükemmel şirketlerin önde gelen teknolojilerini, karşılaştırma grubundaki vasat şirketlere ücretsiz olarak verseniz bile, bu vasat şirketler aynı sonuçları elde edemezler (Collins, 2002).

Bir şirketin teknolojik değişimlere nasıl yanıt verdiği, o şirketin içsel güdüsünün vasatlığa mı yoksa mükemmelliğe mi yönelik olduğunu gösterir. Mükemmel şirketler, değişimlere düşünceli ve yaratıcı bir şekilde tepki verirler ve potansiyellerinin gerçekleştirilmemiş kalmasına izin vermezler. Buna karşılık, vasat şirketler, başkalarının gerisinde kalma korkusuyla hareket eder ve her yeni trende atlayarak tepki verirler. Bu fark, mükemmel şirketlerin teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanmalarını ve bu sayede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar (Collins, 2002).

2.1.4. Kaynak Kısıtları

Birinci problem, kazananlarla kaybedenlerin aynı hedeflere sahip olmalarıdır. Hedef belirleme, ciddi bir sağ kalma önyargısına maruz kalır ve kazananlar genellikle kaybedenlere odaklanmaz. Başarının, hırslı hedeflerin yolunu açtığına inanılır. İkinci problem, bir hedefe ulaşmanın anlık bir değişiklik olduğudur. Hedef belirlemek, geçici bir iyileşme sağlar, ancak sorunları çözmek için sistem düzeyinde yaklaşım gereklidir. Üçüncü problem, hedeflerin mutluluğu kısıtlamasıdır. Hedefe odaklanma, mutluluğu sürekli bir sonraki kilometre taşına kadar erteler ve hayatı dar bir perspektife hapseder. Dördüncü problem, hedeflerin uzun vadeli ilerlemeyle pek iyi anlaşamamasıdır. Hedef belirleme, çoğu zaman yo-yo etkisine neden olur ve insanlar hedeflerine ulaştıktan sonra eski alışkanlıklarına geri dönerler. Hedef belirlemenin amacı oyunu kazanmaktır, ancak sistem inşa etmenin amacı oyunu sürekli oynamaya devam etmektir. Gerçek uzun vadeli düşünme, hedefsiz düşündürmektir ve sonsuz iyileştirme ve sürekli ilerleme döngüsüne bağlılığı gerektirir (Clear, 2018).

3.2. Satış Sürecinin Temel Dinamikleri

Satış süreci, bir start-up'ın sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmesi ve hedef pazarda rekabetçi bir konum elde etmesi için kritik öneme sahiptir (Yılmaz, 2021). Bu sürecin başarısı, stratejik olarak geliştirilen satış stratejileri ve modelleri ile diğer işlevsel birimlerin etkin bir şekilde entegrasyonuna bağlıdır (Kaya, 2019).

3.2.1. Satış Stratejileri ve Modelleri

Satış stratejileri, işletmelerin ürün veya hizmetlerini hedef kitleye ulaştırma süreçlerini optimize etmek amacıyla oluşturulan plan ve taktikleri içerir (Demir, 2020). Startuplar için etkili bir satış stratejisi, sınırlı kaynaklarla geniş bir pazara ulaşma çabasını desteklerken aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlayarak marka sadakatini de artırır (Çetin ve Aydın, 2018). Genellikle kullanılan satış stratejileri arasında doğrudan satış, iş birliği kanalları aracılığıyla satış, dijital pazarlama yoluyla satış ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri öne çıkar (Özkan, 2022). Doğrudan satış modeli, müşteri ile birebir iletişim kurulmasını sağlarken iş birliği kanalları aracılığıyla yapılan satış, geniş bir müşteri kitlesine daha hızlı ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte dijital pazarlama stratejileri ve CRM sistemleri, startupların potansiyel müşteri kitlesiyle etkileşime geçmesini kolaylaştırmaktadır (Kara ve Şahin, 2021).

3.2.2. Satış Aşamasının Diğer İşlevlerle İlişkisi

Satış süreci, işletmenin pazarlama, ürün geliştirme ve müşteri hizmetleri gibi işlevleri ile yakından ilişkilidir (Erdoğan, 2023). Pazarlama işlevi, hedef kitlenin belirlenmesi, pazar araştırmalarının yapılması ve değer önerisinin oluşturulması açısından satış sürecini destekler (Öztürk, 2020). Bu bağlamda, başarılı bir pazarlama stratejisi olmadan satış sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi zorlaşır (Çelik ve Arslan, 2022). Benzer şekilde, ürün geliştirme ekibi, müşteri geri bildirimlerini analiz ederek ürün veya hizmeti satış sürecine göre uyarlamalıdır. Bu süreçte satış ekibinin müşteri geri bildirimlerini ürün geliştirme ekibine iletmesi, müşteri beklentilerinin karşılanması açısından önemlidir (Başar, 2019). Son olarak, müşteri hizmetleri işlevi, satış sonrası süreçte müşteri memnuniyetini artırmak ve sadakat oluşturmak amacıyla satış işlevine katkıda bulunur (Yıldız, 2021). Satış sonrası desteğin sağlanması, müşteri deneyiminin kalitesini yükseltir ve yeniden satış olasılığını artırır (Türkmen, 2019).

3.3. Startupların Satış Aşamasında Karşılaştığı Zorluklar

Başlangıç aşamasındaki işletmeler, satış sürecinde birçok yapısal ve stratejik zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek, startupların sürdürülebilir bir büyüme sağlaması açısından hayati öneme sahiptir (Demir, 2022). Bu bölümde, startupların satış aşamasında karşılaştığı temel sorunlar; pazar dinamiklerini anlama, hedef kitle belirleme, rakip analizi ve konumlandırma, kaynak yetersizlikleri ve itibar yönetimi bağlamında ele alınmaktadır.

3.3.1. Pazar Dinamiklerinin Anlaşılması ve Hedef Kitle Belirleme

Startupların, satış süreçlerini başarıyla yönetebilmeleri için faaliyet gösterecekleri pazarın dinamiklerini doğru bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Pazar dinamiklerinin karmaşıklığı, tüketici beklentilerinin hızla değişmesi ve sektördeki rekabetin yoğunluğu, hedef kitle belirleme sürecini zorlaştırmaktadır (Korkmaz ve Yılmaz, 2021). Özellikle sınırlı kaynaklara sahip startuplar, yanlış bir hedef kitleye yönelik çabalar gösterdiklerinde zaman ve finansal kaynak kaybına uğrayabilirler (Arslan, 2020). Hedef kitleyi doğru belirlemek, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve etkili satış stratejileri geliştirmek açısından kritik bir adımdır (Öztürk, 2019).

3.3.2. Rakip Analizi ve Konumlandırma Sorunları

Rakip analizi, bir startup'ın pazardaki konumunu belirlemesi ve kendine uygun bir değer önerisi sunabilmesi açısından önemlidir (Karaca, 2022). Ancak, startuplar genellikle sınırlı finansal ve teknik kaynaklara sahip oldukları için kapsamlı bir rakip analizi yapmakta zorlanmaktadır. Bu durum, işletmelerin pazarda kendilerini doğru bir şekilde konumlandıramamalarına yol açabilmektedir (Güneş ve Demirtaş, 2021). Rekabetçi bir pazarda farklılaşamayan startuplar, müşteri kazanımı ve satış performansında da geride kalma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Tuncer, 2020).

3.3.3. Kaynak Yetersizlikleri: Finansal, İnsan Kaynağı ve Teknik Yetersizlikler

Startupların satış aşamasında karşılaştığı en büyük zorluklardan biri kaynak yetersizliğidir. Finansal kaynakların yetersizliği, startupların etkili bir satış ve pazarlama stratejisi oluşturmasını engellerken; insan kaynağının sınırlılığı, yetkin satış ve pazarlama profesyonellerine erişim konusunda sıkıntılar yaşanmasına neden olmaktadır (Çelik ve Şahin, 2020). Aynı zamanda, teknik kaynakların yetersizliği de satış sürecini olumsuz etkilemektedir. Dijitalleşmenin satış süreçlerinde giderek daha fazla yer alması, startupların yeterli teknoloji

altyapısına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Erdoğan, 2021). Ancak, teknolojik donanım ve yazılım eksikliği olan startuplar, potansiyel müşterilere ulaşmada veya veriye dayalı stratejiler geliştirmede yetersiz kalmaktadır (Güçlü, 2019).

3.3.4. İtibar Yönetimi ve Güven İnşası

Satış sürecinde itibar yönetimi ve güven inşası, müşteri bağlılığını ve marka değerini artıran unsurlar arasındadır (Yıldız, 2021). Ancak, yeni kurulan işletmeler genellikle pazarda henüz tanınmadıkları için güven inşa etme sürecinde zorlanmaktadır. Müşterilerin, henüz geçmişi olmayan bir şirkete güven duyabilmesi için markanın şeffaf, tutarlı ve kaliteli bir hizmet sunması gereklidir (Koç, 2020). Güven eksikliği, satışları olumsuz etkileyerek startup'ların sürdürülebilir büyüme sağlamasını zorlaştırmaktadır. Özellikle Türkiye pazarında itibarın yüksek öneme sahip olduğu göz önüne alındığında, güven inşa etmenin önemi daha da artmaktadır (Aydın, 2018).

3.4. Müşteri Kazanma ve İkna Etme Zorlukları

Startuplar için müşteri kazanmak, özellikle başlangıç aşamasında, önemli bir meydan okumadır. Genellikle tanınmayan bu işletmelerin, potansiyel müşterileri ikna ederek onları düzenli müşterilere dönüştürmesi, güvenilirlik sağlama ve etkili bir değer önerisi sunma becerisine bağlıdır (Yılmaz, 2021). Müşteri kazanma sürecinde karşılaşılan en temel sorunlardan biri, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve uygun çözümler sunabilme kapasitesidir (Arslan, 2020). Ayrıca, sınırlı pazarlama bütçesi ve marka bilinirliğinin düşük olması, startupların büyük şirketlerle rekabet etmesini zorlaştırmaktadır (Kaya, 2019).

3.4.1. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Ürün-Pazar Uyumu

Müşteri ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesi, startupların pazarda başarılı olabilmeleri için kritik bir adımdır. Ürün-pazar uyumunu sağlamak, bir ürünün hedef müşteri kitlesinin spesifik ihtiyaçlarını karşıladığının göstergesidir (Demir, 2020). Ancak, yeni kurulan birçok işletme, sınırlı kaynakları nedeniyle yeterli pazar araştırması yapamamakta ve bu da ürün-pazar uyumunu sağlamayı zorlaştırmaktadır (Korkmaz, 2021). Ürün-pazar uyumunun sağlanamaması, müşteri memnuniyetsizliğine yol açarak satışları olumsuz etkileyebilir ve müşteri kazanımı sürecini zorlaştırabilir (Güneş, 2019).

3.4.2. Değer Önerisinin Doğru İfade Edilmesi ve Müşteri Güveni

Bir startup'ın sunduğu değer önerisi, müşteriye sunulan ürün veya hizmetin getirdiği faydayı ifade eder. Değer önerisinin doğru ve net bir şekilde ifade edilmesi, potansiyel müşterilerde güven oluşturmak açısından büyük önem taşır (Çelik ve Yıldırım, 2022). Değer önerisinin

belirsiz veya karmaşık olması, müşteri güvenini zedeler ve satın alma kararlarını olumsuz yönde etkiler (Koç, 2020). Özellikle yeni kurulan şirketlerin, pazarda henüz güvenilir bir konum elde edememeleri nedeniyle değer önerisini doğru iletme süreci daha da önemli hale gelmektedir. Güçlü bir değer önerisi, müşterinin ürüne olan güvenini artırarak satın alma kararını destekler (Öztürk, 2021).

3.4.3. Müşteri Sadakati ve Tekrar Satış İlişkisi

Müşteri sadakati, bir startup'ın uzun vadeli başarısı için kritik bir faktördür. Tekrar satış, sadık müşterilerin işletmeye geri dönme ve yeniden satın alma eğilimini ifade eder (Aydın, 2021). Ancak, startupların sadakat oluşturma sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaştıkları görülmektedir. Satış sonrası müşteri desteğinin eksikliği, müşteri ilişkileri yönetimindeki yetersizlikler ve sınırlı kaynaklar, müşteri sadakatini olumsuz yönde etkileyen unsurlardır (Şahin, 2020). Tekrar satış oranlarını artırmak, müşteri memnuniyetini sürekli kılmak ve sadakat programları uygulamakla mümkündür (Tuncer, 2019). Ayrıca, müşteri sadakati, işletmenin marka değerini güçlendiren ve satış performansını artıran önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Erdem, 2020).

3.5. Satış Ekibi Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Startuplar için satış ekibinin etkili yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri, sürdürülebilir bir büyüme sağlamada kritik öneme sahiptir. Özellikle hızlı büyüme hedefiyle yola çıkan startupların, dinamik bir satış ekibi oluşturmaları ve bu ekibi hedef doğrultusunda yönlendirmesi gereklidir (Karakaya, 2020). Ancak, sınırlı kaynaklar, deneyimsizlik ve organizasyonel eksiklikler, satış ekibi yönetiminde önemli zorluklar doğurur. Satış ekibinin stratejik hedeflere uyum sağlaması ve işletmeye değer katması, güçlü bir yönetim yapısı ve etkin performans değerlendirme mekanizmalarıyla mümkün olabilir (Yıldız ve Korkmaz, 2021).

3.5.1. Satış Ekibi Oluşturma, Motivasyon ve Liderlik Sorunları

Startup ekosisteminde satış ekibi oluşturmak ve bu ekibin motivasyonunu sürdürülebilir kılmak, pek çok işletme için önemli bir güçlük olarak öne çıkmaktadır. Çoğu startup, nitelikli satış elemanlarını bünyesine katmakta zorlanmakta; düşük bütçeler nedeniyle pazarda rekabetçi bir maaş sunamamaktadır (Çetin ve Demir, 2019). Ayrıca, mevcut çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak, girişimin başarısı için belirleyici bir faktördür. Ancak motivasyonu sağlamak, kaynakların kısıtlı olduğu bu tür organizasyonlarda daha karmaşık hale gelmektedir (Öztürk, 2020). Liderlik noktasında ise, deneyim eksikliği ve büyüme sürecinde liderlik yeteneklerinin

henüz gelişmemiş olması, ekip içinde yönetim ve iş birliği sorunlarına yol açabilmektedir (Aydın, 2018).

3.5.2. Performans Ölçümleme ve Geri Bildirim Süreçleri

Performans ölçümleme ve geri bildirim süreçleri, bir startup'ın satış ekibinin verimliliğini artırması ve hedeflere ulaşması açısından önemli bir rol oynar. Ancak, pek çok startup bu süreçleri etkili bir şekilde yapılandıramamaktadır. Performans ölçümleme sistemleri, çalışanların çıktılarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesini ve objektif verilere dayanarak analiz edilmesini sağlamaktadır (Çalışkan, 2021). Bu süreç, sadece çalışanların gelişim alanlarını belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda satış stratejilerinin etkinliğini de değerlendirmeye imkan tanır (Koçak, 2019). Geri bildirim sürecinde ise, düzenli ve yapıcı geri bildirim vermenin yanı sıra çalışanların gelişim alanlarını belirlemek önemlidir. Ancak, startup'larda sınırlı insan kaynakları yönetimi kaynakları nedeniyle bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanması genellikle zorlaşmaktadır (Kaya, 2020). Başarılı geri bildirim süreçleri, satış ekibinin yeteneklerini artırmakta ve işletmenin uzun vadeli hedeflerine katkı sağlamaktadır (Eren, 2019).

3.6. Teknoloji ve Dijitalleşmenin Satış Sürecine Etkisi

Günümüz rekabet ortamında, teknolojinin hızlı gelişimi ve dijitalleşme süreci, işletmelerin satış süreçlerini köklü bir biçimde değiştirmiştir. Startupper için bu dönüşüm, pazarda var olabilme ve sürdürülebilir büyüme sağlama açısından önemli fırsatlar sunarken, beraberinde çeşitli zorlukları da getirmektedir (Karakaya, 2021). Teknolojinin satış sürecine olan etkisi, özellikle dijital satış kanallarının kullanımı, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri ve veri odaklı karar alma süreçlerinde belirginleşmektedir (Yıldırım ve Arslan, 2020).

3.6.1. Dijital Satış Kanalları ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Dijital satış kanalları, startupper için daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşma ve müşteri etkileşimini artırma fırsatları sunmaktadır. Online platformlar, sosyal medya ve e-ticaret siteleri gibi dijital kanallar sayesinde startupper, geleneksel pazarlama yöntemlerine göre daha düşük maliyetlerle hedef kitlelerine erişebilirler (Güneş, 2019). Bu kanalların etkin kullanımı, müşteri ile doğrudan etkileşimi kolaylaştırarak satış sürecini hızlandırabilir. Bununla birlikte, dijital satış kanallarının başarıyla yönetilmesi, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirir (Demir, 2020). CRM sistemleri, müşteriler hakkında veri toplama, analiz etme ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunma imkanı sağlayarak müşteri sadakatini ve satış oranlarını artırmaktadır (Kaya, 2022). Ancak, birçok startup için CRM uygulamalarına

adaptasyon, finansal ve operasyonel yetersizlikler nedeniyle zorlayıcı olabilmektedir (Aydın, 2018).

3.6.2. Teknolojik Adaptasyon ve Veri Kullanımı

Teknolojik adaptasyon, dijital satış süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanması için önemli bir gerekliliktir. Satış sürecinde veri kullanımının artması, startuplara müşteri davranışlarını anlamada ve hedefleme stratejilerini geliştirmede önemli avantajlar sağlamaktadır (Çelik, 2019). Veri analizleri sayesinde müşterilerin alışkanlıkları ve ihtiyaçları daha iyi anlaşılabilir ve bu doğrultuda kişiselleştirilmiş satış stratejileri geliştirilebilir (Özdemir, 2021). Ancak, teknolojik adaptasyon süreci, çoğu startup için çeşitli engeller içermektedir. Özellikle yeterli teknik bilgiye sahip olmama, bütçe kısıtları ve veri yönetim altyapısının eksikliği, bu işletmelerin teknolojik adaptasyonunu zorlaştırmaktadır (Koç, 2020). Bu tür engellerin üstesinden gelmek için startupların, veri yönetimi ve dijital satış kanalları konusunda gerekli yatırımları yapmaları ve çalışanlarını bu alanlarda eğitmeleri gerekmektedir (Çetinkaya, 2022).

4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı startupların ticarileşmesinin önünde yer alan engelleri belirlemektir. Özellikle bilişim sektöründeki startupların yatırım alamama, satış gerçekleştirememe veya yapılan satışların sürdürülebilirliğini sağlayamama nedenlerinin ayrıntıları ile araştırıp inceleyebilmek.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Kocaeli ilinde yer alan Bilişim Vadisinde var olan startup firmaları kurucu ortakları mülakat yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın ana kütlesini Bilişim vadisinde yazarın “girişimcilik danışmanlığı” yaptığı firmaların kurucu ortakları oluşturmaktadır. Yazarın girişimcilik danışmanlığı yaptığı 63 şirket içerisinde 26 şirketin kurucu ortakları ile görüşülmüştür.

Seçilen 26 şirket ürününü üretmiş, ürününü geliştirmiş, ticarileşme aşamasında olduğu için seçilmiştir. Bu şirketlerin tamamı bir yıldan uzun süredir faaliyet göstermektedir. Şirketlerin olgunluk seviyesi araştırmamıza uygun olduğu için bu 26 şirket kurucu ortakları görüşülmüştür. 26 katılımcının verdiği cevaplar incelenerek veriler ayıklanmıştır. 8 katılımcı araştırma sorularına tek cümlelik yanıtlar vererek açıklama yaptıkları için incelemeye alınmamıştır. 18 katılımcının araştırma sorularına verdikleri cevaplar incelenmiştir.

4.3. Araştırmanın Metot ve Ölçüm Araçları

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme¹ metodu seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak, bilişim sektöründeki bu şirketlerin kurucu ortakları ile yüz yüze ve online olarak derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Derinlemesine veri toplayabilmek ve cevapların daha sağlıklı olması için görüşmeler RecRam mobil uygulaması kullanılarak yapılmıştır.

Öncelikle kurucu ortaklara sorulacak sorular video kaydına alınmış ve RecRam uygulamasına yüklenmiştir. Mobil uygulamanın oluşturduğu video link seçilen kurucu ortaklara mail ve whatsapp uygulamaları ile gönderilmiştir. Gönderilen linkin açılımda ilk önce katılımcıların onayı alınmıştır. Video kaydında sıra ile soruların cevapları katılımcının tercihiyle göre video kaydı veya yazılı olarak alınmıştır. Mobil uygulamada sorulan soruların tamamı cevaplanmış ve katılımcı tarafından onaylanmıştır.

Resim 1.Uygulama Örneği ilk adım

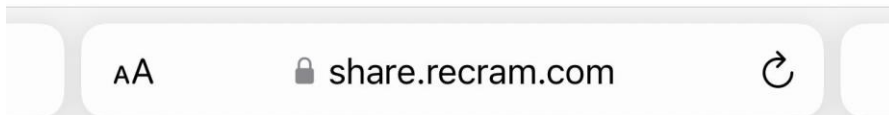


¹ Kurucu ortaklar ile yapılan görüşme soruları yazarın bilişim vadisinde girişimcilik danışmalığı yaptığı süreçte girişimciler ile karşılaştığı deneyimleri sonucu oluşturulmuştur.

Resim 2. Uygulama Örneği ilk adım



Cevap



4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1. Katılımcıların Demografik Profili

Araştırmaya katılan kurucu ortakların 18 katılımcıdan tamamının erkek olduğunu görülmektedir.

Araştırmaya katılan 18 katılımcının; %33 20 ile 30 yaş aralığında, %27'si 30- ile 40 yaş aralığında ve %40'ı da 40 ile 50 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan 18 katılımcının %60'ı evli iken %40'ı ise bekardır.

Araştırmaya katılan 18 katılımcının %45'i yüksek lisans mezunu, %50'si lisans mezunu ve %5'i de ön lisans mezunudur.

18 katılımcının %40'ının 10 yıl, %27'sinin 10 ile 20 yıl arası ve %33'ünün de 20 ile 30 yıl iş deneyimine sahiptirler.

Katılımcıların Startupları kurulduğu günden bugüne faaliyet gösterme süreleri; %27'si 12 ay, %40'ı 12-24 ay, %16'sı 24-36 ay ve %16'sı da 36 aydır.

Katılımcıların %50'si girişimlerini tek başına kurarken, %23'ü iki kişi, %22'si ise 3 kişi beraber girişimi kurdukları görülmektedir.

Katılımcıların %55'i kuruluş aşamasında kamu hibe desteği alırken, %45'i kamu hibe desteği almamıştır.

Katılımcıların %61'i girişimi kurmadan önce eğitim almış, %39'u ise girişimcilik eğitimi almamıştır.

Katılımcıların %61'i girişimi kurmadan önce danışmanlık desteği almış, %39'u ise danışmanlık desteği almamıştır.

Katılımcıların %45'i girişimi kurmadan önce girişimcilik ile ilgili kitap okumuş iken %55'i girişimcilik ile ilgili herhangi bir kitap okumamıştır.

Katılımcıların %55'i girişimi kurmadan önce 6 ile 12 ay arasında hazırlık yaparken, %40'ı 6 aylık sürede hazırlık yapmış ve %10'u ise 12 aydan fazla sürede hazırlık yapmıştır.

4.4.2. Katılımcıların Araştırma Sorularına Yanıtları

Katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtlara aşağıda tablo halinde sırası ile yer verilmiştir. Kişisel verileri koruma konunu gereği firma isimler belirtilmemiş olup katılımcılar “A, B, C,” Harfleri ile tanımlanmıştır.

Tablo 1 . Soru ve Katılımcı Yanıtları

1. ŞİRKETİNİZİ KURARKEN EKİBİNİZE NASIL LİDERLİK ETTİĞİNİZİ, HANGİ YÖNTEM VE YAKLAŞIMLARI BENİMSEDİĞİNİZİ ANLATINIZ. ÖRNEĞİN, TAKIMINIZI MOTİVE ETMEK İÇİN KULLANDIĞINIZ STRATEJİLERDEN BAHSEDEBİLİRSİNİZ	
A	Şirketin kurulması sürecinde ekip arkadaşlarımın neleri yapabileceğine ve neleri yapamayacağına odaklandım. Geçmiş tecrübelerini ve edindikleri yetenekleri analiz ettim. Bunun yanı sıra arkadaşlarımın mizaçlarını, sorunlara yaklaşımlarını ve motivasyon kaynaklarını inceledim. Bunun sonucunda takımımın verimli çalışma koşullarını tespit ederek projenin aksamadan, kademeli bir şekilde ilerlemesini sağlamaya çalıştım. Arkadaşlarımın alışkanlıklarını öğrenerek motive olacakları etkinlikler düzenledim. Kendilerini rahat ve özgüvenli hissedecekleri bir iş modeli kurmayı hedefledim. Böylelikle sorumluluklarının bilincinde olarak, üzerlerinde lider baskısı hissetmeden şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı oldum ve halen olmaktayım.
B	Şirketimizin kurucu takımının tamamı akademisyenlerden oluşmaktaydı. Teorik olarak takım üyeleri şirketimizin faaliyet göstereceği alanlarda uzmandı.
C	Şirket kurarken ekibe liderlik etmek ve onları motive etmek kritik öneme sahiptir. Net bir vizyon ve misyon belirleyerek ekibi ortak hedefler etrafında birleştirdim. Hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedefler belirleyerek yön ve öncelikleri netleştirdim. Başarıları düzenli olarak takdir ederek ve küçük ödüllerle ekip moralini yüksek tuttum. Eğitim ve gelişim fırsatları sunarak kariyerlerinde ilerlemelerini destekledim, bu da şirkete olan bağlılıklarını artırdı. Düzenli takım etkinlikleri ve sosyal aktivitelerle ekip üyeleri arasında güçlü bağlar kurmayı teşvik ettim. Bu yaklaşımlar, ekibin motivasyonunu ve verimliliğini artırmada önemli rol oynadı. Her liderlik tarzı farklı olabilir, ancak ekip üyelerine değer vermek ve gelişimlerini desteklemek her zaman öncelikli olmalıdır.
D	"Şirketimizi kurarken, şirket ortağımı şahsi olarak yakından tanıyordum, yakın bir dostluğumuz ve beraber çok iş yapmışlığımız vardı, dolayısıyla birbirimizin çalışma tarzını, neyin motive ettiğini nelerin demotive ettiğini öğrenmiştik. Sadece ortağım için de değil, aynı zamanda ekibe aldığımız diğer çalışma arkadaşlarımızın da bir süre çalışma tarzlarını analiz edip, neyden motive olup neyden demotive olduklarını tespit edip, ona göre bir yaklaşımda bulunuyorum. Genelde bütün ekip arkadaşlarımda motive amacı ile kullandığım yöntem uzmanlık alanlarında çalıştırmak oldu. Ekip arkadaşlarımın ilk çalışma halinde sorunlar yaşasa da uzmanlık alanları çerçevesinde

	çalıştıklarında güzel işler çıkardıklarını gördüm ve bu şekilde görevlendirmeler yaptım. İşe beraber başlayıp, grup halinde sonuca ulaşmaları hem ekibi hem de bizleri motive ettikleri için daha güzel işler çıktığını anladık. Diğer bir motive edici yöntem de, ekipte işini erken bitirenlerin diğer ekip arkadaşlarına yardımcı olmak için çabalaması, teşvik etmesidir. Benim gördüğüm kadarıyla bir ekip arkadaşı ve ya şirket çalışanları, ne çok çalıştığını hissetmeli, ne de az çalıştığını, herkesle eşit bir efor ve emek verdiğini hissetmesi, şirketi ve ekibi sahiplenmesi, kendinden bir değer katması açısından en doğru motivasyon modelidir. Ekiptekilerden daha çok çalıştığını hissederse, ‘ben herkesten daha çok çalışıyorum, benim hakkım daha fazla olmalı, biraz çalışmayayım da görsünler değerimi, onlar bir tamamlasın işlerini ben de sonra başlarım’ düşünceleri oluşup ekipte ve tutku da kopmalar yaşanabiliyor. Daha az çalıştığını hissederse de, kendinden pek bir şey katamadığını, hayatının amacının belki de o olmadığını, ya da ‘zaten az bir şey çalışsam bile işler yürüyor, biraz dinleneyim’. Düşünceleri ve hisleri olabiliyor. Çözüm olarak, ekibin duygu durumlarını, toplantılarda konuşmalarını yaklaşımlarını iyi analiz edip, hamuru beraber oluşturup, şekil vermeyi ona bırakma yöntemi, ekip arkadaşımın hem iyi işler çıkarıp kendini değerli hissetmesine, hem de ekipteki herkesin aynı eforu sarf ettiğini hissedip, şirkete, girişime daha çok bağlanıp tutku ile çalışmasına ve beraber başarılı işler çıkarmaya yol açıyor. Benim yaşadığım deneyim ve uyguladığımız stratejiler bu şekilde."
E	"Şirketimizi kurarken, aslında bir ekibimiz yoktu; şirketi sadece iki ortak olarak kurduk. Bu süreçte, liderlik etmekten çok birbirimize destek olarak ve ortak vizyonumuz doğrultusunda hareket ettik. Motivasyonumuzu sürdüren en önemli unsur, ürünümüze olan inancımızdı. İlk günlerden itibaren ürünümüzün piyasada bir fark yaratacağına ve kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayacağına dair güçlü bir inanca sahiptik. "
F	Şirketimizi henüz kurmadık ama en kısa zamanda kuruluşunu gerçekleştireceğiz inşallah. Bununla birlikte proje aşamasında ekibimizi oluşturduğumuz için bu konuda şunları ifade edebilirim. Ekibimizi oluştururken şirketimizin çalışma alanına yönelik olarak alanında donanımlı ve deneyim sahibi bir ekip oluşturmaya çalıştık. Çalışma alanımız olan eğitim teknolojileri konusunda 3 kişilik bir ana ekibimiz var. Eğitmeni ve işletmeci kimliğimle ekibin abisi olarak ben genel olarak ekip liderliği, şirket yönetimi vb. konularda görev alacağım. Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olan Mücahit Bey dijital eğitim portalımızın eğitim içeriklerinin belirlenmesi, hazırlanması ve eğitim kurumları ile olan ilişkilerin koordinasyonunu sağlayacak. Yazılım tarafında ise genç ve dinamik Yasin Bey yer alacak ve çalışmalarımızı ilerletecek. Ana ekibin yanında eğitim, yazılım ve yönetim kadrosuna zamanla yeni üyeler katmayı planlamaktayız.
G	"Ekibimi oluştururken öncelikle hedeflerimiz konusunda net olmaya çalışıyorum. Çünkü hedefleri iyi anlamak, işin gerektirdiği yetenekleri ve teknik özellikleri anlamak bakımından çok önemli olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda iyi bir dinleyiciyimdir. Önce karşımdaki kişinin kendisini ifade etmesi ve fikirlerini beyan ediş tarzı bana onun hakkında hem iş tecrübesi bakımından hem de karakteri anlamında analiz yapma imkanı tanıyor. Görev tanımı konusunda net olmaya çalışıyorum. Çünkü insanlar iş görüşmesi esnasında kendisinden beklenen şeylerin dışında çok çeşitli alanlarda çalışmaları istendiğinde performans düşüklüğü

	gösteriyorlar. Bu durum şirket için ürettikleri çıktıların kalitesi ve doğruluğu bakımında uzun vadede daha kötü olduğunu düşünüyorum. "
H	"Ekip e uyum Roller ve sorumluluklar Motivasyon ve ortak değerler paylaşılıp paylaşılmadığı "
J	"Onları cesaretlendirdim. Çalışma koşullarının daha iyi olacağı, daha fazla mesleki tatmin yaşayacakları konusunda onlara rehberlik ettim"
K	"Öncelikli olarak takım üyelerimizi seçerken çok aşamalı bir mülakat sistemi ile ilerlemekteyiz. Bu sayede ekip üyelerimiz takımımıza katılmadan önce hangi görev ve sorumluluklarla karşılaşacaklarını daha takıma katılmadan görmekte ve adaptasyon sürelerini kısaltmaktayız. Diğer yandan biz de onların becerilerini ve yetkinliklerini görmekteyiz. Bunun sonucunda karşılıklı ayrılma sürelerimiz düşmektedir. Yeni katılan üyeleri tüm projelere tam anlamıyla dâhil etmekte, ekipte ve şirket genelinde yaşanan tüm gelişmeleri haftalık olarak şeffaf bir biçimde sunmaktayız. Kişisel alanlara kesinlikle müdahale etmemekteyiz, diyalog dilini kuramayacağımız kişileri ekibe almamaktayız. Motivasyonu hem takım üyelerini her alana daha çok dâhil ederek hem de finansal teşvik modelleri (hisse satın alma hakkı, prim) ile sağlamaktayız. Diğer yandan sürekli eğitim felsefesi ile takım arkadaşlarımızın kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini ön plana almaktayız. Eğer bir pozisyon için yeterli teknik ve kişisel becerilere sahip birini bulamıyorsak o pozisyonun boş kalmasını tercih etmekteyiz."
L	"Ekibin kuruluş sürecinde dikkat ettiğimiz en önemli özellik, gelen yeni ekip üyelerinin deneyimiydi. Bir start-up olarak, bilgisine ve deneyimine ihtiyacımız olan ekip arkadaşları ile yola başladık. Her departmanımız, alanında en iyisi ve en deneyimlisidir. Motivasyon olarak ise planlanan takvim üzerine, takvimi başarı ile bitiren içerik üretim ekibine toplu eğlenceli bir şirket yemeği düzenlemek ve yaklaşık 2 haftalık tatil veriyoruz. Kurgu ekibi ise motivasyon olarak takvim başarılı ile tamamlandığında 2 haftalık izinler planlıyoruz. Teknik ekip motivasyonunu ise finansal olarak ek ödemeler ile sağlıyoruz. Takvimi bu alanda kendilerine zaman ayırıcı bir şekilde oluşturmak da cabası."
M	İlk kuruluş yılında ekibi daha çok teknik ağırlıklı kurmuştuk. Biz iki kurucu olarak hem geliştirme hem satış işine soyunduk. Sonrasında destek personeli için teknikerler almıştık. Bu uzunca bir süre böyle gittik (takribi 5yıl)
N	Drone pazarı henüz oldukça yeni ve az sayıda insanın elinde drone var. Çok az sayıda kişi veya şirket drone sahibi. Günümüzde her çiftçinin evinin önünde bir traktör bulunuyor. Her şirketin bir kamyonu var, ancak belki de hiçbir şirketin düzgün çalışan bir drone'u yok. Belki de binde bir oranındadır. Belki bin çiftçiden birinin elinde bir drone vardır. Bu yüzden, mevcut müşterilerimizi nasıl elde tutarız diye düşünmek yerine, geri kalan 999 kişiye nasıl ulaşabileceğimiz üzerine agresif bir pazarlama stratejisi yürütüyoruz. Yani odaklandığımız şey, mevcut müşterileri nasıl tutacağımız değil, daha fazla müşteriye nasıl ulaşabileceğimizdir. Bu konu üzerine yoğun bir şekilde düşünüyoruz ve stratejiler geliştiriyoruz.
O	Şirketimi kurarken Tübitak teşviği başta olmak üzere projenin geleceği üzerine ekibi motive etmeye çalışıyordum
P	Şirketi kurduğumuzda birlikte çalıştığımız takım arkadaşları ve ekiple ilgili arkadaşların değerli olduklarını ve bu şirketin de değerli bir şirket olduğunu ileriye

	dönük büyük bir şirket olacağını ve kuruluş aşamasındaki arkadaşların da takım arkadaşlarının da değerli olduklarına ve seçtikleri gerek ortam ile gerek çalışma alanının hazırlanması Ve şirketin geleceği noktayı hayal ederek arkadaşlarında o gelinen noktada pay sahibi olacaklarını ve şirketin değeri artıkça onların değerli olduklarını kendilerini anlatmak
R	Ekibin uzmanlık alanları, daha önce benzer projelerde çalışmışlar mı, sahip oldukları deneyimler ve bu deneyimlerin teknoloji seviyelerinin ne olduğuna dikkat ederim. Ekip arasındaki iletişim ve aynı frekansta olmaları yine önemli kriterlerden birdir. Takım içerisinde iş geliştirme, pazarlama ve operasyon gibi farklı alanlarda yeterlilik sağlamışlar mı bunlara bakarım.
S	Ağırlıklı olarak outsource ekiplerle başladım. Daha önceki işyerimde ekibimde yer alan kişiler olmaları sebebiyle outsource çalıştırma zorluklarını yaşadığımı söyleyemem. Herbiri ile daha önce en az 5 yıl çalışmıştım. Konularında tecrübeli, beklentileri, hedefleri kolay algılayan, işine özen gösteren kişilerle çalıştım.
T	İsmim Serhat Topaloğlu. İlk başta ekibi kurarken bir elektronikçi ve yazılımcı arkadaşla ihtiyacımız vardı. Ayrıca bir mekanikçi arkadaşla ve işimin finans tarafına bakacak birine ihtiyacımız vardı. Finans tarafında eşimi entegre ettik. Eşimle birlikte zaten şirketimizi kurduk. Elektronik ve yazılım tarafına arkadaşları da entegre ettikten sonra buradaki girişimimize başladık. Onun dışında satış tarafında arkadaşları nasıl motive ettik? Şöyle yaptık: Biz 3D yazıcı üretiyoruz ve yaptığımız 3D yazıcılar üzerinde arkadaşlara verdiğimiz primler oldu. Onun dışında ay sonlarında verdiğimiz bazı hediyeler oldu. Özel günlerde yaptığımız bazı etkinlikler oldu. Bu şekilde arkadaşları motive etmeye çalıştık.

Tablo 2. Soru ve Katılımcı Yanıtları

2. EKİP ÜYELERİNİZ ARASINDAKİ İLETİŞİM VE İŞ BİRLİĞİ SEVİYESİNİ NASIL SAĞLADIĞINIZI VE BU KONUDA HANGİ YÖNTEMLERİ KULLANDIĞINIZI DEĞERLENDİRİNİZ. ÖRNEĞİN, DÜZENLİ TOPLANTILAR VEYA İŞ BİRLİĞİ ARAÇLARI KULLANIMI HAKKINDA KONUŞABİLİRSİNİZ.	
A	Ekip üyelerinin birbirine karşı sorumluluk hissetmesi iş birliği kurabilmenin en önemli adımıydı. Ekipteki herkes kendi üzerine düşen görevleri yerine getirirken arkadaşlarına da yardımcı olma gayreti içerisindeydi. Üyelerin birbirine olan yaklaşımı, samimiyeti ve dürüstlüğü birbirini tamamlayan bir ekip olabilmek için önemliydi. Bu düzeni sağlamak için haftada en az bir kez online toplantı ve bir kez yüz yüze görüşme yapılması şirketin kuruluş aşamasında kararlaştırılmıştır. Ayrıca ekip üyelerinin sürekli iletişimini ve iş akışını sağlamak ve kontrol etmek için iş yönetimi platformları kullanılmaktadır. Böylece ekibin iş birliğinde düzenli olarak gelişme sağlanmıştır.
B	Şirket üyeleriyle iletişim konusunda sıkıntılar yaşadık. Belirlediğimiz düzenli toplantılara katılım olmuyordu. Zoom üzerinden yapacaklarımız da genelde etkisiz toplantılar oluyordu.
C	Ekip üyeleri arasında güçlü bağlar kurmak ve iş birliğini teşvik etmek için düzenli takım etkinlikleri ve sosyal aktiviteler organize ettim. Her ay düzenlediğimiz toplantılar ve çalıştaylar, ekip üyelerinin projeler üzerinde birlikte çalışmasını sağladı. Bu etkinlikler, bilgi paylaşımı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması için ideal bir

	ortam sundu. Ayrıca, yılın belirli dönemlerinde düzenlediğimiz sosyal etkinlikler ve rotalama faaliyetleri, ekip üyelerinin iş dışında da bağ kurmalarına olanak tanıdı. Bu etkinlikler, işbirliğini ve takım ruhunu güçlendirerek, ekip üyelerinin birbirlerini daha iyi tanımalarını ve güvenmelerini sağladı. Sonuç olarak, bu yaklaşım ekip içindeki uyumu artırdı ve verimliliği olumlu yönde etkiledi.
D	"Öncelikle aylık olarak nasıl bir plan izleyeceğimizi belirleyip, sonrasında her hafta başında, o haftaki görevlerimizin neler olduğunu belirleyip, görev dağılımı yapıyoruz, bazen görevleri beraber yapıyoruz, bazen de ayrı ayrı başlayıp, geldiğimiz veya takıldığımız aşamalarda birbirimize gösteriyoruz, söylüyoruz. Bu geldiğimiz veya takıldığımız aşamaları da günlük olarak paylaşıyoruz. Beraber çalışırken, Google Meet ve Discord gibi platformlardan hem sesli iletişim sağlayıp hem de ekran paylaşımı yaparak çalışıyoruz. Aynı zamanda o an toplantıya katılamayan veya başka görevi olan ekip arkadaşlarımız için de WhatsApp grubu üzerinden paylaşıyoruz. Her hafta sabit bir toplantı saatimiz yok, genelde görev dağılımından sonra gün içinde iletişimde olup, gelişmeleri birbirimizle paylaşarak veya beraber Discord üzerinden çalışarak gerçekleştiriyoruz. Her hafta sabit bir saatte genel toplantı yöntemini de denedik, ama ekip üyelerinin ana gelir kaynağı, ya da gelirin çoğunluğu bu start up değilse, o zaman o istikrarı bir süre sonra pek gösteremiyorlar. "
E	Haftalık toplantılarımızın düzenine dikkat ettik. Bu toplantılarda geçtiğimiz hafta yaptıklarımızı ve bu hafta yapacaklarımızı değerlendirdik.
F	Ekip üyelerimiz arasındaki iletişim ve iş birliği haftalık düzenli çevrimiçi ve yüz yüze toplantılar düzenleyerek, kurmuş olduğumuz WhatsApp grubu üzerinden gerçekleştirilmektedir. Projemize ilişkin çeşitli belge ve dosyaların paylaşıldığı, bu belge, doküman ve dosyalara tüm ekibin hızlıca erişimi ise Google Drive uygulaması kullanılarak sağlanmaktadır. İlerleyen dönemde hem bizim iç yapımızda hem de faaliyet alanımızdaki çalışmalarda çözüm ortaklarımız ve müşterilerimizce kullanılmak üzere web tabanlı bir süreç takip yazılımı geliştirmeyi ve kullanmayı da planlıyoruz.
G	Toplantıları mümkün olduğu kadar kısa tutmaya çalışıyorum. Her toplantıdan önce konuşulması gereken konu başlıklarını mutlaka yazıyorum ve sıralama yaparak akış oluştuyorum. Konuşma sırası bize herkesin fikirlerini ifade etme şansı tanıyor ve zamanı iyi değerlendiriyoruz. Kurmuş olduğumuz gruplar üzerinden ekip arkadaşları sürekli iletişim halinde ve sistem üzerindeki değişiklikler herkes tarafından anlık takip ediliyor. Bu şekilde daha şeffaf ve hatalara daha erken müdahale şansı buluyoruz.
H	Düzenli toplantılar ve WhatsApp gibi sosyal medya uygulamaları.
J	"Kanban usulü ile çalışıyoruz. Sprint koşturmuyoruz. Birden fazla projemiz var. İki Takım liderimiz var. Her biri takım içi iletişimden sorumlu. Verimlilik için farklı yöntemler deniyoruz. Telegram gurubumuz var. Pek çok konu oradan konuşuluyor."
K	Süreleri uzun olmayan şirket ve takım toplantılarını haftalık biçimde düzenlemekte, farklı ekiplerin birbirleriyle çalışmalarını teşvik etmekteyiz. Aylık ve iki aylık olarak da feedback ve kariyer planlama toplantıları yaparak takım arkadaşlarımızdan geri dönüşler alarak şirket içi kararları birlikte almaktayız.
L	"İlk etapta hedefi yönetim ekibi oluşturur. Takvimi ise ilgili ekibimiz, ekip liderleri ile ortak şekilde oluşturur. Ekibin oluşturduğu takvim tekrardan yönetim kadromuza gelir ve onay süreci başlar. Red geldiğinde tekrardan ilgili ekibin lideri ile iletişime geçer tekrardan takvim çalışmasını yönetmesini rica ederiz."

M	Ekipler arası işbirliği genelde sıkıntılı oluyor bunun sebebi de iş tanımlarının eksikliği ilk zamanda bunları çok sık yaşıyorduk. Ne zaman iş tanımları ve sorumlulukları netleştirdik ekip arası işbirliği daha akıcı hale geldi
N	Yani açıkçası, daha yeni satılabilir bir ürün ortaya çıkardığımız için, hali hazırda uzun dönemli müşterilerimiz yok. Daha çok yeni bir firmayız, 5-6 aylık bir firmayız. Uzun dönemli müşterilerimizi kaybetmeyelim diye bir müşteri politikası yapalım. İlgilenmeyen eski müşterileri de göz ardı edelim. Bir dönemimiz olmadı, ürün yeni yeni tamamlandı. Yeni yeni bittiği için öyle bir durum yok bizde.
O	Alt ekiplerin kendi aralarında detaylı toplantılar yapmalarını ve tüm ekibinde sabah akşam 5-10 dk scrum ayaküstü toplantılar yapmalarını sağlıyordum. Bunun hala faydalı olduğunu düşünüyorum.
P	Ekip arkadaşlarıyla öncelikle düzenli toplantılar yaparak işbölümü paylaşımı yapılarak ve herkes kendi bölümünün görevini yaptığında ve bunu günlük, haftalık ve aylık olarak gerek WhatsApp grubundan Gerekte yazılı olarak rapor etmesini sağlayarak Buda herkes kendi birimi ile ve işbölümünü başarıyla yapması ekip arasındaki İşbirliğini güçlendirmektedir. Alınan kararların yerine getirilmesi ekip arasında ayrıca iş birliği güçlenmiş olmaktadır.
R	Düzenli toplantılar projenin hızlı ilerlemesini ve ekibin dinamik kalmasını sağlar. Günlük, haftalık ve aylık toplantılar şeklinde devam etmelidir. Toplantılar için yeni trello teams vb iletişim araçları kullanılabilir. Takımlar ile birlikte sosyal etkinlikler önemlidir. Motivasyonlarının yüksek kalmasını sağlayacaktır.
S	"En çok online ortamda bir araya geldik. MS Team birincil iletişim aracımız olarak kullanıldı. Periyodik genel toplantılar yaptık. Ayrıca birebir toplantıların faydasına çok inanıyorum. Bunları da sürekli yaptık. Teams dışında özellikle İstanbul ve çevresinde oturan arkadaşlarla haftada 1 defa yüzyüze görüşmeye özen gösterdik."
T	İş birliğini ekip üyeleri arasında şu şekilde sağladık: her hafta toplantılar yaparak iletişimi güçlendiriyoruz. Bunun dışında, arkadaşların beklentileriyle bizim beklentilerimiz karşılıklı olarak dile getiriliyor. Ve onların isteklerine, yapılması gereken işlere göre herkese görevler dağıtıyoruz. Ortak yapılacak işler varsa, arkadaşların rollerini ve sınırlarını belirliyoruz.

Tablo 3. Soru ve Katılımcı Yanıtları

3. TAKIMINIZDAKİ HER ÜYENİN ROL VE SORUMLULUKLARINI NASIL BELİRLEDİĞİNİZİ, BU SÜREÇTE HANGİ KRİTERLERİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURDUĞUNUZU ANLATINIZ.	
A	Şirketin iş modeline uygun olarak iş yönetimi, operasyon ve içerik geliştirme, teknik ve yapay zeka modelleme, gelişim ve pazarlama gibi roller tespit edildi. Tespit edilen 4 rol için 4 ekip üyesi hakim oldukları ve sorumluluğu üstlerine alabilecekleri rolleri belirledi. Ekibin her üyesinin iyi ve daha iyi oldukları konulara odaklanıldı. Örneğin yazılım bilgisi ve tecrübesi en ileri seviye olan ekip üyesi teknik kısma yönlendirildi. Rollerin dağıtılması sürecinde her üyenin görüşleri alındı. Üyelere düşen sorumluluğun altından kalkamayacakları bir yük haline dönüşmemesi için ekibin her üyesinin belirlenen rolleri tanımasına ve üzerinde çalışmasına karar verildi. Böylece projenin sürekliliği sağlanmış oldu.
B	3 ortak olduğumuz için işi 3e bölmek gerekiyordu. Bana işin kodlama kısmıyla ilgili teknik tarafı düşmüştü. Diğer iki ortaktan birisi doçent olduğu için kavramsal zemini hazırlamıştı. Üçüncü ortak ise içerik üretimini gerçekleştirecekti.

C	Takımındaki her üyenin rol ve sorumluluklarını belirlerken, öncelikle her bireyin yeteneklerini, deneyimlerini ve güçlü yönlerini dikkate aldım. Bu süreçte, ekip üyeleriyle birebir görüşmeler yaparak onların kariyer hedeflerini, ilgi alanlarını ve gelişim ihtiyaçlarını anladım. Proje gereksinimlerini ve şirketin stratejik hedeflerini göz önünde bulundurarak, her üyenin en verimli şekilde katkı sağlayabileceği alanları belirledim. Ayrıca, ekip içindeki dengeyi ve iş yükünün adil dağılımını sağlamak için görevleri dikkatlice paylaştırdım. Ekip üyelerinin sorumluluklarını netleştirirken, onların yeteneklerine uygun ve motive edici görevler vermeye özen gösterdim. Bu sayede, her bir üyenin kendini değerli hissetmesini ve şirketin başarısına katkıda bulunmasını sağladım.
D	"Takımımızdaki her üyenin rol ve sorumluluklarını öncelikle uzmanlıklarına ve tutkulu oldukları alana göre belirliyoruz. Günün sonunda ulaşmak istediğimiz hedefi belirledikten sonra, o hedefe en hızlı ve etkili şekilde ulaşmak için bir görev ve rol dağılımı yapıyoruz. Bu rol dağılımını, öncelikle kişi hangi rolde yer almak istiyorsa ona göre belirliyoruz. Sonrasında da gidişata göre gözlemleyip, verimli ise o role ve göreve devam ediyor. Hem kendi hem de bizim için verimli olmadıysa başka görev ve rol veriyoruz, zaten kendisi de onu talep ediyor. Start up tutku işi olduğu için ve herkes kendini kanıtlamak göstermek istediği için, hem istediği hem de iyi olduğu alanlarda görev yapıyorlar. İstedikleri roller de genelde iyi oldukları alanlar oluyor."
E	Ekibimizi oluştururken, her birimize farklı sorumluluk alanları belirledik. Bu alanları, yetkinlik ve uzmanlıklarına en uygun olan kişilere verdik.
F	"Takımızı 3 temel unsurdan hareketle şekillendirdik. 1- Yönetici 2- Eğitim Koordinatörü 3- Yazılımcı. Yönetim aşamasında 5 yıllık eğitimcilik hayatı sonrası işletme yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış, daha sonra iki grup şirketinin işletme müdürlüğünü yapmış; 11 yıldır Türkiye'nin en büyük inşaat firmaları ile çalışmış olan bir ekip lideri yöneticilik görevini üstlenmiştir. Proje koordinasyonunun sağlanması, eğitim teknolojileri noktasında çeşitli özel eğitim kurumlarında görev yapmış, birçok okulun bilişim teknolojileri zümre başkanlığını, koordinatörlüğünü yapmış eğitimci bir koordinatör belirlenmiştir. Yazılım tarafında ise genç ve dinamik yapısıyla, daha önce çeşitli alanlarda web tabanlı ve mobil platformlara yönelik uygulamalar geliştirmiş, eğitim sektörüne yönelik butik uygulamalar ve web siteleri hazırlamış yazılımcı bir ekip üyesi ile birlikte hareket etmeye karar verdik. Projemizin fikir aşamasından hayata geçirilme kararına kadar olan sürecini yönetici ve eğitim koordinatörlüğü görevlerini üstlenen 2 kişilik ekip öncülük etmiş, yazılımcı ekip üyemizin sürece dahil edilmesi ile de süreç aktif bir şekilde ilerletilmeye başlanmıştır.
G	Rolün gerektirmiş olduğu özellikle iki kritere dikkat ediyorum. 1- Karakter özellikleri. 2- Teknik yeterlilik. Burada karakter özelliklerini önceliklendiriyorum. Çünkü kişiler teknik yönlerini geliştirebilir ve tecrübe konusundaki açıklarını kapatabilir ancak işin gerektirmiş olduğu karakteristik özelliklere sahip olmamasını süreç içerisinde kriz yaşanmasına neden oluyor. Satış ve pazarlama rolü için dışa dönük, akıcı konuşan, kendisini iyi ifade eden, empati yeteneği yüksek vb. kişileri tercih ederken teknik ve daha çok masa başı çalışma gerektiren rol için, detaycı düşünen, sakın ve kendisi ile vakit geçiren, daha küçük ve üyeleri belli gruplarda uzun süre vakit geçirmeyi seven vb. karakterdeki kişileri tercih ediyorum.
H	Kısıtlı imkânlar çerçevesinde ekipteki yetkinlikler ve ihtiyaçlar çerçevesinde
J	Her üyenin kişisel özelliklerine, yeteneklerine ve yetkinliklerine göre görevler veriyoruz takıma tanımadığımız, huyunu suyunu bilmediğimiz kişileri almıyoruz. Takım içi uyum çok önemli bence.

K	Her pozisyon için net sınırlarımız olmakla birlikte takım arkadaşlarımızın isteklerine göre farklı pozisyon ve görevlerde yer almalarını destekliyoruz. İki kurucu olarak farklı takımları ve görevleri yönetiyoruz. Bu sayede zamandan ve operasyonel yükten önemli ölçüde kaçınıyoruz. İşe alma sürecimiz çok uzun sürüyor fakat diğer yandan işe alımda yüksek bir başarı yakaladığımız için ekip üyeleri daha motive ve istekli oluyor. Daha çok sorumluluk almaya yatkın olmaları uzun süren alım süreçlerini orta vadede absorbe ediyor.
L	"Tovivu olarak, yönetim sadece ekip liderlerini seçti. Her ekip lideri, kendi takım arkadaşlarını kendisi seçerek sürece atıldı. Bu vesile ile takımlar, çok daha dikkatli bir şekilde çalışan deneyimli ve uyumlu kadrolar ile görevlerine devam etmektedir."
M	Bu konuda bilinçli hale geldiğimizde karakter analizi testleri yaptık. Fark ettik ki aynı tip kişileri işe alıyormuşuz sonrasında bunu çeşitlendirdik. Ama yine de yetkiyi kurucular olarak biz kendi izlenimlerimize göre veriyoruz. Herhangi bir performans takip sistemi kullanmıyoruz.
N	Aslında, az önce de bahsettiğim gibi, üç ayrı pazarda faaliyet gösteriyoruz ve müşterilere duruma göre farklı avantajlar sunuyoruz. Bir firma ya da şahıs, tarımsal bir amaçla ya da sadece keyif almak için bu ürünü kullanmak isteyebilir; her durum için farklı avantajlardan bahsediyoruz ve onlara katacağımız değeri anlatıyoruz. Başka ne diyebiliriz ki, böyle işte.
O	Kişilerin etkinliklerine ve ilgi alanlarına göre görev dağılımı yapmaya çalışıyorum
P	Takım arkadaşlarımızın alacağı rolleri önceden belirleyip buna uygun takımı kurup ve rol alacak arkadaşların bu rolleri uygun şekilde görevlendirmek ve buradaki başarılarını görüp aldıkları rollerde devam ettirmek ya da yer değiştirmek ya da yeni takım arkadaşları ilave etmek gerekmektedir.
R	projenin gereksinimlerini ve hedeflerini belirler hangi rollerin gerekli olduğunu tanımlarım. Her ekip üyesinin güçlü yanlarını ve uzmanlık alanlarını değerlendir, bu becerilere en uygun görev ve sorumluluklar belirlerim. Net görev tanımları ve beklentilerin açıklığı, ekip üyelerinin hangi alanlarda katkı sağlayacaklarını ve sorumluluklarını bilmelerini sağlarım.
S	"İşin bu kısmı bizde çok zor olmadı. Adama rol bulmaktan ziyade, rolleri belirledik ve bu roller için en iyi adayları çıkardık. Zaten rollerinde tecrübeli arkadaşlarla çalıştım. Analist, Developer, Test Uzmanı olarak 3 grupta çalıştık. Sahada ayrıca pilot projelerimizi de test in 2. aşaması olarak ele aldık ve buradaki geri dönüşleri de kullandık."
T	Aslında şöyle, girişimci haricinde hiç kimse böyle bir sorumluluğu üstlenmek istemiyor. Aslında ekip arkadaşları işin biraz daha kolayına kaçıyor. Birçok arkadaşta bunu gördüm. Burada da arkadaşların rolleri olan bir bildirge yayınlıyoruz. Arkadaşlara gönderiyoruz, 'Senin görevin bu, bunu yapmak zorundasın, buradan sen sorumlusun.' diye. Bu şekilde takip işlemleri daha kolay oluyor.

Tablo 4. Soru ve Katılımcı Yanıtları

4. EKİBİNİZİN UYUMLU ÇALIŞMASINI VE MOTİVE OLMASINI SAĞLAMAK İÇİN KULLANDIĞINIZ YÖNTEMLER HAKKINDA BİLGİ VERİNİZ. ÖRNEĞİN, TAKIM İÇİ ETKİNLİKLER VEYA ÖDÜL SİSTEMLERİ GİBİ UYGULAMALARINIZI AÇIKLAYABİLİRSİNİZ.	
A	Ekip üyelerinin çalışma ortamındayken verimli, çalışma dışı saatlerde ise rahat olabilmelerine özen gösterilmektedir. Bu amaçla baskı, ikaz, başarısızlıkla korkutma gibi yıldırıcı ve motivasyon düşüren davranışlardan kaçınılmaktadır. Ekip üyelerinin halihazırda var olan becerileni işe odaklı bir şekilde kullanabilmeleri için çalışma ortamını istedikleri gibi belirlemeleri sağlanmıştır. Ekip buluşmalarında sadece iş üzerine konuşmalara odaklanılmayıp, gündelik ve kişisel sohbetler de gerçekleştirilmektedir. Böylece üyeler arası samimiyet ve iş birliği artmaktadır. Her üyenin yapmaktan hoşlandığı aktiviteler göz önünde bulundurularak haftalık planlamalar yapılmaktadır. Örneğin bir bitiş son tarihi olan bir iş tamamlandığında ekip üyelerini bir araya getiren akşam yemeği etkinliği düzenlenmektedir. Ayrıca ekip içerisinde çeşitli buluşmalar ve geziler düzenlenerek motivasyonu en üst seviyede tutmak amaçlanmaktadır.
B	Takım uyumu ve motivasyon için hiçbir şey yapmadık. İlk girişimimiz olduğu için böyle bir şeyin varlığından haberimiz yoktu.
C	Ekibin motivasyonunu artırmak için, satışların artışını teşvik eden ve ulaşılabilir alt limitler belirleyen bir ödül sistemi uyguladım. Çalışanlara net hedefler göstererek performanslarını artırmalarını sağladım. Başarılı projeler sonrası kutlamalar veya teşekkür notları gibi küçük jestlerle de moral destekledim. Eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, ekip üyelerinin kariyerlerinde ilerlemelerini destekledim ve ilgi ve yeteneklerine uygun projelere yönlendirdim. Açık ve etkili iletişimi teşvik ederek şeffaf bir kültür oluşturmayı hedefledim. Düzenli geri bildirim seansları ve açık kapı politikası ile ekip üyelerinin görüşlerini paylaşımlarını kolaylaştırdım.
D	"Ekibimizin uyumlu çalışması ve motive olmasını sağlamak için, ilk soruda da bahsettiğim gibi hangi rol veya görev olursa olsun, hamurun mayasını oluşturup, rolün ve görevin uzmanı ile beraber şekillendirme yöntemini kullanıyoruz. Takım içi etkinlikler tabi ki çok etkili oluyor. Ekip içerisinde şahsi tartışmalar, tatsızlıklar oluştuğunda bu işe de yansıyor. İşlerde aksatmalar olabiliyor. Çok samimi olunursa da bu sefer esneklik olabiliyor. Dengeli bir iletişim ve samimiyetin etkili olduğunu düşünüyorum. Dengeli bir iletişim kurduktan sonra beraber ekip içi etkinlikler, ekibe ve projeye olan bağlılığı daha çok artırıyor böylece işi ve start up ı benimsiyorlar. Etkinlikler olarak, dışarda buluşmalar, ve ya beraber ofise, kafeye gidip yüz yüze ortak çalışmalar, büyük bir aşamayı geçtiğimiz zaman kendi aramızda küçük kutlamalar olarak örnek gösterebiliriz."
E	Şu an için herhangi bir takım içi etkinliğimiz mevcut değil. Ortaklar olarak birbirimizi motive ediyoruz.

F	Takımın uyum içerisinde çalışmasını sağlayan temel etken ekip üyelerinin projeye duyduğu güven ve projenin ticarileşmesine olan inancıdır. Ayrıca yönetici ekip lideri de ekip üyeleri için bir motivasyon kaynağıdır. Bununla birlikte proje alanımızdaki ihtiyacın yeterli olarak karşılanamadığını görmek ve eğitim koordinatörümüzün güncel iş pozisyonunun bize sağlamış olduğu geri bildirimler motivasyonumuzun artması noktasında tetikleyici bir unsur olarak varlığını sürdürmektedir. Ödüllendirmeden ziyade sürece dahil ettiğimiz yazılımcının da kurulacak olan şirkette ortak olarak yer alması, sürdürülebilirlik ve ürün geliştirme açısından önemli görülmüştür. Bu mahiyette oluşturulacak şirket yapısında yönetici, eğitim koordinatörü ve yazılımcıdan oluşan bir ortaklık yapısına karar verilmiştir. Ayrıca ortaklık hisse dağılımlarında belirlenen bir oran huzur hakkı giderleri için saklanmış, iş yükünün ekip üyeleri açısından dağılımı göz önünde bulundurularak yönetilmek üzere rezerve edilmiştir. Bu da sürecin tamamında herkesin adil bir gelir dağılımı ile kazanç elde etmesini sağlamak adına geliştirilmiştir.
G	Takım içi uyumu sağlamak ve takım birlikteliğini arttırmak için ilerleyen süreçlerde etkinlikler planlıyoruz. Ancak şu an için küçük bir ekibiz ve bu konuda aksiyon almadık. Hem ofis içi yemek ve küçük parti tarzı etkinlikler veya sinema ve herhangi bir spor alanında ortak aktivite ilerleyen dönemde yapmayı düşünüyoruz.
H	Ortak sosyal aktiviteler ve vizyon toplantıları
J	Yemekleri birlikte yiyoruz. Birlikte seyahat ediyoruz.
K	Sürekli birebir iletişime önem veriyoruz. Bu sayede yaşanan sıkıntıları ve anlaşmazlıkları hızla çözmeye çalışıyoruz. Diğer yandan hazırladığımız teşvik sistemi ve hisse opsiyonu sistemi ile çalışanlarımızın sürekli finansal fayda kazanmalarını sağlıyoruz. Takımlar sadece satış bazlı bir teşvik sisteminden değil, ürün geliştirme bazlı bir teşvik sisteminden de yararlanıyor. Bu sayede sadece ürünümüzü satmaya değil aynı zamanda da sürekli geliştirmeye de odaklanıyorlar.
L	Oluşturulan takvimlerin başarılı şekilde tutması durumunda şirket içi yemek etkinlikleri, uzun süreli tatil ve ek ödemeler ile motive ederiz.
M	Uzaktan çalışma geldikten sonra bu daha da bir zor hale geldi. Ekip ikili ilişkileri iyi yürütemiyor. Motivasyon online da çok etkili olmuyor. Bir araya getirmek için etkinlik düzenliyoruz (bowling turnuvası gibi) Başarılı proje teslimlerinde ikramiye vermeye çalışıyoruz.
N	Üstadım, pazarlama sürecinde izlediğimiz model şu oldu; biz drone üreticisiyiz ve dünyada ilk bilgisayarların çıktığı zamanlarda, örneğin Commodore 64'ün olduğu dönemlerde, bilgisayarlar herkesin evinde yoktu. Aslında bilgisayarlar büyük ofislerde bulunuyordu ve insanların evlerine henüz girmemişti. O zamanlar Commodore 64, inanılmaz agresif bir politika izleyerek 'Herkesin evinde bilgisayar olacak' diyordu. Gerçekten de o zamanlar bilgisayarlar çok fazla işlevsel olmasa da, basit hesaplamalar ve küçük dosya işlemleri yapabilse de, Commodore 64 bu cihazları her eve sokmayı başarmıştı. Drone sektöründe de, dronelerin aslında herkesin kolayca ulaşamayacağı, yılda birkaç kez fuarlarda görebileceği cihazlar olduğunu fark ettim. Commodore 64'ün o dönemde izlediği stratejiyle, maliyetleri düşük tutarak, satış maliyetlerini de düşük tutarak, 'Her eve bir drone girecek' diyoruz. Her firmanın kendi

	drone'u olacak. Kendi testlerini, analizlerini ve cihazları için geliştirecekleri durumlar olacak. Biz de Commodore 64 efsanesi gibi agresif bir şekilde drone piyasasının en üstüne çıkmak istiyoruz.
O	Küçük bir startup olduğumuz için ödül teşvik sistemimiz yoktu
P	Yapılan toplantılar takımın uyumunu ve motivasyonunu arttırmaktadır özellikle şirket dışında yapılan yemekli toplantılar Takıma verilen değeri göstermekte ve takım arkadaşları değerli hissettirmektedir Buda takım motivasyonunu arttırmakta önemli bir noktadır takımın başarılarına pirim ile ödüllendirmede motivasyonu arttırmaktadır takımın özel günlerini hatırlamak ve bu konuda paylaşım yapmak takıma motive etmekte önemlidir. Doğum günü Ve özel günlerde hediyeler vermek motiveyi arttırmaktadır. Takım başarısını konuşmak ve başarıya ulaşmak için motivasyon konuşmaları yapmak ve bununla ilgili eğitimler ve danışmanlık almak takıma hem motive Etmekte ve uyum sağlamakta faydalıdır.
R	"Takım uyumu ve motivasyonunu artırmak için arkadaşlarımızın görüşlerini almak önemlidir. Ayrıca sosyal aktiviteler, ekip içindeki bağları güçlendirir. Eğitimler ile gelişim fırsatları sunar, takım arkadaşlarımızın yetkinliklerini artırmalarını teşvik ederim
S	Takım içi etkinliklere önem veriyoruz. Türkiye’de yemek organizasyonu. Yurt dışındaki pilot projelerde geziler ve yemekler ekibin motivasyonunu yüksek tutmada etkili oldu.
T	Aslında, ödüller veriyoruz. Özellikle üç yazı satışlarından arkadaşlara pay vermeye çalışıyoruz. Bunun dışında yaptığımız işleri paylaşıyoruz. Ayrıca, arkadaşların maaşlarına ek olarak prim hakları da oluyor bizim tarafımızdan.

Tablo 5. Soru ve Katılımcı Yanıtları

5. ÜRÜN ÜRETİMİ, GELİŞTİRİLMESİ, İŞ GELİŞTİRME VE TİCARİLEŞTİRME SÜREÇLERİNDE TAKIMINIZIN PERFORMANSINI VE KATKISINI DEĞERLENDİRİNİZ. BU SÜREÇLERDE HANGİ STRATEJİLERİ KULLANDIĞINIZI PAYLAŞINIZ.	
A	Ürünün üretilmesi ve geliştirmesi süreci fikir aşamasından itibaren sabit bir rota izlememiştir. Sektör araştırması, rakip analizi ve mentörlerden gelen geribildirimler ışığında ürün düzenli olarak pivot edilmektedir. Bu süreçte takım üyeleri sıkı bir iş birliğinde bulunmuştur. Ürünü ön plana çıkaracak yeniliğin sağlanması için üyelerin potansiyeline uygun olarak iş planı hazırlanmıştır. Ürünün ticarileşme aşamasına iş yönetimi konusunda kendisini geliştiren ekip üyeleri liderlik etmiştir. Süreçlerin verimli olabilmesi için mevcut şirketlerin gelişim süreçleri ve kapanan şirketlerin yaptıkları hatalar göz önünde bulundurulmuştur.

B	Bu konuda ekibimizle bir şey yapmadık. Teknopark bünyesinde kurulmuş bir işimizi olduğu için bize Teknopark danışmanlarının yardım edeceğine inanıyorduk.
C	Ürün üretiminde uzmanlık alanlarına göre görev dağılımı yaparak, üretim hedeflerini net belirledim ve düzenli performans değerlendirmeleriyle kaliteyi sağladım. Ürün geliştirme aşamasında yenilikçi fikirleri teşvik eden bir ortam yaratarak Ar-Ge ekipleriyle beyin fırtınası seansları düzenledim ve kullanıcı geri bildirimlerini dikkate alarak iyileştirmeler yaptık. Agile metodolojisini kullanarak kısa döngülerde ilerledik. İş geliştirme sürecinde pazar araştırmaları ve rekabet analizleri yaparak stratejik kararlar aldım. Ticarileştirme aşamasında ise etkili pazarlama kampanyaları ve satış stratejileriyle ürünleri piyasaya sürdüm. Bu yaklaşımlar, takımın her aşamada yüksek performans göstermesini ve katkı sağlamasını mümkün kıldı.
D	"Ürün üretiminde ilk olarak, daha önceki girişim deneyimlerimizden de görüp deneylediğimiz ve etkili olduğunu gördüğümüz yöntem olan, ürünün ana fikri üzerinden çok basit bir prototip (MVP) geliştirip, fikri ve ürünü kullanıcı ve müşterilerimize test ettirmek oldu. Prototip(MVP) talep gördükten sonra ürünü geliştirmeye devam ettik. Ürünü geliştirirken kullanıcıların geri bildirimlerinden ve kullanıcı davranışlarını analiz edip faydalanıp geliştirdik veya değiştirdik. Çoğunlukla değişimden ziyade gelişim odaklı gittik, geri bildirimlere ve kullanıcı davranışlarını esas alarak. Ama bir nokta da, biz ilk başta ürünümüzü kurumsal bir marka imajı yaratarak kullanıcılarımıza sunmaya çalışıyorduk, fakat karşılaştıkları en ufak sorunlarda bile olumsuz dönüşler, hoşnut olmadıkları kullanıcı ve marka deneyimleri oluyordu. Sonrasında marka imajımızı samimi bir start up, bir topluluk olarak değiştirdik ve kullanıcılarımız bu yaklaşımı ve marka imajını çok beğendiler ve kullanıcı sadakatleri çok kısa zamanda ciddi bir yükseliş gösterdi. Değerlendirmeleri oldukça olumlu şekilde gelmeye ve yükselmeye başladı ve kullanıcı edinme, sadakati ve deneyimi anlamında doğru bir raya girdiğimizi hissettik. ^{[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10]} Bunun sebebinin de, bulunduğumuz sektördeki firmaların neredeyse hepsi kurumsal olduğundan ve marka imajları da öyle olduğundan ama kullanıcıların, son müşterilerin, yenilikçi, daha rahat ve yüksek statülü insanlar olduklarından, özel, samimi bir deneyimin onları daha iyi hissettirdiğini ve rahatlattığını düşünüyorum. Kendilerinin de ürün gelişirken katkıları olması onları ürünümüze ve markamıza daha sadakatli hale getirdi. Bizim ilk gelir modelimiz ve stratejimiz parayı bu kullanıcılarımızdan değil de, ürünümüzün içinde tanıtımını yaptığınız, gösterdiğimiz firmalar üzerinden gelir sağlamaktı. İlk müşterimiz ürünü ilk piyasaya çıkardıktan 3 hafta sonra kendiliğinden geldi ve bizimle çalışmak istemek için can attığını belirtti, böyle olunca biz de, firmaya bir teklif sunduk ve bu teklifi direk sorgusuz kabul ettiler. Bu teklifi kabul ettiklerinde biz de gelir modelimizi de doğru bulduğumuzu, devamının da bu şekilde artarak geleceğini düşünerek, önce profesyonel bir avukat ile beraber bir sözleşme hazırlayıp, sonrasında bir limited şirketi kurmak oldu. Bu ilk B2B müşterimiz ile çalışmaya başladıktan sonra, sunduğumuz hizmet ve faydalar dijital olduğu için, bu faydaların gerçekten etkili olup olmadığını tam anlayamadıklarını belirttiler, biz de kendimizi müşterilerimize daha iyi anlatabilmek adına asıl ürünümüz haricinde, iş birlikçilerimizin ve B2B müşterilerimizin de ihtiyaç ve isteklerini karşılayacağını düşündüğümüz farklı bir ürün ve platform geliştirdik. ^{[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10]} Bu geliştirdiğimiz B2B ürünü kullandılar ama net bir geribildirim alamadık. Sonrasında başka B2B müşteriler edinmek için, e-posta pazarlama, linkedin üzerinden firma yetkilileri ile iletişime geçip toplantı ayarlama yöntemlerini denedik ama başka bir iş birliği sağlayamadık. Ekip olarak ürün geliştirme, yazılım,

	kullanıcı edinme ve kullanıcı deneyimi anlamında yetkin olduğumuz için ve bu alanlarda kurumsal firma da çalışma deneyimlerimiz de olduğundan, ürünümüzün üretimi ve geliştirilmesinde büyük katkı sağladı ve gördüğümüz üzere başarı sağladı. Lakin B2B satış ve iş birliği edinme anlamında ekibin yetkinliği ve deneyimi zayıftı, demek ki bu sebeple ki, gelir modelimiz de o olunca, ticarileşmede sorun yaşadık. ^[1]
E	Ürün üretimi, geliştirilmesi, iş geliştirme ve ticarileştirme süreçlerinde, takımımızın performansını ve katkısını değerlendirirken, müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak yönümüzü belirledik. Bu süreçlerde, müşteri odaklı stratejiler uygulayarak, sürekli iyileştirme ve yenilikçi çözümler geliştirdik.
F	"Ürünün üretimi, ürün geliştirme ve ticarileşme konularında yapmış olduğumuz çalışmaları şu şekilde sıralayabiliriz. 1-Piyasada satışı devam eden mevcut ürünlerin incelenmesi. 2-Mevcut ürünlerin genel yapısının değerlendirilmesi. 3-Mevcut ürünlerin eksikliklerinin tespit edilmesi. 4-Mevcut ürünlerde yer alan eksikliklerden ari bir yazılım projesi oluşturma. 5-Mevcut ürünlerde yer almayan projemize özel alanların oluşturulması. 6-Mevcut ürünlerde yer almayan özel yazılımın geliştirilmesi. 7-Ürünün sürdürülebilir hale gelmesi için sistematik bir yapı oluşturulması. 8-Projemizin ticarileşmesi için iş modeli oluşturma. 9-Ürünümüzün satışı için satış paketleri geliştirme. 10-Satış için tahsilat yöntemleri belirleme. Tüm bu konularda ekip üyelerimiz kendi alanlarına yönelik bilgilendirme sunumları yapmaktadır. Bilgilerin doğruluğu teyit edilerek, kontrol süreci tamamlanmaktadır. Devamında konu üzerinde beyin fırtınası yapılmakta ve fikir oluşturularak, sürece dair karar verilmektedir. Temel stratejimiz sahadan gelen bulgular üzerinden hareketle, yenilikçi bir yaklaşımla hareket etmektir.
G	Şuan çok küçük bir ekibiz ve her alan için tam rol ayrımı yok. Özellikle satış ve pazarlama alını ben yönetiyorum ve aktif rol alıyorum. Yazılım test şirketi olduğumuz için işin teknik kısmını tecrübeli arkadaşlara devrediyorum ve alanda tam rol ayrımı içerisindeyiz. Örnek olarak web alanındaki işler için web dev. mobile tarafındaki işler için mobile dev. ile çalışıyoruz. Sürekli yeni proje getirilmesi ve iş devamlılığının tam olarak sağlanması ekip arkadaşlarımızın motivasyonunu yüksek tutmalarını sağlıyor ve iş süreçlerine kendi fikirlerini daha çok dâhil ediyorlar. Bu surum bana kendilerini adadıklarını ve işi benimsediklerini gösteriyor. Ekibin büyümesi ve projelerin devamlılığı için en kısa zamanda satış ve pazarlama alanına bana destek olması için yeni bir arkadaş dâhil edeceğim.
H	"Bizim hala devam eden bir süreç. Dünya, ülke ve Endüstri koşullarını güncel olarak değerlendirerek daha short term hedefler ile ilerlediğimiz bir dönem oldu"
J	"Ekibimiz tam bir yazılım ekibi. Ticarileşme konusunda ürünü uygun şekilde geliştirmek ve müşteri desteğini hızlıca vermek dışında farklı bir katkıları olmuyor. Diğer konular benim omuzumda malesef henüz satış ve pazarlama ekibi kuramadık."
K	Tam zamanlı çalışanlarımızdan yüksek performans alıyoruz, fakat özellikle yarı zamanlı çalışanlardan sınav haftalarıyla birlikte performans sorunları yaşadığımız için tamamen tam zamanlı çalışanlarla devam etme kararı aldık. Takımlar arası geçirgenlik oranımız çok yüksek. Bunu verdiğimiz teşviklerle de destekliyoruz. Örneğin yazılım geliştirme takımımızda yer alan birisi de eğer müşteri getirirse teşviklerimizden yararlanabiliyor. 6 aylık periyotlarla gerçekleştirdiğimiz inovasyon haftası ile her çalışanın şirket için inovatif bir proje üretmesini bekliyoruz
L	"Tovivu kurucu ortaklarından birisi olarak ben bir growth hackerim. Şirketin büyüme ve ürün geliştirme sürecinde ekibin içerisinde bir ekip üyesi olarak görev almakta ve her noktasına parmak basmaktayım. Tovivu, büyüme sürecinde çok kuvvetli bir

	deneyime ve finansa sahiptir. Büyüme sürecinde teknik alt yapısı ile ilgili çalışan ekipler ile birlikte kullanıcı sayımızı büyötmekteyiz. Tovivu, 80 günde 9.000 kullanıcıya ulaştı ancak Tovivu, 80 günde 1 milyon kullanıcıya ulaşabilecekti. Burada teknoloji olarak ürünümüzün yeterliliği ile ilgili birlikte adım adım büyötmekteyiz."
M	Biz de süreç şu şekilde akar. Yazılım geliştirme ilk fizibilite yaptığımız şekilde ürünü çıkartır. Satış ekibi bunun daha iyi satılabilmesi için tavsiyeler verir ayrıca satış ekibi ilk müşteriye dokunduğu için onların isteklerini toplar yazılıma iletir. Satış yapıldıktan sonra ise müşteri destek ekibi kullanan müşterilerden geri bildirimleri alır ve yine yazılım ekibine iletir ve yeni güncellemeler olarak çıkartırız
N	Yani açıkçası, daha yeni satılabilir bir ürün ortaya çıkardığımız için, hali hazırda uzun dönemli müşterilerimiz yok. Daha çok yeni bir firmayız, 5-6 aylık bir firmayız. Uzun dönemli müşterilerimizi kaybetmeyelim diye bir müşteri politikası yapalım. İlgilenmeyen eski müşterileri de göz ardı edelim. Bir dönemimiz olmadı, ürün yeni yeni tamamlandı. Yeni yeni bittiği için öyle bir durum yok bizde.
O	Ürünü üretmek ve geliştirmek için çalışmalar yaptık ancak ticarileşme konusunda girişimci olarak bir kişinin çabaları mevcuttu.
P	Öncelikle Üretilcek ürünün ekip tarafından çok iyi bilinmesi ve anlaşılması önemlidir 2.01 önce ürünün ne amaçla üretildiğinebilmesi gerekmektedir ve bunun ticari iştirme için gereklii Alt yapısının hazırlanması önemlidir ürünü üreten ürünü geliştiren ve ürünü ticarileştiren mutlaka ekip bu vasıflarda İnsanlar ile oluşmak zorundadır Aksi taktirde ürün üretilip geliştirilirse dahi satışını yapamadığınız taktirde şirket ve ekip başarısız olur bunun için bizler ürünü üretilip geliştirip ve ticarileştirmek üzere ekip oluşturduk
R	"Ürün üretimi, geliştirilmesi ve ticarileşmesi için izlediğimiz süreç, başlangıçta pazar araştırması ve müşteri geri bildirimleri ile önemlidir. Bu veriler doğrultusunda yol haritası ürünün konsepti belirlenir prototip aşaması gerçekleştirilir. Ardından ürünün pazara sunulması için pazarlama stratejileri geliştirilir ve satış ekibi ve satış ağıları oluşturulur. Bu adımlar ticarileşmemizi kolaylaştıracaktır.
S	"Üretim & Geliştirme ile Ticarileştirme iki farklı grup ile gerçekleşti. Ben geçmişte iki alanda da bulunduğum için ikisini de yöneten konumda oldum. Ürün geliştirme süreçlerini çok uzun tutmamaya özen gösteriyoruz. Bir an önce minimum isterleri gerçekleştiren bir versiyon ortaya koymak ve sonrasında pilot projelerin geri dönüşlerine göre gelişimini yönlendirmek en doğru yöntem diye tecrübe ettik. Ekibin bu noktada performansını yüksek tutmak için hedef tarihlerle çalıştık. Ofis dışında evden, ev dışı daha rahat ortamlardan çalışılmasını sağladık. Ticarileştirme tarafında eski satış pazarlama yöneticimiz outsource olarak hizmet vermeye başladı. Sosyal medya yatırımları yaptık, internet üzerinde etkin kampanyalar yürüttük. Geri dönüşlerini alıyoruz."
T	Aslında, ürünün üretiminde büyük bir zorluk yok, ancak ticarileştirilmesi ve rakip analizi çok önemli. Ben de burada arkadaşlara şunu yapıyorum: Diyelim ki bir ürün yapacağız, küçük bir sensör. Bu sensörün hangi cihazlarda ve ne amaçla kullanıldığını, kimler tarafından kullanıldığını, hangi fiyata satıldığını ya da kendi üretilip üretilmediğini araştırıyorum. Araştırmayı yaparken, rakiplerimizden farklı olmamız gerektiğini de vurguluyorum. Eğer arkadaşlar bu konuda zorlanıyorsa, biz de devreye giriyoruz. Ticaret yönünü üstlenerek arkadaşlara yol gösteriyorum.

Tablo 6. Soru ve Katılımcı Yanıtları

6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ SATIŞ ÖNCESİ DÖNEMDE NASIL YÖNETTİĞİNİZİ, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMAK İÇİN HANGİ STRATEJİLERİ KULLANDIĞINIZI ANLATINIZ.	
A	Müşterilerin şirketin sektöre getireceği yeniliği kavrayabilmeleri ve ürünü tanımaları için ön görüşmeler yapılmıştır. Potansiyel müşterilere ürünün belirli kısımlarını deneme imkânı tanınmıştır. Bu sayede onlardan gelen yorumlara göre ürün üzerinde müşteri odaklı düzenlemeler yapılmıştır. Ürünün müşterilere ulaşabilmesi ve şirketin tanınırlığının artması amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir. Üniversitelerde ve özel kuruluşlarda gerçekleştirilen girişimcilik ve eğitim teknolojileri etkinliklerine ekip üyeleriyle katılım sağlanmıştır.
B	Satış aşamasına gelemediğimiz için müşterilerle ilgili herhangi bir şey yapmadık.
C	Satış öncesi dönemde erişilebilirlik, müşterilerle olan iletişimin başlangıç noktasını oluşturur. Müşteriler ürün veya hizmet hakkında bilgi almak, sorular sormak veya ihtiyaçlarını belirtmek için iletişime geçtiklerinde, hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek, onların güvenini kazanmak için hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla, satış öncesi süreçte erişilebilirlik, müşterilerle ilk temas anından itibaren başlar. Müşterilere çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla ulaşılabilir olmak ve onların taleplerine hızlı ve profesyonel bir şekilde yanıt vermek, güçlü bir müşteri ilişkileri temeli oluşturur ve müşteri memnuniyetini artırır. Bu nedenle, satış öncesi dönemde erişilebilirlik stratejileri, müşteri memnuniyetini sağlamak ve uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirmek için kritik öneme sahiptir.
D	"Müşterilerimizin B2B olduğunu düşünürsek. Satış öncesinde müşterilerimize iletişime geçip bizimle çalışmanın, ürünümüzü kullanmalarının onlara ne gibi faydalarının, katkılarının olacağını bahseden e-postalar atıyorduk. Bizim ürünün ana amacı kullanıcılarımıza uygun fiyatlı şarj istasyonlarını göstermek. Mesela bir potansiyel müşterimiz bayram dolayısıyla bir hafta için geçerli ücretsiz kampanyası yapmıştı. Biz de o firma yetkilisi ile linkedin üzerinden iletişime geçip, bu kampanya doğrultusunda bizim de onları bir hafta ücretsiz bir şekilde ürünümüzde göstereceğimizi ve böylece ürünümüzün ne kadar etkili olduğunu hem kendilerinin hem görmesini hem de onları paylaşacağımız kullanım verileri ile etkisini görmelerini, sonrasında bir toplantı ayarlayıp, beraber masaya oturup iş birliği yapmayı umduk. Bir hafta boyunca ücretsiz olarak yayınladık ve o bir hafta içerisinde sektörde etkili sayılan 1500 yönlendirme sağladık ve bunu o firmaya paylaştık. Lakin görüştük, görüşeceğiz şeklinde sürekli bir erteleme ile haftalardır bir toplantı ayarlayamadık. Diğer bir örnekte, piyasanın en uygun ve pek bilinmeyen istasyon markalarından birinin yetkilisi ile linkedin üzerinden iletişime geçip aynı şekilde ürünümüzün onlarla beraber ortak amaca hizmet ettiğini, onlara etkilerini ve faydalarından bahsedip, toplantı ayarlamaya çalıştık lakin onda da bir sonuca varamadık. Satış sonrası müşteri memnuniyetini sağlamak için de, satış sonrasında haftalık olarak yönlendirme ve fayda raporlarını, analizlerini e-posta üzerinden paylaşarak ilerliyorduk sadece. "

E	Satış öncesi dönemde müşteri ilişkilerini yönetmek için ilk üyelerimize ücretsiz 3 aylık pro paket tanımladık. Müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla, herhangi bir sorun yaşayan kullanıcılarımıza da ücretsiz 3 aylık pro paket gibi çeşitli hediyeler sunduk. Bu stratejilerle, müşteri memnuniyetini artırmayı ve uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedefledik.
F	Müşteri ilişkileri açısından henüz bir satış deneyimimiz olmamakla beraber, ikili ilişkilerimiz ve çeşitli referans kişiler aracılığı ile görüştüğümüz eğitim kurumları oldu. Projemizi anlattığımız, sunum yaptığımız eğitim kurumlarından beğeni aldık fakat süreç henüz bir satış aşamasına dönüşmedi. Ha keza ürünümüz de henüz satış aşamasına hazır durumda değil. Ürünümüz ile ilgili çalışmalarımız devam ediyor, ürünümüzü 2024 Eylül ayı itibariyle kullanılabilir ve satışa hazır duruma getirmeyi hedefliyoruz. Müşteri ilişkilerini olumlu olarak geliştirme açısından temel stratejimizi ise müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme ve sistemin sürekli geliştirilebilir olması üzerine kurguluyoruz. Potansiyel rakiplerden farklı olarak özel ve ilgi gören alanlarda ek imkanlar sunmayı ve fiyat performans açısından avantajlı bir ürün sunmayı hedefliyoruz.
G	Daha önce satış öncesi konuşmalarım daha çok satışa yönelikti. Hemen işin teknik tarafını anlatayım ve onlardan teknik bilgileri alalım ve işe başlayalım diye düşünüyordum. Ancak sizinle görüşmelerimizden sonraki süreçte daha sakin, kişisel iletişime ve kişisel bağlantı kurmaya önem veren bir yaklaşım geliştirdim. İnsanlar öncelikle karşı taraf ile iletişim kurmak bir nevi arkadaş olmak istiyorlar. Kişisel anlamda kurulan bağ ve anlayış daha sonra iş anlaşmasına dönüşüyor. Bu iş görüşmeleri şirketlerin(nesnelerin) değil kişilerin oyunu. Dolayısı ile insani özelliklerimi ön planda tutarak yaklaşmak bizi başarılı sonuca daha hızlı götürüyor. Müşteri memnuniyetini sağlamak için sadece sözleşme içeriğine uygun olarak iş yapmıyoruz. Aynı zamanda onların geliştirmeyi düşündüğü projeler konusunda fikir beyan ediyoruz veya çoğu zaman bizimle ilgili kısımlarda ücretsiz katkı sağlıyoruz direkt olarak. Bu insani yönümüzü öne çıkartıyor ve ticari ilişkimizi güçlendiriyor.
H	"Biz şirket olarak micro pazar ve endüstride bir bilinirlik elde ederek bunu globale yayma çabası içerisindeyiz. Bu tercihimizin öncelikli nedeni endüstriyel geçmiş ve deneyimimiz. Bu paralelde Konu ülke Türkiye ve endüstri otomotiv ve enerji sektörü olduğu için Akdeniz usulü sıcak satışın geçerliliği o koruduğu bu market de sektörde bu paralelde ilerliyoruz."
J	Müşterilerimizle birebir görüşmelere önem veriyoruz daha öncesinde mutlaka bir referansla gitmemiz gerekiyor internette bulduğumuz bir numaraya ya da bir e-posta adresine ulaştığımızda karşı taraftan herhangi bir geri dönüş olmuyor sadece referans ile gittiğimiz yerlerden önemli geri dönüşler alıyoruz
K	Müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili bir yapı halihazırda kurmadık. Önümüzdeki günlerde bununla ilgili bir yapı kuracağız.
L	"Tovivu B2C bir modele sahiptir. Hizmetimizi hedef kitlemiz ilk etapta ücretsiz olarak kullanır. Ürünün bu konuda hedef kitlemiz için fayda sağlayıcı olduğunu göstermek için ücretsiz bir şekilde ömür boyu kullanabileceği bir model de hizmet vermektedir. Böylelikle ürünümüzü test eden, kullanan ve fayda alan her bir kişi, premium olmak istemekte ve ürünümüzü satın almaktadır."
M	Hedef kitle analizi yaparız yine rakip analizi yaparak fiyat konumlandırması sonrası ürünü kime nasıl ne ne kadara satacağımızı belirleriz sonrasında hedef kitleye nerede nasıl ulaşabiliriz onu belirliyoruz
N	Şimdi, operasyonel tarafından ziyade, üretim tarafında burada neler yaptığımızı anlatmak istiyorum. Aslında, bir işçinin bir günde bir drone üretebilmesi üzerine

	yoğunlaştım. Çünkü fark ettim ki drone firmaları genellikle uzun süren çalışmalar sonucunda drone üretiyorlar. 'Bu sürecin hızlanması gerekiyor, belki de bir işçinin bir günde bir drone üretebilmesi gerekiyor' dedim. Bu sayede maliyetleri düşürebiliriz. Yapılması gerekenlerin ve bilinmesi gerekenlerin tüm prosedürlerini belirledik. Bir işçinin, bir günde hatta birden fazla drone üretebileceği bir prosedür listesi hazırladım. Talep geldiğinde, adım adım ve çok hızlı bir şekilde seri üretime geçebileceğimiz bir yöntem geliştirdik.
O	Problem tespiti üzerine görüşmeler yaptık. Bununla beraber yaptığımız bir demonun sonuçlarında oldukça gecikmemizin üzerinde bizim için çok değerli bir potansiyel müşteriye kaybetme noktasına gelmiştik. Bu durumda müşteriye yüzyüze ziyaret etmek ve hatta kendisini danışmanlar ekibimize alarak daha çok bağlamayı denemiştik. Bu şekilde güvenini de geri kazanmıştım. Bu stratejiyi sunabilirim.
P	Satış öncesi müşteri memnuniyetini için ürünün tanıtım ve müşteriye sunum yapacak halde hazırlamak müşterinin ihtiyacı olan ürünleri bilmek ve bu bu ürünün o ihtiyaçları çözeceğini ve karşılayacağını Anlatabilecek gerek görsel gerek yazılı belgelerin hazırlanması ve müşteri memnuniyeti ön planda olacak şekilde ekibi de hazırlayarak duruma gelmek
R	öncelikle müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmaya odaklanan bir plan oluşturduk. Bu plan kapsamında, müşteri geri bildirimlerini düzenli olarak toplamak ve analiz etmek için anketler ve değerlendirme formları kullanıyoruz. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için segmentasyon yaparak kişiselleştirilmiş hizmetler sunuyoruz. İletişim kanallarımızı çeşitlendirerek (telefon, e-posta, sosyal medya, canlı sohbet) müşterilerimizin her zaman ulaşabilir olmasını sağlıyoruz. Sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesi için müşteri destek ekibimizi düzenli olarak eğitiyoruz.
S	"Satış süreçlerinde BDR ve Satış yöneticileri temel olarak müşteri aday / müşterilerle muhatap olmaktadır. (Şu anda kaynak sınırı yüzünden bu görev 2 kişi tarafından farklı olarak yürütülmüyor ancak yakın gelecekte buna dönecek). Buna göre BDR lar bir hedef müşteri listesi oluşturmaktalar. LinkedIn ve Apollo.ai benzeri çeşitli araçlar kullanmaktalar. Sonrasında iletişime geçmekte. Potansiyel bir müşteri aday bulduklarında sürece satış yöneticilerini dahil etmekte. Müşterinin bir profesyonel muhatabı olmaktadır. Bu kişi süreci takip etmektedir. Burada temel strateji, sürekli kesintisiz iletişim. Müşterinin teknik olarak doğru bilgilendirilmesi Ekipteki teknik kişilerle gerekli noktalarda gerekli olduğu kadar iletişimin sağlanması İşin sonlandırılmasına yönelik iradenin ortaya konmasıdır."
T	Biz aslında bir önceki referanslarımız sayesinde yeni müşteriler bulduk. Bu yüzden onların referansları ve geri bildirimleri ile yeni müşterilere eski müşterilerimizi öneriyoruz. 'Evet, buradan bu hizmeti, bu ürünü alabilirsiniz' diyoruz. Bu şekilde ilerlemek bizim için çok daha kolay oluyor. İlk görüşmeyi zaten genellikle telefonda yapıyoruz. Eğer olumlu geçerse, ikinci görüşmeyi ya yüz yüze yapıyoruz ya da onlar bize geliyor ya da biz onlara gidiyoruz. İkinci ya da üçüncü görüşmede genellikle ürünleri de satmış oluyoruz. Yoğunlukla bu şekilde oluyor.

Tablo 6. Soru ve Katılımcı Yanıtları

7. PAZARLAMA STRATEJİLERİNİZİ NASIL BELİRLEDİĞİNİZİ VE BU STRATEJİLERİ UYGULAMA SÜRECİNDE HANGİ ADIMLARI İZLEDİĞİNİZİ DEĞERLENDİRİNİZ.	
A	Öncelikle ürünün hedef kitlesi belirlenmiştir. Çeşitli meslek ve yaş gruplarının ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuştur. Ürünün b2b ve b2c pazarlama modellerinden hangisine daha uygun olduğu üzerine çalışmalar yapılmıştır. Potansiyel müşteri havuzunun uygun olarak ürünün özelleştirilmesi ve fiyatlandırılması yapılmıştır. Şirketin pazarlama konusundaki stratejisi üzerinde çalışmalara devam edilmektedir.
B	Pazarlama stratejimizi belirlemek için Teknopark danışmanlarından yardım almıştık. Ancak uygulama aşamasına gelemeden şirketimiz iflas etti.
C	"Pazarlama stratejilerini belirlerken temel adımlardan biri, pazar araştırması ve analizidir. Bu adım, hedef pazarın dinamiklerini anlamak için kritik öneme sahiptir. Pazar araştırması, pazar segmentasyonunu, hedef kitleyi ve rakip analizini içerir. Bu bilgileri derinlemesine analiz ederek, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri belirlemek mümkün olur. Ardından, belirlenen hedef kitleye uygun bir pazarlama stratejisi geliştirilir. Strateji belirlenirken, şirketin hedefleri, kaynakları ve rekabet ortamı dikkate alınır. Hedef belirlenirken, belirli, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı (SMART) hedeflerin saptanması önemlidir. Ayrıca, strateji belirleme aşamasında, ürün veya hizmetin benzersiz değer önerisi belirlenir ve rakiplerden farklılaşma noktaları üzerinde odaklanılır. Bu, konumlandırma stratejisinin belirlenmesine yardımcı olur. Uygulama sürecinde, belirlenen stratejinin etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için planlama ve hazırlık adımları kritiktir. Bu aşamada, pazarlama kararları (fiyatlandırma, dağıtım, tanıtım, ürün) detaylandırılır ve stratejinin uygulanması için gerekli kaynaklar tahsis edilir. Ayrıca, pazarlama stratejisinin izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci de önemlidir. Bu süreç, stratejinin başarısını değerlendirmek ve gerektiğinde ayarlamalar yapmak için izlenir."
D	"Pazarlama stratejilerimize, ilk olarak dijital pazarlamadan başladık, bu alanda da yetkin olduğumuza inanıyorduk. Nitekim aslında kullanıcı edinmede dijital pazarlama stratejilerimiz başarılı oldu ve kısa zamanda, sektördeki benzer firmalarımızdan çok daha düşük maliyetlerle güzel indirme ve kullanıcı edinme rakamlarına ulaştık. Dijital pazarlamadan bahsettiğim de, Instagram, Facebook, X, Youtube gibi sosyal mecralarda, görsel ve işitsel reklamlar. Kullanıcı kitlemizi iyi analiz edip, reklamların hedef kitlesini ve demografilerini ona göre belirledik. B2B için bir dijital pazarlama henüz bu zamana kadar gerçekleştirmedik. Kullanıcı tabanımız büyürse, potansiyel iş birliği sağlayacağımız firmalarında kendiliğinden geleceğini düşündük ama henüz şu anki seviyede daha o gerçekleşmedi. Onun haricinde B2B için e-posta pazarlamasını denedik ve ondan olumlu bir iş birliği ve başarı sağlayamadık. Önümüzdeki planımız, güçlü olduğumuz dijital pazarlama tarafını bir de B2B de deneyimleyip, sonuçlarını görmek."
E	Pazarlama stratejilerimizi, hedef kitlemizin ihtiyaçlarını ve rakip firmaların ürün ve fiyatlarını analiz ederek belirledik ve bu stratejileri uygularken reklam kampanyaları ve müşteri geri bildirimlerine dayalı iyileştirmeler gibi adımları izledik.

F	Pazarlama stratejimizi ürünümüzü yıllık üyelik ücreti ile ve modüller bir yapıda paketler oluşturarak satışa sunmak şeklinde belirledik. Bu stratejiyi belirlerken piyasada mevcut olan potansiyel rakip ürünlerin temel pazarlama stratejisi incelenmiş, alternatif bir yaklaşımla modüler yapı ile pazarlama stratejisi geliştirilmiştir. Pazarlama noktasında alanda tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği ve bilinirlik açısından ön plana çıkmanın en önemli pazarlama stratejileri arasında yer alması gerektiği tespit edilmiştir. Bu noktada birkaç önemli eğitim kurumunun ürünümüzü kullanıyor olmasını sağlamanın da eğitim kurumlarının birbirini sürekli takip ediyor olduğu bilindiği için ürünümüzün bilinirliğinin sağlanması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle özel eğitim kurumları arasında ön planda olan ve çalışmaları yakından takip edilen bir özel eğitim kurumu ile görüşme sağlamak üzere çalışmalarımızı başlatmış bulunmaktayız. İlgili özel eğitim kurumunun yöneticilerine de ulaşmış durumdayız. Ayrıca birden fazla kampüsü olan ve sektörde ismi ön planda olan bir başka özel eğitim kurumu ile de ön görüşmelerimizi yapmış, sunum gerçekleştirmiş durumdayız. Fiyat teklifi aşamasını da sözel olarak gerçekleştirmiş durumdayız. Yapılacak ön değerlendirmeden sonra resmi fiyat teklifimizi de iletceğiz.
G	"Pazarlama stratejimi belirlerken bize uygun olabilecek bir çok farklı gruplarla çalıştık veya çalışmayı denedik. Burada edindiğimiz tecrübe bize şunu gösterdi. Biz B2B alanında faaliyet gösteren, aylık 7 bin dolar ve üstü aktif gelir sağlayan ve yazılımı kendisi üreten şirketler ile çalışabiliriz. Odak noktamızı bu kitle üzerine yoğunlaştırdık ve bu şirketlerin bulunabileceği toplantılar, etkinlikler ve konferanslara aktif katılım göstermeye başladık. Şu an stratejimiz direkt yüz yüze iletişim kurmak ve tanıdığımız kişilerin referansı ile iletişim kurmak. Belirlediğim sayıda şirket ile çalışmaya başladığımız da ve belirlenen miktarda aylık gelir elde etmeye başladığımızda sponsorluk anlaşmaları ile pazarlama stratejimizi çeşitlendirmeyi düşünüyoruz."
H	"Aslında bir önceki soruda belirtmiş olduk. Kriz yoğun bir dönemde ilerlemeye çalıştığımız için daha kısa dönemli ve el yordamıyla, sizin kalkacağı günlere hazırlık gibi da bir yol izliyoruz ."
J	"Ürünlerimiz sınırlı bir pazarın kullandığı ürünler olduğu için potansiyel müşterilerimiz sınırlı sayıda. Güven temin etme üzerine bir stratejimiz var zira bir işletmenin bir derneğin bütün hesaplarını emanet ettiği bütün işleyişini planladığı Bir yazılımı almak çok ciddi bir karar bunun için güvenilir bir paylaş olma üzerine pazarlama stratejimizi belirledik. Mutlaka bir referansla randevu alıyoruz ve yüz yüze görüşme yapıyoruz tabii ki her pazarlama faaliyetinde olduğu gibi bizim görüşmelerimizde %100 satışla sonuçlanmıyor fakat her görüşmemiz Güven inşa etmemize sebep oluyor"
K	"İlk adım olarak, hedef pazarımızı ve müşteri segmentlerimizi detaylı bir şekilde analiz ettik. Bu aşamada, piyasa trendlerini, rekabet analizlerini ve müşteri geri bildirimlerini değerlendirdik. Pazar araştırması verilerini kullanarak, müşterilerimizin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya çalıştık. Stratejilerimizi hayata geçirmek için detaylı bir uygulama planı hazırladık. Sonrasında stratejilerimizi uygulamaya başladığımızda, her aşamayı yakından edip ve performansımızı değerlendiriyoruz.

L	"Tovivu kurucu ortakları, daha öncesinde Tovivunun hizmet ettiği alanda deneyim sahibi. Bu vesile ile pazarlama stratejimiz, deneyimlerimiz Tovivu öncesinde bulunmaktaydı. Sosyal medya üzerinden reklam yapma üzerine çalışma yürütmekteyiz ve rekabet ortamımızda yer alan bir girişimi satın alarak yol almaktayız."
M	Genellikle online pazarlama sosyal medya reklamcılığı üzerinden müşteriye ulaşmayı hedefliyoruz. Ürünün çeşidine göre sahada dolaşan ekip bulunduruyoruz
N	Üstadım, selamlar. Benim ilk kurduğum şirket Londra'daydı. El Ostech Limited Company olarak bir firma kurmuştum o zaman. Üç ortağım vardı. Tabii ki, ortaklar arasında olmayan farklı gönüllüler ya da küçük ortaklar da vardı. O zaman şirketi batırdım. Batma sebeplerinden biri de benim ekibi yönetemememdi. Başlangıçta ekip kurucusu bendim ve liderlik edecektim. Ancak çok demokratik bir yaklaşım sergilediğimi fark ettim. Herkesin fikrini alıyor ve dikkate alıyordum. Bu, beni zamanla daha pasif bir hale getirdiğini fark ettim. Ve anladım ki, bir noktadan sonra ekip yönetilemez hale geldi; herkes kendi başının çaresine bakıyordu. Uzun süre Avrupa'daki yönetim anlayışını, şirketlerin nasıl yönetildiğini gözlemledim. Mobbingin ve baskının olmadığı, herkesin fikrine değer verildiği bir ortam olduğunu düşündüm ve bunun Türkiye'de de uygulanabileceğini sandım. Ancak Avrupalıların bu işi daha iyi yaptığını zamanla anladım. Türkiye'deki insanlar bu tarz bir çalışma sistemine uygun değillerdi. Herkese çok özgürlük tanı mıştım. Herkesin söz hakkı olduğunu ve zaman zaman benden daha yüksek kararlar alabileceğini düşünüyordum. Şirketi batırdık ve İngiltere'deki firmayı kapattım. Bunun sebebi, şirketin kuruluşunda küçük paylara sahip kişilerin bir noktadan sonra kontrolü ele alıp firmaya farklı bir yön vermeye çalışmalarıydı. Ekip dağıldı, firma kapandı. Şimdi yeni kurduğum Körnodynamics anonim şirketimdeyim. En üstte, Türk tipi standart bir hiyerarşik yapıyla yönetiyorum. En tepede ben varım ve alt kademelere doğru ortaklar ve küçük ortaklar yer alıyor. Bu modelin Türkiye için daha sağlıklı olduğunu fark ettim. Belki ileride fikrim değişir ama şu anki son düşüncem bu.
O	Huni stratejileri uygulamayı planlıyoruz.
P	Pazarlama stratejimiz ürettiğimiz ürünü görsel ve yazılı olarak sunum haline getirip ihtiyaç sahiplerine sunmak.
R	"öncelikle pazar analizi ve hedef kitle araştırmasıyla başladık. Müşteri ihtiyaçları rakiplerin izlediği stratejiler neticesinde markanın konumlandırmasını sağladık. Hedef kitlelerimize en etkili şekilde ulaşmak için özellikle dijital ve sonrasında geneleksen pazarlama kanallarını kullandık. Pazarlama stratejisinin etkinliğini ölçmek ve optimize etmek için performans analizleri yaparak veri odaklı kararlar aldık. Bu sayede pazarlama faaliyetlerimiz başarılı bir şekilde devam ettirdik.
S	"Benim 20 yıla yakın süredir sektörde olmam sebebiyle bir pazarlama araştırması ile başlamamız gerekmez. Hedef kitlemiz belliydi. Aynı şekilde müşteri ihtiyaçları ile ilgili bir araştırma yapmak gerekmemiştir. En önemli kriter coğrafi hedef belirlemek oldu. Avrupa pazarı hedef olarak belirlendi. Sonrasında talep üzerinde Çin ve Vietnam da çalışmalar başlatıldı. Sosyal Medya, LinkedIn üzerinden iletişim aktif olarak kullanıldı. Bu anlamda Guma etkin linkedin kampanyaları üretmiş, paylaşımların ilgili sektör ve kişilere ulaşması sağlanmıştır. Ürünün alıcı grubu daha

	teknik ve çözüm odaklı bir kitledir. Web sayfamız üzerinden çok sayıda makale ve yazı yayımlandı ve bunlar linkedin üzerinden paylaşıldı."
T	Aslında, pazarlama stratejimizi anlattığım gibi, biz sosyal medya üzerinden değil, doğrudan birebir görüşmelerle ve diğer rakiplerden bizi ayıran özelliklerimizi vurgulayarak yapıyoruz. Örneğin, teknik destek kısmımız çok iyidir. Biz, iyi yönlerimizi kesinlikle iyi bir şekilde vurguluyoruz. Çünkü her üretici birbirine benzer fakat bazı özelliklerle ayrılır. Biz de bu ayrılan özelliklerimizi ve müşteriye katacağımız değeri anlatarak ürünü satmaya çalışıyoruz.

Tablo 7. Soru ve Katılımcı Yanıtları

8. MÜŞTERİ TALEPLERİNİ NASIL ANALİZ ETTİĞİNİZİ, BU SÜREÇTE HANGİ YÖNTEM VE ARAÇLARI KULLANDIĞINIZI ANLATINIZ. ÖRNEĞİN, MÜŞTERİ ANKETLERİ VEYA VERİ ANALİZİ GİBİ YÖNTEMLERDEN BAHSEDEBİLİRSİNİZ.	
A	İlk etapta müşterilerin ürünü denemeleri ve ürün hakkındaki görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Geribildirim yöntemiyle ürünün geliştirilmesi hedeflenmiştir. Ürün belirli bir müşteri kitlesine eriştikten sonra kullanım odaklı veri analizi yöntemi kullanılacaktır. Ürünün son kullanıcı için en uygun hale getirilmesi amaçlanmaktadır.
B	Müşteri taleplerini analiz etmemiz gerektiğini bilmiyorduk. Bu nedenle herhangi bir analiz yöntemi kullanmadık.
C	"Müşteri taleplerini analiz etmek için çeşitli yöntemler ve araçlar kullandım. İşte kullandığım bazı temel yöntemler: 1. Müşteri Geri Bildirim Formları ve Anketler: Müşterilere doğrudan geri bildirim almak için anketler ve geri bildirim formları kullandım. Bu anketler, müşterilerin ürün veya hizmetle ilgili memnuniyetini, beklentilerini ve taleplerini değerlendirmek için önemli bir araç sağlar. 2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Yazılımı Eklentisi Ekleyerek: Yazılım bünyemin içerecisine eklediğim Crm modülü ile, müşteriyle etkileşimleri kaydetmek, müşteri tercihlerini izlemek ve müşteri taleplerini analiz etmek için kullanışlı araçlardır. Bu yazılımlar, müşteri ilişkileri verilerini toplamak ve analiz etmek için önemli bir kaynak sağlar. 3. Sosyal Medya ve İnternet Analizi: Sosyal medya platformlarında ve internet üzerindeki müşteri geri bildirimlerini izlemek ve analiz etmek, müşteri taleplerini anlamak için önemli bir kaynak sağlar. Sosyal medya analiz araçları ve çevrimiçi izleme araçları, müşteri görüşlerini ve geri bildirimlerini izlemek için kullanışlıdır. 4. Veri Analizi ve Trend İncelemesi: Satış verileri, müşteri davranışı verileri ve pazar trendlerini analiz etmek, müşteri taleplerini anlamak için önemlidir. Veri analizi araçları ve trend incelemesi, müşteri taleplerini tanımlamak ve gelecekteki eğilimleri tahmin etmek için kullandık. Bu yöntemler ve araçlar, müşteri taleplerini analiz etmek ve işletme stratejilerini buna göre ayarlamak için birlikte kullanarak etkili sonuçlar almayı sağladık."
D	"Müşteri taleplerini analiz etme süreci şöyle oldu; Kullanıcılarımız üzerinden gidersek, Ürünümüzün sektörü elektrikli araç sektörü olduğundan, elektrikli otomobil

	satan bir araba markasında yakından tanıdığımız bir arkadaşımız çalışıyordu, en başta bu arkadaşımız bize problemi ve kullanıcıların yaşadığı sorunlardan bahsetti.^[1] Sonrasında biz kendimiz elektrikli araçları test edip, yaşadığımız problemler üzerinden de empati yaparak çözümler geliştirdik. Bu geliştirdiğimiz çözümlerden biri de şu anki ürünümüz oldu. Ürünü çıkardıktan sonra kullanıcıların geri bildirimleri ve ürünü kullanırken ki davranışlarını (Veri analizi de diyebiliriz) analiz ederek geliştirdik.^[2] B2B tarafında yani parayı asıl almayı düşündüğümüz müşteri tarafında ise, İş birliği yaptığımız firma ile satış sonrası telefon ile iletişime geçip, taleplerinin ne olduğunu, yaşadıkları problemlerin ne olduğunu sorduk.^[3] Sektörün başlangıç aşamasında olduğunun, müşteri edinmede sorun yaşadıklarını, kullanım oranlarının düşük olduklarından bahsettiler.^[4] Diğer potansiyel iş birliklerimiz ile analizi ise girdiğimiz tanışma toplantıları üzerinden yaptık.^[5]"
E	Müşteri taleplerini analiz etmek için kullanıcılarımızı arayarak deneyimlerini sorduk ve Google Analytics üzerinden kullanıcı davranışlarını inceledik. Bu yöntemlerle, kullanıcı deneyimlerini ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak hizmetlerimizi geliştirmeye çalıştık.
F	Müşteri talepleri noktasında genel bir yargıda bulunmak çok mümkün olmamakla beraber, eğitim kurumlarında ürünümüz ile ilgili alanda çok yetkin olmayan çalışanların varlığını görmüş durumdayız. Biz aslında ilk olarak eğitim koordinatörümüzün aktif olarak görev aldığı kurumda yer alan 12 adet Bilişim Teknolojileri Öğretmeninden yüz yüze görüşme metodu ile görüş alarak ürünlerin eksiklerini tespit ettik, ürünlerle ilgili fikir alışverişi yaparak bir done elde ettik. Bir de eğitim kurumlarının Bilişim Teknolojileri alanında odaklandığı özel bölümleri tespit etmeye çalıştık. Burada da proje ve yarışmalara hazırlık ve katılım süreçlerine yönelik ihtiyaçların varlığını gördük. Bu tespitten hareketle de ürünümüzde Proje & Yarışma Süreç Takip Sistemi oluşturarak entegrasyonunu sağlamayı planladık. Potansiyel müşterilere yapmış olduğumuz sunumlarda genel olarak en az bir eğitimci ve bir yönetici pozisyonunda görevli kişiyle görüşüyoruz. Eğitimci tarafında yer alan kişiler genel olarak bizlerin sunduğu ve ortaya koyduğu ürüne dair fikir ve talep geliştirmemektedir. Piyasa da yer alan mevcut ürünler ile ilgili öğrenilmiş çaresizliğe sahip olduklarını düşünmekteyiz. Aslında siz ne sunarsanız ve diğerlerinde olmayıp sizde var olan her özelliği beğenip takdir eder durumdalar. Özellikle bizim ürünümüzde sunduğumuz mağaza bölümünden oldukça etkilendiler, beğendiler ve fark yaratacağını, sistemin öğrenciler tarafından sürekli kullanılmasına çok büyük katkı sunacağını ifade ettiler. Yönetici pozisyonunda olan kişiler ise tamamen fiyat konusuna önem vermekte, benzer ürünleri fiyat açısından değerlendirmektedir. Bu nedenle potansiyel rakiplere göre daha uygun fiyatları sunabilmek önem arz etmektedir. Ya aynı ürünü daha uygun fiyata sunmak gerekiyor ya da daha iyi bir ürünü aynı fiyata sunmak gerekiyor. Stratejimizi elde ettiğimiz bu bilgiler ışığında oluşturuyoruz.
G	Müşteri beklentilerini iki kısımda değerlendiriyorum. Birincisi duygusal tatmin noktaları. İkincisi teknik beklentileri. Duygusal tatmin noktası müşteri bu proje ile gerçekte neyi gerçekleştirmek istiyor. Hangi grupların dikkatini çekmek ve o gruba dahil olmak istiyor. Bu bize müşterinin olmak istediği alan içerisindeki mevcut oyuncuların özelliklerini analiz etme fırsatı veriyor. Ve müşteriye bu konuda iyileştirmeler ve upgradeler önerebiliyoruz. İşin teknik analiz kısmı ise bizim

	ekibimizi oluşturacak kişilerin sahip olması gereken teknik konular ve tecrübe yılı hakkında bilgi veriyor. Bu veriler bizim başlangıç noktamızı oluşturuyor.
H	Müşteri analizi yapılmış global çalışmalar ve bizim birebir gerilmeler ile bunu teyit etme yoluyla yapıldı daha çok.
J	Müşterilerimizin taleplerini onları dinleyerek belirliyoruz iş yapma tarzlarına nasıl çalıştıklarını kendilerinden dinliyoruz birebir konuşmada çok faydalı bilgiler alıyoruz ancak demo kullanımı sırasında çok daha farklı ihtiyaçlar ve yeni taleplerle karşılaşıyoruz her birini iş analisti arkadaşımız not alıyor ve değerlendiriyor yazılıma eklemeye değer bulduğumuz tarafları mutlaka ekliyoruz yazılıma eklemeye gerek görmediğimiz taraftıysa farklı alternatif çözümler farklı alternatif yöntemler önererek müşteriye iletiyoruz
K	Başlangıçta müşteriler ile yaptığımız erken aşama görüşmeleri not alarak tuttuk. Sonrasında g2 ve capterra gibi platformlardan rakiplerin değerlendirmelerini inceledik. Sonrasında ise anket hazırlayıp müşterilerimize sunarak müşterilerden verileri topladık. Toplanan verileri düzenli halde tutarken strateji toplantılarında girdi olarak kullanmaktayız.
L	"Hedef kitlemiz, mail ile iletişime geçmeyi sevmekte. Böylelikle müşterilerimizin isteklerini direkt olarak müşterilerimizin ağızından almaktayız."
M	Müşteriden gelen her talebi kabul etmiyoruz. sistemim gelişmesine katkı sağlayacağını düşündüğümüz şeyleri eklemeye çalışıyoruz. Bazen müşteri şu özellik olursa alırım diye biliyor o zaman isteğini yapmaya çalışıyoruz
N	yok
O	Instagram reklamları üzerinde ufak çaplı bir analiz yapma şansımız oldu.
P	Müşteri taleplerini müşterilerden gelen şikayetler üzerine yapılan araştırmalar ve oluşan ihtiyaçlar bu ihtiyaçlardan dolayı yaşanan olumsuzluklar hem sektör Temsilcilerinin talepleri üzerine analiz edilip ve bunları veri olarak toplayarak ihtiyaçlar belirlenmiştir
R	Müşteri talepleri analiz yöntemleri arasında anketler ve geri bildirim formları, müşteri görüşmeleri, sosyal medya ve online yorumlar gibi çeşitli teknikler bulunmaktadır.
S	Müşteri taleplerini analiz etme sürecimizde birkaç yöntem kullanıyoruz. Müşteri anketleri ve geri bildirim formları aracılığıyla doğrudan geri bildirim alıyoruz, ancak yanıt oranlarının düşük olması dezavantaj yaratabiliyor. Müşteri destek taleplerini analiz ederek sık karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları tespit ediyoruz. Son olarak, web sitesi ve uygulama üzerindeki müşteri davranışlarını izleyerek kullanıcı alışkanlıklarını ve ilgi alanlarını belirliyoruz. Bu yöntemleri birlikte kullanarak müşteri taleplerini analiz etmeye çalışıyoruz.
T	Müşterilerden zaten geri bildirim alıyoruz. Bu geri bildirimler sayesinde şimdiye kadar yaklaşık yedi yüz elli farklı ürün ürettik ve ürettiğimiz hiçbir ürün birbirinin aynısı değil. Sürekli geliştirerek yeni şeyler yapıyoruz ve daha sonra bu cihazlar bize

	geldiğinde, teknik destek ve bakımını en son haline getirerek ücretsiz olarak sunuyoruz ve müşteriler buna çok şaşıyorlar. Ürünleri geliştirilmiş bir üst versiyon gibi müşterilere sunuyoruz.
--	--

Tablo 8. Soru ve Katılımcı Yanıtları

9. İŞLETMENİZİN OPERASYONEL SÜREÇLERİNİ NASIL OPTİMİZE ETTİĞİNİZİ, VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK İÇİN HANGİ YÖNTEMLERİ KULLANDIĞINIZI DEĞERLENDİRİNİZ. ÖRNEĞİN, ÜRETİM SÜREÇLERİNDE OTOMASYON TEKNOLOJİLERİNİ KULLANMANIZ VEYA TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİ İYİLEŞTİRMENİZ HAKKINDA KONUŞABİLİRSİNİZ.	
A	Şirketimizin ortaya koyduğu ürün hedef müşterilerin zamandan, mekândan ve paradan tasarruf etmelerini sağlayacaktır. Bunu sağlayan şey ise şirketin kullandığı otomasyon sistemidir. Ürünün ortaya çıkmasında ve düzenli olarak geliştirilmesinde yapay zeka modelleri kullanılmaktadır. Bu modellerin ürüne uygun olarak ayarlanması ve sisteme entegre edilmesi üzerine çalışılmaktadır. Daha kısa sürede daha verimli ve işlevsel sonuç almaya yönelik girişimlerde bulunulmuştur.
B	Operasyonel süreçlerden habersiz olduğumuz için optimize etmek amacıyla bir şey yapmadık.
C	İşletmenin operasyonel süreçlerini optimize etmek için, otomasyon teknolojileriyle üretim, envanter yönetimi, satış ve müşteri ilişkileri gibi süreçlerde verimliliği artırdım. Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi ilişkilerini güçlendirdim, performanslarını izledim ve sürekli iyileştirme çabalarında bulundum. Ayrıca, iş süreçlerini gözden geçirerek gereksiz adımları ortadan kaldırdım ve iş akışlarını daha verimli hale getirdim. Bu stratejiler, tekrarlayan görevleri azaltarak insan hatalarını en aza indirdi, süreçleri daha etkin hale getirdi ve sonuç olarak işletmenin genel verimliliğini artırdı.
D	"Öncelikle hem iş yükünü hem de maliyeti azaltıp, kısa zamanda kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayacak bir yazılım için hybrid sistem Flutter'ı tercih ettik, yazılımı Flutter platformu ile geliştirdik. Kullanıcı davranışlarını analiz edip, ürünümüzü kısa zamanda daha etkili ve müşteri odaklı geliştirmek için yazılımımıza, kullanıcıların her adımda davranışlarının verilerini tutan ve işleyen analitik algoritmaları geliştirdik. Şarj istasyonu fiyatlarını otomasyon olarak çekip, yazılımımızda gösteren bir algoritma geliştirdik. Tüm kullanıcılara tek panelden bildirim göndermek için Firebase bildirim platformu ile çalışıyoruz. Tüm verilerin güvenli bir şekilde saklanması ve işlenmesi için Google'ın sunucuları ile çalışıyoruz. Aynı zamanda çalıştığımız Google sunucuları kullanıcı sayısının artması durumunda performans kaybı yaşamadan, düşük ve yönetilebilir maliyetli bir sistem. Müşteri şikayetleri ve geri bildirimlerini daha hızlı ve etkili bir şekilde almak için de yazılımımızda ekstra sayfalar geliştirdik. B2B Müşterilerimizin yatırımlarını, edindikleri müşteri sayısını, kendi markalarına ilgi gösteren müşteri demografilerini, görüntülenmeleri ve yönlendirmeleri gibi kendilerini ilgilendiren bir çok veriyi gün gün, hafta hafta görüp, excel tablosu olarak indirip, diledikleri gibi takip edebildikleri, sadece işletmelere özel bir business platformu geliştirdik. "

E	Bu konuda bir çalışmamız yok
F	Şirketimizin temel ürünü olacak olan Dijital Eğitim Portalı ürün olarak satışa sunacağımız yapının bütününe veya modüller halinde satışa sunulmasını kapsayacaktır. Bu doğrultuda ürün optimizasyonu sağlanırken ihtiyaçlara yanıt verebilecek, maksimum faydayı sağlayacak, kullanımı kolay bir yapı sunmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Dijital bir ürün sunacağımız için herhangi bir özel otomasyon kullanımı söz konusu olmamakla beraber, mağaza bölümü ile birlikte geliştireceğimiz sipariş sistemini web tabanlı bir yazılım ile sipariş takibi sağlanacaktır. Ayrıca eğitim kurumları ile olan ticari süreçleri takip etmek üzere sisteme müşteri yönetim ve takip sistemi entegre etmeyi planlamaktayız. Ayrıca özel eğitim kurumlarının tamamının dijital eğitim portallarından bağımsız olarak satın aldığı ve ayrı bir şekilde kullandığı okul yönetim sistemlerini de ilerleyen süreçte projemize eklemeyi ve ürünümüze entegre bir şekilde sunmayı planlamaktayız. Bu konuda da ar-ge çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Tedarik zinciri konusunda ise ürünümüzde yer alacak olan eğitim içeriklerini hazırlamak üzere kendi eğitmeni kadromuzu kurmayı ve iç yapımlar mantığı ile dijital eğitim içerikleri oluşturmayı planlamaktayız. Sistemin güvenli ve sürekli kullanılabilir olması için ise güçlü ve verimli sunuculara sahip olmak veya sunucu kiralama hizmeti satın almak durumundayız. Bu bağlamda da Türkiye’de ve dünyanın çeşitli ülkelerinde bu hizmeti sunan potansiyel çözüm ortakları hakkında araştırmalarımızı tamamlamak üzereyiz. Dijital eğitim portalımız ile birlikte zamanla çeşitli fiziki eğitim materyallerine de yer vermek istiyoruz ve bu alanda tedarik zincirimizi de zamanla şekillendirmeyi planlıyoruz.
G	Yazılım test şirketi olarak her projede otomasyon yapma imkanımız bulunuyor. Ancak maliyet açısından müşteri tarafından karşılanamaya biliyor. Kendi içimizde süreçleri hızlandırmak ve tekrarlanan eylemleri optimize etmek için süreci belli kurallar ile sabitleyip yazılı halde ekip üyeleri ile paylaşıyoruz. Süreç içerisinde karşımıza çıkan hataları düzelterip hata kök nedenlerini yazılı olarak belirliyoruz ve ekip arkadaşlarımız ile süreç analizi yapıyoruz. Hataların yazılı hale getirilmesi özellikle ekibe yeni katılan kişinin adaptasyonu ve şirket bilgi birikiminin aktarılması konusunda çok fayda sağlıyor.
H	"Biz hala erken adama bir aratıp olduğumuz için maalesef bizim için erken bir soru. Sistem olarak kaynaklarımızı verimli kullanmak adına adımlarımızı denetliyoruz. Ancak bunu sisteme arıza etmek veya ettik demek için oldukça erken."
J	Yazılım ile ilgili geliştirmeli yaparken arkadaşlar co-pilot kullanıyorlar bunun dışında süreç optimizasyonu ile ilgili bir uygulamamız bulunmuyor maalesef
K	Verimliliği arttırmak için dünyada trendde olan araçları, erken aşama bir girişim olmamıza rağmen satın alarak kullanıyoruz. Bu kısa vadede bütçemizi zorlasa orta vadede çalışan verimliliklerimizi önemli ölçüde artırıyor. Fakat sayısal olarak verim artışının oranını bilmiyoruz.
L	"Her departman kendi operasyonel optimizasyonunu kendisi yönetir. Merkez yönetim ise devamlı olarak gerçekleşen optimizasyonları analiz eder. Ana hedef, minimum zamanda maksimum fayda sağlayan bir iş, sonrasında ise minimum maliyet."

M	Biz daha çok oluşacak dar boğazları kendi yazdığımız crm ile çözüm getirmeye çalışıyoruz . Belirlenmiş net bir sürecimiz yok
N	Yani belki benim en iyi olduğum alanlardan bir tanesi dış pazarlama. Yurt dışına mal satmayı bilmiyorum. Hatta bir iş ortağım varsa, ondan bu konuda eğitim almak isteyeceğim. Biz yurt dışına nasıl mal satacağız, gerçekten bunu tam bilmiyorum. Hadi fuarlara gittik. Ödemeyi nasıl alacağız, Türkiye'deki süreci bile tam anlamıyoruz. Bana parayı gönderdiğinde işlem tamam. Yurt dışı için nasıl olacak bilmiyorum. Hiç denemedim. Durup bu süreçleri öğrenmek lazım. Güle güle çıktığımızda aslında Türkiye'dekinden çok da bir fark yok. Yine aynı stratejilerle, yine aynı yöntemlerle pazarlamaya devam edeceğim.
O	Trello iş planlama uygulaması kullanıyoruz, faydalı oldu.
P	Operasyon sürecini optimize etmek ve verimliliği arttırmak için takım arkadaşlarını iyi yönlendirmek önemli ve süreci kayıt altına alıp teknolojik olarak veri toplamak ve sistemlerle yöneterek Minimum maliyetle maksimum faydayı elde etmek
R	İşletmemizin operasyon süreç optimizasyonu kapsamında, öncelikle mevcut süreçlerin detaylı analizi yapılarak darboğazlar ve verimsizlikler belirlendi. Bu analiz sonucunda, gereksiz adımların elimine edilmesi ve süreçlerin daha akıcı hale getirilmesi için iş akışları yeniden tasarlandı.
S	Her süreçte gereksiz adımları ortadan kaldırma odaklı çalışıyoruz. Tekrarlayan işlemler varsa ortadan kaldırmaya özen gösteriyoruz. İşlerin yapılışında şirket içi şeffaflık ve iş birliğine önem veriyoruz.
T	Aslında, imalat tarafında değil, dijital ortamda hazırladığımız şeyler için, özellikle 3D tasarım ve yazılım bölümlerine herkesin aynı anda erişebilmesi ve kontrol edebilmesi için bir ağ kurduk. Özellikle lisanslı bir 3D tasarım programımız var, onu satın aldık ve herkes tasarıma aynı anda erişebiliyor. Küçük bir değişiklik olduğunda hemen anında müdahale edebiliyoruz ve herkes bunu görebiliyor. Aramızda dosya paylaşımı yapmıyoruz; doğrudan bulut tabanlı bir sistemle hızlıca erişim sağlıyoruz. Yani bu sistemleri o alanda uyguladık.

Tablo 9. Soru ve Katılımcı Yanıtları

"10. GİRİŞİMİNİZİ HAZIRLARKEN HEDEF MÜŞTERİLERİNİZİ NASIL BELİRLEDİĞİNİZİ VE MÜŞTERİ UYGUNLUĞUNU NASIL DEĞERLENDİRDİĞİNİZİ ANLATINIZ. ÖRNEĞİN, HEDEF PAZAR ARAŞTIRMASI YAPARAK MÜŞTERİ SEGMENTLERİNİ NASIL TANIMLADIĞINIZI AÇIKLAYABİLİRSİNİZ.	
A	Hedef müşteriye belirlemek için öncelikle bir hedef problem tespit edilmiştir. Bu probleme çözüm olabilecek stratejiler üzerinde çalışılmıştır. Ortaya çıkarılacak ürünün hangi kitleye daha uygun olacağı tartışılmıştır. Belirlenen kitleye uygun olarak ürün geliştirmesi yapılmıştır. Yani aslında ürün ve hedef kitle arasında bir bağlantı yakalanmıştır. Ayrıca pazardaki boşluk tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ürünün geliştirilmesi aşamasında rakiplerden ayrılan yönleri vurgulanmıştır. Rakiplerin dahil olmadığı ya da öncelik göstermediği kitle ürünün hedef kitlesi olarak belirlenmiştir. Benzer özelliklere sahip olan müşteri gruplarına göre ürünün özelleştirilmesi gerçekleştirilmiştir.
B	Bu amaçla eğitim sisteminin sorunlarını ve bu sorunlardan etkilenen öğrenci gruplarını belirlemiştik. Bizim ürünümüz özel okullarda okuyan 12-18 yaş arası öğrencileri hedeflemekteydi.
C	Girişimimi hazırlarken hedef müşterilerimi belirlemek için kapsamlı bir pazar araştırması yaptım ve müşteri segmentlerini tanımlamak için belirli yöntemler kullandım. İlk olarak, sektördeki eğilimleri, rekabet ortamını ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için geniş kapsamlı bir pazar araştırması gerçekleştirdim. Ardından, elde edilen verilere dayanarak farklı demografik özelliklere, davranışlara ve ihtiyaçlara sahip müşteri segmentlerini belirledim. Her bir segmentin benzersiz özelliklerini ve ihtiyaçlarını anlamak için müşteri görüşmeleri ve geri bildirimlerinden yararlandım. Bu analizler sonucunda, girişimin hedef kitlesi hakkında detaylı bir anlayış geliştirdim ve işletmenin çeşitli müşteri segmentlerine nasıl değer katabileceğini belirledim.
D	"İlk adımımız, Türkiye'deki elektrikli araç pazarını yakından incelemek oldu. Pazarın ne kadar büyük olduğunu, ne hızla büyüdüğünü ve bu alandaki trendleri inceledik. Mevcut rakiplerin ne sunduğunu ve pazarda nasıl konumlandıklarını değerlendirdik. Bu bilgiler, bize pazarın potansiyeli ve rekabet durumu hakkında önemli ipuçları verdi. Müşteri segmentlerini belirlerken birkaç farklı kriter kullandık: ^[1] Demografik: Elektrikli araç kullanıcılarının yaş, cinsiyet, gelir düzeyi gibi demografik özelliklerini inceledik. Örneğin, orta-üst ve yüksek statülü insanlara hitap ettiğimizi, elektrikli araç kullanıcılarının ve erken benimseyicilerin bunlar olduğunu fark ettik. Kullanıcılarımız, doktor, prof., avukat, savcı, işletme sahibi, oyuncu, sanatçı gibi yeniliğe, farklılığa ve teknolojiye hevesli, çoğunlukla orta yaş ve üzeri kişilerden oluşuyor. ^[2] Davranışsal: Kullanıcıların elektrikli araçlarını nasıl ve ne sıklıkta kullandıklarını anlamaya çalıştık. Ayrıca şarj alışkanlıkları ve teknolojik çözümlere olan ilgileri bizim için önemliydi. Psikografik: Çevre bilincine sahip, sürdürülebilirlik konusunda duyarlı ve yeniliklere açık kullanıcıları ve satın alma davranışlarını

	inceledik. Bu kişiler, genellikle toplum tarafından tercih edilen, inovasyon, kullanıcı odaklı ve toplumun yanında olduğu izlenimini yaratan markaları tercih ediyorlar.^[1] Hedef müşteri profillerimizi belirledikten sonra, bu kişilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya çalıştık. Öne çıkan müşteri gruplarımız şunlardı:^[2] Erken Benimseyenler: Teknolojiyi yakından takip eden, yeniliklere açık ve çevre bilincine sahip bireyler. Bu grup, genellikle yeni ürün ve hizmetleri ilk deneyenler arasında yer alır.^[3] Elektrikli Araç Sahipleri: Halihazırda elektrikli araca sahip olan veya kısa vadede almayı düşünen kişiler. Bu kullanıcılar, şarj maliyetlerini düşürmek ve şarj istasyonlarına kolay erişim sağlamak istiyorlar.^[4] Elektrikli araç sahipleri için düzenlenen etkinliklerde ve topluluklarda aktif rol aldık. Bu platformlar, doğrudan hedef kitlemizle etkileşime geçmemizi sağladı."
E	Girişimimizi hazırlarken, hedef müşterilerimizi belirlemek için gayrimenkul sektörüne odaklandık. Sektör (AVM, bireysel, co-working vs.) ve mülk adedi gibi kriterlere göre müşteri segmentlerini tanımladık. Bu sayede, her segmentin özel ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi anlayarak uygun stratejiler geliştirebildik.
F	Girişimimizi hazırlarken Türkiye'deki eğitim kurumları arasında özel eğitim kurumlarının payını göz önünde bulundurarak hareket ettik. Ayrıca eğitim harcamalarında ortaya çıkan büyük artışı da göz önünde bulundurarak sektörel anlamda büyük bir pazarın varlığını gördük. TÜİK verilerine göre 2011 yılında ülkemizde 73,1 Milyar TL toplam eğitim harcaması yapılmışken 2022 yılında bu rakam 587,4 Milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Sürekli artan eğitim harcamaları içerisinde özel eğitim kurumlarının payı da artmaktadır. 2022-2023 Eğitim Öğretim Yılında ülkemizde 14.281 Özel Eğitim Kurumu örgün eğitim ve öğretim çalışmalarını sürdürmektedir. Özel eğitim kurumlarında öğrenimlerini sürdüren toplam öğrenci sayısı ise 1.670.729 olarak belirlenmiştir. 2022-2023 Eğitim Öğretim Yılında ülkemizdeki öğrencilerin %9,3ü özel eğitim kurumlarında öğrenim görmekte ve okulların %19u ise özel eğitim kurumu statüsünde faaliyetlerini sürdürmektedir. Girişimimizi hazırlarken bu verilerden hareketle pazar büyüklüğünü göz önünde bulundurarak hareket ettik. Müşterilerin belirlenmesinde ilk planda özellikle İstanbul ve Kocaeli olmak üzere Marmara Bölgesi ele alınmış ilerleyen süreçlerde tüm Türkiye geneli hizmet verebilmek hedeflenmiştir. Müşteri segmenti olarak zincir eğitim kurumları, çoğul eğitim kurumları ve butik eğitim kurumları şeklinde bir tasnif yapılmıştır. Müşteri edinme hedefimize ise butik eğitim kurumlarından başlanılarak, sırasıyla çoğul ve zincir eğitim kurumları hedeflenmiştir. Butik ve çoğul eğitim kurumlarının öncelikli tercih edilmesinin nedeni sistemin sınanması, geri bildirimlerin alınması ve yapının sağlıklı bir şekilde çalıştığının sınanmasıdır.
G	Hedef müşterilerimi kendi yazılımımı üreten herkes olarak belirlemiştim ilk aşamada. Daha sonra bu konuda filtre eklemeye başladım ve hedef segmentimi daralttım. Şirketin piyasada gerçek kişiler tarafından kullanılıyor olması gerek, anlık kullanıcı verisi alıyor olmalıyız, aylık 7 bin dolar ve üstü gelir elde ediyor olmalı, yazılım ekibi aktif olmalı, proje sürekli olarak geliştiriliyor olmalı ve yeni özelliklere açık olmalılar.
H	"Global araştırmalar ile edindiğimiz ongoruyu sahada birebir görüşmeler ile kontrol etmeye çalışıyoruz. Ancak az önce de ifade ettiğim gibi dönem olarak globale ve ulusa da şirket ve endüstri ihtiyaçları ve öncelikleri neredeyse haftalık olarak değişmekte. Bizim gibi sınırlı maddi manevi kaynak ile ilerlemeye çalışan startuplar için büyük bir satışın erken kapanması bile kaynakları doğru yönetilmesi açısından

	problem olabilir. Dolayısıyla puslu bir yolda çevik bir yönetim sergilemeye çalışıyoruz ."
J	Halihazırda satışını yaptığımız ürünlerimiz insani yardım kuruluşları için çeşitli ihtiyaçlara yönelik yazılım ürünleri muhtemel kullanıcıları çatı kuruluşlardan liste alarak belirliyoruz bununla beraber sektörde tanıdığımız kişiler vasıtasıyla hangi derneğin hangi yazılımı kullandığı ve neye ihtiyacı olduğu bilgisini alıyoruz ve buna yönelik olarak müşterilerle buluşuyoruz
K	"İlk adım olarak, kapsamlı bir pazar araştırması gerçekleştirdik. Bu araştırma kapsamında, pazarın genel durumunu, rekabet ortamını, trendleri ve fırsatları analiz ettik. Pazar araştırması, bizim için mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak için kritik bir rol oynuyor. Bu aşamada hem anketler, görüşmeler ile hem de raporlar, veri tabanları ve değerlendirme şirketlerinin veri kaynaklarından yararlandık. Hedef pazarı belirlerken de belirlediğimiz 3 farklı personadan belirli sayıda müşteri ile görüşerek müşterilerimizin ihtiyaçlarını doğruladık.
L	"Tovivu, fizibilite hazırlığında iken, henüz bir taslak iken ilk sırada müşterilerin tüketim alışkanlıkları üzerine çalışmalar yaparak iş modeli oluşturuldu. Tovivu, tam anlamı ile hedef müşterilerin tüketim alışkanlıklarını üzerine geliştirilen bir iş ve ürün modeline sahiptir."
M	Bugüne kadar biz hep ilk müşteriden gelen fikirleri devreye aldık kendimiz bir ürün veya açık tespit edip gitmedik.
N	Üstadım, eğer batırdığım firmadan bahsedecek olursam, ilk firmamda kimseyi denetlemiyordum. Herkesin verilen görevleri yerine getirdiğine dair bir inancım vardı. Çünkü mantığım şuydu: 'Ben zaten firmanın ortağıyım, yani herkesin çalışıyor olması gerekir mantiken.' Kimsenin kötü niyetli olmayacağını veya tembellik yapmayacağını düşünüyordum. Toplantılar yapmıyordum, iş kontrolü de yapmıyordum, bu da zaman içinde beni davalık edecek kadar sorunlarla karşı karşıya bıraktı. Diğer yeni firmam olan, hatta üçüncü firmam olan Körner Dynamic'te artık herkesin sorumluluk bilinci var ve herkesin ne yaptığı belli. Herkes birbirini sorguluyor, bundan ödün vermiyorum, ben de dahil. Ama herkes ne yaptığını açıklamak zorunda. Haftanın iki günü, herkes online olduğu zamanlar, ben ve nişanım da bu ortak toplantılardayız. Düzenli olarak toplantı yapıyoruz, konuşulacak bir şey olmasa bile, herkes için yararlı olsa da herkes birbirinin yüzünü görüyor ve bu sayede sıcaklığımızı kaybetmiyoruz.
O	Problem tespit görüşmeleri ile uyumu yakalamaya çalıştık.
P	Girişimimizin hazırlık sürecinde müşteri uyumunu ihtiyaca binayen üretilen ürünün üretim esnasında müşterilerle yapılan istişareler ve çıkan olumlu sonuçlar müşteri uyumunu göstermektedir
R	müşteri segmentimizi tanımlamak için öncelikle demografik, coğrafi, psikografik ve davranışsal kriterleri kullandık. Demografik analizde yaş, cinsiyet, gelir düzeyi ve eğitim seviyesi gibi faktörleri dikkate alarak ana müşteri gruplarımızı belirledik. Bu kapsamlı analizlerin sonucunda, ürün ve hizmetlerimizi en iyi şekilde

	sunabileceğimiz hedef müşteri segmentlerimizi net bir şekilde tanımladık ve pazarlama stratejilerimizi bu segmentlere göre özelleştirdik.
S	"Bizim girişimimizin avantajı, hedef müşteri ile zaten 20 yıldır bir önceki işimde çalışmış olmamdı. Bu sebeple bunu belirlemek güç olmadı. Bu hedef kitle dünya üzerinden +10.000 şirket seviyesinde olduğu için bunu başlangıçta daraltacak kararlar vermek gerekiyordu. 1. Coğrafi Hedef Kitle Daraltma --> Avrupa ve sonrasında Asya ile sınırlandırdık 2. Endüstriyel daraltma. --> bu 10.000 şirket savunma sanayi, proje endüstrileri, servis endüstrileri, havacılık ve üretim endüstrileri olarak ayrılmaktadır. biz burada ilk hedefi en tecrübeli olduğumuz alan olan üretim ve proje endüstrileri olarak belirledik."
T	Aslında, müşteri tabanımız daha çok eğitim kurumları ve AR-GE şirketlerinden oluşuyordu. 2020 yılına, yani pandemiye kadar eğitim sektöründeki müşterilerimiz müşteri tabanımızın yüzde doksanını oluşturuyordu. Ancak şu anda sadece yüzde onluk bir kısmını oluşturuyorlar. Eğitim kurumlarına ayrılan bütçelerin önemli ölçüde azalması nedeniyle, şimdi daha çok AR-GE şirketleri ve büyük fabrikalar, KOBİ'lere odaklanıyoruz ve şu anda bu yönde ilerliyoruz.

Tablo 10 Soru ve Katılımcı Yanıtları

11. ÜRÜNÜZÜN PAZARDA NASIL KONUMLANDIĞINI, PAZAR İHTİYAÇLARINA NE KADAR UYGUN OLDUĞUNU VE BU UYUMU NASIL DEĞERLENDİRDİĞİNİZİ PAYLAŞINIZ. ÖRNEĞİN, PAZAR ANALİZİ YAPARAK ÜRÜNÜZÜN REKABETÇİ AVANTAJLARINI NASIL BELİRLLEDİĞİNİZİ ANLATABİLİRSİNİZ.	
A	Ürünün pazardaki diğer ürünlerden ayırt edici özelliklere sahip olması hedeflenmiştir. Ayırt ediciliği sağlayabilmek için pazara yönelik ihtiyaç değerlendirmesi yapılmıştır. Benzer özelliklere sahip potansiyel müşteriler özelinde çeşitli görüşmeler yapılarak istedikleri özelliklere uygun olan bir ürün ortaya çıkarmak istenmiştir. Buna ek olarak pazarda bulunan rakiplerin artı ve eksi yönleri üzerinde kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Rakiplerin ürünlerinin test edilmesi, ürünleri kullanan müşterilerin ürün hakkındaki görüşlerinin alınması gibi yöntemlerde pazardaki boşluk ve ihtiyaç tespit edilmiştir.
B	Ürünümüz için pazar analizi yapmamıştık.
C	Ürünümün pazardaki konumunu belirlemek ve pazar ihtiyaçlarına uygunluğunu değerlendirmek için kapsamlı bir pazar analizi yaptım. Bu analizde, öncelikle sektördeki genel eğilimleri, rekabet ortamını ve pazarın ihtiyaçlarını anlamak için detaylı bir araştırma gerçekleştirdim. Bu araştırma sonucunda, ürünümün hedef kitlesi ve onların ihtiyaçları hakkında derin bir anlayış geliştirdim. Ayrıca, rakip ürünlerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek ürünümün rekabet avantajlarını belirledim. Ürünümün benzersiz özelliklerini vurgulayarak ve hedef kitlenin ihtiyaçlarına uygun çözümler sunarak pazarda farklılaşma stratejisi oluşturdum. Müşteri geri bildirimlerini de dikkate alarak ürünümü sürekli olarak iyileştirdim ve

	pazardaki uyumunu değerlendirdim. Bu süreç, ürünümün pazardaki konumunu güçlendirmek ve rekabetçi bir avantaj elde etmek için önemli bir temel oluşturdu.
D	"Pazar analizlerimiz, elektrikli araç kullanıcılarının şu ihtiyaçlarını ortaya koydu: Kolay Erişim: Kullanıcılar, hızlı ve kolay bir şekilde şarj istasyonlarına erişim sağlamak istiyor. Güncel Fiyat Bilgisi: Şarj maliyetlerini minimize etmek için güncel fiyat bilgisine ihtiyaç duyuyorlar.^[L]^[SEP]Bu ihtiyaçlara uygun olarak ürünümüzü şu özelliklerle geliştirdik: Kolay Kullanım: Kullanıcı dostu arayüz, ve kullanıcı geri bildirimleri doğrultusunda navigasyon sistemi ile kullanıcıların istedikleri bilgiye hızlıca ulaşmasını sağlıyoruz.^[L]^[SEP]Gerçek Zamanlı Güncellemeler: Şarj istasyonlarından aldığımız verileri anında işleyerek güncel fiyat bilgilerini sunuyoruz. Uygulama mağazalarında "Şarj İstasyonu" araması yapıldığı zaman tüm istasyonlardan yukarı yer alarak, 3. sırada gözüküyoruz, uzun bir süredir.^[L]^[SEP]1. ve 2. sıradakiler bizim başlıca rakiplerimiz Bu rakiplerimiz yüksek meblağ yatırım almış, ve çok daha büyük ekiplere sahip start uplar. Şirketimiz küçük bir ekip ve küçük bir öz sermaye ile kullanıcı edinme elinde tutma konusunda rakiplerine yaklaşmış bir konumda yer alıyor. Ayrıca biz ürünümüz için yeni bir özellik geliştirdikten sonra, aynı özelliği bir süre sonra bu bahsettiğim rakip firmalarında görüyoruz.^[L]^[SEP]Rakip firmaların kullanıcı değerlendirmelerine bakıldığında, kullanıcı deneyimi konusunda olumsuz değerlendirmelere sıkça rastlarken, kendi ürünümüzden tasarım ve deneyim anlamında daha pozitif değerlendirmeler alıyoruz. ^[L]^[SEP]Şu anda hedeflediğimiz pazarın %10'una hakimiz, sürekli aynı oranda bile kalsak, bundan 10 sene sonra 400.000+ fazla kullanıcıya hitap ve hizmet ediyor oluyoruz.^[L]^[SEP]Ki amacımız tabi ki de olabildiğince büyümek ve gelişmek. Bizim ürünümüz fiyat odaklı. Rakiplerimizin ürünü lokasyon odaklı.^[L]^[SEP]Rekabetçi olarak ürünümüzde kullanıcı dostu maliyet hesaplama ve rakiplerimizde henüz bulunmayan yapay zeka şarj asistanı algoritması var. Kullanıcı Deneyimi: Basit ve sezgisel arayüzümüz, kullanıcıların istedikleri bilgilere hızla erişmesini sağlıyor.^[L]^[SEP]Maliyet Tasarrufu: Kullanıcılara farklı şarj istasyonlarının fiyatlarını karşılaştırma imkanı sunarak, en uygun maliyetli seçeneği bulmalarına yardımcı oluyoruz.^[L]^[SEP]Pazar uyumumuzu değerlendirmek için şu yöntemleri kullandık: Kullanıcı Testleri: Ürünümüzü gerçek kullanıcılarla test ederek, onların geri bildirimlerini topladık ve bu geri bildirimler doğrultusunda ürünümüzü geliştirdik. Şarj Rehberi olarak, pazar ihtiyaçlarını karşılamak ve kullanıcılarımızın beklentilerini aşmak için kapsamlı bir pazar analizi yaptık. Ürünümüzün rekabetçi avantajlarını belirleyerek, kullanıcı dostu, güvenilir ve maliyet tasarrufu sağlayan bir hizmet sunduk. Bu süreç, ürünümüzün pazarda başarılı bir şekilde konumlanmasını ve kullanıcılar tarafından tercih edilmesini sağladı."
E	Şu an için pazarda farklı sektörlerin ihtiyaçlarına göre uygunluk durumumuz değişmektedir. Ürünümüzün çeşitli kiralama tiplerine hizmet vermesi, detaylı raporlama seçenekleri ve yetkilendirme gibi modüllerimiz, rekabetçi avantajlarımızı oluşturan başlıca unsurlardır. Pazar analizi yaparak bu özelliklerimizin müşterilere sağladığı değerleri belirledik ve ürünümüzü bu doğrultuda konumlandırdık.
F	Ürünümüz pazar ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, mevcut ürünlerde yer alan eksiklikler göz önünde bulundurularak, çoğul bir eğitim kurumunda görev yapan 12 bilişim teknolojileri öğretmeninin görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Özel eğitim kurumlarının kullanmakta olduğu mevcut dijital eğitim platformlarında yer almayan bir çok farklı özellik eklenerek tasarlanmıştır. Bu doğrultuda özel eğitim kurumlarının mevcut ihtiyaçlarının da ötesine geçerek, fark teşkil eden bir yapıya kavuşturulacaktır.

	Ayrıca ekibimizde eğitim koordinatörü sıfatıyla yer alan bilişim teknolojileri öğretmeni ortağımız vesilesiyle pazarın ihtiyaçlarını bildiğimizi düşünüyoruz ve en iyi ürünü ortaya koyma noktasında çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Ürünümüzün rekabetçi avantajlarını belirlerken mevcut ihtiyaçların tespiti ile süreci başlattık, mevcut ürünlerin eksikliklerini irdeledik ve mevcutlardan farklı olarak neler sunabileceğimizi ortaya koyduk. Bu doğrultuda çalışmalarımızı sürdürmekteyiz ve potansiyel rakiplerimize göre fiyat performans açısından rekabetçi bir ürün sunmayı hedefliyoruz. Hedefimize ulaşmak için ürünümüzü geliştirirken mevcut ürünlere göre özel içerikler ve imkanlar sunarak, fiyatımızı da aynı baremlerde tutarak, ürünün sağlayacağı faydayı artırarak rekabet avantajı sağlamayı öngörüyoruz. Pazarın ihtiyaçlarına uygunluk açısından yapmış olduğumuz müşteri sunumlarından olumlu geri bildirimler aldığımız için herhangi bir kaygımız bulunmamaktadır. Aksine ürüne eklediğimiz mağaza sisteminin potansiyel rakiplerin sistemlerine göre çok önemli bir fark olduğu konusunda iddialıyız. Bununla ilgili de olumlu dönüşler almış olmanın memnuniyetini yaşamaktayız.
G	Şirketler yazılım geliştirirken yazılım testine ihtiyacı olduklarını bilmiyorlar. Yazılımcı arkadaşlar ile süreci ilerletip kendi imkanları ile ortaya çıkan ürünü kullanıp hemen kullanıcıya sunmak istiyorlar. Ancak iş bu noktada ters gitmeye başlıyor. Çünkü yeterli ölçüde ve kapsamda test edilmeyen yazılımlar doğal olarak hata vermeye başlıyor. Bu hata geri bildirimleri direkt olarak müşteriden yani son kullanıcıdan geliyor. Kullanıcı yazılıma karşı güven sorunu yaşarken aynı zamanda hatalar kullanıcı deneyimini olumsuz etkiliyor. İlk izlenim her şeydir. Özellikle ticari ürünlerde. Şirketlere bunu anlatıyoruz ve aslında Türkiye de yazılım testi alanında pazar oluşturunuz.
H	"Bir pazar araştırması ve market fit analizi yaptık. Ürünümüzün pazar için öncü bir ürün olduğunun da bilincindeyiz.
J	5 Mart yaparak ve rakip ürünler için demo hesaplar oluşturarak derinlemesine incelemeler yaparak ve müşterilerimizden sorarak kendi ürünümüzün avantajlı yönlerini geliştiriyoruz
K	"Pazar ve rekabet analizlerinden elde edilen veriler ışığında, ürünümüzün konumlandırma stratejisini belirliyoruz. Ürünümüzü müşterilerimize nasıl tanıtacağımızı, hangi değer önerileriyle öne çıkaracağımızı ve pazarda nasıl farklılaşacağımızı belirledik. Bu strateji, ürünlerimizin pazardaki yerini sağlamlaştırmak için kritik öneme sahiptir.
L	Rakiplerimizde olmayan özelliği, bir inovasyon ile geliştirdik.
M	Müşteriden gelen isteklerle ortaya çıkan fazl den sonra rakipleri analiz ediyoruz veya sahaya inip ilk dokunduğumuz müşterilerden geri dönüşleri değerlendiriyoruz. Bu süreçten sonra pazara uygun bir ürünün satışına ağırlık veriyoruz
N	Biz zaten bir donanım firmasıyız ve donanım çok karmaşık olduğundan, drone geliştiriyoruz. Bunu tekrar geliştirmek, yeniden yapmak bir süreçtir. Kullanıcılardan gelen uyarıları zaten sahada fark ediyoruz. Belki bir mobil uygulama geliştirebiliriz, bir web sitesi yapabiliriz; 'hadi şunu şöyle yapalım, bunu böyle geliştirelim' deriz ama hazır ve bitmiş çalışmaları, özellikle donanım söz konusu olduğunda geliştirmek

	kolay olmuyor. Ürün geliştirirken, hataları genellikle hissetmeden önce fark ediyoruz ve o zaman yeniden baştan yapmak zorunda kalıyoruz.
O	Soruyu anlamadım.
P	Ürünün hazırlık sürecinde pazarın ihtiyacını tespit Edip ve süreci başlatmak
R	Bu süreç boyunca, müşteri geri bildirimlerini sürekli olarak toplayarak ve analiz ederek, ürünümüzün hedef pazarın ihtiyaçlarına en iyi şekilde uyum sağlamasını ve başarılı bir şekilde konumlanmasını başardık.
S	Bizim bu konuda en büyük şansımız ürünün ortaya çıkış sürecinde bazı şirketlerle işbirliği yapmamız oldu. Ürünleri ilk bu şirketlerde geliştirdik ve ortaya koyduk ve geri dönüşler doğrultusunda ek fonksiyonlar geliştirdik.
T	Bu soruya şöyle bir cevap vereyim. Şu anda biz üç boyutlu yazıcı üretiyoruz ve bu ürettiğimiz üç boyutlu yazıcının aslında bir benzerini artık burada Türkiye'de yüzlerce firma da üretiyor. Firma olmasa bile çok sayıda startup üretebiliyor. Biz de bunlardan farklılaşmak için aslında şu anda metal yazıcı üretmeye karar verdik. Piyasada bir tane var fakat Türkiye'de üretim yok. O yüzden de biz şu anda bu işin Ar-Ge'sini yapıyoruz. Bunun Ar-Ge'sini yaparken de ham maddesinin dünyada sadece bir kişi tarafından üretildiğini gördük. Ve biz de şu anda onun da Ar-Ge'sini yapıyoruz. Burada aslında ihtiyacı şöyle belirledik. Eski müşterilerimizle görüştük. Birçoğu artık plastik yerine metal üretmek istiyor ama ulaşamıyor, erişemiyor, fiyatlar çok yüksek. 'Nasıl yapabiliriz? En iyi ham maddesi bile yok, bunları yurt dışından nasıl alacağız?' gibi sorular var. O yüzden de elimizi taşın altına koyduk ve müşterilerimizden aldığımız geri bildirimlerle ve piyasayı analiz ederek bu ürünlerin Ar-Ge'sini yapmaya başladık.

Tablo 11. Soru ve Katılımcı Yanıtları

12. GELİR MODELİNİZİN (B2B VEYA B2C) SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ NASIL SAĞLADIĞINIZI, BU MODELİ SEÇERKEN HANGİ FAKTÖRLERİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURDUĞUNUZU ANLATINIZ. ÖRNEĞİN, ABONELİK TABANLI GELİR MODELİ KULLANIYORSANIZ, MÜŞTERİ TUTUNDURMA STRATEJİLERİNİZDEN BAHSEDEBİLİRSİNİZ.	
A	Gelir modelimiz üzerinde çalışmalar devam etmektedir. Ancak mevcut pazar koşulları ve ürünümüzün potansiyeli düşünüldüğünde b2b modelinde ilerlenmesine karar verilmiştir. Bu modeli tercih etmemizdeki temel etken ürünün sağlayacağı avantajların kuruluşlara daha uygun olmasıdır. Şu an için ürünün sektöre getireceği yenilik ve çözeceği probleme odaklanılmıştır. Gelir modelinin belirlenmesi ve müşteri tutundurma stratejileri için belirlenen takvime göre hareket edilecektir.
B	Gelir modelimiz B2C gibi görünen ancak gerçekte B2B olan karma bir modeldi. Tam bir karar vermediğimiz için bu konuda net bir yorum yapamam.

C	Ay ve yıllık gelir modellerini belirleyerek gelir modelimin sürdürülebilirliğini artırmak için farklı stratejiler geliştirdim. Aylık abonelik tabanlı gelir modeli, düzenli ve tekrarlayan gelir sağlarken, yıllık gelir modeli müşteriye indirim sunarak uzun vadeli bir taahhüt alma konusunda teşvik ediyor. Ayda abonelik modelinde, müşteri tutundurma stratejileri olarak, ürün ve hizmetlerin sürekli olarak güncel ve değerli kalmasını sağlamak için düzenli içerik güncellemeleri ve müşteri memnuniyeti anketleri kullanıyorum. Yıllık abonelik modelinde ise, müşterileri uzun vadeli taahhütler yapmaya teşvik etmek için özel indirimler ve avantajlar sunuyorum. Bu farklı gelir modelleri, müşteri tabanımı çeşitlendirmeme ve gelirim çeşitli kaynaklardan elde etmeme olanak sağlıyor, bu da işletmenin finansal istikrarını artırıyor.
D	"Gelir modeli olarak bu zamana kadar önceliğimiz kullanıcı tabanını büyütmek olduğundan ötürü B2C bir gelir modeli hayata geçirmedik. Kullanıcılara hizmetlerimizi bedava sunup, sektörü de beraberimizde büyütüp, daha büyük bir pastadan pay almakta amacımız. Bu yüzden başlangıç gelir modelini (Şu anda da devam eden.) B2B olarak belirledik. Rekabetçi yönümüzü ve yeni gelişmiş özelliklerle de getirip, B2C'ye de adım atmaya başladık artık. B2B gelir modelinin sürdürülebilirliğini pek sağlayamadık bu zamana kadar. Bir tane firma ile iş birliğimiz oldu sadece, o firmaya fatura kestik, ondan bir gelir elde ettik. Onun haricinde bir firmadan gelir elde etmedik. B2B olarak çok çeşitli sektörlerdeki (sigorta, filo, banka, otomobil markaları, spor salonu, gıda vb.) elektrik araç kullanıcılarına hitap eden firmalar ile sponsorluk, reklam ve iş birlikleri sağlayıp, sürdürülebilir ve büyüyen bir gelir oluşturmaktı amacımız, hala da öyle. B2C konusunda abonelikli bir model üzerinde çalışıp geliştirdik. Kullanıcılara maliyet etkin fayda sağlayıp, bu verdiğimiz üst hizmetten de aylık abonelik ile bir ücret talep etmek. Önümüzdeki haftalarda bu modeli hayata geçirip, test ediyor olacağız."
E	Gelir modelimiz abonelik tabanlı olup, sürdürülebilirliğini sağlamak için müşteri memnuniyeti stratejisine odaklandık.
F	Gelir modelimizde öncelikli hedefimiz özel eğitim kurumları olduğu için B2B temelli bir yapıda ilerlemek istiyoruz. Bununla birlikte özel aktivasyon kodları barındıran aktivasyon kartları oluşturarak özel eğitim kurumlarından bağımsız olarak B2C temelli satış yapmayı da planlıyoruz. Yıllık abonelik/üyelik tabanlı bir satış modeli tercih ederek, sistem içerisinde yer alan öğrencilerin anaokulundan liseyi bitirinceye kadar okul öncesi, ilk ve ortaöğretim hayatlarının tamamında kademeli olarak seviyelerine uygun ders içeriklerinden yararlanmasını sağlamak istiyoruz. Yıllık abonelik/üyelik sistemin tercih edilmesinin sebebi de pazarda bu doğrultuda oturmuş olan bir yapının varlığı ve öğrencilerin seviyelerine göre aşama aşama kullanıma açılan bir içerik yapısı sunuyor olmamızdır. Bu içerik yapısı pazardaki potansiyel rakiplerimizin de izlediği ve kabul görmüş temel yöntemdir. Ayrıca diğerlerinden farklı olarak sisteme dahil olan tüm öğrencilerimize geçmiş bilgilerini pekiştirmek ve yeterli olmadıklarını düşündükleri alanlarda tekrar ve ilk öğrenmelerini gerçekleştirmek üzere kendi seviyelerinin altındaki eğitim içeriklerini de aktif ve kullanılabilir bir şekilde sunmak istiyoruz. Burada kar amacı gütmeyen eğitimin sürekliliğini ve sarmal ilerleyişini de sağlamak istiyoruz. Müşteri tutundurmada stratejisi olarak ise mevcut rakiplerimizin özel eğitim kurumlarına sunduğu özel imkanlardan (donanımsal hediyeler, çeşitli eğitim materyalleri vb.) daha fazla ve farklı imkanlar sunmayı planlıyoruz. Mevcut rakiplerin dijital eğitim içeriklerinde yer

	alan teknik ve sistematik hataları da göz önünde bulundurarak içeriklerimizde sıfır hata prensibi ile hareket etmeyi ve bunu bir zorunluluk ve kalite anlayışı olarak sunmayı planlıyoruz.
G	"Şirket olarak B2B iş modeli üzerinde çalışıyoruz ve gelir modelimiz iki kısımda oluşuyor. Abonelik modeli ve proje bazlı iş modeli. İlk hedefimiz abone modeli ile çalışmış olduğumuz şirketlerin memnuniyetini artırmak için stratejiler oluşturuyoruz. Bunlar, anlık geri bildirim almak, üretmiş olduğumuz işleri kısa döngüler ile müşteriye sunmak ve iyileştirmeler yapmak, konu ile ilgili alanda araştırmalar yapmak ve müşteriyi bilgilendirmek (danışmanlık gibi), sözleşmenin dışında ama bizim yapabileceğimiz konularda müşteri için ücretsiz hizmet vermek, bu projenin kalitesini arttırıyor vb. ikinci hedefimiz ise proje bazlı çalışmış olduğumuz şirketlerin abonelik sistemine geçmesini sağlamak ve mevcut işlerimizi bu noktada referans olarak kullanmak."
H	B2B bir abonelik öngörmekteyiz. Sürdürülebilirliği ürünü yan ürünlerle destekleyerek kurulan işbirliğinin sadece başlangıcında değil işlevi sırasında da rol alıyor olmak hedefimiz.
J	SaaS ürün satışı gerçekleştiriyoruz. ürünümüz yapısı gereği devamlılık gerektiren bir ürün. 4 farklı ürünümüz var. her birinin fiyatlandırma mantığı farklı. biri kontür ile fiyatlandırılırken diğeri kullanım başına fiyatlandırılıyor. bir diğeri aylık sabit ücret şeklinde. ürünlerimiz STK sektörüne hizmet sunduğu için b2c satış modeli diyebiliriz. Ancak piyasada belirli bir tanınırlığa ulaştığımızda b2b modeline geçerek çatı kuruluşlarının üye derneklerine satışları üzerinden bir planlama yapılabilir.
K	Ürünümüz doğası gereği B2B SaaS olarak konumlanıyor. Diğer yandan müşterilerin dönme oranını arttırmak için ürün özelliği bazlı stratejiler geliştirmeyi hedeflemekteyiz fakat erken aşamada olduğumuz için bu noktada stratejik bir planlama yapmadık.
L	"B2C ve aylık abonelik modeline sahibiz. Müşterilerimizin abonelik süreçlerine devam etmeleri için yeni içerikler ve geliştirmeler sağlamaktayız."
M	Eskiden tek seferlik lisans ücretleri alırdık artık yıllık saas yapısında gelir modeli çalışıyoruz biz hep b2b üzerine proje geliştiriyoruz
N	Üstadım, kurucu olarak ben vardım. Zaten ilk batan firmamdan sonra ikinci kurduğum firmamda neye ihtiyacım olduğu çok belliydi. Ekibe direkt olarak ihtiyacım olan şeyleri aldım. Benim yapamadığım kısımları tamamlayan insanları işe aldım. Örneğin, finansal işlerle uğraşmayı hiç sevmiyorum. Pazarlama tarafıyla da çok fazla ilgilenmiyorum; teknik tarafta kalmayı tercih ediyorum. Aslında işimin büyük bir kısmı pazarlama değil. Yatırım arayış süreçleri, finansal girdiler ve çıktılarla ilgilenmiyorum. Bu konularda uzman kişileri bularak ekibe dahil ettim. Ekipte belirgin bir rol dağılımı yok. Rutin, temel işler dışında herhangi bir sorun yok.
O	Güncelleme ve yeni özellik geliştirme üzerinde müşteri tutundurmaya çalışacağız.

P	Müşterinin ihtiyacını üretip müşteriye sunmak müşteriye kazandırmak Buda abonelik ücretlendirmesi nde sürdürülebilirlik sağlamaktadır müşterinin kazanması demek ve ihtiyaçlarının giderilmesi demek Abonelik gelirinin de sürdürülebilir olması demektir
R	Gelir modelimizde öncelikle b2b olarak başladık ve bu işletmelerin müşterileri üzerine de satışlar yapabileceğimizi düşünerek b2c ürünümüzü çıkardık ve ortak bir pazar yerinde topladık.
S	"B2B gelir modelimizin sürdürülebilirliğini sağlamak için birkaç noktaya odaklandık. 1. Tek Grup / Tek Şirkete bağlı olmamak. Olabildiğince farklı alt endüstrilere ve ülkelere ürün sunmaya çalışıyoruz. Bu anlamda başta hedeflemediğimiz Türkiye içerisindeki şirketlere de kısmen ulaşma kararı aldık 2. Ürünümüzü sürekli güncel tutmaya çalışıyoruz. Hem tamamlayıcı ürünler sunduğumuz IFS ürününün teknolojilerine uyum sağlıyoruz hem de başka yeni teknolojiler geliştiriyoruz.3. Müşterilerle uzun vadeli stratejik işbirlikleri yapmaya çalışıyoruz."
T	Ürünümüzle ilgili olarak B2B alanda çok fazla ilerleyemedik çünkü özellikle bayilik kısmında fiyatlar aşırı değişkenlik gösteriyor. Bu yüzden müşteriler bayimize değil, doğrudan bize gelmeye başladılar ve bu sebeple artık sadece B2C üzerinde çalışıyoruz.

Tablo 12. Soru ve Katılımcı Yanıtları

13. RAKİPLERİNİZLE KIYASLANDIĞINDA SİZİ FARKLI KILAN VE ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLERİNİZİ DEĞERLENDİRİNİZ. ÖRNEĞİN, BENZERSİZ ÜRÜN ÖZELLİKLERİ VEYA MÜŞTERİ HİZMETLERİ KALİTESİ HAKKINDA KONUŞABİLİRSİNİZ. AYRICA, MÜŞTERİ GERİ BİLDİRİMLERİNE DAYANARAK ÜRÜNÜZÜN GÜÇLÜ YÖNLERİNİ VURGULAYABİLİRSİNİZ.	
A	Ürünümüzün mevcut rakiplerimizden farklı ve yenilikçi olması için çalışmalar yapılmıştır. Bu amaçla müşterilerden gelen geribildirimler, pazardaki ihtiyaç ve sektörün gelecekteki durumu değerlendirilmiştir. Ürünümüzün yapay zeka odaklı olması ve müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık gelmesi hedeflenmiştir. Sektördeki teknolojik imkanların ötesine geçerek daha önce yapılmamış bir ürün ortaya koyulması şirketin temel misyonu olmuştur. Ürünü kullanan müşterilerden gelen geribildirimler ürünün son derece yaratıcı ve gelişime açık olduğunu göstermektedir.
B	Ürünümüz benzersizdi.
C	Rakiplerimizle karşılaştırıldığında bizi farklı kılan ve öne çıkaran birkaç belirgin özellik var. Öncelikle, ürünümüzün benzersiz özellikleri ve kullanıcı deneyimi müşterilerimiz arasında dikkat çekiyor. Ürünümüz, sektördeki diğer çözümlerden daha kullanıcı dostu arayüzü, daha kapsamlı özellikleri ve daha esnek özelleştirme seçenekleri sunarak öne çıkıyor. Ayrıca, müşteri hizmetleri kalitemiz de müşterilerimizi etkiliyor. Hızlı yanıt verme süreleri, uzman destek ekibimiz ve kişiselleştirilmiş çözümler sunma yaklaşımımız, müşterilerimizin memnuniyetini artırıyor. Müşteri geri bildirimlerine dayanarak, ürünümüzün güçlü yönlerinin

	özellikle kullanım kolaylığı, güvenilirlik ve özelleştirme esnekliği olduğunu vurguluyoruz. Bu özellikler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini aşmak için bizimle iş yapmalarını teşvik ediyor.
D	"Uygulama mağazalarında ‘‘Şarj İstasyonu’’ araması yapıldığı zaman tüm istasyonlardan yukarı yer alarak, 3. sırada gözüküyoruz, uzun bir süredir.^[1] 1. ve 2. sıradakiler bizim başlıca rakiplerimiz. Bu rakiplerimiz yüksek meblağ yatırım almış, ve çok daha büyük ekiplere sahip startuplar. Şirketimiz küçük bir ekip ve küçük bir öz sermaye ile kullanıcı edinme elinde tutma konusunda rakiplerine yaklaştırmış bir konumda yer alıyor. Ayrıca biz ürünümüz için yeni bir özellik geliştirdikten sonra, aynı özelliği bir süre sonra bu bahsettiğim rakip firmalarında görüyoruz. Rakip firmaların kullanıcı değerlendirmelerine bakıldığında, kullanıcı deneyimi konusunda olumsuz değerlendirmelere sıkça rastlarken, kendi ürünümüzden tasarım ve deneyim anlamında daha pozitif değerlendirmeler alıyoruz. Bizim ürünümüz fiyat odaklı. Rakiplerimizin ürünü lokasyon odaklı. Rekabetçi olarak ürünümüzde kullanıcı dostu maliyet hesaplama ve rakiplerimizde henüz bulunmayan yapay zeka şarj asistanı algoritması var. Bu algoritma sadece kullanıcıların yaşadığı problemleri en efektif bir şekilde çözmekle kalmıyor, aynı zamanda bir elektrikli araç kullanıcılarına ulaşmak isteyen bir çok potansiyel firmaya da iş birliği ve sponsorluk daveti çıkarıyor."
E	Rakiplerimizle kıyaslandığında bizi farklı kılan ve öne çıkaran özelliklerimiz arasında ürünümüzün sade ve kullanımı kolay arayüzü öne çıkmaktadır. Ayrıca, global hizmet verebilme kapasitemiz, sadece lokal firmalarla sınırlı kalmayarak uluslararası müşterilere de hitap edebilmemizi sağlamaktadır. Müşteri geri bildirimlerine dayanarak, kullanıcı dostu tasarımı ve geniş kapsamlı hizmet yelpazemiz, ürünümüzün en güçlü yönleri olarak değerlendirilmektedir.
F	Potansiyel rakiplerimizle kıyaslandığımızda bizi farklı kılan ve öne çıkaran özelliklerimiz kaliteli ders içerikleri hazırlamamız, günümüzün güncel teknolojileri ile (Storyline vb. uygulamalar) etkileşimin fazla olduğu içerikler hazırlamamız göze çarpmaktadır. Bununla birlikte mevcut rakiplerimizin hiç birinde olmayan ve öğrencilerin sistem içerisinde kalma, sistemi kullanma sürelerini artıracaklarını, bir yarış atmosferi oluşturarak sistemden elde edecekleri rozetler ile okul içerisinde statü kazanmalarını sağlayacağını düşündüğümüz ödüllendirme sistemi, platform içerisinde diğer öğrencilerin de göreceği görsel kazanımlar ve fiziki ödüller (kalem, silgi, not defteri vb.) kazanacağı mağazamız ile motivasyon artıracaklarını düşünmekteyiz. Bu henüz sınanmamış olmamakla beraber, bir oyun kurgusu şeklinde karakter geliştirme, avatar geliştirme vb. özellikleri ile öğrencilerin mevcut oyunlara göstermiş oldukları ilgiden hareketle öngörü olarak ortaya koyduğumuz bir durumdur. Potansiyel müşterilerimize yapmış olduğumuz sunumlardan da elde ettiğimiz geri bildirimler bu doğrultudadır. Ayrıca potansiyel rakiplerimizle kıyaslandığımızda onlarda olmayan ve bizi farklı kılan bir özelliğimizin de TÜBİTAK, Teknofest yarışmalarına hazırlık ve katılım süreçlerinin sistemimize entegre bir şekilde takip edilebilir olacak şekilde bir süreç takip yazılımı barındırmasıdır. Bu konuda süreçleri tüm adımları ile ilerleten, kurum yöneticilerine ve öğretmenlerine bildirimler ileten, yarışma takviminin her aşamasının kolayca takip edilebildiği bir yapı oluşturacağız. Bununla ilgili tasarımı da geliştiriyoruz. Ayrıca kurumlarda düzenleyeceğimiz ve öğrencilerde bilişim teknolojilerine yönelik farkındalık sağlayıcı özel etkinlikler de bizi farklı kılan yanlarımız arasında yer alacaktır.

G	"Bizi rakiplerimizden ayıran en büyük özellik müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleridir. Müşterilerimiz ile direkt olarak kişisel ilişki kurmaya ve bir arkadaşlık çemberi oluşturmaya gayret ediyoruz. Onlara yapmış olduğumuz işi kısa döngüler ile göstermemiz ve saklanmamamız, yapmış olduğumuz hataları erken fark etmemizi sağlıyor ve müşterinin bize daha fazla güven duymasına neden oluyor. Şeffafız, hızlı reaksiyon alıyoruz ve müşterimizi üretim sürecine dâhil ediyoruz. Bizi güçlü kılan ve rakiplerimizden ayırtıran özellikler."
H	"Uçtan uca bir ürün sunuyor olmamız ve sadece alıcının değil satıcının da ihtiyacını çözüyor olmamız "
J	"Müşteri grubumuz olan sivil toplum kuruluşları her biri farklı alanlarda farklı yetkinliklerde farklı iş yapış modelleri olan kuruluşlar. Bir tek yazılımın her birinin tüm ihtiyaçlarını karşılayamayacağının farkındayız. Biz de ürettiğimiz yazılımı birbirine tamamlayan bağımsız modüller şeklinde yaptık. Bir kuruluş ihtiyacı olan modülleri alarak kendi sistemine entegre edip çalıştırabilir. Böylece her bir kuruluş kendi yazılım mimarisini şekillendirebilir. Yazılım alanında modüler bir sistem diyebiliriz bu modelimize. Müşterilerimiz bu modeli çok akıllıca buluyorlar. Hizmet verdiğimiz sektörde bizim gibi yazım hizmeti sunan 2-3 firma var her biri kendi yazılımlarına bir bütün olarak sunuyorlar böyle modüler bir yapı sunan yok. Müşteri hizmetleri ve yazılım desteği konusunda 7/24 hizmet garantisi veriyoruz. Ayrıca fiyatlandırma politikamız da sektör için çok uygun bir yapıda. Yüksek kurulum ücretleri ya da gereksiz sabit ücretler almıyoruz. "
K	"Bluearf, tedarikçi platformu sayesinde büyük şirketlerin yapay zeka desteğinden yararlanarak tedarikçilerden gelen karbon ayak izini %20 azaltmalarını sağlarken, KOBİlerin yeni pazarlara açılarak kolayca müşteri bulabilecekleri bir yapay zeka destekli sürdürülebilirlik yönetim platformu olarak öne çıkıyor. Bu yenilikçi platform, büyük şirketlerin çevresel etkilerini minimize etmelerine yardımcı olurken, KOBİlerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi için gereken pazar erişimini ve müşteri analizini sunar. Bluearf, sürdürülebilirlik ve iş büyümesini birleştirerek, hem büyük işletmelerin hem de küçük ve orta ölçekli işletmelerin geleceğe daha güvenle bakmalarını sağlar."
L	"Bir ürün pazara girerken ilk pik noktası, hemen satın alan kolay ve kazanımı ucuz müşterilerdir. Tovivu da bu şekilde ilk pik noktasına bu seçenek ile girmiştir."
M	Biz bunlara hiç dikkat etmeden ürün geliştirdik
N	Aslında iki çeşit pazar var. Birincisi, zaten drone alıp kullananlar. Bu, var olan pazarda işte ziraatçılar, firmalar. Bunlar için ayrı bir pazarlama yöntemi izliyoruz. Maliyetin uygun olacağından ve farklı iş yollarını kullanabileceklerinden dolayı bu yöntemi tercih ediyoruz. İkinci olarak, firmaların kiralama işlevleriyle daha çok satın alarak kendi test analizlerini yapabilecekleri bir sistem üzerinden pazarlama yapıyoruz. Bir de, gerçekten çok parası olan ve parasını nereye harcayacağını bilmeyen insanlar var; lüks arabalara, lüks restoranlarda yemeğe ve lüks ziyaretlere para harcarlar. Bu kişiler için para harcamanın bir limiti yok. Onlar için keyif için para harcıyorlar. Biz, bu kişilere de evlerine birer drone almayı teşvik etmek istiyoruz. Onların da sadece keyif

	ve hobi amaçlı kullanacakları dronelar olsun istiyoruz. Elbette, bu farklı bir pazar olarak görülüyor ve bu kişiler için ayrı bir pazarlama stratejisi yürütüyoruz.
O	Sera ve dikey tarım tesislerinin ihtiyaçlarına göre özelleşerek ilk etapta pazara çıkmayı hedefliyoruz. Örneğin marul fabrikasına marul tespit yapay zekası varken domates serasında domates güvesi zararlı böceği tespit yapay zekası üzerinde geliştireceğiz.
P	Pazara çıkma planımız ihtiyaçları tespit etmek ve uygulama ile göstermek
R	Rakiplerimize göre kullanıcı dostu olmak hızlı müşteri destek hizmeti gibi alanlarda farklılaştık
S	Gumanın pazara çıkarken en büyük konumlandırma stratejisi uluslararası olmak, uluslararası çözümler sunmak oldu. Rakiplerimizden en büyük farkımız bu. Bizimle aynı konuda faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğu lokal şirketler ve lokale çözümler sunmayı hedefliyorlar. Özellikle uluslararası faaliyetleri olan müşteriler kendilerine eşlik edecek uluslararası hedefleri olan şirketler tercüh ediyorlar.
T	İlk başta, yerel olarak, örneğin şehir bazında değerlendirirsek, bulunduğumuz şehirdeki birçok firmaya ve eğitim kurumuna gittik. Eğer bu ürünü bizden alırsanız, ihtiyacınız olduğunda ürünü de bizden alabilir ve kesintisiz teknik destek ile birebir hizmet alabileceğinizi vurguladık. Bu şekilde ürünümüzü daha kolay pazarlamış olduk. Bunu çok büyük bir avantaj olarak da kullandık.

Tablo 13. Soru ve Katılımcı Yanıtları

14. YEREL PAZARA GİRİŞ STRATEJİNİZİ NASIL PLANLADIĞINIZI VE BU SÜREÇTE HANGİ ADIMLARI ATTIĞINIZI ANLATINIZ. ÖRNEĞİN, YEREL PAZARLAMA KAMPANYALARI VEYA YEREL DAĞITIM ORTAKLIKLARI KURMA GİBİ STRATEJİLERDEN BAHSEDEBİLİRSİNİZ.	
A	Ürünün b2b modeline uygun olarak hazırlanması pazar stratejimizi ona göre yapmamızı sağlamıştır. Ürünün yerel pazara sunulması aşamasında ürünün potansiyel müşterilerine ürünümüzü tanıtmak ve müşterilerle işbirliği kurmak amacıyla etkinliklere katılım gerçekleştirilmiştir. Sürecin bir parçası olarak müşterilerle görüşmeler yaparak ürünün tanınırlığını arttırmak amaçlanmaktadır. Sektör içi ve sektör dışı kuruluşlarla ortaklıklar kurularak ürünümüzün farklı kitlelere ulaşması hedeflenmektedir.
B	Pazara çıkma için herhangi bir adım atmamıştık.
C	Yerel pazara giriş stratejimizi belirlerken, öncelikle hedeflediğimiz pazarın demografik ve coğrafi yapısını detaylı bir şekilde analiz ettik. Ardından, yerel tüketicilerin ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamak için piyasa araştırmaları yaptık. Yerel pazarlama kampanyaları oluşturarak, yerel medya kanallarını, etkinlikleri ve

	toplulukları hedefleyerek markamızın tanınırlığını artırmaya odaklandık. Ayrıca, yerel işletmelerle işbirlikleri kurarak, yerel dağıtım ağını genişlettik ve yerel pazarın ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek için yerel tedarikçilerle işbirliği yaptık. Bu adımlar, yerel pazarda güçlü bir varlık oluşturarak müşteri tabanımızı genişletmemize ve işletmemizin büyümesini sağlamamıza yardımcı oldu.
D	"Yerel Pazar Araştırması: * Türkiye’de elektrikli araç kullanımının ve şarj istasyonu altyapısının durumunu analiz ettik. Hedef Belirleme: * Başlangıçta büyük şehirlerde (İstanbul, Ankara, İzmir gibi) yoğunlaşan elektrikli araç kullanıcılarını hedef aldık. * Elektrikli araç sahipleri ve potansiyel alıcıları hedef müşteri kitlesi olarak belirledik. Yerel Pazarlama Kampanyaları Dijital Pazarlama: * SEO ve SEM: Şarj Rehberi’nin arama motorlarında kolayca bulunabilir olmasını sağlamak için SEO ve SEM stratejileri uyguladık. * Sosyal Medya: Facebook, Instagram ve Twitter gibi platformlarda reklam kampanyaları düzenledik. Bu kampanyalarda, elektrikli araç sahiplerinin yaşadığı sorunlara ve çözüm önerilerimize odaklandık.Yerel Etkinlikler:Elektrikli araç fuarlarına ve konferanslarına katılarak hem marka bilinirliğimizi artırdık hem de sektördeki gelişmeleri yakından takip ettik. Kullanıcı Geri Bildirimleri ve Sürekli İyileştirme: * Kullanıcıların uygulamayı nasıl kullandığını ve hangi özelliklerin daha fazla ilgi gördüğünü analiz ettik. * Kullanıcıların geri bildirimlerine dayanarak, uygulamamızı sürekli olarak geliştirdik ve yeni özellikler ekledik. * Bu geri bildirimler doğrultusunda, kullanıcı deneyimini iyileştirecek ve memnuniyeti artıracak güncellemeler yaptık.Şarj Rehberi olarak yerel pazara giriş stratejimizi detaylı bir pazar araştırması ve hedef belirleme süreci ile başlattık. Yerel pazarlama kampanyaları, dijital pazarlama, sosyal medya ve PR çalışmaları ile marka bilinirliğimizi ve kullanıcı kitlemizi artırdık. Şarj istasyonu operatörleri, elektrikli araç bayileri ve servisleri ile iletişim kurarak geniş bir ağ oluşturmaya çalıştık. Kullanıcı geri bildirimleri ve sürekli iyileştirme süreçleri ile ürünümüzü her geçen gün daha da geliştirdik ve yerel pazarda güçlü bir konum elde ettik."
E	Globalde rekabet avantajı elde edebilmek için kullanıcı dostu arayüzümüzü öne çıkarıyormayı planlıyoruz. Uluslararası pazarlama kampanyaları, dijital reklamlar ve stratejik ortaklıklar yoluyla küresel erişimimizi genişletmeyi planlıyoruz.
F	Ulusal pazarda hedef kitlemiz olan özel eğitim kurumlarına yönelik çalışmalarımızı sürdürürken belirli bir potansiyel müşteriye ulaşılması sonrasında yönümüzü uluslararası pazara da dönmeyi hedefliyoruz. Bu doğrultuda öncelikle Türklerin yoğun olarak yaşadığı Avrupa Ülkeleri (Almanya, Fransa, Belçika vb.) olmak üzere Türk Cumhuriyetleri (özellikle Azerbaycan) pazarına da açılmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda çeşitli yurt dışı iş gezileri yaparak mevcut yapıyı görmeyi, potansiyel pazar ve saha araştırmaları yaparak uluslararası pazarda da yer edinmeyi ve dijital içerik ihracatı yaparak çalışmalarımızı sürdürmeyi hedefliyoruz. Yerel pazarlama kampanyaları noktasında bir önceki soruda yer verdiğimiz çalışmaları birer kampanya olarak değerlendirmekteyiz. Dağıtım ortaklığı kurma noktasında ise zincir eğitim kurumları ile özel sözleşmeler oluşturmayı (özel fiyatlar ile uzun süreli işbirlikleri ve çözüm ortaklıkları geliştirme, özel eğitim kurumlarına kendi hazırladıkları dijital eğitim içeriklerini eğitimcilerimiz ve pedagoglarımız tarafından onaylanması koşulu ile sisteme yükleme imkanı sunarak daha zengin bir içerik havuzu oluşturma ve bu içerik havuzuna katkı sunmaları nedeniyle örgütsel bağlılık

	sağlama vb.) hedefliyoruz. Bunların gerçekleştirilmesi durumunda ürünümüzün pazara hakim bir konuma geleceğini öngörüyoruz.
G	Global anlamda henüz işbirliklerimiz olmadı ancak çok kısa süre içerisinde olacağını planlıyorum. Bu noktada sıfırdan kendi markamız ile pazara giriş yapmak yerine hedef pazarda hali hazırda pozisyon almış belli ölçekteki bir şirket ile birlikte büyüyebileceğimiz bir stratejik ortaklık kurmayı hedefliyoruz.
H	Satış stratejisi olarak global firmaların Türkiye merkezleri ile çalışmaktayız. Dolayısıyla sınırlı bir micro pazarda global bir deneyim yaratarak bu deneyimi ilişikte olduğumuz globallerin bağlı oldukları global pazarlara doğal ihracı o hedeflemekteyiz.
J	"Yerel pazar konusunda daha önce belirttiğim gibi çatı kuruluşlardan blok listeler alıyor ve çeşitli tanıdıklar vasıtasıyla seçtiğimiz kuruluşlara randevular alıyoruz. Ve birebir tanıtım görüşmelerine katılıyoruz. En etkili yolun bu şekilde olduğunu düşünüyoruz. Ayrıca çatı kuruluşların etkinliklerinde, sektörel buluşmalarda mutlaka bulunuyoruz."
K	Erken aşamada, tanıdık çevremizdeki şirketlere ulaşarak ürünümüzü müşterilere ulaştırıyoruz. İlerleyen aşamada ise ticaret ve sanayii odaları ile iletişim kurarak toplu satışlar yapmayı hedefliyoruz. Bunun dışında oluşturduğumuz pazarlama çalışmaları ile sosyal medya üzerinden müşterilerimize ulaşmayı hedefliyoruz.
L	Global pazarda da ilk piki olabildiğince ucuz ve sağlıklı olması için adım atacağız.
M	Globale taşınma çok zor bir süreç ülkemizde algı siteyi ve sistemi ingilizce yapınca globale hazır olduğunu düşünüyor. Biz öncesinde pazar payına hangi ülkelerde buna ihtiyaç var ve ilk nereden başlarızı düşünüyoruz. Ve mutlaka seçeceğimiz ülkeye bir ortağın belli süreyle yerleşmesi gerektiğine inanıyoruz
N	Firmayı, %100 hissesi bana ait olacak şekilde kurdum. Tüm hisseler bende, en büyük ortağım ve tüm paylar bana aitti. Ardından, şirketin %3'ünü 18-12 oranında sattım. Geri kalanlara, performanslarına bağlı olarak hisse edinebilecekleri bir sistem kurdum. Ayrıca, verilen görevlerin ötesinde şirkete ekstra katkı sağlayanlara bonuslar sundum. Şu an için bu şekilde ilerliyoruz. Yani, grup için herhangi bir etkinlik planlanmamıştır. Eğlenceli ve sosyal bir etkinlik düzenlenmemiştir çünkü bu tür şeyleri pek tercih etmiyorum. Ancak, kesinlikle performansa dayalı bir ödül sistemiyle çalışıyoruz.
O	Avrupa teknoloji enstitüsü gıda departmanı EİT FOOD uyguladığı test farms projesine seçildik ve İspanyada bir sera ile test çalışmaları yapacağız. Burada iş birlikleri kurarak ilerleyeceğiz.
P	Pazarın globalde yine ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve buna uygun çözümler ve ürün üreterek hizmet verilmesi
R	Globeş pazar araştırmayı yapılarak etkili olabileceğimiz pazarlar vebu pazardaki ortaklıklar göz önünde bulundurulur.

S	Etkinliklere sponsor oluyoruz. Burada aktif olarak yer alıp lokal pazardaki firmalarla iletişim halinde oluyoruz. Bunun dışında birebir firma ziyaretleri, sosyal medya paylaşımları aktif olarak yürüttüğümüz faaliyetler içerisinde yer alıyor.
T	Aslında, ürünün üretiminde büyük bir zorluk yok, ancak ticarileştirilmesi ve rakip analizi çok önemli. Ben de burada arkadaşlara şunu yaptırıyorum: Diyelim ki bir ürün yapacağız, küçük bir sensör. Bu sensörün hangi cihazlarda ve ne amaçla kullanıldığını, kimler tarafından kullanıldığını, hangi fiyata satıldığını ya da kendi üretip üretmediğini araştırıyorum. Araştırmayı yaparken, rakiplerimizden farklı olmamız gerektiğini de vurguluyorum. Eğer arkadaşlar bu konuda zorlanıyorsa, biz de devreye giriyoruz. Ticaret yönünü üstlenerek arkadaşlara yol gösteriyorum.

Tablo 14. Soru ve Katılımcı Yanıtları

15. ŞİRKETİ KURMA AŞAMASINDA KARŞILAŞTIĞINIZ ENGELLER NELERDİR?	
A	Şirketi kurma aşamasında şirketin hangi ülkede ve hangi şartlar altında kurulması gerektiği hakkında kurucular arasında fikir alışverişi yaptık. Şirketin yurtdışında kurulmasına karar verdiğimizde izlememiz gereken adımların neler olduğunu araştırmak durumunda kaldık. Çünkü hem kurucular arasında hem de çevremizde daha önce bu yolu tercih eden ve bize örnek teşkil edebilecek bir girişimin olmaması engel oluşturdu. Kurulumun hukuki ve resmi işleyişini anlamak ve işlemleri hata yapmadan yürütebilmek için yoğun çaba sarf ettik. Özel bir hadise olarak pasaport sahibi olunması gerekliliği karşımıza çıkan bir engeldi. Kurulum için gereken belgelerin hazırlanması ve iletilmesi bir diğer engel olarak karşımıza çıktı.
B	Pazarlama stratejisi oluşturmak, marka oluşturmak, görünürlüğü arttırmak, potansiyel müşterilere ulaşmak için doğru kanallar bulmak, yetenekli insan kaynağı
C	Bilgi eksikliği, tecrübesizlik, belirsizlikler
D	Şirket kurma aşamasında ciddi bir engelle karşılaşmadık. Sadece şehir dışında kurmamız ve şirket kuruluş aşamasındaki bilgi eksikliklerinden dolayı biraz zorlandık.
E	Çalışmalarımızı bir ön kuluçka girişimi olarak sürdürdüğümüz için henüz şirketimizi kurmadık fakat şirket kurma aşamasında bir engelle karşılaşacağımızı düşünmüyoruz.
F	Ekip kurma, nitelikli insan kaynağı, müşterilere hizmetleri anlatmak ve yeni müşteri edinmek

G	Kuruluştaki ihtiyaçları bilmememiz, süreci yönetmeyi bilmememiz
H	Regülasyonlar finansman oluşumu yetenekli personel bulma Pazar araştırması ve müşteri ihtiyaçlarını anlama
J	Ekip kurma, o ekibi yönetme, finansman eksikliği
K	Teknoloji tarafında yeterli ekip arkadaşımızın olmayışı
L	Yatırımcı bulma, Doğru ekibi kurmak en zorlandığımız alanlardır.
M	Kuruluş sürecini bilmiyorduk, ihtiyaçlarımız bilmiyorduk
N	Bütçe ve nitelikli personel eksikliği
O	Şirket kurma aşamasında kurucu ortakların görev paylaşımı konusunda engelle karşılaştık
P	Bürokrasi, belirsizliklere psikolojik direnç
R	Regülasyon zorlukları, ürünü anlatma zorlukları, geliştirme zorlukları
S	Nitelikli mali müşavir, hukukçu ve finansçı eksikliğinden sıkıntı yaşadık
T	Kuruluş maliyeti çok yüksek ve nitelikli mali müşavir eksikliğini yaşadık

Tablo 15. Soru ve Katılımcı Yanıtları

16. ŞİRKET KURMA AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN ENGELLERİ NASIL AŞTINIZ?	
A	Örnek alabileceğimiz girişim olmamasından dolayı tüm süreci mentörlerin yönlendirmesi sayesinde başarıyla yönettik. Pasaportu olmayan ve kullanım müddeti dolmuş olan kurucuların işlemlerini tamamlamasını sağladık. Kurulum için gereken tüm belgelerin yurt dışı birimlerine iletilmesi konusunda karşılaştığımız engelleri ekip içerisinde bireysel inisiyatifler ile çözme yoluna gittik. Ancak karşımıza çıkan pürüzlere rağmen şirket kurulumuz sorunsuz gerçekleşti diyebilirim.

B	Hedef kitlemizi tanımladık, Pazar araştırmasını derinleştirdik, düzenli içerik oluşturarak görünür olduk, müşteri memnuniyetine odaklandık.
C	Mentör desteği ile aştık.
D	Daha önce şirket kurmuş arkadaşlar ve mali müşavirimiz sayesinde prosedürleri tamamladık.
E	Bu konuda henüz bir engel ile karşılaşmadık. Sadece unvan tescili konusunda zorluklarla karşılaşma ihtimali biraz rahatsız ediyor. Süreci başlatınca onu da aşabileceğimizi düşünüyoruz.
F	Güven oluşturdum, performansa dayalı maaş ödemesi yaptım.
G	Mentör çalışması ile aştık.
H	İş planı hazırladık, müşterilerle ihtiyaçlarına yönelik çalışma yaptık.
J	Tecrübe ederek, mentörle çalışarak, kamu hibe desteklerine müracaat ederek aştık.
K	Çok zorlandık ve süreçleri tekrar ettik. Böylece yüksek maliyete katlanarak aşmış olduk.
L	Yatırım süreci için kitle fonlama platformuna çıkıldı. Ama ekonomik durgunluktan dolayı projeyi geri çekmek durumunda kaldık. Şuan spin-off olduğu için mevcut ürün satışları ve şirket var olan sermayesi ile çalışmaktayız. Aynı zamanda TÜBİTAK 1501 desteği ile finansal zorlukları aşmaya çalışıyoruz. Personel için ise 10 yıldır birlikte çalıştığımız arkadaşımızı şirkete ortak yaparak ilerledik.
M	Muhasebeci ve mentörden destek aldık.
N	Planlama yaparak, danışman ve mentörlerden destek alarak, pazarlamaya önem vererek aştık.
O	Bu engeli aşmak için kendi aramızda görev dağılımı yapma yoluna gittik, ancak başarılı olamadık.
P	Destek alarak, benzer süreçleri yaşayanların deneyimlerini okuyarak ve dinleyerek süreci aştık.
R	Eğitim aldık, araştırdık, mentörle çalıştık ve aştık.
S	Bu problemlerin çoğunu hala aşamadık maalesef.
T	Zamana yayarak, planlayarak aştık.

Tablo 16. Soru ve Katılımcı Yanıtları

17. SATIŞ AŞAMASINDA KARŞILAŞTIĞINIZ ENGELLER NELERDİR?	
A	Kurucu ekibin satış tecrübesi olmadığından dolayı satış konusunda sorun yaşamamız çok olasıydı. Bu nedenle bize önderlik edebilecek bir danışman ve mentörün varlığına ihtiyaç duyduk. Satışta önemli bir konu olan pazara açılma ve potansiyel müşteri kazanma stratejileri kurucu ekibin eksik olduğu konulardı. Bu durumun şirketin büyümesini engelleyeceğini fark ettik. Ekibimize dâhil ettiğimiz gelişim sorumlusu sayesinde satış konusundaki eksikliğimizi giderdik. Ayrıca kurucu üyeler arasında yaptığımız görev dağılımı neticesinde kurucuların en az birinin satış tecrübesi kazanmasına karar verdik. Böylece satış ve pazarlama anlamındaki eksikliğimizi giderebileceğimizi öngördük.
B	Fiyatlandırma stratejisi konusunda sorunlar yaşadık.
C	Kurucuların satış deneyimi olmadığı için engel yaşadık.
D	Satış aşamasında karşılaştığımız en büyük engel ürünümüzün bir startup projesi olmasından kaynaklanan ürüne ve firmaya uzun soluklu güvenin oluşmaması.
E	Satış aşamasına henüz geçmedik fakat potansiyel rakiplerimizin fiyat politikalarının nedeniyle ürün kalitemizin önemsenmemesinden kaynaklı olarak satış rakamlarımızın yetersiz kalma ihtimalinin bizi üzeceği hususunda tereddütlerimiz var.
F	Şirketimizin ürününü tüketicilerde ihtiyaç haline henüz getiremedik.
G	Satışı bilmiyorduk, nitelikli personel eksikliği, planlama eksikliğimiz mevcuttu.
H	Potansiyel müşterilerin dikkatini çekmek ve piyasada rekabet etmek en büyük engeldi.
J	Ürün Pazar uyumunda müşteriyi tanımlamada problemler yaşadık.
K	Ürün yeni olduğu için anlatmakta ciddi zorlandık.
L	Teknoloji ve dijital çözümler alanında birçok büyük oyuncunun pazarda yer alması, ixirlife'ın rekabet avantajı yaratmakta zorluk yaşamasına neden oldu. Özellikle dijital

	platformlar ve geleneksel satış kanalları arasında doğru dengeyi bulmak çok zorlayıcıydı.
M	Her müşteriye aynı şekilde yaklaşıyorduk burada ciddi problemler yaşadık.
N	Müşterinin ihtiyacını anlamak zaman alıyor, globalleşmenin zorlukları da ortaya çıkınca zorlaşıyor.
O	Satış aşamasına gelememiştik.
P	Maliyet hesaplama ve network oluşturmakta zorlandık.
R	Her müşterinin ayrı bir demo istemesi, farklı sektörlerin farklı ihtiyaçları, ürünleşme sürecinin zorlukları da eklenince zorlandık.
S	Sermaye eksikliği ne sıkıntılı süreçti.
T	Bütçe ve nitelikli personel eksikliği bizi zorladı.

Tablo 17. Soru ve Katılımcı Yanıtları

18. YENİ KURULAN STARTUPLARA TAVSİYELERİNİZ NELERDİR?	
A	Yeni bir startupın şirketin işleyişine ve iş akışına kurulum aşamasındayken karar vermesini tavsiye ederim. Hem şirketin hem de ortaya çıkarılacak olan ürünün sınırlarının net bir şekilde çizilmesi ve kurucu üyelerin görev dağılımının belirlenmiş olması önemlidir. Bu hususlara doğru karar verilmediği durumda ileride yaşanacak ilk olumsuzlukta şirketin gelişiminin aksaması kaçınılmazdır. Şirketin büyümesi aşamasına geçilebilmesi için kurulum aşamasında yapılması gerekenlerin eksiksiz bir şekilde tamamlanmasını tavsiye ederim.
B	Şirket kurmadan önce ciddi bir hazırlık yapmak gerekiyor, mentörlük almak, kısa orta ve uzun vadeli planlar yapmak süreci kolaylaştırmaktadır.
C	Kurucu takımda işletme yönetimi ve satış bilen biri yada birilerinin bulunması gerekmektedir.
D	Şirket kuruluş aşamasında araştırma yapmak, iyi bir mali müşavirle çalışmak ve güven oluşturmak önemlidir.
E	Fikir aşamasından müşteri memnuniyeti aşamasına gelene kadar, bu zorlu yolculukta sabırlı davranmak gerekmektedir. Ayrıca çok veya hızlı para kazanmak için kaliteden, prensiplerden vazgeçmek şirketi kötü sonuca sevk etmektedir.

F	Ürünü piyasaya çıkarmadan önce satış yapılması denenmelidir. Önce kazanıp sonra harcamak güzel bir süreç olmaktadır. Harcama konusunda acele etmemek gerekmektedir.
G	Ekibin içinde satışı bilen birisi olmalı, şirketler kurulmadan önce hazırlık yapılmalı, tecrübeli bir mentor bulunmalıdır.
H	Pazar ve teknoloji değişikliklerine hızlı uyum sağlamak, müşteri geribildirimlerini dinlemek, bu geribildirimlere göre gelişmek, değişmek ve stratejik planlama yapmak önemlidir. Ayrıca bir B planı olması gerekmektedir.
J	Kamu hibe ve desteklerini takip etmek, kurucu takımın uzmanlıklarını çeşitlendirmek, liderlik tarafını güçlendirmek önemlidir.
K	Girişimin ihtiyaç analizine uygun kurucular olması gerekmektedir.
L	En başta iyi bir pazar araştırması yapmalarını gerekmektedir. İkinci olarak ekip çok önemlidir. Doğru ekip ile çok başarılı işler çıkar. Müşteri istekleri yani müşterileri odak noktası olarak görmek müşteri sadakatini artırır. İşiniz için doğru insanlar ile bağlantı (network) kurmak odak noktası olmalı. Finansı iyi yönetmek ve riskleri iyi belirlemek gerek. Ne zaman hangi adımı atacağınızın planları önceden hazırlanmalıdır.
M	Müşteri yoksa şirket kurulmamalıdır. Mentor desteği almak, nitelikli bir ekip kurmak başarı için önemlidir.
N	En baştan itibaren globalleşme başlığına çalışmalıdır. Dil yeteneklerini geliştirmek, girişim öncesinde global bir şirkette çalışma yapmak süreç için önemlidir.
O	Yeni kurulan startupların yetenek çeşitliliğine dikkat etmesi önemlidir. Ayrıca zamanından önce şirket üyesi sayısını artırmak sakıncalıdır.
P	Eğitim ve network önemlidir.
R	Kamu hibe ve desteklerini öğrenmek, nitelikli kişiler ile ortaklık yapmak, nitelikli ekip oluşturmak önemlidir.
S	Yola çıkılan Mentor, danışman, avukat, finansçı ve mali müşavir seçimlerinde dikkatli davranmak gerekmektedir.

T	Nitelikli insan kaynağı ve bütçe planlaması yapılması önemlidir.

4.5. BULGULAR

Değerlendirmede toplanan verilerin incelenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşımda veriler ve ulaşılan sonuçlar betimsel olarak birbirine yakın olmaktadır. Değerlendirme sonucu elde edilen bulgular görüşme öncesi hazırlanmış olan sorulara verilen yanıtlar temel alınarak oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgular, görüşmeler sırasında kullanılan soruların ayrışık şekline göre gruplandırılmıştır: start-up kuruluş aşaması- ekip yönetimi ve motivasyon, ticarileşme- müşteri ilişkileri yönetimi, pazar analizi ve rekabet stratejileri ve kuruluş ve satış süresinde karşılaşılan engeller.

4.5.1. Start-Up Kuruluş Aşaması- Ekip Yönetimi ve Motivasyon

Pek çok lider, ekip üyelerinin bireysel özelliklerini ve motivasyon kaynaklarını analiz etmenin önemine vurgu yapmıştır. Bu yaklaşım, ekibin daha verimli ve uyumlu çalışmasını sağlamaktadır. Ekip üyelerinin sürekli olarak gelişim göstermesi, liderler tarafından önemli bulunmuştur. Sürekli gelişim için eğitim fırsatları sunmak ve çalışanları desteklemek, bağlılığı artırmak için önemlidir. “Şirketin kurulması sürecinde ekip arkadaşlarımdan neleri yapabileceğine ve neleri yapamayacağına odaklandım. Geçmiş tecrübelerini ve edindikleri yetenekleri analiz ettim. Bunun yanı sıra arkadaşlarımdan mizaçlarını, sorunlara yaklaşımlarını ve motivasyon kaynaklarını inceledim. Bunun sonucunda takımımın verimli çalışma koşullarını tespit ederek projenin aksamadan, kademeli bir şekilde ilerlemesini sağlamaya çalıştım. Arkadaşlarımdan alışkanlıklarını öğrenerek motive olacakları etkinlikler düzenledim. Kendilerini rahat ve özgüvenli hissedebilecekleri bir iş modeli kurmayı hedefledim. Böylelikle sorumluluklarının bilincinde olarak, üzerlerinde lider baskısı hissetmeden şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı oldum ve halen olmaktayım.” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme)

"Şirket kurarken ekibe liderlik etmek ve onları motive etmek kritik öneme sahiptir. Net bir vizyon ve misyon belirleyerek ekibi ortak hedefler etrafında birleştirdim. Hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedefler belirleyerek yön ve öncelikleri netleştirdim. Başarıları düzenli olarak takdir ederek ve küçük ödüllerle ekip moralini yüksek tuttum. Eğitim ve gelişim fırsatları sunarak kariyerlerinde ilerlemelerini destekledim, bu da şirkete olan bağlılıklarını artırdı. Düzenli takım etkinlikleri ve sosyal aktivitelerle ekip üyeleri arasında güçlü bağlar kurmayı teşvik ettim. Bu yaklaşımlar, ekibin motivasyonunu ve verimliliğini artırmada önemli rol oynadı. Her liderlik tarzı farklı olabilir, ancak ekip üyelerine değer vermek ve gelişimlerini desteklemek her zaman öncelikli olmalıdır." (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme)

"Ekip arkadaşım hangi alanda uzman ise, görevi ne ise, o göreve beraber başlayıp (ben tam anlamasam bile), "Ben önden araştırdım, böyle bir geliştirme yaptım, nasıl olmuş sence, böyle mi ilerleyelim, nasıl düzenleyelim?". Diye bir teşvikle başladığımız zaman, ekip arkadaşlarımın hepsi, sonrasında o görevi kendi uzmanlığıyla devam ettirip, güzel işler çıkardı. Ekip arkadaşlarımın ilk ateşlemede, hamuru oluşturmada problem yaşadığını, ama hamuru oluşturup ellerine verdikten sonra çok güzel işler çıkardıklarını gördüm ve öyle ilerledik. İşe beraber başlayıp, ilk adımı atıp, devamını getirmeleri çok daha motive ediyor, hevesle çalışıyorlar. Ama direkt bir görev verip, şunu, bunu yap denildiğinde, o işte demotive olabiliyorlar." (D, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme)

"Öncelikle hedeflerimiz konusunda net olmaya çalışıyorum. Çünkü hedefleri iyi anlamak, işin gerektirdiği yetenekleri ve teknik özellikleri anlamak bakımından çok önemli olduğunu düşünüyorum." (G, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme)

Net görev tanımları yapmak ve şeffaf bir iletişim sağlamak, ekibin iş performansını ve moralini olumlu yönde etkilemektedir. Bu anlamda çeşitli motivasyon yöntemleri kullanılarak süreç yönetilmiştir. Başarıları takdir etmek, finansal teşvikler sunmak, toplu etkinlikler düzenlemek gibi yöntemler ekibin motivasyonunu artırmada etkili olduğu girişimciler tarafından beyan edilmiştir.

Ortak bir vizyon ve misyon belirleyerek ekibi bu doğrultuda yönlendirmek, ekip içi uyumu ve hedef birliğini sağlamaktadır. Bunun yanında outsource ekiplerle çalışmak ve alanında uzman kişileri seçmek, verimliliği artıran faktörler arasında yer almaktadır.

“Ağırlıklı olarak outsource ekiplerle başladım. Daha önceki işyerimde ekibimde yer alan kişiler olmaları sebebiyle outsource çalıştırma zorluklarını yaşadığımı söyleyemem. Herbiri ile daha önce en az 5 yıl çalışmıştım. Konularında tecrübeli, beklentileri, hedefleri kolay algılayan, işine özen gösteren kişilerle çalıştım.” (R, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Ekip liderlerinin ortak özellikleri arasında, ekibin bireysel yetenek ve motivasyon kaynaklarına göre hareket etmek, net bir vizyon belirlemek, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak ve şeffaf bir iletişim sağlamak öne çıkmaktadır. Farklı motivasyon yöntemleri kullanarak ekip moralini yüksek tutmak ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmak, şirketin başarısı için kritik önem taşımakta olduğu cevaplar ile ortaya koyulmaktadır.

Çoğu ekip haftalık, aylık ve hatta günlük toplantılar düzenlemekte olup bu toplantılar iş birliği ve iletişimi sağlamak için kritik rol oynamaktadır.

“Bu düzeni sağlamak için haftada en az bir kez online toplantı ve bir kez yüzyüze görüşme yapılması şirketin kuruluş aşamasında kararlaştırılmıştır. Ayrıca ekip üyelerinin sürekli iletişimini ve iş akışını sağlamak ve kontrol etmek için iş yönetimi platformları kullanılmaktadır.” (A, ... T, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Ekipler arasında iletişimi kolaylaştırmak için Google Meet, Discord, WhatsApp, MS Teams, Trello gibi çeşitli araçlar ve platformlar kullanılmaktadır.

“Öncelikle aylık olarak nasıl bir plan izleyeceğimizi belirleyip, sonrasında her hafta başında, o haftaki görevlerimizin neler olduğunu belirleyip, görev dağılımı yapıyoruz, bazen görevleri beraber yapıyoruz, bazen de ayrı ayrı başlayıp, geldiğimiz veya takıldığımız aşamalarda birbirimize gösteriyoruz, söylüyoruz. Bu geldiğimiz veya takıldığımız aşamaları da günlük olarak paylaşıyoruz. Beraber çalışırken, Google Meet ve Discord gibi platformlardan hem sesli iletişim sağlayıp hem de ekran paylaşımı yaparak çalışıyoruz.” (D, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Düzenli sosyal etkinlikler ve takım aktiviteleri, ekip üyeleri arasındaki bağı güçlendirmekte ve iş birliğini artırmaktadır.

“Düzenli toplantılar projenin hızlı ilerlemesini ve ekibin dinamik kalmasını sağlar. Günlük, haftalık ve aylık toplantılar şeklinde devam etmelidir. Toplantılar için yeni trello teams vb iletişim araçları kullanılabilir. Takımlar ile sosyal etkinlikler önemlidir. Motivasyonlarının yüksek kalmasını sağlayacaktır.” (R, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Net iş tanımları ve sorumlulukları belirlemek, ekip içi iş birliği ve verimliliği artırmaktadır. Personel geri bildirimleri alınarak, kariyer planlama toplantıları düzenlenmesi şirkette motivasyonu ve verimliliği yüksek tutmaktadır. Çalışma koşullarına ve ana gelir kaynaklarına göre şirkette esnek planlamalar yapılabilmektedir. Bu noktada iletişim ve verimliliği yüksek tutmak için düzenli toplantılar oluşturulması, etkili iletişim araçlarının kullanımı ve zaman zaman sosyal etkinlikler oluşturulması da motivasyonu yükseltmek için kullanılmaktadır. Ekiplerin daha uyumlu ve düzenli çalışması sağlanarak , yüksek verimlilik sağlanması mümkündür.

Çoğu ekip, rol ve sorumlulukları belirlerken ekip üyelerinin yeteneklerini, deneyimlerini ve uzmanlık alanlarını dikkate almış. Bu, ekip üyelerinin verimli çalışmasını ve projeye maksimum katkıda bulunmasını sağlamıştır. Karakter özellikleri ve takım içi uyum, özellikle uzun vadeli projelerde ve kriz durumlarında önemli görülmüş. Takım uyumu ve üyelerin kişisel özelliklerine uygun roller verilmesi, çatışmaların önüne geçmek ve verimliliği artırmak için kritik bulunmuştur. Rol dağılımlarında esneklik ve değişim önemli rol oynamış. Verimlilik ve uyuma göre rollerin değiştirilmesi veya uyarlanması, ekibin adaptasyon yeteneğini artırmıştır. Net görev tanımları ve beklentilerin açıkça belirlenmesi, ekip üyelerinin sorumluluklarını bilmesini ve buna göre hareket etmesini sağlamıştır.

“Şirketin iş modeline uygun olarak iş yönetimi, operasyon ve içerik geliştirme, teknik ve yapay zeka modelleme, gelişim ve pazarlama gibi roller tespit edildi. Tespit edilen 4 rol için 4 ekip üyesi hakim oldukları ve sorumluluğu üstlerine alabilecekleri rolleri belirledi. Ekibin her üyesinin iyi ve daha iyi oldukları konulara odaklanıldı.” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ekip üyelerinin sorumluluklarını netleştirirken, onların yeteneklerine uygun ve motive edici görevler vermeye özen gösterdim. Bu sayede, her bir üyenin kendini değerli hissetmesini ve şirketin başarısına katkıda bulunmasını sağladım.” (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Performans ve verimliliğe göre geri bildirimler alınıp, görevlerde düzenlemeler yapılması, ekibin motivasyonunu yüksek tutmuş ve sürekli gelişimi sağlamıştır. Ekiplerin verimli ve uyumlu çalışması için rol ve sorumlulukların belirlenmesi sürecinde uzmanlık, yetenekler, karakter özellikleri ve uyum gibi faktörler dikkate alınmış. Esnek ve dinamik rol dağılımları, net görev tanımları ve dikkatli işe alım süreçleri, ekiplerin başarısını artırmada önemli rol oynamış. Geri bildirimlerin dikkate alınması ve performansa göre düzenlemeler yapılması, ekip içi motivasyonu yüksek tutmuş ve sürekli gelişimi sağlamış. Bu yöntemler, ekiplerin daha uyumlu, verimli ve başarılı olmasına katkı sağlamıştır.

Birçok ekip, sosyal aktiviteler ve etkinliklerle motivasyonu artırmayı tercih etmektedir. Örneğin, A cevabında ekip buluşmaları ve gezilerden bahsedilirken, J cevabında birlikte yemek yemek ve seyahat etmek vurgulanmıştır. D ve P cevaplarında dışarıda yapılan buluşmalar ve yemekli toplantılar ekip içi uyumu ve motivasyonu artırmak için önemli görülmektedir. C cevabı, satışların artışı teşvik eden ödül sistemlerinden bahsetmektedir. Bu, ekip üyelerinin performanslarını artırmaya yardımcı olabilir. T cevabında, başarılı satışlar için ekibin primlerle ödüllendirildiği belirtilmiştir. C ve R cevaplarında eğitim fırsatlarının sunulması ve ekip üyelerinin kariyer gelişimlerinin desteklenmesi vurgulanmaktadır.

“Ekip buluşmalarında sadece iş üzerine konuşmalara odaklanılmayıp, gündelik ve kişisel sohbetler de gerçekleştirilmektedir. Böylece üyeler arası samimiyet ve iş birliği artmaktadır. Her üyenin yapmaktan hoşlandığı aktiviteler göz önünde bulundurularak haftalık planlamalar yapılmaktadır. Örneğin bir bitiş son tarihi olan bir iş tamamlandığında ekip üyelerini bir araya getiren akşam yemeği etkinliği düzenlenmektedir. Ayrıca ekip içerisinde çeşitli buluşmalar ve geziler düzenlenerek motivasyonu en üst seviyede tutmak amaçlanmaktadır.” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Ekibimizin uyumlu çalışması ve motive olmasını sağlamak için, ilk soruda da bahsettiğim gibi hangi rol veya görev olursa olsun, hamurun mayasını oluşturup, rolün ve görevin uzmanı ile beraber şekillendirme yöntemini kullanıyoruz. Takım içi etkinlikler tabi ki çok etkili oluyor. Ekip içerisinde şahsi tartışmalar, tatsızlıklar oluştuğunda bu işe de yansıyor. İşlerde aksatmalar olabiliyor. Çok samimi olunursa da bu sefer esneklik olabiliyor. Dengeli bir iletişim ve samimiyetin etkili olduğunu düşünüyorum. Dengeli bir iletişim kurduktan sonra beraber ekip içi etkinlikler, ekibe ve projeye olan bağlılığı daha çok arttırıyor böylece işi ve start up ı benimsiyorlar. Etkinlikler olarak, dışarda buluşmalar, ve ya beraber ofise, kafeye gidip yüz yüze ortak çalışmalar, büyük bir aşamayı geçtiğimiz zaman kendi aramızda küçük kutlamalar olarak örnek gösterebiliriz.” (D, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Şirket içi yemek etkinlikleri, uzun süreli tatil ve ek ödemeler ile motive ederiz.” (L, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Bu, ekip üyelerinin yetkinliklerini artırmalarına ve motivasyonlarını yüksek tutmalarına yardımcı olabilir. C ve K cevaplarında açık iletişim ve geri bildirim kültürünün önemi vurgulanmaktadır. Düzenli geri bildirim seansları ve açık kapı politikası, ekip üyelerinin kendilerini ifade etmelerini ve takım içinde uyumu sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. F cevabında, projenin ticarileşme potansiyeline olan inanç ve yönetici ekip liderinin motivasyon kaynağı olduğu belirtilmiştir. M cevabında ise uzaktan çalışmanın zorlukları ve bu zorlukları aşmak için düzenlenen etkinlikler anlatılmıştır. D cevabı, ekip içi etkinliklerin ve dengeli bir iletişimin önemine vurgu yaparken, takımın işi ve projeyi benimsemesini sağlamayı amaçlamaktadır. K cevabında ise birebir iletişim ve hazırlanan teşvik sistemlerinin çalışanların motivasyonunu yüksek tuttuğu belirtilmiştir.

Genel olarak, ekiplerin uyumlu çalışmasını ve motive olmasını sağlamak için çeşitli stratejiler benimsenmiştir. Sosyal aktiviteler ve ödül sistemleri gibi doğrudan motivasyon artırıcı yöntemlerin yanı sıra, açık iletişim, geri bildirim kültürü ve eğitim fırsatları gibi dolaylı yöntemler de oldukça etkilidir. Takım içi uyumun sağlanması ve motivasyonun yüksek tutulması için ekiplerin kendi dinamiklerine uygun yöntemler geliştirmesi ve uygulaması önemlidir. Bu yöntemlerin etkin bir şekilde uygulanması, ekip performansını ve projenin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

4.5.2. Ticarileşme- Müşteri İlişkileri Yönetimi

Verilen cevaplar incelendiğinde, başarılı ürün geliştirme ve ticarileştirme süreçlerinin bazı kritik unsurlara bağlı olduğu görülmektedir: Uzmanlık alanlarına göre görev dağılımı ve sıkı iş birliği, ürün geliştirme süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Ancak, sadece teknik uzmanlık yeterli olmayıp, ticarileştirme ve pazarlama konusunda da güçlü bir ekibin varlığı gereklidir. Müşteri geri bildirimlerini dikkate almak ve bu doğrultuda sürekli iyileştirme yapmak, ürünün piyasada başarılı olmasını sağlayan önemli faktörlerdendir. Bu, aynı zamanda müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaktadır.

“Sektör araştırması, rakip analizi ve mentörlerden gelen geribildirimler ışığında ürün düzenli olarak pivot edilmektedir. Bu süreçte takım üyeleri sıkı bir iş birliğinde bulunmuştur. Ürünü ön plana çıkaracak yeniliğin sağlanması için üyelerin potansiyeline uygun olarak iş planı hazırlanmıştır.” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ar-Ge ekipleriyle beyin fırtınası seansları düzenledim ve kullanıcı geri bildirimlerini dikkate alarak iyileştirmeler yaptık. Agile metodolojisini kullanarak kısa döngülerde ilerledik. İş geliştirme sürecinde pazar araştırmaları ve rekabet analizleri yaparak stratejik kararlar aldım.” (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ürün üretiminde ilk olarak, daha önceki girişim deneyimlerimizden de görüp deneylediğimiz ve etkili olduğunu gördüğümüz yöntem olan, ürünün ana fikri üzerinden çok basit bir prototip (MVP) geliştirip, fikri ve ürünü kullanıcı ve müşterilerimize test ettirmek oldu. Prototip(MVP) talep gördükten sonra ürünü geliştirmeye devam ettik.” (D, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ürün üretimi, geliştirilmesi, iş geliştirme ve ticarileştirme süreçlerinde, takımımızın performansını ve katkısını değerlendirirken, müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak yönümüzü belirledik. Bu süreçlerde, müşteri odaklı stratejiler uygulayarak, sürekli iyileştirme ve yenilikçi çözümler geliştirdik” (E, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Pazar araştırmaları ve rakip analizleri, stratejik kararların alınmasında ve ürünün rekabetçi bir şekilde piyasaya sürülmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu analizler, ürünün farklılaşmasını ve hedef kitleye daha etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Etkili pazarlama stratejileri ve satış teknikleri, ürünün ticarileşme aşamasında başarıyı getiren unsurlardandır. Bu süreçte dış kaynaklardan destek almak, özellikle yeni girişimler için faydalı olabilmektedir. Aynı zamanda ekip motivasyonunu yüksek tutmak, verimli çalışma ortamları sağlamak ve performansı düzenli olarak değerlendirmek, süreçlerin başarısını artırmaktadır. Teşvik sistemleri ve esnek çalışma modelleri de çalışanların süreçlere daha fazla katkı sağladığını göstermektedir. .

“Ürün üretimi, geliştirilmesi ve ticarileşmesi için izlediğimiz süreç, başlangıçta pazar araştırması ve müşteri geri bildirimleri ile önemlidir. Bu veriler doğrultusunda yol haritası ürünün konsepti belirlenir prototip aşaması gerçekleştirilir. Ardından ürünün pazara sunulması için pazarlama stratejileri geliştirilir ve satış ekibi ve satış ağları oluşturulur. Bu adımlar ticarileşmemizi kolaylaştıracaktır.” (R, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Üretim & Geliştirme ile Ticarileştirme iki farklı grup ile gerçekleşti. Ben geçmişte iki alanda da bulunduğum için ikisini de yöneten konumda oldum. Ürün geliştirme süreçlerini çok uzun tutmamaya özen gösteriyoruz. Bir an önce minimum isterleri gerçekleştiren bir versiyon ortaya koymak ve sonrasında pilot projelerin geri dönüşlerine göre gelişimini yönlendirmek en doğru yöntem diye tecrübe ettik. Ekibin bu noktada performansını yüksek tutmak için hedef tarihlerle çalıştık." (S, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Ticarileştirilmesi ve rakip analizi çok önemli. Ben de burada arkadaşlara şunu yaptırıyorum: Diyelim ki bir ürün yapacağız, küçük bir sensör. Bu sensörün hangi cihazlarda ve ne amaçla kullanıldığını, kimler tarafından kullanıldığını, hangi fiyata satıldığını ya da kendi üretip üretmediğini araştırıyorum. Araştırmayı yaparken, rakiplerimizden farklı olmamız gerektiğini de vurguluyorum. Eğer arkadaşlar bu konuda zorlanıyorsa, biz de devreye giriyoruz. Ticaret yönünü üstlenerek arkadaşlara yol gösteriyorum." (T, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Genel olarak, başarılı bir ürün geliştirme ve ticarileştirme süreci, iyi bir ekip iş birliği, müşteri odaklı iyileştirme, pazar ve rakip analizleri, etkili pazarlama stratejileri ve yüksek ekip motivasyonu ile mümkündür. Verilen cevaplar, bu unsurların her birinin süreçlerde ne kadar önemli olduğunu ve ekiplerin bu alanlardaki farklı yaklaşımlarını gözler önüne sermektedir.

"Müşterilerin şirketin sektöre getireceği yeniliği kavrayabilmeleri ve ürünü tanımaları için ön görüşmeler yapılmıştır. Potansiyel müşterilere ürünün belirli kısımlarını deneme imkânı tanınmıştır. Bu sayede onlardan gelen yorumlara göre ürün üzerinde müşteri odaklı düzenlemeler yapılmıştır. Ürünün müşterilere ulaşabilmesi ve şirketin tanınırlığının artması amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir. Üniversitelerde ve özel kuruluşlarda gerçekleştirilen girişimcilik ve eğitim teknolojileri etkinliklerine ekip üyeleriyle katılım sağlanmıştır." (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Müşteriler ürün veya hizmet hakkında bilgi almak, sorular sormak veya ihtiyaçlarını belirtmek için iletişime geçtiklerinde, hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek, onların güvenini kazanmak için hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla, satış öncesi süreçte erişilebilirlik, müşterilerle ilk temas anından itibaren başlar" (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Erişilebilirlik ve hızlı yanıt verme, müşteri güvenini kazanmak ve memnuniyeti sağlamak için kritik öneme sahiptir. Kişisel bağ kurma ve müşteri ile samimi iletişim kurma, iş ilişkilerini güçlendirerek, uzun vadeli müşteri sadakati sağlamaktadır. Ürün deneme fırsatları ve ücretsiz promosyonlar, müşterilerin deneyimlerini arttırarak , memnuniyetlerini sağlamaktadır. Mevcut müşteri referanslarının kullanımı, yeni müşteriler kazanma sürecini kolaylaştırır ve güven ortamı oluşturur. Bazı şirketler henüz müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahip değil veya bu konuda sınırlı deneyime sahiptirler.

“Müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili bir yapı halihazırda kurmadık. Önümüzdeki günlerde bununla ilgili bir yapı kuracağız.” (K, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Bu durum, müşteri memnuniyetini sağlama ve uzun vadeli ilişkiler kurma açısından zayıf bir noktadır. Müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak ürün veya hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi konusunda daha sistematik yaklaşımlar benimsenebilmektedir.

“Problem tespiti üzerine görüşmeler yaptık. Bununla beraber yaptığımız bir demonun sonuçlarında oldukça gecikmemizin üzerinde bizim için çok değerli bir potansiyel müşteriye kaybetme noktasına gelmiştik. Bu durumda müşteriye yüzyüze ziyaret etmek ve hatta kendisini danışmanlar ekibimize alarak daha çok bağlamayı denemiştik. Bu şekilde güvenini de geri kazanmıştım.” (O, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmaya odaklanan bir plan oluşturduk. Bu plan kapsamında, müşteri geri bildirimlerini düzenli olarak toplamak ve analiz etmek için anketler ve değerlendirme formları kullanıyoruz. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için segmentasyon yaparak kişiselleştirilmiş hizmetler sunuyoruz. İletişim kanallarımızı çeşitlendirerek (telefon, e-posta, sosyal medya, canlı sohbet) müşterilerimizin her zaman ulaşabilir olmasını sağlıyoruz. Sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesi için müşteri destek ekibimizi düzenli olarak eğitiyoruz.” (R, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak için erişilebilirlik, kişisel bağ kurma, ürün denemeleri ve müşteri geri bildirimlerine dayalı iyileştirme stratejilerinin önemi vurgulanmaktadır. Şirketlerin bu alanlarda güçlü stratejiler geliştirmesi ve mevcut zayıf noktalarını iyileştirmesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmada önemli rol oynamaktadır.

4.5.3. Pazar Analizi ve Rekabet Stratejileri

Hemen hemen tüm katılımcılar, pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde detaylı bir pazar araştırmasının ve hedef kitlenin analiz edilmesinin önemine vurgu yapmıştır. Bu, pazar dinamiklerini ve müşteri ihtiyaçlarını anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Dijital pazarlama, birçok şirket için önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Sosyal medya ve diğer dijital platformlar, kullanıcı edinimi ve reklam kampanyaları için etkin bir şekilde kullanılmaktadır. B2B ve B2C pazarlama stratejilerinin farklılıkları net bir şekilde konu çalışmamızda anlaşılmaktadır. B2B pazarlamada yüz yüze görüşmeler ve referanslar ön plana çıkarken, B2C'de dijital pazarlama ve müşteri hedefleme önemli olduğu görülmüştür. “Öncelikle ürünün hedef kitlesi belirlenmiştir. Çeşitli meslek ve yaş gruplarının ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuştur. Ürünün b2b ve b2c pazarlama modellerinden hangisine daha uygun olduğu üzerine çalışmalar yapılmıştır. Potansiyel müşteri havuzunun uygun olarak ürünün özelleştirilmesi ve fiyatlandırılması yapılmıştır” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme). “Pazarlama stratejilerini belirlerken temel adımlardan biri, pazar araştırması ve analizidir. Bu adım, hedef pazarın dinamiklerini anlamak için kritik öneme sahiptir. Pazar araştırması, pazar segmentasyonunu, hedef kitleyi ve rakip analizini içerir. Bu bilgileri derinlemesine analiz ederek, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri belirlemek mümkün olur. Ardından, belirlenen hedef kitleye uygun bir pazarlama stratejisi geliştirilir. Strateji belirlenirken, şirketin hedefleri, kaynakları ve rekabet ortamı dikkate alınır. Hedef belirlenirken, belirli, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı (SMART) hedeflerin saptanması önemlidir. Ayrıca, strateji belirleme aşamasında, ürün veya hizmetin benzersiz değer önerisi belirlenir ve rakiplerden farklılaşma noktaları üzerinde odaklanılır.” (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Pazarlama stratejilerimize, ilk olarak dijital pazarlamadan başladık, bu alanda da yetkin olduğumuza inanıyorduk. Nitekim aslında kullanıcı edinmede dijital pazarlama stratejilerimiz başarılı oldu ve kısa zamanda, sektördeki benzer firmalarımızdan çok daha düşük maliyetlerle güzel indirme ve kullanıcı edinme rakamlarına ulaştık. Dijital pazarlamadan bahsettiğim de, Instagram, Facebook, X, Youtube gibi sosyal mecralarda, görsel ve işitsel reklamlar. Kullanıcı kitlemizi iyi analiz edip, reklamların hedef kitlesini ve demografilerini ona göre belirledik." (D, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Benim 20 yıla yakın süredir sektörde olmam sebebiyle bir pazarlama araştırması ile başlamamız gerekmedir. Hedef kitlemiz belliydi. Aynı şekilde müşteri ihtiyaçları ile ilgili bir araştırma yapmak gerekmemiştir. En önemli kriter coğrafi hedef belirlemek oldu. Avrupa pazarı hedef olarak belirlendi. Sonrasında talep üzerinde Çin ve Vietnama da çalışmalar başlatıldı. Sosyal Medya, LinkedIn üzerinden iletişim aktif olarak kullanıldı. Bu anlamda Guma etkin linkedin kampanyaları üretmiş, paylaşımların ilgili sektör ve kişilere ulaşması sağlanmıştır. Ürünün alıcı grubu daha teknik ve çözüm odaklı bir kitledir. Web sayfamız üzerinden çok sayıda makale ve yazı yayımlandı ve bunlar linkedin üzerinden paylaşıldı." (S, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Stratejilerin planlı bir şekilde uygulanması ve performanslarının izlenmesi, başarılı bir pazarlama için önemli bir noktadır. Pazarlama faaliyetlerinin etkinliği için sürekli değerlendirmeler ve gerekli hallerde stratejik revizeler yapılması süreç açısından faydalı olmaktadır. Şirketlerin yaşadıkları başarılar ve başarısızlıklar, gelecekteki stratejiler için önemli dersler içermektedir. Başarısızlıklar, özellikle strateji belirleme ve uygulama süreçlerinde yapılan hataların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu değerlendirmeler, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında dikkat edilmesi gereken kritik noktaları öne çıkarmakta ve farklı yaklaşımların nasıl sonuçlar doğurabileceğine dair önemli içgörüler sağlamaktadır.

Şirketler, müşteri geri bildirimlerini toplamak ve analiz etmek için anketler, geri bildirim formları, birebir görüşmeler ve demo kullanımları gibi doğrudan yöntemleri tercih ederken bunun yanında veri analiz araçları ve yazılımlarını da kullanarak daha sistematik ve geniş kapsamlı bir analize ulaşmaktadırlar.

"Müşteri taleplerini analiz etmek için çeşitli yöntemler ve araçlar kullandım. İşte kullandığım bazı temel yöntemler: 1. Müşteri Geri Bildirim Formları ve Anketler: Müşterilere doğrudan geri bildirim almak için anketler ve geri bildirim formları kullandım. Bu anketler, müşterilerin ürün veya hizmetle ilgili memnuniyetini, beklentilerini ve taleplerini değerlendirmek için önemli bir araç sağlar. 2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Yazılımı Eklentisi Ekleyerek: Yazılım bünyemin içeresine eklediğim Crm modülü ile, müşteriyle etkileşimleri kaydetmek, müşteri tercihlerini izlemek ve müşteri taleplerini analiz etmek için kullanışlı araçlardır. Bu yazılımlar, müşteri ilişkileri verilerini toplamak ve analiz etmek için önemli bir kaynak sağlar. 3. Sosyal Medya ve İnternet Analizi: Sosyal medya platformlarında ve internet üzerindeki müşteri geri bildirimlerini izlemek ve analiz etmek, müşteri taleplerini anlamak için önemli bir kaynak sağlar. Sosyal medya analiz araçları ve çevrimiçi izleme araçları, müşteri görüşlerini ve geri bildirimlerini izlemek için kullanışlıdır. 4. Veri Analizi ve Trend İncelemesi: Satış verileri, müşteri davranışı verileri ve pazar trendlerini analiz etmek, müşteri taleplerini anlamak için önemlidir. Veri analizi araçları ve trend incelemesi, müşteri taleplerini tanımlamak ve gelecekteki eğilimleri tahmin etmek için kullandık. Bu yöntemler ve araçlar, müşteri taleplerini analiz etmek ve işletme stratejilerini buna göre ayarlamak için birlikte kullanarak etkili sonuçlar almayı sağladık." (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Başlangıçta müşteriler ile yaptığımız erken aşama görüşmeleri not olarak tuttuk. Sonrasında g2 ve capterra gibi platformlardan rakiplerin değerlendirmelerini inceledik. Sonrasında ise anket hazırlayıp müşterilerimize sunarak müşterilerden verileri topladık. Toplanan verileri düzenli halde tutarken strateji toplantılarında girdi olarak kullanmaktayız" (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

- Anket ve Geri Bildirim Formları: Doğrudan müşteri görüşlerini toplamak için etkili olsa da, yanıt oranlarının düşük olması gibi dezavantajları bulunmaktadır.
- Birebir Görüşmeler: Müşteri ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak için faydalı olup, özellikle karmaşık ve kişiselleştirilmiş ürünler için tercih edilmektedir.
- Veri Analizi ve CRM Yazılımları: Sistematik bir yaklaşım sunarak müşteri davranışlarını ve taleplerini detaylı bir şekilde analiz etmeyi sağlamaktadır. Ancak, bu tür araçlar genellikle daha büyük veri setlerine ihtiyaç duymaktadırlar.
- Sosyal Medya ve İnternet Analizi: Geniş bir müşteri kitlesinin genel eğilimlerini ve geri bildirimlerini izlemek için kullanışlı olup, sosyal medya analiz araçları bu konuda yardımcı olmaktadır.

Müşteri taleplerini analiz etme süreçlerinde, şirketlerin genellikle birden fazla yöntem ve aracı bir arada kullandıkları görülmektedir. Bu yöntemlerin kombinasyonu, müşteri taleplerini daha kapsamlı bir şekilde anlamaya ve stratejilerini buna göre ayarlamaya olanak tanımaktadır. Şirketler, müşteri geri bildirimlerine dayalı yaklaşımlar ile veri analizine dayalı sistematik yöntemleri birlikte kullanarak, daha etkili ve daha fazla müşteri odaklı stratejiler geliştirmektedir.

İşletmeler operasyonel süreçlerini optimize etmek ve verimliliği artırmak için çeşitli yöntemler ve araçlar kullandığını göstermektedir. Genel olarak, teknoloji ve otomasyon kullanımı, süreç iyileştirme, veri analizi, müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi ön planda yer almaktadır.

- **Otomasyon ve Teknolojik Araçlar:** Otomasyon sistemleri ve yapay zekâ kullanımı, verimlilik ve maliyet tasarrufu sağlamak için etkili yöntemlerdir. Bulut tabanlı sistemler ve lisanslı yazılımlar, ekip içi iş birliğini ve süreç verimliliğini artırmaktadır.
- **Süreç İyileştirme:** İş süreçlerini gözden geçirerek ve gereksiz adımları ortadan kaldırarak verimlilik artırılmaktadır. Ekip içi iş birliği ve şeffaflık, süreçlerin daha etkili ve verimli hale getirilmesini sağlamaktadır.
- **Veri Analizi ve CRM Sistemleri:** Veri analizi ve CRM yazılımları, müşteri ilişkilerini yönetmek ve süreçleri optimize etmek için önemli araçlardır. Kullanıcı davranışlarının analizi, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır.
- **Tedarik Zinciri Yönetimi ve Maliyet Kontrolü:** Tedarik zinciri yönetimi ve performans izleme, operasyonel süreçlerin optimize edilmesi için kritik öneme sahiptir. Minimum maliyetle maksimum fayda sağlama stratejileri, işletmelerin verimliliğini artırmaktadır.

İşletmeler, operasyonel süreçlerini optimize etmek ve verimliliği artırmak için çeşitli yöntemler ve araçlar kullanmaktadır. Bu yöntemler, teknolojik araçlar ve otomasyon sistemleri, süreç iyileştirme ve verimlilik artırma stratejileri, veri analizi ve CRM yazılımları ve tedarik zinciri yönetimi gibi farklı alanlarda yoğunlaşmaktadır. Şirketler, bu yöntemleri kullanarak süreçlerini daha verimli ve etkili hale getirmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadırlar.

"Her departman kendi operasyonel optimizasyonunu kendisi yönetir. Merkez yönetim ise devamlı olarak gerçekleşen optimizasyonları analiz eder. Ana hedef, minimum zamanda maksimum fayda sağlayan bir iş, sonrasında ise minimum maliyet." (L, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Biz daha çok oluşacak dar boğazları kendi yazdığımız CRM ile çözüm getirmeye çalışıyoruz. Belirlenmiş net bir sürecimiz yok” (M, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“İşletmenin operasyonel süreçlerini optimize etmek için, otomasyon teknolojileriyle üretim, envanter yönetimi, satış ve müşteri ilişkileri gibi süreçlerde verimliliği artırdım. Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi ilişkilerini güçlendirdim, performanslarını izledim ve sürekli iyileştirme çabalarında bulundum. Ayrıca, iş süreçlerini gözden geçirerek gereksiz adımları ortadan kaldırdım ve iş akışlarını daha verimli hale getirdim. Bu stratejiler, tekrarlayan görevleri azaltarak insan hatalarını en aza indirdi, süreçleri daha etkin hale getirdi ve sonuç olarak işletmenin genel verimliliğini artırdı.” (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Girişimler, hedef müşteri kitlesini belirlemek için genellikle önce çözmek istedikleri problemi tanımlamış ve bu problem üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu yöntem, ürün geliştirme sürecinde müşteri kitlesinin belirlenmesinde önemli bir adım olarak ortaya çıkmaktadır.

“Hedef müşteriye belirlemek için öncelikle bir hedef problem tespit edilmiştir. Bu probleme çözüm olabilecek stratejiler üzerinde çalışılmıştır. Ortaya çıkarılacak ürünün hangi kitleye daha uygun olacağı tartışılmıştır. Belirlenen kitleye uygun olarak ürün geliştirmesi yapılmıştır. Yani aslında ürün ve hedef kitle arasında bir bağlantı yakalanmıştır. Ayrıca pazardaki boşluk tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ürünün geliştirilmesi aşamasında rakiplerden ayrılan yönleri vurgulanmıştır. Rakiplerin dahil olmadığı ya da öncelik göstermediği kitle ürünün hedef kitlesi olarak belirlenmiştir. Benzer özelliklere sahip olan müşteri gruplarına göre ürünün özelleştirilmesi gerçekleştirilmiştir.” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Pazar araştırması ve segmentasyon, girişimlerin temel stratejilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu araştırmalar, pazarın genel durumunu, potansiyel müşteri segmentlerini ve rekabet ortamını anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Sektör bazlı analizler ve pazar büyüklüğünün değerlendirilmesi, girişimlerin hedef müşteri kitlesini daraltmasına ve özelleştirilmiş stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır.

“Eğitim sisteminin sorunlarını ve bu sorunlardan etkilenen öğrenci gruplarını belirlemiştik. Bizim ürünümüz özel okullarda okuyan 12-18 yaş arası öğrencileri hedeflemekteydi.” (B, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Müşteri geri bildirimlerinin alınması ve bu geri bildirimler doğrultusunda ürün geliştirme süreçlerinin optimize edilmesi, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya ve uygun çözümler sunmaya yardımcı olmaktadır.

"İlk adım olarak, kapsamlı bir pazar araştırması gerçekleştirdik. Bu araştırma kapsamında, pazarın genel durumunu, rekabet ortamını, trendleri ve fırsatları analiz ettik. Pazar araştırması, bizim için mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak için kritik bir rol oynuyor. Bu aşamada hem anketler, görüşmeler ile hem de raporlar, veri tabanları ve değerlendirme şirketlerinin veri kaynaklarından yararlandık. Hedef pazarı belirlerken de belirlediğimiz 3 farklı personadan belirli sayıda müşteri ile görüşerek müşterilerimizin ihtiyaçlarını doğruladık." (K, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Önceki iş deneyimleri ve sahada yapılan analizler, girişimlerin hedef müşteri kitlesini belirlemede ve pazarlama stratejilerini oluşturmada önemli bir etken olmaktadır. Bu deneyimler, girişimlerin esnek ve çevik yönetim stratejileri geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Girişimlerin hedef müşteri kitlesini belirleme süreçlerinde pazar araştırması, müşteri geri bildirimleri, sektörel analizler ve stratejik esneklik konuları önemli bir rol oynamaktadır. Bu yöntemler, girişimlerin pazarda rekabet avantajı elde etmesine ve müşteri ihtiyaçlarına daha uygun çözümler sunmasına olanak tanımaktadır.

"Bizim girişimimizin avantajı, hedef müşteri ile zaten 20 yıldır bir önceki işimde çalışmış olmamdı. Bu sebeple bunu belirlemek güç olmadı. Bu hedef kitle dünya üzerinden +10.000 şirket seviyesinde olduğu için bunu başlangıçta daraltacak kararlar vermek gerekiyordu. 1. Coğrafi Hedef Kitle Daraltma --> Avrupa ve sonrasında Asya ile sınırlandırdık 2. Endüstriyel daraltma. --> bu 10.000 şirket savunma sanayi, proje endüstrileri, servis endüstrileri, havacılık ve üretim endüstrileri olarak ayrılmaktadır. biz burada ilk hedefi en tecrübeli olduğumuz alan olan üretim ve proje endüstrileri olarak belirledik." (S, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Ürünümün pazardaki konumunu belirlemek ve pazar ihtiyaçlarına uygunluğunu değerlendirmek için kapsamlı bir pazar analizi yaptım. Bu analizde, öncelikle sektördeki genel eğilimleri, rekabet ortamını ve pazarın ihtiyaçlarını anlamak için detaylı bir araştırma gerçekleştirdim. Bu araştırma sonucunda, ürünümün hedef kitlesi ve onların ihtiyaçları hakkında derin bir anlayış geliştirdim. Ayrıca, rakip ürünlerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek ürünümün rekabet avantajlarını belirledim. Ürünümün benzersiz özelliklerini vurgulayarak ve hedef kitlenin ihtiyaçlarına uygun çözümler sunarak pazarda farklılaşma stratejisi oluşturdum. Müşteri geri bildirimlerini de dikkate alarak ürünümü sürekli olarak iyileştirdim ve pazardaki uyumunu değerlendirdim. Bu süreç, ürünümün pazardaki konumunu güçlendirmek ve rekabetçi bir avantaj elde etmek için önemli bir temel oluşturdu." (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Katılımcıların çoğunluğu, ürünlerinin pazar ihtiyaçlarına uygunluğunu değerlendirmek için detaylı pazar analizleri yapmaktadırlar. Bu analizler, sektördeki genel eğilimleri ve rekabet ortamını anlamayı sağlayarak, ürünlerinin pazarda farklılaşmasını ve rekabetçi avantaj elde etmesini kolaylaştırmaktadır. Rakip ürünlerin incelenmesi ve müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesi, ürün geliştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Katılımcılar, bu analizler sayesinde ürünlerinin eksikliklerini belirlemiş ve pazardaki rekabet avantajlarını güçlendirmişlerdir.

“Ürünümüz pazar ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, mevcut ürünlerde yer alan eksiklikler göz önünde bulundurularak, çoğul bir eğitim kurumunda görev yapan 12 bilişim teknolojileri öğretmeninin görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Özel eğitim kurumlarının kullanmakta olduğu mevcut dijital eğitim platformlarında yer almayan birçok farklı özellik eklenerek tasarlanmıştır.” (F, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Rakiplerimizde olmayan özelliği, bir inovasyon ile geliştirdik.” (L, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Katılımcılar, ürünlerini geliştirirken pazardaki eksiklikleri ve müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmuşlardır. Kullanıcı dostu arayüzler, maliyet tasarrufu sağlayan çözümler ve inovatif özellikler, ürünlerin pazarda başarılı bir şekilde konumlanmasını sağlamıştır.

Ürünlerin pazarda farklılaşması ve konumlanması için belirlenen stratejiler, katılımcıların rekabet avantajlarını öne çıkarmalarını sağlamıştır. Bu stratejiler, ürünlerin benzersiz özelliklerini vurgulamak ve müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler sunmak üzerine odaklanmıştır. Detaylı pazar ve rakip analizleri, müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesi ve stratejik konumlandırma, bu süreçte önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

B2B ve B2C modelleri arasında seçim yaparken ürünün doğası, hedef müşteri kitlesi ve pazardaki konumu dikkate alınmaktadır. Müşteri memnuniyeti, sürekli gelir elde etme ve rekabetçi kalabilme açısından kritik bir öneme sahiptir. Abonelik tabanlı gelir modelleri, düzenli gelir sağlama ve müşteri bağlılığını artırma konusunda etkili bir stratejidir. Ürün güncellemeleri ve yeni özelliklerin eklenmesi hem B2B hem de B2C modellerinde sürdürülebilirliği sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Pazar analizi ve müşteri geri bildirimleri, stratejik kararların alınmasında ve gelir modellerinin belirlenmesinde önemli faktörlerdir. Bu değerlendirmeler, şirketlerin gelir modellerini seçerken ve sürdürülebilir kılarken dikkate aldıkları ana unsurlar ve izledikleri stratejiler hakkında genel bir fikir vermektedir.

"Şirket olarak B2B iş modeli üzerinde çalışıyoruz ve gelir modelimiz iki kısımda oluşuyor. Abonelik modeli ve proje bazlı iş modeli. İlk hedefimiz abone modeli ile çalışmış olduğumuz şirketlerin memnuniyetini artırmak için stratejiler oluşturuyoruz. Bunlar, anlık geri bildirim almak, üretmiş olduğumuz işleri kısa döngüler ile müşteriye sunmak ve iyileştirmeler yapmak, konu ile ilgili alanda araştırmalar yapmak ve müşteriye bilgilendirmek (danışmanlık gibi), sözleşmenin dışında ama bizim yapabileceğimiz konularda müşteri için ücretsiz hizmet vermek, bu projenin kalitesini arttırıyor vb. ikinci hedefimiz ise proje bazlı çalışmış olduğumuz şirketlerin abonelik sistemine geçmesini sağlamak ve mevcut işlerimizi bu noktada referans olarak kullanmak." (G, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"SaaS ürün satışı gerçekleştiriyoruz. Ürünümüz yapısı gereği devamlılık gerektiren bir ürün. 4 farklı ürünümüz var. Her birinin fiyatlandırma mantığı farklı. Biri kontür ile fiyatlandırılırken diğeri kullanım başına fiyatlandırılıyor. bir diğeri aylık sabit ücret şeklinde. Ürünlerimiz STK sektörüne hizmet sunduğu için b2c satış modeli diyebiliriz. Ancak piyasada belirli bir tanınırlığa ulaştığımızda b2b modeline geçerek çatı kuruluşlarının üye derneklerine satışları üzerinden bir planlama yapılabilir." (J, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"B2B gelir modelimizin sürdürülebilirliğini sağlamak için birkaç noktaya odaklandık. 1. Tek Grup / Tek Şirkete bağlı olmamak. Olabildiğince farklı alt endüstrilere ve ülkelere ürün sunmaya çalışıyoruz. Bu anlamda başta hedeflemediğimiz Türkiye içerisindeki şirketlere de kısmen ulaşma kararı aldık 2. Ürünümüzü sürekli güncel tutmaya çalışıyoruz. Hem tamamlayıcı ürünler sunduğumuz IFS ürününün teknolojilerine uyum sağlıyoruz hem de başka yeni teknolojiler geliştiriyoruz.3. Müşterilerle uzun vadeli stratejik işbirlikleri yapmaya çalışıyoruz." (S, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Yenilikçi teknolojilere yatırım yapmak, pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Yapay zekâ ve kullanıcı dostu arayüzler gibi özellikler, ürünleri farklı kılmak için etkili stratejiler olarak öne çıkmaktadır. Müşteri hizmetleri kalitesi ve müşteri ile kişisel ilişki kurma stratejileri, müşteri memnuniyetini artırmada etkili olduğu çalışma bile belirlenmektedir. Hızlı ve etkili müşteri desteği, uzun vadeli müşteri bağlılığı oluşturmak için önemli olmaktadır. Ürünlerin esnek ve özelleştirilebilir olması, farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verme konusunda büyük bir avantaj sağlamaktadır. Modüler sistemler ve kişiselleştirme seçenekleri, müşteri memnuniyetini ve ürünün pazardaki başarısını da arttırmaktadır. Uluslararası pazarlara hizmet sunabilme yeteneği, rekabet avantajı sunmaktadır. Global çözümler önermek, özellikle uluslararası faaliyet gösteren müşteriler için çekici bir özellik olmaktadır. Kullanıcı motivasyonunu artırmak için geliştirilen ödüllendirme sistemleri, kullanıcıların platforma olan bağlılığını arttırabilmektedir. Bu tür stratejiler, özellikle eğitim sektörü gibi alanlarda büyük bir fark yaratması beklenmektedir.

“Ürünümüzün yapay zeka odaklı olması ve müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık gelmesi hedeflenmiştir. Sektördeki teknolojik imkanların ötesine geçerek daha önce yapılmamış bir ürün ortaya koyulması şirketin temel misyonu olmuştur. Ürünü kullanan müşterilerden gelen geribildirimler ürünün son derece yaratıcı ve gelişime açık olduğunu göstermektedir” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ürünümüz, sektördeki diğer çözümlerden daha kullanıcı dostu arayüzü, daha kapsamlı özellikleri ve daha esnek özelleştirme seçenekleri sunarak öne çıkıyor. Ayrıca, müşteri hizmetleri kalitemiz de müşterilerimizi etkiliyor. Hızlı yanıt verme süreleri, uzman destek ekibimiz ve kişiselleştirilmiş çözümler sunma yaklaşımımız, müşterilerimizin memnuniyetini artırıyor. Müşteri geri bildirimlerine dayanarak, ürünümüzün güçlü yönlerinin özellikle kullanım kolaylığı, güvenilirlik ve özelleştirme esnekliği olduğunu vurguluyoruz. Bu özellikler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini aşmak için bizimle iş yapmalarını teşvik ediyor.” (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Bizi rakiplerimizden ayıran en büyük özellik müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleridir. Müşterilerimiz ile direkt olarak kişisel ilişki kurmaya ve bir arkadaşlık çemberi oluşturmaya gayret ediyoruz. Onlara yapmış olduğumuz işi kısa döngüler ile göstermemiz ve saklanmamamız, yapmış olduğumuz hataları erken fark etmemizi sağlıyor ve müşterinin bize daha fazla güven duymasına neden oluyor. Şeffafız, hızlı reaksiyon alıyoruz ve müşterimizi üretim sürecine dahil ediyoruz. Bizi güçlü kılan ve rakiplerimizden ayırtıran özellikler." (G, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Müşteri grubumuz olan sivil toplum kuruluşları her biri farklı alanlarda farklı yetkinliklerde farklı iş yapış modelleri olan kuruluşlar. Bir tek yazılımın her birinin tüm ihtiyaçlarını karşılayamayacağının farkındayız. Biz de ürettiğimiz yazılımı birbirine tamamlayan bağımsız modüller şeklinde yaptık. Bir kuruluş ihtiyacı olan modülleri alarak kendi sistemine entegre edip çalıştırabilir. Böylece her bir kuruluş kendi yazılım mimarisini şekillendirebilir. Yazılım alanında modüler bir sistem diyebiliriz bu modelimize. Müşterilerimiz bu modeli çok akıllıca buluyorlar. Hizmet verdiğimiz sektörde bizim gibi yazım hizmeti sunan 2-3 firma var her biri kendi yazılımlarına bir bütün olarak sunuyorlar böyle modüler bir yapı sunan yok. Müşteri hizmetleri ve yazılım desteği konusunda 7/24 hizmet garantisi veriyoruz. Ayrıca fiyatlandırma politikamız da sektör için çok uygun bir yapıda. Yüksek kurulum ücretleri ya da gereksiz sabit ücretler almıyoruz. " (J, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Bu firmaların yerel pazara giriş stratejilerinde benzerlikler ve farklılıklar dikkat çekmektedir. Ortak noktalar arasında kapsamlı pazar araştırmaları, dijital pazarlama kampanyaları ve yerel iş birlikleri öne çıkmaktadır. Yerel pazarda varlık göstermek için etkinliklere katılım ve sponsor olma stratejileri sıklıkla kullanılmaktadır.

"Yerel pazara giriş stratejimizi belirlerken, öncelikle hedeflediğimiz pazarın demografik ve coğrafi yapısını detaylı bir şekilde analiz ettik. Ardından, yerel tüketicilerin ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamak için piyasa araştırmaları yaptık. Yerel pazarlama kampanyaları oluşturarak, yerel medya kanallarını, etkinlikleri ve toplulukları hedefleyerek markamızın tanınırlığını artırmaya odaklandık. Ayrıca, yerel işletmelerle işbirlikleri kurarak, yerel dağıtım ağını genişlettik ve yerel pazarın ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek için yerel tedarikçilerle işbirliği yaptık. Bu adımlar, yerel pazarda güçlü bir varlık oluşturarak müşteri tabanımızı genişletmemize ve işletmemizin büyümesini sağlamamıza yardımcı oldu." (C, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

"Etkinliklere sponsor oluyoruz. Burada aktif olarak yer alıp lokal pazardaki firmalarla iletişim halinde oluyoruz. Bunun dışında birebir firma ziyaretleri, sosyal medya paylaşımları aktif olarak yürüttüğümüz faaliyetler içerisinde yer alıyor." (S, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Kullanıcı geri bildirimlerine dayalı sürekli iyileştirme, firmaların müşteri memnuniyetini artırmak ve pazarda güçlü bir konum elde etmek için önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Global pazara açılma stratejilerinde pazar araştırmaları, stratejik ortaklıklar ve dijital pazarlama kampanyaları öne çıkmaktadır. Global pazara açılmadan önce hedef pazarın ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejilerin geliştirilmesi, firmaların uluslararası alanda başarılı olma şansını artırmaktadır.

4.5.4. Kuruluş ve Satış Süresinde Karşılaşılan Engeller

Girişimlerin kuruluş süreçlerinde en çok görülen eksiklik bilgi yetersizliği olmuştur. Katılımcıların işletmelerinin kuruluş sürecinde karşılaştıkları engeller; nitelikli personel eksikliği, bilgi eksikliği, doğru ekibi kuramama, hukuk ve finans alanında bilgi eksikliği ve maliyetler olarak sıralanmaktadır.

“Şirketi kurma aşamasında şirketin hangi ülkede ve hangi şartlar altında kurulması gerektiği hakkında kurucular arasında fikir alışverişi yaptık. Şirketin yurtdışında kurulmasına karar verdiğimizde izlememiz gereken adımların neler olduğunu araştırmak durumunda kaldık. Çünkü hem kurucular arasında hem de çevremizde daha önce bu yolu tercih eden ve bize örnek teşkil edebilecek bir girişimin olmaması engel oluşturdu. Kurulumun hukuki ve resmi işleyişini anlamak ve işlemleri hata yapmadan yürütebilmek için yoğun çaba sarf ettik. Özel bir hadise olarak pasaport sahibi olunması gerekliliği karşımıza çıkan bir engeldi. Kurulum için gereken belgelerin hazırlanması ve iletilmesi bir diğer engel olarak karşımıza çıktı.” (A, 10.07.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ekip kurma, o ekibi yönetme, finansman eksikliği” (J, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Nitelikli mali müşavir, hukukçu ve finansçı eksikliğinden sıkıntı yaşadık” (S, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Bütçe ve nitelikli personel eksikliği” (N, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ekip kurma, nitelikli insan kaynağı, müşterilere hizmetleri anlatmak ve yeni müşteri edinmek.” (F, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Satış sürecine bakıldığında ise ürünün fiyatlandırma sürecinde yetersizlik, pazarlama ve satış bilgi ve deneyiminin olmaması, ürün ve pazar uyumu arasındaki eksik bilgiler, maliyetler olduğu görülmektedir.

“Kurucu ekibin satış tecrübesi olmadığından dolayı satış konusunda sorun yaşamamız çok olasıydı. Bu nedenle bize önderlik edebilecek bir danışman ve mentörün varlığına ihtiyaç duyduk. Satışta önemli bir konu olan pazara açılma ve potansiyel müşteri kazanma stratejileri kurucu ekibin eksik olduğu konulardı. Bu durumun şirketin büyümesini engelleyeceğini fark ettik. Ekibimize dâhil ettiğim gelişim sorumlusu sayesinde satış konusundaki eksikliğimizi giderdik. Ayrıca kurucu üyeler arasında yaptığımız görev dağılımı neticesinde kurucuların en az birinin satış tecrübesi kazanmasına karar verdik. Böylece satış ve pazarlama anlamındaki eksikliğimizi giderebileceğimizi öngördük.” (A, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Fiyatlandırma stratejisi” (B, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Potansiyel müşterilerin dikkatini çekmek, rekabet etmek” (H, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ürün Pazar uyumunda müşteriyi tanımlamada problemler yaşadık” (J, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ürün yeni olduğu için anlatmakta zorlandık” (K, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

Hem kurulum hem de satış sürecinde karşılaşılan engelleri aşmada genellikle mentörlerden veya bu alanda daha önce tecrübesi olanlardan yararlanıldığı ve destek alındığı görülmektedir.

“Hedef kitlemizi tanımladık, Pazar araştırmasını derinleştirdik, düzenli içerik oluşturarak görünür olduk, müşteri memnuniyetine odaklandık” (B, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Mentör çalışması ile aştık” (C, G, M, N, R, P, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Güven oluşturdum, performansa dayalı maaş ödemesi yaptım” (F, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“İş planı hazırladık, müşterilerle ihtiyaçlarına yönelik çalışma yaptık”

Katılımcıların yeni başlayacak olan girişimlere önerileri:

“Yeni bir start-up şirketin işleyişine ve iş akışına kurulum aşamasındayken karar vermesini tavsiye ederim. Hem şirketin hem de ortaya çıkarılacak olan ürünün sınırlarının net bir şekilde çizilmesi ve kurucu üyelerin görev dağılımının belirlenmiş olması önemlidir. Bu hususlara doğru karar verilmediği durumda ileride yaşanacak ilk olumsuzlukta şirketin gelişiminin aksaması kaçınılmazdır. Şirketin büyümesi aşamasına geçilebilmesi için kurulum aşamasında yapılması gerekenlerin eksiksiz bir şekilde tamamlanmasını tavsiye ederim.” (A, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Kurucu takımda işletme yönetimi ve satış bilen bulunmalı” (C, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Fikir aşamasından müşteri memnuniyeti aşamasına erişilmeye dönüşmesi gereken bu zorlu yolculukta sabırlı davranmalarını, çok veya hızlı para kazanmak için ne kaliteden ne de prensiplerinden vazgeçmemelerini tavsiye ediyoruz.” (F, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Ekibin içinde satış bilen birisi olmalı, şirketler kurulmadan önce hazırlık yapılmalı, tecrübeli bir mentor bulunmalı” (G, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“En başta iyi bir pazar araştırması yapmalarını öneririm. Sonra ikinci olarak ekip çok önemli. Doğru ekip ile çok başarılı işlet çıkar. Müşteri istekleri yani müşterileri odak noktası olarak görmek müşteri sadakatini artırır. İşiniz için doğru insanlar ile bağlantı (network) kurun. Finansı iyi yönetin ve risklerinizi iyi belirleyin. Ne zaman hangi adımı atacağınızın planlarını hazırlayın.” (L, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Müşteri yoksa şirket kurmasınlar, mentor desteği alsınlar, nitelikli bir ekip kursunlar” (M, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Kamu hibe ve desteklerini öğrensinler, nitelikli, kişiler ile ortaklık yapsınlar, nitelikli ekip oluştursunlar” (R, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Mentör, danışman, avukat, finansçı ve mali müşavir bunun seçimine çok dikkat etsinler” (S, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

“Nitelikli insan kaynağı ve bütçe planlaması yapılmalı” (T, 10.10.2024, yüzyüze/online yapılan görüşme).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekip liderlerinin ortak özellikleri arasında, ekibin bireysel yetenek ve motivasyon kaynaklarına göre hareket etmek, net bir vizyon belirlemek, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak ve şeffaf bir iletişim sağlamak öne çıkmaktadır. Farklı motivasyon yöntemleri kullanarak ekip moralini yüksek tutmak ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmak, şirketin başarısı için kritik önem taşımaktadır.

Ekip üyeleri arasındaki iletişimi ve işbirliğini sağlamak için düzenli toplantılar, etkili iletişim araçlarının kullanımı, sosyal etkinlikler ve net iş tanımları kritik önem taşımaktadır. Bu yöntemler, ekiplerin daha uyumlu ve verimli çalışmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, geri bildirimlerin alınması ve esnek planlamalar, ekip motivasyonunu ve performansını artırmada önemli rol oynamaktadır.

Ekiplerin verimli ve uyumlu çalışması için rol ve sorumlulukların belirlenmesi sürecinde uzmanlık, yetenekler, karakter özellikleri ve uyum gibi faktörler dikkate alınmıştır. Esnek ve dinamik rol dağılımları, net görev tanımları ve dikkatli işe alım süreçleri, ekiplerin başarısını artırmada önemli rol oynamaktadır. Geri bildirimlerin dikkate alınması ve performansa göre düzenlemeler yapılması, ekip içi motivasyonu yüksek tutmuş ve sürekli gelişimi sağlamıştır. Bu yöntemler, ekiplerin daha uyumlu, verimli ve başarılı olmasına katkı sağlamıştır.

Ortaya çıkan cevaplara göre ekiplerin uyumlu çalışmasını ve motive olmasını sağlamak için çeşitli stratejiler benimsenmiştir. Sosyal aktiviteler ve ödül sistemleri gibi doğrudan motivasyon artırıcı yöntemlerin yanı sıra, açık iletişim, geri bildirim kültürü ve eğitim fırsatları gibi dolaylı yöntemler de oldukça etkilidir. Takım içi uyumun sağlanması ve motivasyonun yüksek tutulması için ekiplerin kendi dinamiklerine uygun yöntemler geliştirmesi ve uygulaması önemli hale gelmektedir. Bu yöntemlerin etkin bir şekilde uygulanması, ekip performansını ve projenin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Genel olarak, başarılı bir ürün geliştirme ve ticarileştirme süreci, iyi bir ekip işbirliği, müşteri odaklı iyileştirme, pazar ve rakip analizleri, etkili pazarlama stratejileri ve yüksek ekip motivasyonu ile mümkün olmaktadır. Verilen cevaplar, bu unsurların her birinin süreçlerde ne kadar önemli olduğunu ve ekiplerin bu alanlardaki farklı yaklaşımlarını gözler önüne sermektedir.

Çalışmada bazı şirketler henüz müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahip değil veya bu konuda sınırlı deneyime sahip (B, K) olduğu görülmektedir. Bu durum, müşteri memnuniyetini sağlama ve uzun vadeli ilişkiler kurma açısından zayıf bir noktadır.

Müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak ürün veya hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi konusunda daha sistematik yaklaşımlar benimsenebileceği ortaya konmuştur.

Genel olarak, müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak için erişilebilirlik, kişisel bağ kurma, ürün denemeleri ve müşteri geri bildirimlerine dayalı iyileştirme stratejilerinin önemi vurgulanmaktadır. Şirketlerin bu alanlarda güçlü stratejiler geliştirmesi ve mevcut zayıf noktalarını iyileştirmesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmada önemli rol oynayacaktır.

Bu değerlendirmeler, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında dikkat edilmesi gereken kritik noktaları öne çıkarmakta olup farklı yaklaşımların nasıl sonuçlar doğurabileceğine dair önemli içgörüler de sağlamaktadır.

Müşteri taleplerini analiz etme süreçlerinde, şirketlerin genellikle birden fazla yöntem ve aracı bir arada kullandıkları görülmektedir. Bu yöntemlerin kombinasyonu, müşteri taleplerini daha kapsamlı bir şekilde anlamaya ve stratejilerini buna göre ayarlamaya olanak tanımaktadır. Şirketler, müşteri geri bildirimlerine dayalı yaklaşımlar ile veri analizine dayalı sistematik yöntemleri birlikte kullanarak, daha etkili ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmektedir.

İşletmeler, operasyonel süreçlerini optimize etmek ve verimliliği artırmak için çeşitli yöntemler ve araçlar kullanmaktadır. Bu yöntemler, teknolojik araçlar ve otomasyon sistemleri, süreç iyileştirme ve verimlilik artırma stratejileri, veri analizi ve CRM yazılımları ve tedarik zinciri yönetimi gibi farklı alanlarda yoğunlaşmaktadır. Şirketler, bu yöntemleri kullanarak süreçlerini daha verimli ve etkili hale getirmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

Genel olarak, girişimlerin hedef müşteri kitlesini belirleme süreçlerinde pazar araştırması, müşteri geri bildirimi, sektörel analizler ve stratejik esneklik önemli bir rol oynamaktadır. Bu yöntemler, girişimlerin pazarda rekabet avantajı elde etmesine ve müşteri ihtiyaçlarına daha uygun çözümler sunmasına olanak tanımaktadır.

Bu değerlendirmeler, katılımcıların pazar ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirme ve pazarda başarılı bir şekilde konumlanma konusundaki yaklaşımlarını göstermektedir. Detaylı pazar ve rakip analizleri, müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesi ve stratejik konumlandırma, bu süreçte önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

B2B ve B2C modelleri arasında seçim yaparken ürünün doğası, hedef müşteri kitlesi ve pazardaki konumu dikkate alınmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, sürekli gelir elde etme ve rekabetçi kalabilme açısından kritik bir öneme sahiptir.

Abonelik tabanlı gelir modelleri, düzenli gelir sağlama ve müşteri bağlılığını artırma konusunda etkili bir stratejidir.

Ürün güncellemeleri ve yeni özelliklerin eklenmesi, hem B2B hem de B2C modellerinde sürdürülebilirliği sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Pazar analizi ve müşteri geri bildirimleri, stratejik kararların alınmasında ve gelir modellerinin belirlenmesinde önemli faktörlerdir.

Bu değerlendirmeler, şirketlerin gelir modellerini seçerken ve sürdürülebilir kılarken dikkate aldıkları ana unsurlar ve izledikleri stratejiler hakkında genel bir fikir vermektedir. Genel olarak, bu şirketlerin rekabet avantajlarını belirlerken yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, esneklik, uluslararası hizmet kapasitesi ve kullanıcı motivasyonu gibi unsurlara odaklandıkları görülmektedir. Bu stratejiler, pazarda öne çıkmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için etkili yöntemler olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, yerel ve global pazara giriş stratejileri arasında dikkatli bir analiz ve planlama süreci önemli rol oynamaktadır. Firmalar, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, etkili pazarlama kampanyaları düzenlemek ve stratejik işbirlikleri kurmak suretiyle pazarda rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Sonuç olarak;

Bu çalışma, Türkiye’de Startupların iş kuruluş ve geliştirme aşamasında karşılaştıkları zorluklar konusundaki temel stratejileri ve uygulamaları ortaya koymaktadır. Elde edilen veriler ve analizler doğrultusunda aşağıdaki çıkarımlar yapılmıştır:

1-Ekip Yönetimi ve Motivasyonu

Ekip liderlerinin en etkili özellikleri arasında bireysel yetenek ve motivasyon kaynaklarına göre hareket etmek, net bir vizyon belirlemek, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak ve şeffaf iletişim sağlamak bulunmaktadır. Bu unsurlar, ekibin motivasyonunu ve performansını artırmada kritik rol oynamaktadır.

Ekip üyeleri arasındaki iletişimi ve işbirliğini sağlamak için düzenli toplantılar, etkili iletişim araçlarının kullanımı, sosyal etkinlikler ve net iş tanımları önemli bulunmuştur. Bu yöntemler, ekiplerin daha uyumlu ve verimli çalışmasına katkı sağlamaktadır.

Ekiplerin verimli ve uyumlu çalışması için rol ve sorumlulukların belirlenmesi sürecinde uzmanlık, yetenekler, karakter özellikleri ve uyum gibi faktörlerin dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Esnek ve dinamik rol dağılımları ile net görev tanımları, ekip başarısını artırmada önemli bir etkiye sahiptir.

2-Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahip olmayan veya sınırlı deneyime sahip şirketler, müşteri memnuniyeti sağlama ve uzun vadeli ilişkiler kurma konusunda zayıf kalmaktadır. Bu durumun iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmada önemli rol oynayacaktır.

Müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak ürün veya hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, erişilebilirlik, kişisel bağ kurma, ürün denemeleri ve müşteri geri bildirimlerine dayalı iyileştirme stratejilerinin önemi büyüktür.

Şirketlerin, müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak için güçlü stratejiler geliştirmesi ve mevcut zayıf noktalarını iyileştirmesi gerekmektedir.

3-Pazar Analizi ve Rekabet Stratejileri

Girişimlerin hedef müşteri kitlesini belirleme süreçlerinde pazar araştırması, müşteri geri bildirimi, sektörel analizler ve stratejik esneklik önemli bir rol oynamıştır. Bu yöntemler, pazarda rekabet avantajı elde etmede etkili bulunmaktadır.

B2B ve B2C modelleri arasında seçim yaparken ürünün doğası, hedef müşteri kitlesi ve pazardaki konumu dikkate alınmalıdır. Müşteri memnuniyeti, sürekli gelir elde etme ve rekabetçi kalabilme açısından kritik bir öneme sahiptir.

Abonelik tabanlı gelir modelleri, düzenli gelir sağlama ve müşteri bağlılığını artırma konusunda etkili bir stratejidir. Ürün güncellemeleri ve yeni özelliklerin eklenmesi, hem B2B hem de B2C modellerinde sürdürülebilirliği sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Genel olarak, bu çalışma, ekip yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi konularında etkili stratejiler geliştirmek için önemli içgörüler sağlamaktadır. Şirketlerin, yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, esneklik ve uluslararası hizmet kapasitesi gibi unsurlara odaklanarak rekabet üstünlüğü elde edebileceği vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, yerel ve global pazara giriş

stratejileri arasında dikkatli bir analiz ve planlama süreci önemli rol oynamaktadır. Firmalar, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, etkili pazarlama kampanyaları düzenlemek ve stratejik işbirlikleri kurmak suretiyle pazarda rekabet avantajı elde edebilirler.

Tavsiyeler;

Tüm bu bilgiler ve değerlendirmeler ışığında öncelikle üniversitelerde verilen Girişimcilik ve İnovasyon derslerinin ayrılması girişimcinin başarısı için önemli görünmektedir. Ayrıca bu derslerde teorik bilgilerin yanında tecrübe paylaşımı, uygulamalar ve mentor çalışmalarında bulunması kıymetli olacaktır. Girişimcilik derslerinin disiplinlere özel açıldığı ülkemizde karma disiplinler arasında olacak şekilde eklenmesinin daha faydalı olacağı kanaatindeyim.

Girişimci adayların şirket kurmadan 3-6 ay gibi hazırlık aşaması içine girmesi burada fikri ve takımı test etmesi gerekli durumlarda revize etmesi önemlidir. Ayrıca hazırlık aşamasında danışman desteği, eğitim desteği ve girişimcilik başlığında okumalar yapılması startup girişimcisinin başarısını arttırabilmektedir.

Yine bir diğer önemli konu kurucu takımın birbirini tekrar eden değil birbirini tamamlayan takım üyelerinden oluşması gerekliliği çalışmamızda da ortaya çıkmıştır. Ürünü üreten, ürünü geliştiren teknik tarafı yüksek olan girişimcilerin muhakkak kurucu takıma iş geliştirme ve ticarileşme disiplini başlığını dolduracak kurucu üyeler alınarak ilerlenmesi gerekmektedir.

Girişimcilik ekosisteminde kadın sayısının az olduğu yapılan çalışmamızda da teyit edilmiştir. Kadın girişimcilerin kurucu olduğu girişimler olabileceği gibi, erkek kurucular tarafından kurulmak üzere veya kurulmuş olan startup takımına, kadın girişimci de ilave edilebilir. Özellikle kamu hibe desteklerinde kadın girişimcilere pozitif ayrımcılık yapıldığı gerek duyurular gerek açılan çağrılar ile görülmektedir. Bu anlamda kadın girişimcilerin desteklerden faydalanma önceliği sebebi ile de startup ekosisteminde yer alması kıymetlidir.

Yapılan uluslararası literatür taramalarında (Özellikle başarılı startup süreçleri) ülkemizdeki startup ekosisteminin en büyük farklılığının kurucu takım ve müşteri ile karşılaşma süreci olduğu göze çarpmaktadır. Ülkemizde az sayıda veya yalnız kurucu ortak olma arzusu ön plandadır. Bu arzu sebebi ile de üretilen ve geliştirilen ürünlerin ticarileşemediği görülmektedir. Diğer bir husus ise ülkemizde ürünü ürettikten sonra müşteri karşısına çıkma arzusudur. Hâlbuki fikir aşamasından itibaren erken kabullenici müşteri tespit edilerek müşteri ile ürün geliştirilebilmektedir. Ürünü fikirden ticarileşmeye kadar geçen sürede belirlenen hedef kitle ile karşılaştırmak sonradan çıkacak sıkıntıların öngörülmesini sağlayacağı açıktır.



KAYNAKLAR

- A. Osterwalder, Y. P. *İş Modeli Üretimi*. İstanbul: *Optimist.*, (2016).
- Asuman, A. S., Türkiye’de Girişimcilik ve Türk Girişimci Profili Üzerine Bir Analiz. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*(21)2, (2015). 41-58.
- Arslan, B. 'Girişimcilikte Müşteri Kazanma Stratejileri' İstanbul: *Eğitim Yayınları*. (2020).
- Aydın, H. Dijitalleşme ve Startup Ekosisteminde Müşteri İlişkileri Yönetimi. İstanbul: *Nobel Yayınları*, (2018)
- Aydın, Z. Girişimcilikte Ekip Yönetimi ve Liderlik. Ankara: *Nobel Yayınları*. (2018).
- Ballı, A. Girişimcilik ve Girişimci Tipolojileri , *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(29), 143-166, (2017).
- Baltaş, V. U.. İlk İşim, İstanbul: *Remzi Kitabevi*. (2019)
- Baron, R. A., Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: *Why And When Entrepreneurs Think Differently Than Other People*. Journal of Business Venturing, 13(4), 275-294. (1998).
- T. Başar , Startup Ekosisteminde Satış Stratejileri. İstanbul: *Akademi Yayınları*, (2019).
- Boyd, Nancy G.-Vozikis, George S., “The Influence Of Self-Efficacy On The Development Of Entrepreneurial Intentions And Action”, *Entrepreneurship Theory And Practice*, Sayı.18, (63-63), (1994).
- B. Tüzemen, O. K. Türkiye’de Döngüsel Girişimler : Keşifsel Bir Çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 217 -242. (2023).
- Clear., Atomik Alışkanlıklar. İstanbul: *Pegasus Yayınları*. (2018)
- Collins.. İyiden Mükemmel Şirkete. İstanbul: *Boyner Yayınları*. (2002)
- Covin, J.G., P.D. Slevin, “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25, (1991)
- Çalışkan, R. "Startup'larda Performans Ölçümleme ve Değerlendirme Yöntemleri." *İşletme Yönetimi Dergisi*, 11(2), 42-56, (2021).
- Çelik, E., & Şahin, M. Yeni Nesil Girişimlerde Satış ve Pazarlama Zorlukları. *Ankara: Nobel Yayıncılık* , (2020).
- Çelik, E., & Yıldırım, M.. Değer Önerisi ve Girişimcilik Ekosistemi. Ankara: *Nobel Yayıncılık*. (2022)
- Çelik, M., & Arslan, D. Girişimcilik ve Pazarlama Stratejileri. Ankara: *Beta Basım*. (2022)
- Çelik, Y. "Veri Kullanımı ve Dijital Satış Stratejileri." *İşletme Bilgi Sistemleri Dergisi*, 10(1), 45-60. (2019)
- Çetin, A., & Demir, F., Satış Ekibi Yönetimi ve Motivasyon. İstanbul: *Eğitim Yayınları*. (2019)
- Çetin, O., & Aydın, H. (2018). "Türkiye’de Startup Ekosisteminde Satış Modelleri." *Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 45-62.
- Çetinkaya, M. (2022). Teknolojik Adaptasyon ve Satış Yönetimi. Ankara: Eğitim Yayınları.

- Demir, A.. Startup'larda Ürün-Pazar Uyumu. İzmir: *Ege Üniversitesi Yayınları*. (2020)
- Demir, H. Satış Yönetimi: Teori ve Uygulama. İzmir: *Ege Üniversitesi Yayınları*. (2020).
- Demir, M.. Startup'larda Dijital Satış Kanalları ve CRM Sistemleri. İzmir: *Akademik Kitaplar*. (2020)
- Dr. Sadık Gözek, P. C. Girişimci Adaylarının Girişimcilik Eğilimleri ve Sorunları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45-60. (2012).
- Erdoğan, R.. "İşlevler Arası Entegrasyonun Satış Sürecine Etkisi." *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 15-29. (2023)
- Eren, H. "Girişimcilikte Performans Yönetimi ve Geri Bildirim Süreçleri." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 33-45. (2019).
- Akkaya E., F. A. Teknoloji Tabanlı Girişimcilik ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 33-45. (2023).
- Erdem, M. "Marka Sadakati ve Startup Başarısı." *Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 34-46. (2020).
- Gerber. Girişimcilik Tutkusu. İstanbul: *Aura Kitapları*. (2009).
- Güneş, R. Dijital Satış ve Girişimcilik. Bursa: *Uludağ Üniversitesi Yayınları*. (2019).
- Kamaç H., Z. A.. Türk Girişimciliğin Tarihi ve Gelişimi. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 129-148. (2020)
- İbrahimcioğlu A.S, Küresel Rekabette Milli Teknoloji Hahmlesinin Önemi ve Bilişim Vadisi'nin Rolü , *TÜBA*, 2022
- Kara, B., & Şahin, E. "Dijitalleşme ve Satış Yönetimi." *Girişimcilik ve İnovasyon Dergisi*, 14(3), 79-94. (2021).
- Karakaya, M. Yeni Girişimlerde Satış Yönetimi. Bursa: *Uludağ Üniversitesi Yayınları*.Karakaya, S. (2021). "Teknolojinin Satış Sürecine Etkisi ve Adaptasyon Zorlukları." *Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 112-126. (2020).
- Kaya, A. Satış ve Pazarlama İlkeleri. Bursa: *Uludağ Üniversitesi Yayınları*. (2019).
- Kaya, H. Küçük İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geri Bildirim Uygulamaları. İstanbul: *Beta Yayınları*. (2020).
- Kaya, T.. "CRM Sistemleri ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki." *Pazarlama ve Satış Dergisi*, 11(2), 77-90. (2022)
- Koch. (80/20 Kuralı. İstanbul: *Doğan Yayınları*. 2008).
- Koç, A. Veri Odaklı Pazarlama ve Teknolojik Dönüşüm. İstanbul: *Beta Yayınları*. (2020)
- Koç, N. "Değer Önerisinin Müşteri Güveni Üzerindeki Rolü." *İşletme ve Ekonomi Dergisi*, 8(4), 123-135. (2020).
- Koçak, S.. "Satış Ekibinde Performans Ölçümleme ve Başarı Ölçütleri." *Pazarlama ve Satış Dergisi*, 9(4), 87-102. (2019)
- Korkmaz, M. (. Ürün-Pazar Uyumu ve Girişimcilik Stratejileri. İstanbul: *Akademi Yayınları*. 2021)

- Kirilov, Y. v.. Startup 101. Bursa: *Ekin Yayınevi*. (2020)
- Masters, T. v., Sıfırdan Bire. İstanbul: *Pegasus Yayınları*. (2020)
- Mauborgne, K. v.. Mavi Okyanusa Doğru. İstanbul: *Epsilon Yayınevi*. (2017)
- Özdemir, L.. Startup'larda Veri Kullanımı ve Kişiselleştirilmiş Satış Stratejileri. *İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları*. (2021)
- Özkan, N. "Startuplar İçin CRM ve Müşteri İlişkileri Yönetimi." *Teknoloji ve Yönetim Dergisi*, 8(4), 66-81. (2022).
- Öztürk, G. Motivasyon Stratejileri ve Ekip Yönetimi. İzmir: *Ege Üniversitesi Yayınları*. (2020).
- Özşahin M., Zehir C. Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi , *Yönetim Bilimleri Dergisi* (9: 2), 2011
- Rice., *Yalın Startup*. İstanbul: Medya Cat., (2023)
- Rice., *Yalın Startup*. İstanbul: Media Cat. (2023)
- Shane, S., & Venkataraman, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. Doi: 10.2307/259271, (2000).
- Sakarya Ş., S. Türkiye’de Startup Yatırımları ve Finansmanı. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 146-171. (2023)
- Şahin, E., Müşteri Sadakati ve Girişimcilik. İstanbul: *Akademik Kitaplar Yayınları*. (2020)
- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: *Harvard University Press*, (1934).
- Duyar, S. P. F. (2023). Bilişim Sektöründe Rekabet Etiği. *Aketder 2.Uluslararası Etik Araştırmaları Kongre Kitabı*, 7-15.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Girişimciliğin Geliştirilmesi*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Timmons, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 3 (1): 5–17. (1978).
- Tuncer, L.. Sadakat Programları ve Startup Başarısı. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları. (2019)
- Yang, S. v. Starbucks Gönünü İşe Vermek. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları. (2007).
- Yıldırım, B., & Arslan, E. "Dijital Satış Kanalları ve Müşteri Yönetimi." *Girişimcilik ve Yenilik Dergisi*, 8(2), 55-71. (2020).
- Yıldız, E., & Korkmaz, T.). "Startup Ekosisteminde Ekip Yönetimi ve Performans." *Girişimcilik ve Yenilik Dergisi*, 12(3), 120-138., 2021
- Yıldız, F. "Satış Sonrası Hizmetlerin Müşteri Sadakati Üzerindeki Rolü." *İşletme Yönetimi Dergisi*, 7(1), 99-112. (2021).
- Yılmaz, E. Müşteri Kazanımı ve Startup'larda Satış Yönetimi. Konya: *Selçuk Üniversitesi Yayınları*. (2021).



ÖZGEÇMİŞ

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü lisans eğitiminin ardından, Bahçeşehir Üniversitesi'nin master programı kapsamında İtalya'da gerçekleştirilen "Current Issues in Finance" ve "Financial Issues in Entrepreneurship" programlarına katıldı. Serhat Duyar, şu anda Yalova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü'nde yüksek lisans tez aşamasındadır ve “Bilişim Sektöründe Rekabet Etiği” başlıklı bildirisi yayınlanmıştır.

1999 yılında perakende satış ile aile şirketine iş hayatına başlayan Duyar, 2003 yılında girişimci olmayı tercih ederek yenilikçi uygulamalara öncülük etti. El örgü yünleri alanında lider marka olan Alize Yünlerinin 16 yıl ana bayiliğini sürdüren Duyarhan Tekstil'de satış, pazarlama, bayi kurulumu ve gelişimi süreçlerine liderlik yaparak genel müdürlük görevini icra etti. 2016 yılında temelleri atılan girişimcilik ekosisteminin nadide projelerinden E Halı Servisi'nin 2020-2022 yılları arasında genel müdürlüğünü yürüttü. Duyar, görevi süresince eğitim akademisi, etkinlik yönetimi, bayilik ve franchising sistemleri, kurumsal iletişim, satış ve pazarlama süreçlerine liderlik yaptı. Halen E Halı Servisi'nin yönetim kurulu üyesidir.

Akredite KOBİ Danışmanı olan Serhat Duyar, aynı zamanda TÜBİTAK mentor, KOSGEB bağımsız değerlendirici ve çeşitli akademilerde eğitmen olarak görev almaktadır. Kurucusu ve yöneticisi olduğu girişimlerde kazandığı 21 yıllık deneyimi girişimcilere danışmanlık, mentörlük ve eğitmenlik yaparak aktarmakta ve bu süreçte hem öğrenmekte hem de öğretmektedir. Halen Bilişim Vadisi'nde girişimcilik danışmanı olarak çalışmaktadır. Akademide Etik Derneği yönetim kurulu üyesi olan Duyar, girişimcilik ekosisteminin gelişmesi için bazı STK'lar aracılığıyla gönüllü eğitimler gerçekleştirmektedir.

DİĞER YAYIN VE ESERLER

S. Duyar (2023) , Bilişim Sektöründe Rekabet Etiği , <https://kongre.akademideetik.org.tr/wp-content/uploads/2023/03/AKETDER-2.-Uluslararası-Etik-Arastirmalari-Kongresi-kitabi.pdf> (Erişim Tarihi : 10 Eylül 2024)