

Teknoloji Firmalarında Başarılı Uluslararasılaşma Stratejileri Analiz Çalışması Serkan ÜNSAL

Teknoloji Firmalarında Başarılı Uluslararasılaşma Stratejileri
Analiz Çalışması

Serkan ÜNSAL

Aralık 2018

Tanıtım nüshasıdır, para ile satılamaz.



www.ttgiv.org.tr

www.xnovate.org

MERKEZ / HEAD OFFICE

CYBERPARK CYBERPLAZA B Blok Kat: 5-6 06800 Bilkent ANKARA - TÜRKİYE

Tel: +90 (312) 265 0272

Faks: +90 (312) 265 0262

İSTANBUL/İSTANBUL OFFICE

ARI TEKNOKENT Arı 2 Binası A Blok Kat: 7 34469 İTÜ Ayazağa Yerleşkesi, Koruyolu

Maslak İSTANBUL - TÜRKİYE

Tel: +90 (212) 276 7560

Faks: +90 (212) 276 7580

Bu çalışma **TTGV** tarafından yaptırılmıştır. Çalışmanın tümü ya da bir bölümü TTGV'nin izni olmadan kopya edilemez ancak kaynak göstermek kaydıyla ile alıntı yapılabilir.

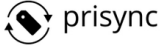
Bu kitapçık içerisinde yer alan tasarımlar, yazılar, logolar, grafikler de dahil olmak üzere, tüm yazılı ve görsel materyale ilişkin her türlü mali, manevi ve ticari haklar yahut bunları kullanma yetkisi TTGV'ye aittir. Sözü edilen içeriğin kişisel ve ticari olmayan kullanım dışında herhangi bir amaçla kullanılması, kopyalanması, işlenmesi, herhangi bir şekil veya yöntemle, tamamen veya kısmen, doğrudan veya dolaylı, geçici veya sürekli olarak çoğaltılması, kiralınması, ödünç verilmesi, satışa çıkarılması veya diğer yollarla dağıtılması kesinlikle yasaktır.

Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5 inci maddesinin ikinci fıkrası çerçevesinde bandrol taşıması zorunlu değildir.

Teknoloji Firmalarında Başarılı Uluslararasılaşma Stratejileri Analiz Çalışması

Serkan ÜNSAL

*“Teknoloji Firmalarında Başarılı Uluslararasılaşma Stratejileri Analiz Çalışması”nda
araştırma süresince verdikleri desteklerden ötürü
App Samurai, Entekno, Foriba, Insider, Logiwa, Monument, Mutlubiev, Prisync,
Sinemia, Skysens, Twentify, V-count ve Vispera girişimlerine
teşekkür ederiz.*



İçindekiler

Yönetici Özeti.....	2
Girişimler.....	4
Girişimciler	9
Analiz Bulguları	11
Yol Haritası.....	21
Kaynaklar.....	24

Yönetici Özeti

Bu rapor, girişimlerin yurt dışına açılma konusunda nasıl başladıkları, ne tip hazırlıklar yaptıkları, yeni pazarlara giriş yaptıklarında hangi konularda ne gibi durumlarla karşılaştıklarını, ne tip zorluklarla mücadele ettiklerini anlamak adına hazırlanmıştır.

Bu rapor yerel pazarda kalmak istemeyen, global bir girişimci olma hayali kuran girişimcilere ne tip yollardan geçebileceği, ne tip zorluklarla karşılaşabileceği ile ilgili fikir vermek amacıyla gütmektedir. Her girişimin hikayesi raporun ilerleyen sayfalarında da görüleceği üzere farklıdır ve her girişimci kendi yolunu kendi inşa etmektedir. Bu nedenle girişimcilerin rapordaki bulguları kendi girişimleri ve bulunduğu pazara göre yorumlaması önerilmektedir.

Raporu hazırlamak için yurt dışında son altı ayda en az beş satış yapmış, yıllık yurt dışı cirosu 50 bin doların üzerinde olan, aktif ve büyüyen 13 girişimle yüz yüze görüşülmüş veya yazılı görüş toplanmıştır. Girişimlere yirmi iki soru sorulmuş, daha sonrasında analistler cevaplar üzerinde çalışarak yorumlamış, en son analiz çıktıları ise görüş alınan girişimcilere onaylatılmıştır.

Görüşülen girişimlerde kurucuların global bir girişime sahip olma tutkusu ön plana çıkmaktadır. Özellikle yurt dışında eğitim almış veya çalışmış girişimcilerin yurt dışına açılma konusunda özgüvenlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Büyüme isteği, Türkiye’de büyümenin yavaşlaması, yurt dışından talep gelmesi de diğer globalleşme sebepleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Girişimciler genel olarak pazarı test etme, rekabet, pazar ve ürün hakimiyeti konusunda oldukça iyi durumdayken, en çok çektikleri sıkıntılar kültür farklılıkları, özellikle deniz aşırı ülkelere açılanlar için saat farkından kaynaklanan koordinasyon zorlukları olarak ön plana çıkmaktadır. Kültürel farklılıkları girişimciler ya kültürünü bildikleri ülkelere açılarak (daha önce o ülkede iş tecrübesi kazanarak) ya da o ülkenin kültürünü bilen birilerini işe alarak çözmeye çalışmışlardır. Kurumsal satış odaklı girişimciler ise çoğu işlerini dijital ortamda halledebildikleri halde girilen pazarda kalmayı ve müşteriyle ve satış ekibiyle yakın kalmayı tercih etmektedir. Girişimciler koordinasyon problemlerini ise genel olarak günlük video konferanslar ile çözmeye çalışmaktadırlar.

Son dönemde kuruluş ile globalleşme arasındaki süre kısalmıştır. Girişimcilerin daha büyük hayaller kurması, örnek alınan başarılı girişimcilerin bu konuda girişimcileri etkilemesi, hızlandırma programları ve yatırımcıların da yerel pazarda kalmak isteyen girişimcilere daha az yönelmesi bu sürenin kısalmasında etkili olmuştur.

Uluslararasılaşma konusunda başarı hikayelerinin daha sık paylaşılması, özellikle yurt dışı tecrübesi olan girişimcilerin desteklenmesi, dijital pazarlama ile pazarların kolay ve düşük maliyetle test edilmesi için dijital platformlarla işbirlikleri yapılması, uluslararasılaşma konusunda girişimcilere destek olunan kurumlarla ortak çalışmalar yapılması her geçen yıl globalleşen Türk girişimi sayısını artıracaktır.

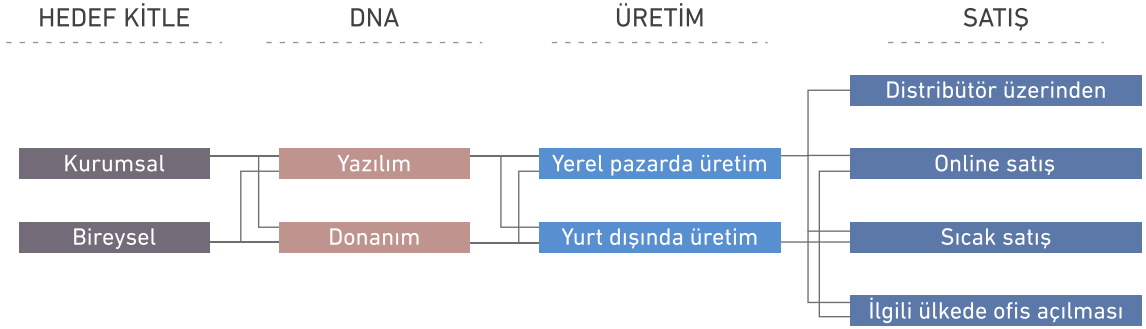
Girişimler

Startup Kavramı

“Startup” kavramı tam Türkçe karşılığı olmayan bir kavramdır. Dijital girişim, teknoloji girişimi gibi karşılıklar bulunmaya çalışılsa da bu karşılıklar tam olarak aynı anlama gelmemektedir. Bu konuda dört farklı bilirkişinin tanımlamaları üzerinden geçerse bunun nedenini daha iyi anlayabiliriz. 500 Startups adlı Silikon Vadisinin en ünlü yatırım firmalarından birinin kurucu ortaklarından Dave McClure, “Startup şu konularda kafası karışık olan şirkettir; Ürünümüz nedir? Müşterilerimiz Kimler? Nasıl Para Kazanacağız?” tanımını yapmıştır. Burada belirsizliğin çok yoğun olduğu, bir arayış içinde olan şirketlere vurgu yapılmıştır. “Yalın Girişim” kitabının yazarı ve melek yatırımcı olan Eric Ries ise “Startup aşırı belirsizlik koşullarında yeni bir ürün veya hizmet sunmak için tasarlanmış bir kurumdur.” şeklinde bir tanım yapmıştır. Bu tanımda da yine belirsizlik ön plana çıkmaktadır. Akademisyen ve yazar olan Steve Blank ise “Startup, tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir iş modeli arayan geçici kuruluştur.” şeklinde startup tanımı yapmıştır. Steve Blank farklı üç noktaya parmak basmış, tekrarlanabilirliği, ölçeklenebilirliği ve geçici oluşu vurgulamıştır. Y Combinator adlı Silikon Vadisinin en bilinen girişim hızlandırma programının kurucularından Paul Graham ise “Startup hızlı büyümek için tasarlanmış bir şirkettir! Yeni kurulmuş olmak, kendi başına bir şirket kurmak değildir. Startup teknoloji odaklı olmak zorunda da değildir.” şeklinde çok farklı bir tanım yapmış, hızlı büyümeyi vurgulamış, hatta teknoloji odaklı bile olunmayabileceğini söylemiştir. Tüm bu tanımları birleştirdiğimizde “Startup belirsizliğin olduğu, tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir iş modeli peşinde koşan, hızlı büyümek için tasarlanmış geçici şirket statüsüdür.” diyebiliriz. Startup yapılan bu tanım gereği zaten global olmak için tasarlanmış olmalıdır. Bu çıkarımdan yola çıkarak; sadece yerel pazara hitap eden, başarılı ve karlı bir iş yaratılsa bile startup olunmadığı sonucu çıkarılabilir. Biz bu analizimiz boyunca startup kavramını kastederek girişimleri analiz edeceğiz.

Girişim Türleri

Girişimleri hedef kitlesine, DNA’sına, üretim yerine, satış türüne göre ayırdığımızda uluslararası açılımları konusunda nasıl bir yol izleyebileceği daha net anlaşılmaktadır. Özellikle hedef kitlesi kurumsal olan girişimler ilgili pazarda daha çok ofis açma eğilimi gösterirken, hedef kitlesi bireysel olan sadece yazılımdan oluşan (Örneğin, dijital oyun girişimleri) girişimler ise daha çok online satış ile Türkiye’den dünyaya satış yapmaktadır.



Şekil 1 - Girişim Türleri

Uluslararasılaşma Türleri

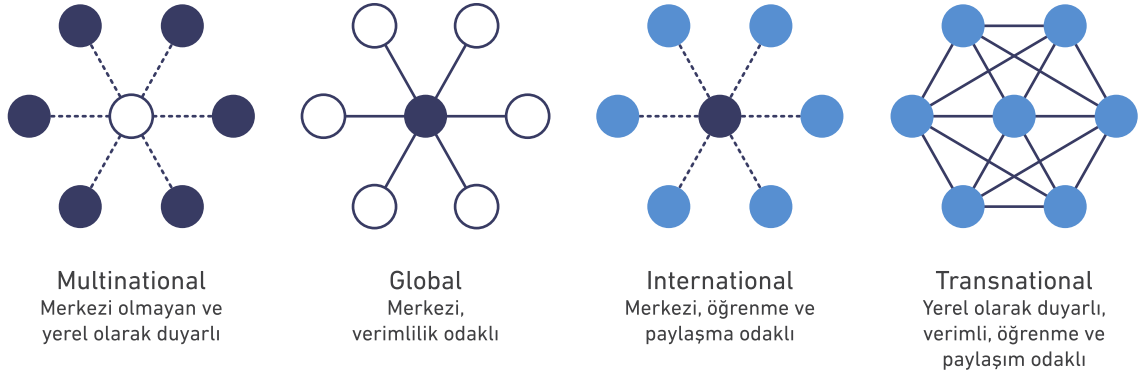
Uluslararasılaşan şirketleri, girişimleri anlamak için öncelikle The Bartlett & Ghoshal Matrix'ini inceleyelim. Bu modelde şirketler iki faktöre göre yapılanıyorlar. Birincisi global entegrasyon konusunda gördükleri baskı, ikincisi ise yerel duyarlılık konusunda gördükleri baskı.

	Yerel Duyarlılık Konusunda Düşük Baskı	Yerel Duyarlılık Konusunda Yüksek Baskı
Global Entegrasyon Konusunda Yüksek Baskı	Global	Transnational
Global Entegrasyon Konusunda Düşük Baskı	International	Multi-domestic

Şekil 2 - Uluslararasılaşma Strateji Türleri (Bartlett & Ghoshal Model)

The Bartlett & Ghoshal Matrisini anlatmak için birçok kaynak geleneksel firmalardan örnek verse de biz dijital örneklerle bu matrisi açıklayalım. Tüm dünyada standardizasyonunu çok çok az değiştiren girişimlere “Global Girişimler” diyebiliriz. Örneğin Facebook merkezi ve ülkelere göre farklı ürün çıkarmayan global bir girişim. Tek bir ürünü olan birçok bireysel pazara hitap eden girişimlerin çoğu bu kategoriye giriyor. Ülke bazında müşteriye uygun çözümler sunan kurumsal ürünü olan girişimler ise “Multi-Domestic” veya “Multinational” kategorisine giriyor. Ticketmaster gibi birçok ülkede etkinlik bilet işi yapan şirketler bu kategoriye giriyor çünkü bulundukları yerel pazarda birçok sanatçıyla organizatörle iş yapıyorlar ve sadece çok büyük uluslararası etkinliklerle genel merkezle bilgi alışverişinde bulunuyorlar veya destek istiyorlar. Onun dışında

genel merkez ile ana bağlantıları finansal raporlamadan oluşuyor. Tabii bu bağlar ve paylaşım arttıkça bu tip şirketler “International” kategorisine de geçebiliyor. Yine benzer şekilde “Uber” girişimi de “Multinational” girişimlerden biridir. Her ülkede bir yapılanma kurar ve genel merkezle finansal ve marka kullanımı dışında çok bağı yoktur. Yemek dağıtım işindeki Delivery Hero girişimi ise Yemeksepeti gibi birçok yerel pazar liderini satın alarak zamanla “International” girişimi dönüşenlerden sadece bir tanesi. Bu yapıda merkezle deneyim paylaşımı yüksek, yerel pazardaki oyuncudan öğrenilenler başka bir pazarda uygulanabiliyor. Transnational kategorisi için ise teknoloji dünyasında çok örnek yok. Etkileşim anlamında bu organizasyonel dağılımın nasıl olduğunu da aşağıdaki şekilde görebilirsiniz.



Şekil 3 - Uluslararasılaşmanın Dört Stratejisi (Martin, Lexy ve Beaman, 2000)

Bu kategorizasyon modeline göre Peak Games, Gram Games gibi dijital oyun girişimleri “Global” girişimler kategorisine giriyor. Bu tip girişimlerin her ülkede ofis açması, yerelleşme konusunda duyarlı olması gibi konular arka planda kalıyor. Ürünle ilgili birçok şey merkezi bir yapıda halledilebiliyor. Sadece pazarlama konusunda yerel pazarlarda o pazarın kültürüne uygun pazarlama aktiviteleri yapmak yeterli olabiliyor. Insider gibi girilen ülkelerde ülke müdürü, satış pazarlama yöneticisi gibi kişiler işe alarak oradaki müşterilerle yakın ilişkilerde bulunan girişimler ise “International” girişim kategorisine giriyor. Bu tip kategorizasyonlara göre girişimleri ayrı ayrı incelemek, ne tip zorluklar çekebileceğini ne tip çözümler geliştirdiğini anlamak için oldukça önem kazanıyor. Bu nedenle ilerleyen bölümlerde bu kısma atıfta bulunacağız.

Araştırmaya Katılan Girişimler

Araştırmaya katılan girişimlerin uluslararasılaşma yolunda izledikleri adımları incelemiden önce bu girişimlerin neler yaptıkları kısaca aşağıdaki gibi özetlenmiştir.



App Samurai

App Samurai mobil reklam teknolojileri üreten bir girişim olarak bu alanda fark yaratan, problem çözen ve kullanıcılarımızın hayatını kolaylaştıran ürünler geliştiriyor. Bu ürünlerden ilki ve hala faaliyette olan App Samurai mobil reklam platformu, mobil uygulama reklam verenlerinin kaliteli kullanıcılara doğru yerde ve doğru mesajla ulaşmalarını sağlıyor. Yakın zamanda mobil reklam sahteciliğini gerçek zamanlı olarak tespit edip engelleyen yeni ürünleri Interceptd'ı lanse ettiler. Bu hamleyle global pazarda mobil reklam sektöründe en önemli problemlerden biri olan reklam sahteciliğine yine global pazarda en etkili çözümü getirmeyi amaçlıyor.



Entekno

Entekno MicNo teknolojisi üzerine çalışan bir teknoloji girişimi. MicNo ise güneş kremlerinin kullanımında yaşanan pek çok soruna çözüm getiriyor.



Foriba

Foriba 1999 yılından bu yana, yarının teknolojilerini bugünün sistemlerine entegre ederek e-Dönüşüm yolculuğunuz sırasında karşınıza çıkacak ihtiyaçlara özel çözümler üreten yazılım şirkettir. e-Dönüşüm regülasyonlarını her ülkede takip edip; müşterilerimizin ihtiyaçlarına en uygun çözümü, en kısa sürede sunuyoruz. Dünyanın en büyük 450+ firmasının da içinde bulunduğu 10.000'den fazla şirkete hizmet veren ve e-Belgelerin %70'inin üreticisi ya da alıcısı olan Foriba, yarattığı hızlı ve güvenilir çözümleriyle sınırları aşarak, İtalya ofisi başta olmak üzere farklı coğrafyalarda da dünya markalarına hizmet veriyor.



Insider

Insider, firmaların dijital pazarlama ekibinin sadakati ve dijital büyümeyi yönetebilmesini sağlayan yapay zekâ ve makine öğrenmesi destekli bütünleşik bir pazarlama teknolojisi platformu. Örneğin bir eticaret firması Insider kullanarak müşterilerinin tekrar gelip alışveriş yapmasını oyunsallaştırabiliyor, sepet ortalamasını artırıcı özellikler ekleyebiliyor veya müşterilerine kişiselleştirilmiş önerilerde bulunup tekrar alışveriş yapmasını motive edebiliyor.

Kuruculardan Sinan Toktay hariç neredeyse tamamı yurt dışında eğitim almış, İngiltere, Çin, Moskova'da çalışmış olan ekip aynı zamanda beraber işler de yapmış ve bir önceki girişimde çıkış da yapmış.



Logiwa

Logiwa, firmaların hızlı ve verimli bir operasyon ile sipariş karşılamaını sağlayan, bulut tabanlı bir depo ve stok yönetimi yazılımı.



Monument

Monument, yapay zeka destekli otomatik fotoğraf yedekleme ve organizasyon çözümü. Kurucular girişimci geçmişi olan yakın iki arkadaş.



Mutlubiev

Mutlubiev, ev temizliği pazaryeri girişimi. Evini temizletmek isteyenlerin web ve mobil uygulamadan temizlikçi çağırabilmesini sağlıyor.



Prisync

Prisync, tüm dünyadan, her ölçekten e-ticaret firmasına rakiplerinin ürün fiyatlarını tamamen otomatik takip ve analiz etme imkanı sunan bir SaaS yazılımıdır. E-ticaret firmaları, Prisync'in sağladığı bu veriler ışığında, panellerinden kar marjı ve rekabet pozisyonu hedefleyerek otomatik akıllı fiyatlandırma yapabilmektedir. Örneğin, cep telefonu satan İtalya'dan bir site, Prisync kullanarak, tüm rakiplerinde aynı cihazların fiyatlarını otomatik takip ederek, bu fiyatların ne kadar altında ya da üstünde kalacağını ve hedeflediği kar marjını bir kural olarak tanımlayıp, fiyatlandırmasını oto pilota alabilmektedir.

Prisync, hali hazırda 50 ülkeden 400'den fazla firmaya hizmet vermektedir ve müşterileri arasında Sony, Bauhaus, Schneider Electric gibi büyük markalar yer almaktadır.



Sinemia

Sinemia, lokasyon bazlı teknolojileri ve ön ödemeli banka kartı sistemleri ile üyelerine sınırsız sinema bileti sağlayan özel bir sinema kulübü. Sinemia aylık bir abonelik sistemi, Sinemia'ya olunduğunda bir debit kart ve mobil uygulama sayesinde istenilen salonda film izleyebiliyor ve tüm sinema salonlarına gidebiliyorsunuz.

SKYSENS Skysens

Skysens, geliştirdiği teknoloji ve cihazları ile endüstriye düşük maliyetli ve uçtan uca kablosuz IoT sistemleri sunuyor. Akıllı şehirlere ve şehir şebekelerine de uygulabilen bu sistemler sayesinde sıcaklık, nem, titreşim, çalışma durumu, enerji tüketimi gibi bilgiler mobil uygulama ile anlık olarak takip edilebiliyor.



Twentify

Twentify, markaların dünya çapında yarım milyon tüketiciye ulaşarak büyüme odaklı içgörüler toplamasına izin veren bir tüketici araştırma şirketi. Platform, "Bounty" uygulamasını indiren kullanıcılar üzerinden pazar araştırması yapılmasını sağlıyor.



V-Count

V-Count fiziksel lokasyonlar için google analitik benzeri bir analitik sistemi sunuyor. V-Count çözümleri sayesinde perakende mağazaları, alışveriş merkezleri, havalimanları, araba satış bayileri gibi işletmeler ve kamuya açık alanlar, lokasyonlarındaki ziyaretçi trafiğini analiz edip işletmelerini optimize edip daha karlı hale getiriyorlar.



Vispera

Vispera perakende sektörü için raflardaki ürünlerin analizini görsel işleme teknolojisi ile yapan bir çözüm. Denetçilerin raflardaki ürünleri, çeşitlerini bir uygulama ile çok hızlı bir şekilde kontrol edebilmesini sağlayan girişim geleneksel yöntemlere göre daha hızlı, doğru ve kesin veri üretmektedir.

Girişimciler

Türk Girişimcilerin Kategorizasyonu

Türk girişimcilerden global olmak isteyenleri dört ana kategoride toplamak mümkün. Türkiye’de doğan, globalleşme hayaliyle yola çıkan girişimler, özellikle 2010 yılından beri Türkiye’deki yatırımcı destekli girişim ekosisteminin her geçen yıl büyümesi sayesinde ve birçok ekosistem paydaşının da katkısıyla global olma tutkusunu çeken girişimlerden oluşuyor. Burada Sinemia, Insider, App Samuray gibi girişimler görmek mümkün.

Girişimini Türkiye’de kuran, globalleşme hayaliyle yola çıkanlar	Girişimini Türkiye’de kuran, globalleşmeye yolda karar verenler
Uluslararası bir girişim olmak için bölgesel oyuncu olanlar	Türk Diasporası

Şekil 4 -Globalleşme Konusunda Türk Girişimcilerin Kategorizasyonu

Talep geldiği için veya büyüme beklentisiyle yolda globalleşmeye veya “international” olmaya karar verenler bir diğer kategoriye oluşturuyor. Özellikle 2010 öncesi Türkiye’de yatırımcı sayısı yok denecek kadar az iken teknoloji girişimlerinin yurt dışına kendi sermayeleri ile açılması oldukça riskli görülen bir aksiyondu. Son yıllarda dijital dünyanın da yaygınlaşması ile web sitesine gelen taleplerden strateji belirlemek oldukça kolaylaştı. Bu da globalleşmeyi ciddi anlamda düşünmeyen girişimlerin bile yurt dışından gelen talepleri değerlendirmelerine ve uluslararası pazarlara açılmasına olanak sağladı. Bu konudaki örneklerle ilerleyen bölümlerde değineceğiz.

“International” bir girişim olmak için bölgesel oyuncu olan girişimler ise özellikle yakın ülkelere ihracat yapan e-ticaret firmalarından oluşuyor. Trendyol, Modanisa, Sefamerve gibi girişimler bölgesel olarak öne çıkan Türk girişimlerinin başında geliyor.

Lisans eğitimini veya lisansüstü eğitimini yurt dışında tamamladıktan sonra çeşitli kurumlarda çalışıp tecrübe kazanıp sonra o ülkede girişimci olanlar bu kategoriye giriyor. Startups.watch’a göre 2010 yılından beri Amerika’daki Türk diasporasının kurduğu girişim sayısı 200’ün üzerinde.

Aslında bu dört kategoriye girmeyen bir tür daha mevcut. Yasal sebeplerle veya yatırım alma konusunda yatırımcıya kolaylık olması için girişimini yurt dışında kuran girişimler de mevcut. Örneğin kripto para ve blockchain konusuyla uğraşan birçok girişimci girişimini Malta, İsviçre, Singapur’da kurmayı tercih ediyor. Silikon Vadisi’ndeki yatırımcılardan daha kolay yatırım alırım diyen birçok girişimci de girişimini yasal kolaylıklar nedeniyle Delaware, Amerika’da kurmayı tercih ediyor. Bu kategoriye girenleri şimdilik değerlendirmelerimiz içine almayacağız.

Yurt Dışında Okuma ve Çalışma

Araştırmaya katılan girişimlerin kurucularının yurt dışı ile olan ilişkisi lisans, lisans üstü veya bir şirkette çalışma anlamında incelendiğinde korelasyon çıkmadığı halde en çok erken aşama yatırım alan global girişimler incelediğinde girişimcilerin yurt dışı tecrübesi olmasının çok ağır bastığı görülmektedir.

KURUCULARIN YURT DIŞI İLİŞKİSİ					
	Yurt Dışında Okuyan	Yurt Dışında Çalışan		Yurt Dışında Okuyan	Yurt Dışında Çalışan
Udemy	✗	✓	PushDoctor	✓	✓
MUBI	✓	✓	Trendyol	✓	✗
Qubit	✓	✓	Swirl Networks	✓	✓
Maana	✓	✓	Seriously	✓	✓
Striim	✓	✓	Peak Games	✓	✓

En çok erken aşama yatırım alan girişimlere göre sıralanmıştır.

Tablo 1 - En Çok Yatırım Alan Global Türk Girişimlerin Kurucularının Yurt Dışı İlişkisi

KURUCULARIN YURT DIŞI İLİŞKİSİ

	Yurt Dışında Okuyan	Yurt Dışında Çalışan		Yurt Dışında Okuyan	Yurt Dışında Çalışan
App Samurai	✗	✓	Prisync	✗	✓
Entekno	✓	✓	Sinemia	✗	✗
Foriba	✗	✗	Skysens	✗	✗
Insider	✓	✓	Twentify	✓	✗
Logiwa	✓	✓	V-Count	✗	✗
Monument	✓	✓	Vispera	✓	✓
Mutlubiev	✗	✗			

Alfabetik sıraya göre düzenlenmiştir.

Tablo 2 - Araştırmaya Katılan Girişimlerin Kurucularının Yurt Dışı İlişkisi

Analiz Bulguları

Neden global bir girişim olmak istiyorlar?

Girişimcilerin neden global bir girişim olmak istedikleri, neden sadece Türkiye’de kalmadıkları incelendiğinde üç ana faktör ön plana çıkmaktadır. “Tutku”, “Büyüme İsteği” ve “Talep Gelmesi”.



Şekil 5 - Globalleşme Sebepleri

App Samurai, Entekno, Insider, Logiwa, Twentify ve Vispera girişimleri global bir girişim kurma hayaliyle yola çıkan girişimler. Global bir başarı hikayesi yaratmak, çitayı en yukarıya çıkartmak en büyük arzuları. Bu yüzden tutku bu girişimciler için globalleşme isteğinin altında yatan en büyük sebep.

Foriba, Mutlubiev ve Prisync gibi girişimlerden Foriba Türkiye’de büyümenin yavaşlaması ve e-fatura konusunda geride olan ülkelerden talep gelmesi nedeniyle diğer ülkelere de açılmaya karar vermiş. Bu konuda da ilk adımı İtalya pazarına açılarak atmışlar. Mutlubiev ise maliyetlerinin birçoğunu Türkiye’de tutup uluslararası pazarda döviz kazanmak ve ekonomik kriz süreci için önemli bir adım olacağını düşünmüş ve bu nedenle diğer ülkelere açılmaya karar vermiş ve Mutlubiev de ilk olarak İtalya pazarına açılmış. Prisync ise portfolyo stratejisi ile ticari risklerini ülke ekonomilerinin gidişatından bağımsızlaştırmak, dövizle gelir elde etmek ve daha büyük bir etki yaratmak için global bir girişim olma isteğimiz vardı diyenlerden.

Monument girişimi Kickstarter kitlesel fonlama platformu üzerinden yaptığı ön siparişlerde, taleplerin neredeyse tamamının Türkiye dışından geldiğini görmüş ve bu nedenle global bir girişim olma kararı vermiş. V-Count ise web sitesine yurt dışından gelen talepler artmaya başlayınca yurt dışı pazarlara açılma konusunda daha çok heyecanlanmış ve buna uygun adımlar atmış. Talebi gördüğü için yurt dışına açılma isteği duyan diğer girişimler ise Sinemia ve Skysens.

Girişimler ne zaman uluslararası arenada başarılı olabileceklerine inanmaya başladı sorusunun cevabı ise çoğu girişim için fikir aşamasındaki kendine olan inançlarına dayanıyor. Foriba, Türkiye’de global müşterilerle çalışırken bu müşterilerin diğer ülke ofislerinde de aynı ürünü kullanma talebi gelince inançları artmış. Logiwa ise Türkiye’de büyük müşterilerinin global rakiplerini de denedikten sonra Logiwa’yı seçmesi üzerine aşağıdaki cümleyi kurmuşlar:

“Global rakiplerimizi burada yendiysek, yurt dışında da yenebiliriz!”

Erhan Musaoğlu, Logiwa

Uluslararasılaşma süresi giderek azalıyor!

Girişimlerin kuruluş tarihleriyle ilk yurt dışı satışları arasında süre incelendiğinde son üç yılda daha önceki yıllara göre büyük bir fark çıkmaktadır. Girişim sayısı az olduğu için çıkarsama yapmak çok doğru olmayabilir fakat Monument, Sinemia ve Skysens’in talep geldiği için yurt dışı satışlara odaklandığı bilgisini de kullanırsak girişimlerin son dönemde global talepleri görmeye başladığı gerçeğini öne çıkarabiliriz.

KURULUŞ YILI	ULUSLARARASI LAŞMA SÜRESİ (AY)	GİRİŞİM SAYISI	GİRİŞİMLER
2006 - 2014	30	9	       
2015 - 2017	6	4	   

Tablo 3 - Globalleşme Süreleri

İlk hangi adımları attılar?

Girişimciler uluslararası arenaya çıkma konusunda kendilerini kafa olarak ikna ettikten sonra farklı adımlar atmışlar. Bu adımları dört ana başlıkta toplamak mümkün.

- 1 - Pazarları test etme/araştırma
- 2 - Ürünü global hale getirme
- 3 - Satış
- 4 - Yatırım alma

Pazarı test etmek, araştırmak için girişimler DNA'ları gereği farklı yöntemler izlemiş. Örneğin Foriba regülasyon teknolojisi girişimi olduğu için yurt dışı iş geliştirme yöneticisi işe alıp doğru ülke ve pazar konusunda yönetimle beraber altı ay çalışmış. App Samurai ise DNA'sı gereği dijital pazarlamaya odaklanıp İngilizce tanıtımlarla Amerika pazarını test etmeye başlamış. Yine farklı bir şekilde pazarları test edenlerden biri ise Monument girişimi. Monument Kickstarter kampanyası ile bir anlamda pazarları test etmiş. Pazarı test etmek için en farklı yöntemlerden birini kullanan girişim ise Logiwa olmuş. Logiwa, İTÜ ARI Teknokent tarafından yürütülen, teknoloji firmalarının global başarı hikayelerine imza atmasına yardımcı olan Uluslararası Hızlandırma Programı olan Innogate ile Şikago'nun yolunu tutmuş. Bu programa katılmadan önce LinkedIn platformu üzerinden otuza yakın potansiyel müşteri adayı firmaya mesaj atarak ilk adımı atmışlar.

Ürünü global hale getirerek ilk adım atanlar ise Prisync ve V-Count girişimleri. Prisync İngilizce ana sayfa, self-servis ücretsiz deneme sürümleri hazırlamış ve global pazardaki önemli içerik sitelerinde yazılar yayınlamaya başlayarak ilk adımları atmış. V-Count ise web sitelerini yurt dışı satışlara da olanak sağlayacak şekilde optimize ederek ilk adımı atmış.

Entekno, Insider, Skysens, Twentify girişimleri ise ilk satışları ile direkt olarak uluslararasılaşma konusunda adımlar atmış.

Vispera girişimi ise Keiretsu Capital USA'dan yatırım alarak ilk yurt dışına açılma aktivitesini yapmış.

Girilecek pazarı neye göre seçtiler?

Pazar seçimi konusunda girişimler oldukça farklı yöntemler izlemiş. Bazısı ortağın bildiği ülkeden başlamış, bazısı yasal mevzuatlar olarak hazır olan ülkeden başlamış, bazısı hızlandırma programı o ülkeye götürdüğü için o ülkeden başlamış, bazısı Türkiye ile saat farkı az olduğu için o ülkeden başlamış, bazısı ise talep o ülkeden geldiği için o ülkeden başlamış. Pazara karar verme konusunda girişimcilerden bazılarının kendi ağızlarından hikayeleri ise şu şekilde:

Insider online pazarı olan her ülkeye gidebileceğini, önemli bariyerin “doğru işe alımlar” olduğunu söylüyor. “Eğer bir ülkede kültürümüze uyumlu, online sektör deneyimi olan, ürünümüzü iyi anlayıp satabilecek bir Ülke Müdürümüz mevcutsa, o pazar artık bizim için doğru pazardır.”

Hande Çilingir, Insider

“Regülasyon yazılımları geliştirdiğimiz için ilk önce hangi ülkelerde zorunluluklar var araştırdık.”

Koray Bahar, Foriba

“Kickstarter kampanyamızda en çok ilginin Amerika’dan geldiğini gördük ve Amerika’da olmalıydık dedik.”

Ercan Erciyes, Monument

“Her ülkeden talep alıyorduk ama en yoğun talep gelenlere odaklandık.”

Burç Tanır, Prisync

“Teknolojiye bakış açısı ise o ülkedeki potansiyel müşterilerin konuya hakimiyeti, teknoloji çözümlerini kullanmaya olan yatkınlıkları olarak özetlenebilir. Örneğin Logiwa kurucu ortağı Erhan Musaoğlu, Amerika’ya ilk gittiklerinde müşterilerin WMS (Warehouse Management System) çözümlerine olan yatkınlığını, “Onboarding” yani müşteriye ürünü kullandırmaya kadarki karşılama ve eğitim sürecinin kolaylığı karşısında oldukça şaşırmış ve Amerika pazarına olan inancı daha da artmış çünkü Türkiye’de altı ay süren bu süreci iki haftanın altına indirdiklerinde ölçeklenme konusunda önlerinin ne kadar açık olduğunu görmüşler.”

Erhan Musaoğlu, Logiwa

“Yurtdışına ilk adımımızı atarken, ana Pazar olan ABD öncesi pilot Pazar olarak İngiltere’de karar kaldık izleyici sayıları, Türkiye ile saat farkı bizim

ilk açılımımızın İngiltere olmasında ana etkenlerdi. ABD'nin ana pazarımız olmasının nedeni ise sinemanın merkezi olması.”

Rıfat Oğuz, Sinemia

Pazar seçiminde önemsenen kriterler nelerdi?

Pazarın büyüklüğü neredeyse tüm girişimcilerin en öncelikli önemseddiği kriter olarak karşımıza çıkıyor. Dil ise ikinci önemli kriter. Özellikle İngilizce'nin Türkiye'de en çok öğretilen yabancı dil olması girişimcileri de Amerika ve İngiltere pazarına yönlendirmiş. Tabii İngilizce konuşulmayan ülkelere açılanlar ise çareyi oranın dilini bilen ülke müdürü, müşteri yöneticisi işe alarak çözmüş. Örneğin Foriba İtalyanca bilen ve İtalya'da iş deneyimi olan Türk birini işe almış.



PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ



DİL



TEKNOLOJİYE BAKIŞ



TALEP

Şekil 6 - Pazar Seçimi Kriterleri

Teknolojiye bakış açısı ise o ülkedeki potansiyel müşterilerin konuya hakimiyeti, teknoloji çözümlerini kullanmaya olan yatkınlıkları olarak özetlenebilir. Örneğin Logiwa kurucu ortağı Erhan Musaoglu, Amerika'ya ilk gittiklerinde müşterilerin ERP çözümlerine olan yatkınlığını, “Onboarding” yani müşteriyi ürünü kullandırmaya kadarki karşılama ve eğitim sürecinin kolaylığı karşısında oldukça şaşırmış ve Amerika pazarına olan inancı daha da artmış çünkü Türkiye'de altı ay süren bu süreci bir haftanın altına indirdiklerinde ölçeklenme konusunda önlerinin ne kadar açık olduğunu görmüşler.

Girilen ülkeden girişimlerin ürününe önceden talep gelmesi de diğer bir kriter olarak karşımıza çıkıyor. Ön talebin, satışın gelmesi girişimciler için o ülkeye girme konusunda bir ipucu vermiş.

Pazarı nasıl test ettiler?

Pazarı test etmek için App Samurai ve Mutlubiev “MVP (Minimum Viable Product)” yani basit test amaçlı bir ürün yapıp geri dönüşleri ölçmüş. Bu sayede düşük maliyetle talebi görmüşler. Diğer birçok girişim ise dijital pazarlama ile geri dönüşleri ölçmüş. Vispera biraz farklı olarak Hindistan pazarında işe alınan kişiyi

bir yıllık pazarı test etme sürecine dahil etmiş. Henüz bir yıl dolmamış fakat pazarla ilgili pozitif yönde ilerleniyormuş. Insider ise pazarı en farklı test eden girişimlerin başında geliyor. İlk üç-dört ayda aşağıdaki şekilde bir test yapıyorlarmış.

“Her ülkede işe aldığımız kişinin maliyetini üç-dört ayda karşılayabiliyorsak o pazarın doğru pazar olduğuna karar veriyorduk.”

Hande Çilingir, Insider

Uluslararasılaşmayı kimler yönetti?

Neredeyse tüm girişimlerde uluslararasılaşmayı yöneten kişi kurucu ortaklar olarak karşımıza çıkıyor. Insider’da kuruculardan birinin ana görevi uluslararasılaşma ve ilk ülke ziyaretlerini o yapıyor. Foriba bu iş için iş geliştirme müdürü işe alırken, Mutlubiev ise bunun için geçici bir ekip kurup bu ekiple beraber pazar araştırmasını yürütmüş. Araştırmaya katılan tüm girişimleri değerlendirdiğimizde ya bu iş için özel olarak ayrılmış bir ekip ya da kurucuların kendisi uluslararasılaşmayı yönetmiş diyebiliriz.

Uluslararasılaşma için stratejik işbirliği yapanlar kimler?

Uluslararasılaşma konusunda girişimlerin her biri farklı firmaların desteğini görmüş. Bunlar arasında STK’lar, danışman firmalar, mevcut Türkiye’de çalıştıkları büyük global firmalar en dikkat çekenleri olarak sıralanabilir.

Insider, Endeavor Global ve 500 Startup’ın desteğini almış. Vispera pazar seçimi için Growride firmasından danışmalık almış, Ipsos ve Intel’in de uluslararasılaşma konusunda desteğini almış. Prisync Hollanda’nın e-ticaret derneği Thuiswinkel ile partner olmuş, önemli yayın organı Emerce ile işbirliği yapmış ve Hollanda’nın en büyük e-ticaret firması Bol.com’la referans çalışması olması adına uygun fiyatlı bir hizmet sözleşmesi imzalamış ve onlar sayesinde uluslararasılaşma konusunda mesafe kaydetmiş. Foriba regülasyonları takip etmek için KPMG, Deloitte, PWC ve EY ile sıkı çalışmış. Mutlubiev ise AXA’nın desteğini alarak Avrupa’ya açılanlardan olmuş. Logiwa ise diğerlerinden farklı olarak Innogate hızlandırma programı sayesinde Amerika’ya açılmış.



Şekil 7 - Globalleşme Konusunda Destek Olan Firmalar

Girişimciler hangi konularda kendilerini hazır hissediyorlardı?

Uluslararası arenaya çıkmadan önce girişimcilerin en çok kendilerini hazır hissettikleri konu bulundukları pazar ve mevcut ürünleriyle ilgili bilgisi olarak karşımıza çıkıyor. Birçok girişimci yurt dışındaki rakiplerine göre ürün ve teknolojiyle ilgili kendilerini hazır hissediyorlardı diyebiliriz. Logiwa, Vispera, Twentify gibi girişimler Türkiye’de global firmalarla çalıştıkları ve onlardan iyi geri bildirimler aldıkları için global firmalarla çalışma konularında kendilerini hazır hissettiklerini belirtenler olarak karşımıza çıkıyor. Insider ise ilk açılan ülkelerde tecrübesi olan bir ortağı olduğu için kültürel olarak kendini hazır hisseden girişim olarak karşımıza çıkıyor.

Girişimlerin ilk pazarlama aktiviteleri neler oldu?

Online pazarlama birçok girişimin en kolay ve verimli bulduğu pazarlama aktivitesi. Birçoğu Google ve diğer tüm platformlarda dijital reklam denemiş. B2B (Business to Business) işle uğraşan Insider, Foriba, Twentify, V-Count gibi girişimler ise kendi sektörleriyle ilgili potansiyel müşterilerle karşılaşabilecekleri etkinlikleri katılmayı tercih etmiş. Insider müşterileri eğitmenin de önemli olduğunu düşünmüş, bu nedenle kendi “webinar”larını yayınlamış ve e-kitaplarını yayınlamış.



ONLINE PAZARLAMA



ETKİNLİK



YAYIN/MAKALE/İÇERİK

Şekil 8 - Girişimlerin İlk Pazarlama Aktiviteleri

İçerik konusunda ise Logiwa ve Prisync gibi girişimler yazılım karşılaştırma, seçme sitelerinin önemli olduğunu, bu sitelerdeki yüksek puanlar sayesinde ilk müşterilerini kazandıklarını söyleyenlerden. Örneğin “Capterra” gibi siteler bu tip yazılımlar için oldukça iyi karşılaştırma siteleri olarak karşımıza çıkıyor.

Logiwa kurucu ortaklarından Erhan Musaoğlu satış sürecini dijital ortamdan halledebilecekleri halde aşağıdaki cümleyi kuruyor, sebebi olarak ise en çok satış yapılan ülkenin kültürünü sadece yaşayarak öğrenebilirdik diyor.

“Satış sürecimiz dijital ilerlese de girişimi ilk kurduğumuz güne geri dönsem yine de Chicago’ya yerleşirdik diye düşünüyorum, Türkiye’de kalmazdık.”

Erhan Musaoğlu, Logiwa

Entekno ise kendi “Science driven Market & Market driven by Science (Bilim tarafından yönlendirilen ve bilim odaklı pazar)” stratejisini güden girişim olarak karşımıza çıkıyor ve diğer girişimlerden farklılaşıyor.

“Pazarı oluştururken önce bilimsel temelli yayınlarla işe başlıyoruz. Bu yayınların etkisi iyi dergilerde yayınlanması halinde 2-3 yıl içinde görülüyor ve pazar talepleri başlıyor.”

Oktay Uysal, Entekno

Girişimler uluslararası arenada işe alımları nasıl yaptı?

Girişimlerin işe alım konusunda çok bir ortak yanı yok. Özellikle B2B iş yapan o ülke için işe alım yapan kurumsal çözüm sunan girişimler o ülkede kurumsal satış yapan kişileri tercih ediyor. Örneğin Logiwa Amerika’daki ofisi için satışçı profilini “Buranın satış kültürüne alışkın” diye tanımlıyor. Müşterilerin ürüne alışma sürecinde destek olarak Türkiye’den hizmet veren ekibin de çok iyi İngilizce bilmesine dikkat ediliyor.

Girişimler yasal konuları nasıl yönettiler?

Yatırım alan veya finansal olarak iyi durumda olan girişimlerin birçoğu girilen pazarlardaki avukatlık büroları ve muhasebecilerle çalıştığını belirtirken, henüz çok erken aşamada olan girişimler ise ilk başlarda tüm işleri kendilerinin hallettiklerini, ilerleyen zamanlarda dışarıdan destek aldıklarını belirtmişlerdir.

Girişimler organizasyonel yapılanmayı nasıl çözdüler?

Girişimlerin hangi bölümleri hangi ülkede konumlandığı, kurucuların nerede yaşadığı incelendiğinde genel olarak AR-GE ve yazılımı Türkiye’de bıraktıkları görülmektedir. Insider girişimi farklı olarak Ukrayna’da satın aldığı girişimle yazılım ve ürünü hem Türkiye’de hem Ukrayna’da tutmaktadır. Kurumsal çözüm sunanların ise pazarlama ve satışı genelde girilen pazarda konumlandığı görülmektedir. Kurumsal çözüm sunan girişimlerin veya Monument gibi satış ağına yakın olmak isteyen girişimlerin kurucularının girilen pazara taşındığı gözlemlenmiştir.

Dağıtık organizasyonları olan girişimler ne gibi sıkıntılarla boğuşuyor?

Deniz aşırı ülkelere açılan girişimlerin çektikleri sıkıntılar kültür, saat farkı, farklı ofislerdeki çalışanların motivasyonun düşmesi, bilgi akışı ve ofisler arası etkileşim ve uyumda yaşanan sıkıntılar olarak sıralanabilir. Yakın coğrafyaya açılanlarda ise bu sıkıntılara ek olarak dil problemi de ekleniyor.

	Genel Merkez	Ar-Ge ve Yazılım	Pazarlama	Satış	Destek	Kurucular
App Samurai	Amerika	Türkiye + İngiltere	Türkiye	Türkiye	Türkiye + Amerika	Türkiye + İngiltere
Entekno	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye
Foriba	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye
Insider	Singapur	Türkiye + Ukrayna	Türkiye + Hindistan + Rusya + Singapur + Polonya + Japonya + İngiltere + Tayland...	Her Girilen Ülkede	Her Girilen Ülkede	TR (CTO ve VP of Product), Diğerleri, Ülke Ziyaretlerinde
Logiwa	Amerika	Türkiye	Amerika	Amerika	Türkiye + Amerika	Amerika
Monument	Amerika	Türkiye + Amerika	Amerika	Amerika	Amerika	Amerika
Mutlubiev	Türkiye	Türkiye	Türkiye + İtalya	Türkiye + İtalya	Türkiye + İtalya	Türkiye
Prisync	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye
Sinemia	Türkiye + Amerika	Türkiye	Türkiye + Amerika	Türkiye + Amerika	Türkiye	Amerika
Skysens	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye
Twentify	Türkiye	Türkiye	Her Girilen Ülkede	Her Girilen Ülkede	Her Girilen Ülkede	Türkiye
V-Count	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Her Girilen Ülkede	Her Girilen Ülkede	Türkiye
Vispera	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye + Hindistan	Türkiye	Türkiye

Alfabetik sıraya göre düzenlenmiştir.

Tablo 4 - Girişimlerin Organizasyonel Yapılanması



KÜLTÜR



SAAT FARKI



MOTİVASYON



BİLGİ AKIŞI & UYUM



DİL

Girişimciler kültürel sıkıntıları genelde yaşayarak çözdüklerini belirtirken, saat farkı problemini ise çoğu girişim günlük olarak iki tarafın da iş saatleri içine giren ortak bir noktada video görüşmelerle çözmeye çalışıyor. Özellikle kurucuların veya yönetim takımının yurt dışında olduğu, AR-GE'nin Türkiye'de olduğu durumlarda Türkiye'deki çalışanları motive etmek, onların da işin bir parçası olduklarını hissettirmek, terk edilmediklerini hissettirmekte sıkıntı yaşayan

Şekil 9 - Dağıtık Organizasyonlarda Problemler

girişimlerin sayısı azımsanamayacak kadar çok. Kuruculardan birini Türkiye’de bırakan girişimler bunu bir nebze olsun çözdüklerini belirtiyorlar. Bilgi akışı konusunda sıkıntı çeken girişimler ise Slack gibi iletişim araçlarını kullanarak, günlük düzenli toplantılar yaparak bunu çözmeye çalıştıklarını belirtiyorlar. Dil konusunda ise Foriba örneğindeki gibi hem girilen ülkede yaşamış hem Türkiye’de yaşamış kişilerin işe alınması işleri biraz da olsa kolaylaştırıyor.

Her pazardaki farklı gereksinimleri nasıl yönettiler?

Girişimler girdikleri pazarda farklı gereksinimlerle, farklı satış döngüleri ile karşılaşabiliyorlar. Bu konuda Logiwa’nın aşağıdaki cümle ile bu konuyu nasıl yönettiklerini anlayabilirsiniz:

“Amerika’ya gelmeden önce LinkedIn üzerinden 30 büyük firma ile görüşmüştük, hiçbiri sonra müşterimiz olmadı, sonra anladık ki KOBİ’lere yönelmeliyiz, ürünün birçok özelliğini attık ve çok basit bir hale getirip pivot ettik. Sonra dijital pazarlama ile ürünümüzü satın aldıklarını gördük.”

Erhan Musaoğlu, Logiwa

Twentify girişimi ise Kuzey Amerika’da büyük bir perakende zincirine satış yapabilmek için yazılım mimarisinde değişiklik yapmış:

“Büyük bir FMCG firmasından 2 yıllık kontratı alabilmemiz önündeki tek engel datayı tutan sunucuların Kanada’da tutulma koşuluyla. Kontratı alabilmek için kendi teknolojimiz üzerine özel bir sistem geliştirmek durumunda kalmıştık.”

İlker İnanç, Twentify

Insider gibi güçlü yazılım ekibi olan girişimler ise girdikleri ülkelerdeki bu tip sıkıntıları hızlı yazılım ekibiyle çözenlerin başında geliyor.

Parti firmalarla çalışmayı seçenler neleri dikkate aldı?

Satış için bayilik kullananlardan V-Count ürünü bayiliklerden gelen geri bildirimlerle şekillendirme konusunda zamanla oldukça yol kat ettiklerini belirten girişimlerin başında geliyor.

“Tüm pazarlarda direk satmanın ne kadar maliyetli olduğunu gördük. Bu nedenle zamanla ürünlerimizi satan bayilikler oluştu. Bayilerden gelen geri bildirimleri dikkate almayı önemsedik ve ürünü o pazarlara uyumlu hale getirdik.”

Demirhan Büyüközcü, V-Count

Girilen ülkelerdeki siyasi konjonktür girişimleri nasıl etkiledi?

Bu konuda girişimler farklı zamanlarda farklı problemlerle karşılaşmışlar. Örneğin Monument girişimi ürününü Çin’de ürettirirken, ABD hükümeti tarafından Çin’e uygulanan ilave gümrük vergileri nedeniyle maliyetlerde sıkıntı yaşamış. Bu nedenle lojistik operasyonda değişiklikler planlamaya başlamışlar.

Logiwa girişimi ise Amerika’daki toplantılar sırasında Amerika-Türkiye ilişkileri ile ilgili çok soru aldıklarını belirtenlerden. Bu konuları takip etmediklerini, siyasetten uzak durduklarını söyleyerek çözüm üretmişler. Dolar kurundaki ani değişikliklerden kaynaklanan planlama problemlerini ise her hafta Türkiye ekibi ile bütçeyi yenilemek zorunda kalarak çözmüşler.

Yol Haritası

Analiz bulguları incelendiğinde öne çıkan başlıklar ilerleyen şekilde özetlenebilir. Girişimciler için en büyük globalleşme nedeni tutku, büyüme ve yurt dışına açılmadıkları halde yurt dışından gelen talep. Son yıllardaki başarılı örnekler globalleşme sürelerini de kuruluştan itibaren 6 aya kadar düşürmüştü. Pazarı test etmek için en kolay yöntem dijital pazarlama fakat özellikle kurumsal müşterisi olan girişimler müşteriye yakın olmak ve oranın kültürüne adapte olmak istiyor. Girilecek pazar konusunda pazar büyüklüğü, dil, oradaki potansiyel müşterilerin teknolojiye yatkınlığı ve o ülkeden talep gelmesi en öne çıkan kriterler olarak karşımıza çıkıyor. Girişimciler girilecek pazarı yoğunlukla kendi yönetiyor. Bunun için geçici ekip kuranlar da mevcut. Yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, yerel pazarda çalışılan global firmalar ve uluslararası hızlandırma programları girişimcilerin yurt dışına açılmaları konusunda en çok destek olan kurumların başında geliyor. Girişimciler satış, pazarlamanın yoğunlukla girilen ülkede olmasını tercih ediyor. Girişimcilerin en çok sıkıntı çektiği konular ise girilen ülkedeki kültür ile Türkiye’deki çalışma kültürü arasındaki farklardan kaynaklanan problemler, saat farkından dolayı koordinasyon problemleri, uzak mesafedeki çalışanların motivasyonunun düşmesi ile ilgili problemler, bilgi akışı ile ilgili problemler ve eğer İngilizce konuşulmuyor ise dil ile ilgili problemler olarak karşımıza çıkıyor.

Bu bulgulara yönelik iyileştirme veya problemlere çözüm üretme ile ilgili öneriler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Girişimcilerin okumak için veya çalışmak için yurt dışı deneyimi kazanması globalleşmede önemlidir. Bu nedenle özellikle yurt dışında okuyan girişimcilere yönelik çalışmalar planlanabilir.

- Dijital pazarlama hem bireysel hem kurumsal çözüm sunanlar için oldukça kolay bir yöntemdir. Bu konuda girişimlerin pazarları test etmesine yönelik Google,

Facebook gibi reklam platformlarıyla ortak çalışmalar yürütülebilir.

- Ülkelerin satış kültürleri birbirinden oldukça farklıdır, bu konuda bilinçlendirme amaçlı seminerler düzenlenebileceği gibi, girişimci adaylarının veya Türkiye’de kurumlarda çalışanların yurt dışı satış tecrübesini artırıcı değişim programı gibi programlar düzenlenebilir.

- Türkiye pazarında global markalarla rakip olan ve onların yerini alan, onları yerel pazarda yenen girişimlere yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

- Girişimcilerin global bir girişim sahibi olmak istemelerinin arkasındaki en büyük sebeplerden biri “tutku” olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuda ilham veren etkinlikler, yayınlar konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

- Uluslararasılaşmaya yönelik destek olan kurumlarla bir araya gelerek ortak stratejiler belirleme ve beraber hareket etme konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

- Yurt dışındaki etkinliklere katılmak, yurt dışında etkinlik düzenlemek özellikle kurumsal çözüm sunan girişimler için önemlidir. Bu konuda girişimcilere destek olacak çalışmalar yapılmalıdır.

- Dağıtık organizasyonlarda çalışan motivasyonunu ayakta tutmanın kurucu sayısını artırmakla çözülebileceği anlatılmalı, en az iki kuruculu girişimlerin önemini vurgulayacak çalışmalar yapılmalıdır.

13 girişim incelenerek yapılan bu araştırma sonucunda yapılabilecek, düzeltilebilecek ve başka girişimcilere ilham olabilecek birçok konu ortaya çıkmıştır. Bu konuların girişimcilerle, ekosistem oyuncularıyla paylaşılıp, çözüm önerilerinin genişletilerek ortak bir vizyon çizilmesinin global arenada boy gösterecek girişim sayısını artıracığı öngörülmektedir. Başarı hikayelerinin düzenli olarak takip edilmesi ve bu raporun yaşayan bir rapor haline gelmesi de hem takip hem de yeni bulguların değerlendirilmesi açısından önemli olacaktır.

Kaynaklar

<https://www.slideshare.net/dmc500hats>

<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

<http://www.paulgraham.com/growth.html>

<https://www.inc.com/eric-ries/eric-ries-how-to-define-a-start-up.html>

<https://startups.watch>

Martin, Lexy and Beaman. "Leveraging HR Technology: From Global Saving to Transnational Value. 2000

Models of the Multinational (Bartlett and Ghoshal (1989))



TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI

1991 yılında kamu-özel sektör işbirliği ile Türkiye’de özel sektörün teknoloji ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenerek teknolojinin gerçek dünya ile buluşturulması amacı ile kurulduk.

Teknoloji geliştirme ekosistemini desteklemek üzere sürekli öğrenen bir kurum olarak hedefimiz;

- teknolojik yenilik alanında
- kendi imkanlarının ötesinde yeni etki yaratmak isteyen
- her sektörden bağışçı ve sponsora
- kaynak yöneten uzman bir kuruluş tecrübesi ile geliştirdiğı yenilikçi modeller ile
- zengin, güvenilir ve şeffaf bir aracılık platformu sağlamak.



www.ttgvt.org.tr/tr



TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI

MERKEZ / HEAD OFFICE
CYBERPARK CYBERPLAZA
B Blok Kat: 5-6 06800
Bilkent ANKARA - TÜRKİYE
Tel: +90 (312) 265 0272
Faks: +90 (312) 265 0262

İSTANBUL/İSTANBUL OFFICE
ARİ TEKNOKENT
Arı 2 Binası A Blok Kat: 7 34469
İTÜ Ayazağa Yerleşkesi, Koruyolu
Maslak İSTANBUL - TÜRKİYE
Tel: +90 (212) 276 7560
Faks: +90 (212) 276 7580