



Yeni Nesil Girişimcilik Örneği Olarak Dijital Girişimcilik ve Girişimcilerin Dijital Özellikleri

Digital Entrepreneurship as an Example of New Generation Entrepreneurship and Digital Characteristics of Entrepreneurs

Eda ÖZAY^{1*}

Sabahat BAYRAK KÖK²

¹Pamukkale Üniversitesi SBE, edaozay@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0002-7548-8974>

²Pamukkale Üniversitesi İİBF, sbayrak@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9118-6327>

* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 19.04.2022

Makale Kabul/Accepted: 16.06.2022

Araştırma Makalesi / Research Paper

Öz

Günümüzde dijital teknolojilerin hızla gelişmesi sonucunda ortaya çıkan dijital girişimcilik anlayışı, mevcut işlerin veya süreçlerin dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Dijital girişimcilik dijital dönüşümün artmasıyla birlikte ekonomik refah, işsizlik sorununa çözüm ve yenilikçilik anlayışlarının temel taşı olarak görülmektedir. Özellikle son zamanlarda Covid-19 virüsü nedeniyle yaşanan şiddetli rekabetler dijital girişimciliğin öneminin artmasına yol açmaktadır. Bu makalede dijital girişimciliğin tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, türleri, avantajlarından bahsedildikten sonra geleneksel girişimcilikten farklılaşan unsurlarına değinilmektedir. Ayrıca Dünya’da ve Türkiye’de faaliyet gösteren dijital girişimcilik örneklerine yer verilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılan bu çalışmada, Türkiye’de yemek ve market sektöründe faaliyet gösteren üç büyük (Getir, Yemeksepeti ve Trendyol) dijital girişimciliğin tanıtımı ve çeşitli açılardan değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada, belirtilen firmalar hakkında az sayıda mevcut olan makale nedeniyle çoğunlukla dijital ortamlarda yayınlanan röportaj, haber ve söyleşileri ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma dijital girişimcilerin özellikleri, dijital firmaların özellikleri, dijital girişimcilik süreci, dijital girişimciliğin avantajları ve dezavantajları şeklinde dört başlık çerçevesinde konuyu değerlendirmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Dijital Girişimcilik, Getir, Yemeksepeti, Trendyol

JEL kodları: L26

Abstract

The concept of digital entrepreneurship, which is a result of rapid technological advances, can be defined as the transformation of processes or methods. Thanks to the increase in digital transformations, digital entrepreneurship is seen as a key reference for innovation, economic prosperity, and unemployment. Lately, fierce competition caused by the Covid-19 pandemic has resulted in the growing importance of digital entrepreneurship. This article aims to discuss the differences between digital entrepreneurship when compared to traditional entrepreneurship after giving the definition, importance, chronological development, types, and relative advantages. In addition, the article reserves some room for examples of digital entrepreneurship, on both domestic and global scales. By employing document analysis, a qualitative research method, we have analysed three giant digital entrepreneurs (Getir, Yemeksepeti, and Trendyol) concerning various dimensions. In the study, we have aimed to reach different sources, including news, interviews, and digital conversations in addition to peer-reviewed articles. In sum, we have analysed the cases under four categories as characteristics of digital entrepreneurs, characteristics of digital firms, processes of digital entrepreneurship, and relative pros and cons of digital entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship, Digital Entrepreneurship, Getir, Yemeksepeti, Trendyol

JEL codes: L26

1. GİRİŞ

Ekonomik hareketliliğin temel yapı taşı olarak girişimcilik, insanoğlunun yüzyıllar boyunca yaşamında önemli rol oynamıştır. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle birlikte 1990'lı yıllardan sonra rekabetin daha şiddetli hale gelmesi girişimcilik kavramına yönelik araştırmaları arttırmaktadır (Fayolle ve Gailly 2008: 569; Çöğürçü, 2016: 65). Bu dönemlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine paralel olarak girişimcilik anlayışları da değişiklik göstermektedir. Çünkü sosyal medya, büyük veri, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi yeni dijital teknolojiler önemli iş potansiyellerine sahip bir dizi fırsat sağlamaktadır. Bu teknolojiler girişimcilik faaliyetlerini, geleneksel iş stratejilerini, yapılarını ve süreçleri yeniden şekillendirmektedir (Zhao ve Collier, 2016: 2173). Böylece Google, Facebook, Microsoft, Amazon ve Airbnb gibi dünyada milyon dolarlık dijital girişimler iş dünyasını tamamen değiştirmekle kalmamakta aynı zamanda günlük yaşam tarzımızı da biçimlendirmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme insan hayatını bilgi hesaplamak, depolamak ve araştırmak bakımından kolaylaştırmanın yanında daha esnek ve ekonomik hale getirmektedir (Kraus vd., 2018: 353). Tüm bunların dışında dijital girişimcilik, işsizlik sorununa getirdiği çözüm, yarattığı ekonomik refah, ortaya çıkardığı yenilikçi ve yaratıcı potansiyel ile artık çok geniş bir çevre tarafından kabul görmektedir (Ballı, 2020: 1058).

Özellikle 2019 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 virüsünün ortaya çıkmasıyla birlikte daha fazla kişinin dijital ortamlarda girişimcilik arayışlarına yöneldikleri görülmektedir (Ratten, 2020: 508). Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye'de bu süreçte başarılı olmuş yemek ve market sektöründe faaliyet gösteren üç büyük (Getir, Yemeksepeti ve Trendyol) dijital firmayı tanıtmak ve çeşitli açılardan değerlendirilmek yoluyla ülkemizde dijital girişimcilerin sayısının artmasına imkân sağlamaktır. Çalışmada belirtilen firmalar hakkında az sayıda makalenin olması nedeniyle çalışmada ihtiyaç duyulan bilgiler söz konusu firmalar hakkında dijital ortamlarda yayınlanan çeşitli röportaj, haber ve söyleşi içerikleri değerlendirilerek yapılmıştır. Genel olarak çalışma verileri nitel araştırma yönteminden doküman incelemesi yoluyla toplanmıştır. Dokümanların yorumlanmasında ise temalar, örüntüler, kalıplar, sık geçen anahtar kelimelerden oluşan özgün içeriklerin bizi yönlendirdiği perspektifi dikkate alan içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Böylece bir noktada dijital girişimcilik, dijital platformların ürettiği veriler yoluyla analiz edilmiştir. Çalışmada yer verilen örüntü, kodlar ve temalar için benzerlik veya farklılıklar dikkate alınarak alt başlıklar kendi içinde sınıflandırılmıştır. Buna göre, tema başlıkları dijital girişimcilerin özellikleri, dijital firmaların özellikleri, dijital girişimcilik süreci, dijital girişimciliğin avantajları ve dezavantajları şeklinde oluşturulmuştur. Tema başlıkları içinde kodlar bulunmaktadır. Dijital girişimciliği bu firmalar özelinde değerlendirirken çalışmaya temel teşkil etmesi açısından esas olarak dört soru oluşturulmuştur:

1. Dijital girişimcilerin demografik özellikleri bakımından benzerlik ve farklılıkları nelerdir?
2. Dijital şirketlerin özellikleri bakımından benzerlik ve farklılıkları nelerdir?
3. Şirketlerin dijital girişimcilik süreçleri bakımından benzerlik ve farklılıkları nelerdir?
4. Dijital girişimciliğin avantajları ve dezavantajları bakımından benzerlik ve farklılıkları nelerdir

2. DİJİTAL GİRİŞİMCİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması sonucunda dijitalleşme kavramı hayatımızın vazgeçilmez unsurları arasında görülmektedir. Son dönemlerde ortaya çıkan Covid-19 virüsü nedeniyle etkisi daha çok artan bu kavram, iş dünyasında da önemli yapı taşlarından biri olarak görülmeye başlanmıştır (Kişi, 2018: 389). Özellikle büyük veri analitiği, mobil bilgisayarlar, sosyal medya, 3D yazıcılar ve bulut teknolojileri gibi inovasyonlar girişimciliğin çeşitli yönlerine dahil edilmektedir. Bu durum ise girişimcilik süreçlerinde ve sonuçlarında bazı belirsiz durumlarla başa çıkmanın yolları olarak görülmektedir (Nambisan, 2017: 1029; Zaheer vd., 2019: 2). Böylece girişimcilik ve dijital teknolojilerin kesişmesi sonucunda ortaya çıkan dijital girişimcilik kavramı, girişimciliğin bir alt kategorisi olarak tanımlanmaktadır (Hull vd., 2007: 292). Ancak alan yazınında kavrama yönelik araştırmaların artması sonucunda farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir.

2.1. Dijital Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Dijital girişimcilik terimi ile ilgili yapılan ilk çalışmalar daha çok dijital teknolojilerin ve girişimciliğin kesişimi olgusuna odaklanılmasından dolayı terimin kavramsallaştırılmasında belirsizlikler ortaya çıkmakta ve bu çerçevesiyle kavramla ilgili tatmin edici bir tanım yapmak zorlaşmaktadır. Ancak ilerleyen yıllarda tüm endüstrilerde dijital faaliyetlerin hızlı yükselişi göz önüne alındığında, dijital girişimciliğin daha yaygın hale gelmesiyle birlikte bu fenomenin daha derin bir şekilde anlaşılmasına ihtiyaç olduğu görülmüş (Zhao ve Collier, 2016: 2175) ve bu çerçevede farklı kavram tanımları kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Dijital girişimcilik literatürü incelendiğinde kavramın günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı daha açık olarak görülecektir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda oluşturulan Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Dijital Girişimcilik Kavramının Tanımları

YIL	YAZAR	TANIM
2007	Hull, Hung, Hair ve Perotti	Girişimciliğin bir alt kategorisi olarak dijital girişimcilik, geleneksel bir organizasyonda fiziksel olabilecek şeylerin bir kısmının ya da tamamının dijitalleştirilmesidir.
2010	Davidson ve Vaast	Dijital girişimcilik, dijital medya ve diğer bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı fırsatların aranmasıdır.
2012	Michael Risch	Dijital girişimcilik, uzun süredir sosyal olarak yükselme ve ilerleme amacıyla kullanılan geleneksel girişimcilik ilkelerinin dijital bağlamda fikri mülkiyetin güçlendirilmesi amacıyla uygulanmasına karşılık gelmektedir.
2012	Hair, Wetsch, Hull, Perotti ve Hung	Dijital girişimcilik, geleneksel girişimciliğin bir kısmının veya tamamının daha geleneksel formatlar yerine dijital olarak gerçekleştiği girişimcilik olarak tanımlanabilir.
2013	Rashidi, Yousefpour, Sani ve Rezaei	Dijital girişimcilik, internet ve bilgi iletişim teknolojileri gibi yeni teknolojik araçların iş için kullanıldığı bir girişimcilik alanı olarak tanımlanmaktadır.
2014	Cameron Guthrie	Dijital girişimcilik, dijital ürünlerin veya hizmetlerin elektronik ağlar üzerinden satışını içermektedir.
2015	OECD	Dijital girişimcilik, yeni dijital teknolojiler yaratarak ve kullanarak tüm yeni girişimleri ve mevcut işletmelerin dönüşümünü kapsamaktadır.
2016	Desirée Van Welsum	Dijital girişimcilik, piyasaya yeni bir dijital ürün veya hizmetin sunulması ya da bir firma veya kamu sektörü içindeki mevcut bir ticari faaliyetin dijital

		dönüşümü içermesidir.
2017	Satish Nambisan	Dijital girişimcilik, girişimcilik ve dijital teknolojilerin kesişmesi sonucunda ortaya çıkan olgudur.
2017	Sussan ve Acs	Dijital girişimcilik, ticari, sosyal, devlet veya kurumsal her türlü girişimde dijital teknolojilere ihtiyaç duyulmasıdır.
2018	Le Dinh, Vu ve Ayayi	Dijital girişimcilik, geleneksel girişimciliğin yeni iş yapma biçimiyle uzlaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir olgudur.
2020	Bican ve Brem	Dijital girişimcilik, fırsatların peşinde yeni girişimleri ve dönüşümü benimsemektir.
2021	Sahut ve diğerleri	Dijital bilginin etkin bir şekilde elde edilmesini, işlenmesini, dağıtılmasını ve tüketilmesini desteklemek için çeşitli dijital tekniklerin kullanılması yoluyla girişimcinin dijital değer yaratma sürecidir.

Dijital girişimcilik ile ilgili herhangi bir iş ortamına yayılan dijitalleşme derecesini ayırt etmek için tipolojiler geliştirilmiştir. Bu tipolojiler için bir başlangıç noktası, firma ile ilişkili faaliyetler, süreçler, sınırlar ve ilişkiler, diğer bir deyişle firmanın değer zinciri içindeki dijitalleşme potansiyelinin keşfedilmesidir (Yaghoubi vd., 2012: 1048). Aşağıda verilen bu tipolojiler firmanın değer zinciri içindeki dijitalleşme potansiyelini keşfetmeyi sağlamaktadır (Hull vd., 2007: 292):

- Firma tarafından üstlenilen dijital pazarlama derecesi,
- Firmanın dijital satışı,
- Firmanın mal veya hizmetinin dijital doğası,
- Bir mal veya hizmetin dijital dağıtım potansiyeli,
- Değer zincirindeki kilit dış paydaşlarla potansiyel dijital etkileşimler ve
- Firmanın operasyonu ile ilişkili sanal içsel faaliyetlerin dijital potansiyeli.

2.2. Dijital Girişimciliğin Önemi

1990'lı yılların ortalarından bu yana mobile bilgisayarlar, bulut bilgi işlemler, sosyal medya, 3D yazıcılar ve veri analizi gibi yeni dijital teknolojilerin istikrarlı gelişimi, girişimcilik süreçlerinde ve sonuçlarında bazı belirsiz durumlarla başa çıkmanın yollarını sağlamıştır (Nambisan, 2017: 1029). Böylece elektronik bilgi yoluyla değer üretmeye dayanan bu dijital teknolojilerin girişimcilik süreçleri ve sonuçlarıyla bütünleşmesi, girişimciliğin hem içeriğini hem de doğasını değiştirmiştir. Özellikle Google, Amazon, Facebook, Apple ve Microsoft gibi dijital teknolojileri iş modellerinin çekirdeği olarak kullanan yazılım tabanlı işletmelerin, marka değeri ve piyasa değeri açısından dünyanın en değerli firmaları haline gelmesiyle araştırmacılar dikkatlerini "dijital girişimcilik" kavramına vermişlerdir (Kollmann, 2021: 5). Bu kavramsallaştırma dijital teknolojiler ve girişimciliğin kesişmesiyle ortaya çıkan dijital girişimcilik kavramının önemini hızlı bir şekilde arttırmıştır (Lehmann ve Rosenkranz, 2017: 3).

Dijital teknolojilerin hızlı bir şekilde gelişmesi sonucunda ortaya çıkan dijital girişimcilik, geleneksel girişimcilikten farklı olarak mekânsal, zamansal ve ürün veya hizmet gibi yapısal sınırları ortadan kaldırmıştır. Bu durum girişimcilere çevrimiçi platformlar aracılığıyla sanal bağlar kurma yoluyla daha fazla esneklik, deneme, tekrarlama ve öğrenme fırsatları sunmaktadır. Dolayısıyla girişimcilere daha kolay iş kurma avantajı sunmasının yanında yeni pazarlara kolaylıkla girmelerine de yardımcı olmaktadır (Hansen, 2019: 38; Zaheer, 2020: 161). Bunun dışında yeni teknolojileri benimsemek işgücü verimliliğini arttırmının

yanında yeni iş modelleri ve önemli iş fırsatları da sağlamaktadır (Stokes, 2018: 79). Böylece yerel inovasyonun ve yapısal ekonomik dönüşümün temel taşı olarak görülen dijital girişimcilik, yeni teknolojilerin ve kamuya açık verilerin mevcudiyeti ile birleştirildiğinde ülkeler için hem ekonomik büyümeyi hem de istihdamı arttırabilmektedir (Friederici, 2019: 10).

Aynı şekilde dijital girişimcilik insanların mekân ve zaman fark etmeksizin istediği zaman istediği yerden çalışmasını içermesinden dolayı önemli çalışma fırsatları yaratmaktadır (Welsun, 2016: 1). Özellikle akıllı telefon, tablet veya bilgisayar gibi hayatımızın vazgeçilmez parçası haline gelen teknolojik gelişmeler ile tüm ticari faaliyetlerin dijital ortamdaki yürütülmesiyle alıcı ve satıcının sanal olarak iletişimini sağlamaktadır. Böylece dijital girişimcilik, insanların fiziki alışveriş mekânlarında zaman harcamasından ziyade çevrimiçi olarak satın almayı sağlama biçimiyle büyük avantaj sunmaktadır. Tüm bu durumlar insanların evden çalışabilmesine ve ihtiyaçlarını fiziki mekân gezmeden temin edebilmesine özellikle de kalabalık şehirlerde trafik sıkışıklığının önemli ölçüde azalmasına fırsat tanımaktadır.

2.3. Dijital Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Dijital girişimciliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde 1990'lı yılların sonunda özellikle internetin sağladığı ilk fırsatların keşfedilmesiyle birlikte yeni iş fırsatları ortaya çıkmıştır. Bu fırsatlar o dönemde herkes tarafından "umut verici bir devrim" in başlangıcı olarak görülmüştür (Kollmann, 1998: 44). İnternetin ortaya çıkmasıyla uzun bir geçmişe sahip olan dijital girişimcilik kavramının gelişimini Tohum Dönemi (1990–2000), Başlangıç Dönemi (2001–2015) ve Genişleme Dönemi (2016–20xx) olmak üzere üç dönem şeklinde ele alınmaktadır.

2.3.1. Tohum Dönemi (1990-2000)

Tohum dönemi, dijital girişimcilik alanındaki tarihsel gelişimin başlangıcına işaret etmekte ve öncelikle internet teknolojisinin kurulmasıyla karakterize edilmektedir. 1990'lı yıllarda farklı işletim sistemlerine sahip iş ve kişisel bilgisayarların küresel ağa katılmasıyla birlikte internet, herkesin ulaşabileceği makro bir ağa dönüşmüştür (Cohen Almagor, 2011: 46). Bu dönüşüm verimlilik ve etkinlik açısından büyük avantajları barındırmasından dolayı çok çeşitli girişimcilik fırsatlarının doğmasına zemin hazırlamıştır (Weiber ve Kollmann 1998: 608).

Özellikle o dönemlerde ARPANET ve NSFNET gibi ağların miladını doldurmasıyla birlikte internetin önünde bulunan engeller ortadan kalkmıştır. Böylelikle anlık mesajlaşma, e-posta, video görüşmeleri, sosyal ağlar ve online alışveriş siteleriyle gelen World Wide Web kültürü devrim niteliğinde bir dönüşüme yol açmıştır (Gündüz ve Daş, 2017: 327). İnternetin ticari kullanıma sunulmasıyla birlikte bir gecede internet üzerinden iş yapmanın sağladığı avantajlar neticesinde çok sayıda şirketler kurulmaya başlamıştır. Bu yeni düzenin getirisi olarak 1994 yılında Amazon ve 1997 yılında Google dahil olmak üzere veri ağları aracılığıyla elektronik değer yaratan şirketler ortaya çıkmaya başlamıştır (Kollmann, 2021: 5).

1990'lı yılların sonlarına doğru elektronik ticaretin imkânları ile internet start-up şirketlerinin kurulması iç içe geçmiş bir durumu karşımıza getirmiştir. Bu nedenle dot-com, internette ticari faaliyetler yürütmek üzere kurulmuş şirketleri tanımlamanın kısa bir yolu olarak iş

diline hızla yerleşmiştir (Senn, 2000: 374). Dolayısıyla şirketler kolay ve hızlı bir şekilde para kazanmak için geleneksel değer zincirleri üzerine kurulu iş modellerine yerine internet ortamının sağladığı iş modellerine giriş yapmışlardır. Bu durumu fırsata çeviren yatırımcılar başlangıç sermayelerini düşük bir maliyetle finanse etmiş ve internet yoluyla sanal şirketler kurmaya başlamışlardır. Bu sayede internet şirketlerinin değeri hızla artmaya başlamıştır (Kollmann, 2021: 5; Wollscheid, 2012: 4). Yatırımcıların internet şirketlerine yaptıkları aşırı yatırımlar, teknoloji borsasının değerinin yükselmesine neden olmuştur. Ancak 2000 yılının başlarında FED'in piyasa faiz oranlarını altı kez yükseltmesi birlikte yatırımcılar spekülative bir balonun içinde olduklarını anlamışlar ve panik ile internet şirket hisselerini hızlı bir şekilde satmaya başlamışlardır. Böylece artan satım işlemleri dot-com balonunun patlamasına yol açmıştır (Altınırnak ve Eyüboğlu, 2016: 74).

Tüm bu olayların yaşanması tohum döneminin sonunu getirmiştir. Bu dönemde girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, "internet girişimciliğin" en çok çalışılan girişimcilik türü olduğu görülecektir (Feindt vd., 2002: 51; Kollmann, 2021: 5).

2.3.2. Başlangıç Dönemi (2001–2015)

Başlangıç Dönemi, internet teknolojisini kullanmanın birçok yeni yolunun ortaya çıktığı bir geçiş dönemidir. Bu dönemde dot-com balonunun patlamasının ardından kullanıcılar yeni pazarların gelişmesini hızla kabul ederken, yeni platformlar onlara elektronik veri ağları aracılığıyla birbirleriyle etkileşim kurmaktan daha fazla olanak sağlamıştır (Cormode ve Krishnamurthy 2008: 2). İnsanların kendileri hakkında daha fazla ayrıntı paylaşan çok sayıdaki ilgili kullanıcıyla daha iyi çalışan yeni sosyal ağlar ortaya çıkmıştır. Böylece sosyal ağlar sayesinde insanlar diğer kullanıcıların doğrudan görüş alanında birbirleriyle etkileşimde bulunma konusunda giderek daha rahat hale gelmişlerdir (Treadaway ve Smith, 2010: 6-7). Aynı zamanda internete bağlı olarak e-ticaret de hızlı bir şekilde artış göstermiştir. 2013 yılında 694.8 milyon dolar iken 2015 yılında 994.5 milyon dolara ulaşmıştır (A.T. Kearney, The 2015 Global Retail E-Commerce Index). Bu sürecin devamında Wikipedia (2001), Facebook (2004), Youtube (2005), Twitter (2006), Airbnb (2008), Uber (2009), Instagram (2010), Snapchat (2011) gibi yenilikçi teknolojilerin inşa ettiği öncü teknoloji şirketleri kurulmuştur. Bu ağların girdileri bilgi, çıktıları ise girişimcilerdir.

Başlangıç dönemi önceki dönem ile karşılaştırıldığında, özellikle dot-com balonunun patlamasının etkisiyle kısmi olarak yeniden düşünme olarak tanımlanabilmektedir. Bu dönemde bir önceki döneme göre baskın bir çalışma teriminin olmamasının yanında genel olarak "e-girişimcilik" ve "teknolo-girişimcilik" kavramlarının çok kullanıldığı görülmektedir (Kollmann 2021: 6).

2.3.3. Genişleme Dönemi (2016–20xx)

2016'dan 20xx'e kadar olan son dönemde, çalkantılı bir geri dönüş ve küresel pazara nüfuz eden birçok yeni dijital teknolojinin gelişimiyle karakterize edilmektedir. Bu dönemde mobile bilgisayarlar, bulut bilgi işlemler, sosyal medya, 3d yazıcılar ve veri analizi gibi yeni dijital teknolojiler hızla yayılmaya başlamıştır (Nambisan, 2017: 1029; Kollmann 2021: 6). Böylece internet, Nesnelerin İnterneti'ne (IoT) doğru dönüştükçe, bilgi hesaplamak, depolamak ve araştırmak sadece kolay olmakla kalmıyor, aynı zamanda daha esnek ve ekonomik hale gelmektedir (Kraus ve Palmer, 2018: 354). Bu bağlamda, büyük miktarda verinin işlenmesi

artık birçok yeni dijital teknolojinin temelini oluşturmaktadır (Kollmann, 2019: 16). Özellikle bu dönemde LinkedIn (2016), Tikotok (2016), Bitcoin (2017), Clubhouse (2020) gibi ağların gelişmesiyle birlikte dijitalleşme kavramının hayatımız ile bütünleşmesini sağlamıştır.

Genişleme döneminde, dijital teknolojilerin inovasyonun ve girişimciliğin çeşitli yönlerine dahil edilmesi, girişimcilik süreçlerine ve sonuçlarında bazı belirsiz durumlarla başa çıkmanın yolları olarak görülmüştür. Yani bu dijital teknolojilerin ve girişimciliğin dijital girişimcilik üzerine kesişmesine neden olmuştur (Nambisan, 2017: 1029; Zaheer vd., 2019: 2). Dolayısıyla bu dönemde "internet girişimciliği" kavramından ziyade daha çok "dijital girişimcilik" kavramı ilgi çeken bir konuma gelmektedir. Bu nedenle dijital girişimcilik bağlamında dijital teknolojiler, girişimcilik süreçlerinin ve sonuçlarının giderek daha önemli bir parçası haline gelmiştir. Böylece girişimciliğin hem doğası hem de içeriği değişmiştir (Lehmann ve Rosenkranz, 2017: 3)

2019 yılında başlayan Covid-19 salgını nedeniyle tüm dünyada dijital teknolojilerin kullanımı ve internet trafiği yaklaşık yüzde 60 artmıştır. Küresel salgın aynı zamanda araştırmaları da etkilemiş ve sanal formatları benimseyen konferans ve çalıştaylara dönüşüme yol açmıştır (Kollmann 2021: 6).

2.4. Dijital Girişimciliğin Türleri

Hull ve arkadaşlarının 2007 yılında yaptıkları "Taking Advantage of Digital Opportunities: A Typology of Digital Entrepreneurship" isimli çalışmasında firmaların teknolojiyi mevcut geleneksel girişimcilik faaliyetlerine hafif, orta ve aşırı şekilde entegre ettiklerini sınıflandırmışlardır (Hull vd., 2007: 296):

- *Hafif Dijital Girişimcilik*: Geleneksel girişimciliğin bir tamamlayıcısı olarak algılanıp uygulanmasını içerir.
- *Orta Dijital Girişimcilik*: Dijital ürünlere, dijital teslimata veya işin diğer dijital bileşenlerine önemli ölçüde odaklanmayı gerektirmektedir. Bu nedenle ciddi oranda dijital altyapı sağlamayı gerektirir.
- *Aşırı Dijital Girişimcilik*: Üretim sürecinden reklam, dağıtım ve müşterilere doğru tüm faaliyetlerin dijital olmasını ifade etmektedir. Dijital ürün ve hizmetleri satmak, mevcut dijital ürünleri dönüştürmek, hatta muhtemelen dijital para biriminde işlemler yapmayı içerir – bunlar dijital uçtaki şirketlerdir. Bu girişimciler için girişimcilik daha geleneksel girişimcilerin karşılaştığından çok farklı bir içeriktedir.

2.5. Dijital Girişimciliğin Avantajları

Dijital girişimciler internetin, World Wide Web'in, mobil teknolojilerin, dijital medyanın ve diğer bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı olarak çeşitli fırsatlara sahip olmaktadır. Bu fırsatlar girişimcilere dijital ortam vasıtasıyla ticari faaliyetler geliştirmek, yeni girişimler başlatarak işletmeleri genişletmek, iş zekasını geliştirmek ve çok sayıda müşteriyle daha kısa sürede iletişim kurmak gibi bazı olanaklar sunmaktadır (Beliaeva vd., 2019: 268; Davidson ve Vaast, 2010: 1). Yeni teknolojilerin sunduğu bu olanaklar girişimcilere dünyanın herhangi bir köşesinden çalışabilme, esnek çalışma saatleri, tasarruf, daha fazla kişiye ulaşma, kolayca ölçeklenebilme ve anlık geribildirim avantajı sağlamaktadır. Bu avantajlardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir:

- **Dünyanın Herhangi Bir Köşesinden Çalışabilmek:** Dijital girişimciliğin en büyük avantajı, bir fiziksel mekâna bağlı kalınmamasıdır. Dijital girişimciler için dijitalleşme teknoloji sayesinde kendilerinin ev veya işyerinde olmaktan ziyade dünyanın herhangi bir yerinde işlerini yürütebilmelerine imkân sağlamaktadır (Pandey ve Sharif, 2020: 192).
- **Esnek Çalışma Saatleri:** Dijital girişimciler çalışmanın başlama ve bitiş saati belli olan genellikle günde 8 saat ve haftada 6 gün olan geleneksel çalışma sürelerinin aksine esnek bir çalışma saatlerine sahiptirler (Çalışkan ve Sungur, 2009: 3). Bu nedenle girişimciler dijital teknolojiler sayesinde kendilerine daha verimli oldukları çalışma saatlerine göre çalışma programlarını belirleyebilme olanağına sahiptirler.
- **Tasarruf:** Dijital girişimcilik, girişimcilere ve çalışanlara her gün ev ile iş arasında yapılan yolculuk ve yorgunluklardan ortaya çıkan zaman tasarrufu sağlayabilmektedir. Aynı zamanda fiziksel mekânların kiralari, faturalari, vergileri gibi diğer maliyetlerden tasarruf edilmesine yardımcı olmaktadır (Pandey ve Sharif, 2020: 192).
- **Daha Fazla Kişiyeye Ulaşma İmkânı:** Dijital girişimcilik, tüm ticari faaliyetlerin yürütülmesi için dijital sistemlerin kullanılması ile ilgili olduğundan, alıcı ve satıcı arasındaki iletişim, diğer iletişim araçlarına kıyasla internet üzerinden kolaylaşır (Vineela, 2018: 446). Günümüzde her geçen gün artan dijital kullanım oranları sayesinde dijital girişimcilik tek bir tık ile çok fazla sayıda kişiyeye ulaşılması ve iletişime geçilmesi mümkün olmaktadır. Bu yüzden insanlar teknolojinin getirdiği satın alma kolaylığı nedeniyle fiziki mağazalara gitmekten ziyade sanal ortamda daha kolay ihtiyaçlarını temin edebilmektedir.
- **Kolayca Ölçeklenebilir:** Dijital girişimciliğin bir diğer avantajı işin değerlendirilmesi açısından daha kolay bir iş ölçeğine sahip olmasıdır. Dijital teknolojiler vasıtasıyla bir işi ölçeklendirmek çok daha kolay şekilde yapılabilmektedir.
- **Anlık Geri Bildirim:** Önemli avantajlardan başka biri, insanların müşterilerle etkileşim sürecine yüksek oranda dahil olabilmeleridir. Bu görüşme çift yönlü olduğu için girişimciler anında geri bildirim alabilmektedir. Bir girişimci, müşterinin sunulan üründen memnun olmadığını hemen anlayabilir. Müşterilerin ihtiyaçlarına göre gerektiğinde ürünlerde değişiklik yapabilir. Bu, girişimciyi müşterilerin gereksinimlerinde, zevklerinde ve tercihlerinde meydana gelen trendleri takip etmeye zorlamaktadır (Vineela, 2018: 446).

2.6. Dijital Girişimciliğin Geleneksel Girişimcilikten Farklılıkları

Dijital girişimcilik geleneksel girişimcilikten farklıdır. Bu girişimcilikte ürün ve hizmetlerin yanı sıra pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini sürdürmek için farklı iş modellerine ve tamamen dijital teknolojiye güvenilmektedir. Dijital girişimcilikte, internet potansiyeli kullanılarak iş geliştirmek için iyi bir fikirle başlanılmasının ardından küresel ölçekte değişim yaratmak için gerekli araçlar kullanılmaktadır. Bu nedenle dijitalleşmedeki ilerlemeler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler iş ortamını ve uygulamalarını değiştirmektedir. Bu açıdan iki fenomen arasında bazı belirgin farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklardan kısaca bahsedilmiştir:

- **Pazara Giriş:** Küçük işletme girişimleri oluşturmak yalnızca saatler sürer ve bazı şirketler bu fırsatı bireylere sağlar. Bu nedenle, kalitesi ne olursa olsun dijital ortamda

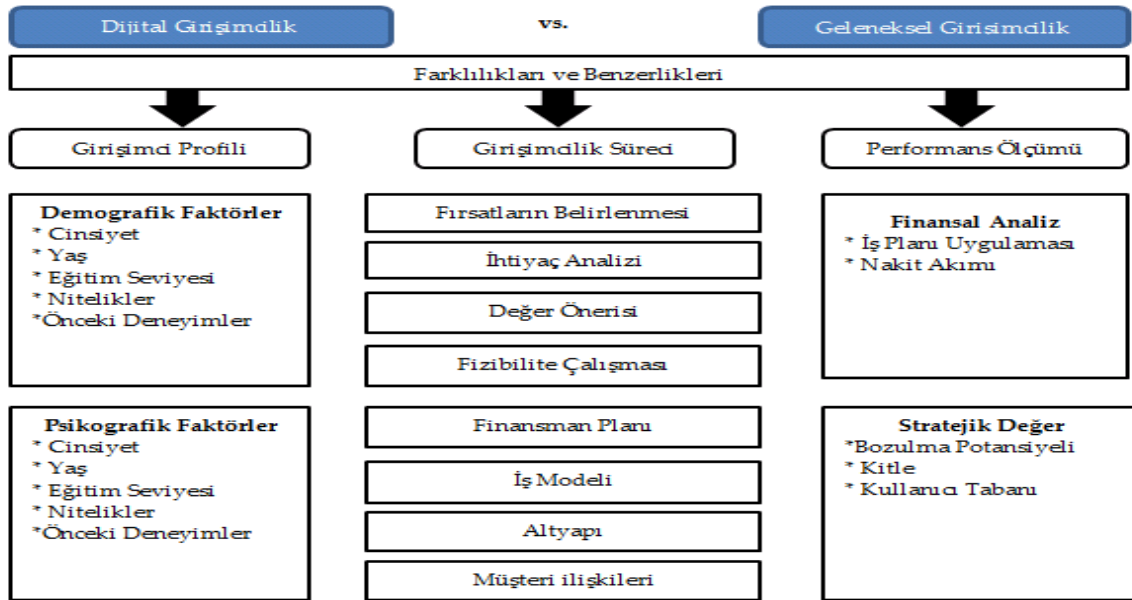
atılım yapmak kolaydır ve az zaman alır (Hafezieh vd., 2011: 271). Örneğin, eBay veya Amazon gibi mevcut dev şirketler, bireylerin kısa sürede küçük işletme girişimleri oluşturma fırsatlarını kullanmalarını sağlar. Bunun nedeni, birçok tedarikçinin dijital girişimciliğin başarılı olmasını sağlayan kaliteli ürün ve hizmetler sunmakta başarısız olmasıdır. Geleneksel girişimcilikte ise bazı faaliyetler daha fazla çaba gerektirmesinden dolayı sıkıntılarla karşılaşabilmektedir. Girişimcilik faaliyetleri yüksek çaba gerektirdiğinde, daha az giriş kabiliyetine sahip şirketler başarısız olabilecektir (Hull vd., 2007: 296).

- **Üretim ve Depolama:** Dijital girişimciliğin, düşük üretim maliyetleri ve daha az depolama alanı gibi çekici faydaları vardır. Dijital ürünlerin üretilmesi sürecinde bunları üretmek için herhangi bir fiziksel ekipmana veya depolamak için herhangi bir alana gerek yoktur. Bu durum geleneksel girişimcilikle ilgili birçok maliyet türünden tasarruf sağlayan “tam zamanında” bir üretime karşılık gelmektedir (Vineela, 2018: 442).
- **Dağıtım:** Dijital işleyişin ana özelliği ve avantajı, ürün ve hizmetlerin tüm dünyaya çok hızlı ve ucuza teslim edilmesidir. Bu özellikler internetin “erişimi” olarak isimlendirilmiştir. Geçmişte müşteriler, ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri buldukları yere ulaştırmak için tamamen yerel tedarikçilere bağımlıydı. Ancak günümüz dünyasında internet, her müşterinin bir internet bağlantısı ile bulunduğu yer için gerekli olan çok çeşitli mal ve hizmetler sunmaktadır (Hull vd., 2007: 297). Aynı zamanda dijital girişimciler, yurt içi alanlarda iş yapma sürecinde karşı karşıya kalınan herhangi bir sıkıntıyı yaşamadan uluslararası işlere de başlayabilirler. Bu, dijital bir girişimciye önceki düzende pek mümkün olmayan tüm dünyadaki talebe hitap etme şansı ya da fırsatı vermektedir. Öte yandan dijital girişimciler, web sitelerini kurdukları andan itibaren ciddi boyutta bir küresel rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum ise onları daha etkili iş stratejileri hazırlamaya zorlayan büyük bir itici güç oluşturmaktadır (Vineela, 2018: 443).
- **İşyeri:** İnternet, dijital girişimcilerin çalışanlarını herhangi bir yerden işe almayı ve coğrafi olarak yeniden konumlandırmadan dünyanın her yerinde ortaklıklar kurmak yoluyla çalıştırabilmelerini sağlamaktadır (Okkonen, 2004: 156). Bu nedenle dijital girişimcilik geleneksel girişimciliğe göre çok az veya ücretsiz bir girişimcilik projesi başlatmayı mümkün kılmaktadır. Örneğin; eBay veya Amazon gibi mevcut küresel dijital platformlar, e-mağazaları aracılığıyla dakikalar içinde ve neredeyse hiçbir sabit maliyete katlanmadan bir girişimcilik yapmayı mümkün kılmaktadır (Bensaid ve Azdimousa, 2021: 89).
- **Örgütsel Bağlılık:** Dijital girişimcilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, para gerçek olsa da işin geri kalanının sanal olabilmesidir. Bu nedenle bazıları için tüm şirket bir oyun gibi görünebilir. Çünkü dijital ortamda sanal ile gerçek arasındaki çizgi tanımlanamasa da, gerçek ve sanal bağlılık arasındaki fark oldukça açıktır. Dolayısıyla geleneksel girişimciliğe göre dijital girişimcilikte örgütsel bağlılık geliştirmek daha zor olabilmektedir (Hull vd., 2007: 299).
- **Ürünler:** Dijital girişimcilerin geleneksel girişimcilerden farklarından bir diğeri ise ürünleridir. Dijital girişimcilerin kullandığı ürünlerin modifikasyonu ve hatta temel yenilikler, üretim ve satış sürecini kritik bir şekilde kesintiye uğratmadan oluşturabilmektedir. Dijital girişimciler, yeni bir ürün pazarlayabilir, geri bildirimini

işleyebilir, ürünü yeniden tasarlayabilir ve ilk sunum hâlâ devam ederken yeni sürümü yayınlayabilirler (Vineela, 2018: 443).

- **Hizmetler:** Çevrimiçi hizmetler sunmak büyüyen bir iştir. Bu dijital hizmetler, pahalı olmayan otomatikleştirilmiş bir rutinin çalıştırılması anlamına gelebilir, ancak müşteri için hizmet değerli olabilmektedir. Etkili bir dijital hizmet, bir girişimcinin daha fazla sayıda müşteri elde etmesine yardımcı olur ve ayrıca dünya çapındaki talebi bilmek ve anlamak için bir fırsat olabilmektedir. Bu nedenle dijital girişimcilik geleneksel girişimciliğe göre daha fazla istikrar sağlamakta ve müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilmektedir (Hull vd., 2007: 299).

Dijital ve geleneksel girişimcilik arasındaki farklılıkları inceleyen bir başka çalışma da Bensaïd ve Azdimousa'nın 2021 yılında yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmaya göre, dijital ve geleneksel girişimcilik arasında farklılıkları, girişimcinin profili, girişimcilik süreci ve ölçme performansı ve sonuçları olmak üzere üç değişken kapsamında belirtilmektedir. Bu değişkenler Şekil 1'de gösterilmektedir (Bensaïd ve Azdimousa, 2021: 88).



Şekil 1. Dijital Girişimcilik ve Geleneksel Girişimciliğin Farklılıkları

Kaynak: Bensaïd ve Azdimousa, 2021: 90

Bensaïd ve Azdimousa'nın çalışmasına göre dijital girişimcilik ve geleneksel girişimciliğin farklılıkları aşağıdaki şekilde sırasıyla açıklanmıştır.

2.6.1. Girişimcinin Profili

Dijitalleşmenin hayatımızın her alanına girmesiyle birlikte geleneksel girişimciliğin profil değiştirdiği görülmektedir. Girişimcilerin yeni profili "Dijital Girişimci" olarak adlandırılabilir. Dijital girişimcilik, geleneksel bir girişimciyi tanımlayan mevcut profil özelliklerden birtakım farklılar barındırmaktadır (Castro vd., 2020: 1). Hafezieh ve arkadaşları (2011) dijital girişimcilikle ilgili yaptıkları bir çalışmada, dijital girişimcilerin profillerini yaş, deneyim, girişimcinin kişisel özellikleri, önceki deneyimler, eğitim, pazar

ihtiyaçlarının algılanması ve motivasyon ile ilgili altı ana özelliğin bir karşılaştırması olarak önermiştir. Bu karşılaştırmanın sonuçları, yaş, eğitim veya iş deneyimi gibi belirli gereksinimlerin dijital girişimcilerle artık pek alakalı olmadığını göstermektedir (Hafezieh vd., 2011: 272-273).

Girişimcilikte de kuşaklar, içinde buldukları kültürel ve tarihi özelliklere göre şekillenmektedir. Bu bakımdan 1990'lı yıllardan beri internetin hızlı bir gelişme göstermesi, kuşakların dünyaya bakış açısını ve alışkanlıklarını değiştirmiştir. Dijital girişimciler bu yönelimle çoğunlukla 1980-1995 yılları arasında doğan, yüksek teknoloji ekonomisine katılmak isteyen, yıkım söyleminden ilham alan ve ütopyik fikirden etkilenen üniversite eğitilmiş Y Kuşağı olmuştur (Yelkikalan vd., 2010: 500). Google başta olmak üzere Facebook, Youtube, Airbnb gibi başlıca uygulamalara bakıldığında, kurucularının tek kaynakları akılları ve çalışmaları olan öğrenciler tarafından başlatıldığı bilinmektedir (Kiskis, 2011: 40). Gerçekten konuyla ilgili yapılan çalışmalarda bu özellikler üzerinde durulmaktadır. Örneğin, Colombo ve Delmastro (2001: 182) bu yeni girişimci kategorisinin genellikle daha genç ve daha az eğitilmiş (özellikle teknik alanlarda) olduğunu ve çoğunluğun yaptıkları işin kendilerinin ilk mesleki deneyimleri olduğunu iddia etmiştir. Böylece bu yönleriyle farklılık taşıyan dijital girişimciler, topluma hizmet sunmaları ve ona zenginlik katmaları dolayısıyla toplumun ayrıcalıklı üyelerini temsil etmektedirler. Aynı zamanda dijital girişimciler mevcut endüstriyi değiştirmek için hızlı teknolojik çözümler sunan kişilerdir. Bu nedenle bu girişimciler internet potansiyelini kullanarak iş geliştirmek için iyi bir fikirle iş hayatına başlar ve ardından küresel ölçekte değişim yaratmak için gerekli araçları devreye sokarlar (Bensaid ve Azdimousa, 2021: 88). Aşağıda oluşturulan Tablo 2'de dijital girişimcilik uygulamalarını başlatan ya da kuran girişimcilere yer verilmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, dijital girişimcilik uygulamalarının kurucularının daha çok X ve Y kuşağına ait oldukları ve genel olarak 20-35 yaşları arasında girişimde buldukları görülecektir.

Tablo 2. Dijital Girişimcilik Uygulamaları ve Kurucuların Yaşı

Şirket	Kuruluş Yılı	Kurucusu
Google	1998	Sergey M. Brin (25 yaşında) Lawrence E. Page (25 yaşında)
Wikipedia	2001	Jimmy Wales (35 yaşında)
Facebook	2004	Mark Zuckerberg (20 yaşında)
Youtube	2005	Jawed Karim (26 yaşında) Steve Chen (27 yaşında) Chad Hurley (28 yaşında)
Twitter	2006	Jack Dorsey (30 yaşında) Biz Stone (32 yaşında) Evan Williams (34 yaşında) Noah Glass (50 yaşında)
Airbnb	2008	Brian Chesky (27 yaşında) Joe Gebbia (27 yaşında) Nathan Blecharczyk (25 yaşında)
Uber	2009	Garrett Camp (31 yaşında) Travis Kalanick (33 yaşında)
Instagram	2010	Mike Krieger (24 yaşında) Kevin Systrom (27 yaşında)
Snapchat	2011	Evan Spiegel (21 yaşında) Bobby Murphy (23 yaşında)

		Reggie Brown (-----)
--	--	----------------------

2.6.2. Girişimcilik Süreci

Girişimcilik ister dijital ister geleneksel olsun, her zaman bir süreç olarak açıklanır. Aslında, girişimcilik süreci genellikle analitik olarak farklı unsurları içerir, yani iş fikrinin ortaya çıkışı, iş fırsatlarının belirlenmesi, ön değerlendirme, fizibilite çalışması, finansal kaynaklarının aranması, kullanılması ve bir örgütsel yapının inşası şeklindedir. Genel olarak, bu aşamalar birbiriyle örtüşür ve birbirini beslemektedir (Carrier vd., 2004: 355). Dijital girişimcilikte ise bazı süreçler aynı kalsa da büyük ölçüde farklı bir süreci içermektedir. Bu süreçler şu şekilde sıralanmıştır (Bensaid ve Azdimousa, 2021: 89).

- **İş fırsatının belirlenmesi:** Bir iş fırsatından yararlanmak, girişimcilik sürecinde temel bir adımdır. Bu nedenle iş fırsatlarının belirlenmesi yeni girişim yaratmanın merkezi bir konumu olmaktadır. Zira çoğu ürün veya hizmet için fikirler bu süreçten türetilmektedir (Baron, 2008: 332). Günümüzde dijitalleşmenin artmasıyla birlikte girişimcilere sağladığı fırsatlar da paralel olarak artmaktadır. Böylece dijital girişimciler iş fırsatlarının belirlenmesi aşamasında daha yenilikçi çözümler önermekte ve bunları uygulanabilir ve kârlı hale getirmenin en iyi yolunu aramaktadır (Hafezieh vd., 2011: 275).
- **İhtiyaç analizi:** Dijital girişimciler, geleneksel girişimcilerin aksine kullanıcı ihtiyaçlarına büyük önem vermelerinden dolayı potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için muazzam miktarda çaba harcanmaktadır. Dolayısıyla girişimciler bir pazar araştırmasında ürün veya hizmet önceden belirleyip bu ürün için yeterince büyük bir pazar olup olmadığını ve gelecekteki müşterilerin ürünü hangi koşullarda satın alacağını araştırmaktadır (Bensaid ve Azdimousa, 2021: 89).
- **Değer önerisi:** Dijital şirketler hem müşteriler hem de hissedarlar için değer yaratma arzusuyla ortaya çıkmaktadır. Böylece ortaya çıkan her şirket, bir müşteriye her türlü hizmeti sağlamak veya her türlü misyonu takip etmek için vazgeçilmez bir araç olmaktadır. Zira her zaman bir tür hizmet sunumunu içeren herhangi bir misyon veya değer önerisi olmadan yeni bir organizasyon yaratmak anlamsız olacaktır. Çünkü organizasyonlar tanımları gereği hedef odaklı kolektif aktörlerdir (Lautermann, 2013: 190).
- **Fizibilite çalışması:** Dijital girişimcilik sürecinde fizibilite çalışması, ileriye dönük yeni ürünler veya hizmetlerin ilk resmi değerlendirmenin yapılması ve önerilen kaynak kombinasyonunun belirli bir değeri sağlayıp sağlayamayacağını gösteren analizi içermektedir. Bu fizibilite analizi, belirli bir kaynak kombinasyonunun sağlayabileceği değer ekonomik başarıya dönüşüp dönüşmeyeceğini de değerlendirmektedir (Ardichvilia vd., 2003: 111).
- **Finansman planı:** Dijital girişimciler, yüksek büyüme potansiyelinin yanı sıra yüksek riski faktörünü de içermeleri bakımından genellikle kurucuların ve aile tasarruflarının çok ötesinde finansman gerektirir. Çünkü bu finansman başlangıçta müşteri edinme ve teknoloji yatırımlarının maliyetlerinden dolayı olmaktadır (Cavallo vd., 2019: 26).
- **İş modeli:** Bir firmanın değer yaratması, bu değeri müşterilerine sunması, onları ödemeye ikna etmesi ve en sonunda ise bu ödemeleri kâra dönüştürmesidir (Ghezzi

ve Cavallo, 2020: 520). Bu nedenle dijital girişimcilikte iş modeli, dijital iş dünyasında iş stratejisi ve iş süreçleri arasında önemli bir ara katman görevindedir. Çünkü doğrudan iş stratejisinden türetilmektedir. İş organizasyonlarının ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için iş stratejisi ile iş süreçleri arasında uyumu sağlayan iyi tasarlanmış bir iş modeline ihtiyaç vardır. Dijital bir işletme için iş modeli, karmaşık, belirsiz ve hızla değişen dış çevreye uyum sağlamak için sürekli gözden geçirilmesi gereken bir unsurdur (Al-Debi vd., 2008: 10).

- **Altyapı:** Dijital teknolojilere bağlı olan dijital altyapı, teknoloji ve insan bileşenleri, ağ, sistemler ve kendi kendini güçlendiren geri bildirim döngüleri oluşturan süreçleri içeren sosyal olarak gömülü bir mekanik sistemdir (Sussan ve Acs, 2017: 59). Böylece sistemleri ve ağları küresel, ulusal, bölgesel, endüstri ve kurumsal düzeylerde birbirine bağlamaktadır. Bu nedenle kurulu dijital yapılar, teknolojilerin çeşitliliği ve bu sistemlerin tasarımcıları veya operatörleri olan kullanıcıların varlığı nedeniyle sürekli değişmektedir (Tilson vd., 2010: 748).
- **Müşteri ilişkileri:** Dijital girişimcilik, tüm ticari faaliyetlerin yürütülmesi için dijital sistemlerin kullanılması ile ilgili olduğundan, alıcı ve satıcı arasındaki iletişim, diğer iletişim araçlarına kıyasla internet üzerinden kolaylaşmaktadır. Böylelikle şirketler yeni yöntem ve teknolojiler vasıtasıyla tek bir tık ile çok sayıda müşteriye çok kısa sürede ulaşabilmektedir (Vineela, 2018: 446).

2.6.3. Ölçme Performansı ve Sonuçları

Performans ölçümü, her firmanın çok çeşitli performansları gerçekleştirme biçiminden doğmaktadır. Sonuç olarak, ölçüm, finansal sonuçlar, ürünün kalitesi veya tüketici memnuniyeti ve sadakati gibi, neredeyse firmanın herhangi bir eylemi veya rolü ile tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla performans ölçümü, performansı hakkında veri veren sayısal bir değer veya niceliktir (Joghee ve Dubey, 2018: 80). Günümüzde dijital teknolojilerin hızlı bir şekilde artmasıyla birlikte girişimcilikte faaliyetlerin doğası ve anlayışı değişmektedir. Çünkü dijital teknolojilerin sağladığı gelişmiş bağlantı, bilgiye kolay erişim girişimcilere birçok fırsatlar sağlamaktadır. Bu fırsatların en başında ise kısa sürede çok sayıda kullanıcıya ulaşılması gelmektedir. Dijital teknolojilerin sunduğu bu avantajlara paralel olarak girişimciliğin performans ölçümü geleneksel girişimcilikten farklılaşmaktadır (Vineela, 2018: 446; Bensaid ve Azdimousa, 2021: 90).

Geleneksel girişimcilikte performanslarını ve sonuçlarını ölçmek için öz kaynak getirisi, faaliyet kârı, indirimli nakit akışı ve diğer finansman yöntemleri gibi parasal koşullar ile ilgili olabileceği gibi şikâyet sayısı veya teslimat süresi gibi doğası gereği parasal nitelikte olmayan unsurlar ile de ölçülebilmektedir (Joghee ve Dubey, 2018: 80). Dijital girişimcilikte ise, performanslarını ve sonuçlarını ölçmek için kullanıcı tabanının veya hedef kitlenin stratejik bir değerlendirmesine ve işletmenin mevcut durumda ortaya koyduğu yenilikçi potansiyeline dayanmaktadır. Gerçekten de bu yeni dijital alanda en yaygın anahtar ölçü 'aktif üyeler' veya 'izleyiciler'dir (Standing ve Mattsson, 2018: 397). Örneğin, Facebook 2007 yılında negatif nakit akışına sahip bir durumda iken Microsoft'a hisse satışı gerçekleştirmiştir. Çünkü dijital şirketler nakit akışından ziyade hedef kitesine değer verilmektedir. Facebook o dönemlerde dünyanın en çok ziyaret edilen şirketleri arasında birinci konuma sahiptir. (Bensaid ve Azdimousa, 2021: 90).

2.7. Dünyada Dijital Girişimcilik Örnekleri

Dijitalleşmenin hız kesmeden artmasıyla birlikte dünyanın pek çok yerinde dijital girişimcilik uygulamaları ortaya çıkmaktadır. Tablo 3'te dünyadaki başarılı dijital şirket örnekleri gösterilmektedir.

Tablo 3. Dünyadaki Dijital Girişimcilik Örnekleri

Şirketler	Endüstri	Kuruluş Yılı	Ülke	Kurucuları	Özellikleri
Netflix	Dizi / Film	1997	Amerika	Reed Hastings Marc Randolph	Dünyanın hiçbir sinema salonuna sahip olmayan en büyük sinema yayın şirketidir.
Google	İnternet, yazılım	1998	Amerika	Sergey M. Brin Lawrence E. Page	Dünyanın hiçbir uygulama yazmadan en büyük uygulama satış şirketidir.
Wikipedia	İnternet ansiklopedisi	2001	Amerika	Jimmy Wales Larry Sanger	Dünyanın hiçbir yerinde kütüphanesi olmadan dünyanın en büyük bedava bir ansiklopedi oluşturma ve dağıtma şirketidir.
Facebook	İnternet	2004	Amerika	Mark Zuckerberg	Dünyanın hiçbir içerik oluşturmadan kurulmuş en büyük medya şirketidir.
Youtube	İnternet / Video barındırma	2005	Amerika	Jawed Karim Steve Chen Chad Hurley	Dünyanın en büyük video barındıran medya şirketidir.
Airbnb	İnternet konaklama	2008	Amerika	Brian Chesky Joe Gebbia Nathan Blecharczyk	Dünyanın hiçbir gayrimenkule sahip olmayan en büyük konaklama sağlayıcı şirketidir.
Uber	İnternet taksi	2009	Amerika	Garrett Camp Travis Kalanick	Araç arayanlar ile araç sahiplerini buluşturan dünyanın en büyük taksi şirketidir.
Instagram	Fotoğraf ve video paylaşımı	2010	Amerika	Mike Krieger Kevin Systrom	Kullanıcılara fotoğraf ve kısa videolar yükleyebilme, diğer kullanıcıların yayınlarını takip edebilme ve bir konum adıyla coğrafi etiket görüntülemeyi sağlayan sosyal medya şirketidir.
WeChat	Anlık mesajlaşma	2011	Çin	Tencent Holdings P&G	Dünyanın hiçbir telekom altyapısına sahip olmayan en büyük telefon şirketidir.
Society One	İnternet bankası	2013	Avusturalya	Andy Taylor Matt Symons Greg Symons	Dünyanın hiç parası olmayan en büyük bankasıdır.
Alibaba	İnternet şirketi	2015	Çin	Jack Ma	Dünyanın hiçbir stoku olmayan en büyük marketidir.

Kaynak: Kişi, 2018: 393

2.8. Türkiye'deki Dijital Girişimciliğin Örnekleri

Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren dijital girişim uygulamalarına sıkça rastlanmaktadır. Tablo 4'de Türkiye'de başlıca yer alan dijital şirket örnekleri gösterilmektedir.

Tablo 4. Türkiye'deki Dijital Girişimcilik Örnekleri

Şirketler	Endüstri	Kuruluş Yılı	Kurucuları	Özellikleri
Hepsiburada	Çevrimiçi alışveriş	1998	Hanzade Doğan Boyner	Yalnızca internet üzerinden hizmet veren çevrimiçi alışveriş şirkettir.
Sahibinden.com	Çevrimiçi gayrimenkul vasıta alışveriş	2000	Taner Aksoy	Çevrimiçi olarak gayrimenkul, vasıta, alışveriş ürünleri ve hizmetler gibi birçok kategoride ilan ve e-ticaret işlemlerinin yapıldığı şirkettir.
Yemeksepeti	Çevrimiçi yemek siparişi	2001	Nevzat Aydın	Türkiye'nin ilk çevrimiçi yemek sipariş şirkettir.
Gittigidiyor	Çevrimiçi alışveriş	2001	Serkan Borançlı Burak Divanlıoğlu Tolga Kabataş	Alıcılarla satıcıları buluşturan bir e-ticaret şirkettir.
Çiçeksepeti	Çevrimiçi çiçek siparişi	2006	Emre Aydın	Çevrimiçi çiçek siparişi verilmesini sağlayan şirkettir.
Trendyol	Çevrimiçi alışveriş	2010	Demet Mutlu	E-ticaret sektöründe faaliyet gösteren alışveriş şirkettir.
Onedio	Sosyal içerik platformu	2012	Türkü Eğinoğlu Kaan Kayabalı	Kullanıcıların sitede kendi haberlerini yazabildikleri ve düşüncelerini ifade edebildikleri Türkiye'nin ilk sosyal içerikli dijital şirkettir.
Youthall	Dijital işveren	2014	Elis Yılmaz Emre Aykan	Türkiye'nin ilk şirketlerle gençleri bir araya getiren dijital şirkettir.

Kaynak: Kişi, 2018: 395

3. GETİR, YEMEKSEPETİ VE TRENDYOL'UN DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA ANALİZİ

Araştırma bulguları dijital girişimcilerin özellikleri, dijital şirketlerin özellikleri, dijital girişimciliğin süreci, dijital girişimciliğin avantajları ve dezavantajları şeklinde olmak üzere dört tema şeklinde oluşturulmuştur.

3.1. Dijital Girişimcinin Demografik Özellikleri

Dijital girişimcinin kariyer gelişimlerini açıklamada demografik özelliklerin kullanılabilir olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, dijital girişimcilerin kariyer gelişimlerini yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, yetişme ortamı ve nitelikler şeklinde olmak üzere altı demografik özellik çerçevesinde incelenmiştir. Dijital girişimcilerin bu özellikleri Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Dijital Girişimcilerin Demografik Özellikler

Şirket	Girişimci Kişiler	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	İş Deneyimi	Yetişme Ortamı ve Girişimcilik Deneyimi	Nitelikler
--------	-------------------	-----	----------	---------------	-------------	---	------------

Yemeksepeti	Nazım Salur	1962	Erkek	Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünden mezun olmuştur.	Mezun olduktan sonra: mobilya imalatında ve kullanılan endüstriyel tesislerin satışında aracılık yapan çeşitli şirketler kurmuştur. 2013 yılında BiTaksi girişimciliği kurulmuştur	İlk girişimcilik deneyimi, 8 yaşında misket satmakla başlamış ve daha sonra öğrencilik yıllarında eğlence sektörüne yönelik organizasyonları içinde yer almıştır.	Girişimcilik deneyimine sahip olmak Yenilikçi yaklaşımlar takip etmek Dönüştürücü yönetim modelini benimsemek Uluslararası pazar vizyonuna sahip olmak
	Nevzat Aydın	1976	Erkek	Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliğinden mezun olmuştur. Daha sonra San Francisco Üniversitesi'nin İşletme, Ekonomi MBA eğitimi almıştır.	2000 yılında kurdukları Yemeksepeti ilk iş deneyimidir. 2015-2021 yılları arasında Yemeksepeti CEO'su olmuştur.	İlk girişimcilik deneyimi, 21 yaşında üniversite de 700 kişilik ekibi Yunanistan'a bir konsere götürmüştür Ayrıca Silikon Vadisinde start-up programlarının takip etmesi fırsatı yakalamıştır.	Risk alma ve ticari dayanıklılığa sahip olmak Fırsatları görebilmek İnsanları ikna edebilme Yenilikçi yönetim anlayışıyla hareket edebilmek
	Melih Ödemiş	1976	Erkek	Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. 2002 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Master yapmıştır.	Citibank'ta bir yıl çalıştı. 2000 yılında arkadaşlarıyla Yemeksepeti'ni kurmuşlardır. 2015 yılına kadar Yemeksepeti'nin de çalışmıştır.	Aile üyeleri kendi işini yapan tüccarlardır. Bu çevre nedeniyle erken yıllarda girişimciliğe karşı pozitif algısı oluşmuştur.	Risk almak Yenilikçi olması Teknolojik altyapısı olması
	Gökhan Akan	1976	Erkek	Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden	İngiltere'de North Asset Management'ta ve Soros Fund		Risk almak Finansal büyüme

				mezun olmuştur. İngiltere London Business School'da finans alanında master yapmıştır.	Management'ta Portföy yöneticisi görevi yapmıştır. 2000 yılında arkadaşlarıyla Yemeksepeti'ni kurmuşlardır. 2008 yılına kadar devam etmiştir.		odaklı iş anlayışına sahip olmak Uluslararası pazar vizyonuna sahip olmak
	Cem Nufusi	1976	Erkek	Amerika'da işletme eğitimi almıştır.	Tur ve parti organizatörlüğü yapmıştır. 2000 yılında arkadaşlarıyla Yemeksepeti'ni kurmuşlardır. 2008 yılına kadar devam etmiştir.	Babasının tüccardır. Bu nedenle erken yaşta babasının yanında para kazanma deneyimine sahip olmuştur.	Risk almak Meydan okumak Yenilikçilik İnsanları ikna edebilme
Trendyol	Demet Mutlu	1981	Kadın	New York Üniversitesi'nin ekonomi bölümü mezunudur. Harvard Üniversitesi'nde e master yapmıştır.	Young Global Leader'de 6 yıl çalışmıştır. 2010 yılında Trendyol'u kurmuştur.	Ailede girişimcilik deneyimi vardır. (Babası da girişimcidir).	Fırsatları görebilmek Yönetim deneyimine sahip olmak Yüksek başarı güdüsüne sahip olmak Tutkuyla çalışmak

Kaynakça: Süer, 2013; Bay, 2015; Öncel, 2015; Kutsal, 2018; Startup Market, 2019; Kadak, 2021; Tanyeri, 2012'den yararlanarak oluşturulmuştur.

Dijital girişimcinin özellikleri başlığı altındaki 'yaş' kodunu oluşturan ifadelerle göre *Getir* kurucusunun Bebek Patlaması Kuşağında (Baby Boomers Kuşağı) yer aldığı görülmektedir. Çünkü kuşak sınıflandırılmasında 1945-1965'li yıllar arasında doğan bireyler Bebek Patlaması Kuşağı olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde dünyaya gelen bireyler gelenekçi sessiz kuşağın çocukları olduğu için sloganları "yoğun rekabet"tir. Dolayısıyla bu kuşak bireyleri işkolik, işyerine sadık ve uzun saatler çalışmayı kabul etmektedir (Delahoyde, 2009: 34). *Yemeksepeti* kurucularının yaş koduna göre, X kuşağını temsil ettikleri görülmektedir. X kuşağı 1966-1979'lu yıllar arasında doğan bireylere denilmektedir. Bu kuşak, işine bağlılığı ve çalışmayı odak noktasına getiren kuşak olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda sorunlarını kendi başına çözüme eğilimi, fırsat arama ve çalışma becerileri bakımından diğer kuşağa göre daha yüksektir (Ensari, 2017: 54). *Trendyol* kurucusunun ise, Y kuşağına ait olduğu görülmektedir. Bilindiği gibi 1980-1995'li yıllar arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). Bu yıllar arasında doğan bireyler, işler ters gittiğinde olumlu adımlar atmaya yetkili olduğunu hisseden kendine güvenen, iyimser bir

gruptur. Ayrıca da yüksek hızları ve enerjileri nedeniyle çoklu görev yeteneklerine de sahiptir (Kim, 2008: 19). Bu bireyler, genellikle iyimser, teknolojik olarak yetkin, gündelik hayat ve eğlenmeyi seven kişilerdir. Bu nedenle hayatlarının ve günlük aktivitelerinin büyük bölümlerine dijital teknolojiler aracılık etmektedir (Lissitsa ve Kol, 2016: 306). Ballı (2020:1064-1065) tarafından yapılan çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren dijital girişimciler üzerinde yaptığı araştırmada katılımcıların %87'sinin 31 ile 45 yaşları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum dijital girişimciliğin özellikle orta yaşlı bireyler arasında kabul gördüğünü göstermektedir. Ammirato ve arkadaşları (2019: 234) tarafından yapılan çalışmada dijital girişimcilerin genellikle 36-40 yaşları arasındaki yetişkinlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Dijital girişimcinin özellikleri teması altındaki 'cinsiyet' kodunu oluşturan ifadelerle göre *Getir* ve *Yemeksepeti* şirketinin kurucuları erkek iken; *Trendyol* şirket kurucusunun ise kadın olduğu görülmektedir. Zhang ve arkadaşlarının (2009: 94) girişimciliğin genetik temeli, cinsiyet ve kişilik etkileri adlı çalışmalarının sonuçlarına göre genetik etkilerin girişimciliğin üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılıç ve arkadaşlarının (2012: 431) cinsiyet farklılığını inceledikleri çalışmada erkek girişimcilerin kadın girişimcilere göre daha yenilikçi bir yapıya sahip oldukları ifade edilmiştir. Stefanovic ve Stosic (2012: 335) tarafından yapılan çalışmada ise, erkek girişimcilerin özellikle yüksek getiri elde etme ile kadın girişimcilerin ise çalışma saatlerinin esnekliği ve iş tatmini ile motive oldukları tespit edilmiştir.

Dijital girişimcinin özellikleri teması altındaki 'eğitim' durumu kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* ve *Yemeksepeti* şirketlerinin kurucularından üçünün de Boğaziçi Üniversitesi mezunu Cem Nufusi'nin ise Amerika'da master için işletme eğitimi aldığı görülmektedir (Boğaziçi Üniversitesi Bilişim Kulübü, 2020; Kadak, 2021). *Trendyol* şirketi kurucusunun ise New York Üniversitesi'nden mezun olduğu görülmektedir (Tanyeri, 2012). Keskin (2018: 192)'e göre bilginin ticarileştirilmesi açısından üniversiteler, öğrencilerin yeni teknolojilerle becerilerini geliştirerek küresel pazara hazırlayan önemli merkezlerdir. Bu merkezler yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması, yaygınlaştırılması, ticarileştirilmesi ve oluşturulması gereken elverişli bir ekosistemin ortaya çıkışını kolaylaştırmaktadır. Özellikle bazı üniversitelerin girişimcilik vasıflarının geliştirilmesinde önemli kuluçka merkezleri olduğu görülmektedir (Gürel, 2006: 28). Türkiye'nin önemli girişimcilik okullarından biri olan Boğaziçi Üniversitesi de Dream BIGG Programı, DreamBU Kuluçka Merkezi ve LeanLab Akademiden Girişime Yenilikçi Dönüşüm Programı gibi birçok girişimcilik programlarını teşvik etmektedir (Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi). Yemeksepeti kurucularından biri olan Nevzat Aydın, "Üniversite, girişimcilik ruhunu son derece etkileyen bir yapıdır. Ben hep girişimci ruha sahip bir karakterdim ancak Boğaziçi Üniversitesi'nde okumamış olsaydım Yemeksepeti vizyonu ve başarısı ile ortaya çıkabileceğimi hiç zannetmiyorum" sözleriyle eğitim alınan üniversitenin bu konularda taşıdığı farklılıklarının önemine dikkat çekmiştir (<https://webrazzi.com/2017/07/24/girisimci-icin-universite-tercihi>). Hansen (2019: 38)'nin dijital girişimciliği ve dijitalleşmenin Pekin'deki girişimcilik ortamı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada katılımcılarının çoğunluğunun master mezunu olduğu görülmektedir. Ballı (2020: 1064-1065) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılanların yaklaşık %94'ünün üniversite ve lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da bireylerin eğitim düzeyinin yüksek olmasının dijital girişimciliğe olan ilgiyi artırdığını göstermektedir.

Dijital girişimcinin özellikleri teması altındaki 'iş deneyimi' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* kurucusu Nazım Salur'un daha önce başka sektörlerde iş tecrübelerinin olmasının yanında 2013 yılında BiTaksi isimli dijital girişimcilik deneyimi de olmuştur (Kadak, 2021). *Yemeksepeti* kurucularından Melih Ödemiş, Gökhan Akan ve Cem Nufusi'nin daha önce başka sektörlerde iş tecrübesi varken Nevzat Aydın'ın herhangi bir iş tecrübesi olmadığı görülmektedir (Süer, 2013). *Trendyol* kurucusu Demet Mutlu ise altı yıllık profesyonel bir iş tecrübesine sahiptir (Tanyeri, 2012). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda iş deneyimi ile girişimciliğe yönelik olumlu tutumlar arasında pozitif bir ilişkili ifade edilmiştir. Colombatto, ve Melnik (2007: 9) İtalyan girişimciler üzerinde yapılan çalışmada, girişimcilerin daha önceki iş deneyimleri yeni kurulan firmaların büyüklüğü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Dijital girişimcinin özellikleri teması altındaki 'yetişme ortamı ve girişimcilik deneyimi' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* kurucusu Nazım Salur'un ilk girişimcilik deneyimi, 8 yaşında misket satmakla başlamış daha sonra üniversite yıllarında ise eğlence sektörüne yönelik organizasyonların düzenlenmesinde rol almıştır (Bay, 2015). *Yemeksepeti* kurucularından Nevzat Aydın'ın ilk girişimcilik deneyimi, 21 yaşında üniversite de 700 kişilik ekibi Selanik' U2'nin konsere götürmesi olmuştur. Sonrasında San Francisco Üniversitesi'nde Ekonomi master programına katılmış ve burada bulunduğu yıllarda Silikon Vadisinde start-up programlarını takip etme fırsatı bulmuştur (Yılmaz, 2021: 55). *Yemeksepeti* kurucularından bir diğeri olan Melih Ödemiş'in aile üyelerinden herkesin tüccar olduğunu ve bu nedenle girişimciliğe karşı pozitif bir algı olduğunu bir röportajında dile getirmiştir (Startup Market, 2019). *Yemeksepeti* kurucularından Gökhan Akan hakkında bu konuyla ilgili bir bilgiye ulaşılamamıştır. Cem Nufusi'nin ise babasının tüccar olması nedeniyle kendisinin de küçük yaşta para kazanma deneyimi olduğu görülmektedir. *Trendyol* kurucusu Demet Mutlu'nun ise, babasının da girişimci olduğunu belirlenmiştir (Tanyeri, 2012). Girişimcilikle ilgili çalışmalar incelendiğinde, kendi işini yapan babaya sahip olan kişilerin daha fazla girişimcilik niyeti içerisinde olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Çelik ve Karababa, 2018: 57). Ballı (2020: 1064-1065) tarafından yapılan çalışmada babasının mesleği girişimci veya esnaf olan bireylerin dijital girişimcilik konusunda daha istekli olduklarını tespit edilmiştir.

Dijital girişimcinin özellikleri teması altındaki 'nitelikler' kodunu oluşturan ifadelerle göre, araştırma yapıldığında *Getir* kurucusu Nazım Salur'un özellikle vermiş olduğu röportajlardan kendisinin daha önce girişimcilik deneyiminin olması, yenilikçi yaklaşım, dönüştürücü yönetim modeli ve uluslararası pazar vizyonu niteliklerine sahip bir girişimci olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde *Yemeksepeti* kurucularından Nevzat Aydın ile ilgili internet ortamındaki bilgi ve yapılmış olan haber ve röportajlardan kendisinin risk alma ve ticari dayanıklılık, fırsatları görebilme, insanları ikna edebilme özelliği ve yenilikçi yönetim niteliklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Yemeksepeti* kurucularından olan Melih Ödemiş risk almak, yenilikçi ve teknolojik altyapısına sahip olduğu ifade edilmiştir. Bir diğeri kurucu olan Gökhan Akan'ın risk almak, finansal büyümeye odaklı iş anlayışına ve uluslararası pazar vizyonuna sahip olma nitelikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cem Nufusi'nin ise risk almak, meydan okumak, yenilikçilik ve insanları ikna edebilme niteliklerine sahip olduğu görülmektedir. *Trendyol* kurucusu Demet Mutlu'nun ise vermiş

olduğu röportajlardan fırsatları görebilme, yönetim deneyimi, yüksek başarı güdüsü nitelikleri taşıdığı anlaşılmaktadır.

3.2. Dijital Şirketlerin Özellikleri

Dijital şirketlerin özellikleri araştırılan Getir, Yemeksepeti ve Trendyol şirketleri çerçevesinde yönetim ve liderlik, organizasyon yapısı, şirket kültürü, müşteriler ve çalışanlar olmak üzere beş özellikleri incelenmeye çalışılmıştır. Dijital işletmelerin bu özellikleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Dijital Şirketlerin Özellikleri

Şirket	Getir	Yemeksepeti	Trendyol
Özellikler			
Yönetim ve Liderlik	Dönüşümcü liderlik tarzına sahiptir.	Yenilikçi yönetim anlayışına sahiptir.	Genç küresel liderler arasında değerlendirilmektedir.
Organizasyon Yapısı	Bürokratik yapılanma söz konusu değildir. Ekip çalışması hakimdir. Esnek ve dinamik yapılanma mevcuttur.	Bürokratik yönetim anlayışı söz konusu değildir. Ekip çalışması hakimdir. Esnek yapılanma mevcuttur.	Ekip çalışması hakimdir. Esnek ve dinamik yapılanma mevcuttur. Çapraz iletişim ve bilgi akışı vardır.
Şirket Kültürü	Şirkette açık ofis biçimini benimsenmektedir. Kimsenin ayrı odası yoktur. Çalışma alanları ortaktır. Toplantı odaları şeffaftır. Ofiste haftanın beş günü aktiviteler olmaktadır. Bu nedenle merkez ofise "köy meydanı" denilmektedir. Sosyal aktiviteler dışında çalışanlar için düşünülmüş bir diğer kolaylık ise metro ve metrobüs duraklarına belli saatlerde ring servisleri mevcuttur. Ayrıca İngilizce dersleri ve sigarayı bırakma eğitimleri bulunmaktadır. Senede iki kere parti verilmektedir. Bunlardan biri, her aralık ayında verdikleri yılı bitirme partisi, diğeri ise 9 Temmuz'daki doğum günlerini kutladıkları partidir.	Yemeksepeti şeffaflık, dinamizm ve takım çalışmasını desteklediğinden dolayı ofis de açık kapı kültürü hakimdir. Her oda şeffaf bir şekildedir. Toplantı odası asansör şeklinde olduğundan herkesin görebileceği bir alandır. Ayrıca yazılımcıların kod yazmak için izolasyon odaları mevcuttur. Genel merkezinde "Park" adını verdikleri eğlence alanları mevcuttur. Bu alanlar çalışanların dinlenmesi (uyku yatakları, masaj koltukları) oyunlar oynaması (satranç, bilardo gibi) ve birçok farklı alternatifi ile mimari ve fonksiyonel olarak çalışanların rahatlaması için hazırlanmış özel alanlardan oluşmaktadır. Ayrıca çalışanlar giyim konusunda serbesttir.	Üst yöneticilerde dahil olmak üzere kimsenin kendine ait odası yoktur. Toplantı odaları şeffaf bir şekildedir. Şirket, 5 katlı bir lunaparka benzetilmektedir. Bu nedenle şirketin çalışma ofisine "kampüs" ismi verilmektedir. Şirkette, sıcak, profesyonel, çok hızlı işleyen bir kültür vardır. Bu kültürü de ilk oluşan çekirdek ekibin geçmiş deneyimlerinden oluşmuştur. Kampüste çeşitli spor aktivitelerine de yer verilmektedir. Ayrıca çalışanlar giyim konusunda serbestlik söz konusudur. Profesyonel iş ilişkileri söz konusudur. Karşılıklı ilişkilerde özellikle yaygınlıkla kullanılan "bey", "hanım" gibi ifadeler yer verilmemektedir.

Müşteriler	Toplam 20 milyonu aşkın kullanıcıya sahiptir. Getir, yemek, market ve su ihtiyaçlarını çevrimiçi karşılayan müşteri segmentine hitap etmektedir.	Toplam 20 milyonu aşkın kullanıcıya sahiptir. Yemeksepeti yemek, market ve manav ihtiyaçlarını çevrimiçi olarak karşılayan müşterilere hitap etmektedir.	Toplam 20 milyonu aşkın kullanıcıya sahiptir. Trendyol, kadın, erkek, bebek ürünleri, elektronik eşya, bahçe ürünleri gibi birçok farklı kategoride hizmet vermektedir.
Çalışanlar	Toplam 12.000'den fazla çalışan mevcuttur. Kadın çalışanların oranı %10'dur. Çalışanların yaş ortalaması 27'dir.	Toplam 9.000'den fazla çalışan mevcuttur. Çalışanların %50'si kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 26'dır.	Toplam 1.834 çalışan mevcuttur. Kadın çalışanların oranı %42'dir. Çalışanlar çoğunlukla genç insanlardan oluşmaktadır.

Kaynakça: Tanyeri, 2012; Öncel, 2015; Kutsal, 2018; Trendyol Etki Raporu, 2021; Kadak, 2021'den oluşturulmuştur.

Dijital işletmelerin özellikleri teması altındaki 'yönetim ve liderlik' kodunu oluşturan ifadelere göre, *Getir* şirketinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir. *Yemeksepeti* şirketinde yenilikçi yönetim anlayışının hâkim olduğu görülmektedir. *Trendyol* şirketinde ise genç küresel liderler arasında değerlendirilmektedir.

Dijital işletmelerin özellikleri teması altındaki 'organizasyon yapısı' kodunu oluşturan ifadelere göre, aynı müşteri segmentine hitap eden *Getir* ve *Yemeksepeti* şirketlerinin organizasyon yapılarına bakıldığında bürokratik yapılanmanın olmadığı, ekip çalışmasının yaygın olduğu esnek ve dinamik yapılanmalar mevcuttur (Öncel, 2015; Kutsal, 2018; Kadak, 2021). *Trendyol* ise, ekip çalışması, esnek ve çapraz iletişimin yaygın olduğu örgüt yapılarıdır (Tanyeri, 2012). Schilling ve Steensma (2001:1149)'nin organizasyon yapıları ile yapılan çalışması incelendiğinde yüksek oranda teknolojik değişim, esnek organizasyonel modellerin benimsenmesiyle pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnovasyon ve teknolojik değişim oranlarındaki ivmelenmeler sonucunda pazarlar hızla gelişmekte, ürünlerin yaşam döngüleri kısalmakta ve inovasyon rekabet avantajının ana kaynağı haline gelmektedir. Bu nedenle, kuruluşlar pazar taleplerini karşılamak için esneklik yapıları aramaktadırlar (Pérez-Valls, 2006: 74).

Dijital işletmelerin özellikleri teması altındaki 'şirket kültürü' kodunu oluşturan ifadelere göre, *Getir* şirketinde kimsenin ayrı odasının olmaması, açık ofis biçimi benimsemesiyle şeffaf paravanların olması, çalışanların takım halinde çalışması ve ofiste haftanın beş günü farklı etkinliklerin gerçekleştirilmesinden dolayı "köy meydanı" olarak adlandırılmıştır. Köy meydanında yılda iki kere verilen partilerin yanında çalışanların eğitimlerini destekleyen ve ulaşımını kolaylaştıran uygulamalar da yer almaktadır (<https://www.campaigntr.com/etkinliksiz-gunu-olmayan-sirket-getir/>). *Yemeksepeti* şeffaflık, dinamizm ve takım çalışmasını desteklediğinden dolayı her oda şeffaf bir şekilde dizayn edilmiştir. Çalışanların dinlenmesi (uyku yatakları, masaj koltukları gibi), oyunlar oynaması (satranç, bilardo gibi) birçok farklı alternatifi bir arada bulundurması bakımından "park" şeklinde adlandırılmaktadır. Ayrıca çalışanlar giyim konusunda serbesttir (Öncel, 2015; Kutsal, 2018). *Trendyol* şirketi ise, şeffaf, sıcak, profesyonel işletme kültürüne sahip olduğunu vurgulamıştır. Şirketi içerisinde çok renkli bir dekorasyona sahip olması ve spor aktiviteleri gibi faaliyetleri de içinde bulundurması bakımından "kampüs" ismi kullanılmaktadır. Bir diğer yandan çalışanlar giyim konusunda serbest olmalarının yanında resmi ilişkileri barındıran ifadeler de kullanılmamaktadır (Tanyeri, 2012).

Dijital işletmelerin özellikleri teması altındaki 'müşteriler' kodunu oluşturan ifadelerle göre, üç büyük dijital şirkette ulaşılan kaynaklardan 20 milyonu aşkın kullanıcıya sahip olduğu görülmektedir. Müşteri segmenti açısından *Getir* şirketi ilk başta temel ihtiyaçlarını çevrimiçi karşılayan kullanıcılara hitap ederken daha sonra yemek ve su ihtiyacını dışarıdan temin eden kişilere hitap etmektedir (Kadak, 2021). *Yemeksepeti* şirketi ilk kurulduğunda dışarıdan yemek siparişi veren müşteri kitlesine hitap ederken daha sonra market ve manav ihtiyaçlarını çevrimiçi sipariş alan müşterilere hitap etmektedir (Süer, 2013). *Trendyol* şirketi ise, ilk kurulduğunda herkesin modaya kolay ulaşabilmesini amaçladığından dolayı müşteri segmenti modaya ilgi duyan kişilerdir. Ancak daha sonra kadın, erkek, bebek ürünleri, elektronik eşya, bahçe ürünleri gibi birçok farklı segmente hizmet vermektedir (Trendyol Etki Raporu, 2021).

Dijital şirketlerin özellikleri teması altındaki 'çalışanlar' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* şirketinin mevcut toplam çalışanın 12.000'den fazla olduğu ve %10'nun kadın çalışan olduğu görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların yaş ortalamasının 27 olduğu ifade edilmiştir (Kadak, 2021). *Yemeksepeti* şirketinin toplam 9.000'den fazla çalışanı olduğu ve yaklaşık %50'nin kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 26'dır (Öncel, 2015; Kutsal, 2018). *Trendyol* şirketinin ise, toplam çalışan sayısı 1.834'dür. Bu çalışanların çoğunluğu genç insanlardan oluşurken %42'si ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır (Trendyol Etki Raporu, 2021).

3.3. Dijital Girişimcilik Süreci

Bensaid ve Azdimousa (2021: 89) tarafından oluşturulan geleneksel girişimcilik ile dijital girişimcilik farkları şemasındaki dijital girişimcilik süreci temel alınarak şirketlerin bu süreçleri analiz edilmiştir. Bu süreç içerisinde iş fırsatlarının benimsenmesi, ihtiyaç analizi, değer önerisi, fizibilite çalışması, finansman planı, iş modeli, altyapı, müşteri ilişkileri olmak üzere sekiz özellik çerçevesinde incelenmiştir. Dijital işletmelerin bu özellikleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Dijital Girişimcilik Süreci

Şirket	Getir	Yemeksepeti	Trendyol
Özellikler			

İş Fırsatlarının Benimsenmesi	<p>Nazım Salur, daha önce dijital girişimlerinden biri olan BiTaksi uygulamasında ortalama 3 dakikada taksi bulunabildiğini fark ettikten sonra bundan hareketle insanların daha çok ihtiyaç duyduğu başka hizmetlere de karşılık verilebilmesi fikrine ulaşmıştır. İnsanların ihtiyaçları 10 dakikada karşılandığında zamandan tasarruf sağladıklarından dolayı önemli ölçüde mutlu da olabilmektedirler. Çünkü 10 dakikada insanların ihtiyaçlarını karşılayan bir iş henüz dünyanın hiçbir yerinde yoktur. Getir, dijital bir iştir ve ilk defa orijinal olarak Türkiye'den çıkmış bir iş fikridir.</p>	<p>Nevzat Aydın, İşletme masterı için gittiği Amerika'da Türkiye'de internet üzerinden paket servis veren restoran ile ilgili müşterileri birleştiren bir iş fikri ile geri dönmüştür. Nevzat Aydın Türkiye'de çevrimiçi yemek siparişinin olmadığını fark ettikten sonra bu fikri kendilerine güvendiği arkadaşlarına (Melih Ödemiş, Gökhan Akan ve Cem Nufusi) anlatmış ve onların bu fikirden etkilenip desteklemesi çerçevesinde kendine ortaklar bulmuştur. Bu şekilde 2001 yılının ocak ayında ilk defa Yemeksepeti adıyla şirket kullanıcılarından sipariş alır hale getirilmiştir.</p>	<p>Modaya her zaman büyük ilgi duyan Demet Mutlu, çok çalıştığı için mağazayı gezmeye vakit bulmakta zorlanmaktaydı. E-ticaretin ilk kullanıcıları arasında olduğunu iddia eden Mutlu, Türkiye'de e-ticaretin boşluğunu fark etmiştir. Sonrasında bu işleyişin Türkiye'de iyi bir sonuç elde edeceğini düşünmüştür. Amacı, Türkiye'de modayı İstanbul dışında da ulaşılabilir hale getirmektir. Çok fazla Türk markasının olduğunu ancak Türk tasarımlarının internette satılmadığını ortaya çıkarması Trendyol markasını doğurmuştur. İlerleyen yıllarda hızlı market işine girmiştir.</p>
İhtiyaç Analizi	<p>İhtiyaç analizi yapıldığında Türkiye'de Getir'den önce insanların ihtiyaçlarını 10 dakikada karşılamayı vaat eden ve bu ihtiyaçları kapılarına getiren bir iş modeli yoktu. İnsanların her şeyi çevrimiçi olarak yaptıkları bir dünyada diğer ihtiyaçlarını da çevrimiçi halletmeyi istemek vizyoner bir bakışın gereği olarak değerlendirilmiştir.</p>	<p>Yemeksepeti kurucularının farkında olduğu temel husus yemeğin insanların en ihtiyacı olduğudur. Özellikle kadınların çalışma hayatına daha çok girmesiyle birlikte yemek yapmanın fazla tercih edilmemesi işten kalan zamanlarını yemek yaparak geçirmek istememeleri ve istedikleri zaman bu hizmeti veren bir firmanın oluşu varlık sebebidir.</p>	<p>Trendyol kurucularına göre girişimciler her şeyden önce insanların ihtiyaçlarına hitap etmelidir. Türkiye'de İstanbul dışında Türk modacılarla ulaşma zorluğu Trendyol şirketinin kurulmasında etkili olmuştur. Türk tasarımcıların mağaza açmadan markalarını duyurabilmeleri ve insanların farklı mağazalardan istedikleri zaman alışveriş yapmalarını sağlamaktır.</p>
Değer Önerisi	<p>Getir için müşteriye hitap ederken temel değer zamandır. Bu nedenle Türkiye'de 10 dakikada insanların ihtiyaçlarını teslimat yapabilen ilk çevrimiçi sitedir. Vurguladığı nokta teslim süresidir. Satılan şey ürün değil "zaman" sloganı hakimdir.</p>	<p>Yemeksepeti için müşteri kazancının sürdürülebilir hale getirmenin yolu bir çevrimiçi yemek sitesidir. Temel değer müşteriye daha hızlı ulaşım (40 dakika) ile kazancı müşterilerden değil restoranlardan alarak hizmet sağlamayan ilk çevrimiçi yemek şirketidir.</p>	<p>Trendyol Türkiye'de moda sektöründe her yerde ve her zaman ulaşılabilir olmayı sağlamak için e-ticaret yararlanmayı amaç edinen en büyük şirketlerden birisidir. Temel anlayış elektronik ticaretin hızını ve yaygınlığını kullanmaktır.</p>

Fizibilite Çalışması	<p>Getir, ilk kurulduğunda 300 yakın bir ürün segmenti ve 300 yakın çalışan ile hizmet vermeyi planlamıştır. Depolama alanında sıkıntılar olacağını öngördüğünden ürün yelpazesinde sınırlamalar getirilmiştir. Ayrıca 10 dakika uygulaması ile ürünlerin depoda fazla kalması engellenmiştir. İlk zamanlar hedef kitlesi olarak İstanbul gibi büyükşehirlerde yaşayan, az zamanı olan ve raf ürünü tüketen 25-40 yaş arası beyaz yaka çalışanları olarak belirlenmiştir.</p>	<p>Yemeksepeti, kurulumundan önce faaliyet göstereceği şehirlerle ilgili özellikle ekonomik analiz yapmıştır. Faaliyette bulunacağı şehirde paket servis yapan kaç restoran var, kaç motorları var, ortalama ne kadar paket götürüyorlar gibi bilgileri araştırmışlardır. 2001 yılında kurulduğunda ise, ilk olarak 26 restoranla işe başlamış ve sonrasında artmıştır. İlk yıllarında interneti olmayan restoranlarla sipariş bilgisini faksla iletmıştır. Ofise bir sipariş geldiğinde sistem telefon sesine benzer ses çıkartmıştır ve günde 40-50 sipariş alınmıştır.</p>	<p>Trendyol, 300 bin dolar sermaye ile Türkiye'de giyim merkezi olan İstanbul Bebek'te kurulmuştur. İstanbul'dan Türk markalarına ulaşmak ve onları diğer şehirlere göndermek daha kolaydır. Bu nedenle ilk kurulduğunda giyim markalarından ürünler satmaya başlamıştır. İlerleyen yıllarda Covid-19 virüsünün etkisiyle çevrimiçi alışverişler olan talebin artması sebebiyle Trendyol-Go isimli hızlı market işine girmiştir.</p>
Finansman Planı	<p>Getir fikri Nazım Bey'in ilk aklına geldiğinde bunu karşılayabilecek finans imkânı yoktu. Bu nedenle Start-up sayesinde Gittigidiyor'un kurucularından olan Serkan Borançılı ve Tunçay Tütek ile finansman edilmiştir.</p>	<p>Yemeksepeti ilk olarak finansal desteğini kurucu üyeler ile sağlamış ve 6 sene kurucu üyeler çok az para kazanmıştır. 2012 yılında da dünyanın en büyük fonlarından biri olan General Atlantik ile iş birliği yapılmıştır. 2015 yılında online yemek sipariş platformu Delivery Hero tarafından satın alınmıştır.</p>	<p>Trendyol ilk finansmanı kurucusu olan Demet Mutlu'nun 300 bin doları ile işe başlanmıştır. Ancak çok kısa bir süre sonra Google, Amazon ve Twitter gibi genelde Amerika dışına yatırım yapmayan KPCB gibi büyük yatırımcılardan destek alınmıştır.</p>
İş Modeli	<p>Getir, dünyada ilk kez ortalama 10 dakikada market ürünleri teslimat modelini benimsemiştir. Bu nedenle burada satılan ilk şey zamandır. Ürünler ile tüketicinin buluşma zamanını değiştiren bir iştir. Tek bir tık ile istediğin şeyi istediğin zaman tüketmektir. Bunu da tüketicilerin ihtiyaçlarını ayağına götürerek yapılmaktadır. Aynı ürünü bir insanın rahatlığına ve zamanına uygulayarak yapılmaktadır.</p>	<p>Yemeksepeti, iş modeli insanların istedikleri zamanlarda çevrimiçi yemek siparişi verebileceklerini sağlayan bir uygulamadır. Türkiye'de çevrimiçi yemek siparişini alışkanlık haline gelmesini sağlayan bir iş modeli benimsenmektedir. Ortalama 40 dakikada insanların ihtiyaçlarını karşılayan ve kullanıcıdan değil restoranlardan ücret alan bir model uygulanmaktadır.</p>	<p>Trendyol, başta giyim olmak üzere birçok segmentte ürünleri bir araya toplayan çevrimiçi mağazadır. Ayrıca Trendyol son dönemlerde çevrimiçi yemek ve market hizmetleri de vermektedir. Birden fazla market zinciri ile çalışan Trendyol, rakiplerinden farklı olarak kullanıcı konum bilgilerinden yararlanarak o bölgede hizmet veren marketlerden alışveriş yapılmasını sağlamaktadır.</p>

Altyapı	Getir, her ne kadar perakende ve lojistikten gibi görünmesine rağmen tüm bunlardan çok daha fazlası olan tamamen dijital bir şirkettir. Getir'in iş modeli yazılım ve data analizine dayanmaktadır. Bu nedenle büyük bir teknolojik altyapı gerekmektedir.	Yemeksepeti, teknolojik altyapıya sahip bir şirkettir. Sipariş toplama ve teslim süreçleri son sistem bilişim teknolojilerinin (IT) yardımıyla yönetilmektedir. Dolayısıyla Yemeksepeti IT teknolojiden faydalanan teknoloji şirkettir.	Trendyol, yazılım ve dataya dayanan teknolojik bir şirkettir. Altyapısında önemli teknoloji barındırmaktadır.
Müşteri İlişkileri	Getir uygulamasında müşteri verdiği siparişi haritadan izleyebilmektedir. Aynı zamanda müşteriler ürün tavsiyesinde bulunup ürün yelpazesinin genişlemesine katkıda bulunabilmektedir. Gelen tüm talep ve yorumları dikkate alınmaktadır. Böylece hem işin daha fazla iyileştirmesini hem de kullanıcıların ihtiyaçlarının daha verimli bir şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Bunun yanında Getir bünyesinde bir de 'Müşteriyi Anlama Departmanı' bulunmaktadır. Bu ekip, düzenli olarak araştırmalar yapmakta ve kullanıcılar ile sürekli bir araya gelerek şikayetlerini ve beklentilerini dikkate almaktadır.	Yemeksepeti, müşteri ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Müşteri ile iletişim kurmak için yapılan kampanyalardan biri de "Suç ve Ceza" isimli müşteri ile iletişim kurmak için kurulan iletişim faaliyetidir. Web sayfasından 3 ay boyunca sipariş verilmediği zaman maile "bugün hesap günü" başlığı ile bir mail gelmektedir. Mailin içeriğinde şirketin eski CEO'su Nevzat Aydın'ın şirketin üst düzey çalışanlarıyla konuşmalarını içeren bir video yer almaktadır. Videonun sonunda 3 aydır sipariş vermemenize neden olan suçlunun kim olduğunu seçme ve onu istediğiniz şekilde cezalandırma imkânı verilmektedir. Ancak bu uygulama şu anda yer verilmemektedir.	Trendyol'un rakiplerinden en önemli farkı, müşteri hizmetlerine büyük önem vermesidir. Çünkü müşteri ilişkileri, üyelerin tekrar alışveriş yapabilmelerini sağlamaktadır. Memnun olan bir müşteri tekrar alışveriş yapmak istemektedir. Bu nedenle Trendyol olarak müşteri hizmetlerine en iyi şekilde yatırımlar yapılmaktadır. Müşterilerin, sorunlarına en hızlı şekilde cevap verilmek için gerekli destekler sağlanmaktadır. Canlı destek hatları ile sorunlarını kolay ve hızlı bir şekilde iletebilmeleri sağlanmaktadır.

Kaynakça: E-girişim, 2019; Tanyeri, 2012; Güven, 2016; Kadak, 2021; Özgüven, 2012: 192; Yılmaz, 2021: 55'ten oluşturulmuştur.

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'iş fırsatlarının belirlenmesi' kodunu oluşturan ifadelerle göre, 2019 yılında E-girişim isimli Youtube sayfasına verdiği röportajda *Getir* şirketi kurucusu Salur'un daha önceki dijital girişimi olan BiTaksi uygulamasından hareketle "Getir" iş fikrini oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu noktada dünyanın hiçbir yerinde 10 dakikada insanların ihtiyaçlarını getiren bir işin olmadığını dikkat çekilmektedir (E-girişim, 2019). *Yemeksepeti* kurucusu Nevzat Aydın'ın Amerika'ya gittiği dönemde bu iş fikrinin oluştuğunu ve Türkiye'de çevrimiçi yemek siparişinde büyük bir boşluğun var olduğunu dile getirdiği görülmektedir (Yılmaz, 2021: 55). *Trendyol* kurucusu Mutlu ise, 2012 yılında "İş Dünyasında Kadın" isimli panelde verdiği röportajda yurt dışında çok fazla e-ticaret uygulamasının kullanıldığını ve Türkiye'de İstanbul dışında modaya erişimin çok zor olması nedeniyle bu boşluğu gördüğünü vurgulamıştır (Tanyeri, 2012). Bu konu ile ilgili Hafezieh ve arkadaşlarının (2011: 275) İran'da dijital girişimciler üzerinde yaptıkları çalışmada, girişimcilerin internetin kendilerine sağlayacağı potansiyel avantajların farkında oldukları ve bu fırsatlardan ilk yararlanan firmalar olarak yenilikçi çözümler sundukları tespit edilmiştir.

Bu nedenle özellikle 2000'li yılların başında İnternetin ticari hayatta kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte pek çok girişimci bu fırsatı değerlendirmiş ve işlerini kurmuştur.

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'ihtiyaç analizi' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* kurucusu Salur'un 2021 yılında Şelale Kadak'a verdiği röportajda dijital dünyanın insanların ihtiyaçlarını 10 dakika gibi çok kısa sürede karşılayacak bir uygulamanın ne büyük bir gereklilik olduğunu altı çizilmektedir (Kadak, 2021). *Yemeksepeti* kurucusu Aydın'ın 2016'da Berfu Güven'e verdiği röportajda son dönemlerde kadın çalışanların sayısının artmasıyla birlikte evde yemek yapmanın artık bir zaman kaybı olarak görülmeyle başlanmasıyla insanların istedikleri zaman çevrimiçi yemek siparişi verebilecekleri bir uygulamaya ihtiyaçları olduğunu ifade etmiştir (Güven, 2016). *Trendyol* kurucusu Mutlu ise, girişimciliğin öncelikle insanların ihtiyaçlarına hitap etmek olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle kendisinin Türkiye'de İstanbul dışında yaşayan herkesin her zaman moda erişebilmesini sağlamak amacıyla çevrimiçi satış platformu olan Trendyol'u kurduğunu ifade etmektedir (Tanyeri, 2012). Bensaid ve Azdimousa (2021: 89) dijital girişimcilerin, gelişmiş dijital teknolojiler vasıtasıyla insanların ihtiyaç duydukları ürün veya hizmetleri önceden belirlemekle birlikte bunlar için pazarın olup olmadığını ve gelecekteki müşteri adaylarının bu ürünü ve hizmeti hangi koşullarda satın alacağını araştırılmasının da oldukça önemli olduğu üzerinde durmuşlardır.

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'değer önerisi' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* 10 dakikada insanların ihtiyaçlarını teslim ederek kendisine değer yaratan çevrimiçi bir şirket olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada esas olan ürün değil zamandır (E-girişim, 2019). *Yemeksepeti*, klasikleşmiş şekli ile gelirini müşterilerden değil restoranlardan alarak müşterisine hizmet sağlayan ilk çevrimiçi yemek sitesi olma özelliği ile ekonomik bir değer yaratmaktadır (Güven, 2016). *Trendyol* ise, Türkiye'nin her yerinden moda ulaşılabilirliği sağlamasıyla değer yaratmaktadır (Tanyeri, 2012). Bu konuyla ilgili Briel ve arkadaşlarının (2021: 7) yaptıkları çalışmada dijital teknolojilerin girişimcilerin yeni değer önermeleri yaratmaya, dağıtmaya veya ticarileştirmeye yönelik eylemlerini olumlu yönde etkileyen bir kolaylaştırıcı unsur olduğunu ifade etmişlerdir.

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'fizibilite çalışması' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* fizibilite çalışmasında 300 ürün yelpazesıyla İstanbul gibi büyükşehirlerde hizmet verilmesini amaçlamıştır (Kadak, 2021). *Yemeksepeti* kurulmadan önce fizibilite çalışması gereğince gerekli araştırmaları yaptığını belirtmektedir (Yılmaz, 2021: 55). *Trendyol* ise, ürünü, müşteriye, sağladığı faydayı ve şirket yatırımları gibi birçok unsuru fizibilite çalışmasında belirlemektedir (Özgüven, 2012: 192). Hafezieh ve arkadaşlarının (2011: 275) dijital girişimciler üzerinde İran'da yaptıkları çalışmada, girişimcilerin aslında resmi bir fizibilite çalışması yapmadıkları ortaya konulmuştur.

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'finansman planı' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* şirketinin ilk finansmanı start-up ile karşılanmıştır (Kadak, 2021). *Yemeksepeti* şirketinin ilk finansmanı dört kurucu ortağının kendi imkânları ile sağlanmıştır (Güven, 2016). *Trendyol* ise, ilk finansmanını kendisi kurucusundan desteklenmesine rağmen kısa bir süre sonra büyük yatırımcılardan destek almıştır (Tanyeri, 2012). Cavallo ve arkadaşları (2019: 26) tarafından yapılan bir araştırmada dijital girişimciliğin büyümeyi desteklemek için büyük ölçüde dış finansman kaynaklarına dayandığını ifade etmiştir. İtalyan merkezli 256 yeni

girişimin analiz edildiği bu çalışmada girişimcilerin risk sermayesi fonları, dijital yeni girişimlerin büyümesini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'iş modeli' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir* çevrimiçi ödeme yöntemi ile ortalama 10 dakikada insanların market, manav, yemek ve su ihtiyaçlarını kapılarına getiren bir iş modeli olarak benimsenmektedir (E-girişim, 2019). *Yemeksepeti*, insanların yemek, manav ve market ihtiyaçlarını kullanıcılardan değil restoranlardan ücret alarak ortalama 40 dakikada teslim eden bir iş modeli şeklinde benimsenmektedir (Güven, 2016). *Trendyol* ise, ürün gamını oldukça geniş tutarak birçok segmentte faaliyet gösteren bir iş modelidir. Ayrıca son dönemlerde şirket yaklaşık 30 dakikada yemek ve market teslimatları da gerçekleştirmektedir. Trendyol'un yemek ve market iş modeli, kullanıcı konum bilgilerinden yararlanarak o bölgede hizmet veren marketlerde bulunan içeriklerinden alışveriş yapılmasını sağlamaktadır (<https://www.markafikirleri.com/trendyol-da-hizli-market-donemi/>). Ghezzi ve Cavallo (2020: 520)'ya göre iş modeli, dijital bir şirketinin değer yaratması, bunu müşteriye sunması, onları ödemeye ikna etmesi sonucunda kâra dönüştürmeyi sağlamaktır.

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'altyapı' kodunu oluşturan ifadelerle göre, *Getir*, *Yemeksepeti* ve *Trendyol* şirketlerinin temel alt yapısı teknolojidir. Çünkü bu büyük şirketlerin hepsi yazılım ve data analizine dayanmaktadır. Gerçekten dijital şirketlerin en önemli altyapısı teknolojidir ve bu dijital teknolojiler, teknoloji ve insanı birleştiren mekanik sistemlerdir (Sussan ve Acs, 2017: 59).

Dijital girişimcilik süreci teması altındaki 'müşteri ilişkileri' kodunu oluşturan ifadelerle göre ise, *Getir* şirketi müşteri ilişkilerine her zaman önem vermektedir. Bu anlamda şirketi müşterilerin talep ve yorumlarını daima dikkate aldıklarını ve ayrıca "Müşteriyi Anlama Departmanı" kurarak onların arzu ve beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını belirtmektedirler (<https://www.teknoparkistanbul.com.tr/teknopark-istanbul-blog/getir>). *Yemeksepeti*, müşteri ilişkilerine önem verdiğini şirket "Suç ve Ceza" isimli kampanya ile bu süreci yürüttüğünü ifade etmektedir (Başar, 2018: 137). *Trendyol* ise, şirket açısından en önemli farkın müşteri hizmetleri ile sağlanacağını ve üyelerini tekrar alışverişe teşvik etmek için en önemli yatırımları müşterilerine yaptıklarını belirtmektedir (Tanyeri, 2012). Yapılan araştırmalarda müşterilerden anında geri bildirim sağlayabilmenin dijital girişimciliğin en önemli avantajları arasında yer alabileceği ifade edilmektedir (Vineela, 2018: 446).

3.4. Dijital Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları

Dijital girişimciliğin avantajları ve dezavantajlarını içeren özellikler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Dijital Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları

Özellik	Avantajları	Dezavantajları
Şirket		

Getir	10 dakika teslimat durumunun Getir uygulamasından başka hiçbir yerde uygulanmadığı için bu kategoriyi ilk Getir oluşturmuştur. En büyük avantajı, büyük kaotik şehirlerde insanların alışverişe zaman ayırmasından ziyade çevrimiçi bir şekilde 10 dakikada siparişlerinin karşılanmasıdır. Ayrıca Canlı Sipariş Takibi ile Dijital ve Kapıda Ödeme seçenekleri vardır. Ayrıca Gece Gündüz Servis hizmeti vardır.	Kurulduğu yıllarda ülkedeki ekonomik ve siyasal olaylar nedeniyle çalkantılı bir dönemin yaşanması nedeniyle birtakım zorluklar yaşanmıştır. Ayrıca uygulamadan kaynaklanan süre konusunda birtakım zorluklar vardır. Ortama 10 dakika ürün götürme zorlu bir iştir. Bunun yanında hava şartlarından dolayı (yağmur, kar gibi) talep attığı için bazen zaman konusunda sıkıntılar çıkabilmektedir. O anda ekstra kurye devreye sokmak biraz daha sıkıntılı olmaktadır.
Yemeksepeti	2012 yılında da dünyanın en büyük fonlarından biri olan General Atlantik ile işbirliği yapmıştır. Kullanıcılar kolay bir şekilde adres detaylarını bir kere kaydetmeleri yeterlidir. Ayrıca sistemde 8 bine yakın restoran olduğunda dolayı kullanıcılara için çok fazla seçim imkânı sağlamaktadır. Bunun yanında ilk 9 sene aynı ekiple devam etmek rakiplere göre daha avantajlı bir konuma taşımıştır.	2001 yılında Türkiye’de internet yaygın olmaması nedeniyle insanların internetten sipariş vermesinin yanında restoranların da internet üzerinden sipariş almasının oldukça zor olduğu bir dönemdir. Ayrıca o dönemlerde dünyada Nazdaq adı verilen internet firmaların kota olmasından dolayı birçok siteler çökmüş ve Türkiye’de de büyük firmalar yok olmuştur. Bu yüzden o dönemler de internete yatırım yapmak riskliydi.
Trendyol	Öncelikle en önemli avantaj şirket kültürüdür. Trendyol’da müşterilerini ilk sıraya koyan, kenetlenerek aynı hedefe koşan, mütevazı ve samimi bir ekip vardır. Her gün “One Dream One Team” ruhuyla çalışmaktadır. Böyle başarılar, ancak ve ancak tutkulu bir ekip çalışmasıyla elde edilmektedir. Ayrıca Trendyol Tech Ar-Ge merkezi ile Türkiye’de ve bölgede teknolojiye en çok yatırım yapan teknoloji şirketlerinden biri konumundadır. 1000’e yakın mühendis ile müşteriler için en iyi alışveriş deneyimini yaşatmak ve iş ortaklarımıza yeni teknolojiler sağlamak için çalışılmaktadır.	En büyük zorluklardan biri girişimciliğin zaten zor olmasıdır. Yoğunluğu zordur. Örneğin; müşteri hizmetleri yeterli diyoruz bir anda büyüyoruz müşteri hizmetlerimiz eksik kalıyor. Yani sürekli meydan okuma var. Bu ani yoğunluklar bazen müşteri ihtiyaçlarını karşılamakta zorluklar yaratmaktadır. Ancak bu meydan okumalar da yaptığımız işe tutkuluysanız o zaman zaten zevk alırsınız. Girişimcinin bunu işi gibi değil de hayat olarak görmesi lazımdır. Ayda milyonlarca dolar reklam harcamaları yapıyoruz.

Kaynakça: Süer, 2013; Tanyeri, 2012; Öğütücü, 2019; Swipeline TR, 2021; Kadak, 2021; Fast Campany Türkiye, 2021.

Dijital girişimciliğin *Getir* şirketi açısından avantajlarına bakıldığında, 10 dakikada teslimat yapabilesidir. Özellikle büyükşehirlerde yaşayan insanların zaman bakımından oldukça tasarruf yapabildiği bir uygulama olması önemlidir. Dezavantajları incelendiğinde öncelikle ülkenin birtakım sıkıntılarının dolaylı belli zorlukların yaşandığı görülmektedir. Bunun yanında hava muhalefeti nedeniyle teslim süresinde yaşanan zorluklar olabilmektedir (Kadak, 2021). *Yemeksepeti*, fon bulma ve ilk 9 sene aynı ekiple çalışma konusunda önemli avantaj elde etmiştir. Ayrıca sistemde çok fazla sayıda restoranın olması ve kampanyalar hakkında anında bilgi alınabilmesi kullanıcılara çok fazla alternatif sunmaktadır. Dezavantajları incelendiğinde, özellikle kuruluş yıllarında internet kaynaklı problemlerin çok önemli bir derecede etkilediği görülmektedir (Süer, 2013; Öğütücü, 2019). *Trendyol*’un avantajları incelendiğinde, şirket kültürünün kendilerine önemli derecede pozitif etki sağladığı vurgusu dikkat çekmektedir. Bunun yanında ekibin ve teknolojik altyapının rakiplerine karşı avantajlı konumda olduğu ifade edilmiştir (Fast Campany Türkiye, 2021).

Dezavantajlarına bakıldığında ani yoğunluk durumlarında müşterilere yetiştirme ve reklam giderlerine milyonlarca doların harcanması (Tanyeri, 2012) üzerinde durulabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yeni bir çağın habercisi olarak görülen yapay zekâ, blok zinciri, büyük veri analitiği ve 3D yazıcılar gibi dijital teknolojilerin gelişmesi ve her alanda yaygınlaşması sonucunda hayatımızda bazı değişiklikler meydana gelmektedir. Dijital dönüşüm ışığında gerçekleşen bu gelişmeler girişimcilik anlayışının doğasını ve sürecini değiştirmekle beraber girişimciler için sayısız fırsatlar sunmaktadır. Dijital teknolojiler vasıtasıyla bu fırsatlardan faydalanabilmek için dijital girişimciliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Geleneksel girişimcilikten farklı olarak teknolojinin gücünü kullanan bu girişimcilik anlayışının dünyada pek çok örneklerine rastlanılmasına rağmen literatürde henüz emekleme aşamasında olduğu görülmektedir. Ancak son zamanlarda tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 virüsü sebebiyle iş hayatındaki birçok sürecin dijitale kaymasına yol açmıştır. Böylece bu dönemde büyük bir önem kazanan dijital girişimcilik anlayışının örneklerine daha sık rastlanılmaktadır.

Çalışmada Türkiye’de yemek ve market sektöründe faaliyet gösteren üç büyük (Getir, Yemeksepeti ve Trendyol) dijital şirketin çalışma kapsamında doküman analizi yapılmıştır. Çalışma literatür olarak kapsam ve tanımı ortaya koyduktan sonra bu analiz çerçevesinde dijital girişimcilerin demografik özellikleri, dijital firmaların özellikleri, dijital girişimcilik süreci ve dijital girişimciliğin avantajları ve dezavantajları şeklinde dört tema başlığında oluşturulmuştur. Dijital girişimcilerin demografik özellikleri teması çerçevesinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, yetiştirme ortamı ve girişimcilik deneyimi ve nitelikler şeklinde olmak üzere altı özellik çerçevesinde incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, Getir, Yemeksepeti ve Trendyol kurucularının farklı kuşaklarda doğmuş ve farklı cinsiyetlerden bireyler olduğu görülmektedir. Aynı şekilde kurucuların hepsinin lisans eğitim seviyesine sahip olduğu ve genel olarak daha önce farklı sektörlerde iş deneyimi olduğu görülmektedir. Yetiştirme ortamı ve girişimcilik deneyimi özelliği çerçevesinde kurucuların aile üyelerinden girişimcilerin olduğu veya çok küçük yaşlardan beri girişimciliğe ilgili bireyler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitelikler kapsamında kurucuların genel olarak risk alan, yenilikçi yaklaşım sergileyen ve fırsatları görebilen yapıları olduğu görülmektedir.

Dijital firmaların özelliklerini teması çerçevesinde yönetim ve liderlik, organizasyon yapısı, müşteriler, çalışanlar, şirket kültürü ve alt kuruluşlar şeklinde olmak üzere altı özellik şeklinde analiz edilmiştir. Yönetim ve organizasyon özelliği kapsamında firmaların dönüşümcü liderlik ve yenilikçi yönetim anlayışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu firmaların organizasyon yapısı daha çok esnek, ekip çalışmasını temel alan, bürokratik yönetim düşüncesi ve hiyerarşik yapılanmanın daha az olmaktadır. Firmaların toplam 20 milyonu aşkın müşteriye sahip oldukları ve çevrimiçi bir şekilde yemek, market, manav sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayrıca firmalarda çalışanların çoğunlukla genç bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu firmalarda açık ofis biçimi, şeffaf çalışma alanları, eğlence, dinlenme, spor gibi faaliyetlerin sıkça yapıldığı şirket kültürü hakimdir.

Dijital girişimcilik süreci teması çerçevesinde iş fırsatlarının benimsenmesi, ihtiyaç analizi, değer önerisi, fizibilite çalışması, finansman planı, iş modeli, altyapı, müşteri ilişkileri olmak üzere sekiz süreç şeklinde incelenmiştir. Kurucular iş fırsatını benimseme sürecinde

kendilerinin sevdikleri, ilgi duydukları yemek ve moda gibi unsurları teknoloji ile birleştirmişlerdir. İhtiyaç analizi sürecinde kurucuların Türkiye’de mevcut olan bir eksikliği doldurmak için girişimde bulduklarını ifade etmişlerdir. Değer önerisi sürecinde firmaların belli bir süre zarfında istedikleri zaman, istedikleri yerde ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini amaçlamaktadır. Firmalar fizibilite çalışma sürecinde belli bir ürün yelpazesinde, sınırlı firmalarla (restoran veya market) belli şehirlerde hizmet vermişlerdir. Kurucular finansman planı sürecinde ilk olarak kendileri veya start-up girişimciliklerden karşılarken daha sonra büyük yatırımcılarla işbirliği yapmışlardır. Firmaların iş modeli ise belirli bir sürede insanların dijital ortamda yemek ve market gibi ihtiyaçlarını çevrimiçi bir şekilde sipariş vererek ürünlerin o süre zarfında kapılarına getirildiği bir modeldir. Ayrıca her üç firmanın da yazılım, data gibi dijital altyapıya sahip olduğu ve farklı uygulamalar ile müşteri ilişkilerine önem verdiği görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular çerçevesinde gelecek araştırmalar için konunun örneklemini genişletilerek farklı dijital girişimcilerin literatüre kazandırılmasına yönelik çalışmalara odaklanılabilir. Ayrıca farklı sektörde faaliyet gösteren firmalar analize tabi tutularak sektörler arası bir karşılaştırılma yapılarak konuyla ilgili zenginleşmesine katkıda bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Al-Debi, M. M., El-Haddadeh, R. & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *AMCIS 2008 Proceedings*, 300.
- Altınırnak, S. & Eyüboğlu, A. (2016). Ekonomik Krizlerin Nöroekonomi Kavramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (72), 67-82.
- Ammirato, S., Sofo, F., Felicetti, A. M., Helander, N. & Aramo-Immonen, H. (2019). A New Typology to Characterize Italian Digital Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Ballı, A. (2020). Digital Entrepreneurship and Digital Entrepreneurship Approach in Turkey: Ankara Case. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1058-1071.
- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
- Bay, Ö. (2015). “Çocukluk” Girişimleri, Startup Capital, 22.05.2015 (<https://startup.capital.com.tr/arastirmalar/cocukluk-girisimleri.html>).
- Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S. & Damke, E. J. (2019). Dynamics of Digital Entrepreneurship and The Innovation Ecosystem: A Multilevel Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Bensaid, W. & Azdimousa, H. (2021). Digital Entrepreneurship Vs. Traditional Entrepreneurship: The Setting Up of A Global Conceptual Model. *International Journal of Economic Studies And Management*, 1(1), 86-92.

- Bican, P. M. & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"? *Sustainability*, 12(13), 5239.
- Boğaziçi Üniversitesi Bilişim Kulübü, Nevzat Aydın'ın Başarı Hikayesi, 20.01.2020 (<https://www.youtube.com/watch?v=r4jjcKcH9dO&t=230s>).
- Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi, Girişimcilik Programları. (<https://tto.boun.edu.tr/>).
- Briel F. V., F., Recker, J., Selander, L., Jarvenpaa, S. L., Hukal, P., Yoo, Y. & Wurm, B. (2021). Researching Digital Entrepreneurship: Current Issues and Suggestions for Future Directions. *Communications of the Association for Information Systems*, 48(1), 33.
- Carrier, C., Raymond, L. & Eltaief, A. (2004). Cyberentrepreneurship: A Multiple Case Study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Castro, M. P., Scheede, C. R. & Zermeño, M. G. (2020). Entrepreneur Profile and Entrepreneurship Skills: Expert's Analysis in The Mexican Entrepreneurial Ecosystem. *International Conference on Technology and Entrepreneurship Virtual*, 1-6.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C. & Pellizzoni, E. (2019). Fostering Digital Entrepreneurship From Startup To Scaleup: The Role of Venture Capital Funds and Angel Groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 24-35.
- Cohen-Almagor, R. (2013). Internet History. In *Moral, Ethical, and Social Dilemmas in the Age of Technology: Theories and Practice*, 19-39, IGI Global.
- Colombatto, E. & Melnik, A. (2007). Early Work Experience and the Transition into Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurial Finance*, JEF, 12(1), 9-25.
- Colombo, M. G. & Delmastro, M. (2001). Technology-Based Entrepreneurs: Does Internet Make A Difference?", *Small Business Economics*, 16(3), 177-190.
- Cormode, G. & Krishnamurthy, B. (2008). Key Differences Between Web 1.0 and Web 2.0. *First Monday*.
- Çalışkan, F., & Sungur, B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 1-18.
- Çelik, M., & Karababa, A. G. (2018). Girişimcilik Niyetlerinin Demografik Faktörlere Göre İncelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13(1), 57-67.
- Çöğürçü, İ. (2016). İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 65-80.
- Davidson, E., & Vaast, E., (2010), "Digital Entrepreneurship and its Sociomaterial Enactment", *43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, University of Hawaii at Manoa, 1-10.
- Delahoyde, T. (2009). Generational Differences in Baccalaurate Nursing (Doctoral Dissertation, PhD. Dissertation, College of St. Mary,

- E-Girişim., (2019). Getir Kurucusu Nazım Salur "Getir'in Birincil Sattığı Şey Ürün Değil Zamandır" (<https://www.youtube.com/watch?v=n0fSviC6gIU>).
- Ensari, M. S. (2017). A Study on the Differences of Entrepreneurship Potential Among Generations. *Research Journal of Business and Management*, 4(1), 52-62.
- Fast Company Türkiye (2021). Mutlu'nun Büyük Hayali.
- Fayolle A. & Gailly B. (2008). From Craft To Science. Teaching Models and Learning Processes in Entrepreneurship Education. *J. Eur. Indust. Train.* 32 (7), 569-593.
- Feindt S., Jeffcoate J. & Chappell C (2002) Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-Commerce. *Small Business Economics*, 19:51–62
- Friederici, N. (2019). Innovation Hubs in Africa: What Do They Really Do for Digital Entrepreneurs? In *Digital Entrepreneurship in sub-Saharan Africa* (9-28). Palgrave Macmillan, Cham.
- Ghezzi, A. & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537.
- Guthrie, C. (2015), "The Digital Factory: A Hands-On Learning Project in Digital Entrepreneurship", *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(1). 115-133.
- Gündüz, M. Z. & Resul, D. A. Ş. (2018). Nesnelerin İnterneti: Gelişimi, Bileşenleri ve Uygulama Alanları. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(2), 327-335.
- Gürel, A. (2006). Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Güven, B. (2016). Arka Koltuk: Nevzat Aydın – 25.12.2016, (<https://www.youtube.com/watch?v=vhByFPQPpmY&t=384s>).
- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V. & Hung, Y. T. C. (2012). Market Orientation in Digital Entrepreneurship: Advantages and Challenges in A Web 2.0 Networked World. *International Journal of Innovation And Technology Management*, 9(06), 1250045.
- Hafezieh, N., Akhavan, P. & Eshraghian, F. (2011). Exploration of Process and Competitive Factors of Entrepreneurship in Digital Space: A Multiple Case Study in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*.
- Hansen, B. (2019). The Digital Revolution–Digital Entrepreneurship and Transformation in Beijing. *Small Enterprise Research*, 26(1), 36-54.
- Hull, C. E., Hung, Y. C., Hair, N. & Perotti V. (2007). "Taking Advantage of Digital Opportunities: A Typology of Digital Entrepreneurship", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3).290-303.
- Joghee, D. S. & Dubey, A. R. (2018). Performance Measurement in Entrepreneurial Marketing. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 78, 78-84.
- Kadak, Ş., (2021). Getir Kurucusu Nazım Salur Getir'in Hikayesini Anlattı! (<https://www.youtube.com/watch?v=b6gWmXSqDV0>).

- Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 186-193.
- Kılıç, R., Keklik, B. & Çalı, N. (2012) "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma: Bandırma İİBF İşletme Bölümü Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2):423-435.
- Kim, D. J., (2008). Generation Gaps in Engineering? *Master of Science in Engineering and Management at the Massachusetts Institute of Technology*.
- Kiskis, M., (2011). Entrepreneurship in Cyberspace: What Do We Know? *Social Technologies*, 1(1). 37- 48.
- Kişi, N., (2018). Dijital Çağda Yeni Bir Girişimcilik Yaklaşımı: Dijital Girişimcilik. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 389-399.
- Kollmann T (1998) The Information Triple Jump as the Measure of Success in Electronic Commerce. *Electron Mark* 8:44–49
- Kollmann T (2019) E-Business: Grundlagen Elektronischer Geschäfts-Prozesse in der Digitalen Wirtschaft, 7th ed. Springer, Wiesbaden.
- Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., de Cruppe, K., & Then-Bergh, C. (2021). Eras of Digital Entrepreneurship. *Business & Information Systems Engineering*, 1-17.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L. & Spitzer, J. (2018). Digital Entrepreneurship: A Research Agenda on New Business Models for the Twenty-First Century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kutsal, A. (2018). Yemeksepeti'nin Yeni Ofisini Gezdik! (<https://www.youtube.com/watch?v=FiyzYG3Hdg&t=1101s>).
- Kyles, D. (2005) "Managing Your Multigenerational Workforce", *Strategic Finance*, 87(6).
- Lautermann, C. (2013). The Ambiguities of (Social) Value Creation: Towards an Extended Understanding of Entrepreneurial Value Creation for Society. *Social Enterprise Journal*.
- Lissitsa, S. & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y—A Decade of Online Shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312.
- Le Dinh, T., Vu, M.C. & Ayayi, A. (2018). "Towards A Living Lab for Promoting The-Digital Entrepreneurship Process", *International Journal of Entrepreneurship*, 22 (1), 1-17.
- Lehmann, J. & Rosenkranz, C. (2017). The Trajectories of Digital Entrepreneurship: Disentangling the Digital. *Transforming Society With Digital Innovation*.
- Nambisan, S. (2017), *Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship*, SAGE Publications, ABD.
- OECD. (2015). Addressing the tax challenges of the digital economy. Action 1, 2015 Final Report. Paris: OECD Publishing.
- Okkonen, J. (2004). The Use of Performance Measurement in Knowledge Work Context. *Tampere University of Technology*.

- Öğütücü, H. (2019). Nevzat Aydın İle Banabi ve Yemeksepeti'nin Kapanan Projeleri Konuştuk – 14.07.2019, (<https://www.youtube.com/watch?v=KSd6JS-KFHM>) .
- Öncel, Ü. (2015). Yemeksepeti Ofis Tur (<https://www.youtube.com/watch?v=BZZvqIH4V3o>).
- Özgülven, N. (2012). Promethee Sıralama Yöntemi İle Özel Alışveriş Siteleri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (27), 195-201.
- Pandey, M. R. & Sharif, M. M. (2020). A Study on Digital Entrepreneurship. *Mtc Global®*, 190 197.
- Pérez-Valls, M., Ortega-Egea, J. M. & Plaza-Úbeda, J. A. (2006). Relationship Between New Information Technologies and flexible organizational forms. In *IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organization* (68-92). IGI Global.
- Rashidi, R., Yousefpour, S., Sani, Y. & Rezaei, S. (2013). Presenting A Butterfly Ecosystem For Digital Entrepreneurship Development in Knowledge Age. *7th International Conference On Application Of Information and Communication Technologies*, 1-4
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.
- Risch, M. (2012). IP and Entrepreneurship in an evolving economy: A case study. In *Entrepreneurship and Innovation in Evolving Economies*. Edward Elgar Publishing.
- Sahut, J. M., Iandoli, L. & Teulon, F. (2021). The Age of Digital Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159-1169.
- Schilling, M.A., & Steensma, H. K. (2001). The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1149-1168.
- Senn, J. A. (2000). Electronic Commerce Beyond the " Dot Com" Boom. *National Tax Journal*, 53(3), 373-383.
- Standing, C., & Mattsson, J. (2018). "Fake It Until You Make It": Business Model Conceptualization İn Digital Entrepreneurship. *Journal Of Strategic Marketing*, 26(5), 385-399.
- Startup Market, (2019). Yemeksepeti'nin Kurucularından Melih Ödemiş İle Girişimcilik Çerçevesinde Keyifli Bir Röportaj Gerçekleştirdik 12.12.2019
- Stefanovic, S., & Stosic D., (2012) "Specifics And Challenges Of Female Entrepreneurship; University Of Nis Faculty Of Economics", *Economic Themes*, 50(3): 327-343.
- Stokes, D. A. (2018). Digital Age Entrepreneurship Wikipedia Defines Entrepreneurship As "The Process of Designing, Launching and Running a New Business". *e-Journal Universitas Tribuana Kalabahi*, 1(1), 79- 86.
- Sussan, F., & Acs Z. J., (2017), "The Digital Entrepreneurial Ecosystem", *Small Business Economics*, 49; 55-73.
- Süer, C., (2013). Yemeksepeti'nin Başarı Öyküsü -22.01.2013. (https://www.youtube.com/watch?v=z-d7Vbh_2KE&t=757s).

- Swipeline TR (2021), #102 İki hece, dokuz ülke | Getir'den Nazım, 3.11.2021, (https://www.youtube.com/watch?v=g6Umr8s24_w).
- Tanyeri, A. B., (2012). 10. MEC Business Seminar | "İş Dünyası'nda Kadın" Paneli, (<https://www.youtube.com/watch?v=-ZaXMevGNzY&t=909s>).
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research Commentary-Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759.
- Treadaway, C., & Smith, M. (2012). Facebook Marketing: An Hour a Day. John Wiley & Sons.
- Trendyol Etki Raporu, 2021.
- Weiber R, Kollmann T (1998) Competitive Advantages in Virtual Markets: Perspectives of "Information-Based Marketing" in Cyberspace. *Eur J Mark* 32:603–615.
- Welsun, D. (2016). Enabling Digital Entrepreneurs. *World Development Report*, 1-16.
- Wollscheid, Christian. (2012), Rise and Burst of the Dotcom Bubble: Causes, Characteristics, Examples. Germany: GRIN Verlag.
- Vineela, G. S. (2018). Digital Entrepreneurship. *IJIRMPS*, 6(4), 441-448.
- Yaghoubi, N. M., Salehi, M., Eftekharian, A., & Samipourgiri, E. (2012). Identification of The Effective Structural Factors on Creating and Developing Digital Entrepreneurship in Agricultural Sector. *African Journal of Agricultural Research*, 7(6), 1047-1053.
- Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği Ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 489-506.
- Yılmaz, Z. (2021). Dijital Girişimcilik, (Ed. Tarakçı, İ. ve Göktaş, B.) İşletmecilikte Dijital Dönüşüm, İstanbul, Efe Akademi, 41-61.
- Zaheer H, Breyer Y. & Dumay J (2019) Digital Entrepreneurship: an Interdisciplinary Structured Literature Review and Research Agenda. *Technol Forecast Soc Change*.
- Zaheer, H. (2020). Digital Entrepreneurship (Doctoral Dissertation), Macquarie University, Australia
- Zhang, Z., Zyphur J. M., Narayanan, J., Arvey, D. R., Chaturvedi, S., Avolio, J. B., Lichtenstein, P. & Larsson, G. (2009) "The Genetic Basis of Entrepreneurship: Effects of Gender And Personality", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110: 93–107.
- Zhao, F. & Collier, A. (2016). Digital Entrepreneurship: Research and Practice. In Proceedings of the 9th Annual Conference of the EuroMed Academy Business (2173–2181). Warsaw Poland.

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://webrazzi.com/2017/07/24/girisimci-icin-universite-tercihi/>, (Erişim: 02.10.2021)

<https://www.campaigntr.com/etkinliksiz-gunu-olmayan-sirket-getir/>, (Erişim: 18.11.2021)

<https://www.markafikirleri.com/trendyol-da-hizli-market-donemi/>, (Erişim: 25.11.2021)

<https://www.teknoparkistanbul.com.tr/teknopark-istanbul-blog/getir>, (Erişim: 06.12.2021)