

## Derleme Makalesi

# Girişimcilik Başarısızlığının Gizli Dersleri

**Zuhal ŞENYUVA**

*Sorumlu Yazar, Başkent Üniversitesi, İİBF*  
zuhala@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7987-0863

**Alperen ÖZTÜRK**

*Başkent Üniversitesi, İİBF*  
alperen@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5597-1299

**Mehmet ÇAKAR**

*Başkent Üniversitesi, İİBF*  
mcakar@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0131-1180

**Özlem ÖĞÜTVEREN GÖNÜL**

*Drexel University*  
oo49@drexel.edu, ORCID: 0000-0001-7651-9843

## Öz

Girişimcilik ile ilgili süreçlerin ve girişimcilerin kendilerinin genel olarak yenilik ve başarı yaratma potansiyelleri ile övülmesine yönelik başarı hikayelerinin anlatılması çok yaygın olsa da girişimciliğe dair sürecin ayrılmaz bir parçası olan zorluklar ve bu zorlukların kaçınılmaz bir parçası olan başarısızlık konusu çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Oysa başarısızlığa yol açan faktörlerin anlaşılması girişimcilerin bunlardan öğrenerek başarılı olma olasılıklarını artıracaktır. Bu çalışmada yazında başarısızlık kavramına odaklanan çalışmaların derlemesi yapılarak başarısızlığa neden olan faktörlerle ilgili sınıflandırma yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın son kısmında, başarısızlıkla başa çıkma süreçlerinde yapıcı öğrenmenin gerçekleşmesinin ortaya çıkaracağı olumlu sonuçlar ile ilgili önermeler geliştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Girişimcilik, işletme başarısızlığı, başarısızlık faktörleri, yapıcı öğrenme  
**JEL Sınıflandırma Kodları:** L26, M13, O30

## The Hidden Lessons of Entrepreneurial Failure<sup>1</sup>

### Abstract

While it is common to narrate success stories that praise the entrepreneurial processes and entrepreneurs themselves for their potential to foster innovation and achieve success, challenges intrinsic to entrepreneurial processes, and the inevitable failures accompanying these challenges, are often overlooked. Nonetheless, comprehending the factors contributing to failure may enhance chances of entrepreneurial success through valuable lessons learned. This study compiles existing research that delves into the concept of entrepreneurial failure and classifying the factors that lead to it. In addition, propositions have been developed regarding the positive outcomes of constructive learning in the processes of coping with failure.

**Keywords:** Entrepreneurship, business failure, factors of failure, constructive learning  
**JEL Classification Codes:** L26, M13, O30

<sup>1</sup> Extended abstract is presented at the end of the article

Geliş Tarihi (Received): 03.11.2023 – Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 25.08.2024

**Atıfta bulunmak için / Cite this paper:**

Şenyuva, Z., Öztürk, A., Çakar, M. ve Öğütveren Gönül, Ö. (2024). Girişimcilik başarısızlığının gizli dersleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 779-805. doi: 10.18074/ckuiibfd.1385530

## 1. Giriş

Girişimcilik tutkuyla başlayan (Cardon, Wincent, Singh ve Drnovsek, 2005) ve duygusal iniş çıkışları bol olan (Foo, Uy ve Baron, 2009) yeni iş kurup yönetmeye yönelik bir süreçtir. Bu süreç girişimcilere başarı kadar başarısızlık da getirebilir. Girişimcilikle ilgili çalışmalarda başarıyı getiren faktörler ilgi çekici olup daha fazla araştırma yapılmasını sağlasa da sürecin çok doğal bir parçası olan başarısızlık ikinci planda kalmış ve yakın zamanlı çalışmalarda daha sık rastlanır hale gelmiştir. Bu çalışmada girişimcilerin başarısızlığına yol açabilecek faktörler geçmiş çalışmalardan sistematik derleme<sup>2</sup> yöntemi ile bir araya getirilerek sınıflandırma yapılmakta ve başarısızlığın öğrenme üzerindeki etkisinin girişimcilik süreçlerindeki yeri anlaşılmasına çalışılmaktadır.

Girişimciler istihdam yaratırlar, piyasalara inovasyon ve yenilik getirirler (Erikson, 2001; Gartner, 2001; Shane ve Venkataraman, 2000). Bu sayede koşulları yeniden şekillendirerek aynı zamanda katalizör görevi üstlenmektedirler. Ireland, Reutzell ve Webb (2005) girişimciliğin en önemli bileşeninin, yeni iş kurma olduğunu vurgulamaktadır. Lambing ve Kuehl (2007), girişimcilerin piyasaya, ürünlere, örgütsel formlara ilişkin yeni kombinasyonları denediklerini, aynı zamanda bunun bir süreç olduğunu ve fırsatları, bireyleri, diğer örgütleri, riskleri ve kaynakları da içerdiğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla girişimcilik süreçleri bir taraftan içinde fırsatlar ve başarı olasılıkları barındırırken, diğer taraftan riskler ve başarısızlık olasılıklarını beraberinde getirebilmektedir.

Giderek artan biçimde araştırmalarda iş başarısızlığı ve başarısızlıktan öğrenmenin süreçleri ele alınmaktadır (Brüderl, Preisendörfer ve Ziegler, 1992). İş başarısızlığının tanımlanması, başarısızlıktan sonra girişimciliğin sürdürülmesi benzeri konular da araştırmalara konu olmaktadır. İşletmeler, başarısızlık oranını hızlandıran ‘yaratıcı yıkım’ güçleri (Schumpeter, 1942) olarak adlandırılan duruma giderek daha fazla maruz kalsa da nispeten az sayıda çalışmada karmaşık süreçler, karar noktaları ve iş başarısızlıklarını hızlandıran aşamalar araştırılmıştır. Başarısızlığın öğrenme üzerindeki etkileri dikkate alındığında, başarısızlığı ortaya çıkaran faktörlerin tespiti ve başarısızlığın profilinin anlaşılmasının önemi görülebilmektedir.

Doğası gereği başarısızlık girişimcilik sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Ucbasaran, Shepherd, Lockett ve Lyon, 2013) ve girişimciliğin yaygın olduğu toplumlarda, girişimci faaliyetlerin çeşitli nedenlere bağlı olarak başarısızlıkla sonuçlanması olumsuz algılanmamaktadır (Guerrero ve Espinoza-Benavides, 2021; Kuckertz, Berger ve Prochotta, 2020; Shepherd, 2003). Oysa işletme başarısızlıklarının az olması veya hiç olmaması, yeni iş kurulma düzeyinin düşük olmasından da kaynaklanabilir (Kuckertz vd., 2020). Dolayısıyla, başarısızlığın olumsuz

<sup>2</sup> Sistematik derleme, belirli bir olguya ilişkin yazındaki mevcut durumun ne olduğunu özetleyerek ileriye yönelik araştırmalara dair fikir sunma amacı taşır (Yılmaz, 2021).

algılanması, işletme kurmaktan kaçınmaya da yol açabilir. Yeni işletmelerin kurulması, ülkelerin ekonomik kalkınma süreçlerine dinamizm getirmektedir. Bu nedenle işletme başarısızlığının nedenleri ve sonuçlarının anlaşılması oldukça önemlidir. Bu derleme çalışma ile yazında başarısızlığa yol açabilecek faktörlere ilişkin farklı yaklaşımlar bir araya getirilmiştir. Çalışmanın amacına uygun biçimde başarısızlığın nedenlerini farklı unsurlara dayandıran bu yaklaşımlar bir sınıflandırmayla bütüncül olarak ele alınmıştır. Bazen söz konusu faktörlerden birinin varlığında bile başarısızlık ortaya çıkabilirken bazı durumlarda birkaç faktörün etkileşimi bu sonucu doğurmaktadır. Bu nedenle sadece bir faktöre bağlamadan, başarısızlığın öncüllerinin çok boyutlu niteliğinin gösterilmesi bu çalışmanın en önemli katkısı olarak belirtilebilir. Başarısızlığın korkulması gereken bir sonuç olmadığı ve onun içinde barındırdığı öğrenmeye yönelik olumlu etkilerin fırsat olarak görülmesi gerektiği, bu çalışmanın ilerideki araştırmalara yönelik çıkarımıdır.

## 2. İşletme Başarısızlığı

Yazında başarısızlığa yol açan faktörler ve başarısızlığın sonuçlarına ilişkin olarak Web of Science veri tabanında 1988-2023 tarihleri arasında failure (başarısızlık) ve entrepreneurship (girişimcilik) anahtar sözcükleri ile tarama yapıldığında, başlığında bu iki kelimenin yer aldığı 270 çalışma çıkmaktadır. Bunların 171'i makaledir ve makalelerin en fazla yer aldığı dergiler ise aşağıda Tablo.1'de sıralanmaktadır:

**Tablo 1: İşletme Başarısızlığının Yazındaki Yeri**

<b>Dergi</b>	<b>Makale Sayısı</b>
Journal of Business Venturing	16
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	10
Entrepreneurship Theory and Practice	9
Small Business Economics	8
Frontiers in Psychology	7
International Entrepreneurship and Management Journal	7
Journal of Small Business and Enterprise Development	6
International Journal of Entrepreneurial Venturing	5
Journal of Small Business Management	5
Canadian Journal of Administrative Sciences- Revue Canadienne Des Sciences De L Administration	4

Yazındaki ilgili makalelerin özetleri ve anahtar kelimeleri içinde girişimin başarısızlığı ile ilgili unsurların hangi kapsamda ve sıklıkta yer aldığı incelendiğinde ise özellikle başarı, başarısızlık, performans, girişim, girişimci, işletme, yönetim, yenilik, öğrenme, korku gibi kavramların ön plana çıktığı Tablo.2 ve Tablo.3'te görülebilir:

**Tablo 2: Makalelerin Özetlerinde Yer Alan Kavramların Sıklığı**

Özette yer alan kavram	Sıklık
failure	826
entrepreneurial	546
entrepreneurs	416
study	261
entrepreneurship	255
business	201
research	165
learning	149
fear	144
paper	119

**Tablo 3: Makalelerin Anahtar Kelimelerinde Yer Alan Kavramların Sıklığı**

Anahtar kelime	Sıklık
performance	53
business failure	49
consequences	27
innovation	22
management	21
success	21
firms	19
impact	18
model	18
venture failure	18

### 2.1. Tanımı

Girişimci açısından başarısızlık sadece bir olasılık değil, aynı zamanda girişimci faaliyetin doğal ve ayrılmaz bir unsurudur (Kuckertz vd., 2020; Lattacher ve Wdowiak, 2020). Yazında başarısızlık kavramını, kurulan işletmelerin hayatta kalabilmesi meselesi olarak ele alan bir bakış açısı hakimdir (Headd, 2003). Yaygın olan bu yaklaşıma rağmen üzerinde uzlaşılmış bir tanımı bulunmaması, araştırmacıların farklı niteliklere odaklanarak başarı kavramını operasyonel hale getirmesinden kaynaklanabilir. İlk bakışta, başarısızlık kavramı yeni girişimin iflas etmesi, yani finansal yönetimin başarısızlığı ile özdeşleştirilmiş ve tanımlar bu bakış açısını yansıtır şekilde biçimlenmiştir (Atsan, 2016; İçerli ve Akkaya, 2006; Karacan ve Savcı, 2011; Singh, Corner ve Pavlovich, 2007; Zachoris, Meyer ve DeCastro, 1999). Söz konusu yaklaşım başarısızlık kavramını operasyonelleştirebilmeyi ve araştırmalar açısından örneklem bulmayı kolaylaştırır da (Zachoris vd., 1999) kavramı detaylı bir biçimde anlatabilmek açısından sınırlı kalmıştır. Benzer biçimde, ‘ortaklığın bitmesi ve sahipliğin devredilmesi’ (Watson

ve Everett, 1996) yaklaşımı da kavramı yeterince açıklamamaktadır. Örneğin, sadece finansal kriterlere bakarak başarı değerlendirmesi yapan araştırmacıların (Dunn ve Liang, 2011; Hay ve Kamshad, 1994) aksine, Jennings ve Beaver (1997) paydaşların beklentilerinin karşılanmasında süreklilik sağlamak olarak tanımladığında, başarı işletme sahiplerinin soyut/manevi amaçlarını da kapsar hale gelmektedir. Finansal kriterlere odaklanıldığında verimlilik, nakit akışları, satışlar, karlılık gibi göstergeler ön plana çıkarken, soyut unsurlar dikkate alındığında bir işletmenin başlıca paydaşlarının beklentilerinin tatmin edilmesi başarı için ölçüt haline gelebilmektedir.

Yazında yaygın biçimde Ucbasaran ve diğerlerinin (2013) “ekonomik sürdürülebilirlik için girişimcinin kendisinin belirlediği asgari eşğin karşılanamamış olması nedeniyle girişimle bağının sona ermesi” tanımı yer almaktadır. Ancak bu tanım da ekonomik bakış açısını sürdürmektedir. McGrath (1999) girişimcilikte başarısızlık konusunu daha geniş bir bakış açısı ile ele alarak, başarısızlığı ‘hedeflerine ulaşamaması nedeniyle girişimin hayatının sonlandırılması’ olarak tanımlamıştır. Zaman içinde genel kabul gören bu tanım, başarısızlığa yol açan birçok içsel ve dışsal nedeni kapsamaktadır. Konuya stratejik yönetim açısından (Walsh ve Cunningham, 2016) yaklaşan yazarlar başarısızlığı ‘işletmenin çevrenin gerçekleri ile uyumlanamaması’ (Sheppard ve Chowdhury (2005) şeklinde açıklamaktadırlar. ‘Beklenen ve istenilen sonuçlardan sapma’ (Cannon ve Edmondson, 2001; Cardon vd., 2005) tanımı ve Bruno, McQuarrie ve Torgrimson’un (1992) ‘çeşitli nedenlerle işin sürdürülememesi’ tanımı da aynı genel yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır. Bu çalışma, başarısızlığın tüm nedenlerini kapsayabilmesi açısından en geniş kavramsallaştırmayı yapan McGrath’ın (1999) tanımını temel almaktadır.

## 2.2. İşletme Başarısızlığının Nedenleri

Girişimciler ve girişimci başarısızlığı üzerine yapılan çalışmaların çoğu, herhangi bir işletmenin başarısız olmasının nedenleri arasında içsel ve dışsal çeşitli unsurlara dikkat çekmektedir. Başarısızlığın en yaygın içsel nedenleri olarak yönetim ve çalışanlarla ilgili sorunlara işaret edilmektedir. Çoğu zaman işe alım gibi uygulamalarda eksiklik ve yetersiz iş gücü ile çalışma benzeri yönetsel konular, verimli iş planlaması ve büyümede sorunlara neden olabilir. Yazında bir diğer önemli ve en yaygın başarısızlık nedeni olarak girişimcinin kendisinin rolü dikkat çekmektedir. Olumsuz kişilik özelliklerinin (örneğin narsizm: Liu, Li, Hao ve Zhang, 2019) başarısızlığa yol açabileceğini ya da deneyimler üzerinden öğrenmeyi engelleyebileceğini vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır. Diğer içsel nedenler olarak, girişimcinin kendisine aşırı güvenmesi (Hayward, Shepherd ve Griffin, 2006), gücün kötüye kullanılması benzeri nedenler sıralanabilir. Örneğin, girişimcinin belirli bir alanda ihtiyaç duyulan doğru becerilere sahip olmaması veya yeterli düzeyde insanları yönetme ve idare etme deneyimine sahip olmaması mümkün olabilir. Deneyim yetersizliğinin de başarısızlık nedenleri arasında

bulunabileceği belirtilmektedir (Guerro ve Espinoza-Benavides, 2021; Shepherd, 2003). İşletmenin başarılı olmasının önündeki en büyük engel olarak finansal sorunlardan bahseden çalışmalar, başlangıç sermayesi eksikliği, finansman, krediler ve borçlar, likidite ve/veya muhasebe ile ilgili sorunlar, risk sermayedarları, belirli bir finansal hedefin eksikliği ile bu alandaki diğer unsurların kötü yönetimini işaret etmektedir (İçerli ve Akkaya, 2006; Karacan ve Savcı, 2011).

Başarısızlığa yol açan nedenler arasında, girişimcinin kontrolü dışında olan çevresel ya da bağlamsal faktörler de olabilir. Yasal düzenlemeler, politik ve ekonomik koşullar, rekabet koşulları, uluslararası etkiler, sosyal ve kültürel bağlam, kamu destekleri benzeri unsurlar dışsal olarak girişimci başarısızlığını tetikleyebilir.

Yazındaki tüm nedenler değerlendirildiğinde bu faktörler Tablo.4'te görüldüğü üzere dört ana başlıkta gruplandırılabilir:

**Tablo 4: İşletme Başarısızlığının Nedenleri**

Girişimcinin kişisel özellikleri	Demografik özellikler	Guerro ve Espinoza-Benavides (2021), Headd (2003) Khelil (2016), Mellahi ve Wilkinson (2004)
	Geçmiş deneyim etkisi (bilgi/beceri)	Frota Vasconcellos Dias ve Martens (2019), Guerro ve Espinoza-Benavides (2021), Headd (2003), Minniti ve Bygrave, (2001), Politis (2005; 2008), Shepherd (2003)
	Başarısızlık korkusu, riskten kaçınma,	Cacciotti, Hayton, Mitchell ve Allen (2020), Guerro ve Espinoza-Benavides (2021), Kuckertz vd. (2020)
	Kişilik özellikleri	Miller (2015), Yamakawa, Peng ve Deeds (2015)
Örgütsel özellikler	Finansal yönetim	DeTienne, (2010), Dunn ve Liang, (2011) Fielden (2000), Fraser, Bhaumik ve Wright (2015), Gaskil, Van Auken ve Manning (1993), Guerro ve Espinoza-Benavides (2021), Hay ve Kamshad (1994), Hmieleski ve Baron (2009), Klimas vd. (2020)

**Tablo 4'ün devamı: İşletme Başarısızlığının Nedenleri**

Örgütsel özellikler	Sosyal sermaye	Guerro ve Espinoza-Benavides (2021), Adler ve Kwon (2002), Podolny (2001), Burt (1992)
	Ortaklarla ilişkiler	DeTienne ve Wennberg (2016), Rezazadeh ve Nobari, (2017), Welter ve Smallbone (2006), Welter, (2012)
	Kuruluş yeri özellikleri	Beaver ve Jennings (2005), Amankwah-Amoah (2016), Fotopoulos ve Louri (2000), Pena (2002), Delgado, Porter ve Stern (2010), De Silva ve McComb (2012)
	Yaşam döngüsü evresi	Hager, Galaskiewicz, Bielefeld ve Pins (1996), Stinchcombe (1965), Taylor (1999), Headd, (2003), Singh, House ve Tucker (1986), Singh, Tucker ve House (1986), Henderson (1999), Fichman ve Levinthal (1991), Barron, West ve Hannan (1994)
Çevresel özellikler	Örgütler arası ilişkiler	Fortwengel ve Sydow (2018), Van de Ven (1976), Peng ve Shenkar (2002)
	Dışsal şoklar (uluslararası/ulusal)	Bradley (2015), Venketaraman (1998)
Bağlamsal özellikler	Riske yönelik tutumlar	Hayton, George ve Zahra (2002), Kuckertz vd. (2020)
	Ülkenin sosyal, ekonomik, politik, doğal, kültürel koşulları	Begley ve Tan (2001), Guerro ve Espinoza-Benavides (2021), Hayton vd. (2002), Kuckertz vd. (2020)

## 2.2.1. Girişimcinin Kişisel Özellikleri

### 2.2.1.1. Kişilik Özellikleri

Girişimcilik sürecinin kişilik ile bütünleştirilmesinin temelinde Schumpeter'in aktör tanımlaması yer almaktadır. Öte yandan son dönemlerde ilgili yazın sadece başarılı ve olumlu kişilik özellikleri ilişkisinin yeterli olamayacağına vurgu yapmaktadır. Girişimcilik sürecinde başarısızlık, girişimcilerin öğrenmesi için bir fırsat olarak görülmekte (Headd, 2003; Mueller ve Shepherd, 2014) ve başarısızlık sonrası süreçlerin ve yeni girişimlerin etkili yönetilmesine geribildirim sağlaması bağlamında tartışılmaktadır (örn. Shepherd, 2003; Cope, 2011). Girişimciliğin doğasının belirsizlik içermesi, pek çok başarılı girişimcinin geçmişteki başarısızlıklarını öğrenme fırsatına dönüştürmesini sağlamıştır (Minniti ve Bygrave, 2001; Shepherd, 2003; Shepherd, Patzelt ve Wolfe 2011). Girişimcilerin kişilik özelliklerinin olası başarısızlıklarda rol oynayabileceğini belirten Miller (2015) çalışmasında pek çok girişimcinin karşılaştığı zorlukların doğası ve buna bağlı olarak ortaya çıkan unsurlar göz önüne alındığında, enerji, kendine güven, başarı ihtiyacı ve bağımsızlık gibi olumlu belirli kişilik özelliklerinin bazen doğal olarak saldırganlığa, narsisizme, acımasızlığa ve tepkisizliğe dönüşebileceğini belirtmiştir. Olumsuz kişilik özellikleri bireylerin bilgiyi işleme becerilerine etki ettiğinden; başarısızlığı görece olarak dış faktörlerle nedenselleştirmekte (Yamakawa vd., 2015) veya başarısızlığı zarar veya kayıp olarak değerlendirmektedirler (Jenkins, Wiklund ve Brundin, 2014).

### 2.2.1.2. Demografik Özellikler

Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için girişimcinin sorunlarla başa çıkabilmesi ve engellerin üstesinden gelebilmesi gereklidir. Yaş, eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin bu açıdan işletme başarısı ya da başarısızlığı ile ilişkili olabileceğini gösteren çalışmalar (Guerrero ve Espinoza-Benavides, 2021; Headd, 2003; Khelil, 2016) bulunmaktadır. İlgili yazında daha genç yaşlardaki ve daha az eğitilmiş olan girişimcilerin daha başarısız deneyimler yaşadıkları vurgulanmaktadır. İşletme sahiplerinin, yaşının artmasıyla birlikte deneyimleri de artacağı için bu deneyimler yoluyla edindiği bilgileri karar verme süreçlerinde kullanabilme imkanına kavuşacağı düşünülmektedir (Headd, 2003). İster daha önce kendisi işletme kurma deneyimi yaşamış olsun isterse de başka bir işletmede çalışma deneyimi olsun yaş ilerledikçe bireyler, deneyimleri üzerinden bilgi biriktirebilirler.

Girişimciler kurdukları işletmenin faaliyetleri ile ilgili kararları veren başlıca aktörlerdir (Khelil, 2016; Mellahi ve Wilkinson, 2004). Eğitim seviyesi yüksek ve yaşça büyük olan girişimcilerin yönetsel ve/veya girişimcilikle ilgili edinmiş olduğu bilgiler kararlarını daha yetkin biçimde verebilmelerini sağlayabilir (Guerrero ve Espinoza-Benavides, 2021; Headd, 2003). Bu bakış açısıyla, girişimcinin yaşının küçük ve eğitim düzeyinin düşük olması bilgi yetersizliği

anlamına gelmektedir. Bu şekilde yaşa ve eğitim düzeyine bağlı olarak ifade edilen bilgi yetersizliğinin başarısızlığa yol açma nedeni, fırsatların ve olası alternatiflerin farkında olmayı sağlayacak sağduyudan yoksun olma sonucunu doğurmasıdır (Hayward, Forster, Sarasvathy ve Fredrickson,2010).

### 2.2.1.3. Başarısızlık Korkusu ve Deneyim Etkisi

Girişimciliği sürekli öğrenme süreci olarak değerlendiren bir yaklaşımın yaygınlaştığı görülmektedir (Frota Vasconcellos Dias ve Martens, 2019). Girişimcinin kurduğu işletmede başarılı ya da başarısız olmasından bağımsız biçimde, deneyimin kendisinin başlıca öğrenme kaynağı olduğu vurgulanmaktadır (Headd, 2003; Minniti ve Bygrave, 2001; Politis, 2005; 2008). Risk altında iken bile fırsatları fark edebilme ve bu fırsatları sonuna kadar kullanabilme becerisi ile ilgili olan girişimciliğin doğası (Kuckertz vd., 2020) belirsizlik koşullarında karar verebilen, eyleme geçebilen aktörleri gerektirmektedir. Belirsizliğin olduğu yerde başarısızlığın olması da kaçınılmazdır (Ucbasaran vd., 2013). Ancak 'başarısızlık korkusu' (Cacciotti vd., 2020; Guerro ve Espinoza-Benavides, 2021; Kuckertz vd., 2020) eyleme geçmeyi zorlaştırabilir ve hatta engelleyebilir. Girişimcinin geçmişte işletme kurma/yönetme deneyimleri varsa, bu deneyimler aracılığıyla yapılması gerekenler, yapılacak işlerin gerektirdiği yetkinlikler ve bunların olası sonuçları (Cacciotti vd., 2020) hakkında edindiği bilgiler, karar verme süreçlerinde kullanılacak bir ustalık kazanmasını sağlayabilir (Headd, 2003; Shepherd, 2003). Öğrenilenler üzerinden gelen ustalık, başarısızlığın olası sonuçlarını da kavrayabilmeyi sağlayacağından (Cacciotti vd., 2020) girişimciye ilerideki deneyimleri için belirsizliği sınırlayan bir çerçeve sunabilir (Townsend vd., 2018). Geçmiş deneyimleri olmaksızın işletme kurma eğiliminde olan girişimcilerin belirsizliği risk olarak algılaması nedeniyle yaşayacağı başarısızlık korkusu, deneyim sahibi girişimcilerin öğrenilenler yoluyla sahip olduğu ve yorumlama gücü sunan bu çerçeve sayesinde azalabilir. Belirsizliğin karar verme süreçlerindeki etkisinin girişimcinin belirsizliği nasıl yorumladığına bağlı olduğu söylenebilir (Townsend vd., 2018). Bu nedenle geçmiş deneyimlerin, girişimcilerin belirsizliği içindeki fırsatlarla birlikte görmesini sağlaması mümkündür.

McGrath (1999) girişimcilerin başarısız olmaktan kaçınarak davranmasının, içinde bulunduğu süreçleri anlamlandırmalarını engelleyeceğini ve bu nedenle başarısızlığı daha olası hale getirirken diğer taraftan da başarısızlığın maliyetlerinin beklenenden fazla olmasına yol açacağını ifade etmektedir. Üstelik katlanılacak maliyetler sadece bireysel düzeyde girişimcinin kendisiyle sınırlı kalmayacaktır. Başarısızlığı bir deneyim olarak bilgi kaynağına dönüştüremeyen aktörlerin yeniden işletme kurma eğilimi azabileceğinden o ülkedeki girişimcilik ekosistemi de olumsuz etkilenebilir. Geçmişteki deneyimler girişimcinin kararlarını, düşüncelerini, eylemlerini ya da eylemsizliklerinin sonuçlarını gözden geçirmesini sağlarsa uygulamaya dönük, yapıcı bir öğrenme ile sonuçlanabilir (Shepherd, 2003). Bu sayede yeni kurulan işletmelerde daha az alternatif maliyete katlanmak

mümkün olacağından başarı olasılıkları artabilir (Guerro ve Espinoza-Benavides, 2021).

### 2.2.2. Örgütsel Özellikler

#### 2.2.2.1. Finansal Yönetim

Bir girişimin kapanması sadece kurucu şahsı değil, aynı zamanda faaliyette bulunan endüstriyi ve bağlı olunan ülke ekonomisini de etkilemektedir (DeTienne, 2010). Dunn ve Liang'a göre (2011) finansal kaynakların yönetilememesi girişimci başarısızlığına neden olan en önemli unsurlardan biridir. Finansal yönetim başarısızlığının, içerisinde çok sayıda alt unsur içeren bir olgu olduğu düşünülebilir. Örneğin, girişimci başarısızlığında makro ekonomik faktörler etkili olabildiği gibi girişimcilerin yönetsel, ilişkisel, zihinsel, deneyimsel, psikolojik ve duygusal eksikliklerinin de etkili olduğu ileri sürülebilir (Guerro ve Espinoza-Benavides, 2021; Klimas vd., 2020; McGrath, 1999; Ronstadt, 1986; Singh, Corner ve Pavlovich, 2007). Bu yaklaşım daha çok mikro düzeydeki nedenler üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, genel olarak işletmelerin yetersiz sermaye ile kuruldukları için ya da finansman kontrolünü ve denetimini gerçekleştirmedikleri için başarısız olduklarını öne sürmektedir (İçerli ve Akkaya, 2006; Lussier, 1996; Sauser, 1987; Thornhill ve Amit, 2003). Girişimci başarısızlığını yakın bir mercek altında inceleyen çalışmalar ise girişimci başarısızlığı ile kaynak ve sözleşme yönetimi sorunlarını (Michael ve Combs, 2008); nakit akışı yetersizliğini (Holtz-Ekanin, Joulfaian ve Rosen, 1993); borçlanma finansmanının ve yeni yatırımcıların bulunamamasını (Hay ve Kamshad, 1994); aşırı iyimser bir tavır takınılmasını (Hmieleski ve Baron, 2009); banka harici yatırımcılarla ilişkiler kuramamayı (Fraser, Bhaumik ve Wright, 2015); nakit akış dengesinin ve kamu teşviklerinin yönetilememesini (Fielden, 2000); resmi kaynak planlamasının olmamasını (Perry, 2001); ve finansal yetersizlikler nedeniyle tedarikçilerle güçlü ilişkiler kurulamaması (Gaskil, Van Auken ve Manning, 1993) durumlarını ilişkilendirmişlerdir.

#### 2.2.2.2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermayenin iki önemli mekanizması, bağlantı ve ağdüzenekleridir (Sargut, 2006). Adler ve Kwon (2002) aktörlerin sahip oldukları ilişki sayısı ve sağladıkları imkanlar sosyal sermaye olarak tanımlamaktadır. Sosyal sermayesi fazla olan işletmelerin ağdüzeneklerinin yüksek sayıda ilişki içermesi, bu işletmelere çeşitli kaynak, fayda ve olanaklar sağlamaktadır. İşletmelerin bağlantı sayısı ve çeşitliliği arttıkça, ağdüzeneklerinden elde edecekleri kaynakların potansiyel çeşitliliği de artacaktır. Dolayısıyla sosyal sermayenin yetersizliği kendilerine fayda sağlayabilecekleri ilişkilerden yoksun olmalarına ve işletme başarısızlığına yol açacaktır (Guerro ve Espinoza-Benavides, 2021).

### 2.2.2.3. Ortaklarla İlişkiler

İşletmelerin başarısını etkileyen önemli unsurlardan bir diğeri ortaklık ilişkileridir. Ortaklık ilişkilerinin olumlu yönde geliştiği işletmelerde işletme içi işbirliğinin yüksek olduğu gözlenir (Rezazadeh ve Nobari, 2017). İşbirliğinin güçlü olduğu işletmelerde ortakların karşılıklı tutumları olumlu bir ortam yaratır ve güvenin (Welter ve Smallbone, 2006; Welter, 2012) tesis edilmesini sağlar. Dolayısıyla bu işletmelerde uyumlu çalışma koşulları, verimli karar verme ve iletişim süreçleri, etkin bilgi paylaşımı (Rocha ve Miles, 2009; Rezazadeh ve Nobari, 2017) örgüt iklimine olumlu olarak yansımaktadır. İşletme sahipleri, güven duygusu temelinde, ortaklarının karşılıklı çıkar ve beklentilere uygun davranmasını ve kendilerini hayal kırıklığına uğratmamasını beklerler (Welter, 2012). Söz konusu beklentiler karşılanmadığında güven duygusu ve dolayısıyla şirketteki olumlu ortam zarar görür.

Yapılan çalışmalar, kurucu takım olarak adlandırılan ortakların arasındaki sorun ve uyumsuzlukların, finansman sorunlarının ardından, girişimci başarısızlığının ikinci önemli nedeni olduğunu ortaya koymaktadır (Triebel, Schikora, Graske ve Sopper, 2018). Kurucu takım içinde, ortaklar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan sorunlara dayalı başarısızlık nedenlerinin arasında şirketle ilgili farklı beklentilere sahip olma, ortakların kişisel hayatlarından kaynaklanan problemler, yabancılaşma, stratejik kararlarda anlaşmazlıklar, ortaklar arası rekabet (Triebel vd., 2018) gibi nedenler ön plana çıkmaktadır. Türkiye özelinde yapılan bir araştırmada, başarısızlık nedenlerinden biri olarak ortaklar arası anlaşmazlık temasında, konulan kurallar ve yapılan işlemlerin resmiyete dökülmemesi, genel olarak güven sorunu, akraba kayırmacılığı, kişisel ilişkilerin profesyonel ilişkilerle karıştırılması (Kahya, 2020) gibi sorunların ön plana çıktığı gözlenmiştir.

### 2.2.2.4. İşletme Kuruluş Yeri

İşletmelerin başarısızlığına neden olan etmenlerden bir diğeri işletmenin kuruluş yeri seçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Beaver ve Jennings, 2005). Kuruluş yeri seçimi özellikle ulaştırma, altyapı, bölgesel çevre kanunları, vergi muafiyetleri ve girişimcinin sosyal ilişkiler ağına yakınlığı açısından işletmelere avantaj ve dezavantajlar getirmektedir (Vlachou ve Iakovidou, 2015). Kötü kuruluş yeri seçimi işletmeyi başarısızlığa götürürken, işletmenin kurulduğu yerin müşteriye yakınlığı hayati bir öneme sahiptir. Nitekim özellikle müşteriler için çekim alanı oluşturan şehirleşmenin yüksek olduğu yerlerde işletmelerin kurulmasının, hayatta kalmayı olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir (Pena, 2002; Fotopoulos ve Louri, 2000). Özellikle tek bir faaliyet yerine sahip olan küçük işletmeler için kuruluş yeri işletme başarısızlığında daha da önemli hale gelmektedir (Adams ve Sykes, 2003). Genel olarak işletmelerin belirli bir bölgeye yoğunlaşarak kümeleşmelerinin girişimcilik ve hayatta kalma açısından olumlu etkileri olduğu bilinmektedir (Delgado, Porter ve Stern, 2010; Renski, 2011; Sorenson ve Audia, 2000; Wennberg ve Lindqvist, 2010). Ancak, belli bir bölgede kümeleşmenin artması ile

birlikte gelen yoğun rekabet artışından dolayı negatif etkiler de oluşabilmektedir. Kümeleşmenin artışıyla oluşan yoğunlaşma işletme kapanma oranlarını artırabilmektedir (De Silva ve McComb, 2012; Folta, Cooper ve Baik, 2006; Honjo, 2000; Staber, 2001). Örneğin aynı sektörde 1 millik (1,6 km) bir alan içinde oluşan kuruluş yeri yoğunlaşmasının kapanma oranlarını artırdığı ifade edilmektedir (De Silva ve McComb, 2012).

#### 2.2.2.5. İşletme Yaşam Döngüsü

İşletmelerin yaşamlarının hangi evresinde oldukları da başarısızlığı etkileyen önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar genç işletmelerin yaşlı işletmelere oranla başarısızlık ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır (Hager vd., 1996; Stinchcombe, 1965). Yeni kurulan işletmelerin %40'ının kuruluşlarından itibaren 5 yıl içinde başarısız oldukları (Taylor, 1999), üçte ikisinin 2 yıl ve sadece yarısının 4 yıldan fazla hayatta kalabildikleri ifade edilmiştir (Headd, 2003). Yeni ve küçük işletmeler kaynak ve meşruiyet kısıtlılıklarından dolayı problemler yaşamakta; bu problemleri yönetmede işletme içi düzenlemeleri ve işletme dışı kurumsallaşmayı sağlayamamakta ve büyük işletmelere karşı rekabette dezavantajlı duruma düşmektedir (Singh vd., 1986a; Singh vd., 1986b). Deneyim eksikliği kaynakların verimli kullanılmasını engellemekte ve dış paydaşlar ve özellikle de müşterilerin gözünde meşruiyet sağlanamamaktadır. Bu tür işletmeler başarısızlığa neden olan riskli tasarım ve teknolojiler kullanabilmektedir (Henderson, 1999). Yapılan araştırmaların temel yaklaşımı, işletmelerin yaşlandıkça yönetim bilgisi ve finansal yönetim konusunda deneyimlendikleri için başarısızlık ihtimallerinin azaldığı yönündedir. Bunların dışında, başarısızlığa yeni olmanın değil, genç olmanın daha çok etkisi olduğunu bulgulayan araştırmalar da mevcuttur (Fichman ve Levinthal, 1991). Yeni kurulan işletmelerin başlangıçta kaynaklarını daha rahat kullanabildikleri için belirli bir süre dış şoklara karşı ayakta kalabildikleri ve bu durumun geçici bir rahatlamaya yol açması nedeniyle sonraki dönemlerde başarısızlık oranlarının arttığı ifade edilmektedir (Fichman ve Levinthal, 1991; Henderson, 1999). Bunların dışında başarısızlığın yaşlılıkla daha kolaylaştığını bulgulayan araştırmalar da mevcuttur (Barron vd., 1994). Bu yaklaşımın temel iddiası yaşlı ve büyük firmaların fazlaca bürokratikleşmesinden dolayı yapısal atalet yaşamalarıdır. Hantallaşma nedeniyle çevredeki değişimlere uyumlanmalarını sağlayacak iç düzenlemeleri yapamayan yaşlı ve büyük işletmeler başarısız olabilmektedir (Barron vd., 1994).

#### 2.2.2.6. Örgütler Arası İlişkiler

İki ya da daha fazla işletme herhangi bir kaynağın paylaşımı, bütünleşmesi ve/veya değişimi için bir araya gelerek işbirliğinde bulduklarında örgütler arasında ilişki gerçekleşmektedir (Van de Ven, 1976). Söz konusu işbirlikleri kaynaklar açısından fayda sağlamanın yanı sıra (Gulati ve Gargiulo, 1999) belirsizliği azaltma ve muhtemel işbirliklerini gerçekleştirme benzeri konularda da etkilidir (Stuart, 2000). Bununla birlikte, Fortwengel ve Sydow (2018) özellikle büyük ve küçük işletmeler

arasındaki işbirliklerinin genellikle büyük ortağın stratejik bir merkez veya merkez işletme olarak hareket etmesini içerdiğini, bu durumun ise kaynakların eşitsiz dağılmasına neden olarak, başarısızlığı tetikleyebileceğini vurgulamaktadır. Peng ve Shenkar (2002) ortak girişim (joint venture) başarısızlıklarına dair araştırmalarda uygun olmayan ortak seçimi, sahiplik ve kontrol konularında hatalı karar verme, güç ve ortaklardan birinin diğerini performans olarak geride bırakmasını işaret etmektedir. Örgütler arası ilişkiler ve başarısızlık ilişkisini farklı bir bakış açısı ile ele alan Kim ve Miner (2000), örgütler arası ilişkilerde sık olarak başarısızlık deneyimleri yaşanmasına rağmen yeterince araştırma bulunmadığını vurgulamaktadır.

#### 2.2.2.7. Dışsal Şoklar

Dışsal şoklar aniden ortaya çıkmaları ve öngörülemeyen olmaları açısından çevresel değişimlerden ayrılmaktadır (Bradley, 2015). Doğal afetler, beklenmedik vergi artışları, ani ekonomik bozulmalar, krizler benzeri dışsal şokların neredeyse hemen tüm işletmeleri olumsuz etkilediği bilinmektedir (Bradley, 2015; Karacan ve Savcı, 2011). Dışsal şokların girişimci işletmeler açısından farklı sonuçlara yol açabileceği söylenebilir. Örneğin, yeni kurulmuş sosyal ilişkiler ve kısıtlı kaynaklarla daha çok ilişkilendirilebilir. Dışsal krizler döneminde girişimci işletmelerin ortaklarını kaybetmelerine daha sık olarak rastlanmaktadır (Venkataraman, 1998). Benzer şekilde kısıtlı kaynaklar yeni çevresel koşullarla uyumlu olmazsa, performans düşecek ve başarısızlık ortaya çıkabilecektir (Bradley, 2015).

#### 2.2.3. Bağlamsal Özellikler

Girişimcilik faaliyetleri zamansal, mekansal ve sosyal boyutlara sahip olduğundan, ülkelerin ekonomik, kültürel ve toplumsal bağlamından etkilenir (Diez-Martin vd., 2016; Guerra ve Espinoza-Benavides, 2021; Kuckertz vd., 2020). Bir toplumun girişimciliğe yönelik davranışlar üretebilme ve yeni işletmelerin kurulabilme kapasitesini “girişimcilik sermayesi” olarak tanımlayan Audretsch ve Keilbach’ın (2007) makro-kurumsal yaklaşımı çerçevesinde, ülkedeki kurumlar, değerler, normlar setinin girişimcilikle ilgili faaliyetlerin meşruiyetini etkileme gücü olduğu söylenebilir. Bu faaliyetlerin ne kadar makbul, uygun ve hatta arzu edilir olduğu o ülkede girişimciliğin meşruiyetini inşa eder (Diez-Martin vd., 2016). Girişimcilik meşruiyet kazandıkça girişimci faaliyetler, toplumda “yüksek düzeyde sosyal kabul, onaylama ve destekle” karakterize edilen girişimcilik kültürüne (Guerra ve Espinoza-Benavides, 2021; Kuckertz vd., 2020) sahip bir ekosistemde gerçekleşme imkanına kavuşur.

Fırsatları fark edebilmeye ve kullanabilmeye çabalayan girişimcilerin risk üstlenerek karar verebilmesi, belirsizlikle baş etme becerisine bağlıdır (Kuckertz vd., 2020, Ucbasaran vd., 2013). Belirsizliğin varlığında başarısızlık doğal bir sonuç (Ucbasaran vd., 2013) olmasına rağmen, girişimcilik kültürünün egemen olmadığı toplumlarda başarısızlığa olumsuz bir anlam yüklenir. Bu toplumlarda

başarısızlığa yönelik olumsuz algı ve inanışlar, başarısızlığı girişimci için bir “damga” haline getirir ve o ülkedeki girişimcilik ekosistemi başarısızlığın maliyetlerini artırır (Guerro ve Espinoza-Benavides, 2021). Bu tarz bir toplumsal bağlamın örneği olarak, Almanya’da uzun yıllardır güçlü ve istikrarlı ekonomik koşulların varlığında işletmelerin kapanma oranlarının yüksek, yeni kurulma oranlarının ise çok düşük olduğuna işaret eden Kuckertz vd. (2020), başarısız olmuş girişimcilerin ikinci şans için destek bulamadığını ve yeniden işletme kurmanın pek mümkün olmadığını belirtmişlerdir.

Almanya örneği, girişimcilik için elverişli makroekonomik koşulların var olmasının girişimci faaliyetleri teşvik etmek için yeterli olmadığını göstermektedir. Bağımsız ve yenilikçi düşünebilmek, risk üstlenebilmek gibi davranışlar, sadece girişimcinin kuracağı işletmeyi finansal olarak istikrarlı bir ortamda yönetebilme olanağı ile kuvvetlenmemektedir. Bu tarz girişimciliğe özgü risk içeren davranışların, girişimcinin içinde bulunduğu bağlam tarafından da desteklenmesi gereklidir (Begley ve Tan, 2001; Hayton vd., 2002). Bir toplumun sosyal ve kültürel değerleri, girişimciliğe yönelik tutumları şekillendirmekte önemli bir role sahiptir (Begley ve Tan, 2001). Almanya’da toplumsal olarak başarısızlığa yönelik algı ve tutumların olumsuz olması, riskten kaçınmanın yüksek olması gibi nedenlerle başarısız olan bir girişimcinin yeniden ayağa kalkabilmek için destek bulamadığını belirten Kuckertz vd. (2020), başarısızlık sonrasında girişimcilerin ülke içinde karşı karşıya kaldıkları tutumların ve kurumsal düzenlemelerin önemini çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır. Girişimcinin faaliyetlerine yeniden başlamasını sağlayacak süreçlerde, toplumun resmî kurumları olarak yasalar, ekonomik düzenlemeler ve gayriresmi kurumları olarak da sosyal normlar, değerler, inanışlar o toplumda yerleşik olan ‘oyunun kurallarını’ oluşturmaktadır (Guerrero ve Espinoza-Benavides, 2021).

Yenilik odaklı bir ekonomi olarak tanımlanan ABD’de girişimcilerin en az %51’inin geçmiş deneyimleri olmasının öğrenmeye yol açması sayesinde, bu toplumda kendi işini kurma ve başarısız olsa bile yeniden deneme motivasyonunun yüksek olduğu görülmektedir (Shepherd, 2003). Eğer girişimcilik toplumda yüksek sosyal statüye sahipse (Begley ve Tan, 2001), başarısızlığa yönelik olumsuz sosyal normlar, önyargılar az ise (Guerrero ve Espinoza-Benavides, 2021) bireylerin işletme kurma isteği artarken; girişimciliği riskli bulan (Hayton vd., 2002) ve yüklenen olumsuz anlam nedeniyle başarısızlıktan korkan (Kuckertz vd., 2020) toplumlarda bireylerin işletme kurma isteği azalabilir.

Tablo 4’te yer alan (1) kişisel, (2) örgütsel, (3) çevresel ve (4) bağlamsal özellikler olmak üzere dört boyutta sınıflandırdığımız faktörler başarısızlığın olası nedenleri olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörlerden biri ya da birkaçının etkisi ile başarısızlık bir sonuç olarak karşısına çıktığında, girişimcinin duygularını nasıl yönettiği, yeniden bir girişimde bulunup bulunmadığı ve kayıplarını nasıl

karşılıdığı başarısızlığın öğrenme üzerindeki etkisini belirleyebilecek temel unsurlardır.

### 3. Başarısızlıkla Başa Çıkma

McGrath (1999) işletmelerin başarısızlığının, beraberinde getireceği faydalar önemli olmasına rağmen, ihmal edilen bir konu olduğunu vurgulamıştır. Başarısızlığın, girişimcinin üzerinde duygusal ve travmatik etkileri (Shepherd, 2003) ortaya çıkabilse de genel olarak ekonomi ve toplum üzerinde olumlu etkileri olabileceği çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Hoetker ve Agarwal, 2007; McGrath, 1999; Ucbasaran vd., 2013). Girişimcilik ekosistemi bir bütün olarak düşünüldüğünde, başarısızlıktan öğrenilen bilgi, sistemin içinde fayda yaratmaktadır. Anlık olarak zamanın bir noktasında bir girişimcinin başarısızlığının, ürettiği geribildirimle sistemin bütününün yaşamasına katkı yaptığını ifade etmek mümkündür.

Başarısızlıktan gelen geribildirimlerin, içinde bir öğrenme fırsatı barındıracağını belirten Shepherd (2003), öğrenmeyi “bir işin neden başarısız olduğunun anlaşılması ve benzer hataları tekrarlamaktan kaçınmak için harcanan çabanın artması” olarak tanımlamaktadır. Öğrenme süreçleri açısından başarısızlığın başarıdan daha önemli olabileceği (Shepherd vd., 2011; Sitkin, 1992) vurgulanmış olmasına rağmen, bu süreçteki öğrenme otomatik ya da anlık değildir (Shepherd, 2003). Girişimcinin tecrübe ettiği başarısızlıklar, bu başarısızlığın nedenleri ve sonuçlarına dair bir öğrenme fırsatı sunduğu gibi aynı zamanda girişimcinin üstesinden gelmek zorunda olduğu bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir (Lattacher ve Wdowiak, 2020). Örneğin, Shepherd (2003) başarısızlığın girişimci açısından kişisel bir kaybı temsil ettiğini ve bu nedenle başarısız deneyimin sonrasında ortaya çıkabilecek olumsuz duygusal tepkilerin öğrenebilme becerisini azaltacağını vurgulamaktadır.

Deneyimler üzerinden oluşan öznel bilgi birikiminin (Minniti ve Bygrave, 2001) öğrenmeyle sonuçlandığını söyleyebilmek için bu süreçten edinilen bilgilerin yeni girişim faaliyetlerinde uygulanması gereklidir (Lattacher ve Wdowiak, 2020; McGrath, 1999; Shepherd, 2003). Dolayısıyla başarısızlığın uygulamaya dönük, yapıcı çıktılar üretebilmesi için başarısız olan girişimcilerin yeniden işletme kurmuş ya da kurmaya istekli olması gerekli ancak yeterli değildir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için girişimcinin, neden başarısız olduğuna ve işini nasıl daha etkili biçimde yönetebileceğine dair var olan bilgisini gözden geçirmesi, değiştirmesi, düzeltmesi de gereklidir (Shepherd, 2003).

Başarısızlığın öğrenme üzerindeki etkisini anlayabilmek için özellikle küçük işletmelerdeki serbest meslek sahibi girişimciye odaklanmak gerektiğini vurgulayan Shepherd (2003) bu durumda sahiplik ve yöneticiliğin iç içe olmasının önemine işaret etmektedir. İşletmelerde girişimci, sahip ve/veya sahip-yönetici olmak üzere üç ayrı rol bulunabilse de küçük işletmelerde genellikle bu üç rol aynı

kişide toplanmaktadır (Jennings ve Beaver, 1997). Bu nedenle küçük işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi hem işletmenin hem de işletme sahibinin özelliklerinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir (Headd, 2003). Bu süreçlerdeki başarısızlık da benzer biçimde sadece işletmenin karşılaştığı bir sonuç olarak değil, aynı zamanda girişimcinin kişisel kaybı olarak görülebilir (Shepherd, 2003). Özellikle aile işletmelerinde işletme bir taraftan ailenin gelir kaynağı olurken diğer taraftan ailenin kimliği ve hatta gururudur (Meyer ve Zucker, 1989). Bu nedenle işletmenin faaliyetinin sona ermesi büyük üzüntü yaratabilir. Shepherd (2003) bu üzüntüyü bir insanın sevdiği birinin kaybından sonra yaşadığı yasa benzetmektedir. Kişisel kayıp algısı nedeniyle kaygı, stres, çaresizlik, üzüntü benzeri duygular ortaya çıkabilir (Meyer ve Zucker, 1989; Shepherd, 2003). İşletmenin sahibi kendini suçlayabilir, ekonomiye, rakiplere, borçlulara veya alacaklılara kızgın hissedebilir, sosyal statüsünü ve benlik algısını bu olumsuz duygulara göre yeniden şekillendirebilir (Shepherd, 2003).

Kayıp sonrası yaşanan üzüntü bireyin dikkatini dağıtan, bilgi işleme sürecini aksatan ve bu nedenle öğrenilme yeteneğini olumsuz etkileyen bir durum olduğu için Shepherd (2003) daha çok üzüntü yaşayanların başarısızlık sonrası daha az öğrenebileceğine dikkat çekmektedir. Olumsuz duyguların araştırma, öğrenme ve uyumlanmayı teşvik edebileceğini vurgulayan çeşitli çalışmalara (örn.; Lant, Milliken ve Batra, 1992) rastlansa da örgütsel gerilemenin ve işletme faaliyetlerinin sona ermesinin kişilerin bilişsel süreçlerini kısıtladığını, değişim için seçenekler üretmelerini engellediğini ve yetersiz seçenekler yüzünden karar verme süreçlerinin kötüleştiğini ifade eden çalışmalar da (Bower, 1992) vardır.

Kayıp sonrası süreçle girişimcinin başa çıkabilmesi olumsuz duyguları azaltabilir ve yapıcı öğrenme gerçekleşebilir (Shepherd vd., 2011). İş kaybının ardından girişimcinin, kaybına mı yoksa onarmaya mı odaklandığı başa çıkma ve yeniden ayağa kalkabilme, işletme kurabilme olasılığını etkileyecektir. Atlama sürecinin hızlı olması üzüntünün öğrenme üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilir (Huy, 1999; Shepherd, 2003; Stroebe ve Schut, 2010). Belirli bir düzeye kadar üzüntü öğrenme üzerinde fayda sağlayabilir ama fazlası girişimcinin kaybına odaklanmasına yol açacağından öğrenme olumsuz yönde etkilenebilir (Shepherd, 2003). Girişimci kayıptan kendini sorumlu tutar ve suçlu hissederse ‘yetersizlik algısı’ nedeniyle yeniden kendi işinin sahibi olmak, işletme kurmak konusunda isteksiz olabilir (Chen, Greene ve Crick, 1998). Yaşanan yas benzeri üzüntünün atlatılması için işletme sahibinin zamana ihtiyacı olması normaldir ama bu sürenin uzaması iyileşmeyi ve farkındalığı engelleyebilir (Huy, 1999). Onarma odaklı olmak (Shepherd, 2003) ise üzüntünün olumsuz etkisini azaltarak öğrenmeyi olumlu yönde etkileyebilir.

Önerme 1: Başarısızlık faktörlerinin netleşmesi, girişimcilikte sürekli öğrenmeyi, gelecekteki başarıyı körükler.

Önerme 2: Başarısızlık faktörlerini analiz etmek, daha iyi bir risk yönetimini destekler ve öğrenme yoluyla girişimcilik sonuçlarının iyileşmesini sağlar.

#### 4. Sonuç

Girişimcilik, içinde kuvvetli iniş-çıkışları olan duygusal deneyimler barındırdığı (Foo vd., 2009) için bu sürecin girişimci üzerinde psikolojik etkileri olması kaçınılmazdır. Bu nedenle kurduğu işletmenin kaybının ardından yaşanan psikolojik süreci doğal karşılamak gerekir. Girişimcilerin başarısızlığın ardından duygusal iyileşmeye ihtiyaçları vardır (Cope, 2011). Bu süreçte başarısızlığın girişimciyi psikolojik olarak ne kadar derinden etkileyeceği kişiden kişiye değişebilir (Cope, 2011; Lattacher ve Wdowiak, 2020). Ancak Shepherd'ın (2003) vurguladığı gibi onarmaya, atlatmaya odaklanan girişimciler çok önemli bir deneyim olan 'başarısızlıktan' öğrenebilirler. Bu sayede, öğrenilenlerin sonraki işlere uygulanması mümkün olabilir. Başarısızlık deneyiminden edindiği bilgileri, yeniden kuracağı işletmedeki deneyimlerine aktarabilen girişimciler, yeniliğin zafiyeti ile başa çıkabilme kapasitelerini artırmış olurlar (Politis, 2005). Hatta yeni işletmede başarısızlığa karşı tutumları bile olumlu yönde değişmiş olabilir (Politis ve Gabrielsson, 2009).

Başarısızlığı korkulması ya da kaçınılması gereken olumsuz bir durum olarak algılamak yerine, hem girişimcinin kendisinin hem de dolaylı olarak tüm ekosistemin öğrenmesi ve evrilmesi için doğal bir süreç, bir deneyim olarak görebilmek önemlidir. İlgili yazın dikkate alındığında girişimlerin başarısızlığı ile yapıcı öğrenme arasındaki ilişki görülebilmektedir. Bir işletmenin başarılı yönetimi kadar başarısızlıklarla başa çıkabilmek, hızla yeniden eyleme geçebilmek, geçmiş deneyimlerden gelen bilgiyi kullanarak ve başarısızlıktan ders çıkararak daha etkili yönetsel performans sergilemek de önemlidir. Ancak bu şekilde yöneticiler açısından yapıcı öğrenmenin gerçekleştiğinden bahsedilebilir. Dolayısıyla hem girişimciler hem de yöneticiler başarısızlığa yol açan faktörleri ve bunlar arasındaki ilişkileri anlayabilirlerse sonraki faaliyetlerinde bunları gösterge gibi kullanarak hazırlıklı olabilir ve olası yeni bir başarısızlığı önleyebilirler.

Bu çalışmada bir girişimin neden başarısız olabileceğinin tek bir faktörle açıklanamayacağı, başarısızlığın öncüllerinin çok boyutlu niteliği olduğu gösterilmiştir. Kişisel, örgütsel, çevresel ve bağlamsal boyutlar altında sınıflandırdığımız bu başarısızlık nedenlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğinin önemine işaret edilmiştir. İleriye dönük çalışmalarda, başarısızlığa neden olan faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için, yazında sıkça karşılaşıldığı biçimde, birbirinden bağımsız ve soyut olarak incelenmesine ek olarak içsel ilişkileri ve iç bağımlılıkları da göz önünde bulundurularak ve çok katmanlı yöntemlerle ele alınmasında fayda olacaktır. Örneğin yaş ve deneyim gibi demografik nedenler aynı zamanda örgütün yaşam evresi ile ilgili faktörlerle (yaşam evresinin başlangıç döneminde başarısızlığı arttıran nedenler) ilişkili olabilmektedir. Benzer şekilde girişimcinin risk alma, kararlılık ve takım

çalışmasına yatkınlık gibi kişilik özelliklerinin düzeyi, dış şoklara nasıl tepki verebildiğini, ani makro ekonomik değişikliklerle nasıl başa çıkabildiğini veya çıkamadığını dolayısıyla başarı veya başarısızlığını etkileyecektir. Kişilik özellikleri, kurucu ortaklar arasındaki problemlerin çözümlenerek örgütün başarıya ulaşması ya da çözümlenemediği durumlarda örgütün hayatının sona ermesi sonuçlarında etkin rol oynayabilecektir. Dolayısıyla başarısızlık faktörlerinin bağımsız değişkenler olarak incelenmesine ek olarak, biçimlendirme (moderating) ve araya girme (mediation) etkilerinin de göz önünde bulundurulduğu çalışmalar daha fazla ışık tutabilecektir.

### **Kaynakça**

- Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. *Journal of Business Research*, Elsevier, 69(9), 3388-3397.
- Atsan, N. (2016). Failure experiences of entrepreneurs: Causes and learning outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 435-442.
- Barron, D. N., West, E. ve Hannan, M. T. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology*, 100(2), 381-421.
- Beaver, G. ve Jennings, P. (2005). Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 9-23.
- Begley, T. M. ve Tan W. L. (2001). The socio-cultural environment for entrepreneurship: A comparison between East Asian and Anglo-Saxon countries. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 537-553.
- Bradley, S. W. (2015). Environmental Jolts, Wiley Encyclopedia of Management, 1-3. Britain. *Economic Journal*, 109, C140-C155
- Bruno, A. V., McQuarrie, E. F. ve Torgrimson, C. G. (1992). The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure, merger, and survival. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 291-302.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. ve Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227-242.
- Bower, G H. (1992). How might emotions affect learning. S. Christianson (Ed.), *The handbook of emotion and memory: Research and theory içinde* (s. 3-31), NY & London: Psychology Press.

- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. UK: Harvard University Press.
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R. ve Allen, D. G. (2020). Entrepreneurial fear of failure: Scale development and validation. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 106041.
- Cannon, M.D. ve Edmondson, A.C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 161-177.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. ve Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B. P. ve Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23-45.
- Chen, C.C., Greene, P.G. ve Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 604-623.
- De Silva, D.G. ve McComb. R.P. (2012). Geographic concentration and high tech firm survival. *Regional Science and Urban Economics*, 42(4), 691-701.
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.
- DeTienne, D. ve Wennberg, K. (2016). Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. *International Small Business Journal*, 34(2), 151-156.
- Dunn, P. ve Liang, K. (2011). A comparison of entrepreneurship/small business and finance professors' reaction to selected entrepreneurial and small business financial planning and management issues. *Journal of Entrepreneurship Education*, 14, 93-104.
- Erikson, T. (2001). A promise of entrepreneurship as a field of research: A few comments and some suggested extensions. *Academy of Management Review*, 26(1), 12-13.

- Fichman, M. ve Levinthal, D. A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16(2), 442-468.
- Folta, T.B., Cooper, A.C. ve Baik, Y.S. (2006). Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 217-242.
- Foo, M., Uy, M. A. ve Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094.
- Fortwengel, J. ve Sydow, J. (2018). When many Davids collaborate with one Goliath: How inter-organizational networks (fail to) manage size differentials. *British Journal of Management*, 31, 403-420.
- Fotopoulos, G. ve Louri, H. (2000). Location and survival of new entry. *Small Business Economics*, 14(4), 311-321.
- Frota Vasconcellos Dias, T. R. ve Martens, C. D. P. (2019). Business failure and the dimension of entrepreneurial learning: Study with entrepreneurs of micro and small-sized enterprises. *Brazilian Journal of Management, UFSM*, 12(1), 107-124.
- Gartner, W.B. (2001). Is there an elephant in the entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-39.
- Guerrero, M. ve Espinoza-Benavides, J. (2021). Does entrepreneurship ecosystem influence business re-entries after failure?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 211-227.
- Gulati, R. ve Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from?. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hager, M., Galaskiewicz, J., Bielefeld, W. ve Pins, J. (1996). Tales from the grave organizations' accounts of their own demise. *American Behavioral Scientist*, 39(8), 975-994.
- Hay, M. ve Kamshad, K. (1994). Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5(3), 49-68.
- Hayton, J.C., George, G. ve Zahra, S.A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 33-51.

- Hayward, M.L., Forster, W.R., Sarasvathy, S.D. ve Fredrickson, B.L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569-578.
- Hayward, M. L., Shepherd, D. A. ve Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21, 51–61.
- Henderson, A. D. (1999). Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 44, 281–314
- Hmieleski, K. M. ve Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488.
- Honjo, Y. (2000). Business failure of new software firms. *Applied Economics Letters*, 7(9), 575–579.
- Ireland, D.R., Reutzell, C.R. ve Webb, J.W. (2005). Entrepreneurship Research in AMJ: What has been published, and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, 48(4), 556-564.
- İçerli, M. Y. ve Akkaya, G. C. (2006). Finansal açıdan başarılı olan işletmelerle başarısız olan işletmeler arasında finansal oranlar yardımıyla farklılıkların tespiti. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 413-421.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J. ve Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33.
- Jennings, P. ve Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Kahya, V. (2020). Girişimciliğin öteki yüzü: Başarısız girişimci deneyimlerinden dersler. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2447-2458.
- Karacan, S. ve Savcı, M. (2011). Kriz dönemlerinde işletmelerin mali başarısızlık nedenleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 39-54.
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.

- Kim, J. Y. ve Miner, A. S. (2000). Crash test without dummies: A longitudinal study of interorganizational learning from failure experience in the US commercial banking industry, 1984-1998. içinde *Academy of Management Proceedings* 2000(1), G1-G6. Briarcliff Manor, NY 10510.
- Kuckertz, A., Berger, E.S.C. ve Prochotta, A. (2020). Misperception of entrepreneurship and its consequences for the perception of entrepreneurial failure – the German case. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(8), 1865-1885.
- Lambing, P. ve Khuel, E.R. (2000). *Entrepreneurship*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lattacher, W. ve Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1093-1131.
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X. ve Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 496-512.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Mellahi, K. ve Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.
- Miller, D. A. (2015). Downside to the entrepreneurial personality?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 1-8.
- Minniti, M., ve Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Mueller, B. A. ve Shepherd, D. A. (2014). Making the most of failure experiences: Exploring the relationship between business failure and the identification of business opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1-31.
- Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-98.
- Peng, M. W. ve Shenkar, O. (2002). Joint venture dissolution as corporate divorce. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 92-105.
- Podolny, J. M. (2001). Networks as the pipes and prisms of the market. *The American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.

- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.
- Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 472-489.
- Politis, D. ve Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383.
- Renski, H.C. (2011). External economies of localization, urbanization and industrial diversity and new firm survival. *Papers in Regional Science*, 90(3), 473-502
- Rezazadeh, A. ve Nobari, N. (2018). Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: A conceptual model and empirical investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 479-507.
- Rocha, H. ve Miles, R. (2009). A model of collaborative entrepreneurship for a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 445-462.
- Sargut, A. S. (2006). Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi?. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 1-13.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. NY: George Allen and Unwin.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). Note: The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28, 318-328.
- Shepherd, D.A., Patzelt, H. ve Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Review*, 54, 1229-1259.
- Sheppard, J.P. ve Chowdhury, S.D. (2005). Riding the wrong wave: Organizational failure as a failed turnaround. *Long Range Planning*, 38, 239-260.
- Singh, J. V., House, R. J. ve Tucker, D. J. (1986a). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.

- Singh, J. V., Tucker, D. J. ve House, R. J. (1986b). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171-193.
- Singh, S., Corner, P. ve Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 13(4), 331-344.
- Sorenson, O. ve Audia, P.G. (2000). The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940 to 1989. *The American Journal of Sociology*, 106(2), 424-462.
- Staber, U. (2001). Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: The case of knitwear firms in Baden-Württemberg. *Regional Studies*, 35(4), 329-341.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structures and organizations. J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations içinde* (s. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- Stroebe, M. ve Schut, H. (2010). The dual process model of coping with bereavement: A decade on. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 61(4), 273-289.
- Taylor, M. P. (1999). Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain. *The Economic Journal*, 109(454), 140-155.
- Triebel, C., Schikora, C., Graske, R. ve Sopper, S. (2018). Failure in startup companies: Why failure is a part of founding. S. Kunert (Ed.), *Strategies in failure management içinde* (s. 121-140). Springer, Cham.
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S. ve Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. *Academy of Management Annals*, 12(2), 659-687.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. ve Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Van de Ven, A.H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1(4), 24-36.
- Venkataraman, S. (1998). Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 231-255.

- Walsh, G. S. ve Cunningham, J. (2016). Business failure and entrepreneurship. *Emergence, Evolution and Future Research*, 12(3), 163-285.
- Watson, J. ve Everett, J. E. (1996). Do small businesses have high failure rates?. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 45-62.
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193-212.
- Welter, F. ve Smallbone, D. (2006). Exploring the role of trust in entrepreneurial activity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 465-475.
- Wennberg, K. ve Lindqvist, G. (2010). The effect of clusters on the survival and performance of new firms. *Small Business Economics*, 34(3), 221–241
- Yamakawa, Y., Peng, M. W. ve Deeds, D. L. (2015). Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236.
- Yılmaz, K. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1457-1490.

**Etik Beyanı:** Yazarlar, bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu beyan etmektedirler. Bilimsel etik konuları ile ilgili aksi bir durumun tespiti halinde tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına ait olup, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır.

## The Hidden Lessons of Entrepreneurial Failure

### Extended Abstract

#### 1. Introduction

In the studies of entrepreneurship, the factors that lead to success have been the subject of more research because they are of interest. Failure, which is a very natural part of the entrepreneurial process, has been ignored. In recent studies, the issue of failure has become more prevalent. Entrepreneurial processes can bring opportunities and potential for success, as well as risks and potential for failure. This review summarizes the different approaches to the factors that can lead to failure in the literature. In line with the purpose of the study, we have considered these approaches, which attribute the causes of failure to different factors, holistically with a classification. Sometimes failure can occur in the presence of only one of these factors, while in other cases the interaction of several factors leads to this result. Therefore, the most important contribution of this study is to show the multidimensional nature of the antecedents of failure without attributing it to only one factor. The implication of this study for future research is that failure is not an outcome to be feared but should be seen as an opportunity for its positive effects on learning.

The literature is dominated by a perspective that treats the concept of failure as a matter of survival of established firms (Headd, 2003). Despite this widespread approach, there is no agreed definition. Initially the concept of failure was identified with the bankruptcy of the new venture, that is, the failure of financial management (Atsan, 2016; İçerli & Akkaya, 2006; Karacan & Savcı, 2011; Singh, Corner, & Pavlovich, 2007; Zachoris, Meyer, & DeCastro, 1999). This approach is not sufficient to explain the concept in detail. Similarly, the "dissolution of partnership and transfer of ownership" approach (Watson and Everett, 1996) does not adequately explain the concept. Focusing on financial criteria, indicators such as productivity, cash flow, sales and profitability come to the fore, while when considering intangible elements, meeting the expectations of a company's key stakeholders (Jennings ve Beaver, 1997) can become the criterion for success. In the literature, the definition of Ucbasaran et al. (2013) as "the termination of the entrepreneur's involvement in the venture due to the failure to meet the minimum threshold set by the entrepreneur for economic viability" is widely used. However, this definition also maintains an economic perspective. However, there can be a variety of internal and external reasons for the failure. In this study, we rely on McGrath's (1999) definition, which is the broadest conceptualization in terms of encompassing all causes of failure. McGrath (1999) defines failure as terminating the life of an enterprise because it fails to achieve its goals.

#### 2. Method

First, a bibliometric analysis was conducted by searching the Web of Science database using the keywords failure and entrepreneurship between 1988 and 2023. Then, given the variety of factors that can lead to entrepreneurial failure, previous studies have been synthesized conducting a systematic literature review method and organized into a classification. A systematic review aims to summarize the current literature on a particular phenomenon and provide ideas for future research (Yılmaz, 2021).

#### 3. Results and Discussion

The factors that can lead to failure are grouped into four categories: personal dimension, organizational dimension, environmental dimension, and contextual dimension.

- (1) Personal dimension: Demographic characteristics, personality traits, the influence of past experiences, fear of failure, and risk aversion.
- (2) Organizational dimension: Financial management, social capital, partner relationships, location and lifecycle characteristics.
- (3) Environmental dimension: Interorganizational relationships and external shocks.
- (4) Contextual dimension: Attitude toward risk and social, economic, political, natural and cultural conditions of the country.

Instead of considering failure as a negative situation to be feared or avoided, it is important to see it as a natural process and experience for both the entrepreneur and, indirectly the entire ecosystem to learn and evolve. Reviewing the relevant literature, it was found that there is a relationship between startup failure and constructive learning, which led to two propositions.

Proposition 1: Clarifying failure factors promotes continuous entrepreneurial learning and future success.

Proposition 2: Analyzing failure factors supports better risk management and improves entrepreneurial outcomes through learning.

#### **4. Conclusion**

This study has shown that the reasons why a venture fails cannot be explained by a single factor and that the antecedents of failure are multidimensional in nature. The importance of a holistic approach to these causes of failure has been highlighted. In future studies, the interdependencies between these factors can be evaluated using multi-layer analysis methods.