

YENİ NESİL GİRİŞİMCİLİK

Fikirden Sürdürülebilir İş Modeline

Yazar

Dr. Osman KARA

Çukurova Üniversitesi, Kozan İşletme Fakültesi



© Copyright 2026

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Yayınevi A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN	Sayfa ve Kapak Tasarımı
978-625-362-269-5	Akademisyen Dizgi Ünitesi
Kitap Adı	Yayıncı Sertifika No
Yeni Nesil Girişimcilik Fikirden Sürdürülebilir İş Modeline	47518
Yazar	Baskı ve Cilt
Osman KARA ORCID iD: 0009-0008-9313-4150	Vadi Matbaacılık
Yayın Koordinatörü	Bisac Code
Yasin DİLMEN	BUS000000
	DOI
	10.37609/akya.4382

Kütüphane Kimlik Kartı
Kara, Osman.

Yeni Nesil Girişimcilik Fikirden Sürdürülebilir İş Modeline / Osman Kara.
Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2026.
327 s. ; 160x235 mm.
Kaynakça ve Sözlük var.
ISBN 9786253622695

GENEL DAĞITIM
Akademisyen YAYINEVİ A.Ş.

Halk Sokak 5 / A Yenışehir / Ankara
Tel: 0312 431 16 33
siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

ÖNSÖZ

Bu kitabı yazma düşüncesi, girişimcilik üzerine uzun süre düşündüğümde zihnimde giderek daha fazla belirginleşen temel bir sorudan doğdu: Girişimcilik gerçekten yalnızca iyi bir fikir bulmak mıdır?

Girişimcilik denildiğinde çoğu zaman akla yeni bir iş fikri, şirket kurmak, yatırım almak, büyümek ya da başarılı girişim hikâyeleri gelir. Bunların her biri girişimcilik dünyasının bir parçasıdır. Ancak girişimciliği yalnızca bu başlıklarla açıklamak bana yeterli görünmüyor. Çünkü gerçek hayatta girişimcilik, çoğu zaman fikirden çok daha fazlasını gerektirir. Bir fikrin gerçekten bir probleme karşılık gelip gelmediğini anlamak, müşteriye tanımak, kaynakları doğru kullanmak, iş modelini kurmak, fikri küçük adımlarla test etmek, gerektiğinde değiştirmek ve belirsizlik içinde karar verebilmek gerekir.

Bu kitabı yazma ihtiyacı da tam olarak buradan doğdu. Girişimcilik üzerine yazılan metinlerde teorik açıklamalar elbette önemlidir; çünkü sağlam bir düşünsel temel olmadan girişimcilik yüzeysel biçimde anlaşılabilir. Fakat yalnızca kavramları bilmek de tek başına yeterli değildir. Okuyucunun, öğrendiği kavramları kendi fikrine, kendi çevresine, kendi imkânlarına ve karşılaştığı gerçek problemlere uygulayabilmesi gerekir. Ben bu kitapta, teori ile uygulama arasında daha açık ve izlenebilir bir bağ kurmak istiyorum.

Bu kitabın temel amacı, okuyucuya girişimciliği baştan sona bir süreç olarak gösterilebilir. Okuyucu bu kitabı bitirdiğinde yalnızca girişimcilik kavramlarını öğrenmiş olmasın; aynı zamanda kendi fikrini daha bilinçli biçimde değerlendirebilsin, çözmek istediği problemi daha doğru tanımlayabilsin, hedef müşterisini düşünebilsin, değer önerisini netleştirebilsin, iş modelinin temel unsurlarını görebilsin ve fikrini küçük adımlarla nasıl test edebileceğini planlayabilsin istiyorum.

Okuyucu bu kitabı neden okumalı? Çünkü girişimcilik, yalnızca cesaretle ya da iyi niyetle sürdürülebilecek bir yol değildir. Cesaret önemlidir; fakat hazırlık olmadan cesaret, gereksiz riskleri beraberinde getirebilir. Bir fikre inanmak değerlidir; fakat o fikrin müşteri açısından gerçekten anlamlı olup olmadığını anlamak daha değerlidir. Heyecan gerekir; fakat bu heyecanın pazar bilgisi, müşteri geri bildirimi, finansal farkındalık ve stratejik düşünmeyle desteklenmesi gerekir. Bu kitap, okuyucuya hazır başarı reçeteleri sunmak yerine, girişimcilik yolculuğunda hangi soruları sorması gerektiğini göstermeyi amaçlıyor.

Bu kitabı değerli kılmasını istediğim nokta da burada yatıyor. Kitap, girişimciliği sadece ilham verici hikâyelerle anlatmak yerine, girişimcinin karşısına çıkan temel karar noktalarına odaklanıyor. Bir problem gerçekten çözülmeye değer mi? Hedef müşteri kimdir? Müşteri bu çözüme neden ihtiyaç duyar? Değer önerisi yeterince açık mı? İş modeli nasıl

kurulabilir? İlk deneme nasıl yapılır? Hangi varsayımlar test edilmelidir? Kaynaklar sınırlıyken nasıl hareket edilebilir? Büyüme ne zaman fırsat, ne zaman risk haline gelebilir? Bu kitap, bu sorular üzerinden ilerleyen bir girişimcilik anlayışı sunmayı hedefliyor.

Kitabın diğer çalışmalardan ayrılmasını istediğim yön, teorik kavramları pratik karar süreçleriyle birlikte ele almasıdır. Fırsat tanıma, girişimci zihniyet, girişimcilik niyeti, değer önerisi, iş modeli, yalın girişim, MVP, effectuation, bricolage, ürün-pazar uyumu, girişimci yönelim, sosyal sermaye, dijital girişimcilik ve sürdürülebilir girişimcilik gibi kavramlar bu kitapta yalnızca tanım düzeyinde bırakılmayacaktır. Her kavram, girişiminin gerçek hayatta karşılaşabileceği sorularla, tercihlerle ve uygulama adımlarıyla ilişkilendirilecektir.

Bu nedenle bu kitap, yalnızca “girişimcilik nedir?” sorusuna cevap arayan bir metin olmayacaktır. Aynı zamanda “bir girişim fikri nasıl düşünülür, nasıl sınanır, nasıl geliştirilir ve nasıl daha gerçekçi hale getirilir?” sorularına da cevap arayacaktır. Burada amaç, okuyucuya kesin başarı vaadi sunmak değildir. Böyle bir vaat gerçekçi olmaz. Amaç, girişimcilik sürecini daha anlaşılır, daha uygulanabilir ve daha bilinçli biçimde ele almaktır.

Teorinin yanında bu kitabın pratik hayata dönük katkısı, her bölümün okuyucuyu kendi fikri üzerinde düşünmeye yönlendirmesidir. Okuyucu yalnızca fırsat kavramını öğrenmekle kalmayacak; kendi çevresinde hangi problemlerin fırsata dönüşebileceğini sorgulayacaktır. Yalnızca müşteri segmenti kavramını okumayacak; kendi hedef müşterisini nasıl tanımlayabileceğini düşünecektir. Yalnızca iş modeli kavramıyla karşılaşmayacak; gelir, maliyet, kanal, müşteri ilişkisi ve değer önerisi gibi unsurları kendi fikri üzerinden değerlendirecektir. Yalnızca MVP kavramını bilmeyecek; fikrini küçük, hızlı ve düşük maliyetli biçimde nasıl test edebileceğini planlayacaktır.

Bu yönüyle kitap, girişimciliği soyut bir konu olmaktan çıkarıp üzerinde çalışılabilir bir alana dönüştürmeyi amaçlıyor. Öğrenciler için bu kitap, girişimciliği yalnızca ders kapsamında öğrenilen bir konu olmaktan çıkarıp gerçek hayatla bağlantılı bir düşünme alanına taşıyabilir. Girişimci adayları için fikirlerini daha sistemli biçimde değerlendirme imkânı sunabilir. Küçük işletme sahipleri için ise mevcut işlerini, müşterilerini ve değer önerilerini yeniden düşünmelerine yardımcı olabilir.

Bu kitabı yazarken amacım, girişimciliği olduğundan kolay göstermek değildir. Girişimcilik belirsizlik içerir, risk içerir, emek ister, sabır ister ve çoğu zaman beklenmedik sorunlarla karşılaşmayı gerektirir. Fakat aynı zamanda insanın problem çözme gücünü, üretme isteğini, yenilik arayışını ve değer yaratma kapasitesini ortaya çıkaran güçlü bir alandır.

Bu nedenle bu kitap, bir fikri olan, bir problemi çözmek isteyen, kendi yolunu arayan ya da bulunduğu yerde daha fazla değer üretmek isteyen okuyucular için yazılmaktadır. Kitabın sonunda okuyucunun zihninde kalmasını istediğim temel düşünce şudur:

Girişimcilik yalnızca fikir bulmak değil; o fikri gerçek dünyada karşılığı olan, değer üreten ve sürdürülebilir bir yapıya dönüştürme çabasıdır.

İÇİNDEKİLER

YENİ NESİL GİRİŞİMCİLİK	1
Fikirden İşe Sürdürülebilir İş Modeli Yol Haritası Nasıl Okunmalı?.....	2
Kitap Neden Okunmalı ve Nasıl Kullanmalı?.....	5
Kaynaklar	7
 GİRİŞ.....	 9
 GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL YOLCULUĞU: RİSKTEN YENİLİĞE, YENİLİKTE DEĞER YARATMAYA	 13
Kaynaklar	19
 GÜNCEL GİRİŞİMCİLİK YAKLAŞIMLARI VE UYGULAMALARI.....	 21
1. Fırsat Keşfi ve Fırsat Yaratma Yaklaşımı.....	22
2. Effectuation Yaklaşımı	23
3. Bricolage Yaklaşımı	23
4. Yalın Girişim ve Müşteri Geliştirme Yaklaşımı	24
5. İş Modeli İnovasyonu Yaklaşımı.....	24
6. Dijital ve Platform Girişimciliği Yaklaşımı	25
7. Girişimcilik Ekosistemi Yaklaşımı.....	25
8. Sosyal Girişimcilik ve Etki Odaklı Yaklaşım.....	25
9. Sürdürülebilir Girişimcilik ve Döngüsel Ekonomi Yaklaşımı	26
10. Kurumsal Girişimcilik ve Açık İnovasyon Yaklaşımı	26
11. Girişimci Yönelim, Büyüme ve Ölçeklenme Yaklaşımı	27
Genel Değerlendirme.....	27
Kaynaklar	28
 BÖLÜM 1	
GİRİŞİMCİLİK: KAVRAM, KAPSAM VE DEĞER YARATMA MANTIĞI	31
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	37
Bölüm Sonu Özeti.....	39
Vaka Öyküsü 1: IKEA — Mobilya Satmaktan Daha Fazlası.....	39
Vaka Öyküsü 2: YEMEKSEPETİ — Türkiye’de Gündelik Bir İhtiyacı Dijital Platforma Dönüştürmek	40

İki Vakadan Çıkarılması Gereken Ortak Ders.....	41
Kaynaklar.....	42
Vaka Kaynaklar	43
BÖLÜM 2	
GİRİŞİMCİ ZİHNİYET, GİRİŞİMCİLİK NİYETİ VE ÖZ-YETERLİK	45
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	53
Bölüm Sonu Özeti.....	54
Vaka Öyküsü 1: James Dyson — Öz-Yeterlik, Deneme ve Öğrenme	55
Vaka Öyküsü 2: Peak Games — Türkiye’den Küresel Dijital Pazara Bakmak.....	55
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	56
Kaynaklar.....	57
BÖLÜM 3	
FIRSAT TANIMA, FIRSAT YARATMA VE PROBLEM KEŞFİ	59
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	65
Bölüm Sonu Özeti.....	66
Vaka Öyküsü 1: Post-it — Çözümün Problemlle Buluşması	67
Vaka Öyküsü 2: iyzico — Türkiye’de Ödeme Problemini Fırsata Dönüştürmek	68
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	69
Kaynaklar.....	69
BÖLÜM 4	
MÜŞTERİ KEŞFİ VE ÜRÜN-PAZAR UYUMU	71
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	77
Bölüm Sonu Özeti.....	78
Vaka Öyküsü 1: Dropbox — Dosya Saklamaktan Daha Fazlasını Görmek	79
Vaka Öyküsü 2: Getir — Hızlı Teslimat İhtiyacını Okumak ve Uyumun Sınırlarını Görmek.....	80
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	81
Kaynaklar.....	82
BÖLÜM 5	
DEĞER ÖNERİSİ TASARIMI	83
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	89
Bölüm Sonu Özeti.....	90
Vaka Öyküsü 1: Spotify — Müzik Dinleme Deneyimini Değer Önerisine Dönüştürmek	91
Vaka Öyküsü 2: Midas — Türkiye’de Yatırım Deneyimini Daha Erişilebilir Hâle Getirmek	92

İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	93
Kaynaklar	93
BÖLÜM 6	
İŞ MODELİ GELİŞTİRME VE BUSINESS MODEL CANVAS	95
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	102
Bölüm Sonu Özeti.....	103
Vaka Öyküsü 1: Netflix — DVD'den Küresel Yayın Platformuna	
İş Modeli Dönüşümü.....	103
Vaka Öyküsü 2: Trendyol — Türkiye'de Platform Temelli İş Modeli Kurmak	105
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	106
Kaynaklar	107
BÖLÜM 7	
EFFECTUATION, BRICOLAGE VE BELİRSİZLİKTE KARAR VERME	109
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	116
Bölüm Sonu Özeti.....	117
Vaka Öyküsü 1: Airbnb — Eldeki İmkânlarla Başlamak ve	
Fırsatı Birlikte Şekillendirmek	118
Vaka Öyküsü 2: Zeplin — Türkiye'den Çıkan Bir Ürünle	
Tasarım ve Yazılım Arasındaki Boşluğu Görmek	119
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	120
Kaynaklar	121
BÖLÜM 8	
YALIN GİRİŞİM, MVP VE DENEYLEME	123
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	129
Bölüm Sonu Özeti.....	131
Vaka Öyküsü 1: Buffer — İki Sayfalık MVP ile Öğrenmeye Başlamak.....	131
Vaka Öyküsü 2: Udemy — Türkiye'den Doğan Bir Öğrenme	
Fikrinin Platform Deneyimine Dönüşmesi	132
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	133
Kaynaklar	134
BÖLÜM 9	
PAZAR ANALİZİ, REKABET VE KONUMLANDIRMA	135
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	141
Bölüm Sonu Özeti.....	143
Vaka Öyküsü 1: Duolingo — Kalabalık Eğitim Pazarında	
Net Bir Konum Bulmak	143

Vaka Öyküsü 2: Insider — Türkiye’den Küresel Pazara Konumlanmak.....	145
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	147
Kaynaklar	148

BÖLÜM 10

GİRİŞİM FİNANSMANI VE KAYNAKLARA ERİŞİM	149
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	157
Bölüm Sonu Özeti.....	158
Vaka Öyküsü 1: Mailchimp — Dış Yatırım Almadan Büyümenin Finansman Disiplini	159
Vaka Öyküsü 2: Dream Games — Türkiye’den Küresel Ölçekte Girişim Sermayesi ve Stratejik Finansman.....	160
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	161
Kaynaklar	162

BÖLÜM 11

EKİP, LİDERLİK, ORTAKLIK VE SOSYAL SERMAYE	165
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	173
Bölüm Sonu Özeti.....	174
Vaka Öyküsü 1: Canva — Tamamlayıcı Kurucu Ekip, Amaç ve Küresel Takım Kültürü.....	175
Vaka Öyküsü 2: Armut / HomeRun — Güven, Sosyal Sermaye ve Platform Ekibiyle Hizmet Pazarını Dönüştürmek	176
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	178
Kaynaklar	179

BÖLÜM 12

PAZARLAMA, SATIŞ VE İLK MÜŞTERİ KAZANIMI	181
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	190
Bölüm Sonu Özeti.....	191
Vaka Öyküsü 1: HubSpot — Pazarlamayı Kesintiden Değere Dönüştürmek.....	191
Vaka Öyküsü 2: Hepsiburada — Türkiye’de Müşteri Güveni, Kampanya Disiplini ve Platform Satışı	193
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	195
Kaynaklar	196

BÖLÜM 13

BÜYÜME, ÖLÇEKLENME VE GİRİŞİMCİ YÖNELİM	197
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	205

Bölüm Sonu Özeti.....	206
Vaka Öyküsü 1: Shopify — Küçük Satıcılardan Küresel Ticaret	
Altyapısına Ölçeklenmek.....	206
Vaka Öyküsü 2: Martı — Türkiye’de Hareketlilik Pazarında	
Hızlı Büyüme, Ölçeklenme ve Operasyon Sınavı.....	208
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	210
Kaynaklar	211
BÖLÜM 14	
DİJİTAL, SOSYAL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ.....	213
Bu Bölümde Yapılan En Sık Hatalar.....	220
Bölüm Sonu Özeti.....	221
Vaka Öyküsü 1: Too Good To Go — Dijital Platformla Gıda İsrafına	
Karşı Küresel Hareket Kurmak	221
Vaka Öyküsü 2: Fazla — Türkiye’den Döngüsel Ekonomiye	
Teknoloji Tabanlı Bir Sosyal Girişim	223
İki Vakadan Çıkan Ortak Ders	225
Kaynaklar	226
VAKA ÖRNEKLERİ.....	229
Vaka 1: Üretim Sektörü	230
Vaka Senaryosu.....	230
Vaka 14 Kurala / 14 Bölüm Mantığına Göre Nasıl Raporlanmalı?	233
Vaka Raporunun Sonunda Cevaplanması Gereken Temel Sorular	234
Önerilen Rapor Yapısı	234
Vaka Analiz Raporu.....	235
NovaPack: Sürdürülebilir Ambalaj Üretiminde Fikirden İş Modeline Geçiş.....	235
1. Yönetici Özeti.....	235
2. Vakanın Kısa Tanıtımı	236
3. Temel Problem Tanımı.....	236
4. Fırsat Analizi	237
5. Müşteri Keşfi Bulguları.....	237
6. Değer Önerisi Analizi	237
7. İş Modeli Analizi.....	238
8. MVP ve Deneyleme Süreci.....	238
9. Finansman ve Kaynak Kullanımı	239
10. Ekip ve Liderlik Analizi	239
11. Kalite Krizi ve Öğrenme Analizi	240
12. Pazar ve Rekabet Analizi	240
13. Büyüme Seçeneklerinin Karşılaştırılması	240

14. Stratejik Öneri.....	241
15. 14 Bölüm Mantığına Göre Vaka Raporlama Tablosu	241
16. Temel Riskler ve Önlem Önerileri	242
17. Performans Göstergeleri.....	243
18. Sonuç.....	243
Vaka 2: Hizmet Sektörü.....	245
Vaka Senaryosu	246
Vaka Analiz Raporu.....	249
DialogoAI: Hizmet Sektöründe Yapay Zekâ Destekli Müşteri Deneyimi Girişimi.....	249
1. Yönetici Özeti.....	249
2. Vakanın Kısa Tanıtımı	250
3. Temel Problem Tanımı.....	250
4. Fırsat Analizi	251
5. Müşteri Keşfi Bulguları	251
6. Değer Önerisi Analizi	252
7. Ürün ve MVP Analizi	252
8. İş Modeli Analizi.....	253
9. Finansman ve Kaynak Kullanımı	253
10. Ekip ve Liderlik Analizi	254
11. Etik, Güven ve Veri Riski Analizi	254
12. Pazar ve Rekabet Analizi	255
13. Büyüme Seçeneklerinin Karşılaştırılması	255
14. Stratejik Öneri.....	256
15. 14 Bölüm Mantığına Göre Vaka Raporlama Tablosu	257
16. Temel Riskler ve Önlem Önerileri	258
17. Performans Göstergeleri.....	258
18. Sonuç.....	259
Vaka 3: Sağlık Sektörü	261
Vaka Senaryosu	262
VAKA RAPORU	265
NabızCare: Kronik Hastalar İçin Uzaktan Takip ve Bakım Koordinasyonu Girişimi.....	265
1. Yönetici Özeti.....	265
2. Vakanın Kısa Tanıtımı	266
3. Temel Problem Tanımı.....	266
4. Fırsat Analizi	266
5. Müşteri ve Paydaş Keşfi Bulguları.....	267
6. Değer Önerisi Analizi	267

7. Ürün ve MVP Analizi	268
8. İş Modeli Analizi.....	269
9. Finansman ve Kaynak Kullanımı	269
10. Ekip ve Liderlik Analizi	270
11. Etik, Klinik Güvenlik ve Veri Riski Analizi.....	270
12. Pazar ve Rekabet Analizi	271
13. Büyüme Seçeneklerinin Karşılaştırılması	271
14. Stratejik Öneri.....	272
15. 14 Bölüm Mantiğine Göre Vaka Raporlama Tablosu	273
16. Temel Riskler ve Önlem Önerileri	274
17. Performans Göstergeleri.....	274
18. Sonuç.....	275
Vaka 4: Gıda Sektörü	277
Vaka Senaryosu.....	278
Profesyonel Vaka Raporu.....	281
FreshMind: Restoran ve Marketler İçin Yapay Zekâ Destekli	
Gıda İsrafi Azaltma Girişimi.....	281
1. Yönetici Özeti	281
2. Vakanın Kısa Tanıtımı	282
3. Temel Problem Tanımı.....	282
4. Fırsat Analizi	283
5. Müşteri ve Paydaş Keşfi Bulguları	284
6. Değer Önerisi Analizi	284
7. Ürün ve MVP Analizi	285
8. İş Modeli Analizi.....	285
9. Finansman ve Kaynak Kullanımı	286
10. Ekip ve Liderlik Analizi	286
11. Gıda Güvenliği, Etik ve Mevzuat Riski Analizi	287
12. Pazar ve Rekabet Analizi	287
13. Büyüme Seçeneklerinin Karşılaştırılması	288
14. Stratejik Öneri.....	289
15. 14 Bölüm Mantiğine Göre Vaka Raporlama Tablosu	290
16. Temel Riskler ve Önlem Önerileri	291
17. Performans Göstergeleri.....	292
18. Sonuç.....	292
KAVRAMLAR / TERİMLER SÖZLÜĞÜ.....	293
SON SÖZ	309

Hayattaki en değerli varlığım,
AİLEME....

YENİ NESİL GİRİŞİMCİLİK

Fikirden İşe Sürdürülebilir İş Modeli Yol Haritası Nasıl Okunmalı?

Bu görsel, girişimciliği yalnızca iyi bir fikir bulma ya da hızlıca şirket kurma çabası olarak değil, problemden başlayıp sürdürülebilir etkiye uzanan bütünlüklü bir değer yaratma süreci olarak anlatmaktadır. Akışın ilk mesajı oldukça nettir: girişimcilik “aklıma iyi bir fikir geldi” cümlesiyle başlamaz; insanların, işletmelerin ya da toplumun yaşadığı gerçek bir problemi fark etmekle başlar. Girişimcilik literatüründe alanın temel meselesi de fırsatların nasıl ortaya çıktığı, kimler tarafından nasıl fark edildiği ve nasıl değerlendirildiği üzerinden açıklanmaktadır (Shane & Venkataraman, 2000). Bu nedenle görselin en altındaki “problemten başla” ifadesi, yalnızca pratik bir öneri değil, girişimcilik araştırmalarında kabul gören fırsat temelli bakışla da uyumludur.

Görselin ilk üç adımı, girişimciliğin zihinsel ve kavramsal temelini kurmaktadır. “Girişimcilik” başlığı, kavramın yalnızca ticari kazanç ya da işletme kurma ile sınırlı olmadığını; değer yaratma, belirsizlikle baş etme ve kaynakları anlamlı biçimde bir araya getirme süreci olduğunu düşündürür. “Girişimci zihniyet” ise kişinin çevresindeki aksaklıkları sıradan bir şikâyet olarak değil, çözülebilir bir problem ve dönüştürülebilir bir fırsat olarak görmesini ifade eder. Bu noktada niyet ve öz-yeterlik önem kazanır. Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi, bireyin bir davranışa yönelmesinde tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrolün etkili olduğunu ortaya koyar (Ajzen, 1991). Bandura’nın öz-yeterlik yaklaşımı ise kişinin belirli bir görevi başarabileceğine dair inancının davranışa geçmede belirleyici olduğunu gösterir (Bandura, 1977). Girişimcilik bağlamında Zhao, Seibert ve Hills’in çalışması da girişimci öz-yeterliğin girişimcilik niyetinin gelişiminde anlamlı bir rol oynadığını göstermektedir (Zhao et al., 2005).

Görselde “fırsat ve problem” adımıdan sonra “müşteri keşfi”nin gelmesi özellikle anlamlıdır. Çünkü girişimcilikte problem yalnızca girişimcinin kişisel gözlemiyle doğrulanmış sayılmaz. Bir problemin iş fırsatına dönüşebilmesi için müşterinin bu problemi gerçekten yaşaması, çözüm araması ve önerilen çözüm için zaman, dikkat ya da para harcamaya istekli olması gerekir. Blank’ın yalın girişim yaklaşımı, yeni girişimlerin başlangıçta çoğu zaman kesinleşmiş iş planlarından çok test edilmesi gereken varsayımlarla yola çıktığını; bu varsayımların müşteri geri bildirimiyle sınanması gerektiğini vurgular (Blank, 2013). Bu nedenle müşteri keşfi, girişimciyi kendi varsayımlarından çıkarıp pazarın gerçekliğiyle yüzleştiren kritik bir aşamadır.

Kaynaklar

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Robb, A. M., & Robinson, D. T. (2014). The capital structure decisions of new firms. *The Review of Financial Studies*, 27(1), 153–179. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs072>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>

GİRİŞ

Girişimcilik denildiğinde çoğu kişinin aklına ilk olarak iyi bir fikir, cesur bir kurucu, hızlı büyüyen bir şirket ya da dikkat çekici bir başarı hikâyesi gelir. Oysa girişimcilik, bu görüntülerin çok daha ötesinde bir süreçtir. Bir fikrin akla gelmesiyle başlayan şey, ancak gerçek bir probleme dokunduğunda, müşteriyle karşılaştığında, değer ürettiğinde, iş modeline dönüştüğünde ve sürdürülebilir bir yapıya kavuştuğunda girişimcilik anlamı kazanır.

Ben bu kitabı yazarken girişimciliği yalnızca “iş kurma” meselesi olarak ele almak istemedim. Çünkü iş kurmak girişimciliğin sadece görünen kısmıdır. Asıl mesele, bir problemi fark etmek, o problemi anlamak, çözümün gerçekten işe yarayıp yaramadığını görmek, sınırlı kaynaklarla ilerlemek, müşteriyle temas kurmak, ekip oluşturmak, satış yapmak, finansman bulmak, büyümeyi yönetmek ve bütün bunları sürdürülebilir bir değer üretme mantığına oturtmaktır. Bu yönüyle girişimcilik, yalnızca bir başlangıç değil; düşünme, deneme, öğrenme ve dönüştürme sürecidir.

Bu kitabın temel çıkış noktası şudur: Girişimcilik iyi fikir bulmakla sınırlı değildir. İyi fikir önemlidir, ama tek başına yeterli değildir. Bir fikir müşteri için anlamlı bir problemi çözmiyorsa, o müşteriye nasıl ulaşacağını bilmiyorsa, hangi değeri sunduğunu açık biçimde anlatamıyorsa ve ekonomik olarak ayakta durabilecek bir modele dönüşemiyorsa girişim fikri olarak kalır. Girişime dönüşmesi için gerçek hayatla sınanması gerekir.

Bu nedenle kitap boyunca girişimciliği soyut bir kavram olarak değil, adım adım ilerleyen uygulamalı bir süreç olarak ele aldım. Her bölümde okuyucunun yalnızca bilgi edinmesini değil, aynı zamanda kendi fikrine, kendi gözlemine ve kendi girişimci düşüncesine dönüp bakmasını amaçladım. Çünkü girişimcilik öğrenilecek bir konu olduğu kadar, üzerinde çalışılacak bir süreçtir. Masa başında güzel görünen bir fikir, müşteriyle karşılaşınca değişebilir. Çok güçlü sanılan bir değer önerisi, pazarda karşılık bulmayabilir. Basit görünen bir operasyon, büyüme başladığında zorlaşabilir. Bu yüzden girişimcilik, sürekli kontrol edilmesi ve geliştirilmesi gereken bir yolculuktur.

Kitabın ilk bölümünde girişimciliğin ne olduğunu, ne olmadığını ve değer yaratma mantığını ele alıyorum. Girişimciliği yalnızca şirket kurmak, risk almak veya para kazanmak olarak görmenin eksik olduğunu düşünüyorum. Girişimcilik, belirsizlik içinde değer üretme çabasıdır. Bu değer bazen ekonomik olabilir, bazen sosyal, bazen çevresel, bazen de müşterinin hayatını kolaylaştıran çok somut bir fayda olabilir. Önemli olan, girişimcinin hangi problemi hangi değerle çözdüğünü açık biçimde görebilmesidir.

Kaynaklar

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Cantillon, R. (2010). *An essay on economic theory: An English translation of Richard Cantillon's Essai sur la nature du commerce en général* (C. Saucier, Trans.). Ludwig von Mises Institute. (Original work published 1755)
- Chouinard, Y., & Stanley, V. (2012). *The responsible company: What we've learned from Patagonia's first 40 years*. Patagonia Books.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Gallagher, L. (2017). *The Airbnb story: How three ordinary guys disrupted an industry, made billions . . . and created plenty of controversy*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Hounshell, D. A. (1984). *From the American system to mass production, 1800–1932: The development of manufacturing technology in the United States*. Johns Hopkins University Press.
- Koehn, N. F. (2001). *Brand new: How entrepreneurs earned consumers' trust from Wedgwood to Dell*. Harvard Business School Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–597. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Lloyd's. (n.d.). *Coffee and commerce: 1652–1811*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.lloyds.com/about-lloyds/history/coffee-and-commerce>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nobel Prize. (2006). *The Nobel Peace Prize 2006: Grameen Bank—Facts*. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/grameen/facts/>
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

■ YENİ NESİL GİRİŞİMCİLİK - Fikirden Sürdürülebilir İş Modeline

- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Say, J.-B. (2001). *A treatise on political economy; or, The production, distribution, and consumption of wealth* (C. R. Prinsep, Trans.). Batoche Books. (Original work published 1803)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.

GÜNCEL GİRİŞİMCİLİK YAKLAŞIMLARI VE UYGULAMALARI

Girişimcilik bugün tek bir kuramla, tek bir modelle ya da tek bir başarı reçetesiyle açıklanabilecek bir alan değildir. Literatüre bakıldığında girişimcilik; fırsatların keşfi ve yaratılması, belirsizlik altında karar verme, sınırlı kaynaklarla hareket etme, müşteriyle doğrulama, iş modeli geliştirme, dijital platformlar, ekosistemler, sosyal etki, sürdürülebilirlik ve ölçeklenme gibi farklı ama birbirini tamamlayan yaklaşımlar üzerinden ele alınmaktadır. Bu nedenle “güncel girişimcilik yaklaşımları” dendiğinde, kapalı ve herkes tarafından aynı sırayla kabul edilmiş tek bir liste yerine, literatürde güçlü karşılığı olan ana yaklaşım ailelerinden söz etmek daha doğru olur.

Bu başlık altında girişimciliği, yalnızca “iş kurma” faaliyeti olarak değil, gerçek bir problemi değer üreten ve sürdürülebilir biçimde işleyen bir modele dönüştürme süreci olarak ele alıyorum. Bu çerçevede aşağıdaki yaklaşımlar, bugün girişimcilik literatüründe yaygın biçimde kullanılan ve uygulamada da karşılığı olan ana damarları göstermektedir.

1. Fırsat Keşfi ve Fırsat Yaratma Yaklaşımı

Girişimcilik literatüründeki temel tartışmalardan biri, girişim fırsatlarının nasıl ortaya çıktığıdır. Shane ve Venkataraman, girişimcilik alanını fırsatların keşfi, değerlendirilmesi ve kullanılması üzerinden tanımlayarak fırsat merkezli girişimcilik yaklaşımına güçlü bir teorik zemin kazandırmıştır (Shane & Venkataraman, 2000). Alvarez ve Barney ise fırsatların yalnızca dış çevrede hazır biçimde bekleyen unsurlar olmadığını; bazı fırsatların girişimcinin eylemleri, müşteriyle etkileşimi, kaynakları bir araya getirmesi ve belirsizliği şekillendirmesiyle yaratıldığını ortaya koymuştur (Alvarez & Barney, 2007).

Bu yaklaşımın uygulamadaki karşılığı şudur: Girişimci yalnızca “iyi fikir” aramaz; pazardaki aksaklığı, müşterinin çözilemeyen problemini, erişim güçlüğünü, maliyet baskısını, zaman kaybını veya mevcut çözümlerin yetersizliğini anlamaya çalışır. Fırsat bazen pazarda zaten vardır ve girişimci bunu diğerlerinden önce fark eder. Bazen de fırsat; müşteri görüşmeleri, denemeler, iş birlikleri ve yeni kullanım alanlarıyla süreç içinde oluşur.

Bu nedenle güncel girişimcilikte fikirden önce problem gelir. Bir fikir ancak gerçek bir müşteri problemine bağlandığında girişim potansiyeli taşır. Zipline örneğinde görüldüğü gibi, drone teknolojisinin girişimcilik değeri yalnızca uçabilmesinden değil, sağlık lojistiği

tion, bricolage, yalın girişim, iş modeli inovasyonu, dijital ve platform girişimciliği, girişimcilik ekosistemi, sosyal girişimcilik, sürdürülebilir girişimcilik, kurumsal girişimcilik, açık inovasyon ve ölçeklenme yaklaşımları bugün alanın önemli kuramsal ve uygulamalı damarlarıdır.

Bu yaklaşımların ortak noktası, girişimciliği daha gerçekçi ve daha uygulamalı bir süreç olarak görmeleridir. Girişimci yalnızca fikri olan kişi değildir. Girişimci; problemi fark eden, müşteriden öğrenen, elindeki kaynakları kullanan, belirsizlik altında karar alan, iş modelini test eden, ekosistemle ilişki kuran, teknolojiyi amaç değil araç olarak gören, sosyal ve çevresel etkisini dikkate alan ve büyümeyi sistemli biçimde yönetmeye çalışan kişidir.

Bu nedenle güncel girişimcilik yaklaşımlarını öğrenmek, hazır bir başarı reçetesi sunmaz. Bunun yerine daha sağlam sorular sordurur. Fırsat gerçekten var mı, yoksa süreç içinde mi şekilleniyor? Müşteri problemi yeterince güçlü mü? Elimdeki kaynaklarla ne yapabilirim? Varsayımlarımı nasıl test ederim? İş modelim sürdürülebilir mi? Hangi ekosistem aktörleriyle ilişki kurmalıyım? Dijital teknoloji çözümümü gerçekten güçlendiriyor mu? Sosyal veya çevresel etkim ölçülebilir mi? Büyürsem sistemi taşıyabilir miyim?

Vurgulamak istediğim temel nokta şudur: Güncel girişimcilik, yalnızca hızlı büyüyen teknoloji girişimlerinin konusu değildir. Küçük işletmeler, sosyal girişimler, dijital platformlar, kurumsal girişimcilik programları, sürdürülebilir üretim modelleri, yerel çözümler ve geleneksel sektörleri dönüştüren yenilikçi işletmeler de bu alanın parçasıdır. Girişimcilik bugün daha müşteri odaklı, daha veri temelli, daha ekosistem bağlantılı ve daha sorumlu bir çerçeveye doğru ilerlemektedir.

Kaynaklar

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/bse.1887>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Fazla. (n.d.). *The future of waste management*. Retrieved July 11, 2026, from <https://fazla.com/en/>
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: Effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945–960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- OECD. (2025). *Unleashing SME potential to scale up: Helping SMEs scale up*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ea948a58-en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- United Nations Environment Programme. (2024). *Food Waste Index Report 2024: Think eat save—Tracking progress to halve global food waste*. United Nations Environment Programme.
- Zipline. (2026, January 21). *Zipline surpasses 2 million deliveries, raises more than \$600M to power next phase of growth, and expands operations to Houston and Phoenix*. <https://www.zipline.com/newsroom/zipline-surpasses-2-million-deliveries-raises-more-than-600m-to-power-next-phase-of-growth-and-expands-operations-to-houston-and-phoenix>

GİRİŞİMCİLİK: KAVRAM, KAPSAM VE DEĞER YARATMA MANTIĞI

Girişimciliği anlatmaya başlarken önce şu temel sorunun üzerinde durmak gerektiğini düşünüyorum: Girişimcilik gerçekten nedir? İlk bakışta kolay cevaplanabilecek bir soru gibi görünebilir. Ancak bu soruya verdiğimiz cevap, girişimciliğe nasıl baktığımızı, onu nasıl öğrettiğimizi ve gerçek hayatta nasıl uyguladığımızı doğrudan etkiler. Çünkü girişimcilik yalnızca şirket kurmak, kendi işinin sahibi olmak, yatırım almak ya da hızlı büyümek değildir. Bunların her biri girişimcilik sürecinin bir parçası olabilir; fakat girişimciliği sadece bu başlıklarla açıklamak kavramın asıl anlamını daraltır. Girişimciliği, belirsizlik içinde bir problemi fark etmek, bu problemten bir fırsat çıkarabilmek, sınırlı kaynakları harekete geçirmek ve başkaları için gerçek değer üretebilecek bir çözüm geliştirmeye çalışmak olarak görüyorum.

Bu tanımda özellikle “değer üretme” ifadesinin altını çizmek isterim. Çünkü girişimciliğin merkezinde yalnızca fikir yoktur. Fikir önemlidir, hatta çoğu zaman başlangıç noktasıdır; fakat tek başına yeterli değildir. Bir fikrin girişimcilik açısından anlam kazanabilmesi için gerçek bir problemle temas etmesi, bir müşteri ya da kullanıcı ihtiyacına karşılık gelmesi, uygulanabilir bir yapıya dönüşmesi ve değer üretme potansiyeli taşıması gerekir. Başka bir ifadeyle, her fikir girişim değildir. Fikir, ancak gerçek dünyada bir karşılık bulduğunda, bir ihtiyaca dokunduğunda ve uygulanabilir bir yapıya kavuştuğunda girişimcilik sürecinin parçası hâline gelir. Bu nedenle girişimciliği yalnızca “iyi fikir bulma” meselesi olarak değil, fikri gerçek dünyada değer üreten bir yapıya dönüştürme süreci olarak ele almalıyız.

Literatüre baktığımızda da girişimciliğin tek bir tanıma indirgenmediğini görürüz. Richard Cantillon, girişimciyi belirsizlik altında karar alan ve ekonomik sonuçları önceden tam olarak bilmeden hareket eden kişi olarak ele almıştır. Jean-Baptiste Say, girişimciyi üretim faktörlerini bir araya getiren ve kaynakları daha üretken alanlara yönlendiren kişi olarak değerlendirmiştir. Joseph A. Schumpeter, girişimciyi yenilik yapan, yeni kombinasyonlar oluşturan ve ekonomik değişimi tetikleyen aktör olarak açıklamıştır. Peter F. Drucker ise girişimciliği yalnızca kişisel bir özellik olarak değil, yeniliği sistemli biçimde arama ve fırsata dönüştürme disiplini olarak görmüştür. Shane ve Venkataraman da girişimciliği, fırsatların varlığı ile bu fırsatları fark eden, değerlendiren ve kullanan bireylerin kesişiminde ele almıştır. Bu farklı yaklaşımlar bize önemli bir şey söyler: Girişimci, mevcut durumu yalnızca kabul eden kişi değildir. Girişimci, mevcut durumda bir ihtiyaç, sorun, eksiklik, verimsizlik ya da yeni bir imkân görerek değer üretmeye çalışan kişidir.

Kaynaklar

- Airbnb. (n.d.). *About us: The Airbnb story*. Retrieved July 7, 2026, from <https://news.airbnb.com/about-us/>
- Airbnb, Inc. (2020). *Form S-1 registration statement*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1559720/000119312520294801/d81668ds1.htm>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Cantillon, R. (2010). *An essay on economic theory: An English translation of Richard Cantillon's Essai sur la nature du commerce en général* (C. Saucier, Trans.). Ludwig von Mises Institute. (Original work published 1755)
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Ford Motor Company. (n.d.-a). *The Model T*. Retrieved July 7, 2026, from <https://corporate.ford.com/articles/history/the-model-t/www/>
- Ford Motor Company. (n.d.-b). *The moving assembly line and the five-dollar workday*. Retrieved July 7, 2026, from <https://corporate.ford.com/articles/history/moving-assembly-line/>
- Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). *Entrepreneurship* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.
- Nobel Prize. (2006). *The Nobel Peace Prize 2006: Grameen Bank—Facts*. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/grameen/facts/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Patagonia. (n.d.). *A history of our environmental and social responsibility*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.patagonia.com/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html>
- Say, J.-B. (2001). *A treatise on political economy; or, The production, distribution, and consumption of wealth* (C. R. Prinsep, Trans.). Batoche Books. (Original work published 1803)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.

Vaka Kaynaklar

- Endeavor. (2017, July 11). *Yemeksepeti owner Delivery Hero goes public in Frankfurt*. <https://endeavor.org/stories/yemeksepeti-owner-delivery-hero-ipo-frankfurt/>
- General Atlantic. (2015, May 5). *Delivery Hero acquires Turkish food delivery giant Yemeksepeti*. <https://www.generalatlantic.com/media-article/delivery-hero-acquires-turkish-food-delivery-giant-yemeksepeti/>
- IKEA. (n.d.-a). *The story of IKEA*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/story-of-ikea/>
- IKEA. (n.d.-b). *The story of IKEA flatpacks*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.ikea.com/ph/en/this-is-ikea/about-us/the-story-of-ikea-flatpacks-puba710ccb0/>
- Invest in Türkiye. (2015, May 5). *Turkish internet company Yemeksepeti acquired for USD 589 million*. Presidency of the Republic of Türkiye Investment Office. <https://www.invest.gov.tr/en/news/news-from-turkey/pages/050515-yemeksepeti-acquired-by-hero-delivery.aspx>

GİRİŞİMCİ ZİHNİYET, GİRİŞİMCİLİK NİYETİ VE ÖZ-YETERLİK

Girişimciliği yalnızca fikir, sermaye ya da pazar üzerinden anlatmak bana eksik geliyor. Çünkü girişimcilik, dışarıda görünen davranışlardan önce içeride başlayan bir düşünme biçimidir. Bir insan aynı çevreye bakıp hiçbir şey görmeyebilir; bir başkası ise aynı çevrede çözülmemiş bir problem, fark edilmemiş bir ihtiyaç veya değerlendirilebilecek bir fırsat görebilir. İşte girişimci zihniyet dediğimiz şey tam da burada başlar. *Girişimci zihniyet, dünyaya yalnızca “olanı kabul eden” bir yerden değil, “ne daha iyi yapılabilir?” sorusuyla bakan bir düşünme biçimidir.*

Bu bölümü girişimci zihniyet, girişimcilik niyeti ve öz-yeterlik üzerine kurmanın nedeni şudur: Girişimcilik davranışı çoğu zaman bir anda ortaya çıkmaz. Kişinin çevreyi nasıl gördüğü, fırsatlara nasıl yaklaştığı, belirsizlik karşısında nasıl düşündüğü, kendi kapasitesine ne kadar inandığı ve girişim kurma konusunda ne ölçüde niyet geliştirdiği bu davranışın oluşmasında önemlidir. Başka bir ifadeyle girişimcilik yalnızca “dışarıda” gerçekleşen bir ekonomik faaliyet değil, aynı zamanda “içeride” şekillenen zihinsel ve psikolojik bir hazırlık sürecidir.

Bu noktada şunu özellikle belirtmek isterim: Girişimci zihniyet, doğuştan gelen ve sadece bazı insanlarda bulunan gizemli bir özellik değildir. Böyle düşünmek girişimciliği gereksiz yere daraltır. Elbette kişisel özellikler, deneyimler, aile çevresi, eğitim, sosyal ağlar ve ekonomik koşullar kişinin girişimciliğe yaklaşımını etkileyebilir. Ancak girişimci zihniyet, öğrenmeyle, deneyimle, gözlemlerle, denemeyle ve geri bildirimle gelişebilir. Girişimciliği öğretilebilir ve geliştirilebilir bir alan olarak ele almak da bu yüzden önemlidir.

Girişimci zihniyet dediğimde kastettiğim şey, her durumda iyimser olmak ya da her fikrin başarılı olacağına inanmak değildir. Girişimci zihniyet, gerçeklikten kopuk bir pozitif düşünme biçimi değildir. Aksine, gerçekliği daha dikkatli okumayı gerektirir. Girişimci zihniyete sahip kişi “Ben mutlaka başarırım” demekten çok, “Bu problemi doğru anlıyor muyum?”, “Bu ihtiyacın gerçek bir karşılığı var mı?”, “Elimdeki kaynaklarla ilk adımı nasıl atabilirim?”, “Yanılıyorsam bunu en erken nasıl fark ederim?” sorularını sorar. *Bu nedenle girişimci zihniyetin merkezinde kör cesaret değil, öğrenmeye açık cesaret vardır.*

Literatürde girişimci davranışı açıklamaya çalışan çalışmalar bize bu konuda önemli bir çerçeve sunar. Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi’ne göre bir davranışı gerçekleştirme niyeti; kişinin o davranışa yönelik tutumu, çevresindeki önemli kişilerin beklentilerine

Öz-yeterlik açısından bakıldığında da bu iki vaka önemli bir ortak ders sunar. Sağlıklı girişimci öz-yeterlik, ilk denemede başarılı olacağına inanmak değildir. Dyson örneğinde öz-yeterlik, defalarca denemeye ve her denemeden öğrenmeye devam edebilme inancı açısından yorumlanabilir. Peak Games örneğinde ise öz-yeterlik, dijital ürün geliştirme, kullanıcıyı anlama ve küresel ölçekte rekabet edebilecek bir yapı kurma kapasitesiyle ilişkilendirilebilir. Bu iki örnek bize şunu gösterir: Girişimcilikte kendine güvenmek, her şeyi bildiğini düşünmek değil; öğrenerek gelişebileceğine inanmaktır.

Bu vakaların ortak mesajı şudur: Girişimci zihniyet, problemi fark etmekle başlar; fakat orada kalmaz. Problemi anlamayı, çözümü denemeyi, geri bildirim almayı, ürünü geliştirmeyi ve gerektiğinde yönünü değiştirmeyi gerektirir. Girişimcilik niyeti, gerçek adımlarla desteklenmediğinde sadece istek olarak kalır. Öz-yeterlik ise gerçek deneyimlerle beslenmediğinde yüzeysel özgüvene dönüşebilir. Dyson ve Peak Games örnekleri, girişimciliğin farklı sektörlerde farklı biçimlerde ortaya çıkabileceğini; fakat özünde öğrenme, deneme, gelişme ve değer yaratma mantığına dayandığını gösterir.

Bu nedenle bu iki vakadan çıkaracağımız en temel ders şudur: *Girişimcilikte önemli olan yalnızca güçlü bir fikre sahip olmak değildir. Asıl önemli olan, o fikri gerçek dünya ile karşılaştırma cesareti göstermek, eksikleri görmek, öğrenmeye devam etmek ve değer yaratma ihtimalini somut adımlarla güçlendirmektir. Girişimci zihniyetin gerçek anlamı da burada ortaya çıkar: Görmek, denemek, öğrenmek ve yeniden ilerlemek.*

Kaynaklar

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Dyson. (n.d.). *James Dyson*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.dyson.com/james-dyson>
- Dyson. (2021). *Relentless engineering*. <https://www.dyson.co.uk/discover/archive/2021/relentless-engineering>
- Krueger, N. F., Jr., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 411–432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965–988. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>
- Zynga. (2020, July 2). *Zynga closes transformational acquisition of Istanbul-based Peak; expands forever franchise portfolio with Toon Blast and Toy Blast*. <https://www.zynga.com/blog/zynga-closes-transformational-acquisition-of-istanbul-based-peak-expands-forever-franchise-portfolio-with-toon-blast-and-toy-blast/>

FIRSAT TANIMA, FIRSAT YARATMA VE PROBLEM KEŞFİ

Girişimcilik yolculuğunda en kritik sorulardan biri şudur: Bir girişim fikri nereden doğar? Bu soruya çoğu zaman “iyi bir fikirden” diye cevap verilir. Oysa kişisel olarak girişimciliği yalnızca fikirle başlatmayı doğru bulmuyorum. Çünkü fikir, tek başına girişimcilik için yeterli değildir. Bir fikrin girişimcilik değerine sahip olabilmesi için gerçek bir probleme, karşılanmamış bir ihtiyaca, eksik işleyen bir süreç ya da daha iyi yapılabilecek bir duruma temas etmesi gerekir. Bu nedenle bu bölümde girişimciliğin başlangıç noktasını “fikir”den önce “problem” ve “fırsat” üzerinden ele almak istiyorum.

Fırsat tanıma, girişimcilik literatürünün en temel konularından biridir. Shane ve Venkataraman’a göre girişimcilik, fırsatların varlığı ile bu fırsatları fark eden, değerlendiren ve kullanan bireylerin kesişiminde ortaya çıkar (Shane & Venkataraman, 2000). Bu yaklaşımı önemli buluyorum; çünkü girişimciliği yalnızca kişinin cesaretine, kişilik özelliklerine veya sermayesine indirgemez. Aynı zamanda fırsatın kendisini, fırsatın bulunduğu çevreyi ve bu fırsatı görebilen kişiyi birlikte düşünmemizi sağlar. Fırsat tek başına yeterli değildir; onu görecekt, yorumlayacak ve harekete geçirecek kişi de gerekir. Aynı şekilde girişimci olmak isteyen kişinin isteği de tek başına yeterli değildir; gerçek dünyada anlamlı bir fırsat alanı bulunmalıdır.

Burada “fırsat” kavramını dikkatli kullanmak gerekir. Her ihtiyaç fırsat değildir. Her sorun da girişimcilik fırsatı değildir. Bir şeyin girişimcilik fırsatına dönüşebilmesi için birkaç unsurun birlikte düşünülmesi gerekir. *Öncelikle gerçek bir problem ya da ihtiyaç olmalıdır. İkinci olarak bu problemten etkilenen bir müşteri, kullanıcı veya paydaş grubu bulunmalıdır. Üçüncü olarak mevcut çözümler ya yetersiz kalmalı ya da daha iyi bir çözüm geliştirme imkânı olmalıdır. Dördüncü olarak girişimci adayının bu alanda çözüm geliştirebilecek bilgiye, kaynağa, ilişkiye veya öğrenme kapasitesine sahip olması gerekir. Beşinci olarak ortaya çıkacak çözümün sürdürülebilir bir değer yaratma ihtimali bulunmalıdır.* Bu unsurlar bir araya gelmediğinde, gördüğümüz şey yalnızca ilginç bir fikir veya rahatsız edici bir sorun olarak kalabilir.

Fırsat tanımayı bazen “bir anda akla gelen parlak fikir” gibi anlatırlar. Bana göre bu anlatım eksik kalır. Elbette bazı fikirler bir anda belirebilir; fakat girişimcilik fırsatları çoğu zaman uzun gözlemler, deneyimler, konuşmalar, küçük rahatsızlıklar, tekrar eden

İki Vakadan Çıkan Ortak Ders

Post-it ve iyzico örnekleri birbirinden oldukça farklıdır. Post-it fiziksel bir ürün, laboratuvar bulgusu ve gündelik kullanım problemi üzerinden ortaya çıkmıştır. iyzico ise dijital ekonomi, ödeme altyapısı ve çevrim içi ticaretin ihtiyaçları üzerinden gelişmiştir. Biri yapıştırıcı teknolojisinin farklı bir kullanım alanıyla buluşmasını, diğeri dijital ödeme sürecindeki ihtiyacın finansal teknolojiyle çözülmesini anlatır. Ancak iki vakanın ortak noktası şudur: Fırsat yalnızca fikirde değil, fikrin gerçek bir problemle kurduğu ilişkide ortaya çıkar.

Post-it örneğinde başlangıçta bir teknik çözüm vardır; fakat bu çözümün hangi probleme karşılık geleceği sonradan netleşmiştir. iyzico örneğinde ise dijital ticaretin ödeme altyapısı ihtiyacı daha belirgin bir problem alanı olarak karşımıza çıkar. Birinde çözüm probleme doğru ilerlemiş, diğeriinde problem çözümü çağırmıştır. Bu iki yönlü akış, girişimcilikte fırsatın her zaman aynı biçimde doğmadığını gösterir.

Bu iki vaka aynı zamanda fırsat tanımanın bağlantı kurma becerisi olduğunu da gösterir. Post-it'te laboratuvar bulgusu ile günlük araç problemi arasında bağlantı kurulmuştur. iyzico'da ise e-ticaretin büyümesi, ödeme güvenliği, üye iş yeri ihtiyaçları ve dijital altyapı arasında bağlantı kurulmuştur. Girişimci bakış açısı, birbirinden ayrı görünen unsurlar arasında anlamlı ilişki kurabilme becerisidir.

Bu bölüm açısından çıkarılacak en temel ders şudur: Fırsat tanıma yalnızca “iyi fikir bulmak” değildir. Problemi görmek, mevcut çözümleri anlamak, değişimi okumak, çözüm ile kullanıcı ihtiyacı arasındaki bağı kurmak ve fırsatın gerçekten uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmek gerekir. Post-it ve iyzico örnekleri, girişimcilikte fırsatın bazen keşfedildiğini, bazen yaratıldığını, bazen de çözüm ile problemin doğru zamanda buluşmasıyla ortaya çıktığını göstermektedir.

Kaynaklar

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Amadeus Capital Partners. (2019). *Global fintech giant PayU acquires Turkey's leading fintech company iyzico in a \$165 million investment*. <https://www.amadeuscapital.com/global-fintech-giant-payu-acquires-turkeys-leading-fintech-company-iyzico-in-a-165-million-investment/>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412>
- Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713–731. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00196.x>

- Endeavor. (2019, June 11). *Turkey's iyzico acquired by PayU for record \$165 million*. <https://endeavor.org/stories/turkeys-iyzico-acquired-pay-u-record-165-million/>
- FT Partners. (n.d.). *FT Partners advises iyzico on its \$165,000,000 sale to PayU*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.ftpartners.com/transactions/iyzico>
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A., & McMullen, J. S. (2009). An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management Studies*, 46(3), 337–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00824.x>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Post-it. (n.d.). *History of Post-it® Notes*. 3M. Retrieved July 7, 2026, from https://www.post-it.com/3M/en_US/post-it/contact-us/about-us/
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

MÜŞTERİ KEŞFİ VE ÜRÜN-PAZAR UYUMU

Girişimcilikte en kritik dönemeçlerden biri, fikrin müşterinin gerçek dünyasıyla karşılaş-tığı andır. Bir fikri masa başında sevmek kolaydır. Onu anlatırken heyecanlanmak, zihin-de büyütmek, gelecekte nasıl bir işe dönüşeceğini hayal etmek de kolaydır. Zor olan, o fikri müşterinin hayatına, alışkanlıklarına, sorunlarına, bütçesine ve davranışlarına götürmek-tir. Çünkü girişimcilikte asıl sınav, girişimcinin fikrine ne kadar inandığı değil; müşterinin o fikre gerçekten ihtiyaç duyup duymadığıdır.

Bu nedenle bu bölümde müşteri keşfi ve ürün-pazar uyumunu ele almak istedik. Çünkü girişimcilikte problem keşfinden sonra gelen en önemli adım, o problemi yaşayan insanları gerçekten anlamaktır. Müşteri keşfi, yalnızca “hedef kitle kimdir?” sorusuna yü-zeysel bir cevap vermek değildir. Müşteri keşfi, gerçek insanların hangi problemi yaşad-ığını, bu problemi bugün nasıl çözmeye çalıştığını, mevcut çözümlerden neden memnun olmadığını, hangi koşullarda yeni bir çözümü denemeye hazır olabileceğini ve hangi de-ğere karşılık ödeme yapabileceğini anlamaya çalışmaktır.

Burada şunu açıkça söylemek gerekir: *Müşteriyi anlamadan ürün geliştirmek, girişim-cilikte en pahalı hatalardan biridir.* Çünkü ürün geliştirmek zaman, para, emek ve dikkat ister. Eğer girişimci müşteri ihtiyacını yeterince anlamadan ürüne koşarsa, aylarca üzerin-de çalıştığı çözümün gerçek dünyada güçlü bir karşılık bulmadığını geç fark edebilir. Bu nedenle müşteri keşfi, girişimin başında yapılacak basit bir anket çalışması değil; girişim-cinin sürekli geri dönmesi gereken temel öğrenme alanıdır.

Steve Blank’ın müşteri geliştirme yaklaşımı bu konuda girişimcilik literatürüne önemli bir katkı sunmuştur. Blank’a göre girişimciler yalnızca ürün geliştirme sürecine odaklan-mamalı; aynı zamanda müşteriyi, problemi, çözümü ve iş modelini test etmelidir. Blank ve Dorf’un müşteri geliştirme yaklaşımında müşteri keşfi, kurucunun vizyonunu bir dizi iş modeli varsayımına dönüştürme ve bu varsayımları gerçek müşterilerle sınama süreci olarak ele alınır (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2012). Bu çok önemli bir uyarıdır. Çünkü gi-rişimci çoğu zaman kendi fikrini gerçek sanma eğilimindedir. Müşteri keşfi ise girişimciyi kendi zihninden çıkarıp müşterinin gerçek dünyasına götürür.

Müşteri keşfi, müşteriyle konuşmakla başlar; ancak yalnızca konuşmakla bitmez. Müşterinin ne söylediği kadar, ne yaptığına da bakmak gerekir. İnsanlar bazen bir fikre nezaketen olumlu tepki verebilir. “Güzel fikir”, “ben olsam kullanırım”, “bence tutar” gibi

Kaynaklar

- Andreessen, M. (2007, June 25). *The only thing that matters*. PM Archive. https://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html
- Blank, S. G. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win* (2nd ed.). K&S Ranch.
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). *Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation*. Wiley.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. HarperBusiness.
- Dropbox, Inc. (2018). *Form S-1 registration statement*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467623/000119312518055809/d451946ds1.htm>
- Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success*. Crown Business.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Reuters. (2021, November 11). *Turkish delivery company Getir launches U.S. operations*. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/turkish-delivery-company-getir-launches-us-operations-2021-11-11/>
- Reuters. (2024, April 29). *Turkish grocery delivery company Getir pulls out of Europe, U.S.* <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/turkish-grocery-delivery-company-getir-pulls-out-europe-us-2024-04-29/>
- Rezazadeh, A., Kohns, M., Bohnsack, R., António, N., & Rita, P. (2025). Generative AI for growth hacking: How startups use generative AI in their growth strategies. *Journal of Business Research*, 192, Article 115320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115320>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

DEĞER ÖNERİSİ TASARIMI

Girişimcilikte bir fikrin gerçek dünyada anlam kazanabilmesi için yalnızca iyi düşünülmüş olması yetmez. O fikrin, belirli bir müşteri için açık, anlaşılır ve tercih edilmeye değer bir fayda sunması gerekir. İşte değer önerisi dediğimiz şey tam da bu noktada ortaya çıkar. Değer önerisini, bir girişimin müşteriye verdiği temel cevap olarak görüyorum: “Ben senin hangi problemini, hangi yolla, neden diğer seçeneklerden daha anlamlı biçimde çözüyorum?”

Bu soru basit görünür; fakat girişimcilik açısından son derece belirleyicidir. Çünkü müşteri çoğu zaman bir ürünü yalnızca ürün olduğu için satın almaz. Müşteri bir işi halletmek, bir problemi çözmek, bir rahatsızlığı azaltmak, bir sonuca ulaşmak, zaman kazanmak, güven duymak, maliyeti düşürmek, kolaylık elde etmek veya kendini daha iyi hissetmek için satın alır. Bu nedenle değer önerisi, girişimcinin kendi ürününü anlatma biçimi değil; müşterinin dünyasında o ürünün neden anlamlı olduğunu açıklama biçimidir.

Değer önerisini yalnızca slogan gibi düşünmek büyük bir hatadır. Elbette değer önerisi kısa, net ve güçlü bir cümleyle ifade edilebilir. Ancak iyi bir değer önerisi, yalnızca güzel yazılmış bir pazarlama cümlesi değildir. Arkasında müşteri bilgisi, problem anlayışı, mevcut çözümlerin analizi, farklılaşma mantığı, fiyat-değer dengesi, kanıtlanabilir fayda ve uygulanabilir iş modeli bulunmalıdır. Bu nedenle değer önerisi, girişimcilikte hem stratejik hem de pratik bir konudur.

Lanning ve Michaels’ın değer teslim sistemi yaklaşımı, bir işletmenin hedeflediği müşteri segmentine hangi faydayı, yaklaşık hangi fiyat mantığıyla sunacağını açık biçimde tanımlaması gerektiğini vurgular. Bu yaklaşım bugün hâlâ önemlidir; çünkü değer önerisi, yalnızca müşteriye söylenen güzel bir cümle değil, işletmenin bütün değer yaratma sistemini yönlendiren temel tercihlerden biridir. Girişimci hangi müşteriye ne sunduğunu netleştirmede, ürün geliştirme, fiyatlandırma, pazarlama ve satış kararları da dağınık hâle gelir.

Payne, Frow ve Eggert, müşteri değer önerisinin işletmenin müşteriye nasıl değer sağlamayı amaçladığını anlatmada kritik bir rol oynadığını belirtir. Bu yaklaşım önemlidir; çünkü değer önerisini sadece reklam veya satış mesajı olarak değil, işletmenin değer yaratma mantığını ifade eden temel bir yapı olarak görmemizi sağlar. Değer önerisi müşteriye ne sunduğumuzu, bunu kim için sunduğumuzu, hangi problemi çözdüğümüzü ve neden tercih edilebilir olduğumuzu açıklar.

İki Vakadan Çıkan Ortak Ders

Spotify ve Midas farklı sektörlerden gelen iki örnektir. Spotify müzik ve ses içeriklerine erişim üzerinden değer yaratırken, Midas finansal piyasalara erişim ve yatırım deneyimi üzerinden değer sunmaya çalışmaktadır. Biri eğlence ve içerik dünyasında, diğeri finansal teknoloji alanında faaliyet göstermektedir. Ancak iki vakanın ortak noktası oldukça açıktır: Her ikisi de var olan bir ihtiyacı daha erişilebilir, daha kolay kullanılabilir ve daha kişisel bir deneyime dönüştürmeye çalışmıştır.

Spotify müzik dinleme ihtiyacını sıfırdan yaratmamıştır. Midas da yatırım yapma ihtiyacını sıfırdan yaratmamıştır. Ancak her iki örnekte de değer önerisi, mevcut ihtiyacın karşılanma biçimini değiştirmek üzerine kuruludur. Spotify, kullanıcıya müziğe erişim, keşif ve kişiselleştirilmiş dinleme deneyimi sunar. Midas ise yatırım süreçlerinde erişim, maliyet, sade kullanım ve bilgi desteği üzerinden değer yaratmaya çalışır.

Bu iki vaka bize değer önerisi tasarımında önemli bir ders verir: Müşteri çoğu zaman yalnızca ürünü değil, ürünün kendisine sunduğu kolaylığı, güveni, erişimi ve deneyimi satın alır. Spotify'da değer yalnızca şarkı kataloğu değildir; keşif, erişim ve kişisel kullanım deneyimidir. Midas'ta değer yalnızca finansal varlık alım satımı değildir; erişilebilirlik, anlaşılır arayüz, maliyet şeffaflığı ve bilgi desteğidir.

Bu bölüm açısından çıkarılacak temel ders şudur: Güçlü değer önerisi, müşterinin hayatındaki bir sürtünmeyi azaltır. Bu sürtünme bazen müziğe erişimde, bazen yatırım yapmada, bazen ödeme almada, bazen ulaşımında, bazen öğrenmede ortaya çıkar. Girişimci bu sürtünmeyi doğru görür, müşterinin gerçek ihtiyacını anlar ve çözümünü açık bir değer cümlesine dönüştürürse girişim daha sağlam bir zemine oturur. Değer önerisi, müşteriye “biz ne yapıyoruz?” demek değildir; “sizin için neyi daha iyi hâle getiriyoruz?” sorusuna verilen cevaptır.

Kaynaklar

- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. HarperBusiness.
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). *A business is a value delivery system*. McKinsey Staff Paper.
- Midas. (2024, April 22). *Retail investing startup Midas raises \$45 million to roll out crypto, mutual fund, and savings account products*. PR Newswire.
- Midas. (2025, August 19). *Midas secures \$80 million Series B, marking Turkey's largest-ever fintech investment*. PR Newswire.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

- Spotify. (n.d.). *Spotify: A visual history*. Spotify Newsroom. Retrieved July 7, 2026.
- Spotify. (2026, April 28). *Spotify reports first quarter 2026 earnings*. Spotify Newsroom.
- Strategyzer. (n.d.). *Value Proposition Design*. Retrieved July 7, 2026.
- Vargo, S. L. (2020). From promise to perspective: Reconsidering value propositions from a service-dominant logic orientation. *Industrial Marketing Management*, 87, 309–311. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.013>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

İŞ MODELİ GELİŞTİRME VE BUSINESS MODEL CANVAS

Girişimcilikte iyi fikir önemlidir. Güçlü bir değer önerisi de önemlidir. Müşterinin gerçek problemini anlamak, doğru müşteri grubuna ulaşmak ve ürün-pazar uyumunu aramak da girişimcilik yolculuğunun vazgeçilmez adımlarıdır. Ancak bütün bunlar tek başına yeterli değildir. Çünkü girişimcilikte asıl mesele yalnızca değer yaratmak değil, bu değeri müşteriye ulaştırmak ve sürdürülebilir biçimde gelir üretebilmektir. İşte iş modeli dediğimiz konu tam da burada devreye girer.

İş modelini, bir girişimin çalışma mantığı olarak görüyorum. Daha açık söylemek gerekirse iş modeli; girişimin kime değer sunduğunu, bu değeri nasıl ürettiğini, müşteriye nasıl ulaştırdığını, hangi kaynak ve faaliyetlerle çalıştığını, kimlerle iş birliği yaptığını, maliyetlerinin nereden doğduğunu ve gelirini nasıl elde ettiğini gösteren temel yapıdır. Bu nedenle iş modeli, yalnızca “nasıl para kazanacağız?” sorusundan ibaret değildir. Para kazanma elbette iş modelinin önemli bir parçasıdır; fakat iş modeli bundan daha geniştir. İş modeli, girişimin bütün parçalarının birbiriyle nasıl çalıştığını gösterir.

Teece, iş modelini bir işletmenin değer yaratma, bu değeri müşteriye ulaştırma ve bu değerden ekonomik karşılık elde etme mantığıyla ilişkilendirir (Teece, 2010). Bu tanım girişimcilik açısından çok açıklayıcıdır. Çünkü girişimci yalnızca “ne satıyorum?” diye düşünürse eksik kalır. Aynı zamanda “bu değeri kim için yaratıyorum, bu değeri nasıl ürettiğim, müşteriye nasıl ulaştırıyorum ve karşılığında nasıl gelir elde ediyorum?” sorularını da sormalıdır. İş modeli bu soruların birlikte düşünülmesini sağlar.

Zott, Amit ve Massa, iş modeli literatüründe tek ve herkesin üzerinde uzlaştığı bir tanım olmadığını; ancak iş modelinin değer yaratma, faaliyet sistemi ve işletmenin iş yapma mantığı gibi ortak temalar etrafında ele alındığını belirtir (Zott et al., 2011). Bu da bize şunu gösterir: İş modeli, tek bir kutuya sığdırılacak basit bir kavram değildir. Fakat girişimcilik pratiği açısından son derece kullanışlıdır. Çünkü girişimciye şunu sordurur: “Bu iş gerçekten nasıl çalışacak?”

Bu sorunun cevabı çoğu zaman ilk bakışta sanıldığından daha karmaşıktır. Bir girişimci ürününü iyi tanıyor olabilir; fakat müşteriye hangi kanaldan ulaşacağını bilmeyebilir. Değer önerisi güçlü olabilir; fakat gelir modeli zayıf olabilir. Pazar büyük görünebilir; fakat müşteri kazanma maliyeti çok yüksek olabilir. Ürün ilgi görebilir; fakat operasyon maliyeti gelirden hızlı büyüyebilir. Ortaklıklar iyi kurulmazsa tedarik aksayabilir. Ana fa-

Değer yaratmak önemlidir; fakat asıl mesele bu değeri sürdürülebilir bir sistem içinde üretmek, ulaştırmak ve gelirle ilişkilendirmektir.

Netflix örneğinde iş modeli zaman içinde DVD posta hizmetinden dijital streaming aboneliğine dönüşmüştür. Bu dönüşüm bize teknolojik değişim ve müşteri davranışındaki dönüşüm karşısında iş modelini yenileyebilmenin önemini gösterir. Trendyol örneğinde ise platform modeli, müşteriler ve satıcılar arasında değer akışını mümkün kılan bir sistem olarak karşımıza çıkar. Bu da bize çok taraflı iş modellerinde değerın yalnızca üründe değil, tarafları birbirine bağlayan altyapıda oluştuğunu gösterir.

İki vakada da iş modelinin parçaları birlikte çalışır. Netflix'te içerik, teknoloji, abonelik, kullanıcı deneyimi, veri ve küresel dağıtım birbirini tamamlar. Trendyol'da müşteri tabanı, satıcı ağı, teknoloji, lojistik, güven, ödeme ve platform yönetimi birlikte değer üretir. Bir parça zayıfladığında bütün model etkilenebilir. İçerik zayıflarsa Netflix'in değer önerisi zarar görür. Teslimat, güven veya satıcı deneyimi zayıflarsa Trendyol'un platform değeri düşebilir. Bu nedenle iş modeli bir bütün olarak yönetilmelidir.

Bu iki vaka aynı zamanda iş modelinin durağan olmadığını gösterir. Netflix DVD'den streaming'e, streaming'den reklam destekli planlar ve farklı içerik kategorilerine doğru evrilmiştir. Trendyol da klasik e-ticaretin ötesinde satıcı ekosistemi, lojistik, hızlı teslimat ve farklı platform hizmetleriyle genişleyen bir yapı ortaya koymuştur. Bu durum girişimciye şunu hatırlatır: İş modeli ilk gün yazılan bir metin değildir; müşteri, teknoloji, rekabet ve maliyet koşulları değiştikçe yeniden düşünülmesi gereken canlı bir sistemdir.

Bu bölüm açısından çıkarılacak en temel ders şudur: İş modeli, girişimin gerçek hayatta nasıl çalışacağını gösterir. İyi bir fikir, güçlü değer önerisi ve müşteri ilgisi ancak sağlam bir iş modeliyle sürdürülebilir hâle gelir. Netflix ve Trendyol örnekleri bize şunu gösterir: Başarılı girişimler yalnızca ürün geliştirmez; değerin üretildiği, müşteriye ulaştığı ve ekonomik karşılık bulduğu bir sistem kurar. Girişimcilikte asıl kalıcılık da bu sistem doğru tasarlandığında başlar.

Kaynaklar

- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Netflix. (2022, August 29). *Netflix celebrates 25 years*. Netflix Tudum. <https://www.netflix.com/tudum/articles/netflix-trivia-25th-anniversary>

■ YENİ NESİL GİRİŞİMCİLİK - Fikirden Sürdürülebilir İş Modeline

- Netflix, Inc. (2026). *Annual report for fiscal year ended December 31, 2025*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000106528026000034/nflx-20251231.htm>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Reuters. (2025, May 6). *Uber to buy controlling stake in Turkey's Trendyol GO food delivery business for \$700 million*. Reuters. <https://www.reuters.com/markets/deals/uber-acquire-85-stake-trendyol-go-food-delivery-business-700-million-2025-05-06/>
- Strategyzer. (2026, May 20). *The Business Model Canvas*. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Trendyol. (2026, April 1). *About us*. <https://www.trendyol.com/en/s/meet-us>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

EFFECTUATION, BRICOLAGE VE BELİRSİZLİKTE KARAR VERME

Girişimcilik çoğu zaman belirsizlik içinde başlar. Girişimci adayının elinde bazen çok net bir pazar bilgisi yoktur. Müşterinin nasıl davranacağı kesin değildir. Ürünün hangi biçimde kabul göreceği bilinmez. Rakiplerin ne yapacağı öngörülemez. Teknoloji, maliyetler, yatırım ortamı, yasal düzenlemeler ve müşteri beklentileri zaman içinde değişebilir. Böyle bir ortamda girişimciden kusursuz bir plan yapmasını beklemek gerçekçi değildir. Elbette plan yapmak önemlidir; fakat girişimcilik yalnızca plan yapma işi değildir. Girişimcilik, çoğu zaman belirsizlik içinde ilk adımı atabilme, öğrendikçe yönünü değiştirebilme ve eldeki imkânlarla değer yaratabilme becerisidir.

Bu bölümde effectuation, bricolage ve belirsizlikte karar verme konularını ele almak istiyorum. Effectuation kavramını Türkçeye birebir çevirmek kolay değildir; ancak bu bölümde onu “belirsizlik altında eldeki araçlardan başlayarak mümkün sonuçları şekillendirme mantığı” olarak kullanıyorum. Sarasvathy’nin yaklaşımında effectuation, girişimcinin önce kesin bir hedef belirleyip sonra bu hedefe ulaşmak için kaynak aramasından çok; kim olduğu, ne bildiği ve kimi tanıdığı gibi mevcut araçlardan yola çıkarak hangi sonuçları oluşturabileceğine odaklanmasıdır (Sarasvathy, 2001). Bu tanım girişimcilik açısından çok önemlidir; çünkü bize şunu söyler: Girişimci her zaman geleceği tahmin edemez, fakat elindeki araçlarla geleceğin oluşumuna katkı verebilir.

Bricolage kavramını ise bu bölümde “eldeki kaynakları, çoğu zaman alışılmış amaçlarının dışında ve yaratıcı biçimde birleştirerek yeni değer üretme becerisi” olarak ele alıyorum. Baker ve Nelson’ın girişimci bricolage yaklaşımı, kaynak kısıtları altında girişimcilerin ellerindeki imkânlarla yeni çözümler üretmesini ve sınırlılıkları pasif biçimde kabul etmek yerine onları yeniden yorumlamasını açıklar (Baker & Nelson, 2005). Bu nedenle bricolage, basitçe “idare etmek” değildir. Daha doğru ifadeyle, sınırlı kaynaklar içinde yeni kombinasyonlar kurarak hareket alanı yaratmaktır.

Bu iki kavramı özellikle birlikte ele almak gerekir; çünkü girişimcilikte erken aşama çoğu zaman hem belirsizlik hem de kaynak sınırlılığı içerir. Girişimci ne geleceği tam olarak bilir ne de bütün kaynaklara sahiptir. Buna rağmen karar almak, denemek, müşteriyle temas etmek, öğrenmek ve ilerlemek zorundadır. İşte effectuation bize belirsizlik altında nasıl düşünebileceğimizi; bricolage ise sınırlı kaynaklarla nasıl hareket edebileceğimizi gösterir.

Bu bölüm açısından çıkarılacak en temel ders şudur: Effectuation ve bricolage, girişimciye belirsizlik içinde hareket etme cesareti verir; fakat bu cesaret kontrolsüz bir atılganlık değildir. Elindekini görmek, kaybını sınırlamak, küçük denemeler yapmak, paydaşları sürece katmak, sürprizlerden öğrenmek ve kaynakları yaratıcı biçimde kullanmak gerekir. Airbnb ve Zeplin örnekleri, büyük görünen girişimlerin çoğu zaman küçük, sınırlı ve öğrenmeye açık adımlarla başladığını gösterir. Girişimcilikte mesele her şeye sahip olmak değil; elde olanla doğru soruya, doğru müşteriyle ve doğru zamanda yaklaşabilmektir.

Kaynaklar

- Airbnb. (n.d.). *About us*. Airbnb Newsroom. Retrieved July 7, 2026, from <https://news.airbnb.com/en-au/about-us/>
- Airbnb, Inc. (2020). *Form S-1 registration statement*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1559720/000119312520294801/d81668ds1.htm>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Effectuation. (n.d.). *The five principles of effectuation*. Retrieved July 7, 2026, from <https://effectuation.org/the-five-principles-of-effectuation>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Manzi-Puertas, M. A., Agirre-Aramburu, I., Urzelai, B., & López-Pérez, S. (2025). Bridging bricolage and effectuation: The mediating role of innovative behavior in student entrepreneurial action under resource constraints. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(3), 54–76. <https://doi.org/10.7341/20252133>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Welter, C., Mauer, R., & Wuebker, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 5–20. <https://doi.org/10.1002/sej.1215>
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998. <https://doi.org/10.1002/smj.555>
- Y Combinator. (n.d.). *Zeplin*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.ycombinator.com/companies/zeplin>
- Zeplin. (n.d.). *About us*. Retrieved July 7, 2026, from <https://zeplin.io/about/>

YALIN GİRİŞİM, MVP VE DENEYLEME

Girişimcilikte en zor meselelerden biri, ne zaman inşa etmeye başlayacağımızı ve neyi ne kadar inşa edeceğimizi bilmektir. Bir fikre inandığımızda onu hemen tam hâliyle ortaya çıkarmak isteriz. Ürünün bütün özellikleri olsun, tasarımı kusursuz olsun, müşteri karşısına eksiksiz çıksın, herkes ilk gördüğünde etkilensin isteriz. Bu istek anlaşılabilir; çünkü girişimci fikrine emek verir, onu sahiplenir ve doğal olarak güçlü görünmesini ister. Fakat girişimcilikte büyük tehlike de çoğu zaman burada başlar: Müşterinin gerçekten isteyip istemediğini bilmeden, ürünü gereğinden fazla büyütme.

Yalın girişim yaklaşımını bu yüzden önemli buluyorum. Yalın girişim, İngilizce literatürde “Lean Startup” olarak kullanılan ve girişimlerin belirsizlik altında ürün, müşteri ve iş modeli varsayımlarını küçük deneylerle test ederek ilerlemesini öneren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım girişimciye şunu hatırlatır: Erken aşamada amaç, kusursuz ürün yapmak değil; doğru şeyi yapıp yapmadığını öğrenmektir. Bir girişim fikrinin arkasında daima varsayımlar vardır. Müşteri bu problemi önemsiyor mu? Bu çözümü kullanmak istiyor mu? Bunun için ödeme yapar mı? Ürünü tekrar kullanır mı? Mevcut alışkanlığını değiştirir mi? Başkasına önerir mi? Yalın girişim bu soruları büyük bütçeler harcanmadan, mümkün olduğunca hızlı ve sistemli biçimde test etmeye çalışır.

Yalın girişim yaklaşımı Eric Ries tarafından girişimcilik literatüründe ve pratiğinde yaygınlaştırılmıştır. Ries’e göre girişimler aşırı belirsizlik koşullarında yeni ürün ve hizmetler geliştiren yapılardır ve bu nedenle ilerleme yalnızca ürün geliştirmekle değil, “validated learning”, yani doğrulanmış öğrenme ile ölçülmelidir (Ries, 2011). Doğrulanmış öğrenme, girişimcinin müşteri ve pazar hakkında varsayım üretmesi, bu varsayımı bir deneyle test etmesi, elde ettiği gerçek veriden öğrenmesi ve sonraki kararını buna göre vermesi anlamına gelir. Bu bakış açısı girişimcilikte çok değerlidir; çünkü bizi “çok çalıştım, o hâlde ilerledim” yanılgısından çıkarır. Asıl ilerleme, müşteriden ve pazardan gerçek öğrenme elde edildiğinde başlar.

Yalın girişim yaklaşımının merkezinde “Build–Measure–Learn” döngüsü vardır. Bu kavramı Türkçeye “Yap–Ölç–Öğren” döngüsü olarak çevirebiliriz. Bu döngüde girişimci önce bir şey yapar; yani bir prototip, minimum uygulanabilir ürün, açılış sayfası, demo, pilot uygulama veya başka bir test aracı oluşturur. Sonra bunu ölçer; yani müşterinin ne yaptığını, nasıl tepki verdiğini, hangi noktada ilgilendiğini, nerede vazgeçtiğini ve hangi

İki vaka bize MVP'nin ve deneylemenin yalnızca teknik bir süreç olmadığını gösterir. Bu süreç aynı zamanda girişimcinin düşünme biçimidir. Buffer'da soru şudur: "İnsanlar böyle bir ürüne ilgi gösterir mi?" Udey'de soru daha geniştir: "Öğrenenler, eğitmenler ve kurumlar için daha iyi bir öğrenme deneyimi nasıl geliştirilebilir?" Her iki durumda da girişimci, varsayımı gerçek davranışla karşılaştırır.

Bu bölüm açısından çıkarılacak en temel ders şudur: Girişimcilikte erken öğrenmek, geç pişman olmaktan daha değerlidir. Büyük ürünler bazen küçük deneylerle başlar. Güçlü platformlar ise büyüdüktan sonra bile öğrenme döngüsünü sürdürür. Buffer ve Udey örnekleri bize şunu gösterir: MVP bir son ürün değil, öğrenme başlangıcıdır; deneyleme ise girişimin yalnızca ilk günlerinde değil, bütün yaşamı boyunca ihtiyaç duyduğu bir disiplindir.

Kaynaklar

- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). *Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation*. Wiley.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Bocken, N. M. P., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), Article 101953. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), Article 101889. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>
- Gamón-Sanz, A., Alegre, J., & Chiva, R. (2024). Industries, frameworks, and key drivers of lean startup: A systematic literature review. *Tec Empresarial*, 18(2), 51–76. <https://doi.org/10.18845/te.v18i2.7137>
- Gascoigne, J. (2011, February 16). *Idea to paying customers in 7 weeks: How we did it*. Buffer. <https://buffer.com/resources/idea-to-paying-customers-in-7-weeks-how-we-did-it/>
- Lean Startup Co. (n.d.). *What is an MVP? Eric Ries explains*. Retrieved July 7, 2026, from <https://leanstartup.co/resources/articles/what-is-an-mvp/>
- Lenarduzzi, V., & Taibi, D. (2016). MVP explained: A systematic mapping study on the definitions of minimum viable product. *2016 42nd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, 112–119. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2016.56>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Udey. (n.d.). *Learn about Udey's mission and leadership team*. Retrieved July 7, 2026, from <https://about.udemy.com/company/>
- Udey, Inc. (2026). *Annual report for fiscal year ended December 31, 2025*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1607939/000160793926000034/udmy-20251231.htm>

PAZAR ANALİZİ, REKABET VE KONUMLANDIRMA

Girişimcilikte fikir ne kadar güçlü olursa olsun, o fikrin yaşayacağı bir pazar yoksa işin sürdürülebilir hâle gelmesi zordur. Girişimci bazen fikrine o kadar inanır ki, pazarın gerçekliğini ikinci plana atabilir. “Bu ürün çok iyi”, “insanlar mutlaka kullanır”, “böyle bir şeye ihtiyaç var” gibi cümleler ilk bakışta ikna edici gelebilir. Ancak girişimcilikte asıl soru şudur: Bu fikrin karşılık bulacağı gerçek bir pazar var mı? Eğer varsa bu pazar kimlerden oluşuyor, ne kadar büyük, nasıl büyüyor, kimler bu pazarda rekabet ediyor ve müşteri zihninde girişim nerede duracak?

Bu bölümde pazar analizi, rekabet ve konumlandırma konularını ele alacağız. Çünkü girişimcilikte müşteri keşfi, değer önerisi ve iş modeli kadar önemli olan bir başka mesele, girişimin içinde yer alacağı pazarın yapısını doğru okumaktır. Pazar analizi bize fırsatın büyüklüğünü, müşteri gruplarını, pazar dinamiklerini ve büyüme yönünü anlamayı sağlar. Rekabet analizi, müşterinin bugün hangi alternatiflerle problemi çözdüğünü görmemize yardım eder. Konumlandırma ise girişimin müşterinin zihninde nasıl bir yer edinmek istediğini açıklar.

Önce pazar kavramını netleştirmek gerekir. Pazar, yalnızca ürünün satılacağı yer değildir. Pazar; belirli bir ihtiyacı, problemi veya isteği olan; bu ihtiyacı karşılamak için seçenekleri değerlendiren; belirli koşullarda ödeme yapabilen veya karar verebilen müşteri ve kullanıcı gruplarından oluşur. Bu nedenle pazar analizi, yalnızca “kaç kişi var?” sorusuyla sınırlı değildir. “Kimler bu problemi yaşıyor?”, “Bu problem onlar için ne kadar önemli?”, “Bugün neye ödeme yapıyorlar?”, “Hangi çözümlerden memnun değiller?”, “Pazar büyüyor mu, dönüşüyor mu, yoksa daralıyor mu?” gibi soruları da içerir.

Girişimci için pazar analizi, masa başında yapılan kuru bir rapor çalışması olmamalıdır. Elbette raporlar, sektör verileri, resmî istatistikler, akademik çalışmalar, şirket raporları ve piyasa araştırmaları önemlidir. Ancak girişimcilikte pazar analizi yalnızca veriye bakmak değil, veriyi müşteri davranışıyla birlikte okumaktır. Bir pazar büyük görünebilir; fakat girişimci o pazara ulaşamayabilir. Bir pazar küçük görünebilir; fakat belirli bir nişte güçlü ve ödeme isteği yüksek bir müşteri grubu barındırabilir. Bu nedenle pazarın büyüklüğü kadar erişilebilirliği, rekabet yapısı ve girişimcinin bu pazarda nasıl farklılaşacağı da önemlidir.

■ YENİ NESİL GİRİŞİMCİLİK - Fikirden Sürdürülebilir İş Modeline

Bu bölüm açısından çıkarılacak en temel ders şudur: Pazar büyük olabilir, rekabet yoğun olabilir, müşteri ihtiyacı gerçek olabilir; fakat girişimci kendi yerini net belirlemezse kalabalık içinde kaybolur. Duolingo ve Insider örnekleri bize şunu gösterir: Güçlü girişimler pazarı yalnızca büyüklüğüyle değil, müşteri davranışıyla okur; rekabeti yalnızca rakip isimleriyle değil, müşteri alternatifleriyle analiz eder; konumlandırmayı ise yalnızca sloganla değil, tutarlı bir deneyimle kurar.

Kaynaklar

- Duolingo, Inc. (2021). *Form S-1 registration statement*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1562088/000162828021013065/duolingos-1.htm>
- Duolingo, Inc. (2026). *Annual report for fiscal year ended December 31, 2025*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1562088/000162828026012494/duol-20251231.htm>
- Endeavor. (n.d.). *Born in Turkey, Insider is the marketing secret of a thousand multinational brands*. Retrieved July 7, 2026, from <https://endeavor.org/success-stories/insider/>
- General Atlantic. (2024, November 1). *Insider announces \$500M Series E led by General Atlantic to accelerate AI investments, fuel U.S. expansion, and continue to scale global operations*. <https://www.generalatlantic.com/media-article/insider-announces-500m-series-e-led-by-general-atlantic-to-accelerate-ai-investments-fuel-u-s-expansion-and-continue-to-scale-global-operations/>
- Insider One. (n.d.). *About us: Our story, mission, and vision*. Retrieved July 7, 2026, from <https://insiderone.com/about-us/>
- Invest in Türkiye. (2024, November 7). *Insider raises USD 500 million in Series E funding led by General Atlantic*. Presidency of the Republic of Türkiye Investment Office. <https://www.invest.gov.tr/en/news/news-from-turkey/pages/insider-raises-usd-500-million-in-series-e-funding-led-by-general-atlantic.aspx>
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind* (20th anniversary ed.). McGraw-Hill.

GİRİŞİM FİNANSMANI VE KAYNAKLARA ERİŞİM

Girişimcilikte finansman denildiğinde çoğu kişinin aklına ilk olarak yatırım almak gelir. Bir yatırımcı bulunacak, girişime para koyacak, ekip büyüyecek, ürün geliştirilecek, pazar genişleyecek ve iş hızla büyüyecek gibi düşünülür. Elbette yatırım almak girişimcilik dünyasının önemli bir parçasıdır. Ancak finansmanı yalnızca yatırımcıdan para almak şeklinde görmek bana göre eksik bir bakıştır. Girişim finansmanı, çok daha geniş ve stratejik bir konudur. Asıl mesele, girişimin hangi aşamada hangi kaynağa, hangi koşulla, hangi maliyetle ve hangi sorumlulukla erişeceğini doğru yönetebilmektir.

Girişim finansmanını, girişimin değer üretme kapasitesini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu para, zaman, insan, bilgi, teknoloji, ilişki ve kurumsal destek kaynaklarına erişme ve bu kaynakları doğru kullanma süreci olarak görüyorum. Bu tanım özellikle önemlidir; çünkü girişimcilikte kaynak yalnızca nakit değildir. Para önemlidir; fakat tek kaynak para değildir. Bir mentorun yönlendirmesi, ilk müşterinin güveni, bir tedarikçinin esnek ödeme koşulu, kamu desteği, teknik ortaklık, üniversite laboratuvarı, hızlandırma programı, kurucu ekibin becerisi, erken kullanıcı topluluğu veya stratejik iş birliği de girişim için kaynak olabilir.

Bu nedenle bu bölümde finansmanı yalnızca “para bulmak” olarak değil, “kaynağı doğru aşamada doğru biçimde kullanmak” olarak ele almak istiyorum. Çünkü girişimci yanlış zamanda yanlış finansmanı alırsa işini kolaylaştırmak yerine zorlaştırabilir. Çok erken yatırım almak ortaklık yapısını gereksiz yere zayıflatabilir. Gereğinden fazla borçlanmak nakit akışını baskılayabilir. Hibe desteğine aşırı güvenmek girişimi müşteri gerçekliğinden koparabilir. Kitle fonlaması yanlış yönetilirse itibar riski doğurabilir. Bu nedenle finansman, girişimin büyüme motoru olabileceği gibi yanlış kullanıldığında kırılganlık kaynağına da dönüşebilir.

Girişim finansmanında ilk anlaşılması gereken ayırım özkaynak ve dış kaynak ayrımıdır. Özkaynak, girişimcinin veya ortakların kendi koyduğu sermaye, emek, zaman, birikim ve işletmenin ürettiği erken gelirlerle ilerlemesidir. Dış kaynak ise girişim dışındaki kişi, kurum veya finansal mekanizmalardan sağlanan sermaye, borç, hibe, yatırım, kredi, kitle fonlaması veya stratejik destekleri kapsar. Girişimci bu iki alanı karşı karşıya koymak zorunda değildir. Bazı girişimler önce özkaynakla doğrulama yapar, sonra dış finansmana gider. Bazıları müşteri gelirleriyle büyür. Bazıları daha ilk aşamada teknoloji geliştirmek için dış kaynağa ihtiyaç duyar. Önemli olan, girişimin yapısına uygun finansman yolunu seçmektir.

Mailchimp örneği bize finansal disiplinin ve müşteri gelirinin gücünü gösterir. Dream Games örneği ise büyük pazarda hızlı ölçeklenmenin ve küresel yatırımcı ağlarına erişimin önemini gösterir. Mailchimp'te kontrol ve müşteri odağı ön plandadır. Dream Games'te sermaye, hız, küresel rekabet ve stratejik ortaklık ön plana çıkar. İki model de kendi bağlamında anlamlıdır; fakat birbirinin yerine geçmez.

Bu bölüm açısından çıkarılacak temel ders şudur: Girişimci önce finansman kaynağını değil, finansman mantığını seçmelidir. “Yatırım almalı mıyım?”, “müşteri geliriyle büyüyebilir miyim?”, “hibe bana uygun mu?”, “borç nakit akışımı taşıyor mu?”, “kitle fonlaması pazar testi sağlayabilir mi?”, “yatırımcı bana para dışında ne katar?” soruları doğru sorulmadan sağlıklı finansman kararı alınamaz.

Mailchimp ve Dream Games bize şunu gösterir: Finansman başarı hikâyesinin kendisi değildir; başarı hikâyesini mümkün kılan araçtır. Bazen bu araç müşteri geliridir, bazen girişim sermayesidir, bazen stratejik ortaklıktır, bazen de kamu desteği veya kitle fonlamasıdır. İyi girişimci, hangi aracı ne zaman kullanacağını bilen kişidir. Çünkü girişimcilikte asıl mesele para bulmak değil, bulunan kaynağı sürdürülebilir değere dönüştürebilmektir.

Kaynaklar

- Axios. (2021, September 13). *Intuit to buy Mailchimp for \$12 billion*. <https://www.axios.com/2021/09/13/intuit-buy-mailchimp-12-billion>
- Business Wire. (2022, January 18). *Dream Games raises \$255m at \$2.75bn valuation as Royal Match becomes one of the world's top grossing mobile games*. <https://www.businesswire.com/news/home/20220118005712/en/Dream-Games-Raises-%24255m-at-%242.75bn-Valuation-as-Royal-Match-Becomes-One-of-the-Worlds-Top-Grossing-Mobile-Games>
- CVC. (2025, May 1). *Dream Games announces strategic investment by CVC to support next chapter of growth and continued global leadership in mobile games*. <https://www.cvc.com/media/news/2025/dream-games-announces-strategic-investment-by-cvc-to-support-next-chapter-of-growth-and-continued-global-leadership-in-mobile-games/>
- Intuit. (2021, November 1). *Intuit completes acquisition of Mailchimp*. <https://mailchimp.com/newsroom/intuit-completes-mailchimp-acquisition/>
- KOSGEB. (2026). *Girişimci Destek Programı*. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimci-destek-programi>
- Mailchimp. (n.d.-a). *About Mailchimp*. Retrieved July 7, 2026, from <https://mailchimp.com/about/>
- Mailchimp. (n.d.-b). *Our co-founders*. Retrieved July 7, 2026, from <https://mailchimp.com/about/founders/>
- Merkezi Kayıt Kuruluşu. (n.d.). *Kitle fonlaması platformları*. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.mkk.com.tr/saklama-hizmetleri/piyasalar-ve-platformlar/kitle-fonlamasi-platformlari>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- National Venture Capital Association. (2026). *2026 NVCA Yearbook*. <https://nvca.org/2026-nvca-yearbook/>
- OECD. (2026). *Financing SMEs and entrepreneurs 2026: An OECD scoreboard*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/075d8058-en>
- Robb, A. M., & Robinson, D. T. (2014). The capital structure decisions of new firms. *The Review of Financial Studies*, 27(1), 153–179. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs072>

- Sermaye Piyasası Kurulu. (2021). *Kitle Fonlaması Teblięi (III-35/A.2)*. <https://spk.gov.tr/data/61e-228cf1b41c612388360a0/0bc5f4083e261a89d6e338e4f9cd003a.pdf>
- TÜBİTAK. (2026, March 2). *1812–Yatırım Tabanlı Girişimcilik Destek Programı 2026-1 Tohum Öncesi Yatırım Çağrısı başvuruya açıldı*. <https://tubitak.gov.tr/tr/duyuru/1812-yatirim-tabanli-girisimcilik-destek-programi-2026-1-tohum-oncesi-yatirim-cagrisi-basvuruya-acildi>
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00055-5)

EKİP, LİDERLİK, ORTAKLIK VE SOSYAL SERMAYE

Girişimcilik çoğu zaman dışarıdan bakıldığında tek kişinin hikâyesi gibi görünür. Bir kurucu çıkar, bir fikir bulur, zorluklarla mücadele eder, yatırım alır, şirket büyür ve sonunda başarı hikâyesi yazılır. Bu anlatı kulağa çekici gelir; fakat girişimciliğin gerçek dünyası bundan çok daha karmaşıktır. Girişimler çoğu zaman yalnız kurulmaz, yalnız büyümmez ve yalnız ayakta kalmaz. Fikri ortaya atan kişi önemli olabilir; fakat fikrin işe dönüşmesi için ekip gerekir. Ekip için liderlik gerekir. Liderlik için güven gerekir. Güvenin kalıcı olabilmesi için de doğru ortaklıklar ve güçlü sosyal sermaye gerekir.

Bu bölümü girişimciliğin insan tarafı olarak görüyorum. Daha önce fırsat, müşteri, değer önerisi, iş modeli, belirsizlik, MVP, pazar ve finansman gibi konuları ele aldık. Bunların hepsi önemliydi. Ancak bütün bu başlıkların gerçek hayattaki karşılığı, çoğu zaman ekibin kalitesiyle belirlenir. Aynı fikir, zayıf bir ekipte dağılabilir; güçlü bir ekipte gelişebilir. Aynı finansman, uyumsuz ortaklarda hızla tüketilebilir; uyumlu bir ekipte doğru kullanılarak değer yaratabilir. Aynı pazar fırsatı, liderlik eksikliği nedeniyle kaçırılabilir; doğru liderlikle kalıcı bir büyüme alanına dönüşebilir.

Önce ekip kavramını netleştirmek gerekir. Ekip, aynı yerde çalışan insanların toplamı değildir. Ekip; ortak bir amaç etrafında bir araya gelen, birbirini tamamlayan becerilere sahip olan, sorumluluk paylaşan, birlikte karar alabilen ve sonuçlardan birlikte etkilenen insan grubudur. Girişimcilik bağlamında “new venture team” kavramı sık kullanılır. Bunu Türkçeye “yeni girişim ekibi” olarak çevirebiliriz. Yeni girişim ekibi, girişimin kuruluş ve erken büyüme döneminde fikri, ürünü, pazarı, müşteriye, finansmanı ve organizasyonu birlikte şekillendiren çekirdek ekip anlamına gelir. Klotz, Hmieleski, Bradley ve Busewitz’in yeni girişim ekipleri üzerine yaptığı kapsamlı literatür incelemesi de girişimlerin giderek tekil kahramanlık hikâyelerinden çok ekip temelli yapılar olarak ele alınması gerektiğini gösterir (Klotz et al., 2014).

Girişimci ekip neden bu kadar önemlidir? Çünkü erken aşamada girişimin elinde genellikle çok az şey vardır. Ürün tam değildir. Pazar belirsizdir. Gelir sınırlıdır. Marka bilinmez. Süreçler oturmamıştır. Kurallar yazılmamıştır. Böyle bir ortamda girişimin gerçek taşıyıcısı ekip olur. Ekip, eksik ürünü tamamlar. Müşteriden gelen sert geri bildirimi birlikte taşır. Para azaldığında çözüm arar. Hatalardan öğrenir. Moral bozulduğunda birbirini toparlar. Belirsizlik içinde karar verir. Bu nedenle erken aşama girişimlerde ekip, yalnızca operasyonel bir unsur değil, girişimin ana kaynaklarından biridir.

ağları, geliştirici ekosistemi ve küresel marka güveniyle görünür. Armut'ta sosyal sermaye; hizmet verenler, müşteriler, yorumlar, güven mekanizmaları, yerel ilişkiler ve platform itibarı üzerinden oluşur. İki girişim de bize şunu hatırlatır: Sosyal sermaye, girişimin dışındaki insanlarla kurduğu güvenilir ilişkinin toplamıdır ve bu ilişki doğru yönetildiğinde büyümenin görünmeyen motoruna dönüşebilir.

Bu bölüm açısından çıkarılacak en temel ders şudur: Girişimcilikte doğru ekip fikri taşır, doğru liderlik ekibi yönlendirir, doğru ortaklık büyümeyi hızlandırır, doğru sosyal sermaye fırsatlara erişim sağlar. Canva ve Armut / HomeRun örnekleri bize gösteriyor ki girişimcilik, yalnızca ürün ve finansman meselesi değildir. Girişimcilik aynı zamanda insanları bir amaca inandırma, güveni büyütmeye, ilişkileri değere dönüştürme ve birlikte öğrenerek ilerleme meselesidir.

Kaynaklar

- Adams, C. (2022, October 4). *Canva co-founder Cameron Adams' biggest lessons*. Canva Newsroom. Armut. (n.d.). *Career*. Retrieved July 7, 2026.
- Beckman, C. M., Burton, M. D., & O'Reilly, C. A. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 147–173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.02.001>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Business Wire. (2022, September 7). *Armut & ProntoPro merge and raise €15 million to be the leading local services marketplace in EMEA*.
- Canva. (2025, December 15). *A transformative year for Canva: 2025 in review*. Canva Newsroom.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504–529. <https://doi.org/10.2307/2393315>
- Endeavor. (2019, April 17). *#HerImpact: Closing the local service gap with tech*. Medium.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Stam, W., Arzalian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.002>
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton University Press.

PAZARLAMA, SATIŞ VE İLK MÜŞTERİ KAZANIMI

Girişimcilikte ürün geliştirmek büyük bir adımdır; fakat ürünün müşteriye ulaşması ayrı bir meseledir. Bir girişimci aylarca çalışıp iyi bir ürün ortaya çıkarabilir. Ürünün teknik tarafı güçlü olabilir, tasarımı iyi olabilir, fiyatı makul olabilir, hatta gerçek bir problemi de çözebilir. Ama müşteri bu üründen haberdar değilse, ürünü neden kullanması gerektiğini anlamıyorsa, güven duymuyorsa veya satın alma kararına geçmiyorsa girişim ilerleyemez. Bu nedenle pazarlama ve satış, girişimciliğin sonradan eklenecek yan işleri değildir. Girişimin müşteriye temas ettiği, değer önerisini görünür kıldığı ve ilk geliri gerçek dünyadan aldığı temel alanlardır.

Pazarlamayı yalnızca reklam yapmak olarak görmüyorum. Pazarlama, müşteriye anlamak, doğru müşteri segmentine odaklanmak, değer önerisini net anlatmak, güven oluşturmak, doğru kanallardan müşteriye ulaşmak ve müşterinin zihninde anlamlı bir yer edinmek sürecidir. Satış ise bu ilginin gerçek bir karara, taahhüde ve ödemeye dönüşmesidir. Pazarlama müşterinin kapısını açabilir; satış o kapıdan içeri girip güvene dayalı bir ilişki kurmayı gerektirir. İlk müşteri kazanımı ise girişimin fikrinin ve ürününün gerçek hayatla ilk ciddi sınavıdır.

Bu bölümde pazarlama, satış ve ilk müşteri kazanımını birlikte ele almak istiyorum. Çünkü girişimcilikte bu üç konu birbirinden kopuk değildir. Pazarlama olmadan müşteri sizi fark etmeyebilir. Satış olmadan ilgi gelire dönüşmeyebilir. İlk müşteri olmadan da girişim, pazarın gerçek davranışını yeterince göremez. Bu nedenle girişimci yalnızca “ürünüm iyi” demekle yetinmemeli; “müşteri beni nasıl bulacak, neden ilgilenecek, nasıl güvenecek, ne zaman satın alacak ve ilk deneyimden sonra tekrar gelecek mi?” sorularına da cevap vermelidir.

Önce pazarlama kavramını netleştirelim. Pazarlama, yalnızca tanıtım, reklam, sosyal medya paylaşımı veya kampanya değildir. Kotler, Keller ve Chervin’in pazarlama yönetimi yaklaşımında pazarlama; müşteri değeri yaratma, bu değeri iletme ve müşterilerle güçlü ilişkiler kurma süreci olarak ele alınır. Girişimci açısından bu tanım çok önemlidir. Çünkü pazarlama yalnızca “ben ne satıyorum?” sorusu değildir; “müşteri neden bunu önemsemeli?” sorusudur. Eğer müşteri için anlamlı bir değer yoksa, en parlak reklam bile uzun vadede işe yaramaz.

Kaynaklar

- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound marketing: Attract, engage, and delight customers online* (Rev. ed.). Wiley.
- Hepsiburada. (n.d.-a). *Milestones*. Retrieved July 7, 2026.
- Hepsiburada. (n.d.-b). *About us*. Retrieved July 7, 2026.
- Hepsiburada. (n.d.-c). *Investor relations home*. Retrieved July 7, 2026.
- Hepsiburada. (2026a, February 26). *Hepsiburada announces fourth quarter and full year 2025 financial results*.
- Hepsiburada. (2026b, May 7). *Hepsiburada announces first quarter 2026 financial results*.
- HubSpot. (n.d.-a). *About HubSpot: HubSpot's story*. Retrieved July 7, 2026.
- HubSpot. (n.d.-b). *HubSpot homepage*. Retrieved July 7, 2026.
- HubSpot. (n.d.-c). *Streamline your entire business with a free CRM*. Retrieved July 7, 2026.
- HubSpot. (2026, February 11). *HubSpot reports strong Q4 and full year 2025 results*.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

BÜYÜME, ÖLÇEKLENME VE GİRİŞİMCİ YÖNELİM

Girişimcilikte belli bir noktaya gelindiğinde artık soru yalnızca “Bu fikir çalışıyor mu?” olmaktan çıkar. İlk müşteriler bulunmuş, ürün kullanılmaya başlanmış, gelir oluşmuş, ekip genişlemeye başlamış ve pazarın bir kısmı girişime cevap vermiştir. Bu aşamada girişimci yeni bir soruyla karşılaşır: “Bu işi nasıl büyüteceğim?” İlk bakışta bu soru heyecan vericidir. Çünkü büyüme, girişimin kabul gördüğünü, müşterinin değer algıladığını ve iş modelinin bir karşılık bulduğunu gösterir. Fakat büyüme aynı zamanda zor bir sınavdır. Her büyüme sağlıklı değildir. Her hızlı artış ölçeklenme değildir. Her çok satış sürdürülebilir başarı anlamına gelmez.

Büyüme konusunu bu yüzden dikkatle ele almak gerektiğini düşünüyorum. Girişimcilikte büyüme, yalnızca daha fazla müşteri, daha fazla satış, daha fazla çalışan veya daha fazla pazar anlamına gelmez. Büyüme, girişimin daha karmaşık hâle gelmesi demektir. Müşteri sayısı artar, destek ihtiyacı artar, operasyon zorlaşır, kaliteyi korumak güçleşir, ekip içinde iletişim karmaşıklaşır, nakit ihtiyacı büyür, karar sayısı çoğalır ve kurucunun tek başına kontrol edebildiği yapı giderek geride kalır. Bu nedenle büyüme yalnızca fırsat değil, aynı zamanda organizasyonel bir sınavdır.

Önce “büyüme” kavramını netleştirelim. Büyüme, girişimin müşteri sayısı, gelir, çalışan sayısı, pazar payı, işlem hacmi, ürün çeşidi, coğrafi yayılım veya kullanıcı sayısı gibi göstergelerde artış yaşamasıdır. Bu artış girişim için olumlu olabilir; fakat tek başına yeterli değildir. Çünkü girişim büyürken maliyetleri daha hızlı artıyorsa, kalite düşüyorsa, müşteri memnuniyeti azalıyor ve ekip tükeniyorsa bu büyüme sağlıklı değildir. Girişimci yalnızca büyümeye değil, büyümenin kalitesine de bakmalıdır.

Burada “scaling” kavramını açıklamak gerekir. Scaling, Türkçeye “ölçeklenme” olarak çevrilebilir. Ölçeklenme, girişimin gelir, kullanıcı, işlem hacmi veya etki alanını artırırken maliyetlerini, karmaşıklığını ve kaynak ihtiyacını aynı oranda artırmadan büyüyebilmesidir. Daha basit söylersem, büyüme “daha çok iş yapmak” ise ölçeklenme “daha çok işi daha iyi sistemle yapabilmek” demektir. Bir girişim satışlarını iki katına çıkarırken ekip, maliyet ve operasyon karmaşıklığı da iki katından fazla artıyorsa büyüyor olabilir; fakat sağlıklı ölçekleniyor demek zorlaşır. Ölçeklenme, tekrar edilebilir, ölçülebilir, yönetilebilir ve sürdürülebilir bir büyüme sisteminin kurulmasını gerektirir.

ödeme, abonelik ve ticaret hizmetleri daha fazla değer üretir. Martı örneğinde ise ölçeklenme, yolcu ve sürücü taraflarını birlikte büyütme, operasyonu yönetme, şehir içi hizmet kalitesini koruma ve büyüyen hacmi gelire dönüştürme kapasitesi üzerinden okunur.

İki vaka bize büyümenin farklı türleri olduğunu gösterir. Shopify daha çok yazılım, platform, ödeme, uygulama ekosistemi ve küresel ticaret altyapısı üzerinden ölçeklenir. Martı ise dijital platformla birlikte fiziksel dünya, şehir, sürücü, araç, güvenlik ve düzenleyici ortamları da uğraşır. Bu nedenle ölçeklenme her girişimde aynı şekilde işlemez. Yazılım girişiminde teknik altyapı ve ekosistem kritik olabilir; mobilite girişiminde operasyon, arz-talep dengesi ve düzenleyici süreçler daha belirleyici olabilir.

Girişimci yönelim açısından da iki vaka öğreticidir. Shopify yenilikçilik, proaktiflik ve müşteri başarısına dayalı platform yaklaşımıyla büyür. Martı ise şehir içi ulaşımda yeni davranış alanları açmaya çalışan, riskli ve dinamik bir pazarda büyümeyi hedefleyen bir örnek sunar. İki durumda da girişimci yönelim tek başına yeterli değildir. Yenilikçilik sistemle, risk alma disiplini, proaktiflik müşteri ve pazar gerçekliğiyle desteklenmelidir.

Bu bölüm açısından çıkarılacak en temel ders şudur: Büyüme, girişimin daha fazla insana ulaşmasıdır; ölçeklenme ise bu ulaşımı sürdürülebilir yapıya dönüştürmesidir. Shopify ve Martı bize şunu gösterir: Girişimci büyümeyi isterken sistem kurmalı, verimliliği izlemeli, müşterinin deneyimini korumalı, ekibini güçlendirmeli ve stratejik odağını kaybetmemelidir. Çünkü ölçeklenemeyen büyüme, bir süre sonra girişimi güçlendirmek yerine yorar.

Kaynaklar

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640–668. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Marti Technologies. (n.d.). *Investor relations: Company overview*. Retrieved July 7, 2026.
- Marti Technologies. (2026a, May 21). *Marti delivers 156% revenue growth, 72% gross profit margin in first quarter 2026, with significant improvement in profitability; reaffirms guidance*.
- Marti Technologies. (2026b, June 12). *Marti's ride-hailing service reaches 4.30 million riders and 532 thousand registered drivers, exceeding June 30, 2026 targets*.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- OECD. (2025). *Unleashing SME potential to scale up*. OECD Publishing.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Shopify. (2020, March 12). *Lessons from the first businesses that built with Shopify*. Shopify Blog.
- Shopify. (2026a, February 11). *Shopify's standout 2025: The launchpad for a new era of commerce in 2026*.
- Shopify. (2026b). *Annual report for the year ended December 31, 2025*. U.S. Securities and Exchange Commission.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>

DİJİTAL, SOSYAL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ

Girişimcilik yolculuğunun son bölümüne geldiğimizde artık yalnızca bir fikrin nasıl bulunduğunu, müşterinin nasıl keşfedildiğini, iş modelinin nasıl kurulduğunu, finansmanın nasıl sağlandığını ya da büyümenin nasıl yönetildiğini konuşmuyoruz. Artık daha geniş bir soruyla karşı karşıyayız: Girişimcilik, içinde yaşadığımız dijital, toplumsal ve çevresel dönüşümün neresinde duruyor? Bu soru bana göre günümüz girişimciliğinin en önemli sorularından biridir. Çünkü artık girişimcilik yalnızca şirket kurmak, ürün satmak veya hızlı büyümek değildir. Girişimcilik aynı zamanda teknolojiyi anlamak, toplumsal sorunlara duyarlı olmak, çevresel sınırları görmek ve bütün bunları sürdürülebilir bir değer yaratma mantığı içinde birleştirmektir.

Bugünün girişimcisi eskisinden daha büyük imkânlarla sahip. Dijital araçlarla küresel müşteriye ulaşabilir, yapay zekâ ile iş süreçlerini hızlandırabilir, çevrim içi platformlar üzerinden topluluk kurabilir, veriyi kullanarak müşteri davranışını anlayabilir, kitle fonlamasıyla kaynak bulabilir ve çok daha küçük ekiplerle büyük işler yapabilir. Fakat aynı girişimci eskisinden daha büyük sorumluluklarla da karşı karşıyadır. Çünkü teknoloji her zaman iyi sonuç üretmez. Hız her zaman değer yaratmaz. Büyüme her zaman sürdürülebilir olmaz. Sosyal etki her zaman gerçekten ölçülmez. Çevreci görünmek her zaman çevreye katkı sağlamak anlamına gelmez.

Bu bölümde dijital girişimcilik, sosyal girişimcilik, sürdürülebilir girişimcilik ve girişimcilik ekosistemi kavramlarını birlikte ele almak istiyorum. Çünkü günümüzde bu kavramlar birbirinden kopuk değildir. Dijital girişimcilik, teknolojiyi kullanarak yeni değer yaratma imkânı sunar. Sosyal girişimcilik, toplumsal sorunlara girişimci çözümler üretme çabasını öne çıkarır. Sürdürülebilir girişimcilik ise ekonomik değeri sosyal ve çevresel sorumlulukla birlikte düşünmeyi gerektirir. Girişimcilik ekosistemi de bütün bu süreçlerin tek başına değil; aktörler, kurumlar, kaynaklar, kültür ve ilişkiler ağı içinde gerçekleştiğini gösterir.

Önce “digital entrepreneurship” kavramını açıklamak gerekir. Digital entrepreneurship, Türkçeye “dijital girişimcilik” olarak çevrilebilir. Dijital girişimcilik; dijital teknolojiler, dijital platformlar, veri, yazılım, internet, mobil uygulamalar, yapay zekâ, bulut bilişim ve çevrim içi ağlar aracılığıyla yeni ürün, hizmet, iş modeli veya pazar fırsatı yaratma sürecidir. Burada bulut bilişim, verilerin ve yazılım hizmetlerinin yerel bilgisayarlar yerine

Bu bölüm açısından çıkarılacak temel ders şudur: Yeni nesil girişimcilik, dijital araçları sosyal ve çevresel değerle birleştirebildiğinde daha anlamlı hâle gelir. Too Good To Go ve Fazla bize gösteriyor ki girişimcilik yalnızca yeni ürün yaratmak değil; sistemdeki kaybı, israfı, erişim sorununu ve güven boşluğunu görüp bunları ölçülebilir değere dönüştürmektir. Geleceğin girişimcisi teknolojiyi kullanacak, fakat teknolojinin ötesinde insanı, toplumu ve gezegeni de iş modelinin merkezine koyacaktır.

Kaynaklar

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- B Lab. (2026, June 16). *Companies achieve B Corp certification under new global standards 20 years after 81 companies set the B Corp movement in motion, a new cohort is certifying under B Lab's most ambitious standards yet.*
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/bse.1887>
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Fazla. (n.d.-a). *Our story*. Retrieved July 7, 2026.
- Fazla. (n.d.-b). *The future of waste management*. Retrieved July 7, 2026.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
- Too Good To Go. (2026). *Impact report 2025*.
- United Nations Environment Programme. (2024). *Food Waste Index Report 2024: Think eat save—Tracking progress to halve global food waste*.
- U.S. Environmental Protection Agency. (2017). *Food Recovery Hierarchy*.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>