



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and
Administrative Sciences

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 12.05.2022
Kabul Tarihi / Accepted: 05.10.2022
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1116008

Başlangıç Sermayesi Girişimlerinin Öğrenmesinde Girişim Sermayesi Fonlarının Rolü

Eyüp Bayram ŞEKERLİ¹, Ali YILDIZ²

Öz

Başlangıç girişimleri yenilikçilik odaklı ve büyümeye çalışan işletmelerdir. Başlangıç girişimlerinin yenilikçi yapıları ve büyümeye odaklı stratejileri ölçeklenme aşamalarında onların finansal kaynaklara olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Büyüme, çoğu zaman finansal kaynaklarla ilgili olarak değerlendirilse de firmalar büyümek için bilgiye de ihtiyaç duymaktadırlar. Girişim sermayeleri ve bunlara benzer yatırım ağları, başlangıç işletmelerine finansal kaynak aktarmaktadır. Bu çalışmada "Startup" olarak adlandırılan başlangıç girişimlerinin öğrenme süreçlerinde girişim sermayesi fonları ile oluşturdukları ikili ilişkiler ve ağlar içerisindeki işbirlikleri incelenerek, bu işbirliklerinin yaratmış olduğu öğrenme ilişkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada veriler nitel yöntemlerle toplanmıştır. Bu kapsamda internete yer alan videolar incelenmiş bu videolardan elde edilen söylemler incelenmiştir. Buna göre girişim sermayesi firmaları, risk alarak yatırım yaptıkları başlangıç sermayesi işletmelerinin kârlılığa erişmesini amaçlamaktadırlar. Bunun için sadece finansal kaynak aktarmakla kalmayıp aynı zamanda sahip oldukları tecrübeyi başlangıç girişimlerinin ihtiyaç duydukları alanlarda desteklemek için kullanılmaktadırlar. Başlangıç firmalarının başarılı olması için gerekli bilgileri aktarmak ve çeşitli becerileri geliştirmek girişim sermayesi işletmelerinin oluşturdukları ağlar da kullanılmaktadır. Bu ağlar girişim sermayelerinin çalıştığı diğer başlangıç girişimlerini kapsamaktadır. Başlangıç girişimleri girişim sermayelerinin "neyin nasıl yapılacağını" göstermeleri konusundaki rollerini gerekli bulurken girişim sermayeleri de yatırım yaptıkları başlangıç girişimlerinin öğrenmeye açık olmaları gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: *Başlangıç girişimleri, örgütsel öğrenme, ağlar, girişim sermayeleri, girişimcilik*

Jel Kodu: *M13, M21, G24*

The Role of Venture Capital Funds in the Learning of Startup

Abstract

Startups are innovation-driven and growth-oriented firms. Innovative structures and growth-oriented strategies of startups increase their need for financial resources at growth stages. Although growth is often evaluated in relation to financial resources, firms also need the information for various issues of the scale-up process. Venture capital funds and some similar investment networks transfer financial resources to startup firms. In this study, it is aimed to examine the learning relationship created by these collaborations by examining the dyads and networks formed with the venture capital funds. In this study, qualitative data were collected. In this context, the videos on the internet were examined, and the discourses obtained from these videos were examined. Consequently, venture capital funds try to ensure startups reach their targeted profitability by taking risks. Therefore, venture capital funds not only transfer financial resources, but also use their experience to support startups in the areas needed. Networks created by venture capital funds are also used to convey the necessary information and develop various skills of startup companies. These networks include other startup firms that venture capital funds work with. While startup firms find "showing what to do and how to do" the role of venture capital funds is necessary, venture capitals emphasize that startups they invest in should be open to learning.

Keywords: *Startups, organizational learning, networks, venture capital, entrepreneurship*

Jel Codes: *M13, M21, G24*

1 Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Seydikemer Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, Muğla, Türkiye. **E-posta:** eyupbs@mu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-1562-4716

2 Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Seydikemer Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gümrük İşletme Bölümü, Muğla, Türkiye. **E-Posta:** aliyildiz@mu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0001-7670-5320

Atf/Citation: Şekerli, E. B., Yıldız, A. (2022), Başlangıç Sermayesi Girişimlerinin Öğrenmesinde Girişim Sermayesi Fonlarının Rolü, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24/2, s. 197-211

Extended Abstract**Introduction**

Startup is one of the most frequently heard concepts in the field of entrepreneurship. As the name suggests, startups are businesses that have just been established, mostly a technological innovation, a digitalized product-service, or a new market with high potential (Hathaway, 2016:1). In particular, the concept of startup initiative, which is mentioned together with innovation, is considered very important for national economies. According to Kagider (2021), as a basic feature, startup initiatives offer an innovative product, process or service that aims to find a solution to problems in a wide range. Evident High value and evident information technology (IT) focus of startups is very important in today's economies. European Startup Monitor (ESM, 2020:4) defines startups as enterprises younger than ten years old, with an innovative product/service and business model and high motivations for growth. Startups are characterized by the concept of scalability (Kagider, 2021). While conventional enterprises are established by copying existing business models that have been tried before for various reasons, startups enter the market with an unprecedented, innovative product/service (Freeman & Engel, 2007:101).

Startups often do not have sufficient resources for capital and business processes. For this reason, the support of capital and knowledge is very critical for the success of the startup capital. Since startups often come up with a highly experimental product/service or business model, the risk of failure is high. Startups are ventures with a high risk of failure, but successful startups are likely to turn into very large and influential companies (Kagider, 2021). At this point, the concept of entrepreneurship ecosystem stands out as a very important concept in the establishment, development and sustainability of startup capitals. There are many institutions, organizations and businesses in the ecosystem. The state provides supports to startups, conventional entrepreneurs and SMEs with its various organs. On the other hand, there are individual or corporate structures that provide funds called Seed funding, Angel investment, Venture Capital, Series A-B-C investments (Series A-B-C), Private Equity. In this study, the effect of the startup capital of the investment firm, mainly termed as venture capitals, which are seen as trying to solve the capital problem of the startup ventures, on the organizational learning processes is investigated.

Method

Within the scope of the research, we are examining the learning relationship between startups and venture capitals (VCs). VC companies provide funds and/or other support at various stages to startups, and in return, share the profits. The qualitative method is adopted in the research. In this context, it is aimed to understand the researched phenomenon instead of producing general assumptions. The videos in which the VC and startup managers being interviewed were taken from Youtube. Instead of generalizing, it is focused on deciding and trying to understand the phenomenon emphasized.

Fifteen videos were examined, and we focused on expressions describing the relations of the parties with each other. Within the scope of content analysis, information about the researched phenomenon was tried to be obtained in the analysis of the speeches. In this context, direct quotations have been noted and examined. Coşkun (2020:122) states that direct quotations contribute to the research's neutrality and credibility and eliminate the risks of misunderstanding that may arise from the researcher's interventions. Thus, the content related to organizational learning has been tried to be given in a way that makes sense.

Result and Discussion

Networks created between businesses are one of the factors that enable organizational learning (Gerlak & Heikkila, 2011; Reagans & McEvily, 2003; Galaskiewicz, 1979). Risk perception is quite high, especially for startup capitals in the market with an innovative idea. Lack of knowledge and experience in the threshold of growth takes startups to VCs. In the view of VCs, they are continuously searching for investment opportunities. Venture capital firms that want to invest in startup companies provide them with information on various subjects in order to reduce the risks of the startup businesses they invest in. Gulati et al. (2002:297-299), businesses create relationships based on financial and information resources. The discourses emphasize that the need for access financial resources predominantly directs startups to investment firms, but emphasizes the importance of problems other than funding (Baum, Calabrese & Silverman, 2000; Flatten, Engelen, Zahra & Brettel, 2011).

Networks created by venture capitals represent a significant learning potential. The discourses examined show that the complementary possibilities of networks created by investment companies focus on the learning effect for startups (Pisano, 1990:161). While it is emphasized in the discourses that the networks of investment companies can be used to provide legitimacy for their startups, the impact of collaborations that will be formed within the network's scope is also emphasized (Baum & Oliver, 1991; Miner, Amburgey & Stearns, 1990; Proven & Kenis, 2007, Human & Provan, 2000).

As stated by Iansiti & Levien (2004), the findings of this research indicate that VCs establish an ecosystem consisting of suppliers, distributors, technology providers which are mostly recently invested companies or partners. This aims to enable the "rapid information transfer" hence the rapid development of startups within the ecosystem. Results showed that VCs try to transfer what they learned from former investments to new investments through dynamics and networks. In discourses, they often emphasize that the transfer of knowledge is as important as the transfer of capital. Our results support the claim that "startups and large firms in emerging industries

come together to use resources together in exploiting technological opportunities and commercializing products” depicted by Shan, Walker & Kogut (1994:387). Here, VC companies open the way for startups to come together with other companies that have knowledge.

On the other hand, the results show that one of the most important motivations for accelerating the learning of startups is to ensure their internationalization as soon as possible. This situation highlights the accelerator effect of networks on learning once again. This result, Zhou, Wu & Luo (2007) coincides with the claim that networks also contribute to the internationalization processes of small firms.

GİRİŞ

Startup (başlangıç girişimi) Girişimcilik alanında günümüzün en sık duyulan kavramlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başlangıç girişimi, adından da anlaşılacağı üzere henüz kurulmuş olan daha çok teknolojik bir yenilik, dijitalleşmiş bir ürün-hizmet veya potansiyeli yüksek yeni bir pazar yaratan işletmelerdir (Hathaway, 2016:1). Avnimelech & Teubal (2006) başlangıç girişimlerinin yüksek teknoloji özelliklerine vurgu yapmaktadır. Özellikle, yenilikçilik ile birlikte zikredilen başlangıç girişimi kavramı ülke ekonomiler için oldukça önemli bulunmaktadır. Kagider (2021)'e göre temel bir özellik olarak başlangıç girişimleri bir soruna çözüm bulma amacı taşıyan yenilikçi bir ürün, süreç veya hizmet sunarlar. Yaratılan değer yüksek olması ve daha çok bilişim yönünün kuvvetli olması günümüz ekonomilerinde oldukça önem verilen bir durumdur. European Startup Monitor (ESM, 2020:4) başlangıç girişimini on yıldan genç olan, yenilikçi ürün/hizmet ve iş modeline sahip, büyüme (çalışan sayısı, gelir ve pazar büyümesi) amacı güden girişimler olarak tanımlamaktadır. Nitekim başlangıç girişimlerini ölçeklenebilirlik (scalable) kavramı ile nitelendirilmektedir (Kagider, 2021). Konvansiyonel girişimler, çeşitli nedenlerle daha önce denenmiş, mevcut iş modellerini kopyalayarak kurulurken başlangıç girişimleri daha önce görülmemiş, yenilikçi ürün/hizmet ile pazara giriş yapmaktadırlar (Freeman & Engel, 2007:101). Başlangıç girişimleri yeni ürün-hizmetleri yüksek belirsizlik koşulları altında sağlamak için çalışan girişimlerdir (Ries, 2011:38).

Başlangıç girişimleri, keşif faaliyetlerine odaklanarak uygun bir iş modeli ile büyümeye çalışmaktadırlar (Blank, 2013:64). Başlangıç girişimi genellikle yüksek büyüme potansiyeline sahiptir. Diğer yandan, başlangıç girişimi olarak kurulan çok az işletme girişimciliğin diğer aşamalarına geçebilmesini sağlayacak olan yeterli kaynağa sahiptir. Başlangıç girişimleri çoğu zaman sermaye ve işletmecilik süreçleri konusunda yeterli kaynağa sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle, başlangıç sermayesinin başarıya ulaşabilmesinde sermaye ve bilgi konusunda aldığı destekler oldukça kritik durumdadır. Başlangıç girişimleri çoğu zaman oldukça deneysel bir ürün/hizmet veya iş modeli ile ortaya çıktıkları için başarısız olma riskleri oldukça fazladır. Başlangıç girişimleri, başarısız olma riskleri yüksek olan ama başarılı olanlarının da çok büyük ve etki yaratan şirketlere dönüşme olasılığı olan girişimlerdir (Kagider, 2021). Bu noktada girişimcilik ekosistemi kavramı başlangıç sermayelerinin kurulmasında gelişmesinde ve sürdürülebilirliklerinde oldukça önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Ekosistem içerisinde birçok kurum, kuruluş ve işletme bulunmaktadır. Devlet çeşitli organları ile startup, konvansiyonel girişimci ve KOBİ'lere destek sağlamaktadır. Bu organların bazıları; KOSGEB (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi), TÜBİTAK, Sanayi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı şeklindedir. Diğer yandan; Tohum Yatırımı (Seed funding), Melek Yatırım (Angel investment), Risk Sermayesi (Venture Capital), Seri A-B-C yatırımları (Series A-B-C), Girişim Sermayesi (Private Equity) olarak adlandırılan girişim sermayelerine fon sağlayan bireysel ya da kurumsal yapılar bulunmaktadır. Görüldüğü üzere başlangıç sermayesi girişimlerinin çeşitli evrelerinde onların fon ve bilgi ihtiyaçlarını karşılayan kuruluşlar bir araya gelerek farklı ağlar oluşturmaktadır. Ağların, başlangıç sermayelerinin sermaye ihtiyaçlarını karşılamalarında etkili olduğu düşünülse de büyümek için ihtiyaç duydukları bilgi ve tecrübe açıklarını da kapatma yönünde etkili oldukları gözlemlenmektedir. Bunlardan yola çıkarak ağların farklı yetenekleri kazanma ve çeşitli büyüme evrelerine geçmek için henüz yeterince tecrübe/bilgiye sahip olmayan başlangıç sermayesi girişimlerinin öğrenmesinde etkili oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada temel olarak başlangıç girişimlerinin sermaye problemini çözmeye çalıştığı görülen yatırım kuruluşlarının başlangıç sermayesi girişimlerinin örgütsel öğrenme süreçlerinde ne gibi etkisi olduğu araştırılmaktadır. Bu

kapsamda ilerleyen bölümlerde ağ tipi öğrenme, başlangıç sermayesi girişimlerinin ağlar içerisindeki öğrenme durumları incelenecektir.

1. AĞ TİPİ ÖĞRENME

Huber (1991) tarafından bilgi edinmenin bir yolu olarak tanımlanan kuruluş ile birlikte gelen bilginin önemli olduğu ve çevrede kendileri için fark yaratacak bilgileri ayırt edebilen işletmelerin başarılı olduklarını belirtmektedir. Örgütsel öğrenme, yeni bilgiler yaratarak uygulamaları iyileştirmeyi ve yeni faaliyet alanlarına yaymayı vurgulamaktadır (Senge, 1990). Örgütsel öğrenme, örgütlerin performanslarını artırma amacıyla düşünme şekillerini, kurallarını, politikalarını ve sahip oldukları bilgi birikimini değiştirmeleri ya da iyileştirmeleri olarak tanımlanabilmektedir (Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Garvin, 1993).

Örgütler kendi içsel süreçlerinden birtakım bilgiler elde edebilecekleri gibi aynı zamanda bir ağın içerisinde yer alarak veya ikili ilişkiler ile öğrenebilmektedirler. Ağ tipi öğrenme işletmelerin homojen veya heterojen yapıda olan topluluklar içerisinde birbirlerinden öğrenmelerini ifade etmektedir. Dyer & Nobeoka (2000)'ya göre ağ düzeyinde öğrenme ağ bağlamı içerisinde yararlı bilginin geliştirilmesini, elde edilmesini, belirli mekanizmalar ile kodlanmasını ve saklanması ifade etmektedir. Ağ içerisindeki örgütler ağ içerisinde yer aldıkları sürece birbirlerinden öğrenmeye devam etmektedirler. Bu tarz bir öğrenme, bilginin bireyler arasında zengin bir şekilde aktığı ve bireylerin katılımını ve etkileşimlerini sağlayan bir topluluğun sürdürülebilirliğinin sağlanması yoluyla gerçekleşmektedir (Brown & Duguid, 1991:49-53). Aslında dış kaynaklardan öğrenmeyi ifade eden ağ tipi öğrenme, bilginin bütünleştirilmesini sağlayarak öğrenmenin yayılmasını ve kurumsallaşmasını gerçekleştirecek süreçlerin, sistemlerin ve rutinlerin gelişimini desteklemektedir (Jones & Macpherson, 2006:157). Ağlar kapsamında değiş tokuş edilen kaynaklar; para, destek ve bilgidir (Galaskiewicz, 1979:288). Örgütler, temel olarak finansal ve bilgi kaynaklarına dayalı ilişkiler oluşturmaktadırlar (Gulati, Dialdin & Wang, 2002:289). Özellikle ekonomik etkenler örgütler arasındaki bağların oluşumunda birincil sıradadır. Girişimler, kuruluş sırasında kilit aktörlerle ilişkilerini güvence altına alabildiklerinde, yenilikçiliğin risklerini azaltmaktadırlar. Diğer aktörlerin girişime sağladığı bilgi ve meşruiyet kurumsal deneyimsizliğin dezavantajlarını telafi etmeyi mümkün kılmaktadır (Baum, Calabrese & Silverman, 2000:268-270). Ayrıca ağların tamamlayıcı varlıklara erişim (Pisano, 1990:161) ve meşrulaştırıcı kurumlar tarafından sağlanana benzer dış meşruiyet ve statüye erişim sağladığı varsayılmıştır (Baum & Oliver, 1991; Miner, Amburgey & Stearns, 1990; Proven & Kenis, 2007; Human & Provan, 2000).

Örgütler bilişsel ve davranışsal şekillerde öğrenebildikleri gibi birbirlerinden de öğrenmektedirler. Örgütlerin oluşturdukları ikili ilişkiler ve ağlar yeni bilgiler edinmelerinde veya mevcut bilgilerini geliştirmelerinde etkili olabilmektedir. Crossan, White & Ivey (1999) tarafından tasarlanan 4I modeli; sezme (intuiting), yorumlama (interpreting), bütünleştirme (integrating) ve kurumsallaştırma (institutionalising) bileşenlerini içermektedir. Jones & Macpherson (2006) başlangıç sermayesi girişimlerin öğrenmesinde dışardaki örgütlerin rolünü temsil eden ve dışardaki örgütlerin kritik rolünü vurgulayan iç içelik (intertwining) kavramını 4I'ya ilave etmiştir. Örgütler biçimsel ve/veya biçimsel olmayan ilişkiler ile ilgili ekosistemler içerisinde birbirlerine kaynak aktarmaktadırlar. Örgütlerin farklı süreçlerinde ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik oluşturdukları ekosistemler bahsedilen ilişkilerin oluşturulmasında önemli işleve sahiptir.

Günümüzde işletme ağlarının tanımlanmasında ekosistem terimi giderek daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Moore (1993) işletmelerin dış çevresini işletmecilik ekosistemi olarak tanımlamakta ve ekosistemin içerisindeki tedarikçilere,

müşterilere ve fon kuruluşlarına değinmektedir. Ekosistem belirli bir bağlam içerisinde sürekli değişen bağımlılıklara sahip dinamik bir etkileşim içindeki sistem ve alt sistemlerin amaca yönelik bir işbirliği ağını temsil etmektedir (Acs, Szerb, Lafuente & Lloyd, 2018:1-2). İşletmecilik ekosistemi, birbirlerinin faaliyetlerinden etkilenen birbirleri ile bağlantılı tedarikçiler, distribütörler, teknoloji sağlayıcıları ve bir dizi diğer kuruluşun oluşturduğu ağı (network) ifade etmektedir (Iansiti & Levien, 2004). Bunun yanı sıra bir diğer benzer kavram olan girişimcilik ekosistemi; birbiriyle yerel bir girişimcilik çevresinde bağlantılı bir dizi girişimci aktörü (hem potansiyel hem de mevcut), girişimci kuruluşları (firmalar, risk sermayedarları, iş melekleri, bankalar), kurumları (üniversiteler, kamu sektörü, mali kurumlar) ve girişimci süreçleri (iş kuruluş oranı, hızlı büyüyen işletme sayıları, yüksek performanslı sahip girişimciler, seri girişimcilerin sayısı ve işletme satış/devir eğilimleri) ifade etmektedir (Mason & Brown, 2014:5).

Tablo 1. İşletmelerin Ağlar İçerisindeki İlişki Türleri

İlişki Türü	Keşfedici	Sömürücü
Müşteri-tedarikçi ilişkisi	Fonlama, lisanslandırma, dış kaynak kullanımı vb.	Dış kaynak kullanımı
Stratejik ittifak ilişkisi	Arge ortaklığı, ortak yatırım	Ortaklık
Firmalar arası ittifak ilişkisi	Ağ oluşturma, ağa dâhil olma	Ağ oluşturma, ağa dâhil olma

Kaynak: Lee, Park, Yoon & Park, 2010: 292.

Bahsedilen ekosistemi herhangi bir işletmecilik ekosisteminden ayıran temel özellik, ağın merkezinde başlangıç girişimlerinin yer alması şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle bu ekosistemin temel özelliği başlangıç girişimi konumunda olan işletmelerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma açısından geliştirilerek hızlı bir büyümesini sağlamaya yönelik olmasıdır. Bu anlamda üniversiteler ve özellikle yatırım fonlarının etkin biçimde oluşturduğu bir ekosistemden bahsedilmektedir. Ağ içerisinde ihtiyaç duyulan bilgi diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları, tedarikçiler ve müşterilerden oluşan bir topluluk bağlamında oluşturulmaktadır (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Appleyard, 1996).

2. BAŞLANGIÇ GİRİŞİMLERİNİN AĞ TİPİ ÖĞRENMELEİ

Konvansiyonel KOBİ tipinden farklı olsa da başlangıç girişimlerini ölçek açısından KOBİ'ler gibi değerlendirmek mümkündür. Başlangıç girişimleri geleneksel KOBİ kavramından yenilikçilik ve sundukları yüksek katma değerli teknolojik çıktılar ile ayrılmaktadırlar. Örgütsel öğrenme, KOBİ'lerin devamlılıklarını sağlamalarında en etkili ve uygulanabilir yol olarak tanımlanmaktadır (Chaston, Badger, Mangles & Sadler-Smith, 2001:1418). Başarılı bir örgütsel öğrenme, KOBİ'lerin çevreleri ile uyumsuzluklarını gidererek işlem maliyetlerinin düşürülmesinde etkili olmaktadır (Gibb, 1997:13). Bunun için, bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve bütünleştirilerek örgütsel rutinler haline getirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin içerisinde yer aldıkları çevreyi algılama biçimleri (çevresel belirsizlik, finansal belirsizlik) ve dereceleri de bilginin elde edilmesinde etkili olmaktadır. Bu anlamda bilgiyi tanıyabilme ve elde edebilme KOBİ'lerin tecrübelerine bağlı olarak da gelişmektedir (Thorpe, Holt, Macpherson & Pittaway, 2005:262). Diğer yandan, Chaston ve diğerleri (2001), KOBİ'lerin, genelde istikrarlı bir çevrede, rekabetçi fiyatlarla, örgütsel verimliliğe yönelmiş tek-döngülü öğrenmeye sahip olduklarını belirtmektedir. Bu noktada başlangıç girişimlerinin geleneksel girişimlerden farklılaşması gerektiği düşünülebilir. Nitekim başlangıç girişimlerinin alametifarikası olan yenilikçilik önemli oranda etkin bir örgütsel öğrenmeye bağlıdır (Hurley & Hult, 1998:42).

Başlangıç girişimlerinin ilk aşaması bir hazırlık aşaması olduğundan kuluçka dönemi olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu dönemde ağlara katılımlar bilgi transferini için önemlidir. Başlangıç aşamasında örgütsel öğrenme bütünleştirici bir

niteliğe kavuştuğunda, öğrenme kurumsallaşmaktadır (Soetanto, 2017:560). Başlangıç sermayesi işletmeleri için diğer büyük işletmeler de ekosistemin bir parçası olarak rol oynamaktadırlar. Yeni kurulan küçük ölçeklerdeki bir işletme için en büyük tehdit bu aşamada başarısız olmaktır. Bu nedenle, bu süreçlerde firmalar neyi nasıl yapacaklarını ağlar vasıtasıyla öğrenmeye çalışabilmektedirler. Gardet & Fraiha (2012) ana firmanın projenin başlangıç aşamasında teknik becerilere; üretimin başladığı safhada ise daha çok ticarileştirme ve pazarlama becerilerine ihtiyaç duyduğunu söylemektedir. İhtiyaç duyulan kaynakları sağlayabilme özelliklerine göre ağ içerisindeki bağımlılıklar belirlenmektedir. Örgüt içerisinde bilgisine başvuru alan işletme diğerlerine göre farklı bir konumda olmaktadır. Başlangıç işletmeleri daha fazla kaynağa sahip işletmeler ile işbirliğine giderek bu işletmelerin sahip oldukları imkânlardan faydalanmaya çalışmakta, diğer bir deyişle işletmeler arasındaki asimetriyi kullanmaktadırlar (Minshall, Mortara, Probert & Valli, 2010:61-62). Diğer yandan; meşruiyet kazanmak, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek, kaynaklara daha kolay ulaşmak ve karmaşık problemleri çözebilmek için ağ yapıları oluşturmaktadırlar (Proven & Kenis, 2007, Human & Provan, 2000).

İşletmeler bir ağ içerisinde ihtiyaç duydukları çeşitli kaynaklara ulaşma imkânına sahip olmaktadır (Dyer & Singh, 1998:674). Bilindiği gibi bu kaynaklar; hammadde ve sermaye olabildiği gibi aynı zamanda bilgi de olabilmektedir. Özellikle tohum aşamasında ikili ilişkiler başlangıç sermayesi girişimlerinin sosyal ağları tesis etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Brockman, 2013:272). Finansal kaynakların yetersizliği, teknolojik imkânlara ulaşamama, arzu edilen insan kaynağına ulaşamama veya elde tutamama gibi problemler çoğunlukla küçük işletmeleri diğer örgütlerle ilişki geliştirmeye yönlendirebilmektedir (Baum ve diğerleri, 2000; Flatten, Engelen, Zahra & Brettel, 2011). Bu nedenle yeni gelişen endüstrilerde başlangıç işletmeleri ve büyük firmalar, teknolojik imkânların kullanılması ve ürünlerin ticarileştirebilmesinde kaynakları beraber kullanmak için bir araya gelmektedirler (Shan, Walker & Kogut, 1994:387). Başlangıç sermayesi girişimleri, ağlar ve ikili ittifaklara dâhil olarak ulaşmak için deneyim gerektiren kaynaklara erişim imkânlarını kısa sürede artırmaktadırlar. Ayrıca, oluşturulan bu ağlar uluslararasılaşma süreçlerine de katkıda bulunmaktadır (Zhou, Wu & Luo, 2007).

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntem

Araştırma kapsamında startup olarak adlandırılan başlangıç girişimlerinin öğrenme süreçlerinde girişim sermayesi fonları ile oluşturdukları ikili ve ağlar içerisindeki işbirlikleri incelenerek, bu işbirliklerinin yaratmış olduğu öğrenme ilişkisi araştırılmaktadır. Girişim sermayesi (Venture Capital-VC) faaliyetleri, büyük işletmelerin ya da faaliyet alanı olarak bu alanı seçmiş olan işletmelerin karlı gördükleri girişimlere çeşitli aşamalarda fon ve/veya diğer destekleri sağladıkları ve karşılığında ilgili girişimlerin kârına ortak olan firmalardır. Araştırma verilerinin toplanması ve analizinde nitel yöntem benimsenmiştir. Bu kapsamda genel varsayımlar, kabuller üretmek yerine araştırılan olguyu anlamaya çalışmaktır. İnternet ortamında yer alan ve bizzat girişimcilerin kendilerinin konuşmacı olarak yer aldığı videolar incelenmiştir. Genelleme yerine bir tespitte bulunulmuş ve olgu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında veri, Youtube veri platformunda yer alan “startup”, “girişim sermayesi”, “yatırım fonları” anahtar sözcükleri ile yer alan videolar incelenerek oluşturulmuştur. Bahsedilen anahtar sözcüklerle oldukça fazla videoya ulaşılsa da bu videoların içerikleri değerlendirildiğinde başlangıç sermayesi girişimlerini temsil eden kişilerin ve/veya bu girişimlere destek sağlayan girişim sermayesi yetkililerinin “ağ ilişkilerini” anlattıkları videolar örneklem içerisine dâhil edilmiştir.

Ayrıca, başlangıç sermayesi girişimlerini temsil eden kişilerin ve/veya bu girişimlere destek sağlayan girişim sermayesi yetkililerinin yer almadığı üçüncü şahıslar tarafından bilgilendirici nitelikteki videolara doğrudan elenmiştir. Böylece belirlenen kriterlere uygun 15 videoya ulaşılmış ve bu videolarda tarafların birbirleri ile olan ilişkilerini anlatan ifadelerle odaklanılmıştır. İçerik çözümlenme kapsamında görsellerin çözümlenmesinde araştırılan olguya yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda doğrudan alıntılama yapılmıştır. Coşkun (2020) doğrudan alıntılamanın araştırmanın yansızlığı ve inandırıcılığına katkı sağladığını belirtmekte, araştırmacının müdahaleleri sonucu doğabilecek anlam bozukluğu risklerini ortadan kaldırmaktadır. Böylece, örgütsel öğrenmeyle ilgili içerik bir anlam oluşturacak şekilde verilmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmacının Güvenvericiliği

Coşkun (2020) araştırmacının güvenvericiliği boyutlarını; kredibilite/ inandırıcılık (içsel geçerlilik), aktarılabirlik (dışsal geçerlilik, genellenebilirlik), itimat edilirlık (güvenirlık), onanabilirlik (yansızlık), ahlaki taahhüt olarak sıralamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın her aşamasında, alanda çalışanlardan görüşler alınmıştır. Ayrıca, elde edildiği düşünülen sonuçlar özeleştiril biçimde tekrar ele alınmıştır. Araştırma kapsamında olguların nedenlerini açıklamak yerine olgular anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda videoların seçim kriterleri araştırmacılar tarafından üzerinde hemfikir olunarak belirlenmiştir. Sonuçta başlangıç sermayesi ve girişim sermayesi işletmelerinin yetkili kişilerinin yer aldığı videolar seçilmiştir. İncelenen videolar metin haline getirilerek uzmanların incelemesi sağlanmıştır.

3.3. Verilerin Kodlanması

Araştırma kapsamında veri, Youtube veri platformunda yer alan “startup”, “girişim sermayesi”, “yatırım fonları” anahtar sözcükleri ile yer alan videolar incelenerek oluşturulmuştur. Bu videolar içerisinde özellikle girişim sermayesi fonlarının anlatıları seçilmiştir. Bu anlatılar kapsamında girişim sermayesi şirketlerinin başlangıç girişimleri ile olan ilişkilerini tarif ettikleri kesitlere odaklanılmış ve bu kesitlerde aktarılanlar “aynen söylem” olarak not edilmiştir. Söylemlerin not alınması sırasında ifadelerin birebir aktarılmasına dikkat edilmiştir. Bu kapsamda videonun web adresi, videonun yayınlandığı tarih, açıklamayı yapan kurum ve/veya kişi, ikili ilişkiler, başlangıç girişimlerine sağlanan destekler, ağlar, networklere dair açıklamaların yer aldığı söylemsel kesitler birebir not alınmıştır. Böylece bir sonraki aşama olan çözümlenme aşamasına veri hazırlanmıştır. Araştırmacıardan birisi ilk kodlamayı yaparken diğeri de kodlanan ifadelerin birebir yapılıp yapılmadığını ve ilgilenilen değişkenle ilgili olup olmadığını kontrol etmiştir.

3.4. Araştırma Sonuçları

3.4.1. Öğrenme Odaklı İkili İlişkiler

Araştırma kapsamında kaydedilen söylemler incelendiğinde girişim sermayesi firmaları ve başlangıç sermayesi girişimlerinin bilgi aktarımını en az sermaye yatırımları kadar önemli değerlendirdikleri görülmektedir. Girişim sermayeleri özellikle başlangıç sermayelerini bilgi aktarımı konusunda gönüllü olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Yatırımcı firmalar bilgi aktarımı temelli kurulan ikili ilişkilerin oldukça önemli olduğunu yatırım başarısı için kritik olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda incelenen söylemler başlangıç girişimleri ile girişim sermayesi firmaları arasındaki ağların oluşumunda sermaye aktarımı kadar; şirket kuruluşuna yardımcı olma, strateji belirleme, ölçeklenme/büyüme, pazarlama planlarının hazırlanması ve finansal modellerin oluşturulması gibi konularda yol gösterme konularında olduğuna işaret etmektedir. Özellikle uluslararasılaşma süreçlerinde ağlar ve ikili ilişkiler kapsamında bilgi paylaşımı vurgulanmaktadır. Girişim sermayesi firmaları, başlangıç sermayelerinin belirli büyüklüklere ulaşmalarını ve uluslararasılaşmasını yatırımın

önemli bir evresi olarak değerlendirmekte, bu nedenle bu süreçlerde başlangıç sermayesi girişimlere gereken bilgi desteğini de sağladıkları söylemlerden anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular girişim sermayesi kapsamında yatırım yapan işletmelerin başlangıç sermayesi girişimlerine sermaye kadar önemli miktarda bilgi aktarmak istediklerini göstermektedir. Girişim sermayesi tarafındaki işletmeler bunu gerekli gördükleri gibi yatırım alan başlangıç girişim sermayeleri de yatırımcıların bilgi aktarabilme özelliğinin önemine vurgu yapmaktadırlar (Tablo 2).

Tablo 2: Bilgi Aktarımının Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 1.	<i>“Biz bir şekilde sektörün tamamen dışından ayrı tecrübeler getiren çok ilginç bir ekipten yatırım aldık. Sadece yatırım anlamında değil tecrübe anlamında çok faydalı oldu bize”.</i>	Video 2
Söylem 2.	<i>“Orda bir yatırım turunu kapatıp yeniden her aşamada size uyabilecek, size sadece para değil paranın yanında da aslında yönetim kurulunda belki o iş alanınızda çok derin ekspertizi olan insanlarla beraber çalışabilme şansınız oluyor. Ve bununla birlikte de tabiki başarılı olma şansınız ve oranınız gün geçtikçe de artıyor”.</i>	Video 9
Söylem 3.	<i>“Sadece para eksikim var dediğinde bu çok inandırıcı gelmiyor. Zaten başka eksiklikleri olduğunun da farkında olmalı. Bu farkında olma kısmı çok önemli bizim için. Yani girişimcinin eksikliğinin farkında olması, güçsüz yanlarının farkında olması, rekabetin farkında olması, pazarın farkında olması. Bu durumda riskleri görüyor ama bunlara yönelik de çalışıyor izlenimi uyandırıyor bizde. Ben inanılmaz güzel bir dünyada bir tek eksikim para dediğinde bazen inanmakta zorluk çekiyoruz”.</i>	Video 15
Söylem 4.	<i>“Bizim burada yaptığımız her şeyin içinde bizimle işbirliği yapın. Bugüne kadar keşfettiklerimizi sizinle paylaşıp biz de sizinle daha güçlü olarak yolumuza devam edelim”.</i>	Video 11
Söylem 5.	<i>“Yani girişimcilerde şunu görüyorum. Yani ben bu işi yaptım çok iyi biliyorum ve yatırımcılar biraz dışarıda kalsın diye düşünabiliyorlar. Bunu çok görüyorsun ama işte biz de burada diyoruz ki bizim global deneyimimiz var. Ben zaten kendim globalden geldim Burada çok güzel deneyimlerimiz olduğu için çok güzel şeyler de kattık şimdiye kadar bütün önceki girişimlerimize. Bu da önemli bence bir girişimci için”</i>	Video 12

Başlangıç sermayesi girişimleri özellikle büyüme aşamasında sermayeye ihtiyaç duydukları gibi bilgi aktarımını da önemsediklerini söylemlerinde vurgulamaktadırlar. Diğer bir deyişle girişim sermayesi firmaları ve başlangıç girişimleri arasındaki ağların oluşumunda temel neden olarak sadece sermaye aktarımını göstermek mümkün değildir. Bu kapsamda firmaların fon tedariki dışında karşılaştıkları engelleri aşmaları konusunda yatırım firmalarının sağladıkları destekler oldukça önemli bulunmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3: Yatırım Firmalarınca Sağlanan Desteklerin Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 6.	<i>“Sadece yatırım olarak bakmamak gerekiyor. Revoyla biz, ilk şirketi kurduğumuzdan şu aşamaya kadar, 5 yılı aşkın süredir her ay buluşuyoruz. Ayrıca haftalık görüşmelerimiz de var. Bize kendi yolumuzu çizme konusu konusunda yardımcı oluyorlar. Aynı zamanda, tıkandığımız noktalarda kapı açıyorlar. Bir yatırımcıda aranması gereken tüm özellikler onlarda var. Sadece yatırım olarak bakmamak gerekiyor”.</i>	Video 4.
Söylem 7.	<i>Biraz daha girişimci ile yakın ilgilenmeye çalışıyoruz. Bizim için o an da girişimcinin gelip o an için yatırım bulmasından ziyade gözlemlemeye başlıyoruz. Yatırım yaptıktan sonra gözlemeye devam ediyoruz. Aradan çekilmiyoruz. Yine büyümesinde ölçeklenmesinde orada birçok engel çıkabiliyor. Hatalar yapabiliyor startup. Biz deneyimlerimizi artırarak hataları biraz daha minimize etmeye çalışıyoruz”.</i>	Video 10.
Söylem 8.	<i>“Biz de aslında Ludus olarak kendimize girişim studiosu dememizin en büyük sebebi ekosistemdeki ihtiyacın da bu yönde olması. Yani şunu biliyoruz, biz evet Türkiye'deki oyun sektöründe çok ciddi bir sermaye ihtiyacı var. Sermaye ihtiyacı olduğu kesin fakat bizim gördüğümüz sermaye dışında da çok büyük ihtiyaçlar var. Şirket nasıl kurulur bilmiyorlar şirkette finansal model nasıl yapılır bilmiyorlar veya Bunu biliyorlar oyun yapmayı biliyorlar fakat oyun nasıl pazarlanır bunu bilmiyorlar dolayısı birinin onlara doğru pazarlama planı nasıl yapılır doğru satıcı nasıl belirlenir hangi mecraları kullanmam gerekir gibi konularda yardımcı olmaları gerekiyor”</i>	Video 13

Girişim sermayesi kapsamında oluşturulan ikili ilişkilerin bilgi aktarımı konusundaki önemi yatırım yapan işletmeler tarafından da vurgulanmaktadır. Yatırımcı firmalar özellikle bilgi aktarımı temelli kurulan ikili ilişkilerin çoğu zaman aktarılan fonlardan daha kritik önemde olduğunu belirtmektedirler. Yatırımcı işletmeler başlangıç girişimleri için mentör, danışman olarak yönetsel ve operasyonel alanlarda konumunda olan işletmeleri geliştirmeyi yatırım başarısının temel unsuru olarak değerlendirmektedirler (Tablo 4).

Tablo 4: Mentör ve Danışmanlığın Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 9.	<i>Yeni fonumuz 35 milyon dolar. Odağımız erken aşama teknoloji girişimleri. Kendi dna mız gereği birazcık daha operasyonel bir girişim sermayesi fonuyuz. Bu ne demek birazcık daha aslında girişimlere yakın duruyoruz, onlara yardımcı oluyoruz. Sadece strateji ve büyük resimde değil, işin detayında, operasyonel taraflarda yardımcı oluyoruz. Bu anlamda da içerde bazı kaynaklar bulunduruyoruz. Bazıları genel uzmanlık sahibi bazıları ise daha çok konuyla birebir yakından ilgilenen uzmanlar. Teknik anlamda ilgilenen uzmanlar. Bunun erken aşamada özellikle gelişmekte olan ülkelerde oldukça faydalı olduğunu gördük. Onun için bu modeli tekrar ediyoruz”.</i>	Video 6.
Söylem 10.	<i>“Biz girişim sermayesi şirketleri biliyorsunuz çoğunluk hisse almıyoruz. Biz azınlık hisse alıyoruz. Biz copilot gibiyiz. Aslında firmaya neler yapması gerektiğini sufle yapıyoruz”.</i>	Video 4.
Söylem 11.	<i>“Asıl önemli olan bu fonların finans sisteminden buralara aktarılmasıdır. Tohum aşamasında paraya ihtiyaç ile ilgili ben de Türkiye’de sıkıntı olduğunu düşünmüyorum. Ama zihniyet dönüşümü açısından geleneksel girişimcilerin daha fazla ilgili göstermeleri gerekir. Biz şirketleri kurmalıyız büyütmeliyiz ve sürdürülebilir kılmalıyız. Eğer sadece kurmaya konsantre olursak, ki buna tohum aşaması deniyor. Tohum aşaması bitti, sonra büyütürken ne yapacaksınız? Bu büyük bir sıkıntı. Ben paranın en son konu olduğunu düşünüyorum.”</i>	Video 1.
Söylem 12.	<i>“Ön kuluçkada arkadaşlara strateji iş geliştirme bazı kanvas çalışmaları yapmaya alakalı eğitimler vermeyi bu konuda görevler vermeyi ve bu görevleri birebir takip etmeyi planlıyoruz ve bu görevlerini tam yerine getiren arkadaşlarımız da ikinci döneme yani lonca dönemine geçmeyle alakalı şanslarını artırmayı düşünüyoruz aynı zamanda proje yönetimi agile yönetim tarzı gibi yine yönetim ve alakalı proje ile alakalı eğitimler verdirmeyi ve ona göre de bu arkadaşları takip etmek üzerine bir kurgu kurmayı planlıyoruz”</i>	Video 14.

Bazı yatırım firmaları ise başlangıç sermayesi girişimleri ile olan ikili öğrenme ilişkilerini daha işbirlikçi ve katılımcı bir eksende değerlendirmektedir (Tablo 5).

Tablo 5: İşbirlikçi ve Katılımcı Desteğe Yönelik Söylemler

Söylem 13.	<i>“Ben şunu çok sevmiyorum açıkçası. Gidelim ofislerine sen bunu yap, şöyle yap, bence bunu yapmalısın deyip. Onları şunu yapacaksın diye dikte etmeyi sevmiyorum. Bence yanlış bir şey de zaten bunu yapanlar var. Ama daha çok yönlendirici olmalı”.</i>	Video 7.
Söylem 14.	<i>“Biz kesinlikle şirketin kendi işlerine karışmak taraftarı değiliz. Dediğim gibi girişimden girişime de değişebiliyor bu süreç. Bazı girişimler de çok daha ileri seviyede oluyorlar. Bizim yatırımımız o kadar büyük olmuyor. Bize çok ihtiyaçları olmayabiliyor. Bazı girişimler biraz daha erken seviyede bizim kontaklarımıza bizim desteğimize açık olabiliyorlar. Amacımız aslında operasyonlara kesinlikle karışmak değil ama daha çok stratejik tarafta kontaklar konusunda ve işte strüktürler olarak atması gereken adımlar da onlara destek olmak daha çok abilik ablalık yapmak”.</i>	Video 8.

Sermaye dışında verilen destekler kapsamında yatırımcı firmalar sahip oldukları tecrübeleri *Başlangıç Girişimlerine* aktararak en nihayetinden onların uluslararasılaşmalarını sağlamaya çalışmaktadır (Tablo 6).

Tablo 6: Uluslararasılaşma Desteğinin Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 15.	<i>“Asıl odağımız Türkiye. Türkiye’den şirketlerin büyüyerek global şirketler haline dönüşmeleri”.</i> <i>“O yüzden biz arka arkaya iki üç yatırımla hem bazı metrikleri tutturduğundan emin olmak istiyoruz hem de onlara gereken kaynağı sağlamış bulunuyoruz. Dolayısıyla erken aşamada başlamak ama onu da global skalada bir şirkete çıkarmak için gereken kaynağı sağlamak gerekiyor. Bu anlamda ilk fonda öğrendiklerimizi ikinci fona uygulamaya başladık”.</i>	Video 6
Söylem 16.	<i>“Girişim sermayesi fonları aslında unicorn niteliğindeki firmaları arayan firmalardır. Unicorn olma potansiyeli olan globalleşme potansiyeli olan firmalara yatırım yapmak isteriz”.</i>	Video 11
Söylem 17.	<i>“Bizim kendi ikimiz de çok deneyimli biz bizim hedefimiz her zaman Türkiye içerisinde kurulmuş bir girişimi Global seviyeye taşımak bizim hedefimiz şöyle bir şey”.</i> <i>“Global bir sektör bu startup sektörü girişimciler ve yatırımcılar da global düşünmesi gerekiyor”.</i>	Video 12

3.4.2. Öğrenme Ağları Oluşturma

Girişim sermayeleri belirli faaliyet alanlarından işletme türleri ile oluşturdukları ve ekosistem olarak adlandırdıkları ilişkiler bütünü başlangıç girişimleri için bir öğrenme ağı olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle bilişim temelli e-sağlık, fintech ve e-ticaret alanlarından işletmelere yatırım yaparak oluşturmuş oldukları ekosistemlere diğer başlangıç girişimlerini dahil ederek daha ağ kapsamındaki bilgiyi daha etkin bir biçimde kullanabilmektedirler. Böylece ekosisteme dahil eden

işletmenin daha hızlı ve etkin biçimde büyümesi sağlanabilmektedir. Buna yönelik söylemler Tablo 7’de tespit edilmiştir.

Tablo 7: Ekosistemin Bilgiyi Daha Etkin Hale Getirmesine Yönelik Söylemler

Söylem 18.	<i>“Sadece fintech kurmak değil biz ekosistem geliştirmeyi çok önemsiyoruz. Biz bir gelişim kurucusu olduğumuz için fikir aşamasından aşağı yukarı büyüme aşaması, exit aşamasına kadar nasıl götürebileceğimizi çok iyi biliyoruz. Para lazımsa para vermek, api lazımsa api vermek. Büyüme danışmanlığı dediğimiz; pazarlamayı nasıl yapacak, satışı nasıl yapacak operasyonları nasıl yönetecek insan kaynaklarını nasıl yönetecek büyümeyi nasıl yönetecek konularının içerisinde olduğu çok özel bir girişim sermayesi yatırım fonuyuz. Şirketi ekosistemimize dahil ediyoruz. Bu ekosistem içerisinde ihtiyaçlarına çözüm üretiyoruz”.</i>	Video 15
Söylem 19.	<i>“Artık bu tamamen global bir şey biliyor musun? Şöyle bir şey oluyor Afrika’da yatırım yaptığımız bir firma var bakıyoruz burada benzer iş yapan kendi yatırım yaptığımız firma var, Türk. O founderleri birleştiriyoruz, sizi ben bir tanıtırırım, bir konuşun bakalım belki oradan bir sinerji çıkabilir diye. Sinerji çıkmasa bile fikir alışverişi oluyor. Dışardan nasıl görüldüğünü görüyor. O yüzden böyle global bir portföy olunca daha güzel sinerjiler ortaya çıkabiliyor, daha katkın olabiliyor”.</i>	Video 7
Söylem 20.	<i>“Öyle bir networkünüz olması gerekiyor ki girişimcileri çok önceden çekmeniz onları zaman içinde doğru yerlere yönlendirmeniz, yatırım yapmasanız dahi onları networkünüzde barındırmanız gerekiyor. Bu çok ciddi bir faaliyet”.</i>	Video 6
Söylem 21.	<i>“Burada butik olarak arkadaşlara destek olacağız. Nedir bu? Arkadaşımız yatırımcılarla buluşmak mı istiyor o zaman Loncanın³ kendi networkündeki, Loncanın kendi fonundaki yatırımcılarla buluşturmak ve yatırıma kadar yanında yer almak istiyoruz. Aslında diğer taraftan satışını artırmak ya da bazı ilişki ağları ile iletişim halinde olmak istiyorsa yine elinden tutup tabiri caizse onu o networklere sokmak gibi”.</i>	Video 14

SONUÇ

İşletmeler arasında oluşturulan ağlar örgütsel öğrenmeyi sağlayan etkenlerden bir tanesidir (Gerlak & Heikkila, 2011; Reagans & McEvily 2003; Galaskiewicz, 1979). Özellikle yenilikçi bir fikirle pazarda yer alan başlangıç sermayeleri için risk algısı oldukça yüksektir. Belirli bir aşamadan sonra büyümek için yatırım kadar birçok konuda bilgi ve tecrübe eksikliği başlangıç girişimlerini girişim sermayesi işletmeleri ile bir araya getirmektedir. Bu durum özellikle girişim sermayesi işletmeleri için daha fazla ön plana çıkmaktadır. Başlangıç firmalarına yatırım yapmak isteyen girişim sermayesi firmaları yatırım yaptıkları başlangıç işletmelerinin risklerini azaltmak için onlara çeşitli konularda bilgi aktarımı sağlamaktadırlar.

Gulati ve diğerleri (2002) tarafından ifade edildiği gibi işletmeler finansal ve bilgi kaynaklarına dayalı ilişkiler oluşturmaktadırlar. İncelenen söylemler finansal kaynaklara ulaşma ihtiyacının temel olarak başlangıç girişimlerini yatırım firmalarına yönelttiğini fakat bu kadarla kalmayıp fon sağlama dışında problemlerin önemini vurgulamaktadır (Baum ve diğ., 2000; Flatten ve diğ., 2011).

Girişim sermayeleri tarafından oluşturulan ağlar önemli bir öğrenme potansiyelini temsil etmektedir. İncelenen söylemler yatırım şirketlerinin oluşturmuş oldukları ağların tamamlayıcı imkânlarının başlangıç girişimleri için öğrenme etkisi üzerinde durduklarını göstermektedir (Pisano, 1990). Yatırım şirketlerinin sahip oldukları ağların başlangıç girişimleri için meşruiyet sağlamada kullanabileceği söylemlerde vurgulanırken ağ kapsamında oluşturulacak işbirliklerinin etkisi üzerinde de durulmaktadır (Baum & Oliver, 1991; Miner, Amburgey & Stearns, 1990; Proven & Kenis, 2007, Human & Provan, 2000). Iansiti & Levien (2004) tarafından belirtilenlere paralel biçimde araştırma kapsamında elde edilen bulgular, yatırım şirketlerinin birbirleri ile bağlantılı tedarikçiler, distribütörler, teknoloji sağlayıcıları ve bir dizi diğer kuruluştan oluşan ekosistem tesis ederek bu ekosistem içerisinde başlangıç girişimlerinin hızlıca gelişmelerini diğer bir deyişle “hızlıca bilgi aktarımı” sağlamaktadır. Bu durumda elde edilen sonuçlara göre yatırım firmaları her bir yatırımdan öğrendiklerini yeni yatırımlara doğrudan ve ağlar vasıtası ile aktarmaya çalışmaktadırlar. Söylemlerde bilgi aktarımının sermaye aktarımı kadar

³ Yatırımcı işletmenin ismi

önemli olduğu çoğu kez vurgulanmaktadır. Elde edilen bu sonuç Shan ve diğerleri (1994:388) tarafından ifade edildiği üzere “yeni gelişen endüstrilerde başlangıç işletmeleri (startup) ve büyük firmalar, teknolojik imkânların kullanılması ve ürünlerin ticarileştirebilmesinde kaynakları beraber kullanmak için bir araya gelmektedirler” iddiasını da desteklemektedir. Burada bilgiye sahip olan diğer firmalarla bir araya gelmenin yolunu, yatırımcı firma olan girişim sermayesi şirketleri açmaktadır.

Diğer yandan elde edilen sonuçlar başlangıç girişimlerinin öğrenmelerini hızlandırmanın en önemli motivasyonlarından birisinin onların bir an önce uluslararasılaşmasını sağlamak olduğunu göstermektedir. Bu durum ağların öğrenme konusundaki hızlandırıcı etkisini bir kez daha vurgulamaktadır. Bu sonuç, Zhou ve diğerleri (2007) tarafından ortaya atılan “ağlar küçük firmaların uluslararasılaşma süreçlerine de katkıda bulunmaktadır” iddiasıyla örtüşmektedir.

Başlangıç girişimlerinin öğrenmelerini irdeleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın başlangıç girişimlerinin öğrenmesinden ağların etkisine dikkat çekmesi açısından katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca ağ içerisinde öğrenmede girişim sermayesi gibi yatırım firmalarının kurgulayıcı, yönlendirici rolüne dikkat çekilmesi önemli bir husustur. Diğer yandan, bu durum başlangıç girişimlerinin büyümesine katkıda bulunduğu gibi onların yenilikçilik ve yaratıcılık düzeyleri üzerinde kısıtlayıcı bir durum yaratıp yaratmadığı sonraki çalışmalar için araştırma sorusu olabilir. Ayrıca söylemler açık bir biçimde ortaya koymasa da bazılarında yatırım firması ve başlangıç girişimleri arasında neyi nasıl yapılacağına ilişkin yol gösterme konusunda iki taraf arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu kapsamda ağ içerisindeki güç ilişkileri, çatışmalar ve bunların yönetiminin ele alınabilecek diğer konular olabileceği düşünülmektedir.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Makale kapsamında derlediğimiz veriler ikincil veriler olup, herhangi bir etik kurul izni gerektirmemektedir. Etik konuları ihlal edecek herhangi bir unsur makalede yer almamaktadır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar tüm çalışmalarını birlikte yürütmüştür.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması mevcut değildir.

KAYNAKÇA

- Acs, Z. J., Szerb, L., Lafuente, E. & Lloyd, A. (2018). The Entrepreneurial Ecosystem. Z. J. Ács, L. Szerb, E. Lafuente, & A. Lloyd (ed), *Global Entrepreneurship and Development Index* (s. 1-9) içinde. Switzerland AG: Springer Cham.
- Appleyard, M. M. (1996). How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in The Semiconductor Industry. *Strategic Management*, 17(52), 137-154.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Avnimelech, G. & Teubal, M. (2006). Creating Venture Capital Industries That Co-evolve with High Tech: Insights from An Extended Industry Life Cycle Perspective of The Israeli Experience. *Research Policy*, 35(10), 1477-1498.
- Baum, J. A. & Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Organizational Ecology*, 36(3), 187-218.
- Baum, J. A., Calabrese, T. & Silverman, B. (2000). Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
- Blank, S. (2013). "Why The Lean Startup Changes Everything." *Harvard Business Review*, No. 91, 63-72.
- Brockman, B. K. (2013). The Evolution of Organizational Learning in New Venture Development. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(3), 261-275.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Brown Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Chaston, I., Badger, B., Mangles, T. & Sadler-Smith, E. (2001). Organisational Learning Style, Competencies and Learning Systems in Small, UK Manufacturing Firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1417-1432.
- Coşkun, R. (2020). "Klasik Yönetim ve Kapalı Sistem mi? 1925 Yılından Önce Yazılmış Yönetim Ders Kitaplarında "Açık Sistem" İmaları." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 119-140.
- Crossan, M., White, R. E. & Ivey, R. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- ESM, (2020). *European Startup Monitor*, editor. European Startup Monitor 2019/2020. Berlin, ESM, 2020.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011). A Measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Freeman, J. & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.
- Galaskiewicz, J. (1979). *Exchange Networks and Community Politics*. CA: Sage.
- Gardet, E. & Fraiha, S. (2012). Coordination Modes Established by the Hub Firm of an Innovation Network: The Case of an SME Bearer. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 216-238.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gerlak, A. K. & Heikkila, T. (2011). Building a Theory of Learning in Collaboratives: Evidence from the Everglades Restoration Program. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 619-644.
- Gibb, A. A. (1997). Organisation, Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 15(3), 13-29.

- Gulati, R., Dialdin, D. A. & Wang, L. (2002). Organizational Networks. J. A. Baum (Ed), The Blackwell Companion to Organizations (s. 281-303) içinde. Oxford: Wiley.
- Hathaway, I. (2016). Accelerating Growth: Startup Accelerator Programs in the United States. Brookings: Erişim adresi: <https://www.brookings.edu/research/accelerating-growth-startup-accelerator-programs-in-the-united-states/>, Erişim tarihi: 02.05.2022
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Human, S. E. & Provan, K. G. (2000). Legitimacy Building in The Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School.
- Jones, O. & Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kagider. (2021). Girişimcilik Ekosistemi. Erişim adresi: <https://kagider.org/tr/basin-odasi/haberler/girisimcilik-ekosistemi>, Erişim tarihi: 06.05.2022.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. & Park, J. (2010). Open Innovation in SMEs—An Intermediated Network Model. *Research Policy*, 39, 290-300.
- Mason, C. & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Hague: OECD.
- Miner, A. S., Amburgey, T. L. & Stearns, T. M. (1990). Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 689-713.
- Minshall, T., Mortara, L., Probert, D. & Valli, R. (2010). Making ‘Asymmetric’ Partnerships Work. *Research Technology Management*, 53(3), 53-63.
- Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.
- Pisano, G. P. (1990). The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 153-176.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and The Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Proven, K. G. & Kenis, P. (2007). Models of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Public Administration, Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Publishing Group.
- Senge, P. (1990). Beşinci Disiplin. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shan, W., Walker, G. & Kogut, B. (1994). Interfirm Cooperation and Startup Innovation in The Biotechnology Industry. *Strategic Management*, 15(5), 387-394.
- Soetanto, D. (2017). Networks and Entrepreneurial Learning: Coping with Difficulties. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(3), 547-565.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. & Pittaway, L. (2005). Using Knowledge Within Small and Medium-Sized Firms: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.
- Zhou, L., Wu, W.-p. & Luo, X. (2007). Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

VİDEO KAYNAKLARI

Videolar	Video Linki Adresi	Video Adı	Video Yılı	Erişim tarihi
Video 1	https://www.youtube.com/watch?v=F7oYOriMYoc&list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&index=39esi	Girişimcilik Dünyası - Yiğit Savcı & Cem Sertoğlu	2018	03.08.2021
Video 2	https://www.youtube.com/watch?v=G1wKX3bWN5g&list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&index=3	Girişimcilik Dünyası - Şahin Çağlayan & Timur Topal Gökçeli	2019	03.08.2021
Video 3	https://www.youtube.com/watch?v=ZxLpVtWagOw&list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&index=11	Ayşegül Tuncer & Yıldız Güven Deprem	2019	03.08.2021
Video 4	https://www.youtube.com/watch?v=1LONicZrBhA&list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&index=15	Girişimcilik Dünyası - Cenk Bayraktar & Fahri Özkaramanlı	2019	05.02.2021
Video 5	https://www.youtube.com/watch?v=ZpUmQCigv8E	Bloomberg HT - Hasan Bayhan & Tuncay Tütek	2019	22.01.2021
Video 6	https://www.youtube.com/watch?v=fIF2DwMKut&list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&index=11	Girişimcilik Dünyası - Atıl Erken	2019	22.01.2021
Video 7	https://www.youtube.com/watch?v=bGJ5HpZrhfY	Ailesini ikna edip 200 milyon TL'lik fon kuran yatırımcı: Fethi Sabancı Kamışlı, Esas Ventures	2019	05.02.2021
Video 8	https://www.youtube.com/watch?v=hTLdLJI1MMI	100 bin Euro ile 500 bin Euro arasında yatırım yapan fon: Vinci Girişim Sermayesi	2020	10.03.2021
Video 9	https://www.youtube.com/watch?v=bIH8UIJxEaI&t=1s	Bloomberg HT Birlikte Yatırım Programı - Girişim Sermayesi ve iyizco'nun Hikayesi	2020	10.03.2021
Video 10	https://www.youtube.com/watch?v=lnxEMey5p4g	Fintech girişimler üreten yerli şirket: insha Ventures	2021	15.03.2021
Video 11	https://www.youtube.com/watch?v=TVCw2lcX1RA	Teknoloji girişimleri için dönüşüm ve inovasyon merkezi: Fark Labs	2021	15.03.2021
Video 12	https://www.youtube.com/watch?v=vQ76qXAzqO0	Esranur Kaygın "Rekabet alanında Türkiye'den gelen girişimcilerin daha başarılı olmasını istiyorum"	2021	15.03.2021
Video 13	https://www.youtube.com/watch?v=QbcIsP0embw&t=495s	Oyun projelerini destekleyen ve yatırım yapan girişim stüdyosu: Ludus	2021	16.05.2021
Video 14	https://www.youtube.com/watch?v=aHaXLsO-6j4	Girişimcilere hibe miktarını 50 bin TL'ye yükselten Lonca'nın yeni süreci	2021	12.11.2021
Video 15	https://www.youtube.com/watch?v=QL5llixyn	Mindvest Girişim Sermayesi	2021	13.04.2022