

Start-Up Örgütlerde Meşruiyet Edinme Stratejileri: Türkiye Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması*

Ceyda KAVURMACI AYTAÇ**

Yasemin KARATEKİN ALKOÇ***

ÖZ

Start-up, büyüme potansiyeli olan ve ölçeklenebilir iş modelidir. Diğer taraftan, yeni olmanın yükümlülüğü, yeni örgütlerin deneyimlediği zorlukları açıklayan bir kavramdır. Örgütler, yeni olmanın bir sonucu olarak düşük düzeyde meşruiyet sahibi olabilir. Bu çalışmada, meşruiyet problemi start-up örgütler bağlamında ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, örgütsel meşruiyet bağlamında bir start-up örgüt ele alınarak, meşruiyet formlarını uyma, haberdar etme ve manipüle etme stratejilerinin, hangisi veya hangileri ile edinmeye çalışıldığının anlaşılması amaçlanmıştır. Türkiye start-up ekosisteminde yer alan bir start-up, araştırma kapsamını oluşturmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme ve ikincil veri araştırması ile veri toplanmıştır. Araştırma bulguları, bahse konu start-up örgütün uyma, haberdar etme ve manipüle etme stratejilerinin tamamı ile uyumlu eylemler gerçekleştirerek tüm meşruiyet formlarını elde etmeye yöneldiğini göstermiştir. Bunun yanında, start-up örgüt tarafından sergilenen meşruiyet edinme davranışlarının, manipüle etme ve haberdar etme stratejileri ile bilişsel ve pragmatik meşruiyet edinmeye yönelik olarak yoğunlaştığı ve örgütün meşruiyet elde etmeye ihtiyacı olduğuna dair farkındalığının yüksek olduğunu ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda, start-up örgütler bağlamında, meşruiyet edinme stratejileri ve meşruiyet formlarının nasıl biçimlendiğine dair yapılan açıklamalarla, örgütsel meşruiyet yazınına katkı sunulması beklenmektedir. Ayrıca start-up ekosisteminde yer alan yöneticilere ise meşruiyet edinme problemi açısından bir farkındalık sunması hedeflenmektedir. Mevcut araştırmanın kapsamı genişletilerek sürdürülmesi araştırmanın önerileri arasında yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Start-up, Örgütsel Meşruiyet, Tekli Vaka Analizi

JEL Sınıflandırması: M12, M13, M10

Strategies For Gaining Legitimacy In Start-Up Organizations: A Case Study In The Turkish Context

ABSTRACT

The start-up is a scalable business model with growth potential. The liability of newness is a concept that explains the challenges experienced by new organizations. As a result of being new, organizations may have low levels of legitimacy. In this study, the legitimacy problem is addressed in the context of start-up organizations. The study aims to understand which legitimacy forms a start-up organization is attempting to acquire through conformity, informing, and manipulation strategies. A start-up located in the Turkish start-up ecosystem constitutes the scope of the research. Data was collected through semi-structured interviews and secondary data research. The research findings indicate that the mentioned start-up organization aimed to obtain all forms of legitimacy by

* Bu çalışma, 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

** Dr. Öğr. Üyesi Ceyda Kavurmacı Aytaç, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ckavurmaci@uludag.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-7746-7627

*** Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Karatekin Alkoç, Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Erciş İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr, ORCID Bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-9160-199X>

(Makale Gönderim Tarihi: 02.01.2024 / Yayına Kabul Tarihi: 08.12.2024)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1413536

Makale Türü: Araştırma Makalesi

implementing actions consistent with conformity, informing, and manipulation strategies. Additionally, the study reveals that the legitimacy acquisition behaviors exhibited by the start-up organizations are concentrated on cognitive and pragmatic legitimacy acquisition with manipulation and informing strategies, and there is a high awareness that the organization needs to obtain legitimacy. The study is expected to contribute to the organizational legitimacy literature by providing explanations on how legitimacy acquisition strategies and forms are shaped in the context of start-up organizations. It also aims to raise awareness among managers in the start-up ecosystem regarding legitimacy acquisition problems. The expansion of the scope of the current research is among the recommendations for future research.

Key Words: Start-up, Organizational Legitimacy, Single Case Study

JEL Classification: M12, M13, M10

GİRİŞ

Start-uplar, geçici olarak kabul edilebilecek, ölçeklenebilir, kârlı bir iş modeli olarak tanımlanmaktadır (Blank ve Dorf, 2020). Start-uplar, hızlı büyüeyebilen yenilikçi bir ürün veya hizmet geliştirmek üzere bir ekip kurar ve nihayetinde, yatırım almak veya girişimi satmak şeklindeki iki seçenekten birine ulaşarak başarı elde etmeyi hedeflerler (Pollman, 2023). Ancak, start-uplar küçük, deneyimsiz, kısıtlı kaynaklara sahip ve dahil olunan ağlar açısından zayıf bir durumda da olabilirler (Kim, 2020). Bu sebeple büyük örgütlerin küçük versiyonları olarak nitelendirilememektedirler (Blank ve Dorf, 2020).

Örgütler yeni kurulduklarında mevcut örgütlere göre bazı özellikleri açısından eksiklikleri olabilmekte ve bu durum onları tehditlere daha açık ve kırılgan hale getirebilmektedir. Yeni olmanın yükümlülüğü, meşruiyet eksikliği olarak da algılanmaktadır (Stinchcombe, 1965). Meşruiyet ise toplumda hâkim olan değer ve normlar ile örgütün amaçları ve faaliyetleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975). Birçok yeni örgüt gibi start-up örgütler de meşruiyetlerini inşa etme ihtiyacı duyarlar. Çünkü büyüme potansiyeli yüksek, teknoloji odaklı bir iş modeline sahip start-uplar da doğaları gereği yeni ve küçük olmanın yükümlülüğünün bir sonucu olarak meşruiyet problemi ile karşı karşıyadırlar. Start-upların yaşadıkları meşruiyet eksikliği problemi, birçok örgütün büyümesi ve hayatta kalmasını engellemektedir. Bir start-up örgüt, ürünün belirli bir olgunluğa ve birtakım iş metriklerine erişememesi dolayısıyla uygun bir yatırımcının ilgisini çekemediğinde başarısız olarak kabul edilebilir. Nakit sıkıntısı, ekip yetersizliği, ürün geliştirme ve iş modeli problemleri, rekabet gibi nedenler start-upların başarısızlığına yol açabilir (Pollman, 2023).

Türkiye start-up ekosistemi Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi ile desteklenmekte ve 2030 yılına kadar dünyanın en gelişmiş ilk 10 girişim ekosistemi arasında yer alması hedeflenmektedir. Türkiye’de 2022 yılında 269 Start-up, 144 Milyon dolar yatırım almıştır (2022 Türkiye Startup Ekosistemi Yatırım Raporu). Ancak, 2023 yılının ilk çeyreğinde Türkiye start-up ekosisteminin, küresel pazarlara benzer bir düşüş eğilimi gösterdiği ifade edilmiştir. Türkiye start-up ekosistemi, 2022 yılının dördüncü çeyreği ile kıyaslandığında keskin bir düşüş göstermiştir (Turkish Start-up Investments Review Q1 2023). 2023 yılının ilk çeyreğinde, yatırım alan start-up sayısının 162 olduğu ve toplamda 218 Milyon dolar yatırım gerçekleştiği görülmüştür (Start-up Centrum, 2023).

Start-up örgütlere bu açıdan bakıldığında, start-up örgütlerin meşruiyetlerini nasıl elde ettikleri hususunun anlaşılmasına ihtiyaç olduğu ve yazında bu noktada bir eksik olduğu işaret edilmiştir (Payette, 2014; Di Paola vd., 2018; Moller, 2020). Aynı zamanda, Türkiye bağlamında da söz konusu araştırma probleminde temas edilmediği fark edilmiştir. Bu çalışmanın da en temel çabası, start-up örgütlerin meşruiyet elde etme çabası ve kendilerini nasıl meşru kıldıklarına dair bir anlayış geliştirerek, yazında işaret edilen boşluğu kapatmaya çalışmaktır. Bu doğrultuda, bu çalışmada hem bir start-up örgütünün meşruiyet edinmek adına hangi stratejileri kullandığı, hem de bu stratejiler vasıtasıyla hangi meşruiyet formunu elde edebileceğine dair açıklamalar geliştirmesi açısından yazına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Aynı zamanda, start-up örgütün meşruiyet edinme stratejilerini kendi alanında nasıl biçimlendirdiği ve meşruiyet formlarını nasıl anlamlandırdığına dair açıklamaların da örgütsel meşruiyet yazınına katkı sağlaması beklenmektedir. Start-up girişimlerin en çok fonlandığı ülkeler arasında yer alan ve gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye bağlamında start-up ekosisteminde meşruiyet probleminin ele alınması, start-up ekosistemi açısından çalışmanın bir diğer katkısıdır. Ancak çalışmada, tekli vaka analiz yöntemi kullanıldığından, araştırma sonuçlarının bir genelleme iddiası taşımadığını da ifade etmek doğru olacaktır.

Çalışmada ilk olarak start-up kavramına, akabinde meşruiyet kavramına ve ilgili yazın bağlamında start-up ve meşruiyet ilişkisine dair bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgilerin ardından, araştırmanın amacına, yöntemine ve bulgularına yer verilmiş olup, elde edilen sonuçlara dair bir tartışma bölümü ile çalışma nihayetlenmiştir.

I. START-UP KAVRAMI

Gereksinimlerin ve beklentilerin kapsam değiştirip evrildiği küresel dünyaya paralel olarak, örgüt yapılarının ve iş yapma şekillerinin de başkalaşım geçirdiği görülmektedir. Dijital dönüşümünde etkisiyle pek çok sektörde mühim yenilikler yapılarak, örgütlerin yeni pazarlara kolaylıkla erişebilmelerine olanak sağlanmıştır. Küresel ölçekte dijital dönüşümlerin yaşandığı bu yeni düzende, yeni nesil örgütler olarak adlandırılan “start-up”lar da yenilikçiliğin kapılarını açan önemli girişimcilik şekli olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

2010 yılında Amerika’da Silikon Vadisi’nde start-up’lar olarak adlandırılan iş modeli, ilerleyen zamanlarda tüm dünyaya yayılarak kendine yer edinmiştir. Global bir terime dönüşmüş olan, dilimizde de aynı şekilde ifade edilen start-up kelimesi “harekete geçirmek”, “yeni bir iş veya süreç” anlamını taşımaktadır. Start-up’lar, çokça belirsizliğin var olduğu bir ortamda, yeni ürün ve hizmetler ortaya koymak için oluşturulmuş örgütler olarak tanımlanabilmektedir (Ries, 2011). Jack Thorne (2017:2)’nin ifadesiyle de start-up, “sürekli reddedilme ihtimali karşısındaki çılgınca azimdir”. Diğer bir tanımda start-up, ölçeklenebilir, tekrar edilebilir, kazançlı bir iş modeli sunan geçici örgütler olarak ifade edilmektedir (Blank ve Dorf, 2012). Benzer bir tanımlama da Örnek ve Danyal’a aittir. Örnek ve Danyal’a (2015) göre start-up örgütler, teknoloji ve yenilik odaklı, katma değer sağlayan, yıllar içinde istihdam ve tasarruf sağlama potansiyeline

sahip kuruluşlardır. Tanımlardan da anlaşıldığı üzere start-up'lar, büyük kitlelere hitap eden, var olan bir boşluğu tespit edip çözüm üreterek kısa sürede kullanıcılara ulaştırabilen, uygun teknolojileri kullanarak hızlı büyüme potansiyeline sahip, geliştirilmeye açık yenilikçi örgütlerdir.

Ne tür örgütlerin start-up kategorisinde yer alacağı konusu hala netlik kazanmasa da start-up'ların bariz özellikleri mevcuttur. Bu özellikleri; yenilikçi, çözüm odaklı, hızlı büyüme potansiyeline sahip, ölçeklenebilir, esnek, riskin oldukça yüksek olduğu, genç, dinamik, teknoloji odaklı, az çalışana sahip, çoğunlukla dış kaynaklar tarafından fonlanan örgütler olarak sıralamak mümkündür. Hiç şüphesiz bu özellikler, esneklik, yaratıcı bir ortam, hata yapmaya elverişlilik dolayısıyla öğrenmek için daha fazla fırsat sunma gibi avantajlar sağlasa bile, bu örgütlerin ömrünün uzun olmaması, daima fon bulma gereksinimi duyması, yoğun stres ve rekabetin yaşanması gibi dezavantajları da beraberinde getirmektedir (StartupCentrum, 2023).

Son yıllarda Türkiye'de start-up örgütlerin sayısında ivme kazanıldığı görülmektedir. Türkiye'de yenilikleri hayata geçiren start-up'lara karşı artan bu ilgiye paralel olarak, araştırma geliştirme projelerine, yeni iş fikirlerine, teknoloji yatırımlarına ve kullanımına olan ilgi ve destek günbegün artmaya devam etmektedir. Türkiye'de toplam 97 adet teknokent bulunmaktadır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Aktif olan teknokentlerde araştırma geliştirme çalışmaları yapan örgüt sayısı 7 bin 580'dir. Bu örgütlerin %45'i yazılım, bilgisayar ve iletişim teknolojileri sektörlerinde, %7'si mühendislik alanlarında faaliyet göstermekte, ilaveten medikal, enerji, kimya, gıda, savunma, otomotiv, tarım, hayvancılık gibi birçok sektörden örgütlerde bölgelerde araştırma geliştirme faaliyetleri kapsamında yer bulmaktadırlar (ODTÜ Teknokent, 2023). İlgili kurumlar tarafından devlet destekleri, yatırım ortaklıkları, eğitim kurumları, mentorlar, teknoloji transfer ofisleri, teknoparklar, kuluçka merkezleri, melek yatırımcılar ve sermayedarlar üzerinden start-up'lara destek verilmektedir (Lauzikas vd. 2015; Hernandez ve Gonzalez, 2016). İlaveten KOSGEB, TÜBİTAK, TTGV gibi öncü kuruluşlar da start-up örgütlere destek sağlayan kurumlar arasında yer almaktadır.

Dünya genelinde, Uber, SpaceX, Pinterest, Snapchat, Xiaomi, Dropbpx, Airbnb gibi başarılı olmuş çokça start-up örgüt mevcuttur. Start-up örgütlerinin, Türkiye nezdinde de hatırı sayılır ölçüde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Türkiye'nin önde gelen start-up'ları olarak; Getir, Onedio, Iyzico, Gardrops, Paraşüt, KolayİK, Obilet, Vivense, Birbilenesor, Connected2me, Sinemania, Insider gibi birçok örgüt sıralanabilir (ABproje yönetimi, 2021; BTM İstanbul, 2023). Türkiye'de başarılı start-up örneklerinin yanı sıra, proje ve fikirleri çeşitli sebeplerden dolayı başarısızlık ile neticelenen start-up'lar da bulunmaktadır. Sinemaseans, Tazedirekt, Beyazkutu, Doktormortgage, Pabbuc, Memurfonu gibi birçok örgüt başarısız start-up örneklerindedir (Startupjobs.istanbul, 2023). Startup örgütler arasında başarılı ve başarısız örneklerin çokluğu muhtemeldir.

Dünyada start-up örgütleri canlı tutan ve başarılı start-up örgütlerin var olmasına olanak sağlayan start-up ekosistemleri mevcuttur. 2022 verilerine göre,

San Francisco, New York, Londra ve Pekin'in ilk sıralarda yer aldığı ekosistem listesinde İstanbul, 6. sırada yer almaktadır (TC. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, 2023). 2023 yılının ilk çeyreğinde, Türkiye nezdinde yatırım alan start-up sayısı 162'dir. Bu start-up'lara toplamda 218 milyon dolar yatırım gerçekleştirilmiştir. Sektör bazında değerlendirildiğinde, yapay zekâ ve makine öğrenimi, oyun, finans ve sağlık sektörleri en fazla yatırım alan sektörler olurken, atık yönetimi ve dijital dönüşüm sektörlerinde çalışan girişimlerin almış oldukları yatırımlarda dikkat çeken hususlardandır. Şehir bazında değerlendirildiğinde, İstanbul 126 start-up ile en fazla yatırım alan şehir olurken, onu takiben Ankara, İzmir, Kocaeli, Kayseri, Sakarya ve Erzurum şehirleri yer almaktadır. Yerli ve yabancı yatırımcı bazındaki verilere bakıldığında ise, 2022 yılında %50 olan yabancı yatırımcı oranının 2023'ün ilk yarısında %25'e düştüğü görülmektedir. Fakat düşen yabancı yatırımcıya rağmen yerli yatırımcıların start-up ekosistemine olan ilgilerinin arttığı gözlenmektedir (StartupCentrum, 2023).

Start-up'lar kurumlara olan katkıları açısından değerlendirildiğinde, start-up'ların kendini sürekli geliştirmek ve rakiplerine fark yaratmak zorunda kalan örgütlere, ileriye yönelik inovasyon ve yenilik atımlarıyla faydalı oldukları görülmektedir. Zira son yıllarda kurumsal firmaların start-up örgütlerle birlikte çalışarak yol aldıklarını ve bu tercihlerinin sebebinin de değişime, gelişime ve evrime gereksinim duymalarından dolayı olduğu bilinmektedir (Manpower, 2023). Şüphe yok ki, pazarın ihtiyaç duyduğu, rekabet üstünlüğü sağlayacak kuramsal bilgiyi, yeni ürün ve hizmetlere dönüştüren start-up'lar, kurumların, ülke ekonomilerinin ve dünya ticaretinden aldığımız payın yükselmesinde mühim katkı sağlayacak varlıklar olacaklardır.

II. ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET KAVRAMI

Örgütler, kendilerini ilgilendiren sosyal değerler ve parçası oldukları sosyal sistem içerisinde yer alan kabul edilebilir davranış normları arasında uyum olması için çaba gösterirler. Bahsi geçen iki değer sistemi arasında gerçek veya potansiyel bir eşitsizliğin var olması durumunda, örgütün meşruiyeti için bir tehdit belirmektedir. Bu tehdit; yasal, ekonomik veya sosyal anlamda varlığını gösterebilmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975). Oysa iki değer sisteminin uyumundan bahsedilebildiği takdirde örgütsel meşruiyetten bahsetmek mümkün olacaktır (Woodward vd., 1996). Meşruiyet; kabul edilebilirlik, uygunluk, uyumluluk, makullük gibi kavramlarla değerlendirilmektedir. Meşruiyetin temel bileşeni, sosyal sistemin gerektirdiği normlar, değerler, kurallar ve anlamlar ile kesişimin sağlanmasıdır. Örgütler normatif kurallar, düzenleyici süreçler ve bilişsel anlamlara uyum sağlamalıdır. Bu yönüyle meşruiyeti; düzenleyici, normatif veya bilişsel normlar ve beklentilerin yakalanmasının sonucu olarak doğan sosyal kabul edilebilirlik olarak tanımlamak uygun olabilecektir (Deephouse ve Carter, 2005). Meşruiyet, uygunluk algısının oluştuğu, paylaşıldığı ve geçerli kabul edildiği kolektif düzey ile kolektif algıyı kendi yargısını türetmek için kullanan birey düzeyinde eş zamanlı bir biçimde oluşmaktadır (Haack ve Sieweke, 2018).

Woodward (1996)'a göre, meşruiyet kabul edilmiş bir sosyal yapıdan türemektedir. Meşruiyet, bir varlığın normlar, değerler, inançlar ve anlamlardan

yapılandırılmış sosyal bir sisteme uygun, beğenilir eylemleri olduğuna dair genelleştirilmiş algı veya varsayım olarak da tanımlanabilmektedir. Meşruiyetin bir algı veya varsayım olmasının nedeni, bu algı veya varsayımın, gözlemcilerin örgütü nasıl gördüklerine bağlı olarak verdikleri reaksiyonları biçimlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Meşruiyet, sosyal olarak yapılandırılmaktadır. Bunun nedeni meşru varlığın davranışları ve bazı sosyal gruplar tarafından paylaşılan veya paylaşıldığı sanılan inançların uyumunu yansıtmakta olmasıdır (Suchman, 1995).

Meşruiyetin ne olduğu sorusuna yanıt vermeye çalışan çalışmaların, meşruiyeti farklı epistemolojik ve ontolojik duruş ile ele alarak, üç farklı yanıt ürettiği ifade edilmektedir. Meşruiyetin, bir şey, bir varlık, bir kaynak ya da bir varlığın kapasitesi olarak teorize edildiği mülkiyet perspektifi, meşruiyetin bir etkileşim süreci olarak ele alındığı pespektif süreç perspektifi ve meşruiyetin bir sosyobilışsel bir algı veya değerlendirme biçimi olduğu anlayışına dayanan algı perspektifi olmak üzere çeşitli perspektifler söz konusudur. Bir varlık olarak meşruiyet, örgütün ve onun dış çevresinin bir ürünü olarak kabul edilmekte iken, bir süreç olarak meşruiyet perspektifinde ise, meşruiyet örgütsel düzeyde ön plana çıkan çok sayıda aktörün etkileşimi ile açıklanmaktadır. Son olarak, meşruiyeti algı ile açıklamaya çalışan bir diğer perspektife göre ise kolektif ile birey arasında gerçekleşen etkileşimin bir sonucudur. Nihayetinde, bir varlık olarak meşruiyet perspektifine göre meşruiyet aktörlerin sahip olduğu bir varlıktır. Süreç perspektifine göre ise, aktörlerin anahtar rolü, örgütlerin meşruiyeti yapılandırdıkları süreci değiştirmeyi amaçlayan bir değişim ajanı olarak görev yapmaktadır. Algı perspektifine göre ise, aktörler bir değerlendirici olarak anlamlandırılmaktadır (Suddaby vd., 2017).

Suchman (1995) meşruiyeti, ahlaki, pragmatik ve bilişsel meşruiyet olmak üzere üç farklı formda ele almıştır. Ahlaki meşruiyet örgüt ve örgütün aktiviteleri ile ilgili normatif bir değerlendirmeyi yansıtır. Toplumsal refahın, yapılan aktivite ile etkin bir biçimde desteklenmesi, bu yargının oluşumunda önemlidir (Suchman, 1995). Çünkü, normatif bileşen olarak ahlaki meşruiyet sosyal yaşam içerisinde yerleşik normatif kurallara vurgu yapmaktadır (Ruef ve Scott, 1998: 878). Diğer taraftan pragmatik meşruiyet, örgütün çevresinde bulunan aktörlerin ilgilerinden doğmaktadır ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerinde, tarafların desteği, tarafların örgütün kendi ilgileri doğrultusunda hareket edeceği ve anlayışlı olacağı algısı ile inşa edilmektedir (Martin vd., 2013). Pragmatik meşruiyete göre bir örgütün arzu edilir ve uygun bir varlık olup olmadığı paydaşların faydası doğrultusunda değerlendirilmektedir (Gollant ve Sillince, 2007). Pragmatik meşruiyet algısı, örgütün birincil izleyicilerinin kendi çıkarlarını gözeten hesaplarına dayanmaktadır. Örgütler, belirli izleyicilerine somut ödüller sunarak pragmatik meşruiyet satın alabilmektedir (Suchman, 1995). Oysa ahlaki meşruiyet, örgütün eylemlerinin faydasına değil, örgütün eylemlerinin doğru olup olmadığına dayanmakta ve bireysel ilgi alanlarından ziyade toplumun ilgi alanı doğrultusunda hareket eden bir örgüt düşüncesine dayanmaktadır (Suchman, 1995). Son olarak, bilişsel meşruiyet bilginin belirlendiği ve kodlandığı inanç sistemlerinin içselleştirilmesinden türemektedir (Martin vd., 2013). Bilişsel meşruiyet,

anlaşılabilirlik ve sorgulanmaksızın kabul edilme üzerine kuruludur. Örgütün ve faaliyetlerinin makul bir biçimde açıklanabilmesini sağlayan kültürel modellerin varlığından doğmaktadır (Suchman, 1995).

Bir örgütün meşru olup olmadığına örgüte meşruiyet bahşedecek olan aktörler karar vermektedir. Bu gözlemciler, örgütü belirli standart ve modele uygunluk bağlamında değerlendirmektedir (Martin vd., 2013). Bir örgütün meşru olup olmadığını, örgütün belirli standartlara veya modele uyumunu değerlendiren söz konusu gözlemciler, örgütün tüm paydaşlarıdır. Örgütler içsel ve dışsal olmak üzere birçok paydaş ile ilişkilidir. Dış paydaşlar, devlet, lisanslama kurulları, finans ve kredi kuruluşları, eğitim kurumları, aktivistler, entelektüeller, birlikler, topluluklar, kamu fikri ve medya şeklinde tanımlanabilir. İç paydaşlar ise çalışanlar, yöneticiler, uzmanlar ve yönetim kurulu olabilmektedir. Çeşitli grupların, değişen ilgileri ve örgütün meşruiyetini değerlendirmekte farklılaşan kriterleri ve standartları söz konusudur (Ruef ve Scott, 1998).

Örgütler meşru olmak için üç yol izleyebilmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975);

1. Örgüt, çıktılarını, amaçlarını ve operasyon metodunu meşruiyetin hâkim olduğu anlamlara uyum sağlayacak bir biçimde uyumlaştırabilir.
2. Örgüt, mevcut pratikleri, çıktıları ve değerlerini sosyal meşruiyetin tanımını değiştirerek uyumlaştırabilir. Bu uyumu sağlamak için iletişimden faydalanmaktadır.
3. Örgüt kendisini sosyal meşruiyette güçlü bir dayanağı olan semboller, değerler veya kurumlar ile tanımlama girişiminde bulunabilir.

Uyma stratejisi, örgüte meşruiyet bahşedecek dış aktörlere önemli ihtiyaçlarını sunma, örgütün hedeflerini iyileştirme, eylemleri otorite ve rekabet ile ilişkiler aktörler ile ilişkilendirme; manipüle etme stratejisi ise reklam gibi araçlarla hedef kitleyi etkileme, ahlaki fikirlere etkileri olan etkinlikler yapma, izleyicilerin kendilerini örgütle birlikte tekrar tanımlamalarını sağlamak gibi eylemlerle şekillenebilir. Haberdar etme stratejisi ise örgütü desteklemek konusunda kişisel bir çıkarı bulunan taraflara örgütün eylemlerini duyurmak, başarılı kabul edilen örgütler arasında olması gereken ancak bunun farkında olmayan örgütler ile iletişime geçmek, kamuoyunu değer uyumu konusundan aydınlatmak gibi eylemler ile hedeflenebilir (Cashore, 2002).

Diğer taraftan, örgütler yeni kurulduklarında, mevcut örgütlerin sahip olduğu niteliklere doğal olarak sahip olamaz ve iç-dış tehditlere karşı savunmasız olurlar. Start-uplar da yeni olmanın yükümlülüğü gereğince düşük düzeyde bir meşruiyete sahip, küçük, deneyimsiz, sınırlı kaynaklara sahip ve iletişim açısından zayıf olabilir. Meşruiyet edinmek isteyen bir start-up örgütün ilk adımı, paydaşlara uygun bilgiyi sağlayarak kendisini tanıdık hale getirmek olacaktır. Sonrasında artan etkileşim ile çevreyi ve önemli paydaşları anlamlandırabilir, oyunun kurallarını ve normları öğrenebilir. Start-uplar meşruiyet edindikten sonra güven, kabul ve diğer örgütlerin yer aldığı bir topluluğa üyelik kazanabilir. Yani dışsal kurumsal destekler ile yeni olmanın tehditlerini bertaraf edebilir (Kim, 2020). Diğer taraftan, istikrarın katılık gerektirmesi, meşruiyet açısından problemlilik olarak kabul edilen

alanlardan biridir (Suchman, 1995). Ancak start-up işletmelerinin, daha esnek, katılıktan uzak olan yapılar olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Albano ve Lubello, 2018) meşruiyet için bir koşul olarak görülen katılımın, bir start-up işletmesinde mümkün olmayacağı da düşünülmektedir.

III. İLGİLİ YAZIN BAĞLAMINDA START-UP VE ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET İLİŞKİSİ

Gerek uluslararası gerekse ulusal yazında start-up ve /veya örgütsel meşruiyet alanında yapılmış çalışmalar mevcuttur. Fakat start-up'lar ve örgütsel meşruiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yok denecek kadar az olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Özellikle ulusal yazında mevcut çalışmaların daha çok start-up ekosisteminin özelliklerine ve çeşitlerine odaklanarak değerlendirme yaptıkları görülmektedir.

Start-up ekosisteminin, uluslararası faaliyette bulunan start-up uygulamalarına etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, hızlandırıcıların, ortak çalışmaya imkân sunan alanların varlığının ve sosyal medya gibi unsurların, start-up performansı üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Fraiberg, 2017). Benzer bir çalışma Singh ve arkadaşları (2020) tarafından Hindistan'da gerçekleştirilmiştir. Bahse konu çalışmada, start-up ekosisteminde dijital teknolojinin fazlaca etkin olduğu ve start-upların gelişimine olumlu katkılar sağladığı ifade edilmiştir. Chorev ve Anderson (2006), start-up'ları başarılı kılacak faktörler üzerine odaklanmış ve ilgili yazına katkı sağlamışlardır.

Start-up ve meşruiyet ilişkisine odaklanan ender çalışmalardan biri olan Moller (2020)'in çalışmasında, start-upların kısa vadede meşruiyet eksikliğini yakınlarındaki ağlara ve kaynaklara dayanarak belli bir ölçüde tolere edebileceğini ancak uzun vadede bu durumun ekonomik büyüme ve hayatta kalma açısından risk taşıdığı ifade edilmiştir. Aynı paralelde bir çalışmada Bunduchi (2016)'ya aittir. Bunduchi, ürün inovasyonu açısından lobcilik, ilişki geliştirme ve geri bildirim toplama gibi mekanizmalar kullanarak pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyet formlarının elde edilmesinin amaçlandığını ortaya koymuştur. Diğer bir çalışmada Beyhan ve arkadaşları (2022)'na aittir. Çalışmada, hızlandırma programlarının, start-up'ların meşruiyetlerini yapılandırma çabalarının belirgin bir kimlik oluşturmak, bu kimlik etrafında müttefiklerini hareketlendirmek ve yeni işbirlikleri kurmak olarak şekillendiğini ifade edilmektedir.

Start-up'larla ilgili yapılan ulusal çalışmaların ise daha çok start-up'ların özelliklerine, finansman yöntemlerine, ekosistemine vb. yöneldikleri görülmektedir. Örneğin Ertuğrul ve Altundal (2018) çalışması, ülkelerin ekonomileri için start-up'ların önemini ortaya koymuş ve bu yapıların potansiyellerini artırmak için öneriler sunmuştur. Konuyla ilgili diğer bir çalışma Tekin (2021)'e aittir. Çalışmada, Türkiye'deki Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofislerinin önemine vurgu yapılmış, Start-up'ların gelişiminde üniversitelerin rolü üzerinde durulmuştur. Özdemir ve arkadaşları (2024), kamu ve özel sektör yatırımcıları aracılığıyla, start-up'ların gerek finansal gerek örgütsel strateji ve network fonksiyonları noktasında desteklenmeye devam edilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Yine start-up'ları yatırımlar ve finansman üzerinden

ele alan bir çalışma olan Sakarya ve İlkdoğan (2023) çalışması da, start-up'ları destekleme yöntemlerinin hala istenilen düzeye gelmediğini ifade etmektedir. Benzer bir çalışmada Çetin Ekmekçioğlu ve Göksel (2023) tarafından yapılmıştır. Bahse konu çalışmada, kurucu ekip çeşitliliği oluşturularak, start-up'ların teknolojik, hukuki ve finansal yapılarının desteklenmesi ve sürdürülebilir olmalarının devamı için inovasyonun önemini üzerinde durulmuştur. Türkiye yazınında start-up'lara dair yapılan çalışmaların yoğunlukla Teknoparklar, kuluçka merkezleri ve melek yatırımcılar (örneğin Akçomak ve Taymaz, 2004; Teker ve Teker, 2016; Kubaş ve Özmen, 2020 gibi) üzerine odaklandığı görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, uluslararası ve özellikle ulusal yazında start-up'ları meşruiyet teorisi bağlamında değerlendiren çalışmaların yok denecek kadar az olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çalışmanın yazındaki bu boşluğu dolduracak katkılar sunacağı düşünülmektedir. Özellikle Türkiye bağlamında söz konusu araştırma problemine temas edilmediği göz önüne alındığında, start-up örgütlerin meşruiyet elde etme çabası ve kendilerini nasıl meşru kıldıklarına dair bir anlayış geliştirerek, yazına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, örgütsel meşruiyet bağlamında aşağıda yer alan araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırma sorusu 1: Start-uplar meşruiyetin hangi formlarını (ahlaki, pragmatik, bilişsel) elde etmek için çabalıyorlar?

Araştırma sorusu 2: Start-uplar meşruiyet formunu elde etmek için hangi stratejiyi (uyum, manipüle, haberdar etme) kullanıyorlar?

Yukarıda ifade edilen araştırma sorularına yanıt aramak üzere nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi yöntemi tercih edilmiştir. Bir araştırma stratejisi olarak vaka analizi yöntemi, bir birey, bir grup veya örgütsel, sosyal, politik veya ilgili bir fenomene dair bilginin geliştirilmesine katkı sağlayan bir tekniktir (Yin, 2002). Benzer şekilde Merriam (2013)'da vaka analizini sınırlı bir sistemin derinlemesine tanımlanması ve analiz edilmesi olarak tanımlamıştır.

Vaka analizi tekniği kullanılırken tek bir durum seçilebileceği gibi çoklu durumlar da ele alınabilir. Tekli vaka analizi tek bir analiz birimi içermektedir. Burada önemli kriter, durumun kendine özgü olan betimlenmesi ve detaylandırılması gereken bir doğası olması ve durumun özel bir zaman ve yer gibi parametrelerle sınırlandırılabilir ya da tanımlanabilir olmasıdır (Creswell, 2013).

Araştırmaya dahil edilen vaka seçilirken, vaka seçim tekniklerinden tipik durum yöntemi kullanılmıştır. Tipik durum, araştırma sorularına yanıt verebilecek bir dizi vaka arasından bir temsilci seçilmesi şeklinde açıklanabilir. Tipik durum, araştırmacının bir fenomene dair tipik bir vaka üzerinden neden-sonuç mekanizmasını keşfetmesini mümkün kılabilir (Seawright ve Gerring, 2008). Bu bilgiler ışığında, araştırma sorularına yanıt alınabilecek bir dizi vakanın temsilcisi niteliği taşıdığı ve araştırmacıların araştırma sorularına dair algısını geliştirebileceği düşüncesi ile X işletmesi bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında da, söz konusu start-up işletmesinden X işletmesi olarak bahsedilmesi uygun bulunmuştur.

Bu doğrultuda araştırma sorularına yanıt bulmak üzere, X start-up işletmesinin kurucu ortaklarından birisi ile 90 dakika süren bir yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. İki araştırmacı da görüşme esnasında hazır bulunmuş ve eş zamanlı olarak not tutmuşlardır. Görüşme sonrasında araştırmacılar notlarını karşılaştırarak, görüşme notlarını tamamlamışlardır. Bunun yanı sıra ikincil veri kaynaklarını da değerlendirebilmek üzere X işletmesine yönelik bir internet araştırması sürdürülmüştür. İşletme ile ilgili haberler, videolar, sosyal medya iletileri, blog yazıları gibi kaynaklar da ikincil veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda, X işletmesi ile ilgili toplam 43 dakikalık video izlenmiş, 10 haber yazısı okunmuş, 106 sosyal medya iletilisi incelenmiştir.

Elde edilen nitel veriler betimsel analiz yöntemi ile özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Betimsel analiz, daha önceden belirlenen temalara göre verilerin sınıflandırılması, özetlenmesi ve sunulmasını içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da, elde edilen verilerin yazında yer alan meşruiyet formları ve meşruiyeti elde etmek için kullanılan stratejiler bağlamında sınıflandırılması, yorumlanması ve sunulması esas teşkil etmiştir.

Bahse konu X işletmesi 2019 yılında Bursa’da 3 ortaklı olarak kurulmuştur. İşletme, anlık veri izleme teknolojisine dayalı tek bir ürün üretmektedir. 2022 yılında yatırım alarak, satışı gerçekleşen X işletmesinin faaliyetleri yatırımcılar tarafından sürdürülmektedir.

V. BULGULAR

Bu çalışmada start-up örgütlerin meşruiyet problemlerini aşmak için ne gibi stratejiler izlediği ve hangi meşruiyet formlarını elde etmek için çabaladığına yönelik araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme neticesinde, X işletmesi yöneticisinin verdiği yanıtlarda öne çıkan ifadelere aşağıda yer verilmektedir.

“...Türkiye’de 2500 asansör firması var. 1800 tanesini birebir ziyaret edip, ürün tanıtım yaptık. CRM programı ile kiminle görüşüldü, adamlar ne kullanıyor, bu ürüne ihtiyaç var mı gibi sorular sorup, yoğun çalışmalar yaptık....”

“..... dünyada birçok start-up ve hızlandırma programının katıldığı fuarlara gittik. Ben bizzat bulundum. Çok da iyi geri bildirimler aldık. Biri Helsinki de oldu, diğeri Lizbon’daydı.”

“..... Değişen dünyanın farkındayız. Web sitemizi sürekli güncel tuttuk. Zaten müşteri yorumlarını da herkese açtık.....”

Yapılan betimsel analiz neticesinde, X işletmesinin özellikle haberdar etme stratejisi ile bilişsel meşruiyet elde etmek için çabaladığı görülmüştür. Ülke genelinde birçok asansör firmasına ziyaret, alanın önemli iki fuarına katılım sağlanması, start-up işletmesinin isim hikayesinin bir blogda paylaşılması ve işletmenin kendi web sayfasında müşteri yorumlarının paylaşılması gibi eylemlerin haberdar etme stratejisine uygun bir biçimde bilişsel meşruiyet elde etmek için gerçekleştirildiği söylenebilir. Örgütün meşru olup olmadığının değerlendirilmesi için, örgüt ile ilgili gerekli bilginin yayılması gerekmektedir. X işletmesi de kendisi ile ilgili yeterli bilgiyi paylaşma ihtiyacı duymaktadır. Böylelikle “iyi bir vatandaş”

olup olmadığı hususunda yargılanmasını mümkün hale getirmektedir (Woodward vd., 1996).

“.....Start-up Türkiye yarışmasına katıldık ve ilk 10’a kaldık. 2. Olduk. Orada çok insanla tanıştık. İş kısa sürede anlatıp, sizin de ilginizi çekebiliyorsak başarılı olduk demektir. Problem ve çözümü hemen anlatmak önemli.....”

“..... Kişisel çevre de önemli. Sosyal çevre, değişik gruplarla iletişime geçmek için mentorlük sağlıyor....”

“..... Bizi ilgilendiren her mecrada (fuarlar, demo gösterimler, sektör ve dernek temsilcileri gibi) mümkün olduğunca bulunmaya ve iş fikrimizi anlatmaya çalıştık.”

Yukarıda örnekleri verilen aktarmalar doğrultusunda, X işletmesinin haberdar etme stratejisine uygun bir biçimde pragmatik meşruiyet elde etmek adına çabaladığı görülmektedir. Meşruiyet yönetimi ağırlıklı olarak örgüt ve çeşitli izleyicileri arasındaki iletişime dayanmaktadır (Suchman, 1995). Bu bağlamda, X işletmesinin iş fikrinin çözdüğü problem, sunduğu çözüm ve avantajların çeşitli mecralarda anlatılmasını sağlaması da haberdar etme stratejisi ile uyumlu bulunmuş ve bunun meşruiyeti yapılandırmak adına önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütler beğenilir olduklarında değil anlaşılabilir olduklarında meşrudurlar. Anlaşılabilirlik, istikrarı da olumlu yönde etkileyecektir (Suchman, 1995). Buna göre, X İşletmesinin kendisini anlatma çabası, meşruiyet edinmesi açısından olumlu bir eylem olarak görülmektedir.

“..... Piyasada markanıza, kurucuya güven olmalı. Doğruyu zamanında söylemek önemli.”

“..... İsminizin, piyasada bir kredisi olmalı. İsmine kredi verecek insanlar lazım. Bu sayede kapılar daha kolay açılıyor.”

“..... iş yapma ahlakının çizgisi hiç bozulmamalı. Ticaret, üretim, çalışan hep aynı çizgide olmalı”

“..... her start-up’ın dahil olmak isteyeceği önemli hızlandırma programına girdik.....”

“.....%100 yerli bir firma kurduk. Know-how tekniği ile öğrene öğrene işi yaptık. İlk yıl %20 pazar payı aldık. 2. ve 3. yıl pazar payımızı daha da arttırdık.....”

Öte yandan, X işletmesinin uyma stratejisine uygun eylemler gösterdiği de fark edilmektedir. Ancak, uyma stratejisi bağlamında ki eylemlerin farklı meşruiyet formları doğurduğu düşünülmektedir. Örneğin, sertifikasyon sağlanması bilişsel meşruiyet, marka ve kuruculara güven kazanma vurgusu ahlaki meşruiyet ve önemli bir hızlandırma programına katılım sağlanması ve know-how tekniği ile yol olarak pazar payını arttırmak ise pragmatik meşruiyet ile uyumlu eylemler olarak değerlendirilmektedir.

“.....Z Gsm operatörü ile (Lider konumda olan bir gsm operatörü olması sebebiyle marka ismi kullanılmamıştır.) işbirliğine başladık, iş fikrimizi projelendirme aşamasına geldik. Tam o süreçte, x gsm operatörünün CEO’su değiştiği için öncelikler değişti ve bizim projemiz askıya alındı.....”

“..... Projeye yatırımcı arama sürecinde Y işletmesinin (Türkiye’de faaliyette bulunan çok uluslu bir işletme) Türkiye yöneticisinden mentorluk aldım. Z gsm operatörü ile iletişiminizi o kişi sağladı. Bu sayede işbirliğimizin yolunu açtı.”

Son olarak, X işletmesinin diğer start-uplardan farklı olarak gerçekleştirdiği, başarılı bir çok uluslu işletmenin yöneticisinden mentorluk alma ve lider konumda olan bir gsm operatörü ile projelendirme girişimi, manipüle etme stratejisine uyumlu bulunmaktadır. Aynı zamanda, söz konusu stratejinin, pragmatik meşruiyeti doğurduğu da düşünülmektedir.

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında, örgütsel meşruiyet formları ve örgütlerin meşruiyet edinme stratejileri esas alınarak hazırlanan tabloya aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 1. Meşruiyet formları ve meşruiyet edinme stratejileri bağlamında X işletmesinin eylemlerinin sınıflandırılması

	UYMA	MANİPÜLE ETME	HABERDAR ETME
B İLİŞSEL	İlgili alanda sertifikasyon alınması		Türkiye’de yer alan 2500 asansör firmasının 1800’üne ziyaret yapılması
			Lizbon ve Helsinki’de yapılan iki önemli Start-up fuarına katılım sağlanması
			İsim hikâyesi paylaşımı
			Kendi web sitesinde müşteri yorumları paylaşımı
AHLAKİ	Markaya ve kuruculara güven kazanma çabası		
P RAGMAT İK	2 önemli kuruluşun ortaklaşa düzenlediği teşvik ve hızlandırma programına katılım sağlanması	Bir GSM operatörü ile iş birliği ve iş fikrini birlikte projelendirme çabası	Start-up Turkey yarışmasına katılım sağlanması
		İyi bilinen birçok uluslu işletmenin CEO’sundan mentorluk alınması	Kişisel çevrenin kullanımı
		Yatırım fonlarının takip edilmesi ve network sağlanmaya çabalanması	İş fikrinin çözdüğü problem, sunduğu çözüm ve avantajların çeşitli mecralarda anlatılması

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütün yaşlanması, örgüte meşruiyet kazandıran bir durum olarak kabul edilmektedir. Örgütler yaşlandıkça, diğer örgütler ile daha kuvvetli değişim ilişkileri geliştirmeleri daha olası olacaktır. Yaşlı örgütlerin meşru görülmeye daha yatkın olması, bu örgütlerin kamusal ve resmi kaynaklara erişimini artırır, seçim baskısını düşürür ve hayatta kalma şansını artırır (Singh vd., 1986). Ancak start-up örgütler yeni olmanın yükümlülüğü ile karşı karşıyadırlar. Bunun neticesinde, karşılaştıkları meşruiyet problemini aşmak için hızlandırma programlarına dahil olma, yatırım turlarında yatırımcıların ilgisini çekme ve yatırım alma gibi süreçlere dahil olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada start-up örgütlerin meşruiyet edinme

stratejileri ve hangi meşruiyet formunu edinmek için çabaladıkları yönünde araştırma sorularına tekli vaka analizi yöntemini kullanarak yanıt aranmıştır.

Araştırma bulguları, araştırma soruları bağlamında değerlendirildiğinde X işletmesinin eylemlerinin uyma, manipüle etme ve haberdar etme stratejileri ile uyum gösterdiği ancak haberdar etme stratejisi doğrultusunda yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Öte yandan, X işletmesinin eylemlerinin bilişsel, ahlaki ve pragmatik meşruiyet formlarını doğurduğu görülmektedir. Ancak, X işletmesinin ahlaki meşruiyetten ziyade bilişsel ve pragmatik meşruiyet formlarını elde ettiği anlaşılmaktadır.

X işletmesinin firma ziyaretleri, sosyal mecraların aktif kullanımı, fuar katılımı gibi araçlar ile kendisini ifade etmeye çalıştığı görülmüştür. Bunun yanı sıra ilgili alana ait sertifikasyon sağlanması uyma stratejisi olarak, güven kazanma vurgusu ise ahlaki meşruiyeti yapılandırma çabası olarak nitelendirilmiştir. Diğer taraftan, yeni olmanın yükümlülüğü ile karşı karşıya olan diğer start-upların meşruiyetlerini yapılandırmak için kullandıkları mevcut yöntemlerden olmayan ortak projelendirme, mentorluk alınması ve yatırım fonları ile network oluşturulmaya çalışılması gibi eylemler ise manipüle etme stratejisine daha uyumlu bulunmuştur. Bu noktada X işletmesinin, çeşitlilik gösteren bir eylem kümesi ile meşruiyet elde etmeye çalıştığı ve kendisini meşru göstermek adına çabaya ihtiyacı olduğu konusunda farkındalığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada, daha önce yapılmış benzer çalışmalar ile uyum gösteren sonuçlar elde edildiğini söylemek mümkündür. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış benzer bir çalışmada, start-uplara atfedilen meşruiyet düzeyi, start-up'un yerel bir merkeze sahip olup olmaması ve kurucu ekibin eğitim düzeyi ile ilişkilendirilmiştir (Paola vd., 2018). Danimarka'da yapılan bir diğer çalışmada, start-upların yerel ve yakın networkler ile iş partnerlikleri kurarak meşruiyet problemlerini aşmaya çabaladığı görülmüştür (Moller, 2020). Çin'de yapılan bir çalışma, start-upların, ar-ge yatırımları, ISO9000 standardına uyum, araştırma kurumları ile iş birlikleri, devlete ait yatırımlar alma ve işletme büyüklüğü gibi beş faktörü meşruiyetlerini inşa etmek için kullandıklarını bulgulamıştır (Wu vd., 2010). Diğer taraftan, Unicorn sıfatını taşıyor olmanın da potansiyel yatırımcılara ulaşmakta kolaylık sağladığı ifade edilmiştir (Kerai, 2017).

Şüphesiz, mevcut çalışmanın birtakım kısıtları mevcuttur. İlk olarak vaka analizi, pozitivist mantık ile genellenebilir sonuçlar elde etmeye yönelik bir yöntem değildir. Bu araştırma kapsamının tekli vaka ile sınırlandırılmış olması çalışmanın kısıtlarından biridir. Diğer taraftan, araştırma kapsamına alınan X işletmesinin yalnızca bir kurucu ortağı ile görüşme yapılabilmiş olması da bir diğer kısıt olarak düşünülmektedir.

Gelecek çalışmalarda, mevcut çalışmanın kısıtlarını ortadan kaldırmak adına araştırmanın yöntemi çoklu vaka analizine dönüştürülerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Diğer taraftan, yüksek düzeylerde yatırım almış ya da en önemli hızlandırma programlarına kabul edilmiş start-upların araştırmaya dahil edilmesi sağlanarak meşruiyetlerini yapılandırma süreçleri incelenebilir. Bunun yanı sıra yatırımcılar veya hızlandırma programlarının gözünden, start-upların

meşruiyet problemlerinin araştırılmasının da yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak, yapılacak farklı çalışmalarla start-up örgütlerde meşruiyet algısının öncül ve ardıllarının araştırılması da yazına katkı sunabilecek bir diğer çalışma alanı olabilecektir.

Araştırmacıların bilgisi dahilinde Türkiye bağlamında benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın Türkiye start-up ekosistemini meşruiyet problemi açısından ele alan orijinal bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın konuyu, iş fikrini oluşturmuş, yatırım yaparak bir start-up kurmuş ve sonrasında yatırım almak için çeşitli eylemleri sürdüren, özetle araştırma sorularını doğrudan karşılayan bir vaka ile irdeliyor olmasının, araştırma sorularına yanıt almak açısından etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın, start-up fonlaması açısından önemli sıralarda yer alan bir ülke olan Türkiye bağlamında meşruiyet problemini değerlendiriyor olması ve bir start-up örgütün meşruiyet elde etme stratejilerini nasıl biçimlendirdiğine ve meşruiyet formlarını nasıl anlamlandırdığına ışık tutması açısından da yazına değerli katkılar sağlaması umut edilmektedir. Son olarak çalışmanın, start-up girişimlerinin yöneticilerine yatırım turları ve hızlandırma programlarına dahil olma süreçlerinde bir meşruiyet problemi ile karşılaşabileceklerine dair bir farkındalık sunması açısından da yönetsel açıdan katkı sunma potansiyeli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır

Çıkar Beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- AB Proje Yönetimi. (2021). Dünyada En Değerli 10 Start Up. <https://www.abprojeyonetimi.com/dunyada-en-degerli-10-start-up/>. [Erişim tarihi: 18.05.2023]
- Albano, M. & Lubello, N. (2018). How start-ups overcome their liabilities. Emerging topics and future research path. *Piccola Impresa/Small Business*, (1). <https://doi.org/10.14596/pisb.272>.
- Akçomak, İ.S., & Taymaz, E. (2007). Assessing the effectiveness of incubators: The case of Turkey. *Business Incubation: An Introduction*, 234-265.
- Beyhan, B., Akcomak, I. S. & Cetindamar, D. (2022). How do technology-based accelerators build their legitimacy as new organizations in an emerging entrepreneurship ecosystem?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2022-0161>
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide For Building A Great Company*. California: K & S Ranch.
- Blank, S. & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide For Building A Great Company*. John Wiley & Sons.
- Bilgiyi Ticaretleştirme Merkezi (BTM). (2022). Startup Nedir?. <https://btm.istanbul/blog/startup-nedir>. [Erişim tarihi: 18.05.2023]
- Bunduchi, R. (2017). Legitimacy-seeking mechanisms in product innovation: A qualitative study. *Journal of Product Innovation Management*, 34(3), 315-342. <https://doi.org/10.1111/jpim.12354>

- Cashore, B. (2017). Legitimacy and the privatization of environmental governance: How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. *International environmental governance* (ss. 339-361). Routledge.
- Chorev, S., & Alistair, R. A.. (2006). Success in Israeli high-tech startups; Critical factors and process. *Technovation* 26(2),162-174.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Siyasal Kitabevi.
- Çetin Ekmekçioğlu, G. F., & Göksel, A. (2023). Türkiye Fintek startup ekosistemi: Bir anlatı analizi, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 12(2), 1-32.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal Of Management Studies*, 42(2), 329-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Di Paola, N., Spanò, R., Caldarelli, A. & Vona, R. (2018). Hi-tech start-ups: legitimacy challenges and funding dynamics. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(3), 363-375.
- Díez-Martín, F., Prado-Roman, C. & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954-1969. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0561>
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Entrepreneurship 101, (2017). What is entrepreneurship?, <https://www.cmu.edu/swartz-center-for-entrepreneurship/assets/bootcamp/Entrepreneurship%20101-2017.pdf>. [Erişim tarihi: 15.05.2023]
- Ertuğrul, M. & Altundal, V. (2018). Startup finansmanında katılım bankalarının potansiyel rolü üzerine bir değerlendirme. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 27-40. Doi:10.5578/jeas.66717.
- Fraiberg, S. (2017). Start-up nation: Studying transnational entrepreneurial practices in Israel's start-up ecosystem. *Journal of Business and Technical Communication*, 31(3), 350-388.
- Golant, B. D. & Sillince, J. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization Studies*, 28(8), 1149-1167. <https://doi.org/10.1177/0170840607075671>
- Haack, P., & Sieweke, J. (2018). The legitimacy of inequality: Integrating the perspectives of system justification and social judgment. *Journal of Management Studies*, 55(3), 486-516. <https://doi.org/10.1111/joms.12323>
- Hernández, C. & González, D. (2016). Study of the start-up ecosystem in Lima, Peru: Collective case study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115-137.
- Kerai, A. (2017). Role of Unicorn tag in gaining legitimacy and accessing funds. *The Business & Management Review*, 9(2), 119-127.
- Kim, S. (2020). Liability of newness, startup capabilities and crowdfunding success. *Asia Marketing Journal*, 21(4), 4. <https://doi.org/10.15830/amj.2020.21.4.59>.
- Kubaş, A., & Özmen, N.B. (2020). Girişimcilik ve teknopark. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6(4), 104-109.
- Laužikas, M., Tindale, H., Bilota, A. & Bielowovaitė, D. (2015). Contributions of sustainable start-up ecosystem to dynamics of start-up companies: the case of Lithuania. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3, 8-24.
- Manpower. (2023). Start-up Nedir? Start-up Nasıl Yapılır?. <https://manpower.com.tr/blog/start-up-nedir-start-up-nasil-yapilir>. [Erişim tarihi: 17.05.2023]
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Nobel Yayın.
- Møller, J. K. (2020). Deficit of legitimacy in startups: main consequences and strategic solutions.İçinde J. D. Rendtorff (Eds.), *Handbook of Business Legitimacy: Responsibility, Ethics and Society* (ss. 1015-1037). Cham: Springer International Publishing.
- ODTÜ Teknokent. (2023). Türkiye'deki Teknokentler, <https://www.odtuteknokent.com.tr/tr/hakkinda/turkiyedeki-teknokentler.php>. [Erişim Tarihi: 15.05. 2017]
- Örnek, A. S. & Danyal, Y. (2015). Increased importance of entrepreneurship from entrepreneurship to technoentrepreneurship (startup): provided supports and conveniences to techno-

- entrepreneurs in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 195, 1146-1155. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.164>.
- Özdemir, S., Arslan, S., & Özdemir, F. (2024). Türkiye’de startup girişimlerine bakış: Çanakkale ilinde bir vaka analizi, *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 533-550.
- Payette, J. (2014). Resolving legitimacy deficits in technology startups through professional services practices. *Technology Innovation Management Review*, 4(6).
- Pollman, E. (2023). Startup failure. University of Penn, Institute for Law & Econ Research Paper, (23-31).
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group.
- Ruef, M. & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 877-904. <https://doi.org/10.2307/2393619>.
- Sakarya, Ş. & İlkdoğan, S. (2023). Türkiye’de startup yatırımları ve finansmanı, *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 146-171.
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>.
- Singh, S., Chauhan, A., & Dhir, S. (2019). Analyzing the startup ecosystem of India: A Twitter analytics perspective. *Journal of Advances in Management Research*. 17(2). 262-281.
- StartupCentrum, (2023). 2023 yarıyıl - Türkiye startup ekosistemi yatırım raporu. <https://startupcentrum.com/tr/rapor/2023-h1-turkish-startup-ecosystem-investment-report>. [Erişim Tarihi: 21.06.2023]
- StartupCentrum, (2023). Startup Nedir? Nasıl Kurulur?. <https://media.startupcentrum.com/tr/startup-nedir-nasil-kurulur/>. [Erişim Tarihi: 15.05.2023]
- Stinchcombe, A. (1965). Organization-creating organizations. *Trans-action*, 2(2), 34-35. <https://doi.org/10.1007/BF03180801>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy Of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi (2023). Finansal yatırımlar ve start-uplar. <https://www.invest.gov.tr/tr/sectors/sayfalar/financial-investments-startups.aspx>. [Erişim Tarihi: 21.11. 2023]
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, (2023). www.sanayi.gov.tr, [Erişim Tarihi: 26.05. 2023]
- Teker, S., & Teker, D. (2016). Venture capital and business angels: Turkish case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 630-637.
- Tekin, E. (2021). Türkiye’de Start-up Ekosistemi Üzerine Bir Değerlendirme. *Econder International Academic Journal*, 5 (1), 33-48.
- TG İstihdam Danışmanlık Hizmetleri, (2023). Startupjobs.istanbul, <https://startupjobs.istanbul/>, [Erişim Tarihi: 21.11. 2023]
- Woodward, D. G., Edwards, P. ve Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision 1. *British Journal Of Management*, 7(4), 329-347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00123.x>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Basım). Seçkin Yayıncılık.
- Wu, J., Liu, M., Wang, Y. & Li, Z. (2010, June). Legitimacy and the financing of Chinese technological start-ups. 7th International Conference on Service Systems and Service Management. IEEE.
- Yin, R. K. (2002). *Case Study Research Design And Methods* (3. Basım) Sage Publications.

SUMMARY

From the perspective of start-ups, there is a need to understand how these organizations establish legitimacy, and it has been noted in the literature that there is a gap in addressing this aspect (Payette, 2014; Di Paola et al., 2018; Moller, 2020). Additionally, it has been observed that there is a lack of exploration of this research problem in the context of Turkey. This study aims to fill the identified gap in the literature by developing an understanding of how start-up organizations strive to gain legitimacy and how they legitimize themselves. In this regard, the study seeks to contribute to the literature by providing explanations on the strategies employed by start-up organizations to gain legitimacy and the forms of legitimacy they can obtain through these strategies.

Furthermore, the study aims to contribute to the organizational legitimacy literature by explaining how start-up organizations shape their legitimacy gaining strategies within their field and how they interpret forms of legitimacy. Considering Turkey's status as a developing country and one of the countries where start-up ventures are heavily funded, addressing the legitimacy problem in the start-up ecosystem in the Turkish context can be seen as a valuable contribution of this study to the start-up ecosystem.

In order to seek answers to the research questions, the qualitative research method of case analysis has been preferred. Case analysis, as a research strategy, is a technique contributing to the development of knowledge about an individual, a group, or an organizational, social, political, or related phenomenon (Yin, 2002). Similarly, Merriam (2013) defines case analysis as the in-depth description and analysis of a limited system. In selecting the case for the research, the typical case method, one of the case selection techniques, has been employed. The typical case method involves selecting a representative case from a series of cases that can answer the research questions. It enables the researcher to explore the cause-and-effect mechanism of a phenomenon through a typical case (Seawright & Gerring, 2008). In light of this information, the business X has been chosen as the sample for this research, representing a series of cases that could provide answers to the research questions and help develop the researcher's perception of the research questions. In the subsequent sections of the study, the term X business is used to refer to the mentioned start-up company.

As a result of the descriptive analysis, it has been observed that X business particularly strives to obtain cognitive legitimacy through the legitimation strategy, focusing on informing. Actions such as visiting numerous elevator companies nationwide, participating in two major fairs in the industry, sharing the startup's name story in a blog, and posting customer reviews on the company's website are undertaken in a manner aligned with the awareness strategy to achieve cognitive legitimacy.

It is also evident that X business makes efforts to obtain pragmatic legitimacy in line with the informing strategy. Legitimacy management is largely based on communication between the organization and various stakeholders (Suchman, 1995). In this context, X business's efforts to communicate the problem

its business idea solves, the solution it provides, and the advantages it offers through various channels are found to be in line with the informing strategy. It is considered important for constructing legitimacy, and it aligns with the strategy of obtaining pragmatic legitimacy. It is also noted that X business exhibits actions in line with the conforming strategy. However, it is believed that actions within the conforming strategy context give rise to different legitimacy forms. For instance, obtaining certification is considered to generate cognitive legitimacy, emphasizing trust in the brand and founders is associated with moral legitimacy, and participating in a significant acceleration program and increasing market share through the know-how technique are evaluated as actions aligned with pragmatic legitimacy.

X business stands out from other startups by engaging in activities such as receiving mentorship from successful managers of multinational businesses and collaborating with a leading GSM operator. These actions are considered to be in line with the manipulating strategy, distinct from other startups. Additionally, it is believed that this strategy gives rise to pragmatic legitimacy.

When evaluating the research findings in the context of research questions, it is noteworthy that the actions of X business align with the strategies of conforming, manipulating. Furthermore, the actions of X business are observed to generate cognitive, moral, and pragmatic legitimacy forms. However, it is understood that X business obtains cognitive and pragmatic legitimacy forms rather than moral legitimacy.