

İSTANBUL TEKNOLOJİ EKOSİSTEMİ HARİTASI

İSTANBUL'DA AZ SAYIDA ÖLÇEKLENMİŞ
GİRİŞİMCİ, DİĞER GİRİŞİMCİLERİ
DESTEKLEYEREK EKOSİSTEMDE BİNLERCE YENİ
İSTİHDAM OLUŞTURMAYA NASIL KATKIDA
BULUNDU?

endeavor
INSIGHT

endeavor
TÜRKİYE



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



POWERED BY:

 Eczacıbaşı

2019'da Endeavor Türkiye; Endeavor Insight ve İstanbul Kalkınma Ajansı ile birlikte İstanbul'daki teknoloji girişimciliği ekosistemini değerlendirmek üzere bir araştırma hazırladı. Eczacıbaşı Holding'in de destekçisi olduğu bu araştırmanın amacı; sektörün mevcut durumunu gözler önüne sermek, güçlü ve zayıf yönlerini ele almak ve böylece karar mercilerinin İstanbul'daki teknoloji girişimcilerini daha yakından tanıyarak destek mekanizmalarını bu doğrultuda oluşturmalarını sağlamaktır.

YAZARLAR:

Lili Török, Endeavor Insight Proje Lideri (lili.torok@endeavor.org | [@lilitorok](https://twitter.com/lilitorok))

KATKIDA BULUNANLAR:

Rhett Morris, Endeavor Insight Direktörü (rhett.morris@endeavor.org | [@rhettmorris](https://twitter.com/rhettmorris))

ENDEAVOR INSIGHT HAKKINDA:

Endeavor Insight, dünya çapında etkin girişimcileri destekleyen ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Endeavor'ın araştırma birimidir.

Bu araştırma üç sorunun yanıtını bulmayı amaçlar:

- 1 Girişimciler şirketlerini nasıl ölçeklendirir?
- 2 Girişimciler, yerel ağlarda veya ekosistemlerde belirli bir ölçeğe nasıl ulaşır?
- 3 Karar verici merciler, STK liderleri, yatırımcılar, destek kuruluşları ve diğer paydaşlar, daha fazla girişimcinin ekosistemde belirli bir ölçeğe ulaşmalarına yardımcı olmak adına neler yapabilir?

Bu çalışmada yararlanılan metodoloji; Argidius Foundation, Bill & Melinda Gates Network, Omidyar Network, Inter-American Development Bank ve Global Entrepreneurship Research Network bünyesindeki partnerlerin desteğiyle gerçekleştirilen, geçmişte yürütülen bir Endeavor Insight araştırmasına dayalıdır.



TEŞEKKÜR NOTU:

Bu raporun yazarları, Endeavor'daki çalışma arkadaşları olan Adrián Garcia-Aranyos, Maha AbdelAzim, Leah D. Barto, Penmai Chongtoun, Luisa Fajardo, Patrick Linton ve Linda Rottenberg ile başta Aslıhan Kurul Türkmen, Utku Tuncay, Oktay Azbazdar, Orhan Gazi Yalçın, Leyla Unat, Berkan Orta, Alev Ertem, İdil Mayzel, Mehmet Ege Kurt ve Melisa Fakabasmaz Özerdim olmak üzere Endeavor Türkiye ekibine teşekkürlerini sunar. Tanya Kapoor ve Camila Navarette'nin de içlerinde yer aldığı birçok araştırma görevlisi ve analist de projenin başarıya ulaşmasında önemli rol oynamıştır. Ayrıca, aşağıda ismi belirtilenler de Endeavor Insight'ın bu raporda yer alan inceleme ve içerikleri hazırlamasına değerli katkılarıyla destek olmuşlardır; Hande Çilingir, Fırat İşbecer, Ahmet Kayhan, Emek Kırbıyık ve Cenk Soyak. Raporun İngilizce'den Türkçe'ye çevirisini gerçekleştiren Protranslate ekibine teşekkür ederiz.

Ekim 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	1
ARAŞTIRMA SORULARI	2
1. MEVCUT DURUM.....	3
2. İSTANBUL TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ EKOSİSTEMİ	5
3. GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNİ ŞEKİLLENDİREN NETWORK ETKİSİ.....	12
4. İSTANBUL TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEK EKOSİSTEMİ	18
5. ÖNERİLER	22
METODOLOJİ.....	24
SON NOTLAR.....	26

2019 yılının ilk aylarında Endeavor Insight'ın Endeavor Türkiye ve İstanbul Kalkınma Ajansı ile biraraya gelerek başlattığı bu çalışmanın amacı; İstanbul'daki teknoloji girişimciliği ekosistemini değerlendirerek sektörün mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini gözler önüne sermek ve böylece karar alıcıların yerel teknoloji girişimciliğini kapsamlı bir şekilde anlama ve desteklemelerini sağlamaktır. Rapordaki bulgu ve öneriler, İstanbul'da 200'ün üzerinde teknoloji girişimcisiyle yapılan görüşmeler ile 20'nin üzerinde yatırımcı ve girişimcilik destek kuruluşu liderleriyle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

1 Mevcut Durum: İstanbul teknoloji girişimciliği ekosistemi yıllardır istikrarlı bir şekilde büyümeye devam ediyor; ancak sektördeki hareketliliğin, son birkaç yıldır yavaşlama yönünde olduğu gözlemleniyor. İstanbul teknoloji girişimciliği ekosistemi, 1990'larda e-posta ve internet sağlayıcı şirketlerinden doğmuştur. Ekosistem, geçtiğimiz on yılda özellikle e-ticaret teknolojileri alanında başarılı bir dizi exit'e sahip bir merkez olarak dünya çapında ün kazanmıştır. Yemeksepeti, Trendyol ve Gittigidiyor gibi şirketlerin her biri 100 Milyon Doların üzerinde değerlemelerle Delivery Hero, Alibaba ve eBay gibi önemli şirketlere satılmıştır. Günümüzde rapor bulgularına göre teknoloji alanında İstanbul'da faaliyet gösteren 800'ü aşkın girişimci şirket bulunmaktadır.

İstanbul girişimcilik ekosisteminin, bazı alt sektörlerde güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Yakın dönemde kurulmuş belirli bir büyüklüğe erişmiş şirketlerin çoğunun kurumsal yazılım, e-ticaret ve ödeme sistemlerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

İstanbul'da teknoloji ekosisteminin dayanıklılığı, geçtiğimiz yıllarda Türkiye'nin jeopolitik anlamda yaşadığı bir istikrarsızlık dönemi ve onu takip eden döviz ve borç krizleriyle önemli bir teste tabi tutulmuş oldu. Buna paralel olarak İstanbul'daki teknoloji şirketlerine yabancı sermaye akışında görülen düşüşle birlikte şirket değerlemelerinde de düşüş yaşandı. Yabancı ülkelerden gelir elde eden şirketlerin krizi daha kolay atlattığı görülürken, diğer yandan yeni kurulan girişimlerin kendilerinden öncekilerle aynı oranda ölçeklenemediği görülmüştür. Bu durumda İstanbul'daki startup'lara geçmişte başarı getiren stratejilerin bundan sonrası için aynı başarıyı ortaya çıkaramayacağı söylenebilir.

2 Teknoloji startup'larının ölçeklenmede yaşadıkları temel zorluklar, bu alanda atılması gereken adımlar konusunda bize yol gösterebilir. İstanbul Teknoloji Girişimcilik ekosistemindeki 50 üzeri çalışana sahip şirketlerin teknoloji sektörünü büyüttüğü görülürken bu şirketlerin yalnızca %13'ünün son beş yıl içinde kurulduğu dikkat çekmektedir. Bu durumun sektörün büyümesinde uzun süreli etkileri olabilecek bir yavaşlamanın göstergesi olduğu söylenebilir.

İstanbul teknoloji ekosistemindeki yüksek büyüme gösteren şirket (10 üzeri çalışana sahip şirketler arasında en hızlı büyüyen %20'lik kesim) kurucuları ile yapılan görüşmelere göre, girişimcilerin önündeki en büyük üç zorluğun teknik yeteneğe erişim, ileri aşama yatırıma erişim ve mevzuat olduğu görülmektedir.

► Geç dönem yatırıma erişim: Son dönemde uluslararası yatırımcıların girişimcilere eskisinden daha dikkatli yaklaştığı görülmektedir. Türk Lirasının son yıllarda Dolar karşısında değer kaybetmesi, girişimcilerde gelirler ve değerlemelerde önemli ölçüde düşüşe yol açmıştır. Bu nedenle girişimciler, bir yandan iç piyasada yatırımcılarla karmaşık ilişkilerini sürdürmeye çalışırken diğer bir yandan da yabancı yatırımcıların beklediği büyüme oranlarına ulaşabilmek için daha fazla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Paralel şekilde büyük yatırım turlarında da ciddi bir düşüş söz konusu olmuş, 1 Milyon Doların üzerindeki yatırım turları 2017'de 26 iken 2019 yılı Sonbaharı itibarıyla 6'ya kadar düşmüştür.

► Teknik yeteneğe erişim: Günümüz İstanbul'unda şirketler için nitelikli yazılımcı bulmak ve olanları elde tutmak gittikçe zorlaşmaktadır. Teknoloji alanında uzun yıllar süren büyüme, yetkinliği yüksek yetenek havuzunu doldurduysa da bu havuzun son yıllarda hızla boşaldığı görülmektedir. İstanbul'daki girişimciler, teknik alandaki yetenekler için son dönemde alınan göçle birlikte daha fazla büyümekte olan bir Türk diasporasının bulunduğu Amsterdam ve Berlin gibi Avrupa'nın teknoloji merkezleriyle rekabet etmek zorunda kalmıştır.

► Mevzuat: Ar-Ge ve diğer startup desteklerinin birbirinden ayrılması, teknoparklara ilişkin düzenlemeler ve çalışan hisse senedi opsiyonlarına ilişkin düzenlemelerin yetersizliği, şirketlerin yeteneği elde tutmalarını çok daha zor hale getirmektedir.

3 İstanbul girişimcilik ekosistemini şekillendiren mevcut network etkisinin önümüzdeki dönemde de korunması gerekmektedir. Raporda bununla ilgili 3 çıkarım tespit edilmiştir.

► İstanbul teknoloji ekosisteminin başarısını sürdürebilmesinin nedeni, önceki dönem başarılı şirket kurucularının kaynaklarını ekosisteme yeniden yatırmış olmasıdır. Mynet, Markafoni, Yemeksepeti ve Pozitron gibi İstanbul'un ilk büyük teknoloji şirketlerinin kurucuları da kaynaklarını diğer teknoloji girişimcilerine yatırmışlardır. Günümüzde, İstanbul'daki teknoloji şirketlerinin üçte birinden fazlası yatırım, mentörlük, geçmiş iş deneyimi veya seri girişimcilik yoluyla bu dört şirketten birinden doğmuştur. Bu bağlantılar büyümekte olan şirketlerin daha iyi performans gösterebilmelerine yardımcı olmuştur.

İstanbul, teknoloji sektöründe çeşitli alt sektörlerde güçlü yönlerini ortaya koymuştur. Yakın dönemde kurulmuş olan belirli bir büyüklüğe sahip şirketlerin çoğunun kurumsal yazılım, e-ticaret ve ödeme sistemlerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

► Destek kuruluşları (yatırım şirketleri, melek yatırım ağları, hızlandırıcılar, vb.) sektörün sağlıklı büyümesi ve Network etkisinin güçlenmesinde önemli bir rol oynamakta olup bu kuruluşların girişimciler tarafından yönetilenlerinin daha başarılı olduğu gözlemlenmektedir. İstanbul'daki en etkili yatırım şirketleri ve destek kuruluşlarının liderliğinde girişimciler veya startup'ların eski üst düzey yöneticilerinin yer aldığı görülmektedir.

► Eskisinden daha az sayıda kaynak ekosisteme geri kazandırıldığından, network etkisinin yavaşlaması beklenmektedir. Teknoloji ekosistemini ileriye götürmek isteyen girişimciler, ölçeklenmeye devam ederek yeni değerleri, bilgileri ve kaynakları ekosisteme geri kazandırmalıdır. Girişimcilerin son dönemde zorlu bir yatırım ortamında şirketlerini ölçeklendirme mücadelesi vermek yerine, şirketlerini satmaya daha yatkın hale geldiği gözlenmektedir.

4 Kamu desteği ile temelleri atılan İstanbul girişimci destek ekosistemi hızla gelişmeye devam etmektedir. 2010 yılında şehirde faaliyet gösteren destek kuruluşu sayısı 5'in altındayken, 2019 yılına gelindiğinde yerel teknoloji girişimcileri için kuluçka, hızlandırma ve kurumsal yatırım desteği sunan kuruluş ve programların sayısı 80'i aşmıştır. İstanbul'daki teknoloji şirketlerinin çoğu henüz yeni kurulmuş olduğundan (teknoloji şirketlerinin medyan yaşı 4,5 yıldır), hızlandırma ve kuluçka merkezleri tarafından desteklenen şirketlerin çoğu da genç şirketlerdir. Kuruluşlar büyümeye devam ettikçe deneyim de kazanacaktır.)

5 Öneriler:

- Karar alıcılar, İstanbul'un güçlü sektörlerinde ölçeklenen şirketlere ve ölçeklenme başarısı yakalamış yeni alanlara odaklanarak İstanbul'un gelişimine yardımcı olacak sonraki adımları belirlemelidir.
- Son dönemin başarılı girişimcileri ekosisteme geri vermeye teşvik edilmelidir.
- Yerli yatırımcı faaliyetleri artırılmalı ve ilgili politikaların geliştirilmesiyle özel sermayenin büyütülmesine gayret edilmelidir.
- Yeteneğe erişmek ve elde tutmak için yurtdışı Türk diasporası ve devletle iş birliği yapılmalıdır.

ARAşTIRMA SORULARI

İnternetin
1990'larda
Türkiye'de
kullanılmaya
başlanmasıyla
birlikte girişimciler,
internet tabanlı iş
modellerinin
oluşturulmasında
büyük fırsatlar
olduğunu keşfetti.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul teknoloji şirketlerinin nasıl belirli bir ölçeğe ulaştığını anlayıp büyümekte olan bu şirketlerin karşılaştığı en büyük fırsat ve zorlukları belirleyerek karar alıcılara bu konuda yol göstermektir. Proje süresince araştırma ekibi İstanbul'da faaliyet gösteren 865'in üzerinde teknoloji şirketini belirleyerek bu şirketler arasından 200'den fazlasının kurucusuyla görüşmeler gerçekleştirmiş, ayrıca kamuya açık veri kaynaklarından (Linkedin ve Crunchbase gibi) 1000'den fazla teknoloji girişimcisinin önceki iş deneyimleri, yatırım turları ve exit süreçleri gibi ikincil verileri analiz etmiştir.

Bu raporda bahsi geçen İstanbul ifadesi, İstanbul idari bölgesi olarak da bilinen İstanbul Büyükşehir Bölgesi anlamına gelmektedir. Teknoloji şirketleri ise birincil faaliyeti yazılım geliştirme, web veya mobil tabanlı e-ticaret, teslimat platformu, içerik platformu, internet bankaları ya da elektronik donanım ya da üretim gibi kar amacı güden şirketlerdir.

Bu araştırmada özel veya devlet kurumları tarafından kurulan şirketler kapsam dışı tutularak yalnızca gerçek kişiler tarafından

Araştırma sürecini aşağıdaki üç soru şekillendirmiştir:

1. İstanbul'daki teknoloji ekosisteminin mevcut durumu nedir?
2. Girişimciliği ve ekonomik büyümeyi güçlendirmede destek kuruluşları ve diğer kurumların rolü nedir?
3. Bu ekosistemin büyümesini hızlandırarak bölgede daha fazla istihdamın oluşturulmasına ve refahın artmasına imkan sağlayacak fırsatlar nelerdir?



1. MEVCUT DURUM

1 Mayıs 2015 tarihinde yemek sipariş ve teslim platformu Yemeksepeti, 589 Milyon Dolar karşılığında Alman rakibi Delivery Hero'ya satıldığında, İstanbul teknoloji sektörü uluslararası arenada adını duyurdu. Bu, Türkiye tarihinde o güne dek görülmüş en büyük satın alma işlemiydi ve hikaye, CNN'den Wall Street Journal'a kadar tüm online medya devlerinin platformlarında yerini aldı.^{1,2} Şirketlerini yalnızca 50.000 ABD Doları sermayeyle kuran Nevzat Aydın ve Melih Ödemiş, tüm çalışanlarına şirketin gösterdiği başarı için kamuoyu önünde teşekkürlerini sundu. The Independent, 2015 yılının Temmuz ayında yayınladığı bir makalede bu ikiliden dünyanın en iyi patronları olarak bahsetti.³

Yemeksepeti satıldığı zaman, İstanbul teknoloji ekosistemi bir hayli hareketliydi. 1990'larda İnternet teknolojisinin yaygınlaşmasıyla birlikte İstanbul'daki girişimciler, e-posta, BT ve web güvenlik hizmetleri de dahil olmak üzere şehrin internet tabanlı iş modellerinin oluşturulmasında büyük fırsatlar olduğunu keşfetti. Yerel girişimciler tarafından Mynet (e-posta ve medya portalı), Logo Yazılım (kurumsal yazılım şirketi) ve Pronet (güvenlik şirketi) gibi şirketler kuruldu. Şirketlerini satın sektöre yatırım yapmaya

başlayan bu ilk kurucular böylece ekosistemde bir geri verme kültürünün fitilini ateşlemiş oldu. Endeavor Insight araştırmasına göre 2000-2015 yılları arasında 540'ın üzerinde teknoloji şirketi kuruldu.

2000 yılı ortalarına gelindiğinde İstanbul, değerlemesi yüksek exit haberleriyle dikkat çeken bir e-ticaret merkezi olarak ün kazanmıştı. Markafoni, Gittigidiyor, Pozitron, Gram Games, Trendyol ve iyzico ile birlikte Yemeksepeti, 100 milyon ABD Dolarının üzerinde satılan yedi şirketten biri oldu. General Atlantic, Kleiner Perkins ve Tiger Global en büyük yatırımcılar arasındaydı. Alıcı listesinde Alibaba ve eBay gibi şirketler de yer almaktaydı.⁴

Global teknoloji şirketleri, Türk şirketleri olmadan ulaşmanın güç olduğu, ana dili Türkçe olan 80 milyonluk genç bir nüfusa sahip Türkiye pazarına girmeyi arzuluyordu. Takvimler 2018'i gösterdiğinde, Avrupa'nın en büyük birleşme ve devralma işlemlerinin üçü İstanbul'dan çıkmıştı.⁵

Geçtiğimiz yıllarda yaşanan jeopolitik istikrarsızlık ve hemen sonrasında ortaya çıkan döviz ve borç kriziyle İstanbul teknoloji ekosisteminin dayanıklılığı bir teste tabi tutulmuş oldu.

2018 yılının ilk yarısında Türk Lirası ABD Doları karşısında %40 değer kaybettiğinde, İstanbul'daki teknoloji şirketlerinin değerlerinde de düşüş oldu.⁶ Yatırım faaliyetleri yavaşladı. Döviz bazında, şirketlerin nominal değeri azalmakla kalmayıp, Türkiye'deki gelirleri de kısa bir sürede %40'a varan bir oranda düşmüş oldu. Sermaye arttırma sürecinde bu denli büyük bir düşüş büyük bir sorun teşkil ediyordu. Dolar cinsinden ölçüldüğünde büyüme oranları neredeyse yok denecek kadar azalmıştı.⁷

Büyümekte olan yeni şirketlere en büyük darbeyi son dönem makro ekonomik koşulları vurdu; büyük teknoloji şirketleri ise krizi daha kolay atlattı. Gelirinin büyük bir kısmını yurt dışından elde edip işletme maliyetlerini yurt içinde tutan şirketler ise mevcut koşullar göz önünde bulundurulduğunda en dayanıklı olanlardı. Değerlemelerle birlikte işletme maliyetleri de düştüğünden bazıları için bu yeni durum beraberinde birtakım fırsatlar dahi doğurmuş oldu.⁸

Ancak yeni girişimciler, önceki dönem girişimcileriyle aynı oranda ölçeklenemedi. İstanbul'da 50 veya üzeri çalışanı olan 107 teknoloji şirketinden yalnızca 14'ü (veya %13'ü) son beş yılda kuruldu.⁹





2. İSTANBUL TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ EKOSİSTEMİ

Yeni istihdamın büyük çoğunluğunu, sayıca küçük bir grup teknoloji girişimcisi yaratmıştır.

2019 yılı itibariyle, İstanbul'da kurulu ya da genel merkezi bulunan yaklaşık 865 teknoloji şirketi faaliyet göstermektedir. Bu şirketler, 25.000'den fazla çalışana tam zamanlı ve kalıcı istihdam sağlamıştır. Sektör, şehirdeki istihdam artışına ciddi bir katkıda bulunmuştur. Öte yandan bu katkının çoğu ölçeklenerek scaleup aşamasına gelen girişimlerden gelmiştir. Aşağıdaki grafikte görüldüğü gibi bu yeni istihdamın %68'inden fazlası, teknoloji şirketlerinin yalnızca %13'ü (50 ve üzeri çalışana sahip toplam 107 şirket) tarafından yaratılmıştır.

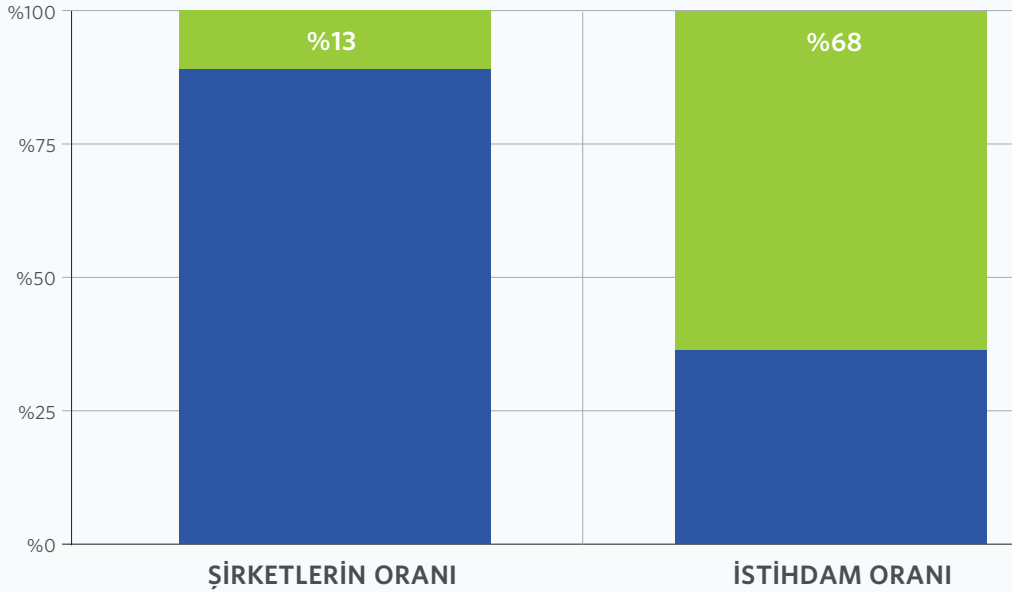
Bu trend, Endeavor Insight'ın ele aldığı diğer teknoloji girişimciliği ekosistemlerine benzerlik göstermektedir. Örneğin, Mexico City şehrindeki 600 teknoloji şirketinin %15'i ölçeklenerek büyümüş ve bu alandaki tüm yeni istihdamın %80'inden fazlasını sağlamıştır. Sao Paulo şehrinde ise 585 teknoloji şirketinin %21'i ölçeklenmiş ve bu alandaki istihdam olanaklarının %87'den fazlasını oluşturmuştur. Belirli bir ölçeğe erişen şirketler, teknoloji üretkenliği anlamında lider konumda olup genellikle küçük şirketlere kıyasla daha yüksek maaş paketleri sunmaktadır. Ayrıca bu şirketler ekonomik istikrarsızlıklara karşı daha dayanıklıdır.

2019 yılı itibariyle, İstanbul'da kurulu ya da genel merkezi bulunan yaklaşık 865 teknoloji şirketi faaliyet göstermektedir. Bu şirketler, 25.000'den fazla çalışana tam zamanlı ve kalıcı istihdam sağlamıştır.

ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE İSTİHDAMA KATKI

Örneklem: İstanbul'da kurulmuş veya merkez ofisi İstanbul'da olan 865 teknoloji girişi.

- 50 VEYA ÜZERİ ÇALIŞANI OLAN ŞİRKETLER
- 1-49 ARASI ÇALIŞANI OLAN ŞİRKETLER



50 üzeri çalışanı olan yerli teknoloji şirketlerinin %13'ü sektördeki istihdamın %68'ine katkıda bulundu.

Kurumsal yazılım, e-ticaret ve ödeme sistemleri alanlarında daha dinamik bir büyüme mevcut. Bu alanlardan diğer sektörlerle kıyasla daha fazla sayıda ölçeklenmiş şirket ortaya çıktı.

Bazı alt sektörler rekabette güçlü yönleriyle ortaya çıkarak diğerlerinden daha fazla sayıda ölçeklenmiş şirket ortaya çıkardı. Teknoloji startup'larının %13'ü İstanbul'da belirli bir ölçeğe ulaşırken, bazı alt sektörler rekabette güçlü yönleriyle ön plana çıktı. Girişimciler, belirli bir alanda uzmanlık kazandıkça diğer yan alanlar da gelişmeye başladı.

En dinamik büyüme kurumsal yazılım, e-ticaret ve ödeme sistemi yazılımları alanlarında gerçekleşti ve diğer alt sektörlerle kıyasla bu alanlardan daha fazla sayıda ölçeklenmiş şirket ortaya çıktı. Bir sonraki sayfada gösterildiği üzere bu alanlardan %15-18'i belirli bir ölçeğe ulaştı. Bazı diğer sektörler ise düşük bir performans gösterdi; örneğin yaklaşık 50 oyun ve mobil uygulama şirketinden yalnızca %8'i kayda değer bir ölçeğe ulaşabildi.

Yeni kurulan şirketler, kendilerinden öncekiler gibi yüksek oranlarda ölçeklenme yakalamaya çalışsa da son beş yılda ölçeklenebilen şirket oranının sadece %1'de kaldığı görülmektedir. Bugün, bir ödeme sistemleri şirketinin belirli bir ölçeğe ulaşması da 20 yıl önce faaliyet göstermeye başlayan bir e-ticaret şirketinin ölçeklenmesinden farklıdır.

Gelecek dönemin ölçeklenmiş girişimleri, bugün şirketlerini hızla büyütenler arasından çıkacaktır. Teknoloji sektörünün İstanbul'da gelişebilmesi için yeni dönem girişimcilerinin şirketlerini daha hızlı şekilde ölçeklendirmeleri gerekmektedir. Bu kurucuları tespit etmeyi amaçlayan Endeavor Insight, teknoloji şirketleri arasında yıllık çalışan sayısı artış oranına göre ilk %20'lik grupta yer alarak yüksek büyüme hızına ulaşan İstanbul teknoloji şirketlerini analiz etti.

Yüksek büyüme hızına sahip şirketler, sektörel alanları ve kurucuların iş deneyimleri açısından düşük performanslı şirketlerden ayrılır. Genellikle bu şirketler; ödeme altyapısı ve e-ticaret gibi İstanbul'dan çıkan startup'ların

tarihsel anlamda güçlü olduğu alanlarda faaliyet göstermektedir. Düşük performanslı şirketlere nazaran bu şirketlerin bir ödeme sistemleri şirketi olma ihtimali %60 bir e-ticaret şirketi olma ihtimali ise %25 daha fazladır.

Yüksek hızda büyüyen şirket kurucularının bir özelliği, kendi şirketlerini kurmadan önce de iş deneyimine ve bir kariyere sahip olmalarıdır. Bu kurucu ortakların 10 yıl üzeri toplam iş deneyimine sahip olma oranı iki kat daha fazlayken, daha önceden ölçeklenmiş bir yerli startup'ta çalışmış olma ihtimali ise %60 daha fazladır.

Zorlu bir makroekonomik ortamdan çıkabilmek için yeni teknoloji şirketlerinin de ölçeklenmeleri gerekmektedir. Yeni bir ekonomik ortamda teknoloji ekosistemi daha güvenli olmalı ve girişimciler yerel kaynakları yurt dışında gelir üretebilmek için kullanabilmelidir.

İstanbul, dünya ile yakın bağlantıları olan kozmopolit bir şehir olma özelliğinin yanı sıra düşük işletme maliyetleri ile de girişimcilere önemli avantajlar sunuyor. Avrupa şehirleriyle kıyaslandığında İstanbul'da teknik yetenek düşük maliyetli ve aynı zamanda niteliklidir. Ayrıca İstanbul 2019 yılının dünyada en fazla bağlantılı uçuş hattına sahip havayolu şirketi olan Türk Havayolları'na da ev sahipliği yapmaktadır.

Şehrin en güçlü yönlerinden biri, girişimcilerinin ekosisteme olan bağlılığıdır. Görüşme yapılan girişimcilerin %70'inden fazlası uzun süreliğine veya temelli olarak şehirde kalmayı planladığını belirtmiştir. Ayrıca Türkiye'de kişisel servetin %51'ini kontrol eden yüksek gelirli bireyler de birer potansiyel yatırımcı olarak ekosistem için büyük bir değer teşkil etmektedir. Ancak bu kişiler henüz teknoloji girişimciliği ekosistemiyle yeterince tanışmış değildir.¹¹

TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNÜN TEMEL ALT SEKTÖRLERİ

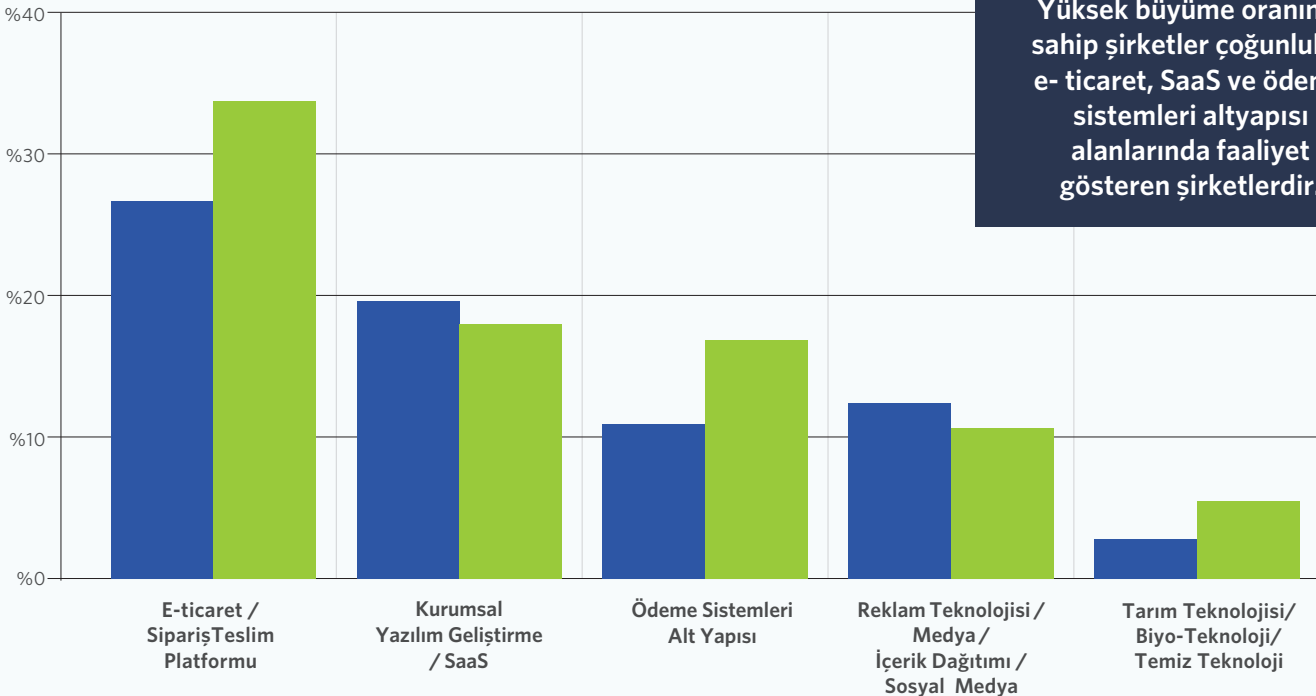
Alt sektörün tahmini ortaya çıkma tarihi, toplam şirket sayısı, toplam istihdam sayısı, 50'den fazla çalışana sahip şirketlerin yüzdesi ve önemli exit'ler.

	KURUMSAL YAZILIM	E-TİCARET VE TESLİMAT	ÖDEME SİSTEMLERİ	MOBİL UYGULAMA VE OYUN
Tahmini Sektör Başlangıcı	1980'ler	1990'lar	2000'li yılların başı	2010'lar
Şirket Sayısı	~140	~200	~80	~50
İstihdam Edilen Kişi Sayısı	5400	9000	2000	1000
50+ Çalışanlı Şirket Yüzdesi	%18	%16	%15	%8
Sektörün Önemli Exit'leri (Dolar)	Pozitron, (Monitise, 100M) Logo Yazılım (Mediterra, 27M)	Trendyol (Alibaba, 728M) Yemeksepeti (Delivery Hero, 589M) Gittigidiyor (Ebay, 183M) Markafoni (Naspers, 146M)	iyzico (PayU, 165M) Foriba (Sovos, 50M)	PeakGames (Zynga, tek oyunun satışıyla 100M) GramGames (Zynga, 250M) Masomo (Miniclip, 100M)

YÜKSEK BÜYÜME ORANINA SAHİP ŞİRKETLERİN SEKTÖRLERİ

Yüksek büyüme ve ortalama büyüme gösteren şirketlerin sektörel dağılımı.

■ ORTALAMA BÜYÜME
■ YÜKSEK ORANDA BÜYÜME





Geç dönem yatırıma erişim, teknik yeteneğe erişim ve yasal düzenlemeler, şirketlerini belirli bir ölçeğe ulaştırmaya çalışan istanbullu girişimcilerin önündeki en büyük engeller olarak karşımıza çıkıyor.

Bu bölüm, İstanbul teknoloji startup'larına destek olmak isteyen karar alıcılara yol göstermeyi amaçlamaktadır. Karar alıcılar ölçeklenme potansiyeli en yüksek girişimleri belirleyerek girişimcilerin karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmelerinde onlara yardımcı olmalıdır. Mevcut ortamda şirketlerini belirli bir ölçeğe ulaştırabilen girişimciler, gelecek dönemde İstanbul teknoloji ekosistemini büyüten ve geliştiren liderler olarak karşımıza çıkacaktır.

Endeavor Insight, İstanbul merkezli 230 startup kurucusu ve destek organizasyonu liderleriyle görüşmeler gerçekleştirdi. Görüşme yapılan şirketlerden 39'u yüksek büyüme oranına sahip şirketlerdir. İstanbullu teknoloji girişimcileri, şirketlerini ölçeklendirmenin önündeki üç temel zorluğu; sermayeye erişim, teknik yeteneğe erişim ve mevzuat olduğunu belirtti.

1. ZORLUK

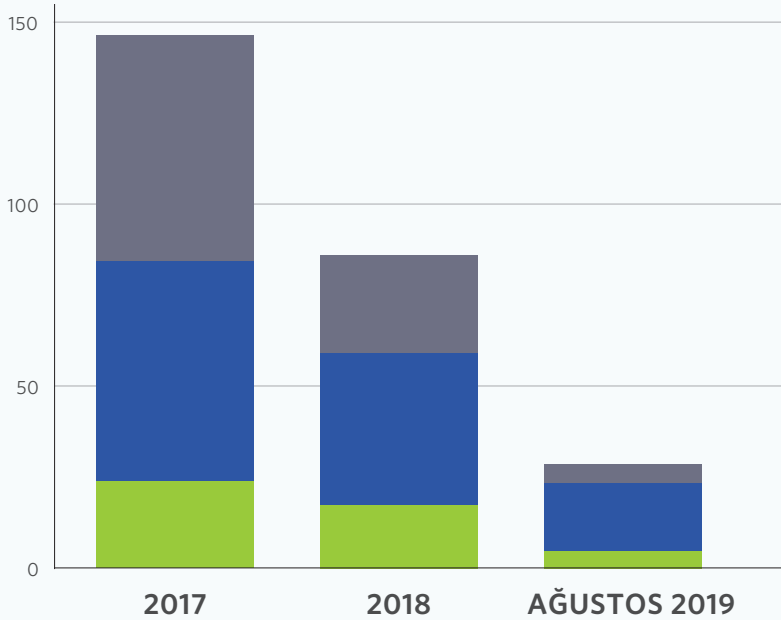
GEÇ DÖNEM YATIRIMA ERİŞİM

Son yıllarda yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve siyasi risk, yatırım faaliyetleri üzerinde ciddi bir etki yaratmıştır. Son on yıla ait yatırım faaliyetlerindeki en yüksek düşüş oranı, geçtiğimiz birkaç yılda karşımıza çıkmıştır. 2008-2019 yılları arasında sektörde gerçekleşen 900'ün üzerindeki yatırım turu verilerine bakıldığında, 2017 yılında 134 yatırım turu, 2018 yılında 87 yatırım turu ve bu raporun yazıldığı 2019 yılının Ağustos ayına dek ise yalnızca 29 yatırım turu gerçekleşmiştir.

2017-2018 yılları arasında sektörde yatırımların sayısı %65 gibi büyük bir oranda düşmüştür.

En büyük düşüş, genellikle yabancı yatırımları da çeken büyük yatırım turlarında yaşanmıştır. 1 milyon ABD Doları üzeri yatırım turlarının %63'ü yabancı fon katılımıyla gerçekleşirken, 5 milyon ABD Doları üzeri yatırım turlarının neredeyse tamamı (%95'i) yabancı fon katılımıyla gerçekleşmiştir. 2017 yılında İstanbul'da 26 büyük yatırım turunun

kapanışı gerçekleşirken, bu sayı 2018'de 18, ve bu rapora ilişkin veri toplama sürecinin kapandığı 2019 yılı Ağustos ayına kadar ise 6 yatırım turu ile sınırlı kalmıştır. Araştırmada yer alan girişimciler, yerli şirketlerin değerlemelerinin ve satışlarının azalmasının ardından uluslararası yatırımcıların Türkiye'de yatırım yapma heveslerinin azaldığını ifade etmiştir. Türk Lirasının yanı sıra, değerlemelerde görülen düşüşle birlikte Türk şirketlerinin yurt içinde satılma oranları da düşmüştür.



İSTANBUL TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİ İÇİN GERÇEKLEŞTİRİLEN YATIRIM TURLARININ BÜYÜKLÜĞÜ (ABD DOLARI)

Örnekleme 2017'den bu çalışma için veri toplama işleminin tamamlandığı 2019'un Ağustos ayına dek gerçekleşen 250 yatırım turu.

■ 100.000'DEN AZ
■ 1.000.000
■ 1.000.000 ÜZERİ

Kaynak: Endeavor Insight Analizi.

2. ZORLUK

TEKNİK YETENEĞE ERİŞİM

Teknoloji girişimlerinin yaygınlaşmasıyla İstanbul, teknik yetenek için oldukça önemli bir pazar haline gelmiştir. Şirketler için nitelikli yazılımcı bulmak ve onları elde tutmak gittikçe zorlaşmaktadır. Yıllar süren büyüme süreci sayesinde İstanbul teknoloji ekosistemi nitelikli teknik yeteneklere ev sahipliği yapsa da şu sıralar yurt dışındaki fırsatlar sebebiyle yazılımcıların ülkeden göç etmesi, girişimciler için büyük sorun teşkil etmektedir. Kurucuların %40'ından fazlası nitelikli yazılımcı ve mühendislerle erişimdeki sorun olduğunu belirtmiş olup bu meseleden bahsedenlerin çoğu, büyüme oranı yüksek şirketlerin kurucularıdır.

Birkaç yıllık çalışma deneyimine sahip bu yetenek havuzu en büyük teknoloji şirketlerinin bölge merkez ofisinin çoğunun bulunduğu Amsterdam ve Berlin'deki teknoloji şirketlerinin merceğindedir. Örneğin Y-Combinator ve Techstars'ın Avrupa ayaklarının yanı sıra Tesla, Netflix, Uber ve Booking.com'un merkezleri de Amsterdam'da bulunmaktadır.¹²Batı Avrupa ülkelerindeki 6 milyona yakın Türk kökenli vatandaşın varlığı da bu ülkelere yeni dönemde Türkiye'den olan göçü kolaylaştırmaktadır.

İstanbul'da ölçeklenmekte olan şirketler, çalışanlarını elinde tutabilmek ve onlara cazip iş ortamları oluşturmak için büyük çaba sarf etmektedir. Genellikle bu şirketler İstanbul'un merkezi ve cazip bölgelerinde konumlanır ve çalışanlarına çekici bir ofis ortamı sunmaya çalışırlar.

3. ZORLUK

YASAL MEVZUAT

Mevcut yasal mevzuat ya da ilgili mevzuatın olmayışı da çalışanlar için ideal iş ortamları oluşturma ve bu çalışanları elde tutmayı zorlaştırmaktadır. Örneğin belirli bir ölçeğe ulaşan teknoloji şirketlerinin çalışanlarını elinde tutmaya yarayan güçlü araçlardan biri olan "çalışan hisse senedi opsiyonları," henüz bir yasal mevzuatla düzenlenmemiştir. Çalışan hisse senedi opsiyonları, şirketlerin çalışanlarına sunduğu bir hisse çeşidi olup, ABD'de ve diğer pek çok hareketli startup ekosisteminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Şirketlerin beyin göçüne karşı büyük bir mücadele verdiği, hatta yurtdışındaki diasporadan güçlü adayları kendilerine çekmek için ikna etmeye çalıştıkları bir ortamda bu opsiyonun olmaması son derece önemli bir engeldir.

Ülkedeki startup devlet destekleri daha çok Ar-Ge faaliyetlerini teşvik eden politikalara odaklanmaktadır. Bu durum girişimci şirketler için oldukça kısıtlayıcı ve bürokrasiye yol açan destek mekanizmalarını ortaya çıkarmıştır. Vergi avantajı elde etmek isteyen şirketlerin merkezini İstanbul'un uzak bölgelerindeki teknoparklara taşımalarını zorunlu kılan politikalar da bunlar arasındadır. En başarılı girişimciler, genellikle İstanbul'un uzak bölgelerindeki Teknoparkların, yazılımcılar için çok daha az çekici olduğunu ve yerinde Ar-Ge teşviklerinin kapsam ve niteliğinin bu durumu değiştirmekte yetersiz kaldığını belirtmektedir.





3. GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNİ ŞEKİLLENDİREN NETWORK ETKİSİ

Network etkisi, istanbul girişimcilik ekosisteminin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır ve gelecek dönemde de korunması gerekmektedir.

Networkler ekosistemde kaynak ve bilgi paylaşımında önemli bir role sahip olup, İstanbul'un ölçeklenmekte olan teknoloji şirketlerinin karşılaştıkları zorluklarla mücadelelerinde güçlü bir araç olabilir.

Network analizleri; girişimciler, kurucu ortaklar, çalışanlar, mentörler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar arasındaki insan, sermaye ve bilgi akışının takibine yarar. İstanbul'un teknoloji girişimciliği network'ünü ortaya koymayı arzulayan Endeavor Insight, 230 kurucu ve destek organizasyonu lideriyle görüşme yaparak Global Entrepreneurship Research Network üyelerinin geliştirdiği bir yöntemle aralarındaki bağlantıları incelemiştir.

Bu metodolojide girişimciler ve şirketler arasındaki dört farklı ilişki türü ele alınarak yerli girişimcilerin şirket kurarken edindikleri bilgi ve diğer kaynakları başka bir şirketin kurulması veya büyütülmesinde nasıl kullandıkları haritalarda gösterilmiştir. Bu ilişki türleri aşağıda verilmiştir:

1. **Seri girişimcilik**
2. **Önceki iş deneyimi**
3. **Mentörlük**
4. **Yatırım**

Bu analizden üç önemli sonuç çıkarılmıştır.

1. ÇIKARIM

İSTANBUL TEKNOLOJİ EKOSİSTEMİNİN GELİŞMESİNİN SEBEBİ KÖKLÜ GİRİŞİMCİLERİN KAYNAKLARINI EKOSİSTEME GERİ YATIRMASIDIR.

İstanbul teknoloji ekosistemi birbiriyle yakından bağlıdır. Sektördeki yaklaşık 865 teknoloji şirketinin 186'sı seri girişimcilik, mentörlük, geçmiş iş deneyimi ve/veya melek yatırımcılık yoluyla en az bir diğer şirketle ilişkilidir. Akran ilişkileri de son derece güçlü olup kurucuların %74'ü, şehirde görüşmek istedikleri herhangi bir kurucunun telefon numarasına aynı gün erişebileceklerini belirtmiştir.

İstanbullu teknoloji girişimcileri, doğru bağlantılar kurmanın önemini anlamış görünmektedir. 163 teknoloji girişimcisi %90'ından fazlası, İstanbul'da bir girişimci olarak öne çıkabilmek için doğru insanları tanımanın olmazsa olmaz veya çok önemli olduğuna inandığını ifade etmiştir.

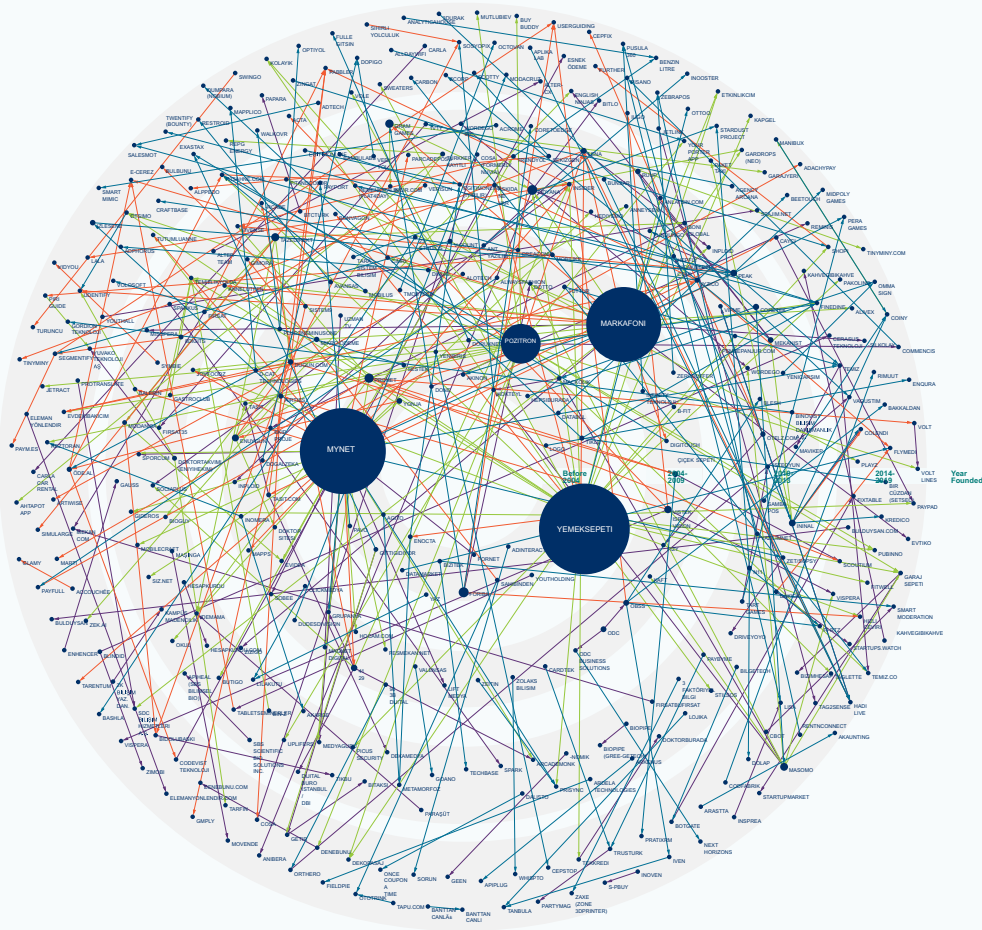
İstanbul'daki mevcut network ağırlıklı olarak deneyimli ve ekosisteme geri veren kurucularla kurulan bağlantılar ile şekillenmiştir. Bir sonraki sayfada yer alan haritanın da gösterdiği gibi, belirli bir ölçeğe ulaşmayı başarmış yerli teknoloji şirketlerinin yarısından fazlası, seri girişimcilik, geçmiş iş deneyimi, mentörlük veya melek yatırımcılık yoluyla en az bir diğer şirketle bağlantılıdır.

Endeavor Insight tarafından gerçekleştirilen bir önceki araştırmada, ölçeklenmiş girişimlerin kurucularının diğer şirket kurucularıyla daha yakından bağlantıda olmasının girişimcilik ekosistemini daha üretken hale getirdiği ortaya çıkmıştır. (Endeavor Insight, 2018). Bu bağlamda İstanbul network'ündeki en etkili dört şirket şu şekildedir:

1. **Mynet**, 250'den fazla çalışana sahip bir e-posta sağlayıcısı ve medya şirkettir. 1999 yılında kurulan Mynet, halen şirketin kurucusu olan Emre Kurttepelî'ye ait olup İstanbul'un en eski başarı hikayelerinden biri olarak faaliyetlerine devam etmektedir.
2. **Yemeksepeti**, satın alındığı dönemde yaklaşık 400 çalışana sahip bir pazar yeridir. 589 milyon ABD dolarının üzerinde bir değerlemeyle Delivery Hero tarafından satın alınmıştır.
3. **Markafoni**, 500'ün üzerinde çalışana sahip bir e-ticaret şirkettir. Naspers tarafından 146 milyon ABD dolarına satın alınmıştır.
4. **Pozitron**, Fırat İşbecer ve Fatih İşbecer tarafından kurulmuş ve 100'ün üzerinde çalışana sahip bir kurumsal yazılım şirkettir. Monitise tarafından 100 milyon ABD dolarına satın alınmıştır.

Ağdaki 186 teknoloji girişiminin yarısından fazlasının bu dört şirketten biriyle doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

Bir sonraki sayfanın üst kısmında yer alan network haritası, İstanbul'daki teknoloji şirketlerinin kurucuları arasındaki bağlantıları göstermektedir. Sayfanın altında yer alan harita ise büyük ölçekteki şirketleri göstermektedir. 100 ve üzeri tam zamanlı çalışanı olan veya 5 milyon ABD Doları üzeri satılan şirketler, büyük ölçekli şirket olarak tanımlanır. Bu şirketler sarıyla gösterilmiştir.



Şirketlerini belirli bir ölçeğe ulaştırmış teknoloji girişimcileri, İstanbul ekosistemiyle güçlü bir ilişki içindedir.

KURULUŞ YILI:

- 2004-ÖNCESİ
- 2004-2009 ARASI
- 2010-2013 ARASI
- 2014-2019 ARASI

PAYDAŞLAR:

- GİRİŞİM ŞİRKETLERİ

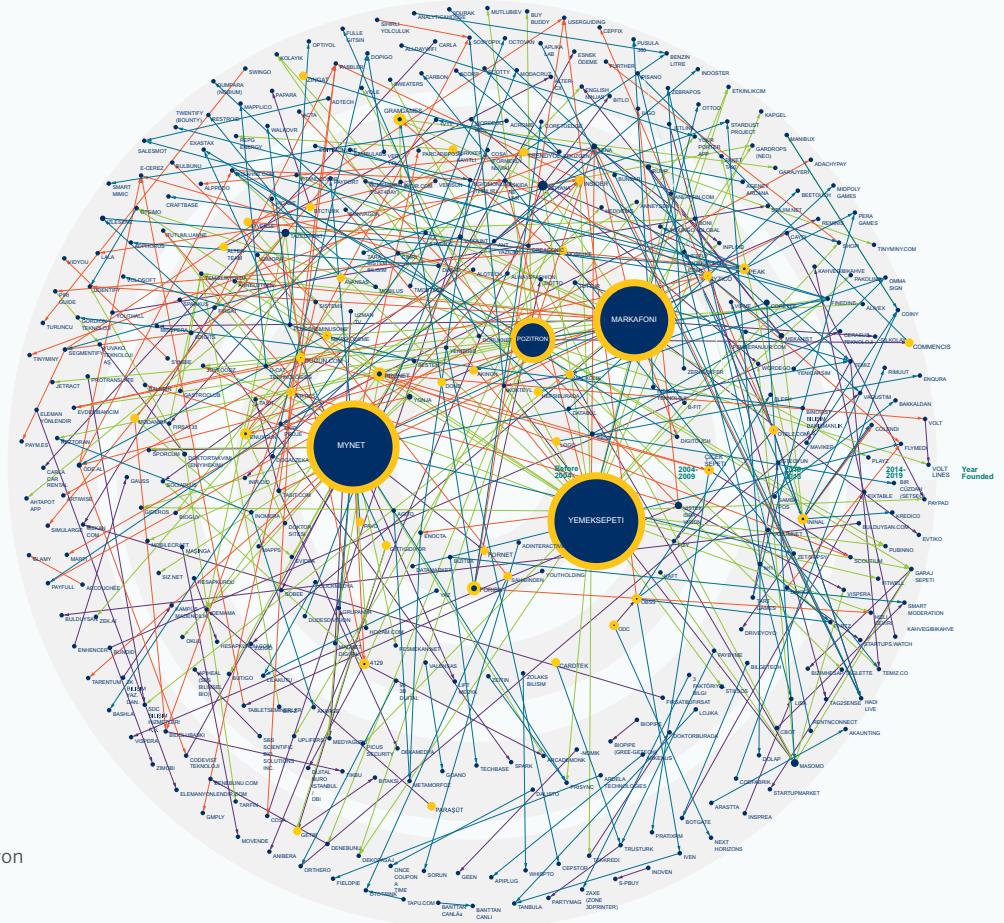
Dairenin büyüklüğü, her bir şirketin kurucuları veya her bir kuruluşun liderleri sayesinde kurulan bağlantıların sayısını yansıtır. Kurucular, parçası oldukları en önemli şirket ya da kuruluş tarafından temsil edilmiştir.

BAĞLANTILAR:

- ➔ Seri girişimcilik
- ➔ Geçmiş iş deneyimi
- ➔ Mentorluk
- ➔ Melek yatırımcılık

Özellikler:

- 100 veya üzeri çalışanı olan şirketler ile 5 milyon ABD Doları üzeri fiyata satın alınan şirketler.



İstanbul'daki
deneyimli
girişimcilerin
desteği, teknoloji
girişimcilerinin
ölçeklenebilmesine
oldukça
yardımcı oldu.

Teknoloji girişimcilerinin ekosisteme olan güçlü bağı sayesinde teknoloji ekosistemi gelişmeye devam etmiştir.

Deneyimli girişimciler, mentörlük ve melek yatırımcılık yoluyla kaynak ve bilgilerini ekosisteme geri vermişlerdir.

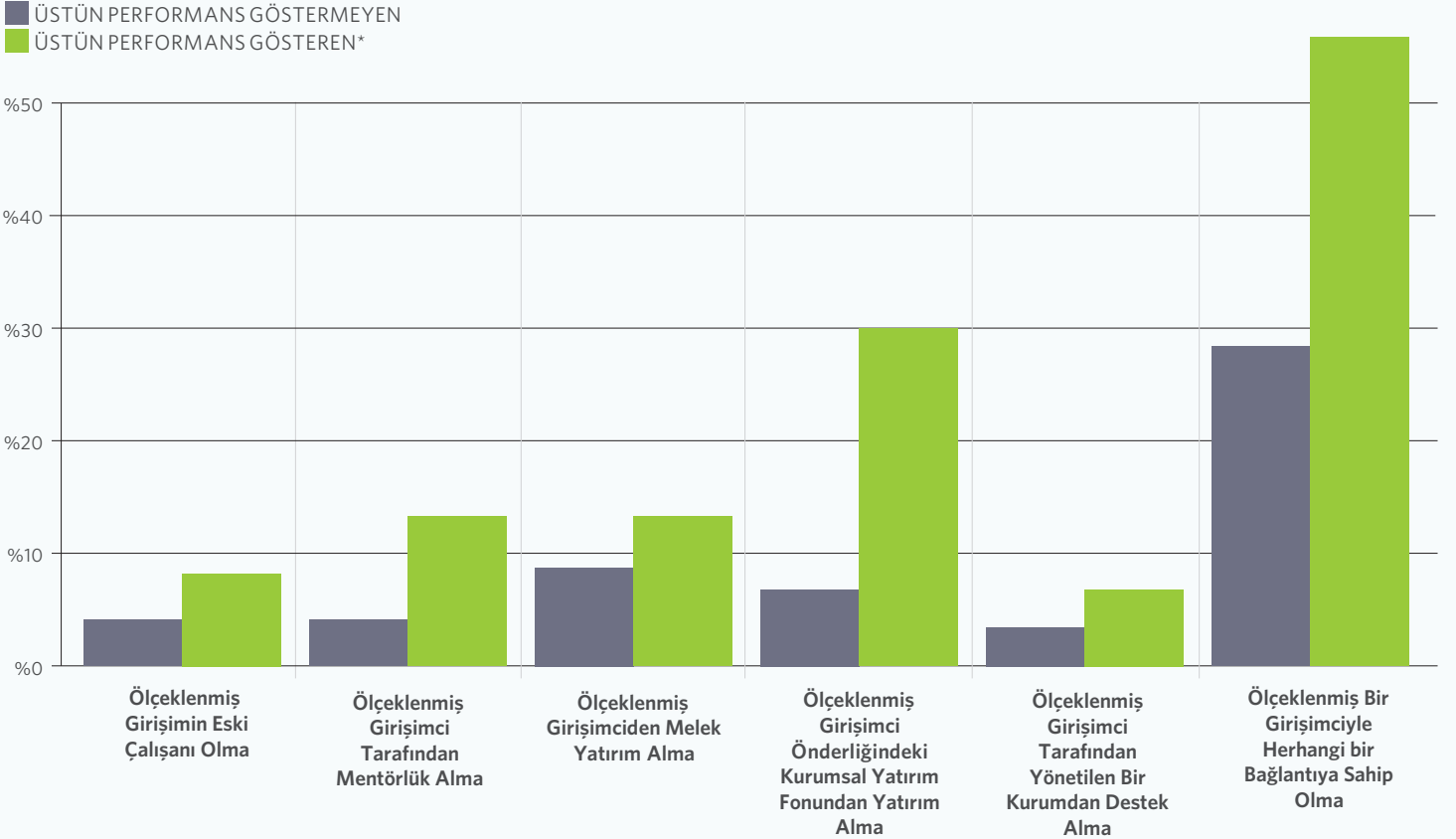
Deneyimli girişimcilerin desteği, teknoloji girişimcilerinin ölçeklenerek büyümelerine oldukça yardımcı olmuştur. İstanbul teknoloji ekosistemindeki en etkili isimlerin aynı zamanda ekosistemin en başarılı girişimleri olması, ekosistemin 100'ün üzerinde büyük ölçekli şirket ve 100 milyon ABD Doları üzerinde exit'ler çıkarmayı nasıl başardığını açıklamaktadır.

Önceki araştırmalar en az 100 çalışana sahip bir şirketin kurulmasında deneyim kazanmış girişimcilerle bağlantılı olmanın, bir şirketin çalışan sayısı bakımından en hızlı büyüyen şirketlerden biri olma şansını ciddi anlamda artırdığını göstermekteydi. İstanbul teknoloji ekosistemi haritası da aynı durumu gözler önüne sermektedir.

Aşağıdaki grafik, deneyimli girişimcilerle bağlantıda olma ile en hızlı büyüyen şirketleri kurma arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

ÖLÇEKLENMİŞ GİRİŞİMCİLERLE BAĞLANTILARIN ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ

Örneklem: İstanbul'da bulunan 865 teknoloji girişimi.



Kaynak: Endeavor Insight Analizi.

* Üstün performans gösteren şirketler, çalışan CAGR (yıllık bileşik büyüme oranı) bakımından örnek grubunun ilk %20'sinde yer alanlardır.

İstanbul'da 100 ve üzeri çalışana sahip girişimlerin kurucularından destek alan şirketlerin hızlı büyüyen şirket olma olasılığı iki kat daha fazladır. Ölçeklenmiş şirketlerin eski çalışanları tarafından kurulan girişimlerin hızlı büyüyen şirket olma olasılığı iki kat fazla iken, ölçeklenmiş girişimin kurucusu olan bir girişimcinin mentörlüğünden faydalanan girişimlerin üç kattan fazladır.

Teknoloji girişimcileri arasındaki network de girişimciler arasındaki güçlü güven temeline dayalıdır.

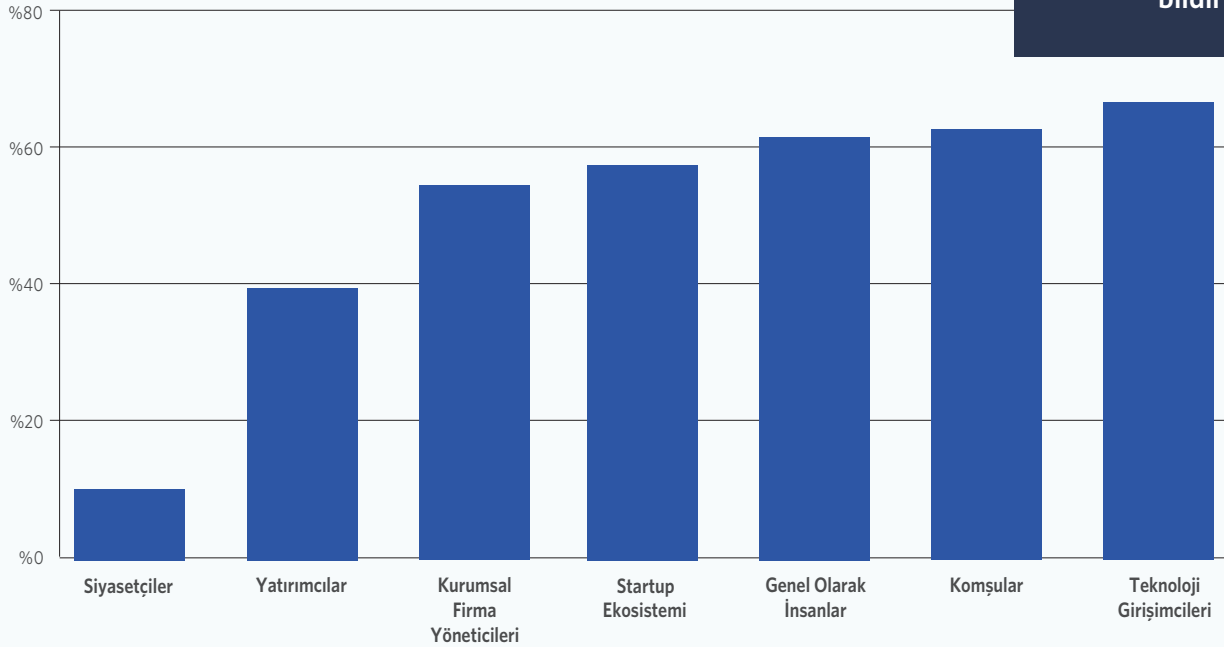
Endeavor Insight, World Values Survey'deki bir sorudan yola çıkarak katılımcılara aşağıdaki gruplara ne derece güvendiklerini sormuştur. Bu gruplar sırasıyla; genel olarak insanlar, komşular, kurumsal firmaların yöneticileri, yatırımcılar, diğer teknoloji girişimcileri, teknoloji startup ekosisteminin diğer üyeleri ve siyasetçilerdir.

Diğer teknoloji girişimcileri, büyük bir farkla en güvenilen grup olmuş, katılımcıların üçte ikisinden fazlası onlara kısmen veya tamamen güvendiğini belirtmiştir. Diğer yandan, benzer olgunluk ve büyüklükte bir teknoloji girişimciliği ekosistemine sahip olan Mexico City'de bulunan girişimcilerin yalnızca %36'sı kendileriyle aynı düzeydeki diğer girişimcilere güvendiğini ifade etmiştir.

Teknoloji girişimcileri arasındaki network, girişimciler arasındaki güçlü güven temeline dayalıdır.

İSTANBUL'DA GÖRÜŞME YAPILAN TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLERİNİN GÜVEN DÜZEYLERİ

Örneklem büyüklüğü: 173 farklı katılımcı



Kurucuların %60'ından fazlası diğer teknoloji girişimcilerine kısmen veya tamamen güvendiğini bildirmiştir.

Şirketlerini belirli
bir ölçeğe
ulaştıran
girişimciler,
kurdukları
şirketten elde
ettikleri kaynağı
sektöre geri
vererek yeni nesle
destek oluyor.

Network'ün yenilenmesi, İstanbul teknoloji sektöründeki inovasyona da öncülük ediyor.

İstanbul'daki her yeni dönem teknoloji girişimcisiyle birlikte sektör daha da uzmanlaşarak sırasıyla BT'den kurumsal yazılıma, e-ticarete, ve ödeme sistemleri alanına geçiş yapmıştır. Her bir sektör bir öncekine de değer katmıştır. Başarılı şirketler inşa etmiş olan kurucular, kaynaklarını son dönemde kurulan girişimcileri desteklemeye yatırmışlardır. Belirli bir ölçeğe ulaşan her yeni dönem teknoloji girişimiyle, büyümeyi mümkün kılan yeni bilgiler edinilmiştir.

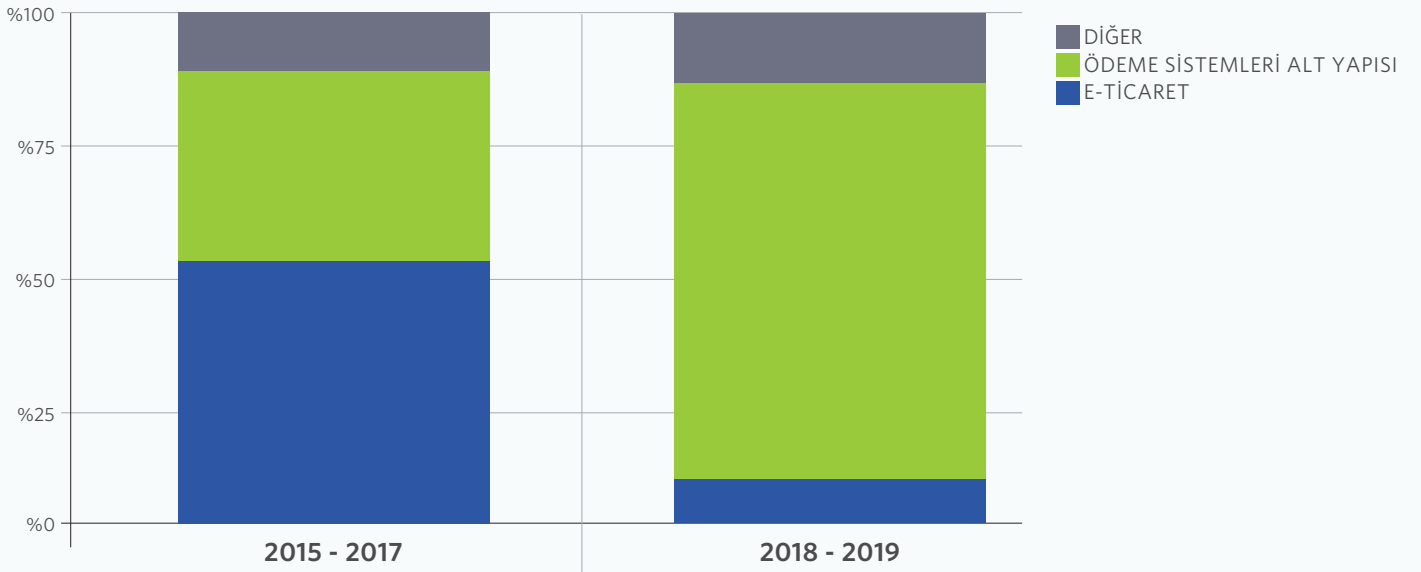
Nevzat Aydın, Fırat İşbecer ve Emre Kurttepel, İstanbul'da 85'in üzerinde teknoloji şirketine doğrudan yatırım yaparak sektördeki startup'ların en az % 10'unu doğrudan etkilemiştir.

2-3 yıllık periyotlardaki 1 milyon ABD Doları üzeri son dönem satın almalar incelendiğinde, son beş yılda e-ticaretten ödeme sistemleri alt yapısına geçiş görülmektedir. 2015-2017 yılları arasındaki üç yılda 1 milyon ABD Doları üzeri satın alınan şirketlerin çoğu Gittigidiyor, Markafoni ve Yemeksepeti gibi e-ticaret şirketleri olmuştur. Ödeme sistemleri alt yapısı sektöründe ise rakamlar daha düşüktür.

Son iki yılda ise 1 milyon ABD Doları üzeri dokuz satın almanın yedisi iyizico, Foriba ve Paraşüt gibi ödeme sistemleri altyapısı alanında gerçekleşirken, yalnızca bir tanesi e-ticaret alanında gerçekleşmiştir.

İSTANBUL TEKNOLOJİ EKOSİSTEMİNDE 1 MİLYON ABD DOLARI ÜZERİNDE GERÇEKLEŞEN YAKIN ZAMANLI EXIT'LER

Örneklem: 2015-2019 yılları arasında 1 milyon ABD Doları üzerinde 19 exit.



2. ÇIKARIM

GİRİŞİMCİLER TARAFINDAN YÖNETİLEN DESTEK KURULUŞLARI VE YATIRIM ŞİRKETLERİ, NETWORK ETKİSİNİN GÜÇLENMESİNDE ÖNEMLİ ROL OYNAMAKTADIR.

Teknoloji girişimcileri; yatırım şirketleri ve destek kuruluşlarının yönetiminde daha etkin bir rol oynadığında, girişimcilik ekosistemi daha üretken hale gelerek daha fazla istihdam ve refah yaratır.¹³ İstanbul, bu ilişkinin mükemmel bir örneğidir: Girişimcilerin liderlik ettiği yatırım şirketleri ve destek kuruluşları sayesinde İstanbul'un teknoloji ekosistemi başarıya ulaşmıştır. Bir sonraki bölümde, bu kuruluşların rolü daha detaylı olarak ele alınacaktır.

İstanbul'da, en etkin yatırım şirketleri ve destek kuruluşlarının çoğuna girişimciler veya startup'ların eski üst düzey yöneticileri liderlik etmektedir.

Bu kuruluşların çoğunun, 100 ve üzeri çalışana ölçeklenmiş bir şirkette deneyim kazanmış en az bir yöneticisi ya da yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır.

Diğer yandan başarılı teknoloji girişimcilerinin büyük çoğunluğu, en aktif yatırım şirketleri ve destek kuruluşlarının üst düzey pozisyonlarında yer almaktadır. Airties, Mynet, Pozitron, Pronet ve Yemeksepeti'nin kurucuları en az bir adet girişimcilik destek kuruluşunda kurul üyesi ve yönetici olarak yer alırken, daha yakın bir geçmişte satılan girişimlerin kurucularından bir çoğu Galata Business Angels veya diğer melek yatırımcı ağıları yoluyla aktif melek yatırımcı haline gelmiştir.

3. ÇIKARIM

TOPLULUĞA GERİ YATIRILAN KAYNAKLARIN AZALMASIYLA BİRLİKTE EKOSİSTEM HAREKETLİLİĞİ DE YAVAŞLAMAKTADIR.

İstanbul teknoloji ekosisteminin başarısında yardımcı faktör olan network etkisinin son yıllarda yavaşlama gösterdiğini düşünmemize sebep olabilecek birtakım faktörler vardır. Son beş yıldır kurucular, önceki yıllara nazaran şirketlerini daha erken aşamada ve daha düşük fiyatlara satıyor. Bu durum şirketlerini satan girişimcilerin topluluğa geri kazandırmak üzere elde ettikleri sermayenin daha az olmasına neden oluyor. 2008-2013 ve 2014-2018 yıllarını kapsayan 63 exit'ten elde edilen veriye dayalı olarak, bu beşer yıllık dönemler kıyaslandığında şirketlerin satış rakamının ve satış zamanındaki çalışan sayılarının medyan değeri yaklaşık yarı yarıya bir düşüş göstermiştir.

Yabancı rakipleri tarafından satın alındıklarında teknoloji şirketlerinin daha erken satıldığını görmekteyiz. Değerleme düşüşleri, yatırımcılar için caydırıcı olsa da yabancı teknoloji şirketleri bunu bir fırsat olarak gördü. Türkiye pazarına erişimi satın almak küresel teknoloji şirketleri için cazip olmaya devam ediyor. Ayrıca, şartlar zorlaştıkça kurucuların da zorlu bir yatırım ortamında şirketlerini ölçeklendirme mücadelesi vermek yerine şirketlerini nakde çevirmeye daha yatkın hale geldiği gözlenmektedir.

Diğer yandan İstanbul'da yetenek havuzunun da giderek zayıfladığı görülmektedir. Özellikle ölçeklenmiş şirketlerin eski çalışanlarının, üstün performanslı yeni kurucular olma şansları daha yüksek olsa da, kendi şirketlerini kurmak yerine ülkeyi terk etme ihtimallerinin eskisinden çok daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Avrupa düzeyleriyle karşılaştırıldığında Türkiye'de çok daha düşük ücretlerle istihdam edilen bu çalışanların bir çoğu yurt dışındaki fırsatları değerlendirmeyi tercih ediyor.

4. İSTANBUL TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEK EKOSİSTEMİ

Kamu destekli inisiyatifler, çeşitlilik barındıran, yerli ve dinamik bir şekilde büyüyen istanbul girişimcilik destek ekosisteminin temelini atmıştır.

İSTANBUL'DA GİRİŞİMCİ DESTEK EKOSİSTEMİ HIZLA GELİŞİYOR.

Yatırım şirketleri ile hızlandırıcı ve kuluçka merkezleri gibi destek kurumları, İstanbul girişimcilik ekosisteminde önemli bir yere sahiptir. Endeavor Insight, İstanbul'da aktif olarak faaliyet gösteren 80'in üzerinde yatırımcı, hızlandırıcı ve diğer destek kuruluşu olduğunu tespit etmiştir.

İstanbul'daki teknoloji girişimcilerine yönelik destek sistemi, geçtiğimiz on yılda hızlı bir gelişme kaydetmiştir. 2010 yılında şehirde faaliyet gösteren destek kuruluşu sayısı 5'in altındayken, 2019 yılına gelindiğinde yerel teknoloji girişimcileri için kuluçka, hızlandırma ve kurumsal yatırım desteği sunan kuruluş ve programların sayısı 80'i aşmıştır.

Bu şekilde yaygın destek faaliyetlerinin var olması, girişimlerin henüz 1990'lardan bu yana ölçeklenerek başarıya ulaştığı bir teknoloji ekosistemi için oldukça yeni bir trenddir. Destek kuruluşlarının %90'ından fazlası son on yılda kurulmuştur. Günümüzde İstanbul'daki her 12 yerli teknoloji şirketi için hızlandırma veya kuluçka desteği sunan bir kurum mevcuttur.

GÜNÜMÜZDE KULUÇKA FAALİYETLERİ DAHA ÇOK ÜNİVERSİTE VE STK'LARIN ÖNCÜLÜĞÜNDE ŞEKİLLENİRKEN HIZLANDIRMA PROGRAMLARI ÖZEL İNİSİYATİFLER, STK'LAR, KURUMSAL FİRMALAR VE DEVLET ARASINDA DAHA DENGELİ BİR ŞEKİLDE DAĞILMIŞTIR.

Günümüzde Startups.watch verileri de incelendiğinde İstanbul'daki startup'lara yönelik destek sisteminde 58 yerel kuluçka ve hızlandırma programı yer almaktadır. Bu destek programlarının yaklaşık %50'si üniversite ve STKların yürüttüğü programlar, %22'si kendi başına yürütülen özel programlar, %21'i kurumsal şirketlerin programları ve %7'si ise devlet destekli programlardır.¹³

30 hızlandırıcı programının yaklaşık %30'u özel program, %33'ü kurumsal firmaların programları, %33'ü üniversite ile STK programları ve %3'ü devlet destekli programlar olup paydaşlar arasında nispeten dengeli bir sorumluluk dağılımı mevcuttur. Öte yandan, %68 gibi bir oranla üniversite ve STK'ların başı çektiği, ardından %14'le özel kurumların, %11'le devletin ve son olarak %7 ile kurumsal şirketlerin öncülük ettiği kuluçka programlarındaki dağılım daha az dengelidir.

Son birkaç yıldır kurumsal şirketler, startup'lara yönelik çalışmalarını artırarak girişimcilik ekosisteminde desteklemekte önemli bir yer edinmiştir. Bunlar arasında bankalar, kurumsal hızlandırma programlarının büyük bir kısmını (%80) oluşturmaktadır.

İSTANBUL'DA TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİNİ İLK DESTEKLEYENLER DEVLET VE ÜNİVERSİTE PROGRAMLARI OLMUŞTUR.

Girişimcilik desteğinin ilk paydaşları, TÜBİTAK ve KOSGEB gibi devlet kurumları ve sonrasında Yıldız Teknik Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Koç Üniversitesi gibi üniversitelerin programlarıydı. Geçtiğimiz on yılda kurumsal destek programları (Fincube, Garanti Partners ve Albaraka Garaj gibi) ve bağımsız programlar (Etohum, 500 Startups, SDG Impact Accelerator gibi) yaygınlaşarak, 2010'lu yılların başlarında devlet ve üniversite programlarının üstlenmiş olduğu destek mekanizmasının çoğunu üstlenmeye başlamışlardır. Yatırım şirketleri kaynakları açısından hızlandırma ve kuluçka destekçilerinden farklıdır: üniversite programlarının yerel girişimcilere yatırım yapması sık rastlanan bir durum değildir; bu alana bağımsız yatırım şirketleri daha hakimdir. Kurumsal şirketlerin de yatırımdan ziyade girişimcilik programları yürütmekte daha aktif olduğu görülmektedir.

İSTANBUL'DA GİRİŞİMCİLİK DESTEK EKOSİSTEMİ SON DERECE YERLİ BİR YAPIDA SÜRDÜRÜLÜYOR.

Günümüzde, İstanbul'daki destek kuruluşları, sayıca fazla olmanın yanı sıra oldukça da aktif bir yapı sergiliyor. Örnekteki yaklaşık 800 yerli teknoloji şirketinin 165'inin (veya her beş yerli teknoloji şirketinden birinden fazlası) bir kuluçka veya hızlandırma programından geçtiği görülüyor.

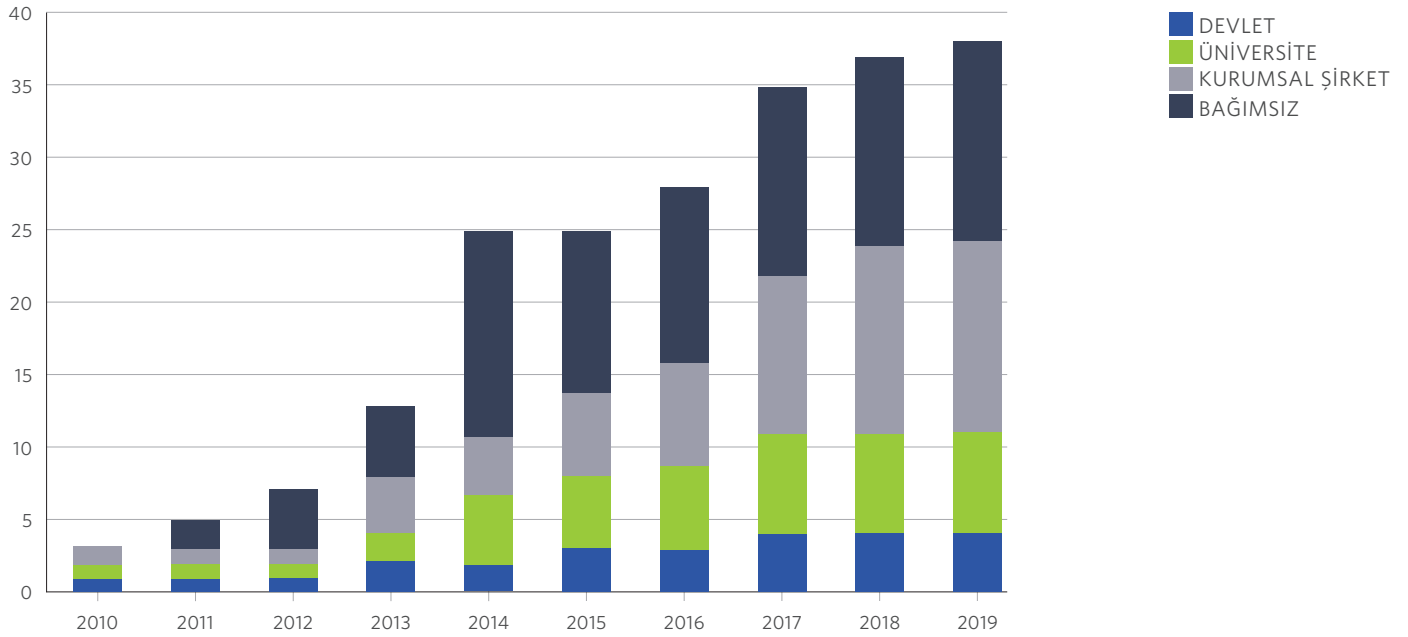
Destek faaliyetlerinin çoğunun yerel kaynaklı olduğu görülmektedir. Kuluçka veya hızlandırma programlarına katılan 165 şirketin 126'sı yerel olarak kurulmuş programlardan geçmiştir. En aktif destek kuruluşlarının tamamı yereldir: Endeavor, İstanbul Teknik Üniversitesi gibi. En aktif yatırımcılar da yereldir: 212, Revo Capital, Galata Business Angels ve Aslanoba Capital gibi.

EN HIZLI BÜYÜYEN ŞİRKETLER DİĞER ŞİRKETLERLE BENZER ORANDA YEREL DESTEK PROGRAMLARINDAN FAYDALANIYOR.

Çalışmadaki yerli teknoloji şirketlerinin yaklaşık %16'sı yerel bir kuluçka veya hızlandırma programına katılmıştır. Bu programların ekonomik performansını ölçmeyi amaçlayan Endeavor Insight, en hızlı büyüyen şirketlerin yüzdesini ölçerek, bunu programlara katılan diğer şirketlerin yüzdesiyle karşılaştırmıştır. En hızlı büyüyen şirketlerin %19'u herhangi bir zamanda yerli destek kuruluşlarından faydalanırken tüm diğer şirketlerde bu oran %16'nın biraz altında gerçekleşerek anlamlı bir farklılık teşkil etmemiştir.

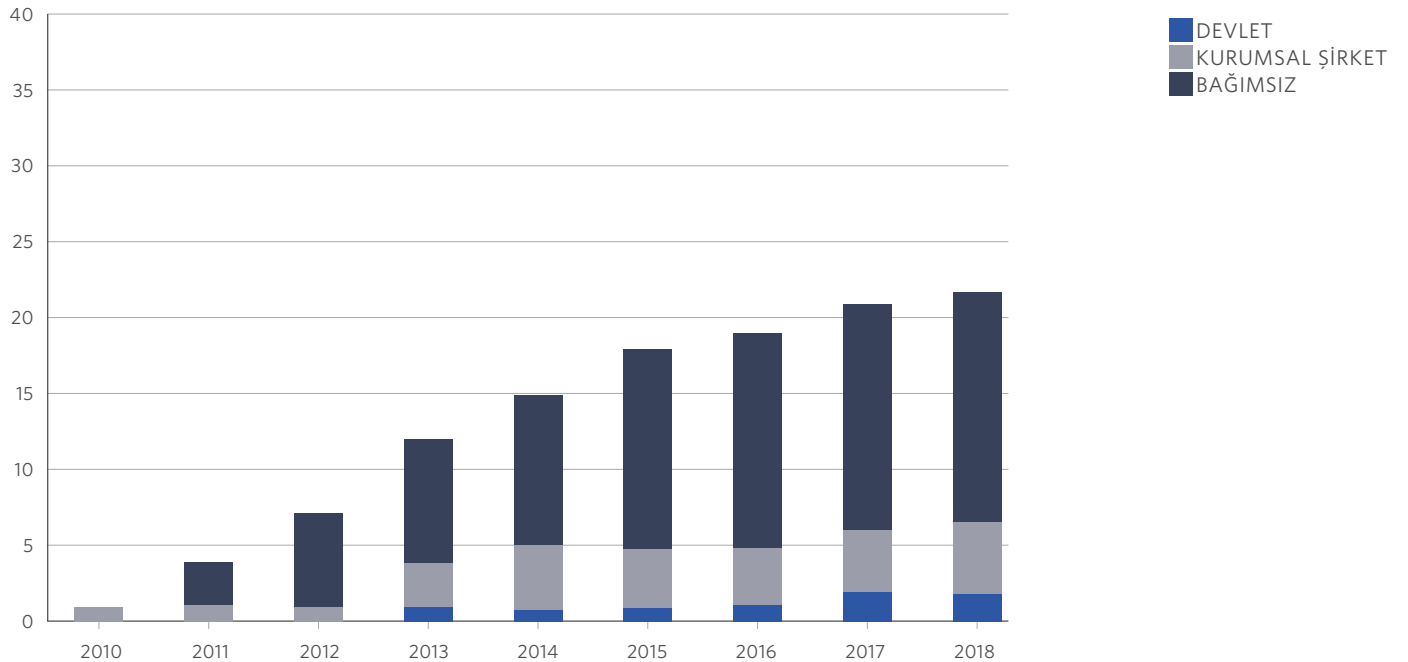
İSTANBUL TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE DESTEK FAALİYETLERİ, 2010 - 2019

Devlet ve üniversite programları girişimcilik destek ekosisteminin öncüleri olmuşlardır.



İSTANBUL TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE YATIRIM FAALİYETLERİ, 2010 - 2019

Kurumsal şirketler, yatırımdan ziyade girişimcilik desteği konusunda daha aktif olmuşlardır.



Bugün, İstanbul'daki
her 12 yerli
teknoloji şirketi için
bir kuluçka veya
hızlandırma
programı
bulunmaktadır.

DESTEK KURULUŞLARI, BAŞARILI GİRİŞİMCİLERE LİDERLİK YAPILARINDA VE YÖNETİM KURULLARINDA YER VEREREK EKONOMİK ETKİLERİNİ ARTIRABİLİR.

İstanbul'da güçlü ve dinamik ilerleme kaydeden bir destek sistemi mevcuttur.

Yerel kuruluşların etkinliğini ve böylece
sektördeki üstün performanslı şirketler
olmaya aday bu programlardan
faydalanan girişimci oranını artırmaya
yönelik fırsatlar da mevcuttur.

İstanbul'un teknoloji girişimcilerine yönelik
destek ekosistemi henüz oldukça yeni olup
yerel olarak kurulmuş destek kuruluşları ve
yatırım şirketleriyle büyük bir potansiyel
ortaya koymaktadır.

İstanbul'daki teknoloji şirketlerinin çoğu
henüz yeni kurulmuş olduğundan (teknoloji
şirketlerinin medyan yaşı 4,5 yıldır),
hızlandırma ve kuluçka merkezleri tarafından
desteklenen şirketlerin çoğu da genç
şirketlerdir. Kuruluşlar büyümeye devam
ettikçe deneyim de kazanacaktır.

Sayfa 14'te gösterildiği üzere, deneyimli
scaleup girişimcilerle olan destek ve yatırım
bağlantıları, bir şirketin hızlı büyüyen bir
şirket olabilme şansını ciddi oranda
arttırabilmektedir. Destek kuruluşları,
başarılı teknoloji girişimcilerine
yönetimlerinde veya yönetim kurullarında
yer vererek performanslarını daha da
artırabilir..



**DİĞER COĞRAFYALARDA
GERÇEKLEŞTİRİLEN ENDEAVOR
INSIGHT ARAŞTIRMALARINA GÖRE
YEREL DESTEK KURULUŞLARININ
ETKİLERİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK
BAŞKA FIRSATLAR DA MEVCUTTUR.**

Devlet tarafından sağlanan girişimcilik desteği, gelişen ekosistemin ihtiyaçlarına uyum sağlamalı, girişimcilerin sektör ve dönem bazlı ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunmalıdır. Endeavor Insight'ın dünyanın dört bir yanındaki startup ekosistemlerinin önde gelen isimleriyle gerçekleştirdiği araştırmalar da girişimcilerin sektör ve dönem bazlı ihtiyaçlarına destek veren hizmetlerin, bulunduğu ülkenin ekonomisinde görülen belirgin iyileşmelerle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Girişimcilik desteği sunma konusundaki öncü genellikle devlet olsa da, ekosistemde zamanla diğer oyuncuların da ortaya çıkmasıyla birlikte devlet destekli girişimcilik programları ekosistemin ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlanarak özel sektörün yeterince aktif olamadığı alanlara odaklandığında en iyi performansı gösterir hale gelmektedir.

Girişimcilik programları, ölçeklenen girişimlerin ihtiyaçlarına hitap etmeli, sunduğu hizmetler yeteneğe erişim, yeteneğin elde tutulması ve geliştirilmesini de içermelidir. Raporun daha önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, yeteneğe erişim İstanbul'daki teknoloji girişimcilerinin karşılaştıkları temel güçlüklerden biridir. Başka ekosistemlerde yürütülen araştırma sonuçları, destek programlarının girişimcilere mali destek sunmanın ötesine geçip istihdam (örneğin özel kariyer fuarları yoluyla) ve yeteneği geliştirme (İsveç ve Kolombiya'da olduğu gibi devlet destekli online dersler sunarak) konularında destek sunarak girişimlerin ölçeklenmesine daha iyi katkıda bulunabildiklerini göstermektedir.

Yerel destek kuruluşları, gelecek vaat eden girişimcilerin seçilmesinde uzmanlarla işbirliği yapmalıdır. TÜBİTAK BIGG'in girişimci seçim ve mentörlük konularında üniversitelerle işbirliği yapmaya başlaması, destek kuruluşlarının doğru girişimcilerin bulunması konusunda deneyimli diğer kuruluşlarla işbirliği yapmaları halinde etkilerini en üst seviyeye çıkartabileceklerini göstermiştir.

Yerel destek kuruluşları, programlarına katılım göstermiş girişimcileri vitrine çıkararak kendi ekonomik etkilerini de en üst seviyeye çıkarabilir. Böylece, bu kurumlar ölçeklenmeye çalışan girişimcilere, desteğin karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada yardımcı olabileceğinin ve bu hizmetin erken aşama şirketlerle sınırlı olmadığını sinyali verir.

**MEVCUT TRENDLERDEN BAZILARININ
İSTANBUL'UN TEKNOLOJİ
EKOSİSTEMİNİN GELECEĞİ ÜZERİNDE
ETKİLERİ OLABİLİR.**

Destek kuruluşları gelecek dönemlerdeki faaliyetleri için İstanbul'daki girişimleri doğrudan etkileyen aşağıdaki trendleri ve ekosisteme etkilerini yakından takip etmelidir.

1. Yeni alanlarda girişimcilerin ortaya çıkması
2. Yetenek göçünün devam etmesi
3. Yakın zamanda oluşan kurumsal yatırım ortamı
4. Son dönem exit'lerden gelen yeni kaynağın ekosisteme aktarılması



5. ÖNERİLER

1. DESTEK MEKANİZMALARI POTANSİYELİ YÜKSEK GİRİŞİMCİLERE ODAKLANMALIDIR.

Bu araştırma İstanbul teknoloji sektörünün başarıya ulaşabilmesinin altında, şirketlerini ölçeklendirip ardından kaynaklarını topluluğa geri yatıran bir grup girişimci yattığını gözler önüne sermektedir. Buna göre, gelecek dönemin başarılı girişimcileri bugünün hızlı büyüyenleri arasından çıkacaktır.

Şirketlerini çok hızlı ölçeklendirebilen girişimler, sektörel alanları ve kurucularının geçmiş iş deneyimleri açısından yavaş büyüyen girişimlerden ayrılmaktadır. Diğer kuruculara nazaran bu kurucuların daha çok e-ticaret ve ödeme sistemleri alanlarında şirket kurduğu görülmektedir. Bu kurucuların, geçmişte ciddi oranda ölçeklenmiş bir teknoloji şirketinde çalışmış olma ihtimalleri diğerlerine göre iki kat daha fazladır. Aynı şekilde, kurucu ekibin 10 yıl veya üzeri iş deneyimine sahip olma olasılığı da iki kat fazladır. Bunun yanında bu girişimcilerin 100 ve üzeri çalışana sahip girişimciler veya şirketini 5 milyon ve üzeri ABD Dolarına satmış deneyimli girişimcilerle bağlantılı olma ihtimali de iki kat yüksektir.

Kamu ve özel sektördeki karar alıcılar, bu özelliklere sahip girişimcileri seçip destekleyerek tasarladıkları programlarla, etkilerini en üst seviyeye çıkarabileceklerdir.

2. SON DÖNEMİN BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİ EKOSİSTEME GERİ VERMEYE TEŞVİK EDİLMELİDİR.

Geçmiş yıllarda İstanbul'daki muazzam büyümenin sırlarından biri, büyümeyi başarmış ilk dönem girişimcilerin diğer girişimcilerin büyümesini desteklemesidir. Şimdilerde ise belirli bir ölçeğe ulaşabilen şirket sayısının daha az olduğu, şirketlerin daha erken ve daha düşük fiyatlara satıldığı, ayrıca çalışanların başka fırsatları kovalamak üzere işlerinden ayrıldığı görülmektedir.

Bu zorlu ortamda, destek kuruluşlarının çok daha fazla sayıda ölçeklenmiş girişimi, kaynaklarını bir sonraki nesle yatırmaya teşvik etmeleri gerekiyor. Bu sayede, ekosistemin geçmişte başarıya ulaşmasına imkan veren network faaliyetinin sürdürülebilmesine yardımcı olunacaktır. Destek kuruluşları yönetim yapılarında girişimcilere yer vermeye devam etmeli, programlarının etkilerini ölçmeli ve hızlı büyüme gösteren girişimcilerin şirketlerini ölçeklendirirken hangi güçlüklerle karşılaştıklarına kulak vermelidir.

3. YERLİ YATIRIMCI FAALİYETLERİ ARTIRILMALIDIR.

Türkiye'nin son dönemde içinde bulunduğu ortam, döviz ve borç kriziyle birleşince girişimcilerin Türkiye dışından sermayeye erişmesi büyük oranda zorlaşmıştır. Bununla birlikte Türkiye halen güçlü kaynaklara sahip bir ülkedir.

Kamu ve özel sektörde İstanbul'un teknoloji girişimcilerini desteklemek isteyen politika yapımcılar, İstanbul'da özel sermayeyi büyütmeye gayret etmelidir.

4. MEVCUT YETENEKLERİ ELDE TUTMAK İÇİN DEVLETLE İŞ BİRLİĞİ YAPILMALIDIR.

Bu araştırmada girişimciler, karşılaştıkları en büyük zorluklardan birinin de mevzuat meselesi olduğunu belirtmiştir.

Girişimciler özellikle de çalışanların elde tutulmasına ilişkin düzenlemelerin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Yetenek İstanbul için önemli bir rekabet avantajı olmakla beraber, teknoloji sektöründe çalışan insan kaynağı az olup giderek de azalmaktadır. En başarılı girişimciler karlarını çalışanlarıyla paylaşarak, çalışan kültürüne yatırım yaparak ve cazip çalışma ortamları yaratarak bu çalışanlarını elde tutmayı ve yurtdışına giden Türkleri yeniden aralarına çekmeyi başarmaktadır.

Yetenekleri İstanbul'da tutmak ve onların gelişimine destek olmak, teknoloji ekosisteminin birincil önceliği durumundadır. Endeavor Insight araştırmaları çalışan hisse opsiyonlarına ilişkin kapsamlı mevzuatın ve çalışanların geri dönmesine yönelik mali teşviklerin, çalışanların istihdamı ve elde tutulmasında önemli birer araç olduğunu ortaya koymuştur

Kamu sektörü ve özel sektördeki karar alıcılar, büyüyen şirketler için çalışan istihdamının desteklenmesine yönelik kapsamlı bir çerçeve oluşturacak politikalar üretmeye çalışmalıdır. Yetkililer ayrıca, startup desteği altında ayrı bir destek paketi düzenleyerek hızlı büyümeye çalışan şirketlere uygun olmayan Ar-Ge desteğinden ayırmalıdır.

Bunların yanında Türkiye'deki yeteneğin son dönemde yurtdışına çıkması Türkiye'ye ileride sahip olabileceği bir avantaj da yaratmakta; Türkiye'nin tarihinde ilk defa teknoloji alanında geniş ve etkili bir diasporaya sahip olmaya başladığı gözlenmektedir. Buna paralel olarak Türkiye'deki politika yapımcılar, Londra, Amsterdam ve New York gibi gelişmiş teknoloji ekosistemlerinde yaşayan Türkleri İstanbul'daki ekosistemi kalkındırmak için çalışmaya teşvik etmelidir.



METODOLOJİ:

TERİMLER SÖZLÜĞÜ:

► **Melek yatırım:** Bir kişinin, bir iş veya yatırım firması adına olmamak kaydıyla bir şirkete yaptığı yatırımdır.

► **Girişim şirketleri:** Bir şirkete sahip veya bir şirketi yöneten kişilerce başlatılan ve kar amacı güden işletmeler. Bir devlet kurumu veya daha büyük bir şirketin alt kuruluşu olarak ortaya çıkmış işletmeler bu kapsama girmez.

► **Yerel şirketler:** İstanbul Büyükşehir sınırları içinde kurulmuş olan veya hali hazırda merkezi İstanbul'da bulunan işletmeler.

► **Mentörlük:** Bir mentörün en az 3 kez ve 30'ar dakika süreyle danışanla kritik iş meseleleri hakkında konuşma faaliyeti.

► **Büyükşehir bölgesi:** Bir kentin büyükşehir bölgesinin yerel verilerle belirlenen sınırları.

► **Seri girişimcilik:** Daha önce bir ya da daha fazla şirket kurmuş olan birinin şirket kurma faaliyeti.

► **Yazılım şirketleri:** Birincil iş faaliyeti yazılım geliştirme, ödeme altyapısı veya e-ticaret olan şirketler.

► **Spin-off:** Başka bir şirketin eski çalışan(lar)ı tarafından kurulmuş şirket.

► **Startup:** En fazla üç yıl önce kurulmuş şirketler.

► **Hedef şirketler:** Yazılım sektöründe faaliyet gösteren ve büyükşehir bölgesinde kurulmuş veya merkezi İstanbul'da bulunan startup'lar.

► **Üstün performanslı şirketler:** Aynı yılda kurulmuş tüm yerli startup'ların çalışan sayısı bakımından ilk %20'lik kesiminde bulunan şirketler. Raporda, hızlı büyüyen şirketler olarak da kullanılmıştır.

► **Ölçeklenmiş şirket:** Senelik %20'den fazla büyümeye gösteren, bulundukları sektöre yenilikçi bir yaklaşım ve katkıları bulunan ve pazarlara, yeteneğe ve finansmana hali hazırda erişimleri bulunan şirketlerdir. Bu şirketlerden raporda zaman zaman **Scaleup** olarak da bahsedilmiştir.

ÖRNEKLEM GRUBU:

Aşağıdaki kriterleri karşılayan şirketler "hedef" şirket olarak kabul edilip örneklem grubuna dahil edilmiştir:

1. Yerel şirket.

Aşağıdaki kriterleri karşılayan şirketler dahil edilmiştir:

a) İstanbul büyükşehir bölgesinde kurulmuş, veya

b) Farklı bir yerde kurulduktan sonra merkezini İstanbul büyükşehir bölgesine taşımış olan şirket.

Büyükşehir bölgesinde kurulduktan veya merkezini bu bölgeye taşıdıktan sonra kapanan ya da satılan hedef şirketler de dahil edilmiştir.

2. Teknoloji şirketi tanımına uyan şirket.

Yazılım şirketleri, birincil faaliyeti aşağıdakilerden biri olan ve kar amacı güden işletmeler olarak tanımlanır.

a) Kurumlar için (örneğin, CRM, lojistik sistemleri veya güvenlik yazılımı) ya da tüketiciler için (örneğin, mobil uygulamalar, dijital oyun) yazılım geliştirme; ya da

b) Web veya mobil tabanlı perakende ticaret işletmeleri veya hizmetler (örneğin, e-ticaret ya da finansal teknoloji).

Danışmanlık ve grafik tasarım şirketleri gibi yazılım geliştirmeyi ikincil faaliyeti olarak yapan şirketler ile, basılı gazeteler gibi web ve mobil tabanlı platformların ikincil platformlar olarak kullanıldığı işletmeler bu tanımın dışındadır.

3. Girişimci şirket.

Girişim şirketleri, kişiler tarafından kurulmuştur. Aşağıdakilerden biri olarak kurulan şirketler bunun dışındadır:

a) Devlet kuruluşları, veya

b) Merkezi başka şehirlerde bulunan kurumsal şirketlerin yerel birimleri.

VERİ TOPLAMA:

Bu projede veriler temel olarak yerli girişimci ve paydaşlarla yapılan anket ve görüşmelerden toplanmıştır.

Bu çalışma, her şehirdeki "VIP girişimcilerin" ve sektörde derin bir bakış açısına sahip diğer paydaşların (risk sermayesi şirketleri, devlet yetkilileri vb.) belirlenmesiyle başlamıştır. Görüşmeler için seçilen VIP girişimciler aşağıdaki kriterlere dayalı olarak seçilmiştir:

A) Ölçeklenme; diğer bir ifadeyle, hali hazırda sektörün en büyük ölçekli şirketleri, veya

B) Etki; diğer bir ifadeyle, büyük exit'ler yapmış, büyük yatırımlar elde etmiş veya bir şekilde önemli veya etki sahibi şirketler.

Çoğunluğu yüz yüze olmak üzere yapılan ilk görüşmeler bu önemli paydaşlara odaklanmıştır. Alınan

yanıtlar, sektörün en "etki sahibi kuruluşlarının", diğer bir ifadeyle, etkisi büyük kuruluşların belirlenmesine yardımcı olmuştur. Bu yanıtlar ayrıca, karşılaşılan güçlükler, şehrin özellikleri ve her sektörün girişimcilik ortamı gibi, sonraki incelemelere katkıda bulunacak önemli veriler sunmuştur.

Pitchbook, D & B, Hoovers ve Crunchbase gibi kaynakların veri tabanları, ayrıca şehirde faaliyet gösteren yatırımcı ve girişimci destek kuruluşlarının portföylerinin yanı sıra elde edilen bu ilk şirketler listesi çalışmanın temelini oluşturmuştur. Detaylı inceleme için ise, yalnızca hedef şirketler, diğer bir deyişle, haritası çıkartılan şehirde kurulmuş olan veya merkezi bu şehirde bulunan, bir girişimcilik faaliyeti sonucu ilgili sektörde kurulmuş olan ve büyüklük ile etki açısından yukarıda belirtilen kriterleri karşılayan şirketler öne çıkmıştır.

Hedef listedeki girişimcilerden çevrimiçi anketi doldurmaları veya görüşme (yüz yüze veya telefonda) yapmaları istenmiştir. Bu kapsamlı çalışmada standart sorular kullanılmış, görüşmelerde ise daha çok karşılıklı sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir.

Şirket listesinin kapsamlı olduğundan emin olmak için görüşme ve anketlerden derlenip ilk listede olmayan şirketlerden oluşan ikinci bir liste oluşturulmuştur. Bu ikinci listede, ilkinde belirtilenlerle ilişkisi olan şirketlerin portföyünden kaynaklı diğer şirketler de yer almıştır.

İkinci listeye ayrıca, girişimciler ve şirketlerle ilgili veri toplarken LinkedIn'de bulunan yeni şirketler de eklenmiştir. Ardından bu ikincil hedeflere, anket ve görüşmeleri tamamlama daveti gönderilmiştir. Şehrin büyüklüğüne bağlı olarak araştırma ve davet süreci birkaç kere tekrarlanmıştır.

Startups.watch kullanılarak yatırım ve destek kuruluşları portföyüne ek veriler dahil edilmiştir.

Haritaya dahil edilen şirketler ve görüşme yapılan girişimci sayısı sektörün büyüklüğüne göre değişiklik göstermiştir.

NETWORK ANALİZLERİ:

Endeavor Insight'ın önceki araştırmasına göre, **girişimciler arasında bir sektörün büyümesinde etkili olan dört ana bağlantı türü** vardır.

Yalnızca teknoloji girişimleri arasındaki bağlantıları ele alan analizlerdeki bu bağlantı türleri aşağıdaki şekildedir:

1. Melek yatırımcılık
2. Mentörlük
3. Seri girişimcilik
4. Spin-off şirketler

Girişimci toplulukları arasındaki bu bağlantılar hakkında bilgi edinmeye yönelik olarak yukarıda bahsedilen anket ve görüşmelerde dört temel soruya odaklanılmıştır:

1. Şirketinize kim yatırım yaptı? (Melek ve kurumsal yatırımcılar dahil)
2. Şirketinizin büyüme ve ölçeklenme sürecinde mentörlüğünüzü kim yaptı?
3. Şehrinizde başka teknoloji girişimleri kurdunuz mu?
4. Hangi eski çalışanlarınız şehrinizde bir teknoloji şirketi kurdu?

LinkedIn'den, kurucunun iş ve eğitim geçmişlerinin incelenmesine yönelik ek bilgi edinilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar, dışa yönelik dört bağlantı türünün yanında kuruluşlar arasındaki bağlantılara ilişkin bir liste oluşturulmasına yaramıştır. Ardından bu liste, daha sonraki network analizlerini besleyerek iç boyutlu network haritalarının oluşturulmasını sağladı.

Tüm network analizlerinde, **her bir kurucu yalnız bir adet şirket veya kuruluşu atanmıştır**. Girişimcinin birden fazla şirket kurmuş olması halinde, bu şirketleri arasında en önemlisi analizdeki ve haritadaki etkisi ile temsil edilmiştir. Bu; kuruluş tarihi, çalışan sayısı, toplam yatırımı ve exit büyüklüğünden oluşan bir endekse dayandırılmıştır. Girişimci, aynı zamanda bir yatırım şirketi veya bir destek kuruluşu kurduğunda, girişimcinin şirketi önceliklendirilmiş (adet bir ise), ardından kurduğu yatırım şirketi, onun ardından da kurduğu hızlandırma veya destek kuruluşu gelmiştir.

Bir kuruluşun network içindeki etkisi, bağlantısı olmayan grafikler için, yönlendirilmiş yakınlık merkezliği esasına dayalıdır. Diğer bir ifadeyle, bir kuruluşun haritada gösterilen büyüklüğü, kuruluş ile girişimcilerinin network kapsamındaki olan birinci, ikinci, üçüncü vb. düzeyde bağlantılarının bir fonksiyonudur. Haritadaki tüm bağlantılar eşit derecede ağırlıklıdır. Mali durum ve çalışan sayısı, kuruluşun haritadaki merkezi yapısı üzerinde etkili değildir.

Bağlantılar, o bağlantının olduğu tarihe dayalı olarak bir kuruluşu yönlendirilmiştir. Bağlantı yılının bilinmediği yerlerde, çalışmada kullanılan tarih iki farklı yaklaşımla belirlenmiştir. Eski bir çalışan, yatırım veya kurucu bağlantısı bilgisinin olmadığı yerlerde, kaynak ile hedef şirketler arasındaki bağlantı yılının, hedef şirketin kuruluş yılı olduğu varsayılmıştır. Mentörlük ilişkisinin başladığı yılın belirlenmesi içinse, mentörlük ilişkileri incelenmiştir.

Yalnızca kuruluş yılı belirlenebilen şirketler analize dahil edilmiştir. Çalışan sayısı belirlenemeyen şirketler söz konusu olduğunda ise araştırmacılar,

aynı yılda kurulan şirketlerin medyan çalışan sayısını kullanmış, on yıldan daha eski bir tarihte kurulmuş olan şirketler ise bir toplulukta bir araya getirilmişlerdir. Haklarında kendilerini "hedef şirket" haline getirecek yeterli veri bulunduğu takdirde, artık faaliyette olmayan şirketler incelemeye dahil edilmiştir. Satın alınan şirketler içinse, satın alma tarihindeki çalışan sayısı kullanılmıştır.

SINIRLAMALAR:

Dışarıda bırakılan değişkenler örneklem oluşturulmasında rol oynamış olabilir, bu durum da aksi halde araştırma sürecinde boşluklar ortaya çıkarma potansiyeli olan bir önyargı oluşturmuş olabilir. Çalışmanın iki kez tekrar edilen görüşme, doğrulama ve analiz süreçleri herhangi bir yan etkiyi azaltmaya yöneliktir. Analiz sırasında verilere ilişkin boşluklar veya yanlış yorumlamalar ortaya çıktığı takdirde harita ve sonuçlar düzeltilmiştir.

Verileri bir araya getirmede karma yöntem ve detaylı bir katılımcı doğrulama süreci kullanılarak veri toplamada mümkün olduğunca bütüncül bir yaklaşım sergilemeye gayret gösterilmiş olsa da, bu çalışmada kullanılan gözlem verileri, her bir girişimcilik ekosisteminin son derece gelişmiş bir temsilinden ibaret olup belirli veri veya özellikleri atlamış olabilir.

GİZLİLİK:

Gizliliğe ve kişisel verilere önem veren Endeavor'ın topladığı veriler yalnızca Endeavor ve araştırma ortaklarının erişimine açıktır.

SON NOTLAR:

- 1 CNN Money. CEO shares \$27 million with staff after selling his firm, July 29, 2015
URL: <https://money.cnn.com/2015/07/28/news/companies/turkish-ceo-staff-bonus-millions/index.html>
- 2 The Wall Street Journal. Delivery Hero Acquires Turkey's Yemeksepeti
URL: <https://www.wsj.com/articles/delivery-hero-acquires-turkeys-yemeksepeti-1430802002>
- 3 The Independent. Best boss of the world? Turkish tech CEO gives employees £150,000 each after sale of company
URL: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/yemeksepeti-turkish-tech-ceo-nevzat-aydin-hands-workers-bonuses-worth-17-after-sale-of-firm-10424378.html>
- 4 Ventur Zebeat. ynga buys 1010 maker Gram Games for \$250 million.
URL: <https://venturebeat.com/2018/05/30/zynga-buys-1010-maker-gram-games-for-250-million/>
- 5 Endeavor Insight görüşmeleri.
- 6 The Economist. The struggle to restore Turkey's stricken economy
RL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2019/03/14/the-struggle-to-restore-turkeys-stricken-economy>
- 7 Endeavor Insight görüşmeleri.
- 8 Endeavor Insight görüşmeleri.
- 9 Endeavor Insight analizi.
- 10 Endeavor Insight görüşmeleri.
- 11 Endeavor Insight görüşmeleri.
- 12 Yakın zamanda 1 milyon ABD Doları üzerinde gerçekleşen exit'lerin sektördeki dağılımı, deneyimli girişimcilerin kaynaklarını network'e geri yatırmaları neticesinde teknoloji sektörünün zaman içerisinde nasıl çeşitlendiğini göstermektedir.
- 13 Startup.watch sitesinden elde edilen verilere dayalı Endeavor Insight analizi, erişim: 13 Eylül, 2019.



